

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

***ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ***

ΕΠΟΠΤΗΣ: ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΕΛΕΝΗ ΝΙΝΑ-ΠΑΖΑΡΖΗ

ΚΑΡΕΛΛΑΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

Α.Μ.: 0605Μ012

ΙΟΥΛΙΟΣ 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ



ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
Έννοια της ηγεσίας.....	9
Προσέγγιση δύναμης-επιρροής.....	10
Προσέγγιση ατομικών χαρακτηριστικών.....	11
Προσέγγιση συμπεριφοράς.....	12
Συγκυριακές θεωρίες.....	13
Το μοντέλο λήψης απόφασης.....	13
Το μοντέλο πορείας-στόχου.....	14
Το Συγκυριακό μοντέλο.....	15
Η θεωρία της κάθετης δυάδας.....	16
Θεωρίες χαρισματικής ηγεσίας.....	17
Η θεωρία του House.....	17
Η θεωρία των Conger και Kanungo.....	18
Η θεωρία της εικόνας του εαυτού.....	19
Μετασχηματιστική ηγεσία.....	19
Η θεωρία του Burns.....	20
Η θεωρία του Bass.....	22
Διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	23
Διαστάσεις διαπραγματευτικής ηγεσίας.....	24
Μη ηγετική συμπεριφορά.....	25
Το ερωτηματολόγιο MLQ.....	26
Άλλες θεωρίες μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	28
Η θεωρία των Bennis και Nanus.....	28
Η θεωρία των Tichy και DeVanna.....	29

ΕΜΠΛΟΚΗ.....	31
Πιθανές αιτίες της εμπλοκής στην εργασία.....	33
Πιθανές συνέπειες της εμπλοκής στην εργασία	35
Η εμπλοκή στην εργασία ως μεσάζων στην διαδικασία κινητοποίησης	35
Η εμπλοκή στην εργασία ως συλλογικό φαινόμενο.....	36
Η επαγγελματική εμπλοκή και η εργασιομανία.....	37
Το ερωτηματολόγιο UWES.....	38
Το κενό στην εμπλοκή στην εργασία.....	40
Η κουλτούρα και οι αξίες οδηγούν στην επαγγελματική εμπλοκή.....	41
Προσοχή στην Εμπλοκή.....	42
Άλλοι ορισμοί της εμπλοκής στην εργασία.....	42
Σκοπός της εργασίας.....	43
ΜΕΘΟΔΟΣ.....	44
Δείγμα.....	44
Μέσα συλλογής δεδομένων.....	48
Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	50
ΕΥΡΗΜΑΤΑ.....	51
Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και δείκτες αξιοπιστίας.....	51
Παράγοντες των ερωτηματολογίων και δημογραφικά χαρακτηριστικά	52
Συνάφεια των παραγόντων των ερωτηματολογίων.....	60
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	72

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο.....	44
Πίνακας 2. Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία.....	45
Πίνακας 3. Κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης.....	46
Πίνακας 4. Κατανομή του δείγματος ως προς τον τομέα εργασίας..	46
Πίνακας 5. Κατανομή του δείγματος ως προς το συνολικό χρόνο εργασίας.....	47
Πίνακας 6. Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και δείκτες αξιοπιστίας..	51
Πίνακας 7. Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και t-test της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς το φύλο των 124 υπαλλήλων του δείγματος.....	52
Πίνακας 8. Μέσοι όροι και F-τιμές της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς την ηλικία των 124 υπαλλήλων του δείγματος.....	53
Πίνακας 9. Μέσοι όροι και F-τιμές της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των 124 υπαλλήλων του δείγματος.....	54
Πίνακας 10. Μέσοι όροι και F-τιμές της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς τον τόμο εργασίας των 124 υπαλλήλων του δείγματος.....	55
Πίνακας 11. Μέσοι όροι και F-τιμές της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς το συνολικό χρόνο εργασίας των 124 υπαλλήλων του δείγματος.....	56
Πίνακας 12. Συνάφεια (Pearson r) μεταξύ των παραγόντων των ερωτηματολογίων.....	61

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Ιστόγραμμα κατανομής των εργαζομένων του δείγματος ως προς το φύλο.....	44
Σχήμα 2: Ιστόγραμμα κατανομής των εργαζομένων του δείγματος ως προς την ηλικία.....	45
Σχήμα 3: Ιστόγραμμα κατανομής των εργαζομένων του δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης.....	46
Σχήμα 4: Ιστόγραμμα κατανομής των εργαζομένων του δείγματος ως προς τον τομέα εργασίας.....	47
Σχήμα 5: Ιστόγραμμα κατανομής των εργαζομένων του δείγματος ως προς το χρόνο εργασίας.....	48
Σχήμα 6: Μέσοι όροι σθένους των 124 υπαλλήλων του δείγματος ως προς το φύλο και την ηλικία.....	57
Σχήμα 7: Μέσοι όροι αφοσίωσης των 124 υπαλλήλων του δείγματος ως προς το φύλο και την ηλικία.....	58
Σχήμα 8: Μέσοι όροι μη ηγετικής συμπεριφοράς των 124 υπαλλήλων του δείγματος ως προς το φύλο και την ηλικία.....	59
Σχήμα 9: Μέσοι όροι μη ηγετικής συμπεριφοράς των 124 υπαλλήλων του δείγματος ως προς το φύλο και το χρόνο εργασίας....	60

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια μου Ελένη Νίνα-Παζαρζή για την άψογη συνεργασία καθώς και τους εργαζομένους του δείγματος για την πρόθυμη συμμετοχή τους.

Δημήτρης Κ.Καρέλλας

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η οργανωτική/βιομηχανική ψυχολογία ξεκινάει από την παραδοχή ότι η άσκηση της διοίκησης αποτελεί μορφή ηγεσίας, αφού πρόκειται για κατεξοχήν ομαδικό φαινόμενο που αναφέρεται σε διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δυο ή περισσότερων ατόμων. Πολλοί όροι έχουν χρησιμοποιηθεί για να περιγραφεί η ίδια έννοια όπως ηγέτης, διευθυντής, προϊστάμενος, manager, ενώ είναι το έντονο ενδιαφέρον των ερευνητών έχει προκαλέσει πολυάριθμες δημοσιεύσεις. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στις συνέπειες που έχει ο τρόπος συμπεριφοράς του ηγέτη στους υφισταμένους του. Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει τη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας (σύμφωνα με τη θεωρία του Bass) και της δέσμευσης-εμπλοκής στην εργασία (engagement-που περιγράφουν οι Scaufeli & Bakker). Για το σκοπό αυτό χορηγήθηκαν σε δείγμα 124 εργαζομένων τρία ερωτηματολόγια: το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, το Utrecht Work Engagement Scale (UWES) για τη μέτρηση της εμπλοκής και ερωτηματολόγιο για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Επιπλέον, εξετάστηκε ο ρόλος και η αλληλεπίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών ως προς τους παράγοντες των ερωτηματολογίων, ενώ τέλος, διερευνήθηκε και η συσχέτιση των παραγόντων της ηγεσίας και της εμπλοκής.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έννοια της ηγεσίας

Η «ηγεσία» (leadership), τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και οι συνθήκες που συντελούν στην αποτελεσματική άσκηση της είναι θέματα για τα οποία έχουν κεντρίσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών καθώς αφορά επιστήμες όπως την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, τη διοίκηση επιχειρήσεων και τις πολιτικές επιστήμες. Παρά τη συνεχή αντιπαράθεση αναφορικά με τον ορισμό της ηγεσίας υπάρχουν κάποια κοινά στοιχεία, τα οποία καθορίζουν τα ερωτήματα των ερευνών όπως η συμπεριφορά του ηγέτη, οι ατομικές διαφορές, η αλληλεπίδραση, η επιρροή πάνω στους υφιστάμενους, στους στόχους αλλά και στην κουλτούρα του οργανισμού.

Ο Hollander (1971) ορίζει την ηγεσία ως την αμοιβαία επιρροή μεταξύ ατόμων που αλληλεπιδρούν για την επίτευξη κοινών στόχων. Με παρόμοιο τρόπο, οι Katz και Kahn (1978), αναφέρουν ότι στην έννοια της ηγεσίας συμπεριλαμβάνονται δύο στοιχεία, ένα πρόσωπο που ασκεί επιρροή και κάποια άλλα πρόσωπα που υφίστανται επιρροή. Αν δεν υπάρχουν αυτά τα δύο στοιχεία, δεν έχουμε ηγεσία. Συνεχίζοντας οι Katz και Kahn συμφωνούν ότι βασικό χαρακτηριστικό, προκειμένου να μιλήσουμε για ηγεσία, είναι να έχουμε συμπεριφορά που να διαφοροποιείται από αυτή που τυπικά υπαγορεύει η θέση. Βέβαια, οι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί από τους ερευνητές για την ηγεσία είναι πολυάριθμοι και καθιστούν σχεδόν αδύνατο να συμπυκνωθούν όλα τα ευρήματα σε λιγοστές γραμμές. Ο Bass (1965), αφού πρώτα συγκέντρωσε τους περισσότερους από αυτούς τους ορισμούς, συμπέρανε ότι η ηγεσία είναι μια αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας και περιλαμβάνει μια ανακατάταξη ή οργάνωση ενός νέου τρόπου δράσης, όπως επίσης και την μεταξύ τους ανάγκη να ξεπεράσουν την αντίσταση για αλλαγή.

Σε μια πρόσφατη μελέτη του (Bass, 1990), αναφέρει ότι πολλοί από τους ορισμούς που έχουν αποδοθεί στην έννοια είναι διφορούμενοι και ότι πολλές από τις διαστάσεις της ηγεσίας συμπίπτουν, συμβάλλοντας έτσι στη σύγχυση γύρω από τον όρο. Σε μια προσπάθεια, λοιπόν, ομαδοποίησης των διάφορων ορισμών για την ηγεσία συμπέρανε ότι αυτή μπορεί να οριστεί ως

η εστίαση των ομαδικών διαδικασιών, ως ένα θέμα που οφείλεται στην προσωπικότητα, ως ένα μέσο για την εισαγωγή συμμόρφωσης, ως η άσκηση επιρροής, ως μια μορφή πειθούς, ως ειδικές συμπεριφορές, ως ένα μέσο για την επίτευξη στόχων, ως μια σχέση εξουσίας, ως αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης, ως ένας διαφοροποιημένος ρόλος, ως μια εισαγωγή δομής και ως αποτέλεσμα διάφορων συνδυασμών των παραπάνω ορισμών.

Καταλήγοντας αναφέρει ότι η έρευνα για ένα και μόνο σωστό ορισμό της ηγεσίας φαίνεται να είναι άκαρπη, αφού η επιλογή του κατάλληλου ορισμού εξαρτάται από τις μεθοδολογικές και θεμελιώδεις πλευρές της ηγεσίας, οι οποίες απασχολούν κάθε φορά τον ερευνητή.

Όπως θα ήταν αναμενόμενο, η ύπαρξη τόσων διαφορετικών προσεγγίσεων στο θέμα της ηγεσίας έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη πολλών διαφορετικών θεωριών. Αυτές οι θεωρίες εντάσσονται σε τρεις γενικότερες θεωρήσεις: (α) προσεγγίσεις δύναμης-επιρροής, (β) προσέγγιση ατομικών χαρακτηριστικών και (γ) προσέγγιση συμπεριφοράς. Στη συνέχεια της βιβλιογραφικής έρευνας θα παρουσιαστούν οι βασικότερες προσεγγίσεις της ηγεσίας με ειδικότερη έμφαση στο μετασχηματιστικό ηγέτη που αφορά την παρούσα μελέτη.

Προσέγγιση Δύναμης-Επιρροής

Στις περισσότερες έρευνες επιχειρείται προσπάθεια να οριστεί η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη αναφορικά με το μέγεθος της δύναμης που κατέχει και τον τρόπο που αυτός την ασκεί. Η ισχύς ενός ηγέτη είναι σημαντική γιατί δεν ασκεί επιρροή μόνο στους υφισταμένους αλλά και στους συναδέλφους, στους ανώτερους και σε άτομα εκτός οργανισμού όπως πελάτες και προμηθευτές.

Στο ερώτημα πολλών ερευνητών για το ποια είναι η πηγή της δύναμης, πως κερδίζεται αυτή και πως ασκείται με αποτελεσματικότητα έρχεται να δώσει μια απάντηση η τυπολογία των French Raven (1959) όπου παρουσιάζουν πέντε τύπους ατομικής δύναμης που πηγάζει είτε από προσωπικά χαρακτηριστικά είτε από την σχέση μεταξύ των εχόντων ισχύ και των μη-εχόντων.

1. **Νόμιμη ισχύς (legitimate power):** Η θέση που κατέχει ένα άτομο σε ένα οργανισμό και καθορίζει την εξουσία που εκείνο ασκεί στους υφισταμένους του αλλά εξαρτάται και από το βαθμό αποδοχής του από αυτούς.

2. *Ισχύς καταναγκασμού* (coercive): Ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να αφαιρέσει δικαιώματα από τους υφισταμένους του μέσω διάφορων μορφών τιμωριών, όπως περικοπές μισθών, αφαίρεση προνομίων ή και απόλυση.
3. *Ισχύς αναφοράς* (referent): Ο ηγέτης διαθέτει ισχύ λόγω των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του και των προσόντων που τον καθιστούν στους υφισταμένους του αντικείμενο θαυμασμού και πρότυπο προς μίμηση.
4. *Ισχύς αυθεντίας* (expert): Ο ηγέτης, λόγω της εξειδικευμένης γνώσης που διαθέτει σε ένα συγκεκριμένο τομέα, ασκεί επιρροή σε αυτούς που του αναγνωρίζουν αυτά τα χαρακτηριστικά και μέχρις ότου να εμφανιστεί άλλο άτομο με περισσότερα προσόντα.
5. *Ισχύς αμοιβής* (reward): Ο ηγέτης, ο οποίος ελέγχει και καθορίζει τις οικονομικές απολαβές των υφισταμένων του, μπορεί με τη χρήση αμοιβών να εξασφαλίσει τα επιθυμητά αποτελέσματα, αν οι συνθήκες το επιτρέπουν.

Οι Yukl & Fable (1991) προσέθεσαν άλλες τρεις μορφές ηγεσίας: την πληροφοριακή ισχύ (information power), την πειστική ισχύ (persuasive power) και το χάρισμα (charisma). Οι δύο ερευνητές ισχυρίζονται ότι οι παραπάνω οχτώ μορφές ισχύος αντικατοπτρίζουν δύο μεγαλύτερες διαστάσεις: α) την *ισχύ προσώπου*, που προέρχεται από τα χαρακτηριστικά του ατόμου και β) την *ισχύ θέσης* (positive power), που προέρχεται από τα χαρακτηριστικά της κατάστασης. Καθίσταται, λοιπόν, σαφές ότι η δύναμη-επιρροή περιέχει διάφορους τύπους ηγεσίας που δε λειτουργούν ανεξάρτητα μεταξύ τους αλλά ο κάθε ηγέτης χειρίζεται τον κάθε τύπο σε διαφορετικό βαθμό κάθε φορά. Ο αποτελεσματικός ηγέτης χρησιμοποιεί ένα συνδυασμό αυτών.

Προσέγγιση ατομικών χαρακτηριστικών

Εκατοντάδες έρευνες διεξήχθησαν μεταξύ των δεκαετιών του '30 και '40 με σκοπό τη μελέτη των προσωπικών χαρακτηριστικών που διακρίνουν έναν ηγέτη από τους υπόλοιπους ανθρώπους, αλλά η μαζική ερευνητική προσπάθεια απέτυχε να βρει τα χαρακτηριστικά αυτά που θα αποτελούσαν εγγύηση για μια αποτελεσματική ηγεσία (Stogdill, 1974). Αιτία αυτής της αποτυχίας μπορεί να αποτελεί το γεγονός ότι διαφορετικές περιστάσεις απαιτούν διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας και συμπεριφοράς. Μεταγενέστερες έρευνες διέκριναν έξι χαρακτηριστικά που διακρίνουν τον

ηγέτη από τον μη ηγέτη, τα οποία είναι: ηγετική κινητοποίηση, αυτοπεποίθηση, ευφυΐα, ειλικρίνεια και ακεραιότητα, γνωστική ικανότητα και γνώση των επιχειρήσεων (Lord et al., 1986).

Το κίνητρο ενός ηγέτη συνιστά έναν από τους πιο σημαντικούς δείκτες πρόβλεψης της αποτελεσματικότητάς του. Οι Bergman & Miner (1985) βρήκαν ότι το κίνητρο αυτό αποτελείται από έντονη επιθυμία για ανταγωνισμό, ισχύ και θετική στάση απέναντι στους υφιστάμενους. Επίσης, οι McClelland & Boyatzis (1982) υποστηρίζουν ότι αυτό που χαρακτηρίζει τον αποτελεσματικό ηγέτη είναι το ότι ενδιαφέρεται περισσότερο να αναπτύξει τον οργανισμό και να προσδώσει ισχύ και σε άλλους παρά να αυξήσει την προσωπική του δύναμη και να κυριαρχήσει έναντι των άλλων. Η νοημοσύνη αναφέρεται ως σημαντικό χαρακτηριστικό αλλά όχι απόλυτα απαραίτητο.

Αντίθετα με την κοινή προσδοκία και πεποίθηση ότι ο ηγέτης είναι ένα άτομο με ξεχωριστά και μοναδικά χαρακτηριστικά, δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι πράγματι κάποια χαρακτηριστικά, σταθερά και μόνιμα, διαφοροποιούν τον ηγέτη από τους υπόλοιπους ανθρώπους (Κάντας, 1995). Συνεπώς, η προσπάθεια να απομονωθούν συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά οδηγεί στο συμπέρασμα ότι κανένα μεμονωμένο χαρακτηριστικό δεν μπορεί να διακρίνει τους ηγέτες από τους μη ηγέτες.

Προσέγγιση Συμπεριφοράς

Οι μελέτες που σχετίζονται με τη συμπεριφορά του ηγέτη αναζήτησαν κυρίως το ύφος που οδηγεί στην επιτυχή άσκηση της ηγεσίας. Εκτεταμένες μελέτες από τους ερευνητές του Πανεπιστημίου του Michigan έδειξαν την ύπαρξη δύο μορφών συμπεριφοράς που ακολουθεί ο ηγέτης προκειμένου να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις του ρόλου που έχει αναλάβει (Yulk, 1989):

1. *Συμπεριφορά προσανατολισμένη προς το έργο (task-oriented).*
2. *Συμπεριφορά προσανατολισμένη προς τις σχέσεις (relationship-oriented).*

Παράλληλα, στο Πανεπιστήμιο του Ohio (Fleishmen, 1953) διεξήχθησαν έρευνες για τη συσχέτιση του τύπου συμπεριφοράς του ηγέτη με την ικανοποίηση και αποδοτικότητα των υφιστάμενων του και πρότειναν τις εξής δύο διαστάσεις:

1. *Φροντίδα (consideration)*, αναφέρεται στη σχέση εμπιστοσύνης,

συμπαράστασης, σεβασμού και στην επικοινωνία με τους υφιστάμενους.

2. *Έναρξη δομής* (initiating structure), αναφέρεται στην εργασία και αφορά διευκρίνιση ρόλων και σκοπών του έργου καθώς και πληροφόρηση και καθοδήγηση.

Συνεπώς, το ηγετικό στυλ παρουσιάζεται είτε *ανθρωποκεντρικό* (κοινωνικές σχέσεις με συνεργάτες), είτε ως *εργοκεντρικό* (εργασιακή απόδοση). Παρόλο που μεταγενέστερες μελέτες δεν έχουν διασαφηνίσει ποια συμπεριφορά είναι πιο αποτελεσματική, το ανθρωποκεντρικό στυλ φαίνεται ότι επηρεάζει θετικά την αίσθηση ικανοποίησης των υφισταμένων σε αντίθεση με το εργοκεντρικό. Επίσης, άλλοι ερευνητές αναφέρουν ότι πιο αποτελεσματικοί είναι οι ηγέτες που διαθέτουν εξίσου και τα δύο στυλ (Blake & Mouton, 1964). Μεταγενέστερες έρευνες των ίδιων έδειξαν ότι διαφορετικά στυλ είναι κατάλληλα για διαφορετικές περιστάσεις.

Συγκυριακές θεωρίες

Η αποτυχία των προηγούμενων ερευνών να απαντήσουν με σαφήνεια στην ερώτηση: «ποιο είναι εκείνο το χαρακτηριστικό στην προσωπικότητα ή στον χαρακτήρα του ηγέτη που τον καθιστά επιτυχημένο», ώθησε τους ερευνητές να στρέψουν το ενδιαφέρον τους στην κατάσταση που αντιμετωπίζει κάθε φορά ο ηγέτης. Δόθηκε, λοιπόν, έμφαση στους παράγοντες του πλαισίου, στη στάση των υφισταμένων, στη φύση της εργασίας, και συγκεκριμένα στο πως επενεργεί το πλαίσιο επάνω στον ηγέτη και πως ο ηγέτης επάνω στο πλαίσιο.

Το μοντέλο λήψης απόφασης

Το συγκεκριμένο μοντέλο προσδιορίζει τις διαδικασίες λήψης απόφασης που είναι περισσότερο πιθανές να οδηγήσουν σε επιτυχές αποτέλεσμα, (Vroom & Yetton, 1973). Οι ηγέτες μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις με μία από τις πέντε μορφές άσκησης ηγεσίας που εκτείνονται σε ένα συνεχές από την αυταρχική ως τη συμμετοχική ηγεσία, ανάλογα με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης κατάστασης. Η πρώτη κατηγορία *Αυταρχική I* αναφέρεται στις περιπτώσεις που ο ηγέτης λαμβάνει μια απόφαση μόνος του. Η κατηγορία *Αυταρχική II* αναφέρεται σε ηγέτες

που αποφασίζουν μόνοι τους, αφού προηγουμένως πάρουν τις πληροφορίες που χρειάζονται από τρίτα πρόσωπα. Στη *Συμβουλευτική I* ο ηγέτης συμβουλευέται προσωπικά τους υπαλλήλους του, ενώ στη *Συμβουλευτική II* ο ηγέτης ζητά τη συμβουλή των υπαλλήλων του σε ομαδικό επίπεδο. Και σε αυτήν την περίπτωση, όμως, είναι δυνατό η επίδραση των υφισταμένων στην όλη διαδικασία να είναι μηδαμινή. Μόνο η κατηγορία *Ομαδική* αναφέρεται στην ομαδική λήψη απόφασης.

Επίσης, οι συγγραφείς του μοντέλου προτείνουν μια λίστα με επτά κανόνες που αν ο ηγέτης τους ακολουθήσει, τότε θα μπορεί να λαμβάνει τη σωστή απόφαση και θα λύνει το πρόβλημα. Τους κανόνες τους διαχώρισαν σε δύο κατηγορίες, σε αυτές που σχετίζονται με την ποιότητα της απόφασης και σε αυτές που σχετίζονται με τη μετέπειτα αποδοχή της απόφασης από τους υφιστάμενους. Επιπλέον, δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο με τη μορφή δεντρογράμματος, στο οποίο ο ηγέτης καλείται να δώσει κατά σειρά απαντήσεις και με αυτό τον τρόπο να οδηγηθεί στο στυλ ηγεσίας που ο ίδιος ακολουθεί σε διάφορες περιστάσεις.

Μεταγενέστερες έρευνες αναφέρουν ότι οι κανόνες πάνω στους οποίους στηρίζεται το μοντέλο των Vroom & Yetton δεν επαρκούν, γι' αυτό και οι Vroom & Jago (1988) προχώρησαν στην αναθεώρηση του. Αυτό που απομένει είναι ο έλεγχος της εγκυρότητας και της αποτελεσματικότητας του νέου μοντέλου που προτείνεται.

Το μοντέλο πορείας-στόχου

Το μοντέλο Πορείας-Στόχου (path-goal theory) (House & Mitchell, 1974) αναφέρει ότι ο ηγέτης ασκεί επιρροή στα κίνητρα των υφισταμένων του και στην ικανοποίηση που νιώθουν αυτοί από την εργασίας τους. Για να το επιτύχει αυτό, ο ηγέτης θα πρέπει να ικανοποιεί τους στόχους των υφισταμένων του και συγχρόνως, να διευκολύνει τη πορεία προς την επίτευξη των στόχων τους. Επιπλέον, η θεωρία προτείνει τέσσερις τύπους ηγετικής συμπεριφοράς που μπορούν να επηρεάσουν τα κίνητρα των υφισταμένων:

1. *Κατευθυντική ηγεσία* (instrumental leadership), κατά την άσκηση της οποίας ο ηγέτης παρέχει σαφείς και συγκεκριμένες οδηγίες και διευκρίνιση ρόλων.

2. *Υποστηρικτική ηγεσία* (supportive leadership). Όταν χρησιμοποιείται αυτό το στυλ, ο ηγέτης ενδιαφέρεται για την ευημερία των υφισταμένων του.
3. *Συμμετοχική ηγεσία* (participative leadership). Ο ηγέτης συζητά και ανταλλάσσει απόψεις με τους εργαζόμενους.
4. *Ηγεσία προσανατολισμένη προς την επίτευξη* (achievement oriented leadership). Στην περίπτωση αυτή τίθενται στόχοι από τον ηγέτη και τονίζεται η σημασία της επιτυχίας.

Για να είναι περισσότερο επιτυχημένος ένας ηγέτης, θα πρέπει, κατά την άσκηση της ηγεσίας και την επιλογή ενός συγκεκριμένου στυλ άσκησης της, να λαμβάνει υπόψη του δύο παράγοντες: τα *χαρακτηριστικά των υφισταμένων* (αυτοαντίληψη της ικανότητας τους, ικανοποίηση και δέσμευση) του και τα *χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος* (δομή έργου και οργάνωσης, σύστημα εξουσίας).

Πολυάριθμες έρευνες διεξήχθησαν με σκοπό να στηριχθούν οι παραπάνω τύποι ηγεσίας. Τα ευρήματα, όμως, δεν ήταν ικανοποιητικά καθώς παρουσίαζαν αντιφάσεις και ελλιπή στατιστική σημαντικότητα.

Το Συγκυριακό μοντέλο

Το Συγκυριακό Μοντέλο Αποτελεσματικής Ηγεσίας, που προτάθηκε από τον Fielder (1967), θεωρείται μια καινοτομία ως προς το ότι είναι η πρώτη θεωρία που συνδυάζει το ύφος του ηγέτη με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης. Η δημιουργία του μοντέλου στηρίζεται στο ότι η απόδοση της ομάδας εξαρτάται από την προσωπικότητα και το στυλ του ηγέτη αλλά και από το βαθμό που ο ηγέτης ελέγχει μια συγκεκριμένη κατάσταση.

Σύμφωνα με το Fielder, ο ηγέτης μπορεί να είναι *προσανατολισμένος* είτε προς τις *ανθρώπινες σχέσεις* στο χώρο εργασίας είτε προς την *επιτέλεση του έργου*. Το στυλ ηγεσίας του ηγέτη αξιολογείται με την κλίμακα LPC, η οποία μετράει το πόσο θετικά βλέπει ο ηγέτης τον λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη. Μέσα από μια κλίμακα δεκαοχτώ διαβαθμίσεων ο ηγέτης βαθμολογεί το λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη. Ο ηγέτης που καταλήγει σε υψηλή βαθμολογία LPC περιγράφει τον λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη με θετικά λόγια και είναι προσανατολισμένος προς τις ανθρώπινες σχέσεις ενώ εκείνος που καταλήγει σε χαμηλή βαθμολογία LPC, τον περιγράφει με αρνητικά λόγια και είναι

προσανατολισμένος προς την επιτέλεση του έργου.

Η συγκεκριμένη κατάσταση χαρακτηρίζεται ως κατάσταση υψηλού, μέσου ή χαμηλού ελέγχου, ανάλογα με το πόσο ευνοϊκή είναι για τον ηγέτη και συνίσταται από τρεις παράγοντες: την ατμόσφαιρα της ομάδας, τη δομή του έργου και τον έλεγχο των υφισταμένων. Σε μια μελέτη του ο Fielder αναφέρει ότι όταν η κατάσταση είναι είτε πολύ είτε καθόλου ευνοϊκή για τον ηγέτη, τότε πιο αποτελεσματικός αναδεικνύεται ο ηγέτης χαμηλού LPC, ενώ όταν η κατάσταση είναι μέτρια ευνοϊκή, τότε πιο αποτελεσματικός αναδεικνύεται ο ηγέτης υψηλού LPC.

Επίσης, ο Fielder επέτεινε το μοντέλο του καθιερώνοντας τη *θεωρία των γνωστικών πόρων* (Fielder & Garcia, 1987). Η θεωρία αυτή εισήγαγε νέες όρους όπως το στρες, τη στήριξη της ομάδας και την πολυπλοκότητα του έργου. Η θεωρία ερευνά την αποτελεσματικότητα του ηγέτη σε σχέση με την πείρα του ή την νοημοσύνη του, κυρίως κάτω από συνθήκες στρες.

Παρόλο, που το συγκυριακό μοντέλο έχει επιβεβαιωθεί μέσω πειραματικών και εμπειρικών ερευνών, τα μεθοδολογικά προβλήματα δεν απουσιάζουν, ιδιαίτερα σε ότι συσχετίζεται με τη βαθμολογία LPC και έχει αμφισβητηθεί η εγκυρότητα του. Όσον αφορά τη θεωρία των γνωστικών πόρων χρειάζεται παραπέρα έρευνα και εμπειρική επικύρωση.

Η θεωρία της κάθετης δυάδας-LMX

Η θεωρία της κάθετης δυάδας περιγράφει τις διαφορετικές σχέσεις που συνάπτονται μεταξύ του ηγέτη και των μεμονωμένων μελών της ομάδας των υφισταμένων (Dansereau, Graen & Haga, 1975). Η θεωρία σχετίζεται με την κατάσταση υπό την έννοια ότι οι ηγέτες συμπεριφέρονται με διαφορετικό τρόπο στους υφισταμένους τους ανάλογα με το αν αυτοί είναι μέλη της έσω-ομάδας, όπου διαμορφώνεται η κάθετη δυάδα, ή της έξω-ομάδας, όπου οι σχέσεις είναι τυπικές.

Οι κριτικοί της LMX θεωρίας αναφέρουν ότι είναι περισσότερο περιγραφική παρά μεθοδολογική. Δεν απαντάει με σαφήνεια ποιους είδους σχέσεις θεωρούνται καλύτερες ώστε να προωθούν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Μεταγενέστερες έρευνες απλώς απέδειξαν ότι μια καλή σχέση με ανώτερο συνιστά στοιχείο πρόβλεψης για άνοδο στην ιεραρχική σκάλα της εταιρίας, ενώ μια θετική σχέση με κατώτερο έχει σαν αποτέλεσμα την, από πλευράς του, μεγαλύτερη αφοσίωση και αποδοτικότητα (Graen, Novak &

Sommerkamp, 1982).

Θεωρίες χαρισματικής ηγεσίας

Η λέξη «χάρισμα» είναι μια ελληνική λέξη που σημαίνει δώρο (Conger & Kanungo, 1987). Ο πρώτος που εισήγαγε τον όρο χάρισμα στη μελέτη της ηγεσίας ήταν ο κοινωνιολόγος Weber, με σκοπό να περιγράψει ένα ειδικό χάρισμα που το κατέχουν ξεχωριστά άτομα και που τους παρέχει την ικανότητα να κάνουν εξαιρετικά πράγματα. Υποστήριξε ότι οι κοινωνίες διαχωρίζονται σε τρεις τύπους συστημάτων εξουσίας: παραδοσιακό, νομικό-λογικό και χαρισματικό. Στο *παραδοσιακό σύστημα* κάποιος κατέχει την εξουσία βασιζόμενος στις παραδόσεις και τους άγραφους νόμους της κοινωνίας. Στο *νομικό-λογικό σύστημα* ο ηγέτης κατέχει την εξουσία βάσει των ισχυόντων νόμων, ενώ στο *χαρισματικό σύστημα* η εξουσία προέρχεται από την εμπιστοσύνη στα ξεχωριστά χαρακτηριστικά του ηγέτη.

Αρχικά, η θεωρία του Weber αντιμετωπίστηκε με δυσπιστία, αλλά έγειρε και προβληματισμούς στην επιστημονική κοινότητα που θέλησε να απαντήσει σε διάφορα ερωτήματα που παρουσιάστηκαν αναφορικά με τη χαρισματική ηγεσία. Επιπλέον, στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ομοφωνία ως προς το τι είναι πραγματικά το χάρισμα. Δε διασαφηνίζεται αν πρόκειται για κατοχή συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, αποτέλεσμα συγκυριών ή για αλληλεπίδραση ηγέτη-οπαδών. Πρόσφατες έρευνες επικεντρώνονται στην αντίδραση των οπαδών που επηρεάζεται τόσο από τα χαρακτηριστικά όσο και από τη συμπεριφορά του ηγέτη κάθε δεδομένη στιγμή.

Η θεωρία του House

Ο House (1977) διεξήγαγε πληθώρα ερευνών για την έννοια του χαρίσματος. Ορίζει το χάρισμα ως την ικανότητα ενός ηγέτη να ασκεί έντονη επιρροή στις αξίες, τα πιστεύω, τη συμπεριφορά και στις επιδόσεις των άλλων μέσω της δικής του συμπεριφοράς και δίνοντας το προσωπικό παράδειγμα. Επίσης, οι χαρισματικοί ηγέτες μιλούν ξεκάθαρα για ένα συναρπαστικό όνειρο, στο οποίο οι οργανωτικοί στόχοι διατυπώνονται με ιδεολογικούς όρους, έχουν υψηλές και ρεαλιστικές προσδοκίες από τους οπαδούς τους και εκφράζουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες των οπαδών τους.

Ο House αναφέρει ότι αυτό που διαφοροποιεί τους χαρισματικούς ηγέτες από τους άλλους ηγέτες δεν είναι μόνο η συμπεριφορά των πρώτων, αλλά και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των οπαδών τους, όπως είναι η συναισθηματική εμπλοκή στην αποστολή της οργάνωσης, οι υψηλοί στόχοι, οι κοινές πεποιθήσεις με τον ηγέτη και η συναισθηματική προσήλωση και εμπιστοσύνη στον ηγέτη.

Ο House αναφέρθηκε και σε κάποιες συγκεκριμένες καταστάσεις, κάτω από τις οποίες λειτουργεί αποτελεσματικά και αναδεικνύεται ένας χαρισματικός ηγέτης. Για παράδειγμα, σε συνθήκες σοβαρής κρίσης και υπερβολικού άγχους, όταν η επίσημη ηγεσία δεν καταφέρνει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της κατάστασης, ο χαρισματικός ηγέτης ενεργεί άμεσα και αποτελεσματικά.

Μια έρευνα που επαληθεύει τη θεωρία του House πραγματοποιήθηκε με πρώην προέδρους των Η.Π.Α., οι οποίοι έχουν μείνει στην ιστορία ως χαρισματικοί. Μέσα από την ανάλυση των βιογραφιών τους και των λόγων που εκφώνησαν ανακάλυψαν ότι παρουσίαζαν κάποια κοινά χαρακτηριστικά, όπως μεγάλη συχνότητα καταστάσεων κρίσης και υψηλή ανάγκη για επίτευξη. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών οδηγούν ολοένα και περισσότερο στο συμπέρασμα ότι ο ηγέτης στο χώρο των επιχειρήσεων αρχίζει να ταυτίζεται με τον ηγέτη στην πολιτική ζωή (House, 1985).

Η Θεωρία των Conger και Kanungo

Δύο ερευνητές θέλησαν να δώσουν έμφαση στα συμπεριφορικά ψυχολογικά χαρακτηριστικά της χαρισματικής ηγεσίας. Για τους Conger και Kanungo (1987), το χάρισμα είναι ένα αποδιδόμενο φαινόμενο, που σημαίνει πως οι υφιστάμενοι (οπαδοί) αποδίδουν το χάρισμα σε ένα ηγέτη βασιζόμενοι στις παρατηρήσεις τόσο της συμπεριφοράς του όσο και των συνεπειών της. Κάθε χαρισματική συμπεριφορά, λοιπόν, πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

- Ο ηγέτης υποστηρίζει με ενθουσιώδη τρόπο ελκυστικά οράματα που παρεκκλίνουν από το κατεστημένο, τα οποία όμως δεν είναι αντίθετα με τις στάσεις και τα πιστεύω των υφισταμένων.
- Ο ηγέτης χρησιμοποιεί μη-συμβατικές μεθόδους για να φθάσει στο όραμα.
- Ο ηγέτης είναι προετοιμασμένος να πάρει υψηλά προσωπικά ρίσκα ή να

δέχτει υψηλά προσωπικά κόστη, προκειμένου να κάνει πραγματικότητα το όραμα που στηρίζει.

Τέτοιου είδους συμπεριφορές ενισχύουν το ενδεχόμενο να χαρακτηριστεί ο ηγέτης ως χαρισματικός, καθώς και κάποια ατομικά χαρακτηριστικά, όπως: αυτοπεποίθηση και γνωστικές ιδιότητες που είναι αναγκαίες ώστε να βελτιωθεί μια κατάσταση και να αναγνωριστούν οι ευκαιρίες για επιλογή αποτελεσματικών στρατηγικών δράσης. Επίσης, ο ηγέτης θα πρέπει να επιδείξει και κοινωνική ευαισθησία ώστε να γίνονται κατανοητές οι ανάγκες και οι αξίες των υφισταμένων.

Η θεωρία των Conger και Kanungo αφορά περισσότερο την ηγεσία των επιχειρήσεων παρά την πολιτική. Τα ευρήματα παρουσιάζονται γεμάτα υποσχέσεις όμως δεν έχει ακόμα πραγματοποιηθεί αρκετή έρευνα ώστε να εξελιχθεί η θεωρία.

Η Θεωρία της εικόνας του εαυτού

Η θεωρία της εικόνας του εαυτού (Shamir et al., 1993) αποτελεί ουσιαστικά επέκταση της θεωρίας του House και εξετάζει το γιατί κάποιοι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να επηρεάσουν και να κινητοποιήσουν τους οπαδούς τους ώστε να κάνουν και ακραίες πράξεις. Η θεωρία περιλαμβάνει τρία βασικά πλαίσια:

1. *Προσωπική ταυτότητα* (personal identification), που αναφέρεται στον οπαδό που μιμείται τη συμπεριφορά και τις στάσεις του ηγέτη.
2. *Κοινωνική ταυτότητα* (social identification), που είναι ομαδική διαδικασία μεταξύ όλων των ατόμων ενός οργανισμού ή έθνους.
3. *Εσωτερικοποίηση* (internalization) των αξιών και των ιδεών του ηγέτη από τους οπαδούς.

Η θεωρία του Shamir είναι καινούρια στο χώρο της ηγεσίας, συνεπώς είναι απαραίτητη η παραπέρα διερεύνηση και εμπειρική της επικύρωση.

Η Μετασχηματιστική ηγεσία

Όταν τη δεκαετία του '80 άρχισαν να διαφαίνονται στις Η.Π.Α. οι πρώτες συνέπειες από τον συνεχώς εξελισσόμενο οικονομικό ανταγωνισμό από τις ξένες εταιρίες, όσοι ασχολούνταν με τη διοίκηση επιχειρήσεων εστίασαν το ενδιαφέρον τους στη χαρισματική ηγεσία και την

ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών (Yulk,1989). Πρώτος ο Burns άσκησε έντονη κριτική στις θεωρίες που πρέσβευαν ότι το χάρισμα είναι χαρακτηριστικό του επιτυχημένου και αποτελεσματικού ηγέτη, αναφέροντας ότι «στην καλύτερη των περιπτώσεων, το χάρισμα είναι περίπλοκος, αντιδημοκρατικός τύπος ηγεσίας. Στη χειρότερη περίπτωση, το χάρισμα είναι ένα είδος τυραννίας» (Burns, 2003).

Πολλές φορές, όμως, στη βιβλιογραφία, η χαρισματική και η μετασχηματιστική ηγεσία είναι όροι που εναλλάσσονται και αλληλεπικαλύπτονται, παρόλο που δεν έχουν ακριβώς την ίδια σημασία . Η διαφορά τους έγκειται στο εξής: η μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται στην επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στους υφισταμένους του με σκοπό τη συμμετοχή τους στο μετασχηματισμό του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, η χαρισματική ηγεσία αναφέρεται στην απόδοση χαρισματικών χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων στον ηγέτη από τους υφισταμένους του. Η προσέγγιση του μετασχηματιστικού ηγέτη είναι πιο περιεκτική σε σύγκριση με τις υπόλοιπες διότι συμπεριλαμβάνει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, την ισχύ και τη συμπεριφορά αλλά και συγκυριακές μεταβλητές (Yulk, 1989).

Η θεωρία του Burns

Ο όρος μετασχηματιστική ηγεσία εισάγεται στη θεωρία της ηγεσίας από το έργο του πολιτικού-κοινωνιολόγου James MacGregor Burns (1978) με τίτλο "Leadership" (Ηγεσία). Το έργο του βασίστηκε σε μια ποιοτική ανάλυση των βιογραφιών διαφορετικών πολιτικών ηγετών. Στο βιβλίο αυτό, ο Burns περιγράφει την ηγεσία ως μια διαδικασία εξελισσόμενων σχέσεων αλληλεπίδρασης, κατά τις οποίες οι ηγέτες ασκούν επιρροή στους οπαδούς και επηρεάζονται και οι ίδιοι από αυτούς, ώστε να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους είτε αντιμετωπίζουν αντίσταση είτε ανταπόκριση (Yulk,1989).

Στη θεωρία του ο Burns εστίασε το ενδιαφέρον στο διαχωρισμό ανάμεσα στη διαπραγματευτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία. Η *διαπραγματευτική ηγεσία* (transactional leadership) αποτελεί μια συνδυαστική σχέση μεταξύ ηγέτη και οπαδού, μια συνάντηση αναγκών, ανταλλαγή ενός πράγματος για κάποιο άλλο. Ο διαπραγματευτικός ηγέτης πλησιάζει τα άτομα και δημιουργεί επαφές μαζί τους με μοναδικό σκοπό την ανταλλαγή πραγμάτων πολιτικής, οικονομικής, ή ψυχολογικής φύσεως,

όπως για παράδειγμα η ανταλλαγή ψήφων για υποσχόμενες θέσεις εργασίας. Υπάρχει, βέβαια, το ενδεχόμενο η διαπραγματευτική ηγεσία να μην είναι διαχρονική, γιατί από τη στιγμή που ολοκληρωθεί η ανταλλαγή, η σχέση μπορεί να τερματιστεί. Επιπλέον, αναφέρεται ότι παρόλο που η διαπραγματευτική ηγεσία είναι αποτελεσματική σε μεγάλο βαθμό, δεν προάγει οργανωτικές και κοινωνικές αλλαγές αλλά τείνει να διατηρεί την ήδη υπάρχουσα κατάσταση (Burns, 1978).

Από την άλλη πλευρά, η *μετασχηματιστική ηγεσία* είναι μια συνεχής διαδικασία αφού απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα μέχρι να δημιουργηθεί ένα όραμα και να συνδεθούν συναισθηματικά με αυτό οι οπαδοί. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προβάλλουν ένα όραμα για το πως θα είναι η καινούρια κοινωνία ή ο νέος οργανισμός. Το νέο αυτό όραμα είναι άμεσα συνδεδεμένο με τις αξίες του ηγέτη και των οπαδών του. Οι μετασχηματιστικός ηγέτης ψάχνει για ενδεχόμενα κίνητρα στους οπαδούς, αναζητά να ικανοποιήσει υψηλότερες ανάγκες και εμπλέκει όλο του τον εαυτό με τους οπαδούς. Το αποτέλεσμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι μια σχέση αμοιβαίας διέγερσης και ανύψωσης που μετατρέπει τους οπαδούς σε ηγέτες και τους ηγέτες σε ηθικούς συντελεστές (Burns, 1978).

Επιπλέον, ο Burns εκθέτει την άποψη ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να ασκηθεί από οποιοδήποτε άτομο σε μια κοινωνία ή έναν οργανισμό και από οποιαδήποτε θέση τυχόν κατέχει το άτομο αυτό. Τα κριτήρια που συνθέτουν της προσωπικότητα του μετασχηματιστικού ηγέτη είναι οι ηθικές αξίες, η θετική επιρροή που ασκεί στους άλλους ανθρώπους και η προσπάθεια του να βελτιώνει την επικοινωνία.

Ο ερευνητής αναφέρει πως «όλοι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι χαρισματικοί αλλά δεν είναι όλοι οι χαρισματικοί ηγέτες μετασχηματιστικοί». Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι και χαρισματικός γιατί δημιουργεί όραμα για το μέλλον που βρίσκεται σε αρμονία με το αξιολογικό σύστημα και τις ανάγκες των οπαδών του και γιατί αναπτύσσει και συναισθηματικούς δεσμούς με αυτούς. Αντίθετα, ο χαρισματικός ηγέτης μπορεί να δημιουργεί μεν όραμα αλλά με σκοπό την εξυπηρέτηση των προσωπικών του αναγκών. Επίσης, ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης επιβάλλει αλλαγές στο σύστημα, ο χαρισματικός ηγέτης, από την άλλη, σπάνια έρχεται σε σύγκρουση για θέματα που σχετίζονται με τις αξίες ή τον ορισμό του «κοινωνικού καλού».

Η θεωρία του Bass

Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, ο Bass ανέπτυξε τη δική του θεωρία για τη μετασχηματιστική ηγεσία στηριζόμενος στις προηγούμενες θεωρίες των House (1977) και Burns (1978). Οι ιδέες του για τη διαπραγματευτική και μετασχηματιστική ηγεσία προσαρμόζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να έχουν εφαρμογή στο χώρο των επιχειρήσεων.

Ο Bass (1985) επέκτεινε τη θεωρία του Burns επικεντρώνοντας την προσοχή του στις ανάγκες των οπαδών παρά σε αυτές του ηγέτη, προτείνοντας ότι η μετασχηματιστική ηγεσία θα μπορούσε να εφαρμοσθεί σε καταστάσεις όπου τα αποτελέσματα δεν ήταν θετικά και περιγράφοντας τη διαπραγματευτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία ως δύο ξεχωριστές διαστάσεις και όχι σαν τα δύο αντίθετα άκρα του ίδιου συνεχούς. Επιπλέον, ο Bass επέκτεινε τη δουλειά του House εστιάζοντας τη προσοχή του στα συναισθηματικά στοιχεία και στις καταβολές του χαρίσματος και προτείνοντας ότι το χάρισμα είναι ένα απαραίτητο, αλλά όχι επαρκές χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας (NorthHouse,1997).

Οι *διαπραγματευτικοί ηγέτες*, σύμφωνα με τη θεωρία του Bass, καθοδηγούν και κινητοποιούν τα άτομα να πετύχουν τους στόχους τους, αμείβουν τους εργαζόμενους για να φθάσουν σε συγκεκριμένα επίπεδα και επεμβαίνουν όταν κάτι δεν πάει καλά. Από την άλλη μεριά, οι *μετασχηματιστικοί ηγέτες* ενθαρρύνουν τους υφισταμένους να κάνουν περισσότερα από αυτά που συνήθως επιδιώκουν να κάνουν (Bass, 1998). Επίσης, δημιουργούν ένα όραμα και το συναίσθημα της αποστολής και ενεργούν σαν πρότυπα για τους υπαλλήλους, οι οποίοι ως αντάλλαγμα τους δείχνουν σεβασμό, εμπιστοσύνη και εκτίμηση. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης εμπνέει, λοιπόν, τους υφισταμένους του να εντείνουν τις προσπάθειες τους με τους εξής τρόπους:

- Τους ενθαρρύνει να τοποθετούν το καλό της ομάδας και του οργανισμού πάνω από τα προσωπικά τους συμφέροντα
- Γνωστοποιεί στους υφισταμένους πόσο σημαντικές είναι οι συνέπειες των καθηκόντων τους.
- Αυξάνει τις προσδοκίες τους και ικανοποιεί τις υψηλά ιεραρχημένες ανάγκες δημιουργώντας ελκυστικό όραμα και διαμορφώνοντας κατάλληλες συμπεριφορές (Cogner,1999).

Το αρχικό μοντέλο που πρότεινε ο Bass το 1985 έχει υποστεί αλλαγές

όσον αφορά το περιεχόμενο του και τα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Στο νέο μοντέλο των Bass & Avolio (1997) υπάρχουν εννιά διαστάσεις, όπου πέντε αφορούν τη μετασχηματιστική ηγεσία, τρεις τη διαπραγματευτική ηγεσία και μια τη μη ηγετική συμπεριφορά.

Διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας

Η μετασχηματιστική ηγεσία υφίσταται, όταν οι ηγέτες διευρύνουν και ανυψώνουν τα ενδιαφέροντα των υφισταμένων τους, όταν επιτυγχάνουν την αποδοχή των σκοπών και της αποστολής της ομάδας και όταν προκαλούν τους υφισταμένους τους να κοιτάξουν πέρα από το προσωπικό τους συμφέρον προς όφελος της ομάδας (Bass, 1990). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενεργεί περισσότερο με πράξεις, πετυχαίνοντας πολλά μέσα από τη συνεργασία με τους συναδέλφους και τους οπαδούς τους παρά με το να θέτει απλώς συμφωνίες και με τις συναλλαγές. Η ηγεσία είναι χαρισματική όταν ο οπαδός έχει σκοπό να ταυτιστεί με αυτήν και τη μιμείται. Η ηγεσία εμπνέει τους οπαδούς με πρόκληση και πειθώ, δίνοντας νόημα στις πράξεις τους, διεγείροντας το πνεύμα τους και δείχνοντας εξατομικευμένο ενδιαφέρον μέσα από τη διδασκαλία, την υποστήριξη και τη φροντίδα (Bass, 1998).

1. *Χαρισματική ηγεσία ή Εξιδανικευμένη επιρροή:* οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο που να αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση για τους οπαδούς τους. Οι οπαδοί θαυμάζουν, σέβονται και δείχνουν εμπιστοσύνη στους ηγέτες. Επίσης, οι οπαδοί ταυτίζονται μαζί τους αλλά συγχρόνως θέλουν να τους συναγωνιστούν. Οι ηγέτες είναι πρόθυμοι να ρισκάρουν και ενεργούν με συνέπεια. Μπορεί κάποιος να βασιστεί σε αυτούς ότι θα κάνουν το σωστό, επιδεικνύοντας υψηλά κριτήρια ηθικής και αγνής συμπεριφοράς.
2. *Έμπνευση Κινήτρων:* οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμπεριφέρονται με τρόπους που κινητοποιούν και εμπνέουν τα άτομα που είναι γύρω τους. Διεγείρουν το ομαδικό πνεύμα και μιλούν με αισιοδοξία και ενθουσιασμό. Επιπλέον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπλέκουν τους οπαδούς τους στο να οραματίζονται ελκυστικές μελλοντικές καταστάσεις και στο να έχουν ξεκάθαρες και διασαφηνισμένες προσδοκίες.
3. *Πνευματική διέγερση:* οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους

οπαδούς τους να κάνουν καινοτόμες προσπάθειες, να αναδιατυπώνουν προβλήματα και να προσεγγίζουν παλιές καταστάσεις με νέες μεθόδους.

4. *Εξατομικευμένη φροντίδα*: οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες κάθε οπαδού για προσωπική επίτευξη και ανάπτυξη, λαμβάνοντας υπόψη τους τις ατομικές ανάγκες, ικανότητες και επιθυμίες. Συνεπώς, το κλίμα είναι υποστηρικτικό για τον υφιστάμενο. Επίσης, ενθαρρύνεται μια αμφίδρομη ανταλλαγή επικοινωνίας και οι αλληλεπιδράσεις με τους οπαδούς γίνονται σε εξατομικευμένο επίπεδο. Ο ηγέτης που έχει εξατομικευμένο ενδιαφέρον ακούει προσεκτικά και εκλέγει καθήκοντα ως μέσο για την ανάπτυξη των οπαδών του. Ο ηγέτης εκφράζει το ενδιαφέρον του για το αν οι οπαδοί χρειάζονται κάποια επιπρόσθετη καθοδήγηση, με αποτέλεσμα να μην αισθάνονται ότι ελέγχονται, παρόλο που η πρόοδος τους αξιολογείται (Bass,1998).

Διαστάσεις διαπραγματευτικής ηγεσίας

Η διαπραγματευτική ηγεσία λαμβάνει χώρα όταν ο ηγέτης επιβραβεύει ή επιπλήττει τους υφισταμένους του ανάλογα με την απόδοσή τους. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας στηρίζεται στη συστηματική επιβράβευση, δηλαδή στην αμοιβή ανάλογα με τη συμπεριφορά (Bass,1998). Η αποτελεσματικότητα της διαπραγματευτικής ηγεσίας δεν είναι πάντοτε ορατή καθώς ο ηγέτης μπορεί να επιτύχει μέτρια αποτελέσματα. Οι διαστάσεις της είναι οι εξής:

1. *Συστηματική ενίσχυση*: θεωρείται ως μια αποτελεσματική συνδιαλλαγή μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου, όχι όμως στο ίδιο επίπεδο με τη μετασχηματιστική. Με τη μέθοδο αυτή, ο ηγέτης αναθέτει ή συμφωνεί για το τι πρέπει να γίνει και υπόσχεται αμοιβές ή επιβραβεύει τους άλλους ως αντάλλαγμα της επιτυχημένης απόδοσης.
2. *Διατήρηση υφιστάμενης κατάστασης*: αποτελεί διορθωτική συναλλαγή, η οποία είναι πιο αναποτελεσματική απ' ό,τι η συστηματική ενίσχυση ή οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η διορθωτική συναλλαγή μπορεί να είναι είτε ενεργητική, είτε παθητική. Οι ενεργητικοί ηγέτες παρακολουθούν τις αποκλίσεις από τα δεδομένα και τα σφάλματα στην αποστολή των οπαδών και επεμβαίνουν διορθωτικά. Αντίθετα, ο παθητικοί ηγέτες αναλαμβάνουν διορθωτική δράση μόνο αφού σημειωθούν λάθη και

αποκλίσεις. Αν οι ηγέτες έχουν υπό την επιτήρηση τους μεγάλο αριθμό υφισταμένων που αναφέρονται απευθείας στους ίδιους, θα πρέπει να επιλέξουν την παθητική μορφή ηγεσίας (Bass,1998).

Μη ηγετική συμπεριφορά

Πρόκειται για αποφυγή ή ουσιαστική απουσία ηγεσίας και είναι η πιο ανενεργή και αναποτελεσματική μέθοδος ηγεσίας. Σε αντίθεση με τη διαπραγματευτική ηγεσία, ο ηγέτης με *laissez-faire* συμπεριφορά αποφεύγει να αναλάβει τις ευθύνες του, είναι απών όταν το χρειάζονται, δεν παρέχει βοήθεια όταν του ζητείται και αποφεύγει να εκφέρει τη γνώμη του.

Οι Bass & Avolio (1994) αναφέρουν ότι κάθε ηγέτης παρουσιάζει όλους τους τύπους ηγεσίας αλλά σε διαφορετικό βαθμό τον καθένα. Σύμφωνα όμως, με τους ίδιους συγγραφείς το καλύτερο δυνατό προφίλ είναι αυτό που εμφανίζει πιο συχνά μορφές συμπεριφοράς μετασχηματιστικής ηγεσίας, πιο λίγο συστηματικής ενίσχυσης, ακόμη πιο λίγο η ενεργητική διατήρηση υφιστάμενης κατάστασης, έπειτα η παθητική και τέλος η μη ηγετική συμπεριφορά.

Η χαρισματική ηγεσία μπορεί να είναι κοινωνικοποιημένη ή προσωποποιημένη. Η κοινωνικοποιημένη χαρισματική ηγεσία στηρίζεται στην ισότιμη συμπεριφορά, υπηρετεί τα συλλογικά συμφέροντα, αναπτύσσει και παρέχει δυνατότητες στους οπαδούς. Οι κοινωνικοποιημένοι ηγέτες τείνουν να είναι αλτρουιστές και να χρησιμοποιούν νόμιμα εγκατεστημένα κανάλια εξουσίας (Bass,1998). Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν ερευνητές που άσκησαν αρνητική κριτική στη μετασχηματιστική ηγεσία, χαρακτηρίζοντας της ως ανήθικη, μη δημοκρατική και αδιάφορη για τα συμφέροντα των υφιστάμενων. Ως συνέπεια, ο Bass εισήγαγε τον όρο της ψευδώς μετασχηματιστικής ηγεσίας, για να τη διαχωρίσει από την αυθεντική μετασχηματιστική ηγεσία που έχει σαν στόχο εκτός των άλλων και την ηθική προαγωγή των υφιστάμενων (Bass & Steidlmeier,1999). Αυτοί οι ψευδομετασχηματιστικοί ηγέτες ασκούν προσωποποιημένη ηγεσία αφού είναι πιθανόν να επιδεικνύουν πολλά μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά, αλλά μακροπρόθεσμα φροντίζουν για τα δικά τους προσωπικά συμφέροντα. Οι ψευδομετασχηματιστικοί ηγέτες είναι προσανατολισμένοι στην εξουσία, εγωκεντρικοί και λειτουργούν βάσει

διαστρεβλωμένων και χρησιμοθηρικών ηθικών αρχών εις βάρος των άλλων ατόμων.

Αυτή η εικόνα αντιτίθενται στο προφίλ των πραγματικά μετασχηματιστικών ηγετών, οι οποίοι παραμερίζουν το προσωπικό τους συμφέρον για λόγους «χρησιμοθηρικούς» ή «ηθικούς». Αν είναι «χρησιμοθηρικοί», στόχος τους είναι το καλό και η ευημερία του συνόλου αλλά και του κάθε ατόμου ξεχωριστά. Αν είναι «ηθικοί», στόχος τους αποτελεί να πράττεται το σωστό, το οποίο πρέπει να ταιριάζει με τις αρχές της ηθικής, το αίσθημα της πειθαρχίας, της ευθύνης και να είναι σεβαστά τα ήθη, οι κανόνες και οι παραδόσεις μιας κοινωνίας. Επιπλέον, ενώ και οι αληθινοί και οι ψευδομετασχηματιστικοί ηγέτες αδυνατούν να επιδείξουν και τα τέσσερα συνθετικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, το στοιχείο που λείπει συνήθως από την προσωποποιημένη ηγεσία ενός ψευδομετασχηματιστικού ηγέτη είναι η εξατομικευμένη φροντίδα. Αντί επιδίωξη του να είναι να κερδίσει της εξιδανικευμένη επιρροή από τους οπαδούς του, αναζητά να γίνει είδωλο, παρά το ιδανικό, για αυτούς (Bass & Steidlmeier, 1999). Συμπερασματικά, η θεωρία του Bass για τη μετασχηματιστική και διαπραγματευτική ηγεσία έδωσε μια άλλη διάσταση στην κατηγοριοποίηση των ηγετικών, υπαλληλικών και συγκυριακών χαρακτηριστικών χαρισματικής ηγεσίας. Προσέφερε στους ερευνητές έναν αριθμό εμπειρικών υποθέσεων και κατασκεύασε ένα εργαλείο συλλογής δεδομένων (παρουσιάζεται στις σελίδες που ακολουθούν) για την επαλήθευση ή απόρριψη των υποθέσεων αυτών.

Το Ερωτηματολόγιο MLQ

Ο Bass (1985) για να επικυρώσει τη θεωρία του για τα επιμέρους στοιχεία-διαστάσεις της μετασχηματιστικής και της διαπραγματευτικής ηγεσίας, κατασκεύασε το *Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας* (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ). Το MLQ είναι ένα εργαλείο μέτρησης του βαθμού που ο κάθε διαφορετικός ηγέτης παρουσιάζει τα δύο στυλ ηγεσίας για να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα των υφισταμένων όσο και το βαθμό που οι υφιστάμενοι είναι ικανοποιημένοι από τον ηγέτη τους.

Το αρχικό MLQ αποτελούνταν από 142 προτάσεις και

δημιουργήθηκε από το συνδυασμό της ανασκόπησης της θεωρίας και έρευνας με περιγραφές από 70 στελέχη επιχειρήσεων. Η παράγοντική ανάλυση που έγινε στο τελικό MLQ με 73 προτάσεις, αναγνώρισε 5 κλίμακες με αποδεκτό βαθμό αξιοπιστίας. Συγκεκριμένα, βρέθηκαν τρεις παράγοντες που μετρούν τη μετασχηματιστική ηγεσία (χάρισμα, πνευματική διέγερση, εξατομικευμένη φροντίδα) και δύο που μετρούν τη διαπραγματευτική ηγεσία (συστηματική ενίσχυση, διατήρηση υφιστάμενης κατάστασης) (Bass, 1998).

Η καινούρια έκδοση του MLQ, το MLQ-5X, είναι 45 προτάσεων και η διαφορά του από το αρχικό έγκειται στο ότι αυτό αποτελείται από εννέα κλίμακες: πέντε της μετασχηματιστικής ηγεσίας (εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορά και αποδιδόμενη, έμπνευση κινήτρων, πνευματική διέγερση, εξατομικευμένη φροντίδα), τρεις της διαπραγματευτικής ηγεσίας (συστηματική ενίσχυση, διατήρηση υφιστάμενης κατάστασης-ενεργητική και παθητική) και μια μη ηγετική (Laissez-faire). Το MLQ-5X περιλαμβάνει ακόμα τρεις μεταβλητές συνεπειών:

1. Περισσότερη προσπάθεια. Οι υφιστάμενοι αποδίδουν περισσότερο από ότι συνήθως ως αποτέλεσμα της επιρροής του ηγέτη.
2. Αίσθηση ικανοποίησης των υφιστάμενων από τον ηγέτη.
3. Αποτελεσματικότητα του ηγέτη που διαφαίνεται στην ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων, στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και την επίδοση της ομάδας (Avolio, Bass & Jung, 1996).

Πολλές μεταναλυτικές έρευνες για το MLQ υπογραμμίζουν πολύ σημαντικά ψυχομετρικά προβλήματα. Συγκεκριμένα, ο Tejada και οι συνεργάτες του (2001) σε μια έρευνα τους σε υπαλλήλους ιατρικού οργανισμού στις Η.Π.Α. βρήκαν ότι η υποκλίμακα της συστηματικής ενίσχυσης, που υποτίθεται ότι αποτελεί διάσταση της διαπραγματευτικής κλίμακας, είχε υψηλή θετική συνάφεια με όλες τις υποκλίμακες της μετασχηματιστικής κλίμακας (Tejada, Scandura & Pillai 2001).

Άλλα σημαντικό πρόβλημα για το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου είναι η διάκριση που γίνεται μεταξύ παθητικής διατήρησης υφιστάμενης κατάστασης και της μη ηγετικής συμπεριφοράς. Όπως έχει αποδειχθεί από τον Bass (1985), οι δύο αυτοί παράγοντες δημιουργούν από μόνοι τους έναν καινούριο τύπο ηγεσίας τη παθητική-αποφευκτική ηγεσία. Επιπλέον, πρόβλημα αποτελεί και ο διαχωρισμός των εννοιών χάρισμα και

έμπνευσης. Τα συγκεκριμένα δυο θέματα παροτρύνουν να κατηγοριοποιηθούν τα τρία στοιχεία του MLQ σε οχτώ ξεχωριστές διαστάσεις (Hartog, Muijen & Koopman, 1997).

Παρά τις όποιες ελλείψεις, το MLQ παραμένει το καλύτερο εργαλείο μέτρησης της μετασχηματιστικής και διαπραγματευτικής ηγεσίας και έχει χρησιμοποιηθεί σε περισσότερες από 75 έρευνες για τη μελέτη ηγετικών συμπεριφορών σε διάφορους οργανισμούς και σε διαφορετικά επίπεδα στελεχών.

Άλλες θεωρίες μετασχηματιστικής ηγεσίας

Εκτός από την εργασία του Bass, άλλες δύο θεωρητικές προσεγγίσεις έχουν συνεισφέρει σημαντικά στην κατανόηση της φύσης της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αυτές είναι η έρευνα των Bennis και Nanus και η μελέτη των Tichy και DeVanna. Οι μέθοδοι που χρησιμοποίησαν για να συλλέξουν τα δεδομένα τους ήταν αρκετά παρόμοιες. Συγκέντρωσαν ένα αριθμό διευθυντών ή ηγετών και τους πήραν συνέντευξη χρησιμοποιώντας ένα μη δομημένο έντυπο με ερωτήσεις και απαντήσεις ανοικτού τύπου.

Η θεωρία των Bennis και Nanus

Οι Bennis και Nanus (1985) πήραν συνεντεύξεις από 60 ανώτατα στελέχη και από 30 ηγέτες, από το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Από τις απαντήσεις που τους έδωσαν οι ηγέτες, οι Bennis και Nanus ανέδειξαν τέσσερις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι αποτελεσματικοί ηγέτες:

- *Ηγεσία της προσοχής μέσω οράματος.* Ο ηγέτης πρέπει να οραματίζεται το μέλλον, να δημιουργεί ένα όραμα που να προκαλεί τον ενθουσιασμό και την αφοσίωση στους άλλους. Το όραμα αποτελεί πηγή έμπνευσης για τους οπαδούς και μετασχηματίζει το σκοπό σε πράξη. Όλοι οι οπαδοί πρέπει να έχουν κοινό όραμα, προκειμένου να δημιουργηθεί μια κοινή κατεύθυνση όπου όλοι συνολικά και ο καθένας ξεχωριστά θα γνωρίζει που κινείται σε σχέση με τον οργανισμό.
- *Δημιουργία νοήματος μέσω επικοινωνίας.* Ο ηγέτης πρέπει να πείσει τους οπαδούς για το όραμα ώστε αυτό να μεταδοθεί όχι μόνο μέσα στον οργανισμό αλλά και πέρα από αυτόν, στους εξωτερικούς συνεργάτες και στους καταναλωτές. Κάποιες φορές μπορεί να χρειαστεί να γίνουν κάποιες

αλλαγές στη δομή του οργανισμού για να ταιριάζει με το όραμα και τις αξίες που πρεσβεύει.

- *Δημιουργία εμπιστοσύνης μέσω σταθερότητας.* Ο ηγέτης που προσφέρει ένα όραμα βασίζεται στην ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους οπαδούς του ώστε να θεωρηθεί ικανός να τους εμπνεύσει. Η εμπιστοσύνη έχει να κάνει με το να είναι ο ηγέτης προβλέψιμος ή αξιόπιστος, ακόμα και σε καταστάσεις που είναι αβέβαιες.
- *Διοίκηση του εαυτού.* Αναφέρεται τόσο στη θετική αυτοεκτίμηση όσο και στη θετική εκτίμηση προς τους άλλους. Ο ηγέτης οφείλει να έχει ισχυρή πίστη στο όραμα και στην προσπάθεια του για αλλαγή ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει με αποτελεσματικότητα την όποια αντίσταση και αντίδραση παρουσιάζεται.

Η θεωρία των Tichy και DeVanna

Οι Tichy και DeVanna (1986) συνέλεξαν δεδομένα από συνεντεύξεις με τα ανώτερα στελέχη και τους προϊστάμενους τους και από τυχαίους άλλους στον οργανισμό και βρήκαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ακολουθούν τρεις διαδικασίες, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω.

- *Αναγνώριση της ανάγκης ανανέωσης του οργανισμού.* Υπάρχει μια τάση στους οργανισμούς και τα άτομα που εργάζονται μέσα σε αυτούς να νιώθουν άνετα με την παρούσα κατάσταση και να αντιστέκονται στις αλλαγές. Οι αλλαγές, όμως, που συμβαίνουν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού θα πρέπει να αναγνωρίζονται και οι εργαζόμενοι να ξέρουν πως να τις αντιμετωπίσουν. Ο ηγέτης, λοιπόν, οφείλει να τους δείξει πόσο αναγκαία είναι μια αλλαγή και πως θα την πετύχουν.
- *Δημιουργία νέου οράματος.* Το όραμα είναι η εικόνα του επιθυμητού μέλλοντος και για αυτό το λόγο αξίζει οποιαδήποτε έντονη προσπάθεια γίνεται τώρα. Για τους Tichy και DeVanna, ένα όραμα δομείται όχι μόνο από τον ηγέτη, αλλά είναι αποτέλεσμα της συλλογικής διαδικασίας όλων όσων συμμετέχουν και συνεργάζονται με τον οργανισμό.
- *Καθιέρωση των αλλαγών.* Η φράση αυτή αναφέρεται στο ότι τίποτα από τα παραπάνω δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί από ένα μόνο άτομο. Ο ηγέτης χρειάζεται την ενεργή συμμετοχή και υποστήριξη όλων όσων εργάζονται στον οργανισμό, ώστε να αλλάξει τις παλιές δομές και να

εγκαταστήσει καινούριες. Η ομάδα που θα περιβάλλει τον ηγέτη πρέπει να είναι ολοκληρωτικά αφοσιωμένη στο όραμα.

Παρόλο που είναι πολύ ενδιαφέρουσες τόσο οι θεωρίες των Tichy και DeVanna όσο και των Bennis και Nanus, εμφανίζουν πολλές αδυναμίες, αφού δεν υπάρχει ομάδα σύγκρισης και δυνατότητα γενίκευσης. Κρίνεται, λοιπόν, απαραίτητος ο έλεγχος των θεωριών τους και με άλλες ερευνητικές μεθόδους πέραν αυτής της συνέντευξης (Scackleton, 1995).

ΕΜΠΛΟΚΗ

Η εμπλοκή είναι μια θετική, επιτεύξιμη, σχετιζόμενη με την εργασία πνευματική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από το σθένος, την αφοσίωση και την απορρόφηση. Αντίθετα, από μια στιγμιαία και συγκεκριμένη κατάσταση, η εμπλοκή αναφέρεται σε μια πιο επίμονη και διεισδυτική συναισθηματική και παράλληλα γνωστική κατάσταση που δεν εστιάζει σε κάθε συγκεκριμένο αντικείμενο, γεγονός, άτομο ή συμπεριφορά. Το σθένος χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ενέργειας και πνευματικής αντοχής κατά την εργασία, την επιθυμία να επενδύσει κάποιος στη δουλειά του, και επιμονή ακόμα και κατά την παρουσία δυσκολιών. Η αφοσίωση αναφέρεται στην ισχυρή εμπλοκή του ατόμου στην εργασία του και στη βίωση μιας αίσθησης σημαντικότητας, ενθουσιασμού, έμπνευσης, περηφάνιας, και πρόκλησης. Η απορρόφηση χαρακτηρίζεται από το να είναι κανείς πλήρως συγκεντρωμένος και ευχάριστα αφοσιωμένος στην δουλειά του, όπου ο χρόνος περνάει γρήγορα και το άτομο δύσκολα μπορεί να αφήσει την δουλειά του.

Γνωρίζοντας πλέον τον παραπάνω ορισμό (Scaufeli et al, 2001) δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο ονομάζεται Utrecht Work Engagement, και το οποίο περιλαμβάνει και μετράει τις διαστάσεις: σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση.

1. Σθένος: χαρακτηριστικά του είναι τα υψηλά επίπεδα ενέργειας και πνευματικής αντοχής, η επιθυμία να καταβάλει κανείς προσπάθειες, να μην κουράζεται εύκολα και η επιμονή όταν προκύπτουν δυσκολίες.

Οι υψηλές βαθμολογίες σε αυτή τη διάσταση δείχνουν ότι υπάρχει αρκετή ενέργεια, καλή διάθεση και αντοχή κατά τη διάρκεια της εργασίας, αντιθέτως οι χαμηλές βαθμολογίες δείχνουν ότι όσον αφορά στην εργασία δεν υπάρχει μεγάλη αντοχή ενέργεια και διάθεση.

2. Αφοσίωση: χαρακτηρίζεται από μια αίσθηση του να νιώθει κανείς σημαντικός στη δουλειά του, από ενθουσιασμό και περηφάνια για αυτό που κάνει, και από έμπνευση και πρόκληση. Αντί να χρησιμοποιούμε τον όρο συμμετοχή (involvement), προτιμάται ο όρος αφοσίωση. Παρόλο που η συμμετοχή -όπως και η αφοσίωση- συνήθως προσδιορίζεται με όρους

ψυχολογικής ταύτισης με την δουλειά ή την εργασία κάποιου (Kapungo, 1982), ωστόσο ο όρος αφοσίωση προχωράει πιο μπροστά, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Στο ποσοτικό μέρος, η αφοσίωση αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη συμμετοχή που πηγαίνει ένα βήμα πιο μακριά από το συνηθισμένο επίπεδο της ταύτισης. Στο ποιοτικό μέρος, η αφοσίωση έχει ένα ευρύτερο πεδίο όχι με το να αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο ή θέση αλλά συμπεριλαμβάνοντας και την επιτηδευμένη διάσταση.

Όσοι παίρνουν υψηλές βαθμολογίες στην αφοσίωση ταυτίζονται με την δουλειά τους γιατί την βιώνουν σαν κάτι σημαντικό και με νόημα, σαν κάτι που κινητοποιεί τους εμπνέει και τους προκαλεί. Στην αντίθετη περίπτωση, αυτοί που βαθμολογούνται χαμηλά δεν βιώνουν την εργασία τους ως κάτι που τους συναρπάζει, τους εμπνέει, τους εντυπωσιάζει και αισθάνονται λιγότερο περήφανοι για αυτή.

3. Απορρόφηση: χαρακτηρίζεται από πλήρη απορρόφηση στην εργασία, από δυσκολία να αποσυνδέσουν τον εαυτό τους από αυτή και έτσι ο χρόνος κυλάει γρήγορα ξεχνώντας όσα συμβαίνουν γύρω. Ο Csikszentmihalyi, ονόμασε αυτές τις εμπειρίες « αυτοτελείς », καθώς απαιτούν αρκετά αποθέματα ενέργειας, αλλά παρέχουν λίγες από τις συμβατικές ανταμοιβές (1975, 1999). Είναι «ένα συγκεκριμένο είδος εμπειρίας που είναι τόσο ενθαρρυντικό και ευχάριστο, που αξίζει να το κάνει κανείς για το δικό του καλό ακόμα κι αν δεν έχει συνέπειες έξω από αυτό» (Csikszentmihalyi, 1999). Πρώτα από όλα, είναι απαραίτητο να συμμετέχει κανείς ολοκληρωτικά σε κάτι για να είναι ευχάριστο και με νόημα προκειμένου να φτάσει σε «ιδανική εμπειρία» (flow). Δεύτερον, πρέπει αυτός που συμμετέχει να έχει πλήρη έλεγχο της πράξης, και βέβαια να μην προσπαθεί συνειδητά να ελέγξει αυτό που κάνει. Τρίτον και τελευταίο, πρέπει το άτομο να νιώθει ότι οι ικανότητες του για δράση ταιριάζουν με τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που προκύπτουν για δράση (Csikszentmihalyi, 1999). Παρ' όλα αυτά, το «flow» είναι μια πιο πολύπλοκη έννοια που περιλαμβάνει πολλές απόψεις και αναφέρεται σε κάποιες πιο συγκεκριμένες, βραχύχρονες «αιχμηρές» εμπειρίες αντί σε πιο διεισδυτικές και επίμονες σκέψεις, όπως στην περίπτωση της εμπλοκής. Έτσι, αν οι ιδανικές εμπειρίες (flow) πρόκειται να οδηγήσουν σε μια πιο ευτυχισμένη ζωή, είναι απαραίτητο

να τις βρούμε σε σύνθετες ενέργειες, π.χ. «δραστηριότητες που περιέχουν μια δυναμικότητα για ανάπτυξη σε ολόκληρη τη διάρκεια της ζωής, που επιτρέπουν για την ανάδειξη νέων ευκαιριών για δράση, και που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων».

Οι υψηλές βαθμολογίες στην απορρόφηση δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν ευχάριστα με την απορρόφηση τους στην εργασία, ότι δεν μπορούν να την αφήσουν γιατί τους παρασύρει μαζί της. Ο χρόνος γι' αυτούς περνάει γρήγορα και φαίνεται να ξεχνούν τα πάντα γύρω τους. Το αντίθετο συμβαίνει σ' αυτούς που βαθμολογούνται χαμηλά.

Σε μια έρευνα που έγινε σε ένα ετερογενές σύνολο Ολλανδών εργαζομένων - με δομημένες ποιοτικές συνεντεύξεις- οι οποίοι πήραν υψηλές βαθμολογίες στο ερωτηματολόγιο UWES (Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker & De Jonge, 2001) βρέθηκαν οχτώ χαρακτηριστικά των εμπλεκόμενων εργαζομένων. Πρώτον παίρνουν πρωτοβουλίες και καθοδηγούν τη ζωή τους. Δημιουργούν τη δικιά τους θετική ανατροφοδότηση σαν ενίσχυση. Εμπλέκονται και αλλού εκτός της δουλειάς τους. Έχουν αξίες και απόψεις που συμφωνούν με εκείνες του οργανισμού όπου εργάζονται. Ακόμη κι αυτοί κουράζονται, αλλά η κούραση τους είναι θετική - «κουρασμένοι όμως ικανοποιημένοι». Κάποιες φορές κι αυτοί αισθάνονται εξάντληση ή θα μπορούσαν να αισθανθούν, αλλά συχνά βρίσκουν τον τρόπο να το αποφεύγουν. Καμιά φορά εύχονται να έκαναν κάτι άλλο από το να δουλέψουν. Και τέλος, δεν αισθάνονται δέσμιοι από τη δουλειά τους, τους αρέσει να δουλεύουν, παίρνουν ευχαρίστηση από αυτό.

Πιθανές αιτίες Εμπλοκής στην εργασία

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει (Demerouti et al, 2001, Salanova et al, 2001, 2003, Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003, Schaufeli & Bakker, in press), έχουν δείξει ότι εργασιακά χαρακτηριστικά μπορούν να λειτουργήσουν ως πηγές και κίνητρα, όπως κοινωνική υποστήριξη από συναδέλφους και προϊσταμένους, αποδοτική ανατροφοδότηση, εργασιακή αυτονομία, ποικιλία καθηκόντων και εκπαιδευτικές διευκολύνσεις. Σε έρευνα του Sonnentag (2003) βρέθηκε ότι η βιωμένη επαγγελματική εμπλοκή συνδέεται θετικά με το πόσο έχουν

ξεπεράσει την εμπειρία της προηγούμενης ημέρας.

Ακόμη, η εμπλοκή σχετίζεται θετικά με την αυτο-αποτελεσματικότητα (Salanova et al, 2001), η οποία φαίνεται να ακολουθεί την επαγγελματική εμπλοκή (Salanova, Bresó & Schaufeli, 2003). Αυτό σημαίνει ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα τρέφει την εμπλοκή και η οποία με την σειρά της αυξάνει την αυτο-αποτελεσματικότητα κ.ο.κ. Μια πρόσφατη μελέτη έχει δείξει ότι η εμπλοκή (Schaufeli et al, 2002b) σχετίζεται θετικά με την αυτο-αναφερόμενη ακαδημαϊκή απόδοση.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που ανταλλάσσουν τα θετικά τους αισθήματα από τη δουλειά στο σπίτι και από το σπίτι στη δουλειά τους φαίνεται να επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εμπλοκής σε αντίθεση με εκείνους που δεν ανταλλάσσουν τα θετικά αισθήματα που βιώνουν σε δυο τομείς (Montgomery et al, 2003). Σε μια έρευνα (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003) βρέθηκε ότι ανάμεσα σε εργαζόμενα ζευγάρια, τα επίπεδα του σθένους και της αφοσίωσης των γυναικών λειτουργούσαν ανατροφοδοτικά στα αντίστοιχα επίπεδα των αντρών, ακόμα κι αν αυτά ελέγχονταν από διάφορες απαιτήσεις της δουλειάς ή του σπιτιού. Αυτό σημαίνει ότι η εμπλοκή ανταλλάσσεται από τον έναν σύντροφο στον άλλον και αντίθετα, υπάρχει μια συνεχής ανατροφοδότηση μεταξύ των ζευγαριών. Μέχρι στιγμής έχουν πραγματοποιηθεί δύο διαπολιτισμικές έρευνες για την εξεύρεση των πιθανών αιτιών της επαγγελματικής εμπλοκής, η μία έγινε από τον Bakker et al, (2003) ανάμεσα σε εργαζομένους μιας εταιρείας συνταξιοδοτικών κεφαλαίων και η οποία έδειξε ότι πηγές εργασίας που συνδέονται με την εμπλοκή είναι η επαγγελματική αυτονομία και η κοινωνική υποστήριξη από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους. Ακόμη, αυτή η έρευνα έδειξε ότι οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι μπορούν να κινητοποιούν επιτυχώς της επαγγελματικές τους πηγές. Η δεύτερη έρευνα που έχει γίνει (Bakker, Salanova, Schaufeli & Llorens, 2003) ανάμεσα σε Ισπανούς καθηγητές έφερε παρόμοια αποτελέσματα.

Πιθανές συνέπειες της Εμπλοκής στην εργασία

Η επαγγελματική απόδοση είναι συνέπεια της εμπλοκής. Μια έρευνα που έγινε ανάμεσα σε εργαζομένους εκατό ξενοδοχείων και εστιατορίων στην Ισπανία έδειξε ότι τα επίπεδα της εμπλοκής είχαν θετικό αντίκτυπο στον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών. Η επαγγελματική ικανοποίηση, η οργανωτική δέσμευση και η χαμηλή πρόθεση αντικατάστασης προσωπικού (Demerouti et al, 2001, Salanova et al, 2001, 2003, Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003, Schaufeli & Bakker, in press), καθώς και η προσωπική πρωτοβουλία και η εκπαιδευτική κινητοποίηση (Sonnetang, 2003), οι επιπλέον ρόλοι συμπεριφοράς (Salanova, Agut & Peiro 2003) και η ευέλικτη συμπεριφορά (Salanova et al, 2003) μπορούν να θεωρηθούν ως οι πιθανές συνέπειες της εμπλοκής όσον αφορά στις θετικές συμπεριφορές-στάσεις προς την εργασία και τον οργανισμό. Υπάρχουν επίσης ενδείξεις ότι η εμπλοκή συνδέεται με την υγεία, εννοώντας χαμηλά επίπεδα μελαγχολίας και καταπόνησης (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003), καθώς ακόμη και με ψυχοσωματικά παράπονα (Demerouti et al, 2001). Τέλος, η έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν περισσότερους ρόλους για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών (Salanova, Agut & Peiro 2003). Είναι αξιοσημείωτο να αναφέρουμε ότι σ' αυτή την έρευνα η επαγγελματική εμπλοκή μετρήθηκε ανεξάρτητα από τους εργαζομένους, αλλά χρησιμοποιώντας την μέθοδο της συνέντευξης στους πελάτες για την ικανοποίηση τους και την εξυπηρέτηση που δέχθηκαν.

Η εμπλοκή στην εργασία ως μεσάζων στην διαδικασία κινητοποίησης

Σύμφωνα με τις αιτίες και τις συνέπειες, που έχουν αναφερθεί, η εμπλοκή στην εργασία παίζει το ρόλο μεσάζοντα ανάμεσα στις εργασιακές πηγές από τη μια και εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές από την άλλη. Μια έρευνα των Schaufeli & Bakker δοκίμασε ένα τέτοιο μεσολαβητικό μοντέλο σε τέσσερα δείγματα από διαφορετικούς οργανισμούς εξυπηρέτησης. Το μοντέλο για να εξισορροπηθεί περιελάμβανε εργασιακούς στρεσογόνους παράγοντες, επαγγελματική εξουθένωση, και παράπονα υγείας. Βρέθηκαν δύο διαδικασίες, η μια ήταν η διαδικασία

της εξασθένησης της υγείας ή διάβρωση και η δεύτερη ήταν η διαδικασία κινητοποίησης. Όσον αφορά στην πρώτη εργασιακοί στρεσογόνοι παράγοντες και η έλλειψη εργασιακών κινήτρων συνδέονται με την εξουθένωση, η οποία σχετίζεται με παράπονα για την υγεία και αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές για την εργασία. Στην διαδικασία κινητοποίησης από την άλλη, τα διαθέσιμα κίνητρα συνδέονται με την επαγγελματική εμπλοκή, με αποτέλεσμα την θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην δουλειά τους. Έχουν πραγματοποιηθεί και άλλες έρευνες που επιβεβαιώνουν τα παραπάνω ευρήματα για τον μεσολαβητικό ρόλο της εμπλοκής, ότι δηλαδή η εμπλοκή λειτουργεί ως μεσάζων ανάμεσα στα κίνητρα- τις πηγές (π.χ. τεχνικός εξοπλισμός, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων) και στο κλίμα εξυπηρέτησης και επαγγελματικής απόδοσης (π.χ. ικανοποίηση των πελατών και υιοθέτηση περισσότερων ρόλων συμπεριφοράς). Ακόμα σε μια έρευνα που έγινε ανάμεσα σε 500 εργαζομένους της ICT (Salanova et al, 2003) παρατηρήθηκε ότι η εμπλοκή διαμεσολαβούσε ανάμεσα στα κίνητρα (ανατροφοδότηση, ποικιλία καθηκόντων, εργασιακός έλεγχος) και στην προμελετημένη συμπεριφορά.

Η εμπλοκή στην εργασία ως συλλογικό φαινόμενο

Η εργασιακή εμπλοκή μπορεί να χαρακτηριστεί και σαν συλλογικό φαινόμενο και όχι μόνο σαν ένα φαινόμενο που αποδίδει μια ιδιότητα στον κάθε άνθρωπο ατομικά. Έχει βρεθεί από έρευνες (Salanova, Agut & Peiro, 2003, Taris, Baaker, Scaufeli & Schreurs 2003) ότι μπορεί μέσα στον ίδιο οργανισμό τα άτομα που αποτελούν ομάδες ή μέρη αυτού να είναι λιγότερο ή περισσότερο εμπλεκόμενα από άλλες ομάδες ή μέρη του ίδιου οργανισμού. Συνεπώς και οι ομάδες διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τα επίπεδα της εμπλοκής. Όσο πιο πολύ εμπλεκόμενη είναι μια ομάδα τόσο πιο εμπλεκόμενα και τα μέλη της (Scaufeli & Bakker, 2001), και επιπλέον όσο περισσότερο εμπλεκόμενη η ομάδα τόσο πιο απαιτητική γίνεται στο θέμα των κινήτρων- των εργασιακών πηγών σε αντίθεση με τις λιγότερο εμπλεκόμενες ομάδες, με αποτέλεσμα τα άτομα της ομάδας να εμπλέκονται περισσότερο. Αυτά βρέθηκαν σε έρευνα που περιελάμβανε 130 ομάδες από διαφορετικούς οργανισμούς. Μια άλλη έρευνα που αφορά στη συλλογικότητα της εμπλοκής έχει πραγματοποιηθεί από τους Salanova, Llorens, Crifre, Martinez & Scaufeli (2003). Σ' αυτή βρέθηκε ότι

ομάδες μαθητών που είχαν αναλάβει να διεκπεραιώσουν διάφορες εργασίες μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια σημείωναν υψηλά επίπεδα συλλογικής εμπλοκής μόνο όταν τα μέλη αισθάνονταν ικανά να φέρουν εις πέρας αυτό που τους είχε ζητηθεί. Αντίθετα, οι ομάδες που ένιωθαν ότι δεν είχαν την ικανότητα να τα καταφέρουν σημείωναν χαμηλά επίπεδα συλλογικής εμπλοκής. Τέλος, τα αποτελέσματα από την έρευνα των Bakker et al, (2003), ότι δηλαδή όσο περισσότερο εμπλεκόμενη είναι η ομάδα, τόσο περισσότερο εμπλεκόμενα είναι και τα άτομα που την απαρτίζουν, έδειξε ότι η εμπλοκή είναι «μεταδοτική» στα εργαζόμενα ζευγάρια, δηλαδή ότι μπορεί να μεταδοθεί από τον ένα σύντροφο στον άλλον και το αντίστροφο. Ο τρόπος αυτός μεταφοράς των επιπέδων εμπλοκής από το ένα άτομο στο άλλο μπορεί πιθανότατα να είναι υπεύθυνος για την εμφάνιση των συλλογικών μορφών επαγγελματικής εμπλοκής.

Τις τελευταίες δεκαετίες πολλοί έχουν ισχυριστεί ότι η εμπλοκή μπορεί να μεταφερθεί από τον ένα εργαζόμενος στον άλλο. Πρόσφατη έρευνα απέδειξε αυτό το φαινόμενο (Bakker & Scaufeli, Bakker, Scaufeli, Sixma & Bosveld). Αυτή η έρευνα, που έγινε σε εργαζομένους μεγάλων οργανισμών (τραπεζικές και ασφαλιστικές εταιρίες, υπηρεσίες υγιεινής), είχε στόχο της την εύρεση άμεσων και έμμεσων διεξόδων μεταφοράς της εμπλοκής από τον ένα στον άλλο εργαζόμενο. Εξετάστηκε πως το εύρος του ομαδικού σθένους, της ομαδικής αφοσίωσης και της ομαδικής απορρόφησης συνδέονται άμεσα με την ατομική εμπλοκή του καθενός, και εμμέσως διαμέσου των σχέσεων του κάθε ατόμου με τις ατομικές επαγγελματικές απαιτήσεις (π.χ. αυτονομία, κοινωνική στήριξη, ανατροφοδότηση, και εκπαίδευση). Με βάση αυτό το μοντέλο επιτεύχθηκε να δημιουργηθεί ένα υγιεινό και παραγωγικό επαγγελματικό περιβάλλον.

Η επαγγελματική εμπλοκή και η εργασιομανία

Σε μια έρευνα, που έγινε για να μετρήσει την εγκυρότητα που υπάρχει ανάμεσα στην επαγγελματική εμπλοκή, την επαγγελματική εξουθένωση και την εργασιομανία (η τάση για υπερβολική απασχόληση με την επαγγελματική εργασία και η αδυναμία του ατόμου να σταματήσει να δουλεύει και να μην βρίσκει χρόνο για να ασχοληθεί με οτιδήποτε άλλο), έδειξε ότι η εμπλοκή και η εργασιομανία ελάχιστα σχετίζονται μεταξύ τους, με μόνη εξαίρεση την απορρόφηση που συσχετίζεται διαλλακτικά θετικά με την εργασιομανιακή

άποψη «το να δουλεύει κανείς υπερβολικά πολύ» (Scaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003). Είναι αξιοσημείωτο ότι το σθένος και η αφοσίωση σχετίζονται αρνητικά, σχεδόν καθόλου, με το δεύτερο κύριο χαρακτηριστικό της εργασιομανίας, «την ισχυρή εσωτερική ορμή». Πιθανόν, αυτή η ακατανίκητη εσωτερική ορμή διαφέρει από το σθένος και την αφοσίωση του εμπλεκόμενου εργαζόμενου, καθώς η εμπλοκή και η εργασιομανία εξετάζουν διαφορετικές μεταβλητές. Και στις δύο περιπτώσεις οι εργαζόμενοι δουλεύουν σκληρά και πολύ, είναι υπεύθυνοι και πιστοί προς τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται. Στην περίπτωση όμως της εργασιομανίας, οι συνέπειες της τόσο σκληρής και υπερβολικής δουλειάς έχει επιπτώσεις στην ψυχική υγεία του ατόμου και στις κοινωνικές του σχέσεις εκτός της εργασίας του. Στην δεύτερη περίπτωση, των εμπλεκόμενων εργαζομένων, η υπερβολική εργασία τους ευχαριστεί, αισθάνονται καλά τόσο ψυχολογικά όσο και κοινωνικά.

Το ερωτηματολόγιο UWES

Αρχικά, το ερωτηματολόγιο UWES περιελάμβανε 24 ερωτήματα. Το UWES-24 προέκυψε από τις επαναδιατυπωμένες ερωτήσεις του MBI (Maslach Burnout Inventory) και από ερωτήσεις για την κλίμακα του σθένους, της αφοσίωσης, και από την απορρόφηση. Μετά όμως από συνεχείς αξιολογήσεις του ερωτηματολογίου σε δύο διαφορετικά δείγματα εργαζομένων και σπουδαστών, βρέθηκε ότι 7 ερωτήματα θεωρήθηκαν ότι δεν ταίριαζαν και γι' αυτό το λόγο παραλείφθηκαν, έτσι ώστε να παραμείνουν στο ερωτηματολόγιο 17 ερωτήσεις, από τις οποίες οι 6 αφορούν στο σθένος, 5 αφορούν στην αφοσίωση και 6 αφορούν στην απορρόφηση (Scaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002a). Σε έρευνες που ακολούθησαν βρέθηκαν επιπλέον δύο ερωτήματα που δεν ταίριαζαν και θεωρήθηκαν ακατάλληλα για το ερωτηματολόγιο, γι' αυτό σε ορισμένες μελέτες όπως και στην παρούσα χρησιμοποιείται η έκδοση του UWES-15 (Demerouti, Bakker, Janssen & Scaufeli, 2001). Σε αυτή την έκδοση του UWES-15 οι ερωτήσεις που αφορούν το σθένος, την αφοσίωση και την απορρόφηση είναι οι εξής:

Για το σθένος:

1. Στην δουλειά, μου πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.
2. Νιώθω γεμάτος ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.
3. Όταν σηκώνομαι το πρωί, έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.
4. Όταν εργάζομαι, είμαι ικανός να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα.
5. Στη δουλειά μου, έχω μεγάλη πνευματική αντοχή.

Για την αφοσίωση:

1. Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.
2. Είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου.
3. Η εργασία μου με εμπνέει.
4. Νιώθω υπερήφανος/ η για τη δουλειά που κάνω.
5. Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για εμένα.

Για την απορρόφηση:

1. Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι.
2. Όταν εργάζομαι, ξεχνώ τα πάντα γύρω μου.
3. Νιώθω ευχαριστημένος όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.
4. Είμαι τελείως απορροφημένος από την εργασία μου.
5. Η δουλειά μου με συναρπάζει.

Τα αποτελέσματα από ψυχομετρικές αναλύσεις με το UWES μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

1. Παραγοντική εγκυρότητα: Επαληθευτικές παραγοντικές αναλύσεις έδειξαν η υποθετική τρι-παραγοντική δομή του UWES είναι ανώτερη από το μονοπαραγοντικό μοντέλο και ταιριάζει καλύτερα στα δεδομένα από διάφορα δείγματα από την Ολλανδία, την Ισπανία και την Πορτογαλία (Salanova, Scaufeli, Llorens, Piero & Grau, 2000; Scaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003). Ωστόσο, χρησιμοποιώντας αναγνωριστική παραγοντική ανάλυση ο Sonnentag (2003) δεν βρήκε μια καθαρή τρι-παραγοντική ανάλυση και αποφάσισε να χρησιμοποιήσει το συνολικό αποτέλεσμα στο UWES σαν μια μέτρηση για την εμπλοκή στη εργασία.
2. Αλληλοσυσχετίσεις: Οι συσχετίσεις μεταξύ των τριών κλιμάκων συνήθως υπερβαίνουν το 0,65 (π.χ. Demerouti et al, 2001;), ενώ οι συσχετίσεις μεταξύ λανθανόντων μεταβλητών κυμαίνονται από 0,80 έως περίπου 0,90 (Salanova et

al., 2000).

3. Διακρατική ασυμφωνία: Η παραγοντική δομή της ελαφρώς προσαρμοσμένης μαθητικής έκδοσης του UWES είναι κατά ένα μεγάλο μέρος αδιαφοροποίητη σε δείγματα από την Ισπανία, την Ολλανδία και την Πορτογαλία (Scaufeli et al., 2002b). Λεπτομερείς αναλύσεις έδειξαν ότι οι φορτίσεις για το μέγιστο των τριών διαστάσεων διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των δειγμάτων στις τρεις χώρες.

4. Εσωτερική συνοχή: Η εσωτερική συνοχή των τριών κλιμάκων του Uwes είναι καλή. Αυτό σημαίνει ότι σε όλες τις περιπτώσεις οι τιμές του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach α είναι ισοδύναμες ή υπερβαίνουν την κρίσιμη τιμή 0,70 (Nunnally & Bernstein, 1984). Συνήθως οι τιμές του Cronbacha για τις κλίμακες κυμαίνονται μεταξύ του 0,80 και 0,90 (Salanova et al, 2000; Demerouti et al, 2001).

5. Σταθερότητα: Τα αποτελέσματα στο UWES είναι σχετικά σταθερά στο χρόνο. Δύο ετήσιοι συντελεστές σταθερότητας για το σθένος, την αφοσίωση και την απορρόφηση είναι 0,30, 0,36, και 0,46 αντίστοιχα (Bakker, Euwema & Van Dierendonk, 2003).

Συμπερασματικά, αυτά τα ψυχομετρικά αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την παραγοντική εγκυρότητα του UWES -όπως αναμενόταν, το UWES αποτελείται από τρεις κλίμακες που έχουν υψηλή συσχέτιση. Από τη άλλη, αυτό το είδος των σχέσεων παρατηρείται ανάμεσα σε δείγματα από διάφορες χώρες, που επιβεβαιώνει την διαπολιτισμική εγκυρότητα των τριών παραγόντων. Υπολογίζοντας όλα τα παραπάνω ότι η εμπλοκή είναι ένα κατασκεύασμα που αποτελείται από τρεις στενά συνδεδεμένες διαστάσεις που μετρώνται από τρεις σταθερές εσωτερικές κλίμακες.

Το κενό στην εμπλοκή στην εργασία

Η επαγγελματική εμπλοκή υπήρξε για αρκετό καιρό ένας πολύ δυνατός παράγοντας συνεισφοράς για την επιτυχία της Αμερικάνικης επιχειρηματικότητας. Παρ' όλα αυτά είναι πλέον απρόσφορος και μη χρηματοδοτούμενος. Με απλά λόγια, η εμπλοκή ενός εργαζομένου είναι ο βαθμός στον οποίο ο καθένας προσωπικά δεσμεύεται στο να βοηθήσει τον οργανισμό με το να κάνει καλύτερη δουλειά από αυτή που απαιτείται

για να κρατήσει αυτή τη δουλειά. Η συσσωρευτική επιρροή των συγχωνεύσεων, των αποκτημάτων και των εταιρικών αναδομήσεων από τα μέσα του 1980 έχει δημιουργήσει ένα εκκολαπτόμενο «επαγγελματικό κενό» στην εταιρική Αμερική. Έρευνες νεώτερων σε ηλικία εργαζόμενων δείχνουν ότι θα προτιμούσαν να δούλευαν για τον εαυτό τους ή σε μια μικρή εταιρία παρά σε ένα μεγάλο οργανισμό. Η Aon Consulting υπογράμμισε σε μια έρευνα με περίπου 1.800 εργαζομένους ότι η εργοδοτική δέσμευση φθίνει σε κάθε τομέα, ηλικιακή ομάδα, εισόδημα και επαγγελματική κατάταξη. Αυτές οι τάσεις δείχνουν ξεκάθαρα ότι οι οργανισμοί χάνουν την διακριτική προσπάθεια και την πνευματική εξουσία που οι εργαζόμενοι κάποτε τροφοδοτούσαν από μόνοι τους πρόθυμα.

Η κουλτούρα και οι αξίες οδηγούν στην επαγγελματική εμπλοκή

Σε επίπεδο οργανισμού, μια εταιρία πρέπει να υιοθετεί ανθρώπινους πόρους και πρακτικές διαχείρισης που να βοηθούν στο να αυξάνεται η εργασιακή ευχαρίστηση και να κινητοποιεί τους εργαζόμενους να ενδιαφέρονται για την πίστη των πελατών και την αξία των μετόχων.

Στο ατομικό εργασιακό επίπεδο, ο βασικός παράγοντας για την αυξανόμενη επαγγελματική εμπλοκή είναι το αν οι άνθρωποι μπορούν να πραγματοποιήσουν τις προσωπικές τους αξίες και τους στόχους τους μέσω της δουλειάς τους. Όσο οι άνθρωποι έχουν λιγότερο έλεγχο επάνω στο εργασιακό τους περιβάλλον, αναζητούν άλλους τρόπους για να φτάσουν στα προσωπικά τους θέλω και τις ανάγκες τους.

Οι πιο επικρατούσες αξίες που έχει βρεθεί ότι επηρεάζουν την επαγγελματική εμπλοκή είναι: η ενδυνάμωση, η αναγνώριση, η αυτό-ανάπτυξη, η δημιουργικότητα, η επίτευξη, η πρόοδος, η οικονομική ασφάλεια (ή η ευμάρεια), η ελευθερία, η ακεραιότητα, η οικογενειακή ευτυχία και οι καλές συναδελφικές σχέσεις. Παρόλο που πολλοί εργαζόμενοι εκτιμούν την επαγγελματική ασφάλεια, οι περισσότεροι δεν πιστεύουν πλέον ότι είναι μια ρεαλιστική προσδοκία.

Τέλος, όσοι περισσότεροι αντιλαμβάνονται ότι με τις κύριες αξίες τους νιώθουν ολοκληρωμένοι μέσα από την δουλειά τους, τόσο περισσότερο «πλήρως εμπλεκόμενοι» αισθάνονται. Αυτό οδηγεί σε μια δεδομένη διακριτική προσπάθεια και πνευματική εξουσία πέρα των ελαχίστων

απαιτήσεων από την εργασία.

Προσοχή στην Εμπλοκή

Το κενό της εμπλοκής απαιτεί από τους εργασιακούς ηγέτες να αναγνωρίζουν και να αγκαλιάζουν την σημασία των αναπτυσσόμενων στρατηγικών για να αυξάνουν την εμπλοκή των εργαζομένων.

Για τους εκπαιδευτικούς και αναπτυξιακούς ηγέτες, η ανάγκη είναι ακόμα πιο επείγουσα για να ολοκληρώσουν τις στρατηγικές της εμπλοκής προς τους αρχικούς τους στόχους.

Η παρατήρηση των εργαζομένων πολλών οργανισμών έδειξε ότι η καλύτερη εκπαίδευση γίνεται όταν οι εργαζόμενοι προκαλούνται να αντεπεξέλθουν σε δημιουργικές ιδέες για να βελτιώσουν τον τρόπο που ολοκληρώνεται η εργασία.

Το να δημιουργούνται εργασιακές εμπειρίες εκεί όπου οι ικανότητες μπορούν να αναπτυχθούν και η καινούργια γνώση απαιτείται με το πρόσχημα ότι η εργασία γίνεται πιο εύκολη ή πιο ικανοποιητική είναι βασικά για να δουλεύει κανείς με διακριτική προσπάθεια.

Όπως έχει βρεθεί, οι δραστικές εκπαιδευτικές μεθοδολογίες που οδηγούν στους πυρήνες των αξιών της ενδυνάμωσης, της επίτευξης, της δημιουργικότητας και της αναγνώρισης και που χτίζονται στις δυνάμεις του καθενός, παράγουν τα καλύτερα αποτελέσματα.

Άλλοι ορισμοί για την Εμπλοκή στην εργασία

Σύμφωνα με τον Kanungo (1982), η εμπλοκή στην εργασία αναφέρεται στο επίπεδο της ψυχολογικής ταύτισης του ατόμου με τη συγκεκριμένη εργασία που κάνει και στην ψυχολογική σπουδαιότητα που έχει η δουλειά για το κάθε άτομο.

Σύμφωνα με άλλο ορισμό, εμπλοκή στην εργασία είναι ο βαθμός στον οποίο η αυτοεκτίμηση του ατόμου επηρεάζεται από την απόδοση του στην εργασία (Steven et al, 1978).

Άλλοι ορισμοί που δίνονται για την εμπλοκή στην εργασία είναι η ψυχολογική απορρόφηση του ατόμου στις δραστηριότητες που απαιτεί η εργασία του (Kanungo, 1979; Morrow, 1983). Ευρήματα ερευνών έχουν

δείξει ότι η εμπλοκή στην εργασία προέρχεται από εσωτερική ικανοποίηση, ενώ η θεωρία συνδέει τη μεταβλητή αυτή με την απόδοση των ατόμων στην εργασία τους (Rabinowitz and Hall, 1977). Ο Wood (1974) μάλιστα υποστηρίζει ότι, επειδή ακριβώς η εμπλοκή προέρχεται από εσωτερική ικανοποίηση, θα πρέπει να συνδέεται μόνο με αυτούς τους τομείς της απόδοσης στην εργασία, οι οποίοι έχουν στοιχεία εσωτερικής ανταμοιβής για την εργασία που κάνει το άτομο.

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης θα αναφερθούμε στις υποθέσεις και τα ερωτήματα που προσπαθεί να διερευνήσει η έρευνα αυτή.

Αρχικά υποθέτουμε ότι ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρεται ο ηγέτης, πώς χειρίζεται δηλαδή τις αμοιβές και τις τιμωρίες, πόσο χρόνο αφιερώνει στους υφισταμένους του, σχετίζεται με το βαθμό εμπλοκής των εργαζομένων. Έτσι υποθέτουμε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία θα έχει θετική συνάφεια με την εμπλοκή, το σθένος, την αφοσίωση και την προσήλωση. Εκτός από τη βασική αυτή υπόθεση, υποθέτουμε ότι και η διαπραγματευτική ηγεσία έχει θετική συνάφεια με την εμπλοκή, σε αντίθεση με την μη ηγετική συμπεριφορά για την οποία δεν αναμένουμε συνάφεια με την εμπλοκή.

Ταυτόχρονα η έρευνα θα προσπαθήσει να διερευνήσει το ερώτημα για το αν υπάρχει διαφορά των εργαζομένων, αναφορικά με τις διαστάσεις της ηγεσίας και της εμπλοκής ως προς το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τον τομέα εργασίας και το συνολικό χρόνο εργασίας καθώς και το πώς αλληλεπιδρούν οι μεταβλητές αυτές.

ΜΕΘΟΔΟΣ

1. Δείγμα

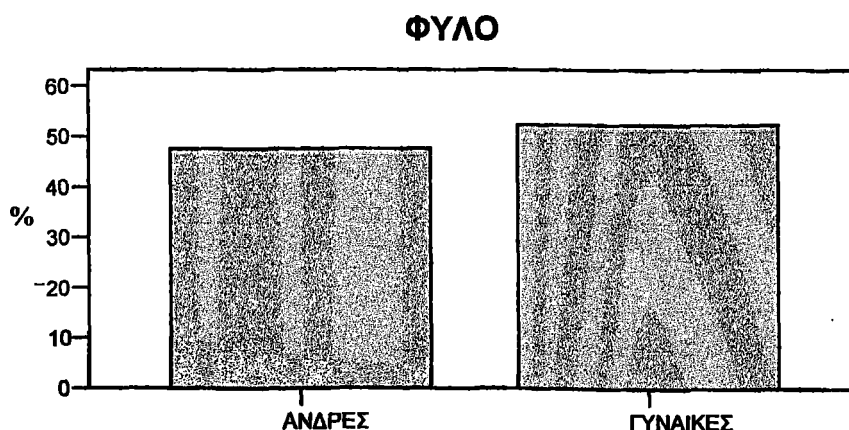
Η έρευνα διεξήχθη στον ιδιωτικό τομέα κατά τους μήνες Φεβρουάριο έως Μάιο του 2008. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 124 εργαζόμενους σε τρεις μεγάλες εταιρείες του ιδιωτικού τομέα. Η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν η συμπίωματική δειγματοληψία. Η απλή τυχαία δειγματοληψία, μολονότι αποτελεί την περισσότερο αντικειμενική μέθοδο, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί σε τέτοιου είδους έρευνες. Έτσι τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας μπορούν να γενικευτούν μόνο σε πληθυσμούς με χαρακτηριστικά όμοια με αυτά της συγκεκριμένης μελέτης.

Η κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο είναι η εξής: 59 άτομα είναι άνδρες και 65 είναι γυναίκες.

Πίνακας 1. Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο.

ΦΥΛΟ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ f	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
ΑΝΔΡΕΣ	59	47,6	47,5
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	65	52,4	100
ΣΥΝΟΛΟ	124	100	

Σχήμα 1: Ιστογράμμα κατανομής των εργαζομένων του δείγματος ως προς το φύλο (%)



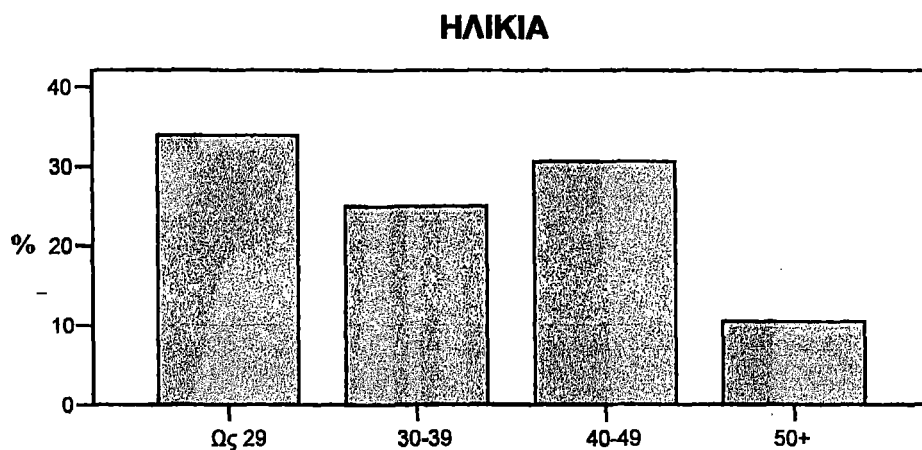
Η ηλικιακή κατανομή του δείγματος είναι η εξής: 42 άτομα είναι έως

29 ετών, 31 άτομα είναι μεταξύ 30 και 39 ετών, 38 άτομα βρίσκονται μεταξύ 40 και 49 ετών, ενώ 13 άτομα είναι άνω των 50 ετών.

Πίνακας 2. Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία.

ΗΛΙΚΙΑ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ f	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
Ως 29 ΕΤΩΝ	42	33,9	33,9
30-39	31	25,0	58,9
40-49	38	30,6	89,5
50+	13	10,5	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	124	100	

Σχήμα 2: Ιστόγραμμα κατανομής των εργαζομένων του δείγματος ως προς την ηλικία (%).

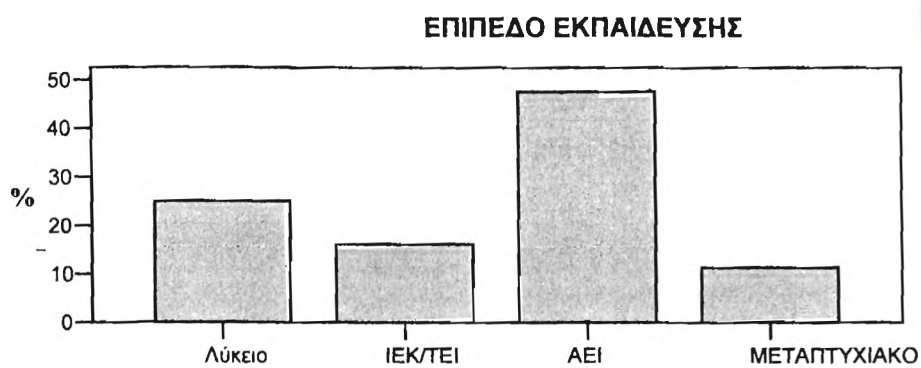


Ο πίνακας 3 παρουσιάζει την κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης. Ειδικότερα 31 άτομα είναι απόφοιτοι Λυκείου, 20 έχουν αποφοιτήσει από κάποιο Ι.Ε.Κ. ή Τ.Ε.Ι., 59 κατέχουν πανεπιστημιακό τίτλο, ενώ 14 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

Πίνακας 3. Κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ <i>f</i>	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
ΛΥΚΕΙΟ	31	25	25
ΙΕΚ/ΤΕΙ	20	16,1	41,1
ΑΕΙ	59	47,6	88,7
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ	14	11,3	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	124	100	

Σχήμα 3: Ιστόγραμμα κατανομής των εργαζομένων του δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης (%).

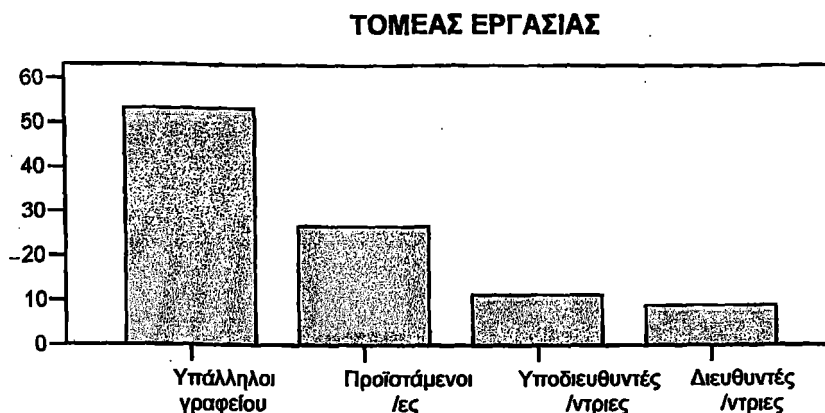


Σχετικά με την κατανομή του δείγματος ως προς τον τομέα εργασίας, 66 άτομα είναι υπάλληλοι γραφείου, 33 είναι προϊστάμενοι/ες, 14 είναι υποδιευθυντές/ντρίες και 11 έχουν τη θέση διευθυντή/ντριάς.

Πίνακας 4. Κατανομή του δείγματος ως προς τον τομέα εργασίας.

ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ <i>f</i>	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	66	53,2	53,2
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ/Η	33	26,6	79,8
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΝΤΡΙΑ	14	11,3	91,1
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΝΤΡΙΑ	11	8,9	100
ΣΥΝΟΛΟ	124	100	

Σχήμα 4: Ιστόγραμμα κατανομής των εργαζομένων του δείγματος ως προς τον τομέα εργασίας (%).

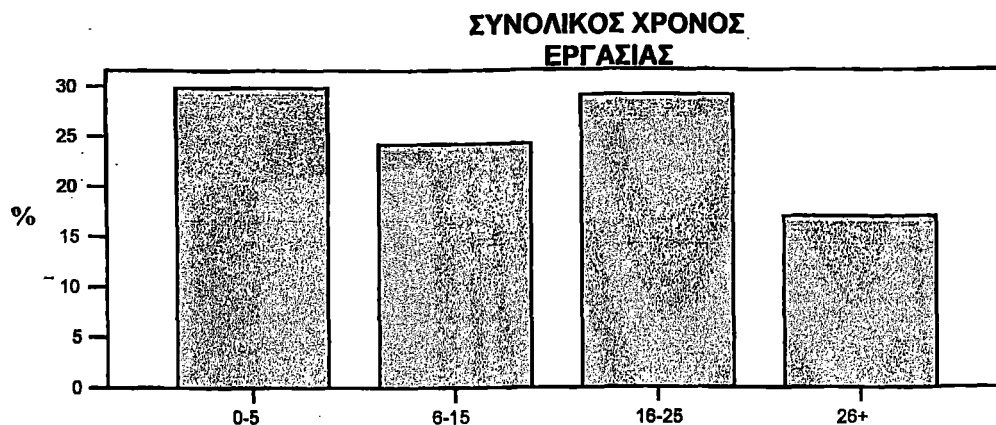


Για το συνολικό χρόνο εργασίας η κατανομή των εργαζομένων του δείγματος παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 5. Κατανομή του δείγματος ως προς τον συνολικό χρόνο εργασίας.

ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΕΤΗ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ <i>f</i>	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
0-5	37	29,8	29,8
6-15	30	24,2	54,0
16-25	36	29,0	83,1
26+	21	16,9	100
ΣΥΝΟΛΟ	124	100	

Σχήμα 5: Ιστογράμμο κατανομής των εργαζομένων του δείγματος ως προς το συνολικό χρόνο εργασίας



2. Μέσα συλλογής δεδομένων

Στην παρούσα έρευνα για τη συλλογή των δεδομένων του δείγματος χρησιμοποιήθηκαν τα εξής ερωτηματολόγια: Το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio, 1994) και το Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2003)

Για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Το εννοιολογικό πλαίσιο προήλθε από συνεντεύξεις, παρατηρήσεις και λεπτομερείς περιγραφές του ιδανικού ηγέτη. Το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε από την Αγγλική γλώσσα στην Ελληνική από φοιτήτριες του Προγράμματος Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου Αθηνών. Κάθε πρόταση βαθμολογείται με μια πενταβάθμια κλίμακα Likert. Κάθε τιμή αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο ο άμεσα προϊστάμενος του συμμετέχοντα στην έρευνα, παρουσιάζει μια ηγετική συμπεριφορά: 1 Καθόλου, 2 Μια φορά στο τόσο, 3 Μερικές φορές, 4 Αρκετά συχνά και 5 Συνήθως, αν όχι πάντα. Αποτελείται από 45 προτάσεις από τις οποίες οι 12 είναι που μετρούν τη διάσταση που σχετίζεται με την *Διαπραγματευτική Ηγεσία* (ερωτήσεις 1,3,4,11,12,16,17,20,22,24,27,35), παράδειγμα ερώτησης: «Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει». 20 ερωτήσεις μετρούν τη διάσταση *Μετασχηματιστική Ηγεσία*

(ερωτήσεις 2,6,8,9,10,13,14,15,18,19,21,23,25,26,29,30,31,32,32,34 και 36), παράδειγμα ερώτησης: «Λειτουργεί έτσι που κερδίζει το σεβασμό μου». 4 ερωτήσεις μετρούν την *απουσία κάποιας μορφής ηγεσίας* (ερωτήσεις 5,7,28 και 33), παράδειγμα ερώτησης: «Είναι απών όποτε τον έχουν ανάγκη» και 9 μετρούν το βαθμό αποτελεσματικότητας, ικανοποίησης και επιπλέον προσπάθειας του υφιστάμενου ως αντίκτυπο της συμπεριφοράς του ηγέτη (ερωτήσεις 37,38,39,40,41,42,43,44 και 45).

Το δεύτερο ψυχοτεχνικό μέσο που είναι το ερωτηματολόγιο εμπλοκής στην εργασία Utrecht Work Engagement Scale. Πρέπει να αναφερθεί ότι η εμπλοκή θεωρείται ότι βρίσκεται στον αντίποδα της επαγγελματικής εξουθένωσης και ορίζεται ως μια θετική, μεστή, σχετιζόμενη με την εργασία πνευματική κατάσταση. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 15 ερωτήσεις και μετρά τρεις διαστάσεις της εμπλοκής στην εργασία : το σθένος(ερωτήσεις 1,4,8,12,15), την αφοσίωση(ερωτήσεις 2,5,7,10,13) και την προσήλωση(ερωτήσεις 3,6,9,11,12). Η βαθμολογία δίνεται σε κλίμακα έξι βαθμών και εκφράζει την συχνότητα με την οποία το άτομο βιώνει αυτό που περιγράφει η κάθε ερώτηση. Η κλίμακα βαθμολόγησης είναι η εξής :

0. Ποτέ

1. Σχεδόν ποτέ-μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο

2. Μερικές φορές-μια φορά το μήνα ή λιγότερο

3. Τακτικά-μερικές φορές το μήνα

4. Συχνά-μια φορά την εβδομάδα

5. Πολύ συχνά-μερικές φορές την εβδομάδα

6. Πάντα-κάθε μέρα

Στο πρώτο μέρος του εντύπου ζητήθηκε από τα άτομα να καταγράψουν τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που διερευνήθηκαν περιλάμβαναν το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τον τομέα εργασίας, και το συνολικό χρόνο εργασίας.

3. Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η έρευνα διεξήχθη κατά του μήνες Φεβρουάριο, Μάρτιο, Απρίλιο και Μάιο του 2008. Τα ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν στο χώρο εργασίας των υποκειμένων, αφού είχε προηγηθεί σχετική συνεννόηση και άδεια για την χορήγηση τους από τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού. Αν και ζητήθηκε η επί τόπου συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, σε πολλές περιπτώσεις δεν κατέστη εφικτή, λόγω φόρτου εργασίας των υπαλλήλων, με αποτέλεσμα η συλλογή των δεδομένων να ολοκληρώνεται με την πάροδο κάποιων ημερών, ενώ κάποια δεν συμπληρώθηκαν καθόλου. Πάντως, ο αριθμός των υπαλλήλων που αρνήθηκαν να συμμετέχουν ήταν μικρός και οι περισσότεροι δέχθηκαν την ερευνητική διαδικασία ικανοποιητικά και ευχάριστα.

Για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ακολουθήθηκε η ίδια σειρά χορήγησης για όλα τα υποκείμενα, για να αποφευχθούν αλλοιωτικές επιδράσεις που θα μπορούσε να προκαλέσει η σειρά χορήγησης. Η χορήγηση των ερωτηματολογίων ήταν ομαδική. Το έντυπο ξεκινούσε με το ερωτηματολόγιο καταγραφής των δημογραφικών στοιχείων, ακολουθούσε το ερωτηματολόγιο ηγεσίας MLQ και τρίτο το ερωτηματολόγιο εμπλοκής στην εργασία UWES. Ο χρόνος συμπλήρωσης ήταν κατά μέσο όρο 10-15 λεπτά.

Αναφερόταν ότι η έρευνα γινόταν με σκοπό την εκπόνηση πτυχιακής εργασίας και αφορούσε τις στάσεις του ατόμου σχετικά με την εργασία του, τονίστηκε ότι τα δεδομένα θα παραμείνουν ανώνυμα και εμπιστευτικά, ενώ οι συγκρίσεις και τα ευρήματα θα παρουσιαστούν με μορφή ομαδικών στατιστικών δεικτών. Αναφερόταν ότι οι ενδιαφερόμενοι θα μπορούσαν, μετά το τέλος της έρευνας, να έχουν πρόσβαση στα αποτελέσματα, δίνονταν ευχαριστίες στα άτομα για τη συνεργασία τους, ενώ, στο τέλος, καλούνταν να εκφράσουν τυχόν απορίες τους. Οι οδηγίες που δόθηκαν στα άτομα ήταν οι ακόλουθες : α) δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις και β) να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις αυθόρμητα και σύντομα.

ΕΥΡΗΜΑΤΑ

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το Στατιστικό Πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες, SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Χρησιμοποιήθηκε το T-test για τις συγκρίσεις ανάμεσα σε δύο ομάδες, η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης (One-way Anova) για αναλύσεις ανάμεσα σε μεταβλητές με περισσότερες από δύο κατηγορίες, το Pearson r για την εύρεση συναφειών σε αριθμητικές μεταβλητές, καθώς και διπαραγοντικές αναλύσεις για να εντοπιστούν οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και των παραγόντων των δύο ερωτηματολογίων.

Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και δείκτες αξιοπιστίας.

Πίνακας 6. Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και δείκτες αξιοπιστίας των παραγόντων των ερωτηματολογίων.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Cronbach a
Ηγεσία	2,83	0,45	0,93
Διαπραγματευτική ηγεσία	3,08	0,70	0,71
Μετασχηματιστική ηγεσία	2,87	0,71	0,91
Μη ηγετική συμπεριφορά	2,53	0,55	0,76
Επαγγελματική εμπλοκή	3,95	1,19	0,947
Σθένος	4,20	1,15	0,851
Αφροσύνη	3,74	1,42	0,912
Προσήλωση	3,91	1,26	0,836

Για τους 124 υπαλλήλους του δείγματος ο μέσος όρος στον παράγοντα της ηγεσίας είναι 2,83. Στην υποκλίμακα της διαπραγματευτικής 3,08, στην μετασχηματιστική 2,87, ενώ για τη μη ηγετική είναι 2,53. Στον παράγοντα της επαγγελματικής εμπλοκής ο μέσος

όρος είναι 3,95, στην υποκλίμακα του σθένους 4,20, για την αφοσίωση 3,74 και για την προσήλωση 3,91.

Για την αξιοπιστία των μετρήσεων, δεδομένου ότι τα ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν μόνο μια φορά, ο μόνος έλεγχος αξιοπιστίας έγινε με υπολογισμό του δείκτη εσωτερικής συνέπειας. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach α . Για την ηγεσία ο δείκτης αξιοπιστίας είναι $\alpha = 0,93$ ($\alpha = 0,71$ για τη Διαπραγματευτική, $\alpha = 0,91$ για τη Μετασχηματιστική και $\alpha = 0,76$ για τη μη ηγετική συμπεριφορά) Για την επαγγελματική εμπλοκή(UWES), ο δείκτης αξιοπιστίας είναι $\alpha = 0,947$ ($\alpha = 0,851$ για το σθένος, $\alpha = 0,912$ για την αφοσίωση και $\alpha = 0,836$ για την προσήλωση). Οι παραπάνω συντελεστές θεωρούνται ικανοποιητικοί ως προς το κριτήριο της αξιοπιστίας.

Παράγοντες των ερωτηματολογίων και δημογραφικά χαρακτηριστικά

Η σύγκριση του φύλου με τους παράγοντες των ερωτηματολογίων έγινε με το t-κριτήριο για ανεξάρτητα δείγματα. Συγκεκριμένα, για το φύλο δεν βρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές κατά την εξέταση του με τους παράγοντες των ερωτηματολογίων.

Πίνακας 7. Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και t-test της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς το φύλο των 124 υπαλλήλων του δείγματος.

Παράγοντες	Φύλο				t-πμη	d.f.	p
	Ανδρες		Γυναίκες				
	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.			
Σθένος	4,22	1,10	4,17	1,19	0,217	122	σ.α
Αφοσίωση	3,79	1,29	3,70	1,54	0,318	122	σ.α
Προσήλωση	3,95	1,22	3,87	1,30	0,331	122	σ.α
Διαπραγματευτική Ηγεσία	3,13	0,65	3,03	0,74	0,786	122	σ.α
Μετασχηματιστική Ηγεσία	2,93	0,67	2,82	0,74	0,901	122	σ.α
Μη ηγετική συμπεριφορά	2,46	0,59	2,60	0,51	-1,393	122	σ.α

Ακολούθησαν οι μονοπαραγοντικές αναλύσεις διακύμανσης (One-Way Ανοva) για τις μεταβλητές με περισσότερες από δύο κατηγορίες (ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, τομέας εργασίας, συνολικός χρόνος εργασίας), οι οποίες έδειξαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στον παράγοντα της μη ηγετικής συμπεριφοράς ως προς την ηλικία. [$F(3,120)=2,717, p<0,05$]. Οι στατιστικώς σημαντικές διαφορές εξετάστηκαν με τη μέθοδο των πολλαπλών συγκρίσεων με το κριτήριο Tukey, για να εντοπιστεί μεταξύ ποιών ηλικιακών ομάδων παρουσιάζεται αυτή η διαφορά στους μέσους όρους. Διαπιστώθηκε ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι που ανήκουν δηλαδή στην πρώτη ηλικιακή ομάδα (ως 29 ετών) παρουσιάζουν υψηλότερες τιμές στην υποκλίμακα της μη ηγετικής συμπεριφοράς (Μ.Ο.=2,68, Τ.Α.= 0,51) σε σχέση με τους εργαζόμενους της τρίτης ηλικιακής ομάδας, αυτούς δηλαδή που βρίσκονται μεταξύ 40 και 49 ετών.

Πίνακας 8. Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και t-test της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς την ηλικία των 124 υπαλλήλων του δείγματος.

Παράγοντες	Ηλικία				F-τιμή	dif.	p
	Ως 29	30-39	40-49	50+			
	Μ.Ο.	Μ.Ο.	Μ.Ο.	Μ.Ο.			
Σθένος	4,08	4,11	4,22	4,72	1,137	3,120	σ.α
Αφοσίωση	3,76	3,73	3,70	3,85	0,033	3,120	σ.α
Προσήλωση	3,85	3,83	3,92	4,26	0,408	3,120	σ.α
Διαπραγματευτική Ηγεσία	3,03	3,06	3,13	3,11	0,165	3,120	σ.α
Μετασχηματιστική Ηγεσία	2,76	2,92	2,91	3,04	0,684	3,120	σ.α
Μη ηγετική συμπεριφορά	2,68	2,48	2,36	2,67	2,717	3,120	<0,05

Οι μονοπαραγοντικές αναλύσεις δεν έδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές του επιπέδου εκπαίδευσης των εργαζομένων κατά την εξέταση του με τους παράγοντες των ερωτηματολογίων όπως προκύπτει και από τον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 9. Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και t-test της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των 124 υπαλλήλων του δείγματος.

Παράγοντες	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ				F-τιμή	d.f.	p
	ΛΥΚΕΙΟ	ΤΕΚ/ΤΕΙ	ΑΕΙ	ΜΕΤΑΠΤ/ΚΟ			
	Μ.Ο.	Μ.Ο.	Μ.Ο.	Μ.Ο.			
Σθένος	4,06	4,44	4,19	4,17	0,448	3,120	σ.α
Αφοσίωση	3,40	3,96	3,80	3,93	0,843	3,120	σ.α
Προσήλωση	3,86	4,05	3,86	4,03	0,168	3,120	σ.α
Διαπραγματευτική Ηγεσία	3,04	3,18	2,99	3,38	1,412	3,120	σ.α
Μετασχηματιστική Ηγεσία	2,80	2,93	2,84	3,09	0,635	3,120	σ.α
Μη ηγετική συμπεριφορά	2,47	2,41	2,63	2,44	1,167	3,120	σ.α

Στατιστικώς σημαντικές διαφορές παρουσιάστηκαν στους παράγοντες του σθένους και της αφοσίωσης ως προς τον τομέα εργασίας. Στον παράγοντα του σθένους η στατιστικώς σημαντική διαφορά προέκυψε μεταξύ των υπαλλήλων γραφείου και των υποδιευθυντών/ντριων [$F(3,120)=3,070$, $p<0,05$]. Ειδικότερα οι υποδιευθυντές/ντριες παρουσιάζουν υψηλότερες τιμές στο σθένος (Μ.Ο.=4,70, Τ.Α.=1,01) σε σχέση με τους υπαλλήλους γραφείου (Μ.Ο.=3,94, Τ.Α.=1,00).

Και στον παράγοντα της αφοσίωσης η στατιστικώς σημαντική διαφορά [$F(3,120)=3,30$, $p<0,05$], εντοπίζεται μεταξύ των υπαλλήλων γραφείου και των υποδιευθυντών/ντριων, όπου και εδώ οι υποδιευθυντές/ντριες παρουσιάζουν μεγαλύτερη αφοσίωση (Μ.Ο.=4,53, Τ.Α.=1,23) σε σχέση με τους υπαλλήλους γραφείου (Μ.Ο.=3,41, Τ.Α.=1,36).

Πίνακας 10. Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και t-test της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς τον τομέα εργασίας των 124 υπαλλήλων του δείγματος.

Παράγοντες	ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				F- πιη	d.f.	p
	ΥΠΑΛΛ. ΓΡΑΦ.	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ- Η	ΥΠΟ/ΝΤΗΣ- ΝΤΡΙΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ- ΝΤΡΙΑ			
	Μ.Ο	Μ.Ο	Μ.Ο	Μ.Ο			
Σθένος	3,94	4,33	4,70	4,71	3,070	3,120	<0, 05
Αφοσίωση	3,41	3,92	4,53	4,20	3,30	3,120	<0, 05
Προσήλωση	3,69	4,03	4,56	4,05	2,12	3,120	σ.α
Διαπραγματευτική Ηγεσία	2,96	3,20	3,24	3,19	1,323	3,120	σ.α
Μετασχηματιστική Ηγεσία	2,76	3,02	2,98	2,99	1,263	3,120	σ.α
Μη ηγετική συμπεριφορά	2,57	2,39	2,62	2,59	0,973	3,120	σ.α

Σχετικά με τον συνολικό χρόνο εργασίας βρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στους παράγοντες του σθένους, της προσήλωσης και της μη ηγετικής συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα στον παράγοντα του σθένους η διαφορά [$F(3,120)=3,39$, $p<0,05$], εντοπίζεται στους εργαζόμενους με 16 έως 25 χρόνια προϋπηρεσίας, οι οποίοι παρουσιάζουν λιγότερο σθένος (Μ.Ο.=3,93, Τ.Α.=1,30) σε σχέση με αυτούς που έχουν προϋπηρεσία πάνω από 26 έτη (Μ.Ο.=4,88, Τ.Α.=0,90). Στον παράγοντα της προσήλωσης η διαφορά [$F(3,120)=2,818$ $p<0,05$], εντοπίζεται στις ίδιες κατηγορίες προϋπηρεσίας όπου και εδώ οι εργαζόμενοι της κατηγορίας 26 έτη και άνω παρουσιάζουν μεγαλύτερη προσήλωση (Μ.Ο.=4,48, Τ.Α.=1,04) σε σχέση με αυτούς της κατηγορίας 16 έως 25 έτη (Μ.Ο.= 3,63, Τ.Α.=1,37). Τέλος στον παράγοντα μη ηγετική συμπεριφορά η στατιστικά σημαντική διαφορά [$F(3,120)=2,791$ $p<0,05$] εντοπίζεται μεταξύ των νέων εργαζομένων (Μ.Ο.=2,67, Τ.Α.=0,48) και των εργαζομένων με 16-25 χρόνια προϋπηρεσίας (Μ.Ο.=2,36, Τ.Α.=0,61), με τους νέους εργαζόμενους να παρουσιάζουν υψηλότερες τιμές στον παράγοντα της μη ηγετικής συμπεριφοράς.

Πίνακας 11. Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και t-test της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς το συνολικό χρόνο εργασίας των 124 υπαλλήλων του δείγματος.

Παράγοντες	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				F-ημή	d.f.	p
	0-5 ΕΤΗ	6-15 ΕΤΗ	16-25 ΕΤΗ	26 ΚΑΙ ΑΝΩ			
	Μ.Ο.	Μ.Ο.	Μ.Ο.	Μ.Ο.			
Σθένος	4,11	4,14	3,93	4,88	3,39	3,120	<0,05
Αφοσίωση	3,70	3,85	3,38	4,28	1,843	3,120	σ.α
Προσήλωση	3,68	4,13	3,63	4,48	2,818	3,120	<0,05
Διαπραγματευτική Ηγεσία	3,04	3,08	3,02	3,23	0,466	3,120	σ.α
Μετασχηματιστική Ηγεσία	2,80	2,88	2,85	3,03	0,507	3,120	σ.α
Μη ηγετική συμπεριφορά	2,67	2,47	2,36	2,69	2,791	3,120	<0,05

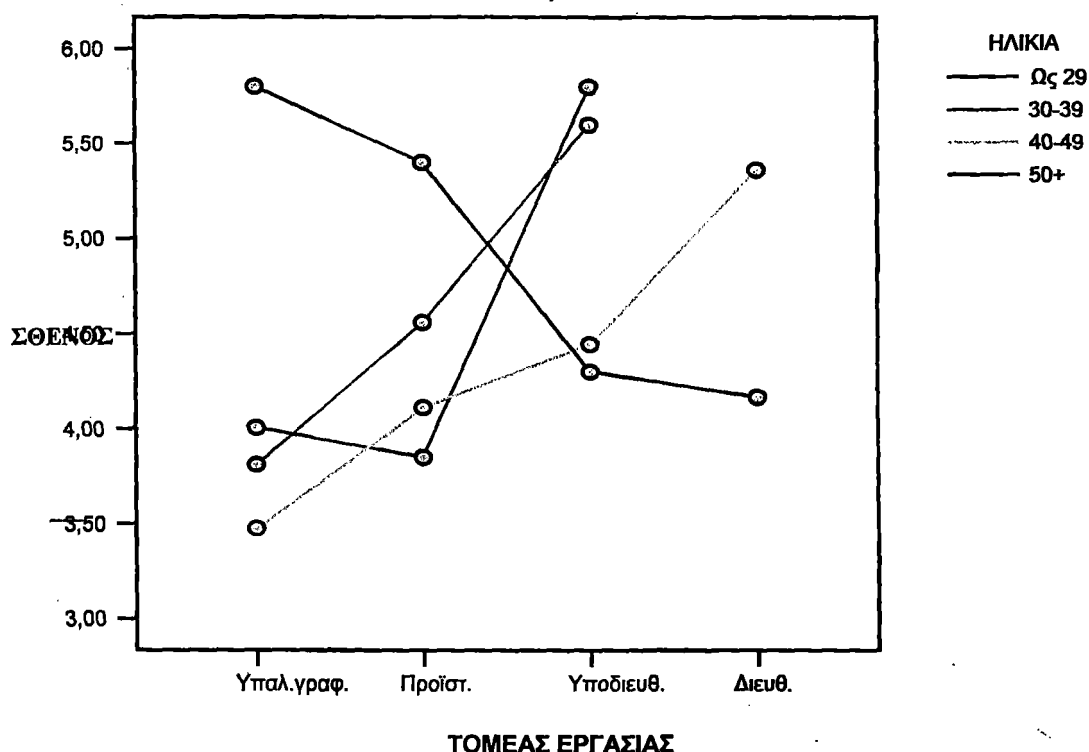
Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν διπαραγοντικές αναλύσεις για να εντοπιστούν οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, τομέας εργασίας, συνολικός χρόνος εργασίας,) και των παραγόντων των ερωτηματολογίων (σθένος, αφοσίωση, προσήλωση, διαπραγματευτική ηγεσία, μετασχηματιστική ηγεσία, μη ηγετική συμπεριφορά).

Βρέθηκε στατιστικώς σημαντική διαφορά στον παράγοντα του **σθένους** σε σχέση με τις μεταβλητές **ηλικία και τομέας εργασίας**.

Η διαφορά αυτή [$F_{\text{αλλ.}}(7,110) = 2,553$ $p < 0,05$] παρουσιάζεται γραφικά στο παρακάτω σχήμα. Το σθένος για τους εργαζόμενους της πρώτης, της δεύτερης και της τρίτης ηλικιακής ομάδας αυξάνει όσο ανεβαίνουν στην υπαλληλική ιεραρχία, με εξαίρεση τους υπαλλήλους ως 29 ετών που παρουσιάζουν μια ελαφριά πτώση του σθένους μεταξύ υπαλλήλων γραφείου και προϊσταμένων. Αντίθετα, η γενική αυτή τάση

αντιστρέφεται για τα άτομα της ηλικιακής ομάδας 50 ετών και άνω, αφού όταν είναι υπάλληλοι γραφείου παρουσιάζουν το υψηλότερο σθένος (Μ.Ο = 5,80), εν συνέχεια φθίνει για να καταλήξει στη χαμηλότερη τιμή (Μ.Ο.=4,17) όταν φθάνουν στο βαθμό του διευθυντή.

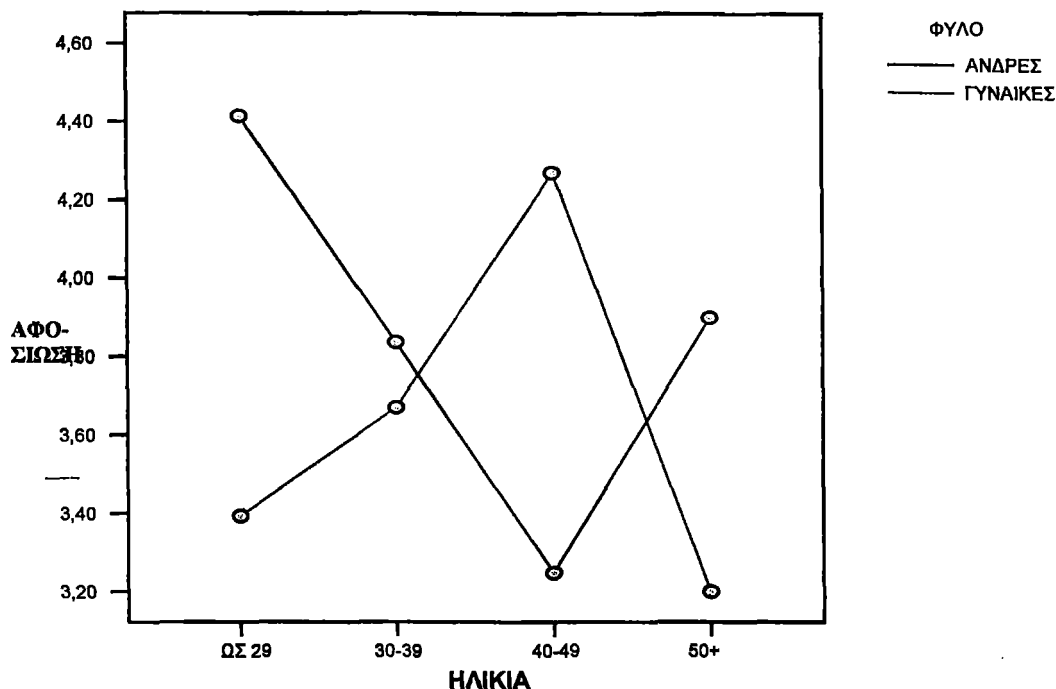
Σχήμα 6: Μέσοι όροι σθένους των 124 υπαλλήλων του δείγματος ως προς το φύλο και την ηλικία.



Στον παράγοντα της **αφοσίωσης** βρέθηκε στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα στις μεταβλητές **φύλο και ηλικία**. Η διαφορά στο φύλο και την ηλικία είναι [$F_{αλλ}(3,116) = 3,442 \quad p < 0,05$]. Ειδικότερα, οι άνδρες της ηλικίας έως 29 ετών ξεκινούν με το ανώτερο σημείο αφοσίωσης (Μ.Ο = 4,41), για να πέσουν κατακόρυφα στο χαμηλότερο σημείο αφοσίωσης (Μ.Ο. = 3,24) στην ηλικιακή κατηγορία 40-49 ετών και να ανέβει η αφοσίωση τους στην ηλικία 50 ετών και άνω. Αντίθετα, οι γυναίκες ξεκινούν από χαμηλότερο σημείο αφοσίωσης (3,39) στην ηλικία έως 29 ετών, για να ανέβουν κατακόρυφα στην ηλικία 40-49 (Μ.Ο. =

4,27) και να πέσουν στο κατώτερο σημείο στην ηλικιακή ομάδα 50 και άνω (Μ.Ο.=3,20).

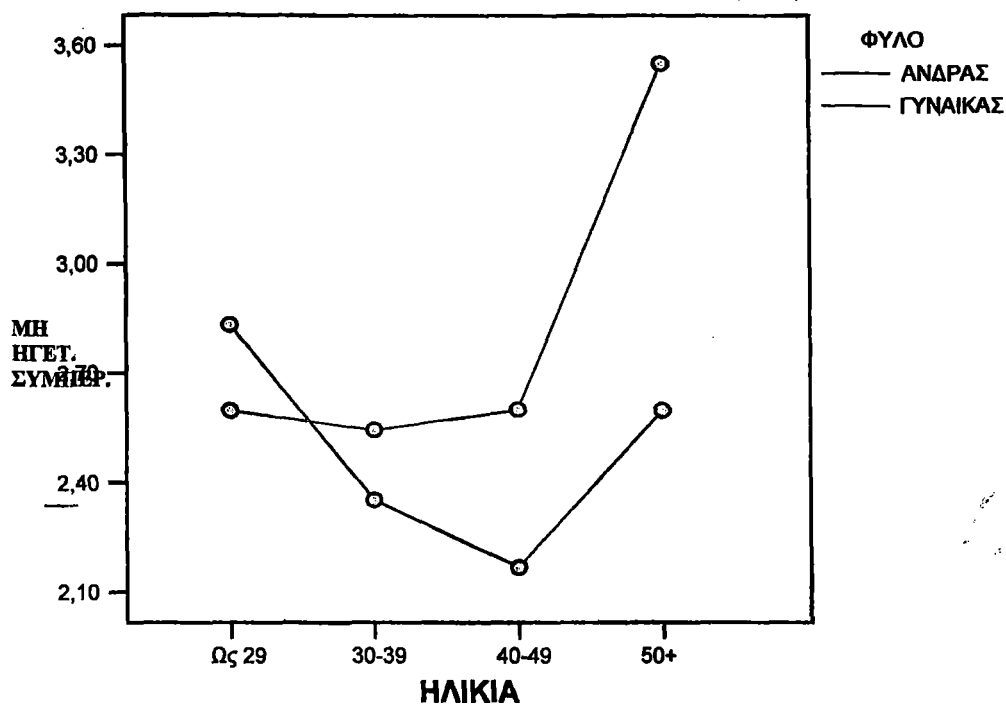
Σχήμα 7: Μέσοι όροι αφοσίωσης των 124 υπαλλήλων του δείγματος ως προς το φύλο και την ηλικία.



Στον παράγοντα της μη ηγετικής συμπεριφοράς εντοπίστηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές σε σχέση με τους παράγοντες φύλο και ηλικία, φύλο και συνολικός χρόνος εργασίας.

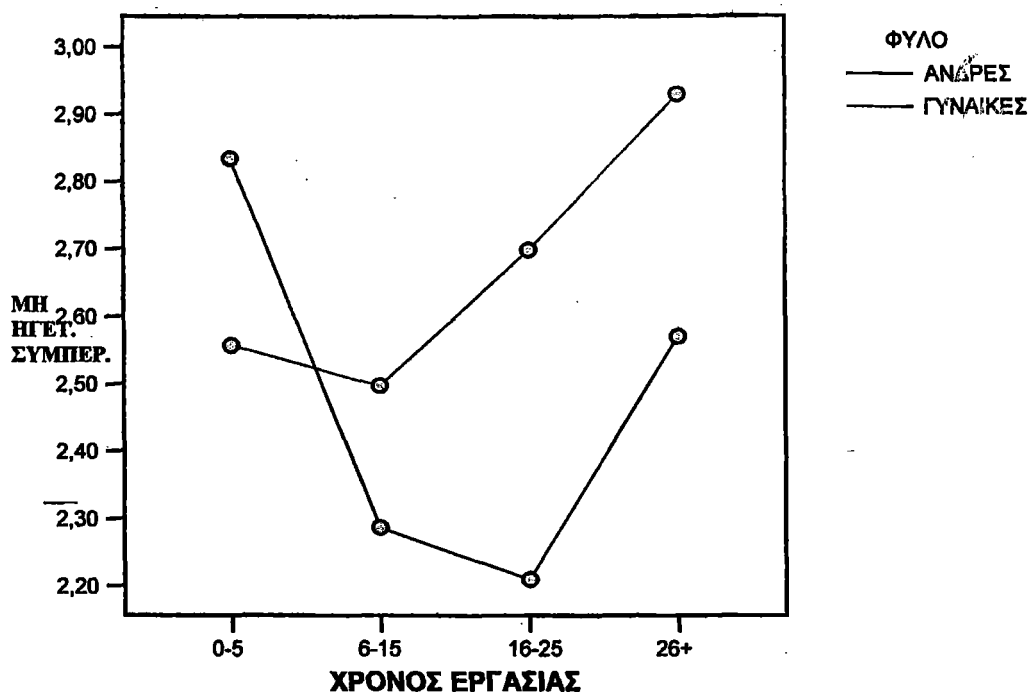
Για τις μεταβλητές φύλο και ηλικία, όπως προκύπτει και από το σχήμα, οι άντρες σε όλες τις ηλικιακές ομάδες σημειώνουν χαμηλότερες τιμές στον παράγοντα της μη ηγετικής συμπεριφοράς. Η γενική αυτή τάση αντιστρέφεται [$F_{\text{αλλ}}(3,116) = 3,390$ $p < 0,05$ στην κατηγορία των νέων εργαζομένων, όπου οι γυναίκες είναι αυτές που σημειώνουν χαμηλότερες τιμές (Μ.Ο.=2,60) σε σχέση με τους άντρες (Μ.Ο.=2,83).

Σχήμα 8: Μέσοι όροι μη ηγετικής συμπεριφοράς των 124 υπαλλήλων του δείγματος ως προς το φύλο και την ηλικία.



Για τις μεταβλητές φύλο και συνολικός χρόνος εργασίας, ενώ οι άντρες στις κατηγορίες προϋπηρεσίας 6-15, 16-25 και 26 και άνω, παρουσιάζουν χαμηλότερες τιμές σε σχέση με τις γυναίκες, στην κατηγορία των νέων εργαζομένων, με προϋπηρεσία δηλαδή από 0 έως 5 έτη, αντιστρέφουν την τάση [$F_{\text{αλλ}}(3,116) = 3,309 \quad p < 0,05$] και παρουσιάζουν μεγαλύτερο μέσο όρο (2,83) στον παράγοντα της μη ηγετικής συμπεριφοράς σε σχέση με τις γυναίκες (2,56).

Σχήμα 9: Μέσοι όροι μη ηγετικής συμπεριφοράς των 124 υπαλλήλων του δείγματος ως προς το φύλο και το χρόνο εργασίας.



Συνάφεια των παραγόντων των ερωτηματολογίων

Το επόμενο βήμα ήταν η πραγματοποίηση της συναφειακής συσχέτισης με τον δείκτη Pearson r , μεταξύ των διαστάσεων της επαγγελματικής εμπλοκής και της ηγεσίας.

Καταρχήν, οι τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εμπλοκής παρουσιάζουν υψηλή θετική συνάφεια μεταξύ τους. Το σθένος σχετίζεται με την αφοσίωση με 0,806 και με την προσήλωση με 0,874, ενώ και η σχέση αφοσίωσης-προσήλωσης είναι στο 0,768. Οι τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εμπλοκής, παρουσιάζουν μέτρια συνάφεια με την διαπραγματευτική και την μετασχηματιστική ηγεσία και χαμηλή συνάφεια με τη μη ηγετική συμπεριφορά.

Η διαπραγματευτική ηγεσία παρουσιάζει υψηλή θετική συνάφεια με τη μετασχηματιστική ($r=0,875$) και χαμηλή αρνητική με τη μη ηγετική συμπεριφορά ($r=-0,275$). Χαμηλή αρνητική συναφειακή σχέση υπάρχει και μεταξύ μετασχηματιστικής και μη ηγετικής συμπεριφοράς.

Πίνακας 12. Συνάφεια (Pearson r) μεταξύ των παραγόντων των ερωτηματολογίων.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ					
	Σθένος	Αφοσίωση	Προσήλωση	Διαπραγματευτική Ηγεσία	Μετασχηματιστική Ηγεσία	Μη ηγετική συμπεριφορά
Σθένος	1	,806(**)	,874(**)	,534(**)	,509(**)	,046
Αφοσίωση	,806(**)	1	,768(**)	,495(**)	,490(**)	,096
Προσήλωση	,874(**)	,768(**)	1	,495(**)	,447(**)	,105
Διαπραγματευτική Ηγεσία	,534(**)	,495(**)	,495(**)	1	,875(**)	-,275(**)
Μετασχηματιστική Ηγεσία	,509(**)	,490(**)	,447(**)	,875(**)	1	-,210(*)
Μη ηγετική συμπεριφορά	,046	,096	,105	-,275(**)	-,210(*)	1

**p<0.01, * p<0.05

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η έρευνα αυτή προσπαθεί να διερευνήσει το ρόλο της μετασηματιστικής ηγεσίας, της διαπραγματευτικής και της μη ηγετικής συμπεριφοράς σχετικά με την εμπλοκή που παρουσιάζουν τα άτομα στην εργασία τους. Ταυτόχρονα, εξετάστηκαν οι διαφορές που μπορεί να παρουσιάζονται ανάμεσα στους εργαζομένους σε σχέση με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, τομέας εργασίας, συνολικός χρόνος εργασίας). Τέλος, εξετάστηκε η συνάφεια των παραγόντων της ηγεσίας και της εμπλοκής.

Αρχικά πρέπει να αναφερθεί ότι η αξιοπιστία όλων των υπό μέτρηση μεταβλητών ικανοποιεί το κριτήριο αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας $\alpha \geq 0,7$.

Η εξέταση του φύλου σε σχέση με τους παράγοντες της επαγγελματικής εμπλοκής και της ηγεσίας δεν έδειξε στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Το εύρημα αυτό ίσως να αντανακλά την εξομοίωση που έχει πια επέλθει μεταξύ ανδρών και γυναικών στον εργασιακό χώρο. Πράγματι άνδρες και γυναίκες βιώνουν τα ίδια συναισθήματα και δίνουν το ίδιο κυρίαρχο νόημα για την εργασία τους. Αισθάνονται το ίδιο δεσμευμένοι στην εργασία τους και τηρούν ίδια στάση απέναντι σε ορισμένες συμπεριφορές των προϊστάμενων τους.

Αναφορικά με την ηλικία τα ευρήματα δείχνουν πως διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όταν οι εργαζόμενοι καλούνται να εκτιμήσουν τη συχνότητα που ο άμεσα προϊστάμενος τους εκδηλώνει ορισμένες συμπεριφορές. Ειδικότερα οι νέοι εργαζόμενοι ως 29 ετών, πιστεύουν ότι ο διευθυντής τους εμφανίζει συχνότερα μη ηγετική συμπεριφορά σε σχέση με τους εργαζόμενους που έχουν ηλικία από 40 έως 49 ετών. Αυτό πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι οι νέοι εργαζόμενοι, λόγω μειωμένης εργασιακής εμπειρίας, έχουν μεγαλύτερη ανάγκη συνεχούς και συστηματικής καθοδήγησης από τους προϊσταμένους τους, ώστε να μειώνεται η ανασφάλεια και το άγχος για τις ικανότητες και την επάρκεια τους. Έτσι ο νέος εργαζόμενος είναι πιθανότερο να θεωρεί συχνότερα πως οι διευθυντής του εμφανίζει μη ηγετική συμπεριφορά, σε σχέση με έναν εργαζόμενο μεταξύ 40 και 49 ετών που και αυξημένη εργασιακή εμπειρία

διαθέτει και μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στην δουλειά του και συνεπώς να μην έχει ανάγκη την καθοδήγηση του προϊστάμενου του.

Σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο, δεν βρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές κατά την εξέταση του με τους παράγοντες της ηγεσίας και της επαγγελματικής εμπλοκής. Φαίνεται, λοιπόν, πως το σθένος, η αφοσίωση και η προσήλωση στην εργασία του ατόμου, δεν εξαρτάται από το επίπεδο εκπαίδευσης του, το οποίο δεν φαίνεται να επηρεάζει και τις αξιολογήσεις για τις συμπεριφορές των προϊσταμένων.

Στη συνέχεια, σε σχέση με τον τομέα εργασίας βρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στην επαγγελματική εμπλοκή και συγκεκριμένα στον παράγοντα του σθένους και της αφοσίωσης μεταξύ των υπαλλήλων γραφείου και των υποδιευθυντών/ντριων. Και στους δύο αυτούς παράγοντες της εμπλοκής οι υπάλληλοι γραφείου είναι αυτοί που εμφανίζουν χαμηλότερες τιμές σε σχέση με τους υποδιευθυντές/ντριες. Οι υπάλληλοι γραφείου, όντας χαμηλά στην ιεραρχία, μη κατέχοντας θέση ευθύνης, ευρισκόμενοι υπό την εποπτεία προϊστάμενου και με μικρή δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, παρουσιάζουν όπως φαίνεται μειωμένο σθένος και αφοσίωση για το έργο, σε σχέση με υποδιευθυντές/ντριες που έχουν μεγαλύτερη ποικιλία δεξιοτήτων, σπουδαιότητα έργου, αυτονομία και επανατροφοδότηση για τη δουλειά τους. Η ανώτερη θέση εργασίας, λοιπόν, προσδίδει κύρος και αυτοπεποίθηση, αυξάνει τα θετικά συναισθήματα και τη βιωμένη σημασία του ατόμου για την εργασία.

Όσον αφορά στο συνολικό χρόνο εργασίας, τα ευρήματα δείχνουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στον παράγοντα του σθένους, της προσήλωσης και της μη ηγετικής συμπεριφοράς. Στους παράγοντες του σθένους και της προσήλωσης οι υπάλληλοι με το μεγαλύτερο συνολικό χρόνο εργασίας (26 έτη και άνω), παρουσιάζουν υψηλότερες τιμές από οποιαδήποτε άλλη κατηγορία. Φαίνεται ότι τα άτομα με μεγαλύτερη εργασιακή προϋπηρεσία και επαγγελματική εμπειρία αναπτύσσουν καλύτερες στρατηγικές αντιμετώπισης των δυσκολιών που προκύπτουν στην δουλειά τους και μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα, άρα και λιγότερο άγχος και ανησυχία σε σύγκριση με τους λιγότερο έμπειρους συναδέλφους τους, οι οποίοι αποσπώνται συχνότερα από το έργο τους και παρουσιάζουν έτσι λιγότερο σθένος και προσήλωση. Στον παράγοντα της μη ηγετικής

συμπεριφοράς οι εργαζόμενοι με μικρή προϋπηρεσία πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος τους εκδηλώνει συχνότερα μη ηγετική συμπεριφορά, σε σχέση με τους εργαζόμενους με 16-25 χρόνια προϋπηρεσία. Το εύρημα αυτό, συμφωνεί και με τα αντίστοιχα ευρήματα κατά την εξέταση του ρόλου της ηλικίας και δείχνει ότι οι νέοι εργαζόμενοι με την έλλειψη εμπειρίας, την ανασφάλεια που τους χαρακτηρίζει και την ανάγκη για καθοδήγηση, αξιολογούν συχνότερα συμπεριφορές ως μη ηγετικές.

Οι διπαραγοντικές αναλύσεις για τον εντοπισμό των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μεταβλητών έδειξαν ότι η ηλικία και ο τομέας εργασίας αλληλεπιδρούν στον παράγοντα του σθένους. Ειδικότερα, φάνηκε ότι το σθένος για όλους τους υπαλλήλους ανεξάρτητα από την ηλικία τους, αυξάνει καθώς προάγονται σε ανώτερες εργασίες θέσεις. Η γενική τάση, λοιπόν, είναι ότι ανώτερη θέση εργασίας, συνεπάγεται και μεγαλύτερο σθένος για το έργο. Το αντίθετο ακριβώς συμβαίνει για τους υπαλλήλους της μεγαλύτερης ηλικιακής κατηγορίας, άνω δηλαδή των 50 ετών, όπου όσο ανεβαίνουν στην ιεραρχία τόσο μειώνεται το σθένος τους. Αυτό ίσως να οφείλεται στο ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας, όντας κοντά στην συνταξιοδότηση, όσο κατακτούν υψηλές θέσεις εργασίας τόσο χάνουν το σθένος τους για το έργο αφού δεν έχουν να προσδοκούν κάτι παραπάνω για την εξέλιξη τους.

Οι παράγοντες φύλο και ηλικία φάνηκε ότι αλληλεπιδρούν στον παράγοντα της αφοσίωσης. Όπως προκύπτει από τα ευρήματα, οι άνδρες παρουσιάζουν μεγαλύτερη αφοσίωση από τις γυναίκες σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, εκτός από εργαζόμενους που είναι μεταξύ 40 και 49 ετών. Στους εργαζόμενους αυτούς η γενική τάση αντιστρέφεται και μεγαλύτερη αφοσίωση στο έργο επιδεικνύουν οι γυναίκες. Αυτό ίσως να οφείλεται στο μεγαλύτερο επαγγελματισμό και στην αυτοπεποίθηση που νιώθουν οι γυναίκες στο ώριμο αυτό στάδιο της επαγγελματικής τους ζωής, σε αντίθεση με αυτές που είναι σε μικρότερη ηλικία και αντιμετωπίζουν περισσότερα προβλήματα λόγω στερεοτυπικών αντιλήψεων για τον εργασιακό ρόλο των φύλων και μειωμένης εμπειρίας, με αποτέλεσμα να επηρεάζονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους και να επιδεικνύουν μικρότερη αφοσίωση.

Στον παράγοντα της μη ηγετικής συμπεριφοράς βρέθηκαν

αλληλεπιδράσεις μεταξύ φύλου και ηλικίας και φύλου και συνολικού χρόνου εργασίας. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες σε όλες τις ηλικίες, πιστεύουν περισσότερο από τους άνδρες, ότι ο προϊστάμενος τους εμφανίζεται συχνότερα ως μη ηγετικός, εύρημα που ίσως δείχνει το άγχος και την ανασφάλεια των γυναικών στον εργασιακό χώρο σε σχέση με τους άνδρες, γεγονός που αντικατοπτρίζεται και στη σχέση με τους ανωτέρους. Έτσι οι γυναίκες βλέπουν τους προϊστάμενους τους ως λιγότερο ηγετικούς και κατευθυντικούς, κρίνοντας με βάση τις δικές τους ανάγκες και προσδοκίες από τη σχέση με τους ανωτέρους τους. Αυτό δεν συμβαίνει στους εργαζόμενους νεαρής ηλικίας (ως 29 ετών) και μικρής προϋπηρεσίας. Στους νέους εργαζόμενους προκύπτει ότι οι άνδρες είναι αυτοί που αξιολογούν περισσότερο από τις γυναίκες τον προϊστάμενο τους ως μη ηγετικό. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι άνδρες στην αρχή της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας έχουν περισσότερες προσδοκίες και ανυπομονούν να αποδείξουν τις ικανότητες και την επάρκεια τους, ώστε να έχουν γρήγορη επαγγελματική εξέλιξη. Έτσι η περισσότερη πίεση και το άγχος που αισθάνονται, τους κάνουν να αισθάνονται περισσότερο ανασφαλείς και να έχουν την ανάγκη από έναν προϊστάμενο που θα είναι συνεχώς δίπλα τους να τους εμπνέει, να τους ενθαρρύνει και να τους κατευθύνει στα πρώτα επαγγελματικά τους βήματα.

Η εξέταση της συνάφειας των παραγόντων της επαγγελματικής εμπλοκής και της ηγεσίας έδειξε πως η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με το σθένος, την αφοσίωση και την προσήλωση των εργαζομένων. Όσο πιο μετασχηματιστικός είναι δηλαδή ένας ηγέτης, όσο πιο πολύ εμπνέει τους υφισταμένους του, όσο πιο πολύ τους ενθαρρύνει να προσπαθούν για την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει ως ομάδα, να θέτουν το προσωπικό τους συμφέρον κάτω από το ομαδικό και όσο πιο πολύ τους παρέχει ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα της δουλειάς του και τους επιβραβεύει για αυτό, τόσο οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν μεγαλύτερο βαθμό εμπλοκής με το έργο, με αποτέλεσμα να αυξάνεται και το σθένος, και η αφοσίωση και η προσήλωση τους. Ο καινοτόμος και οραματιστής ηγέτης, που ευνοεί την συνεργατικότητα και παραμένει σταθερός στις αξίες του, δημιουργεί ομάδες που αναπτύσσουν θετικές στάσεις για την εργασία τους και βιώνουν την εργασία τους ως κάτι

σημαντικό.

Επιπλέον, προέκυψε ότι και η διαπραγματευτική ηγεσία συσχετίζεται με τις διαστάσεις της επαγγελματικής εμπλοκής. Αυτό σημαίνει πως και ο διαπραγματευτικός ηγέτης που καθοδηγεί και κινητοποιεί τους υφισταμένους, που επεμβαίνει όταν κάτι δεν πάει δεν πάει καλά και χρησιμοποιεί επιβραβεύσεις ή επιπλήξεις για την απόδοση των εργαζομένων, αυξάνει το βαθμό εμπλοκής στο έργο.

Τέλος, όπως αναμενόταν, τα ευρήματα δεν έδειξαν συνάφεια μεταξύ των παραγόντων της εμπλοκής και της μη ηγετικής συμπεριφοράς. Ο ηγέτης που αποφεύγει να αναλάβει ευθύνες, που είναι απών, δεν παρέχει βοήθεια και αποφεύγει να εκφράσει την γνώμη του, δεν προκαλεί θετικές αντιδράσεις στους εργαζομένους και δεν τους κινητοποιεί ώστε να εμπλακούν στο έργο.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1996). *Construct validation of the Multifactor Leadership Questionnaire*. Center for Leadership Studies Report #96-1
- Bakker, A. B. & Scaufeli, W. B. (2001). *Socially induced burnout*. Paper presented at the 5th EAWOP Congress, Prague, May 16-19
- Bakker, A.B., Demerouti, E.& Scaufeli, W.B.(2003). *Crossover of burnout and engagement among working couples*.
- Bass, B.M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M.(1998). *Transformational Leadership. Industrial, Military and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bass, B.M. & Avolio, B. J.(1994). *Improving Organizational Effectiveness through transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Bass, B.M. & Steidlmeir, P. (1999). *Ethics, character and the authentic transformational leadership behaviour*. The Leadership Quarterly, Vol.10(2), 181-217.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies of taking charge*, New York: Harper & Row.
- Berman, F.E. & Miner, J.B.(1985). Motivation to manage at the top executive level. A test of the hierarchic role motivation theory. Personnel Psychology, Vol. 38 (2), 377-391.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J.M. (2003). *Transforming Leadership*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.A. (1987). *Toward a*

behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. Academy of Management Review, Vol.12 (4), 637-647.

- Conger, J.A. (1999). *Charismatic and transformational leadership in Organizations: An insider's perspective on these developing streams of research.* The Leadership Quarterly, Vol. 10(2), 145-173.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Janssen, P. P. M. & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health.*, 27, 279-286.
- Demerouti, E. (1999). *A Consequence of specific working conditions in human services and production work.* Frankfurt/Main: Peter Lang.
- Fiedler, F.E. & Garcia, J.E. (1987). *Leadership: Cognitive recourses and performance.* New York: Willey.
- Hartog, D.D., Muijen, J.U. & Koopman, P. (1997). *Transformational Versus transactional leadership: An analysis of the MLQ.* Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 70(1), 19-34.
- House, R.J. (1985). *Research contrasting the behavior and effect of reputed charismatic versus non-charismatic US presidents.* Annual Meeting of the Administrative Science Association, Montreal.
- Κάντας, Α. (1998). Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Τόμος 1 : Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία. Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας, Α. (1998). Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Τόμος 3 : Διεργασίες ομάδας, Σύγκρουση, Ανάπτυξη και Αλλαγή, Κουλτούρα, Επαγγελματικό Άγχος. Ελληνικά Γράμματα.

- Κάντας, Α. & Χατζή, Α. (1991). Ψυχολογία της εργασίας, Θεωρίες Επαγγελματικής ανάπτυξης: στοιχεία συμβουλευτικής. Ελληνικά Γράμματα.
- Kowalski, B. (2002). The Engagement Gap: A Growing Crisis for training and development. Retrieved October 10, 2004 from <http://www.workindex.com/editorial/train/trn0212-v-01.asp>.
- Kanungo, R.N.: 1982, "Measurement of job and work involvement", *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 341-349.
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- McClelland, D.C. & Boyatzis, R.E. (1982). *Leadership motive pattern and long-term success in management*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67(6), 737-743.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ.(2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Northhouse, P.O. (1997). *Leadership. Theory and practice*. London: Sage Publications.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαστάμου, Σ. και συνεργάτες (2006). *Εισαγωγή στην Κοινωνική Ψυχολογία. Τόμος Β: Η Παράδοση*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1993). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας. Τόμος 1 και 2*. Αθήνα : Βιβλιοπωλείο Γρηγόρη.
- Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1993). *Στατιστική εφαρμοσμένη στις επιστήμες της συμπεριφοράς. Τόμος Α και Β*. Αθήνα : Βιβλιοπωλείο Γρηγόρη.

- Pinto, M., Martinez, M., & da Silva, L. (2001) Burnout and Engagement in Spanish and Portuguese Students : A Comparative Study. *The Tenth European Congress on Work and Organizational Psychology*, Praha, Czech Republic.
- Παυλόπουλος, Β. (1997). Εισαγωγή στη στατιστική επεξεργασία δεδομένων με το SPSS for Windows. Αθήνα: Φιλοσοφική Σχολή
- Salanova, M., Agut, S., & Piero, J. M. (2003). *Linking organizational facilitators and work engagement to extra- role performance and customer loyalty: The mediating role of service climate.*
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martinez, I, & Schaufeli, W.B.(2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Groups Research*, 34, 43-73.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Piero, J. M., & Grau, R. (2001). Desde el "burnout" al "engagement»: una nueva perspectiva [From burnout to engagement: A new perspective]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Schaufeli, W. B. & Van Dierendonck, D. (2000). *UBOS- - Utrechtse BurnoutSchaal. Handleiding* [UBOS Test Manual]. Lisse, The Netherlands: Swets Test Services.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I, Marques Pinto, A., Salanova, M. & Bakker, A.B. (2002b). Burnout and engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Preliminary Manual, Version 1. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht: Utrecht

University

- Tejeda, M.J., Scandura, T.A. & Filial, R. (2001). *The MLQ revisited. Psychometric Properties and recommendations.* The Leadership Quarterly, Vol. 12(1), 31-52.
- Tichy, N.M. & DeVanna, M.A. (1986). *The Transformational Leader.* New York: Willey
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision Making.* Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V.H. & Jago, A.E. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G.A. (1989). *Managerial Leadership: a Review of Theory and Research,* Journal of Management, Vol. 15(2), 251-289.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΠΟΥ ΧΟΡΗΓΗΘΗΚΑΝ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

(Σημειώστε την αντίστοιχη απάντηση)

Φύλο :

- Άνδρας.....
- Γυναίκα.....

Ηλικία :

- Ως 29 ετών.....
- 30-39 ετών.....
- 40-49 ετών.....
- 50 ετών και άνω.....

Εκπαίδευση :

- Λύκειο.....
- Τ.Ε.Ι.Ε.Κ.....
- Α.Ε.Ι.
- Μεταπτυχιακές σπουδές.....

Τομέας εργασίας :

- Υπάλληλος γραφείου.....
- Προϊστάμενος/η.....
- Υποδιευθυντής/ντρια.....
- Διευθυντής/ντρια.....

Συνολικός χρόνος εργασίας

(Ακολουθούν τα κυρίως ερωτηματολόγια. Σωστές και λάθος απαντήσεις δεν υπάρχουν. Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις, αυθόρμητα και σύντομα. Τα στοιχεία θα παραμείνουν ανώνυμα και εμπιστευτικά και αφορούν σε διπλωματική εργασία για την διερεύνηση στάσεων στο χώρο εργασίας. Οι ενδιαφερόμενοι μετά το τέλος της έρευνας μπορούν να έχουν πρόσβαση στα αποτελέσματα).

Σας ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1

Σημειώστε πόσο συχνά ο/η άμεσα προϊστάμενος/η σας εκδηλώνει καθεμιά από τις παρακάτω συμπεριφορές ακολουθώντας την εξής διαβάθμιση:

1.Καθόλου 2.Μια φορά στο τόσο 3.Μερικές φορές 4.Αρκετά συχνά 5.Συνήθως

Ο/Η άμεσα προϊστάμενος μου:	Καθόλου					Συνήθως
1.Μου παρέχει βοήθεια, μέσα και και βοηθητικό προσωπικό ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	1	2	3	4	5	
2.Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν είναι κατάλληλα.	1	2	3	4	5	
3.Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν πολύ σοβαρά.	1	2	3	4	5	
4.Εστιάζει την προσοχή του σε λάθη και πράγματα που αποκλίνουν από τα καθιερωμένα	1	2	3	4	5	
5.Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακρίπτουν σημαντικά ζητήματα.	1	2	3	4	5	
6.Αναφέρεται στις σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις του ίδιου και των συναδέλφων του	1	2	3	4	5	
7.Απουσιάζει όταν τον έχουν ανάγκη	1	2	3	4	5	
8.Αναζητά διαφορετικές θεωρήσεις κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	1	2	3	4	5	
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	1	2	3	4	5	
10. Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	1	2	3	4	5	
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	1	2	3	4	5	
12.Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	1	2	3	4	5	
13.Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν	1	2	3	4	5	
14. Τονίζει τη σημασία που έχει το ισχυρό αίσθημα σκοπού	1	2	3	4	5	
15. Αφιερώνει πολύ χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	1	2	3	4	5	

1.Καθόλου 2.Μια φορά στο τόσο 3.Μερικές φορές 4.Αρκετά συχνά 5.Συνήθως

Ο/Η άμεσα προϊστάμενος μου:	Καθόλου					Συνήθως
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτελέσματα περιμένει να δει όταν θα έχουν επιτευχθεί οι σκοποί	1	2	3	4	5	
17. Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη:« αν δεν είναι χαλασμένο μην το αλλάξεις»	1	2	3	4	5	
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του συμφέρον	1	2	3	4	5	
19.Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	1	2	3	4	5	
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση	1	2	3	4	5	
21. Λειτουργεί έτσι που κερδίζει το σεβασμό μου	1	2	3	4	5	
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	1	2	3	4	5	
23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	1	2	3	4	5	
24.Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	1	2	3	4	5	
25.Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	1	2	3	4	5	
26. Προβάλλει συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	1	2	3	4	5	
27. Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις	1	2	3	4	5	
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	1	2	3	4	5	
29. Με αντιμετωπίζει ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	1	2	3	4	5	
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	1	2	3	4	5	
31.Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητες μου	1	2	3	4	5	
32. Προτείνει νέους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	1	2	3	4	5	
33. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	1	2	3	4	5	
34.Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει συλλογική αίσθηση αποστολής	1	2	3	4	5	

1.Καθόλου 2.Μια φορά στο τόσο 3.Μερικές φορές 4.Αρκετά συχνά 5.Συνήθως

Ο/Η άμεσα προϊστάμενος μου:

Καθόλου

Συνήθως

35.Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	1	2	3	4	5
36.Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	1	2	3	4	5
37.Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	1	2	3	4	5
38.Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	1	2	3	4	5
39.Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος	1	2	3	4	5
40.Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	1	2	3	4	5
41.Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	1	2	3	4	5
42.Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	1	2	3	4	5
43.Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εταιρείας	1	2	3	4	5
44.Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο	1	2	3	4	5
45.Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	1	2	3	4	5

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 2

Σημειώστε πόσο συχνά ισχύει για σας το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης ακολουθώντας την εξής διαβάθμιση:

Ποτέ	Σχεδόν Ποτέ	Μερικές Φορές	Τακτικά	Συχνά	Πολύ Συχνά	Πάντα
0	1	2	3	4	5	6

1. Στη δουλειά μου πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.	0	1	2	3	4	5	6
2. Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.	0	1	2	3	4	5	6
3. Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι.	0	1	2	3	4	5	6
4. Νιώθω γεμάτος ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι	0	1	2	3	4	5	6
5. Είμαι ενθουσιασμένος με την δουλειά μου	0	1	2	3	4	5	6
6. Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου	0	1	2	3	4	5	6
7. Η εργασία μου με εμπνέει	0	1	2	3	4	5	6
8. Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στην δουλειά μου	0	1	2	3	4	5	6
9. Νιώθω ευχαριστημένος όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς	0	1	2	3	4	5	6
10. Νιώθω υπερήφανος για τη δουλειά που κάνω	0	1	2	3	4	5	6
11. Είμαι τελείως απορροφημένος από την εργασία μου	0	1	2	3	4	5	6
12. Όταν εργάζομαι είμαι ικανός να συνεχίσω την δουλειά μου για πολλή ώρα	0	1	2	3	4	5	6
13. Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα	0	1	2	3	4	5	6
14. Η δουλειά μου με συναρπάζει	0	1	2	3	4	5	6
15. Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή	0	1	2	3	4	5	6

Σας ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία

