

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΜΙΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Λαμπριανίδου Ελευθερία

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Πειραιάς, Οκτώβριος 2022

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM
IN ECONOMICS IN EDUCATION AND
MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS

LEADERSHIP AND EMPLOYEE WELL-BEING:
A COMPARATIVE ANALYSIS

By

Lamprianidou Eleftheria

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics in Education and Management of Educational Units

Piraeus, Greece, October 2022

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Όλο αυτό το διάστημα, κατά το οποίο εκπονούσα τη παρούσα διπλωματική, στάθηκαν αρωγοί στο έργο μου οι οικογένειά μου και οι φίλοι μου. Με στήριξαν και με ενθάρρυναν να ολοκληρώσω το δύσκολο αυτό εγχείρημα και γι' αυτό θα ήθελα να τους ευχαριστήσω από καρδιάς. Το θερμότερο όμως ευχαριστώ είναι προς την επιβλέπουσά της διπλωματικής μου εργασίας, την κ. Χατζηδήμα Σταματίνα, για τη συνεργασία και τις πολύτιμες οδηγίες που μου πρόσφερε καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής, με στόχο την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος.

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΜΙΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Σημαντικοί όροι: Μορφές ηγεσίας, ενσυνειδητότητα, ευημερία

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική επιχειρεί να μελετήσει την επίδραση των διαφορετικών ειδών ηγεσίας στην ευημερία των εργαζομένων καθώς και το ρόλο της ενσυνειδητότητας στη μεταξύ τους σχέση. Αρχικά, γίνεται εκτενής αναφορά στην έννοια της ενσυνειδητότητας, στην προέλευση του όρου και στα οφέλη της για τη ζωή του ατόμου (πνευματικά, ψυχικά, σωματικά). Στη συνέχεια, γίνεται λόγος για την έννοια της ηγεσίας και παρατίθενται οι διάφοροι ορισμοί της ενώ περιγράφονται και αναλύονται οι πιο διαδεδομένες μορφές ηγεσίας (θετικές και αρνητικές) που συναντώνται στη βιβλιογραφία. Τέλος, μελετώνται μέσα από βιβλιογραφικές πηγές οι συσχετίσεις των θετικών και αρνητικών μορφών ηγεσίας με την ευημερία στο εργασιακό περιβάλλον καθώς και ο διαμεσολαβητικός ρόλος της ενσυνειδητότητας μεταξύ τους. Τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας συγκλίνουν στη γενική άποψη της επιστημονικής κοινότητας ότι οι θετικές μορφές ηγεσίας συνδέονται με την ευημερία των εργαζομένων. Επιπλέον, ο ρόλος της ενσυνειδητότητας στη μεταξύ τους σχέση φαίνεται να είναι ενισχυτικός και τονωτικός. Σε συνδυασμό όμως με τις αρνητικές μορφές ηγεσίας οι απόψεις δίστανται. Ορισμένες έρευνες συμφωνούν στην αρνητική συσχέτιση της ενσυνειδητότητας με τις αρνητικές μορφές ηγεσίας οδηγώντας σε αύξηση της εργασιακής ευημερίας ενώ άλλες υποστηρίζουν ότι το χαρακτηριστικό αυτό όταν συνυπάρχει με μια αρνητική μορφή ηγεσίας οδηγεί σε μείωση της ευημερίας των εργαζομένων.

LEADERSHIP AND EMPLOYEE WELL-BEING: A COMPARATIVE ANALYSIS

Keywords: leadership styles, mindfulness, well-being, efficiency

Abstract

The present study aims to explore the effect of different leadership styles on employees' well-being and the role of mindfulness in the relationship between them. Firstly, an extended discussion takes place concerning the meaning of mindfulness, its origin and the benefits to a person's life (spiritually, mentally, physically). Subsequently, the meaning and the definitions of leadership are analyzed and the results from the literature search about the most popular existing leadership styles (positive and negative) are presented. Finally, the connection between positive and negative leadership styles and employees' well-being in the working environment is being examined as long as the intercessory role of mindfulness among them. The conclusions of this paper converge in the general opinion of the scientific community that positive forms of leadership are connected with the employees' well-being. Furthermore, mindfulness plays a reinforcing and stimulant role in the relationship of the two parts mentioned above. However, the results of mindfulness' existence in combination with negative forms of leadership form two groups of opinions. Some surveys agree to the point of negative correlation between mindfulness and negative leadership styles, that leads to an increase in occupational well-being, while others argue that when this characteristic coexists with a negative form of leadership leads to a decrease in employee well-being.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
Abstract	vi
Κατάλογος πινάκων	ix
Κατάλογος εικόνων.....	ix
Εισαγωγή.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	3
Ενσυνειδητότητα.....	3
1.1 Εννοιολογικές προσεγγίσεις και ορισμοί	3
1.2 Τα μοντέλα της ενσυνειδητότητας	5
1.3 Τεχνικές ενσυνειδητότητας	6
1.4 Τα οφέλη της ενσυνειδητότητας.....	8
1.5 Νευροεπιστήμη και ενσυνειδητότητα	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	12
Ηγεσία και ηγετικά είδη	12
2.1 Η έννοια της ηγεσίας	12
2.2 Ορισμοί ηγεσίας	12
2.3 Είδη ηγεσίας	14
2.3.1. Μετασχηματιστικός ηγέτης.....	17
2.3.2. Καταχρηστικός ηγέτης	18
2.3.3. Υπηρετικός ηγέτης	19
2.3.4. Αυταρχικός ηγέτης	19
2.3.5. Αυθεντικός ηγέτης	20
2.3.6. Συνεργατικός ηγέτης	21
2.3.7. Δημοκρατικός ηγέτης.....	22

2.3.8.	Καθοδηγητικός ηγέτης	23
2.3.9.	Προπονητικός ηγέτης	24
2.4	Συνδυασμός ειδών ηγεσίας.....	25
2.5	Αντίκτυπος των ειδών ηγεσίας.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....		28
Ηγεσία-Ενσυνειδητότητα-Ευημερία		28
3.1	Είδη ηγεσίας και ευημερία	28
3.1.1.	Μετασχηματιστικό είδος ηγεσίας και ευημερία.....	29
3.1.2.	Αυθεντικό είδος ηγεσίας και ευημερία	31
3.1.3.	Καταχρηστικό είδος ηγεσίας και ευημερία	32
3.1.4.	Υπηρετικό είδος ηγεσίας και ευημερία	33
3.2	Ενσυνειδητότητα και είδος ηγεσίας	35
3.2.1.	Μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας και ενσυνειδητότητα.....	36
3.2.2.	Υπηρετική μορφή ηγεσίας και ενσυνειδητότητα	37
3.2.3.	Αυθεντική μορφή ηγεσίας και ενσυνειδητότητα	38
3.2.4.	Καταχρηστική μορφή ηγεσίας και ενσυνειδητότητα	40
Συμπεράσματα-Προεκτάσεις		42
Βιβλιογραφία.....		44

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1 Αντίκτυπος ειδών ηγεσίας στο εργασιακό κλίμα	26
--	----

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1 Τα τρία στοιχεία της ενσυνειδητότητας (Πηγή: Shapiro et al., 2006).....	6
Εικόνα 2 Επίσημες και ανεπίσημες τεχνικές ενσυνειδητότητας.....	8
Εικόνα 3 Περιοχές του εγκεφάλου που επηρεάζονται από τον διαλογισμό ενσυνειδητότητας (Πηγή: Tang et al., 2015).	11

Εισαγωγή

Το είδος ηγεσίας που εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση ή υπηρεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην πορεία της επιχείρησης ή υπηρεσίας καθώς επηρεάζει άμεσα το έμφυχο δυναμικό της, από το οποίο εξαρτάται η επιτυχία της ή αποτυχίας της. Η ενσυνειδητότητα αποτελεί ένα χαρακτηριστικό των ατόμων που φαίνεται να σχετίζεται με πολλά οφέλη για τη ζωή του ατόμου σε όλα τα επίπεδα της ζωής του.

Η εν λόγω εργασία αποτελεί μία συγκριτική ανάλυση που ερευνά τη σχέση (θετική ή αρνητική) μεταξύ ορισμένων ειδών ηγεσίας με την ευημερία των εργαζομένων τους, όπως επίσης, και τη συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα της ενσυνειδητότητας με την ευημερία δια μέσου των ειδών ηγεσίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται η έννοια της ενσυνειδητότητας και γίνεται προσπάθεια ορισμού του όρου και επεξήγησή του με τη βοήθεια της νευροεπιστήμης, ποια κέντρα και δομές του εγκεφάλου είναι υπεύθυνα για την εν λόγω κατάσταση. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στα δύο μοντέλα της ενσυνειδητότητας καθώς και διάκριση των επίσημων και ανεπίσημων τεχνικών ενσυνειδητότητας, οι οποίες στοχεύουν στην ανάπτυξή της. Τέλος, αναλύονται τα οφέλη του όρου για την ψυχική, πνευματική και σωματική υγεία του ατόμου.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται διαφορετικοί ορισμοί του όρου ηγεσίας και επιχειρείται η ανάλυσή τους. Επίσης, παρουσιάζονται με λεπτομέρεια διάφορα είδη ηγεσίας, όπως το μετασχηματιστικό, το αυταρχικό, το καθοδηγητικό, το αυθεντικό, το δημοκρατικό, το προπονητικό, το υπηρετικό και το καταχρηστικό. Γίνεται προσπάθεια να οριστούν, να αναλυθούν στα επιμέρους χαρακτηριστικά τους και να τονιστούν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία τους, τα οποία έχουν αντίστοιχο αντίκτυπο στη ευημερία και γενικότερα στη ζωή των εργαζομένων.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας παρατίθενται έρευνες που μελετούν τη συσχέτιση της μετασχηματιστικής, αυθεντικής, υπηρετικής και καταχρηστικής μορφής ηγεσίας με την ευημερία των εργαζομένων. Από αυτές τις αναφορές συμπεραίνεται η διαφορετική επίδραση των θετικών και αρνητικών μορφών στην ευημερία των ατόμων της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, αναφέρονται μελέτες που ερευνούν τον ρόλο της ενσυνειδητότητας στην ευημερία των εργαζομένων δια μέσου των μορφών ηγεσίας. Από αυτή την προσέγγιση διαπιστώνεται η θετική σχέση της ενσυνειδητότητας με τις θετικές μορφές ηγεσίας που ενισχύει την ευημερία και η αρνητική με τις αρνητικές μορφές που

οδηγεί στην ευημερία. Παρ' όλ' αυτά, μία μελέτη αναδεικνύει την αρνητική πλευρά της ενσυνειδητότητας αναφέροντας ότι σε συνθήκες όπου εφαρμόζεται το καταχρηστικό είδος ηγεσίας τα άτομα με ενσυνειδητότητα βίωναν περισσότερο τα αρνητικά συναισθήματα που τους προκάλούσε η ηγεσία καθώς έδιναν πολλή προσοχή σε όλα τα γεγονότα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ενσυνειδητότητα

1.1 Εννοιολογικές προσεγγίσεις και ορισμοί

Την περίοδο μεταξύ 1980 και 2000 η έννοια της ενσυνειδητότητας αποτέλεσε επίκεντρο στον τομέα της ψυχολογίας για πολλούς κλινικούς ψυχολόγους (Kabat-Zinn, 1990). Η ενσυνειδητότητα είναι μια διαδικασία παρακολούθησης με επίγνωση στην παροντική εμπειρία (Creswell, 2016). Πιο συγκεκριμένα, η ενσυνειδητότητα ορίζεται η εκ προθέσεως προσπάθεια εστίασης της προσοχής σε γεγονότα (εξωτερικά ερεθίσματα) και εμπειρίες (σκέψεις, συναισθήματα) που εξελίσσονται σε παροντικό χρόνο, με τρόπο μη επικριτικό και υπομονετικό (Baer, 2003. Kabat-Zinn, 2003. Kabat-Zinn, 1994. Brown & Ryan, 2003). Η ενσυνειδητότητα αποτελεί μία ευέλικτη κατάσταση του νου κατά την οποία το άτομο είναι συνδεδεμένο με το παρόν και ευαίσθητο στην παρατήρηση νέων πραγμάτων. Επιτρέπει στο άτομο να είναι συνειδητά παρόν σε κάθε στιγμή και να αντιδρά με τον κατάλληλο τρόπο χωρίς να το απασχολεί το παρελθόν και το μέλλον, ενώ αντίθετα, όταν επικρατεί το ασυνείδητο αντιδρά μηχανικά, αυτόματα σύμφωνα με το αίσθημα που του είχε αφήσει κάποια προγενέστερη παρόμοια εμπειρία (Langer, 2000). Η ενσυνειδητότητα ή αλλιώς η εστίαση της προσοχής στο παρόν με μη επικριτικό τρόπο αφορά μία κατάσταση του νου κατά την οποία το άτομο οδηγείται συνειδητά και με πρόθεση σε παρακολούθηση της παροντικής εμπειρίας χωρίς όμως να ασκεί σε αυτή κριτική. Κύρια συστατικά του φαινομένου αποτελούν η επίγνωση του ατόμου για την εξωτερική και εσωτερική εμπειρία, η εστίαση της προσοχής σε ένα σημείο, η εμπλοκή αποκλειστικά με την τρέχουσα κατάσταση και η αποδοχή της εμπειρίας αυτής ακόμα και αν έχει δημιουργήσει αρνητικά συναισθήματα (Kang, Gruber & Gray, 2013).

Η ενσυνειδητότητα ως πρακτική έχει τις ρίζες της στην ανατολική φιλοσοφία διαλογισμού και συγκεκριμένα στον Βουδισμό (Chiesa & Malinowski, 2011· Shapiro, Carlson, Astin, & Freedman, 2006). Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι διαλογισμού, ο διαλογισμός συγκέντρωσης και ο διαλογισμός επίγνωσης. Η τελευταίος προϋποθέτει προσπάθεια στη διατήρηση της προσοχής. Η εν λόγω πρακτική αφορά την παρατήρηση μιας διαρκώς μεταβαλλόμενης κατάστασης κάθε στιγμή (Kabat-Zinn, 1982). Η ικανότητα κατεύθυνσης της προσοχής που οδηγεί στην κατάσταση ενσυνειδητότητας, είναι δυνατό

να ενισχυθεί με τη μέθοδο του διαλογισμού, η οποία ορίζεται ως η σκόπιμη αυτορρύθμιση της προσοχής κάθε στιγμή (Goleman & Schwartz, 1976. Kabat-Zinn, 1982). Σύμφωνα με την επιστημονική βιβλιογραφία υπάρχουν πολυάριθμες μέθοδοι διαλογισμού που αναπτύσσουν τις δεξιότητες ενσυνειδητότητας (Hanh, 1976. Kabat-Zinn, 1994). Ορισμένες από αυτές βοηθούν το άτομο να παρακολουθεί τις εμπειρίες που βιώνει εσωτερικά κάθε στιγμή όπως τις σκέψεις, τα συναισθήματά του, τις σωματικές του αισθήσεις, ενώ άλλες βοηθούν στην ενίσχυση της προσοχής σε εξωτερικά ερεθίσματα όπως οι ήχοι και οι εικόνες (Baer, 2003. Kabat-Zinn, 1994).

Σύμφωνα με τους Bishop, Lau, Shapiro, Carlson, Anderson, Carmody, Segal, Abbey, Spica, Velting και Devins (2004) η ενσυνειδητότητα αποτελείται από το μοντέλο δύο συστατικών. Το πρώτο αφορά την αυτορρύθμιση της προσοχής, η οποία οδηγεί σε αυξημένη αναγνώριση των νοητικών καταστάσεων σε παροντικό χρόνο και το δεύτερο την υιοθέτηση συγκεκριμένης καθοδήγησης προς την εμπειρία που βιώνει το άτομο την παροντική στιγμή. Ειδικότερα η ενσυνειδητότητα ορίζεται ως μια διαδικασία ρύθμισης της προσοχής, ώστε να υπάρξει επίγνωση του ατόμου για την τρέχουσα εμπειρία καθώς και σχέση με την εμπειρία μέσα από την καθοδήγηση της περιέργειας, της ειλικρίνειας και της αποδοχής.

Η έννοια της ενσυνειδητότητας βασίζεται σε θεμελιώδεις διεργασίες της συνείδησης, την επίγνωση και την προσοχή, που είναι υπεύθυνες για την ποιότητα της εμπειρίας και της δράσης. Ο όρος επίγνωση αναφέρεται στην συνειδητή καταγραφή ερεθισμάτων και απαιτεί την εγρήγορση του ατόμου καθώς και την ικανότητα του να είναι παρόν στη στιγμή με όλες του τις αισθήσεις. Με άλλα λόγια η επίγνωση είναι η δική μας άμεση επαφή με την πραγματικότητα. Οι περισσότερες διεργασίες του εγκεφάλου συμβαίνουν δίχως το άτομο να τις αντιλαμβάνεται. Πολλές και διαφορετικές εγκεφαλικές περιοχές και λειτουργίες (π.χ προσοχή, μνήμη, αντίληψη) θα πρέπει να «συνεργαστούν», προκειμένου να λάβει χώρα η εν λόγω λειτουργία. Αυτό το γεγονός αυτόματα την καθιστά μία πολύπλοκη και καθόλου απλή νοητική διαδικασία. Ελλείματα στην επίγνωση σχετίζονται με μειωμένη ικανότητα συγκέντρωσης ή διατήρησης της προσοχής. Η διαπίστωση αυτή φανερώνει τη στενή σύνδεση και αλληλεξάρτηση των δύο αυτών λειτουργιών. (Young, 2014. Brown, Ryan & Creswell, 2007).

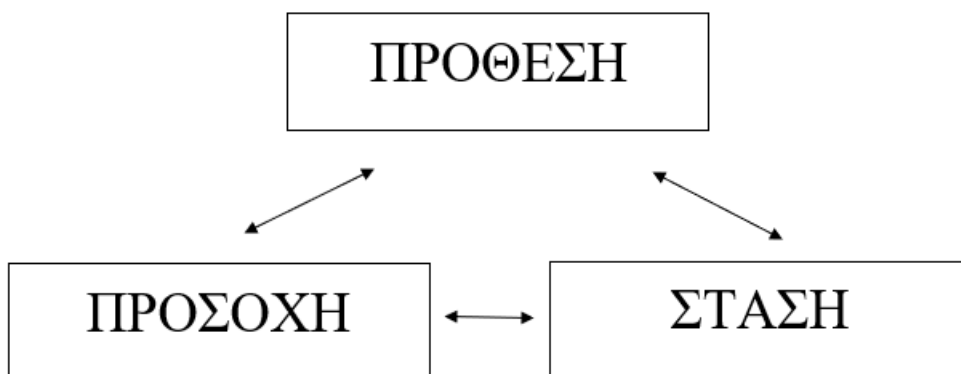
Η προσοχή αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές διαδικασίες του εγκεφάλου και γι' αυτό είναι ζωτικής σημασίας για την εκτέλεση άλλων γνωστικών λειτουργιών (Ocasio &

Wohlgezogen, 2010). Η προσοχή ορίζεται ως νευρωνική αναπαράσταση που ενεργοποιείται κάθε στιγμή και αφορά πληροφορίες που επεξεργάζεται ο εγκέφαλος ανά πάσα ώρα και στιγμή. Η περιορισμένη προσοχή μειώνει την ικανότητα του εγκεφάλου να επεξεργαστεί ικανοποιητική ποσότητα πληροφοριών κάθε στιγμή (Dukas, 2004). Ένα από τα πιο γνωστά είδη προσοχής που έχει ερευνηθεί επισταμένως από τους ερευνητές είναι εκείνο της επιλεκτικής προσοχής. Επιλεκτική προσοχή ονομάζεται η επιλογή του εγκεφάλου να εστιάσει και να επεξεργαστεί ένα συγκεκριμένο εξωτερικό ερεθίσμα. Ο ανθρώπινος εγκέφαλος δε δύναται να παρακολουθεί ταυτόχρονα πολλά διαφορετικά εξωτερικά ερεθίσματα και επομένως οδηγείται αυτόματα σε διαδικασία επιλογής. Ο μηχανισμός αυτός είναι βασικός προκειμένου το άτομο να αντιδρά λογικά και σωστά όταν βρίσκεται αντιμέτωπο με ερεθίσματα που αποσπών τη προσοχή του (Ocasio & Wohlgezogen, 2010).

1.2 Τα μοντέλα της ενσυνειδητότητας

Σύμφωνα με τους Shapiro, Carlson, Astin και Freedman, (2006) το μοντέλο της ενσυνειδητότητας συνθέτουν τα τρία συστατικά στοιχεία της πρόθεσης, της προσοχής και της στάσης. Μέσα από το μοντέλο είναι δυνατόν να γίνει κατανοητός ο τρόπος που με το οποίο λειτουργεί η ενσυνειδητότητα. Η πρόθεση, η προσοχή και η στάση αποτελούν διαδικασίες που συμβαίνουν ταυτόχρονα και όχι ξεχωριστά στάδια, αφού όλες μαζί συνθέτουν τη διαδικασία της ενσυνειδητότητας.

Η πρόθεση αποτελεί μία δυναμική, εξελικτική διαδικασία, η οποία μεταβάλλεται μέσω της πρακτικής, της επίγνωσης και της διορατικότητας και ως κεντρικό στοιχείο της ενσυνειδητότητας διαδραματίζει καίριο ρόλο στην κατανόηση της συνολικής διαδικασίας (Bishop *et al.*, 2004). Η προσοχή αναφέρεται στην παρατήρηση των λειτουργιών του ατόμου κατά τη διάρκεια βιώματος εξωτερικής ή εσωτερικής εμπειρίας ενώ η στάση, εξίσου σημαντική, χαρακτηρίζει τον τρόπο εστίασης της προσοχής (π.χ ψυχρή, επικριτική ή φιλική, στοργική διάθεση) και την υιοθέτηση μιας μη αντιδραστικής και αποδεκτής συμπεριφοράς στα ερεθίσματα (Shapiro *et al.*, 2006).



Εικόνα 1 Τα τρία στοιχεία της ενσυνειδητότητας (Πηγή: Shapiro *et al.*, 2006)

Με βάση τους Bishop *et al.*, (2004) οι δύο παράγοντες που αποτελούν την ενσυνειδητότητα είναι ο αυτοέλεγχος της προσοχής και ο προσανατολισμός προς την εμπειρία του ατόμου. Ο πρώτος αφορά την παρατήρηση και την επίγνωση του ατόμου για τις σκέψεις του, τα συναισθήματά του, τις αισθήσεις του καθώς και την μετατόπιση της προσοχής σε διαφορετικά σημεία της εμπειρίας (Ghabeesh, Kalaldah, Rayan, Rifai & Halaiqa, 2019). Ο δεύτερος χαρακτηρίζεται από αποδοχή της εμπειρίας από το άτομο και όχι από επικριτική στάση ή υποτίμησή αυτής, ακόμα κι αν δεν είναι μια ευχάριστη ή μια θετική εμπειρία (Bishop *et al.*, 2004).

1.3 Τεχνικές ενσυνειδητότητας

Η ενσυνειδητότητα είναι μια πρακτική, η οποία πρέπει να ενισχυθεί καθώς προσφέρει πολλά οφέλη στη ζωή του ατόμου. Η ενίσχυση αυτή επιτυγχάνεται με την υιοθέτηση διαφόρων τεχνικών, που διακρίνονται σε επίσημες και ανεπίσημες. Οι επίσημες τεχνικές αποτελούν δομημένες πρακτικές που στοχεύουν στην ανάπτυξη της ενσυνειδητότητας απαιτώντας από το άτομο την αφιέρωση χρόνου. Σε αυτήν την κατηγορία συγκαταλέγονται το σκανάρισμα σώματος, ο διαλογισμός (περιπατητικός, καθιστικός, στοργικής καλοσύνης), επίγνωση της αναπνοής, ενσυνείδητη διατροφή και η γιόγκα (Ελευθερίου, 2020. Birtwell, Williams, Marwijk, Armitage & Sheffield, 2018. Pace, 2016).

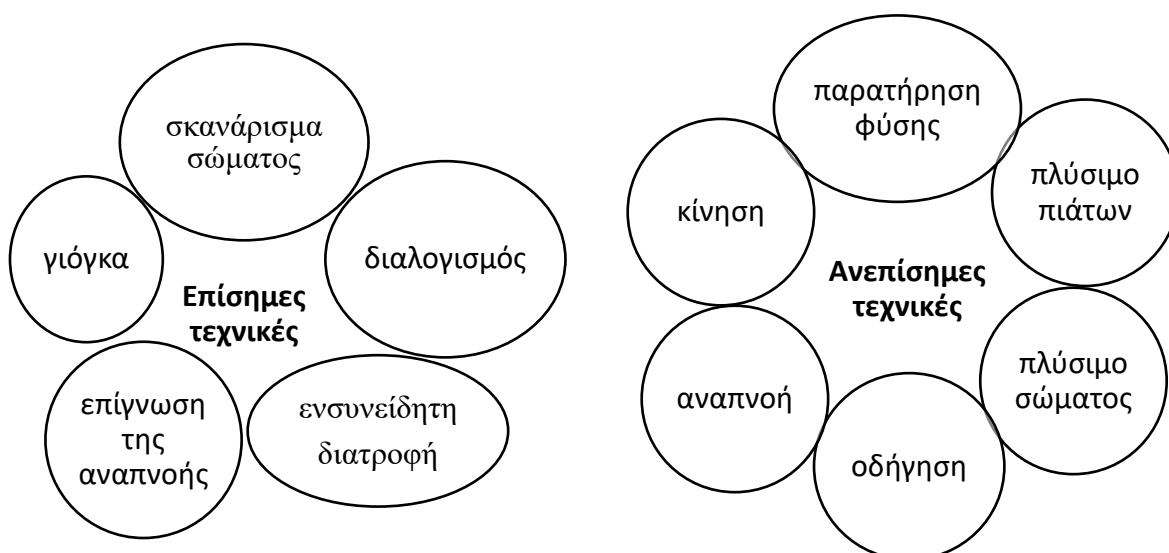
Ο διαλογισμός συνιστά μία νοητική διαδικασία η οποία μειώνει τα αρνητικά συναισθήματα (άγχος, αγωνία, σύγχυση) και ηρεμεί τόσο το μυαλό όσο και το σώμα.

Περιλαμβάνει την πλήρη εστίαση στο τώρα προκειμένου το άτομο να γνωρίσει και να αποδεχτεί χωρίς κριτική τις σκέψεις, τα συναισθήματά του κι τις αισθήσεις του (Ρέπα, 2018. Pace, 2016). Ο περιπατητικός διαλογισμός αφορά την πλήρη συνείδηση κάθε βήματος κατά τη διαδικασία ενός περιπάτου. Σκοπός είναι η καθολική αντίληψη του πώς βαδίζει και πώς κινείται το άτομο, το σήκωμα του ποδιού, η κίνηση προς τα μπροστά, η επαφή του με το έδαφος (Ρέπα, 2018). Το σκανάρισμα σώματος αναφέρεται στην αργή και σκόπιμη εστίαση της προσοχής σε κάθε σημείο του σώματος. Δια μέσου της χαλαρότητας και της ενσυνειδητότητας του ατόμου αναπτύσσεται σύνδεση με το σώμα και τις αισθήσεις. Στόχος της πρακτικής αυτής είναι η παρατήρηση της αίσθησης χωρίς καμία προσπάθεια παρεμπόδισής της (Tang & Braver, 2020. Pace, 2016). Η επίγνωση της αναπνοής πρόκειται για μια σειρά ασκήσεων αναπνοής, που ελαττώνουν τα δυσάρεστα ψυχολογικά και σωματικά συμπτώματα όπως η κούραση, το άγχος, η δυσάρεστη διάθεση. Ειδικότερα, η πρακτική αφορά την παρακολούθηση της αναπνοής όπως ακριβώς λαμβάνει χώρα. Το άτομο προσπαθεί να επαναφέρει την προσοχή του στην αναπνοή, όταν αντιληφθεί ότι ο νους του έχει παρασυρθεί από σκέψεις και συναισθήματα (Sun, 2019). Στην τεχνική της ενσυνείδητης διατροφής το άτομο επικεντρώνεται πλήρως στη διαδικασία της κατανάλωσης τροφής. Παρατηρεί το προς βρώσιν προϊόν πολύ προσεκτικά σαν να το βλέπει για πρώτη φορά και ζει την εμπειρία με όλες του τις αισθήσεις, γεύση, όσφρηση, αφή καθώς τρώει με αργό ρυθμό (Ρέπα, 2018. Pace, 2016). Η τεχνική της γιόγκα περιλαμβάνει ισχυρή εστίαση στην αφαίρεση της αντίστασης. Το μυαλό, το σώμα και το πνεύμα ενοποιούνται μέσω της αναπνοής, της κίνησης και της επίγνωσης (Pace, 2016).

Οι ανεπίσημες πρακτικές βοηθούν στην ανάπτυξη της ενσυνειδητότητας με έναν πιο απλό, καθημερινό τρόπο. Στην ουσία προσπαθούν να προστατέψουν και να διατηρήσουν την ενσυνειδητότητα που ενισχύθηκε από τις επίσημες πρακτικές. Το άτομο εστιάζει στην τρέχουσα εμπειρία, δίνοντας προσοχή σε μία καθημερινή διαδικασία ρουτίνας. Το πλύσιμο των πιάτων, η παρατήρηση της φύσης, η οδήγηση, το πλύσιμο του σώματος, η κίνηση, η αναπνοή συγκαταλέγονται στο μακρύ κατάλογο των ανεπίσημων τεχνικών ενσυνειδητότητας (Pace, 2016).

Κατά τη διενέργεια του πλυσίματος των πιάτων το άτομο παρατηρεί το νερό, νιώθει τη θερμοκρασία και τις φυσαλίδες του νερού στα χέρια του και μειώνει την ταχύτητα διεκπεραίωσης της εργασίας, ώστε να αντιλαμβάνεται απόλυτα κάθε αντικείμενο που πλένει. Η παρατήρηση της φύσης περιλαμβάνει την επικέντρωση της προσοχής στο

άκουσμα του κελαηδίσματος των πουλιών, του θροΐσματος των φύλλων των δέντρων και στους γενικότερους ήχους της φύσης. Στη διαδικασία της οδήγησης το άτομο εστιάζει την προσοχή του σε αυτά που βλέπει στη διάρκεια της πορείας του, στο άγγιγμα του τιμονιού και στους ήχους τριγύρω του. Χαλαρώνει τους ώμους και παρατηρεί τα συναισθήματα που προκύπτουν από την εμπειρία. Κατά τη διαδικασία πλυσίματος του σώματος το άτομο νιώθει με όλες του τις αισθήσεις το νερό (τη θερμοκρασία, την υφή, τον ήχο) και παρατηρεί τα συναισθήματά του καθώς βιώνει ολοκληρωτικά την εμπειρία. Στην κίνηση του σώματος όπως το περπάτημα για το σπίτι ή το γραφείο, το ανεβοκατέβασμα στις σκάλες και οποιαδήποτε άλλη σωματική κίνηση το άτομο επικεντρώνεται στις αισθήσεις του σώματός του. Στην λειτουργία της αναπνοής το άτομο μέσα στη διάρκεια της ημέρας διακόπτει κάθε άλλη δραστηριότητα και επικεντρώνει την προσοχή του στην εισπνοή και εκπνοή, ώστε να νιώσει συνδεδεμένος με την όλη διαδικασία (Pace, 2016).



Εικόνα 2 Επίσημες και ανεπίσημες τεχνικές ενσυνειδητότητας

1.4 Τα οφέλη της ενσυνειδητότητας

Αναμφίβολα πλήθος μελετών συγκλίνει στην άποψη ότι η καλλιέργεια της ενσυνειδητότητας προσφέρει πολλά και σημαντικά οφέλη στη πνευματική, ψυχική και σωματική υγεία, στις επιδόσεις, στη συμπεριφορική αυτορρύθμιση, στην ποιότητα ζωής και την ευημερία (Keng, Smoski & Robins, 2011. Shapiro, Oman, Thoresen, Plante &

Flinders, 2008. Baer, 2003. Reibel, Greeson, Brainard & Rosenzweig, 2001). Συγκεκριμένα, μειώνει ένα ευρύ φάσμα από προβληματικές καταστάσεις όπως ο πόνος, το στρες, το άγχος, οι διατροφικές διαταραχές και τα καταθλιπτικά συμπτώματα (Teasdale, Williams, Ridgeway, Soulsby, Segal & Lau, 2000. Kristeller & Hallett, 1999. Shapiro, Schwartz & Bonner, 1998. Kabat-Zinn, 1982).

Μία μεγάλη γκάμα σωματικών παθήσεων όπως, οι καρδιακές, ο καρκίνος, η ψωρίαση, η κόπωση επιβραδύνει την εμφάνισή της χάρη στην ανάπτυξη της ενσυνειδητότητας (Baer, 2003). Οι έρευνες των Jennings, Frank, Snowberg, Coccia & Greenberg (2013) και των Poulin, Mackenzie, Soloway, & Karayolas (2008) που παρείχαν επιμορφώσεις ενσυνειδητότητας σε εκπαιδευτικούς δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί αναφέρουν μειωμένα επίπεδα άγχους, λιγότερη πίεση, μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και γενικότερη ευημερία. Αποτελέσματα της έρευνας των Khoury, Lecomte, Fortin, Masse, Therien, Bouchard, Charleau, Paquin & Hofmann (2013) φανερώνουν ότι η άσκηση πρακτικών ενσυνειδητότητας σε εργαζόμενους ενήλικες βοηθά στη μείωση του στρες, του άγχους και της κατάθλιψη και αποδεικνύουν ότι η ενσυνειδητότητα συνιστά αποτελεσματική θεραπεία διαφόρων ψυχολογικών προβλημάτων. Η βελτίωση της ψυχικής υγείας έχει σημαντικές επιπτώσεις στην κοινωνική ζωή του ατόμου. Άτομα που αντιμετωπίζουν προβλήματα στον τομέα αυτόν εμφανίζουν μειωμένη παραγωγικότητα στην εργασία τους διότι έχουν την τάση να λείπουν αρκετές μέρες από αυτή (Keyes, 2007).

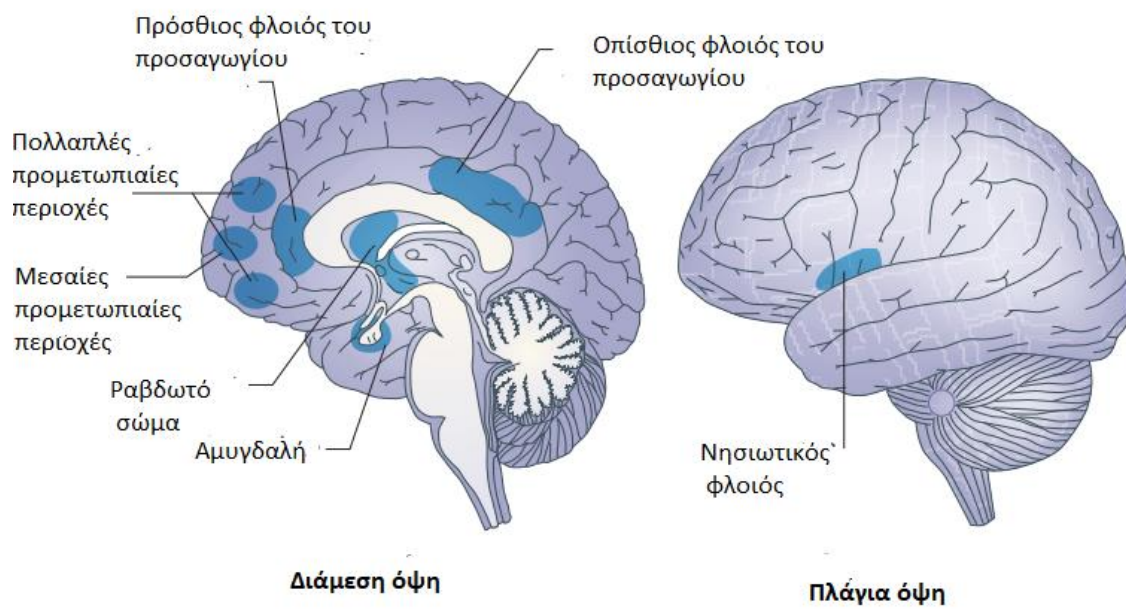
Επιπροσθέτως, σύμφωνα με την έρευνα των Chiesa, Calati, & Serretti, (2011) οι πρακτικές ενσυνειδητότητας μπορούν να ενισχύσουν τις γνωστικές ικανότητες όπως η προσοχή και η μνήμη. Αναπτύσσεται η ικανότητα προσοχής και αυξάνεται η μνήμη εργασίας (εργαζόμενη μνήμη) (Ρέππα, 2018). Τέλος, καίρια έχει αποδειχθεί η συμβολή της ενσυνειδητότητας στην καλύτερευση της αυτοσυγκέντρωσης και την ικανότητα χαλάρωσης (Semple, Reid & Miller, 2005. Singh, Wahler, Adkins & Myers, 2003).

1.5 Νευροεπιστήμη και ενσυνειδητότητα

Σύμφωνα με την νευροεπιστήμη βασικό χαρακτηριστικό του εγκεφάλου αποτελεί η νευροπλαστικότητα. Συγκεκριμένα, η δομή και η λειτουργία του εγκεφάλου μεταβάλλονται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου. Δημιουργούνται καινούρια νευρωνικά δίκτυα, τα οποία επιτρέπουν στον εγκέφαλο να «συνέλθει» και να αναδιαρθρωθεί, αλλάζοντας την πραγματικότητά του (Paulson, Davidson, Jha, & Kabat-

Zinn, 2013). Οι Goleman & Davidson, (2018) και οι Tang , Holzel & Posner (2015) υποστηρίζουν ότι οι τεχνικές απεικόνισης και μαγνητικής τομογραφίας του εγκεφάλου αποδεικνύουν πως η ενσυνειδητότητα συμβάλλει στις αλλαγές της λειτουργίας και της δομής του εγκεφάλου, οι οποίες βοηθούν στη βελτίωση της ποιότητας των γνωστικών λειτουργιών, στη μείωση του άγχους και στη ενίσχυση της γενικότερης υγείας του ατόμου.

Ειδικότερα, ο διαλογισμός αναδιαμορφώνει τα δίκτυα των νευρώνων, προκαλώντας δενδριτική διακλάδωση και αύξηση του αριθμού, της πυκνότητας και της πολυπλοκότητας των συνδέσεων σε πολλές περιοχές του εγκεφάλου όπως ο εγκεφαλικός φλοιός, η υποφλοιώδης φαιά και λευκή ουσία, το εγκεφαλικό στέλεχος, η αμυγδαλή κι η παρεγκεφαλίδα. Ορισμένες από αυτές τις περιοχές είναι υπεύθυνες για τις γνωστικές λειτουργίες όπως η προσοχή, η σκέψη, η μνήμη, η απόκτηση και η ανάκτηση πληροφοριών, η οργανωτική ικανότητα , ο μετασχηματισμός των πληροφοριών, η αντίληψη, η επίλυση προβλημάτων, η λήψη αποφάσεων, η κριτική και δημιουργική σκέψη καθώς και η μεταγνώση. Κάποιες άλλες σχετίζονται με τα θετικά συναισθήματα (όπως η καλοσύνη) και τη συναισθηματική ρύθμιση. Ταυτόχρονα, οι νευροεπιστημονικές έρευνες καταδεικνύουν ότι ο διαλογισμός οδηγεί σε μειωμένη δραστηριότητα των νευρώνων σε περιοχές που σχετίζονται με αρνητικά συναισθήματα όπως το άγχος και η ανησυχία (Tang, Holzel & Posner 2015. Hölzel, Lazar, Gard, Schuman-Olivier, Vago, & Ott, 2011. Davidson & Lutz, 2008. Davidson, Kabat-Zinn, Schumacher, Rosenkranz, Muller, Santorelli, Urbanowski, Harrington, Bonus, & Sheridan, 2003).



Εικόνα 3 Περιοχές του εγκεφάλου που επηρεάζονται από τον διαλογισμό ενσυνειδητότητας (Πηγή: Tang et al., 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ηγεσία και ηγετικά είδη

2.1 Η έννοια της ηγεσίας

Ο όρος ηγεσία αναφέρεται στη διοίκηση πετυχημένων στρατιωτικών μονάδων και ισχυρών επιχειρήσεων από δυναμικά πρόσωπα που διαμορφώνουν το μέλλον των εθνών. Υπάρχει πληθώρα ιστορικών περιγραφών για στρατιωτικούς, πολιτικούς και θρησκευτικούς ηγέτες στους οποίους οφείλουν την ύπαρξή τους σημαντικά ιστορικά γεγονότα (Harris, 2007). Οι πρώτες αναφορές στις έννοιες του ηγέτη και της ηγεσίας χρονολογούνται στον 6^ο αιώνα π.Χ. και συναντώνται σε βιβλία του Κομφούκιου (Analects), του Λάο-Τζου (Tao Te Ching) και του Σουν Τζου (Η τέχνη του πολέμου) (Wang & Yuan, 2017). Στη διάρκεια του χρόνου, η ηγεσία σταδιακά μετατράπηκε στον πιο κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης σε κάθε περίοδο της ιστορίας (Fielding, 2004). Η ηγεσία είναι μια καθολική δραστηριότητα για την ανθρωπότητα και τα ζώα και ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική οργανωσιακή και κοινωνική λειτουργία (Fielding, 2004). Οι συστηματικές επιστημονικές μελέτες που είχαν ως θέμα τους την ηγεσία ξεκίνησαν περί το 1900. Παρ' όλα αυτά, το φαινόμενο της ηγεσίας προϋπήρχε από παλιότερα (Einarsen, Aaslad, Skogstad, 2007). Η βιβλιογραφία αποκαλύπτει την παράλληλη χρονολογική εξέλιξη των θεωριών σχετικά με την ηγεσία και των προσεγγίσεων σχετικά με τη διοίκηση (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007).

2.2 Ορισμοί ηγεσίας

Η δυσκολία στον ορισμό της ηγεσίας έγκειται στην πολυσύνθετη υπόσταση του όρου (Padilla *et al.*, 2007). Έχει υποστηριχθεί η άποψη ότι οι ορισμοί της ηγεσίας είναι τόσοι σε αριθμό όσοι και οι ψυχολόγοι που εξετάζουν την ψυχοσύνθεση του ηγέτη (Hogan, 2007. Giglio, Diamante & Urban, 1998). Η εν λόγω πληθώρα ορισμών οφείλεται στην διαφορετική οπτική γωνία του κάθε ειδικού, καθώς και στα ενδιαφέροντά του (Harris, 2007).

Ο αγγλικός όρος της ηγεσίας “leadership” χωρίζεται σε τρία μέρη: “lead”, “-er” και “-ship”. Το πρώτο μέρος, “lead”, έχει την έννοια του πρωτοπόρου ή του ατόμου που καταλαμβάνει την πρώτη θέση. Το δεύτερο μέρος, “-er”, αναφέρεται σε ένα άτομο που

κατέχει κάποιο ρόλο ή αναλαμβάνει μια ευθύνη. Το τελευταίο μέρος “-ship”, αναφέρεται σε μια δεξιότητα, ικανότητα ή τέχνη (Thach, 2002). Βάσει των ανωτέρω, η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως ο καθορισμός της πορείας την οποία θα ακολουθήσει μια ομάδα, η καθοδήγηση μιας ομάδας προς την επίτευξη ενός στόχου και η ύπαρξη της απαιτούμενης ικανότητας για κινητοποίηση των “ακολούθων” μέσω έντονης παρακίνησης (Demirtas & Karaca, 2020).

Σύμφωνα με τους Northouse και Waters ως ηγεσία ορίζεται η διαδικασία βάσει της οποίας ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων με σκοπό την επίτευξη ενός στόχου (Ackermam, 2008. Dagley, 2006). Οι Rue και Byars ορίζουν την ηγεσία ως την επιδιωκόμενη καθοδήγηση από τον ηγέτη ή ως την ικανότητά του να πείθει τους άλλους να λαμβάνουν αποφάσεις (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Επίσης, η ηγεσία ορίζεται και ως η διαδικασία διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων, ενώ έχει περιγραφεί και ως η διαδικασία αντίληψης του ηγετικού χαρακτήρα ενός ανθρώπου από τους γύρω του (McGovern, Lindermann, Vergara, Murphy, Barker & Warrenfeltz, 2001). Οι περισσότεροι ορισμοί συμπεριλαμβάνουν έννοιες όπως επιρροή, ακόλουθος, όραμα, ομάδα ή επιχείρηση, δομή, επίτευξη στόχου, διαπροσωπικές σχέσεις (Fielding, 2004. Goleman, McKee & Boyatzis, 2002).

Ένας από τους πιο σημαντικούς όρους που χρησιμοποιούνται είναι η επιρροή, βασικό χαρακτηριστικό ενός ηγέτη. Επιρροή η οποία δεν πρέπει να μεταφράζεται ως κυριαρχία και υποταγή των υπολοίπων αλλά ως αποτέλεσμα της πειθούς από την οποία πρέπει να διακρίνεται ο ηγέτης. Ένα πληθωρικό στυλ ηγεσίας δημιουργεί το αίσθημα εμπιστοσύνης, ακεραιότητας και συνέργειας στην ομάδα ενώ παράλληλα επιφέρει οργανωτική και κοινωνική επιτυχία. Μέσα από τα χαρακτηριστικά της ομαδικότητας απορρέει και ένας ακόμα ορισμός της ηγεσίας, ο οποίος την χαρακτηρίζει ως τη διαδικασία επίτευξης στόχων με τη συμβολή και άλλων ατόμων. Τονίζεται, δηλαδή, ότι η επίτευξη ενός στόχου είναι δυνατή μόνο με την έμπρακτη συμβολή ατόμων τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού όσο και από το εξωτερικό. Υπογραμμίζεται με αυτό τον τρόπο η αδυναμία ενός ηγέτη να πετύχει χωρίς βοήθεια, αιτιολογώντας την χρήση του όρου ακόλουθος που αναφέρθηκε παραπάνω. Ο όρος του οράματος, αναφέρεται στο όραμα που έχουν οι ηγέτες σχετικά με την εξασφάλιση μιας όσο το δυνατόν καλύτερης μελλοντικής πορείας του οργανισμού και στην προσπάθειά τους να αποτελέσουν πηγή έμπνευσης για την ομάδα

τους, ώστε να ακολουθήσουν αυτό το όραμα. Ένα όραμα που βασίζεται σε ισχυρά θεμέλια είναι προσανατολισμένο στο μέλλον και στην επιτυχία, ελκυστικό, πειστικό και προσιτό.

Τα κοινά χαρακτηριστικά των περισσότερων ορισμών του όρου της ηγεσίας συγκεντρώνονται στην ακόλουθη λίστα:

- Η ηγεσία δεν είναι ιδιοκτησία ενός ατόμου αλλά αποτελεί μια διαδικασία.
- Η διαδικασία της ηγεσίας εμπεριέχει μια συγκεκριμένη εκδοχή της έννοιας της επιρροής που καλείται έμπνευση.
- Ο ύψιστος στόχος της επιρροής-έμπνευσης είναι η δημιουργία συνεργασίας για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.
- Οι στόχοι των ηγετών και των ομάδων τους δεν μπορούν να είναι αρεστοί και σε άλλους εμπλεκόμενους (Demirtas *et al.*, 2020).

2.3 Είδη ηγεσίας

Σύμφωνα με τους Gandolfi και Stone (2017) το ‘είδος ηγεσίας’ ορίζεται ως «ένα μέσο με το οποίο ένας ηγέτης επηρεάζει/εμπνέει μια ομάδα ανθρώπων σε έναν οργανισμό θέτοντας ως στόχο την εδραίωση μιας μελλοντικής κατάστασης που είναι διαφορετική από την παρούσα κατάσταση». Όπως έχει προαναφερθεί, η σύγχρονη όψη της διοίκησης απαρτίζεται από μια πληθώρα ειδών ηγεσίας, τα οποία αποτελούν την απόδειξη εφαρμογής της διαδικασίας που επιλέγει ένας ηγέτης για να ηγηθεί (Shead, 2016).

Όπως προαναφέρθηκε ο Lewin (1939) διακρίνει το αυταρχικό, δημοκρατικό και αδιάφορο είδος ηγεσίας. Το αυταρχικό ορίζει τον ηγέτη που το εφαρμόζει ως ένα ενεργό άτομο που αναλαμβάνει την ευθύνη και θέτει σαφείς προσδοκίες σχετικά με το τι, γιατί και πώς πρέπει να ολοκληρώνονται οι δουλειές από τους εργαζόμενους. Το δημοκρατικό υποστηρίζει την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ ηγέτη – εργαζόμενου. Το αδιάφορο χαρακτηρίζεται από την απουσία του ηγέτη κατά τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης και υλοποίησής της, αφήνοντας άπλετο χώρο στους εργαζόμενους να πράξουν κατά το δοκούν (Pawar, 2014). Υπάρχουν δύο εκδοχές κατά την εφαρμογή του αδιάφορου είδους ηγεσίας: είτε αυτό να είναι ιδιαίτερα αποδοτικό λόγω της ύπαρξης μεγάλων ποσοστών εξειδίκευσης και εμπειρίας εντός του οργανισμού είτε να μην είναι αποδοτικό λόγω της απουσίας καθοδήγησης από τον ηγέτη και της μη διακριτής κατανομής ρόλων (Cherry, n.d.).

Σύμφωνα με τη θεωρία του McGregor (1960) τα είδη ηγεσίας ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες, με βασικό κριτήριο διαχωρισμού τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης πείθει τους εργαζόμενους. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα είδη ηγεσίας κατά τα οποία αν ένας ηγέτης προκειμένου να πείσει τους εργαζόμενους χρησιμοποιεί την επιβράβευση ή την τιμωρία, τότε οι εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρο και έμπνευση. Αντιθέτως, στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα είδη ηγεσίας βάσει των οποίων ένας ηγέτης βλέπει τους εργαζόμενους ως άτομα που είναι παθιασμένα με τη δουλειά τους, με υψηλά κίνητρα, κριτική σκέψη και ικανά να πάρουν αποφάσεις χωρίς τη δική του καθοδήγηση (Head, 2011).

Η σύνδεση των δύο προαναφερθέντων κατηγοριών του McGregor με τα τρία είδη ηγεσίας του Lewin μπορεί να γίνει ως εξής: Ο ηγέτης που εφαρμόζει ένα είδος ηγεσίας το οποίο ανήκει στην πρώτη, κατά σειρά, κατηγορία του McGregor χρειάζεται να εφαρμόσει το αυταρχικό είδος ηγεσίας, ώστε να πετύχει τους στόχους του οργανισμού. Από την άλλη μεριά, ο ηγέτης που εφαρμόζει ένα είδος ηγεσίας, το οποίο ανήκει στην δεύτερη, κατά σειρά, κατηγορία του McGregor αρκεί να χαρακτηρίζεται από ένα δημοκρατικό προφίλ για να πετύχει τους στόχους του (Pawar, 2014). Το αδιάφορο είδος ηγεσίας θα μπορούσε να είχε αποτέλεσμα υπό συγκεκριμένες συνθήκες (Gandolfi & Stone 2017).

Μια εναλλακτική κατηγοριοποίηση των ειδών ηγεσίας προτάθηκε από την Masslenikova (2007). Σύμφωνα με την προαναφερθείσα, τα είδη ηγεσίας θα μπορούσαν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: Σε αυτή που έχει στο κέντρο της τον ηγέτη (leader-centered) και σε αυτή που έχει στο κέντρο της τους υπαλλήλους/υφισταμένους (follower-centered). Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει το αυταρχικό (authoritarian), το συναλλακτικό (transactional) και το χαρισματικό (charismatic) είδος ηγεσίας. Αντίθετα, η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει το συμμετοχικό (participative), το υπηρετικό (servant) και το μετασχηματιστικό (transformational) είδος ηγεσίας.

Οι Goleman, McKee και Boyatzis (2002) υποστήριξαν την ύπαρξη έξι διαφορετικών ειδών ηγεσίας. Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες, ένας ηγέτης μπορεί να προσδιοριστεί με έναν από τους ακόλουθους χαρακτηρισμούς: αυταρχικός, αυθεντικός, συνεργατικός, δημοκρατικός, καθοδηγητικός και να λειτουργεί ως προπονητής. Οι αντίστοιχοι όροι στην αγγλική γλώσσα, όπως καθορίστηκαν από τους συγγραφείς, είναι: coercive, authoritative, affiliative, democratic, pacesetter και coach. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται εν συντομία τα χαρακτηριστικά καθενός από τα έξι είδη ηγεσίας που αναφέρθηκαν:

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά ειδών ηγεσίας (Πηγή: Goleman, 2000)

	Αυταρχικός	Αυθεντικός	Συνεργατικός	Δημοκρατικός	Καθοδηγητικός	Προπονητικός
Τρόπος λειτουργίας ηγέτη	Απαιτεί άμεση συμμόρφωση	Κινητοποιεί τα άτομα προς ένα όραμα	Δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς	Υποστηρίζει την ομοφωνία μέσα από την συμμετοχή	Θέτει υψηλούς στόχους αποδοτικότητας	Διαμορφώνει ανθρώπους για το μέλλον
Το είδος ηγεσίας με μια φράση	«Κάνε ό,τι σου λέω»	«Έλα μαζί μου»	«Πρώτα οι άνθρωποι»	«Τι πιστεύετε;»	«Κάνε ό,τι κάνω, τώρα»	«Δοκίμασε αυτό»
Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης	Ώθηση προς την επιτυχία, ανάληψη πρωτοβουλιών, αυτοέλεγχος	Αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση	Ενσυναίσθηση, χτίσιμο σχέσεων, επικοινωνία	Συνεργασία, ηγεσία της ομάδας, επικοινωνία	Ευσυνειδησία, Ώθηση προς την επιτυχία, ανάληψη πρωτοβουλιών	Διαμόρφωση ατόμων, ενσυναίσθηση, αυτογνωσία
Περιπτώσεις κατά τις οποίες το είδος ηγεσίας λειτουργεί καλύτερα	Σε μια κρίση, κατά την έναρξη της προσπάθειας ανατροπής μιας κατάστασης, όταν παρουσιάζονται προβλήματα με εργαζόμενους	Όταν οι αλλαγές απαιτούν μια νέα οπτική ή όταν χρειάζεται μια ξεκάθαρη κατεύθυνση	Όταν υπάρχει η ανάγκη αποκατάστασης των σχέσεων εντός μιας ομάδας ή ενθάρρυνσης των μελών της ομάδας που βρίσκονται σε στρεσογόνες καταστάσεις	Κατά την οικοδόμηση ομοφωνίας, όταν υπάρχει ανάγκη απόκτησης πληροφοριών από αξιόλογους/σημαντικούς εργαζόμενους	Όταν υπάρχει ανάγκη άμεσων αποτελεσμάτων από μια ικανή ομάδα με υψηλά κίνητρα	Κατά την προσπάθεια υποστήριξης ενός εργαζόμενου για βελτίωση της αποδοτικότητάς του ή μακροπρόθεσμης διαμόρφωσης δυνατοτήτων
Αντίκτυπος στο κλίμα	Αρνητικός	Θετικό ως επί το πλείστον	Θετικός	Θετικός	Αρνητικός	Θετικός

Παρακάτω γίνεται εκτενής αναφορά των πιο διαδεδομένων ειδών ηγεσίας

2.3.1. Μετασχηματιστικός ηγέτης

Το μετασχηματιστικό είδος ηγεσίας, σύμφωνα με ανασκόπηση της βιβλιογραφίας της περιόδου 1980-2007 από τους Barling, Christie και Hopton (2011), αποτέλεσε την συχνότερα μελετώμενη μορφή ηγεσίας στις μελέτες/άρθρα που εκδόθηκαν κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης περιόδου.

Σύμφωνα με τον Bass (1985) το μετασχηματιστικό είδος ηγεσίας, έχει γενικά θετικό αντίκτυπο τόσο στους εργαζόμενους όσο και στο οργανωτικό κομμάτι μιας επιχείρησης/οργανισμού. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρακινούν τους ακολούθους τους να προσπαθήσουν να πετύχουν υψηλότερου επιπέδου προσωπικούς στόχους όπως είναι η αυτοπραγμάτωση και η αυτοεκτίμηση (Bass, 1985). Επίσης, ωθούν τους εργαζόμενους τους στην αυτοθυσία αλλά και στην προσπάθεια για επίτευξη των στόχων του οργανισμού έναντι των προσωπικών τους συμφερόντων (Bass, 1994).

Σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1994) αλλά και άλλων μελετητών όπως οι Avolio, Bass & Jung (1999), οι Avolio, Waldman & Yammarino (1991), οι Hater & Bass (1988) η μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις. Βάσει της πρώτης, “εξιδανικευμένη επιρροή” (idealised influence), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμπεριφέρονται στους υφισταμένους τους με τρόπο που εμπνέει τους τελευταίους να ταυτιστούν μαζί τους καθώς επιδεικνύουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις ανάγκες τους και δημιουργούν την αίσθηση ότι αναλαμβάνουν τα ρίσκα που προκύπτουν από κοινού. Η παρακίνηση των ακολούθων από τους ηγέτες ώστε οι πρώτοι να θέσουν υψηλότερους στόχους και να προσπαθήσουν να πετύχουν περισσότερα από όσα συνήθως επιδιώκουν αποτελεί τη δεύτερη διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, “εμπνευσμένη ώθηση” (inspirational motivation). Σύμφωνα με την τρίτη διάσταση, οι ηγέτες προκαλούν τους εργαζόμενους να δοκιμάσουν νέους τρόπους συμπεριφοράς και να αναζητήσουν νέες λύσεις σε προβλήματα του παρελθόντος, “πνευματική διέγερση” (intellectual stimulation). Τέλος, η ιεράρχηση των διαπροσωπικών σχέσεων των ηγετών με τους υφισταμένους τους σε υψηλές θέσεις και το έμπρακτο ενδιαφέρον τους για την ατομική εκμάθηση και εξέλιξή τους, ορίζουν την τέταρτη διάσταση, την “ατομική εκτίμηση” (individualised consideration). Τα παραπάνω χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη ενισχύουν περαιτέρω το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν οι Cummings, Tate, Lee, Wong,

Raananen, Micaroni, & Chatterjee (2010) σύμφωνα με το οποίο «οι ηγέτες που εφαρμόζουν συνεργατικά και μετασχηματιστικά είδη ηγεσίας έχουν καλύτερα, ποιοτικά, αποτελέσματα από τους ηγέτες που επιλέγουν αυταρχικές μορφές ηγεσίας».

2.3.2. Καταχρηστικός ηγέτης

Το καταχρηστικό είδος ηγεσίας ορίζεται από «την αντίληψη που έχουν οι υφιστάμενοι σχετικά με τη διαρκή λεκτική και μη λεκτική, εχθρική συμπεριφορά των ηγετών απέναντί τους, εξαιρουμένης της φυσικής επαφής» (Tepper, 2007). Σύμφωνα με τον Sheehan (1996), τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης μορφής ηγεσίας περιλαμβάνουν τον σαρκασμό, τη λεκτική βία, την ανεντιμότητα, τον εκφοβισμό, την παρενόχληση, την μειωμένη ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και δεξιοτήτων, την χαμηλή αυτοεκτίμηση των εργαζομένων και την παροχή ανεπαρκών αρμοδιοτήτων σε αυτούς.

Η εχθρική συμπεριφορά του ηγέτη που εφαρμόζει το εν λόγω είδος ηγεσίας, η οποία είναι διαρκής ώστε να δικαιολογείται η κατηγοριοποίησή της στις μορφές ηγεσίας με αρνητικό αντίκτυπο στο εργασιακό περιβάλλον, δεν έχει στόχο να βλάψει τους εργαζόμενους (Simard & Parent-Lamarche, 2021). Παρ' όλα αυτά, η συσχέτισή του με την τάση παραίτησης των εργαζομένων από την εργασία τους έχει βρεθεί ότι είναι θετική (Pradhan & Jena, 2017. Haar, de Fluiter & Brougham, 2015) όπως, γενικότερα, έχει εξαχθεί ακριβώς το ίδιο συμπέρασμα για το σύνολο των 'τοξικών' μορφών ηγεσίας (Reyhanoglu & Akin, 2022). Εκτός από την αυξημένη τάση για παραίτηση, το καταχρηστικό είδος ηγεσίας επηρεάζει και την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων (Hussain, Abbas, Gulzar, Jibril & Hussain, 2020).

Μέσα από την χειραγώγηση των υφισταμένων τους, οι ηγέτες επιδιώκουν να πετύχουν τους στόχους τους με κάθε τρόπο και κόστος (Murari, 2013), έχοντας την ικανότητα να δημιουργούν την αίσθηση στους υπολοίπους ότι οι ενέργειές τους είναι πάντοτε οι σωστές (Murari & Gupta, 2009). Σύμφωνα με τους Duffy, Ganster & Pagon (2002) η καταχρηστική συμπεριφορά ενός ηγέτη επηρεάζει αρνητικά την ικανότητα του ατόμου να δημιουργεί και να διατηρεί σχέσεις με άλλους εντός του εργασιακού χώρου.

Εν αντιθέσει με τα παραπάνω, ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι μπορεί να υπάρξουν και ορισμένα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή του καταχρηστικού είδους ηγεσίας, υπό συγκεκριμένες συνθήκες, όπως η μελέτη του Kellerman (2004).

Σύμφωνα με τους Li, Ahmed, Syed, Khalid & Munoz (2022), όταν ένας ηγέτης εφαρμόζει την καταχρηστική μορφή ηγεσίας, ο οργανισμός για τον οποίο εργάζεται προσπαθεί να καλύψει το γεγονός αυτό, ώστε να διαφυλάξει τη φήμη του στην αγορά εργασίας. Επίσης, σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές, είναι πολύ πιθανό ο ηγέτης να εφαρμόζει το συγκεκριμένο είδος ηγεσίας σε ορισμένους υπαλλήλους για λόγους κυρίως διαπροσωπικούς μεταξύ τους.

2.3.3. Υπηρετικός ηγέτης

Σύμφωνα με τον Greenleaf (1977) το νόημα της υπηρετικής μορφής ηγεσίας έγκειται στην προτεραιοποίηση της ικανοποίησης των αναγκών των άλλων. Ο Spears (2004) επισημαίνει ότι για να καταστεί κάποιος σπουδαίος ηγέτης θα πρέπει βασικά να μάθει να είναι ένας υπηρέτης όλων όσων ηγείται. Στο υπηρετικό είδος ηγεσίας, δίνεται ξεκάθαρη έμφαση στους ακολούθους. Ως συνέπεια, όλες οι υπόλοιπες προτεραιότητες του οργανισμού έρχονται σε δεύτερη μοίρα. Το υπηρετικό είδος είναι το μοναδικό είδος ηγεσίας το οποίο τοποθετεί τους εργαζόμενους του οργανισμού σε υψηλότερη θέση από ότι ο στόχος του οργανισμού. Συγκεκριμένα, οι υπηρέτες-ηγέτες δίνουν ιδιαίτερη σημασία και αξία στην ισότητα μεταξύ των ανθρώπων και επιδιώκουν την προσωπική ανάπτυξη καθώς και την συνεισφορά όλων των εργαζομένων στην ενίσχυση και ανάπτυξη του οργανισμού (Russell, 2001). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, μια πληθώρα χαρακτηριστικών απαρτίζουν το προφίλ ενός υπηρέτη-ηγέτη: Όραμα, αξιοπιστία, εμπιστοσύνη, προσφορά, πρωτοπορία, εκτίμηση και υποστήριξη των άλλων (Russell & Stone, 2000). Στα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά προστίθεται η ικανότητα του ηγέτη να ακούει τους άλλους, η ενσυναίσθηση, η ικανότητα να ‘θεραπεύει’ τα ψυχικά τραύματα που μπορεί να έχουν οι υφιστάμενοί του, το αίσθημα της επίγνωσης, η πειστικότητα, η ικανότητα της πρόβλεψης, της επίβλεψης, της ανοικοδόμησης ομάδων (Spears, 2004).

2.3.4. Αυταρχικός ηγέτης

Το αυταρχικό είδος ηγεσίας είναι το λιγότερο αποτελεσματικό από τα έξι είδη που αναφέρθηκαν παραπάνω. Ο ηγέτης που ακολουθεί το συγκεκριμένο είδος ηγεσίας δίνει εντολές, ελέγχει και απαιτεί συμμόρφωση από τους υφισταμένους του (Greenfield, 2007). Η αυταρχικότητα, η έλλειψη ευελιξίας και εμπιστοσύνης, η απόρριψη των νέων ιδεών που μπορεί να υπάρξουν από τους εργαζόμενους, η απουσία παρακίνησης, η αποθάρρυνση των

εργαζομένων για συνεισφορά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ακόμα και το μίσος το οποίο αισθάνονται ορισμένες φορές κάποιοι εργαζόμενοι απέναντι στον προϊστάμενό τους είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αυταρχικού είδους ηγεσίας (Goleman, 2000).

Δύο χαρακτηριστικά παραδείγματα περιπτώσεων κατά τις οποίες η εφαρμογή του αυταρχικού είδους ηγεσίας επιφέρει θετικά αποτελέσματα, είναι τα εξής:

- Η προσπάθεια για ένα νέο ξεκίνημα ενός οργανισμού με απώτερο σκοπό την αντιστροφή του αρνητικού κλίματος που υπήρχε μέχρι τη δεδομένη χρονική στιγμή. Μέσα από την εφαρμογή του αυταρχικού είδους ηγεσίας, ο εκάστοτε προϊστάμενος/διευθυντής/υπεύθυνος στοχεύει στο να περάσει ένα σαφές μήνυμα στους εργαζόμενους/υπαλλήλους του με σκοπό να τους αφυπνίσει.
- Οι περιπτώσεις ύπαρξης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης. Σε αυτές τις περιπτώσεις, όπως είναι μετά από το ξέσπασμα μιας πυρκαγιάς ή μετά από έναν σεισμό, απαιτείται να αναλάβουν άμεσα δράση ορισμένα άτομα που κατέχουν κρίσιμα πόστα για την αντιμετώπιση των φαινομένων, μέσω της καθοδήγησης των υφισταμένων τους με σαφείς και αυστηρές οδηγίες.

Ενώ η υιοθέτηση του εν λόγω είδους απαιτεί, γενικότερα, ιδιαίτερη προσοχή, στις παραπάνω περιπτώσεις φτάνει ως το σημείο να θεωρείται επιτακτική (Goleman, 2000).

2.3.5. Αυθεντικός ηγέτης

Το αυθεντικό είδος ηγεσίας θεωρείται ως το πιο αποδοτικό είδος μεταξύ των έξι προαναφερθέντων (Goleman, 2000). Ο αυθεντικός ηγέτης δίνει μια ξεκάθαρη εικόνα στους υφισταμένους του ως προς τον στόχο που πρέπει να επιτευχθεί, ο οποίος έχει καθοριστεί από τον ίδιο (Greenfield, 2007). Ενθαρρύνει τους εργαζόμενους αποδεικνύοντάς τους έμπρακτα τη συμβολή του καθενός στην επίτευξη των ευρύτερων στόχων του οργανισμού, κάτι το οποίο λειτουργεί ως κίνητρο για την αδιάκοπη συνέχιση της προσπάθειάς τους. Η προσπάθεια όχι μόνο συνεχίζεται με αμείωτη ένταση, αλλά αυξάνεται συνεχώς καθώς ο ηγέτης παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με τα εργασιακά αποτελέσματα. Είτε η ανατροφοδότηση είναι θετική είτε είναι αρνητική, σε κάθε περίπτωση οι βασικοί άξονες γύρω από τους οποίους λειτουργούν οι εργαζόμενοι καθώς και οι επιβραβεύσεις τους γίνονται ξεκάθαρα (Goleman, 2000).

Ένα ακόμα βασικό χαρακτηριστικό του αυθεντικού είδους ηγεσίας αποτελεί η ευελιξία. Ο αυθεντικός ηγέτης είναι εκείνος που θέτει τα όρια αλλά είναι, ταυτόχρονα, και εκείνος που επιτρέπει στους υφισταμένους του να προσπαθήσουν να καινοτομήσουν, να πειραματιστούν και να πάρουν ελεγχόμενα ρίσκα. Λόγω των χαρακτηριστικών του, το αυθεντικό είδος ηγεσίας έχει τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις που εφαρμόζεται, κυρίως δε όταν ο οργανισμός βρισκόταν σε ακυβερνησία και απαιτείται η επαναφορά του. Παρ' όλα αυτά, σε ελάχιστες περιπτώσεις, ο αντίκτυπος δεν είναι θετικός. Αυτό συμβαίνει όταν ο αυθεντικός ηγέτης:

- Συνεργάζεται με άτομα τα οποία έχουν μεγαλύτερη εμπειρία από τον ίδιο, με το ενδεχόμενο εκείνα να τον χαρακτηρίσουν ως ένα άτομο επιδεικτικό.
- Προσπαθώντας να γίνει περισσότερο αυθεντικός ξεπερνάει τα όρια και καθίσταται αυταρχικός, υπονομεύοντας την ισότητα μιας αποτελεσματικής ομάδας ατόμων/υφισταμένων.

Η άποψη που έχει επικρατήσει υποστηρίζει την χρήση της αυθεντικής μορφής ηγεσίας, παρά τις όποιες επιφυλάξεις υπάρχουν σε ορισμένες περιπτώσεις (Goleman, 2000).

2.3.6. Συνεργατικός ηγέτης

Μέσω του συνεργατικού είδους ηγεσίας, ο ηγέτης στοχεύει κυρίως στη δημιουργία αρμονίας και συναισθηματικών δεσμών μεταξύ των ατόμων των οποίων ηγείται. Ο αντίκτυπος που έχει στο κλίμα του οργανισμού είναι θετικός. Ο στόχος της εδραίωσης μιας γενικότερης αρμονίας καθώς και συναισθηματικών δεσμών υπερκαλύπτει τους πραγματικούς, συνήθεις στόχους που έχει ένας οργανισμός. Μέσω των συναισθηματικών δεσμών που αναπτύσσονται, ο ηγέτης απαιτεί πιστότητα από τους εργαζόμενους του ενώ τους δίνει ταυτόχρονα τη δυνατότητα να δουλέψουν όπως εκείνοι κρίνουν ότι θα είναι πιο αποδοτικοί. Στο κομμάτι της ανατροφοδότησης, παρέχει μόνο θετικά σχόλια. Τα σχόλια αυτά ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους, καθώς είναι σύνηθες φαινόμενο είτε να μην υπάρχει καθόλου ανατροφοδότηση είτε αυτή να είναι σπάνια και με αρνητικά σχόλια (Goleman, 2000).

Για την εξάλειψη των αρνητικών χαρακτηριστικών του εν λόγω είδους ηγεσίας, η εφαρμογή του θα πρέπει να συνδυάζεται με το αυθεντικό είδος ηγεσίας. Στα αρνητικά χαρακτηριστικά συγκαταλέγεται η πιθανότητα συνέχισης μιας μέτριας απόδοσης των εργαζομένων εξαιτίας της μη παροχής μιας γόνιμης αρνητικής ανατροφοδότησης. Σ' αυτήν

την περίπτωση είναι πιθανό να δημιουργηθεί η παρεξήγηση ότι η μετριότητα είναι ανεκτή. Εξαιτίας της απαίτησης για αποτύπωση μιας ξεκάθαρης εικόνας σχετικά με την πορεία ενός εργαζόμενου μέσα στον οργανισμό αλλά και των στόχων που τίθενται από πλευράς διοίκησης του οργανισμού ο συνδυασμός αυτός κρίνεται απαραίτητος. Γενικότερα, το συνεργατικό είδος ηγεσίας επιλέγεται όταν υπάρχει η ανάγκη αποκατάστασης των σχέσεων εντός μιας ομάδας ή ενθάρρυνσης των μελών της ομάδας που βρίσκονται υπό στρεσογόνες καταστάσεις (Goleman, 2000).

2.3.7. Δημοκρατικός ηγέτης

Η έννοια της δημοκρατικής ηγεσίας, καθώς περιλαμβάνει τον όρο της δημοκρατίας, μπορεί να έχει πολλές μορφές (Held, 1996). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η χρήση του όρου «δημοκρατική» κατά τον χαρακτηρισμό της ηγεσίας είναι στοχευμένη και αποσυνδεδεμένη από τις φιλοσοφικές και πολιτικές προεκτάσεις που διαθέτει με την ευρύτερη σημασία του (Woods, 2004).

Ο δημοκρατικός ηγέτης επιδιώκει τη συμμετοχή των υφισταμένων του κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μέσα από την ομαδική συζήτηση κατά την οποία οι εργαζόμενοι εκφράζουν τις ιδέες και τις απόψεις τους επί των θεμάτων που απασχολούν τον οργανισμό, ο ηγέτης θεμελιώνει το αίσθημα της εμπιστοσύνης, του σεβασμού και της συμμετοχικότητας. Ταυτόχρονα, καλλιεργούνται η ευελιξία, η υπευθυνότητα και ο ρεαλισμός των εργαζομένων καθώς παρέχεται σε αυτούς η δυνατότητα έκφρασης απόψεων που επηρεάζουν τόσο τους εργασιακούς τους στόχους όσο και τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων τους (Goleman, 2000).

Η μέγιστη αποδοτικότητα της δημοκρατικής ηγεσίας επιτυγχάνεται όταν ο ηγέτης είναι, σε ορισμένες περιπτώσεις, αβέβαιος σχετικά με την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει και χρειάζεται τις ιδέες και την βοήθεια ικανών εργαζομένων. Ακόμα και αν διαθέτει ένα ισχυρό όραμα, οι νέες ιδέες πάντα συνεισφέρουν στην επίτευξη το στόχου (Goleman, 2000). Ο δημοκρατικός ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί και ως εκείνος που «αναζητά την ομοφωνία μέσα από τη συμμετοχή (Fullan, 2001).

Αν και ο αντίκτυπος που έχει η εφαρμογή του δημοκρατικού είδους ηγεσίας είναι κατά βάση θετικός, εντούτοις είναι πιθανόν να έχει αρνητικές συνέπειες όταν ξεπερνιούνται τα όρια. Παραδείγματος χάριν, η διάρκεια των ομαδικών συνεδριάσεων, στις οποίες συμμετέχουν τόσο ο ηγέτης όσο και οι υφιστάμενοί του, μπορεί να είναι πολύ μεγάλη και

το μόνο συμπέρασμα το οποίο εξάγεται να είναι η ανάγκη για επανάληψη της συνεδρίασης. Επίσης, η συγκεκριμένη προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιείται εσκεμμένα για την αποφυγή λήψης σημαντικών αποφάσεων, καθώς ο ηγέτης μέσα από την υπερβολική συμμετοχικότητα και ομαδικότητα που επιδιώκει μπορεί να αποκρύψει το χαμηλό επίπεδο αποφασιστικότητάς του (Goleman, 2000).

2.3.8. Καθοδηγητικός ηγέτης

Τα χαρακτηριστικά ενός καθοδηγητικού ηγέτη μπορεί στην ανάγνωση και μόνο του όρου να δημιουργούν την εντύπωση ότι θα είναι ως επί το πλείστον θετικά. Αντιθέτως, ενώ το συγκεκριμένο είδος είναι καλό να αποτελεί μια από τις επιλογές ενός ηγέτη, εν τέλει θα πρέπει να χρησιμοποιείται ελάχιστα. Ο λόγος για όσα προαναφέρθηκαν έγκειται στο γεγονός ότι ο καθοδηγητικός ηγέτης αρέσκεται στο να θέτει πολύ υψηλούς στόχους αποδοτικότητας, τους οποίους θέτει αποκλειστικά και μόνο ο ίδιος. Έχει εμμονή με την ολοκλήρωση εργασιών ταχύτατα και με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και το ίδιο απαιτεί και από τους υπολοίπους. Εντοπίζει τάχιστα τους υφισταμένους του που παρουσιάζουν μειωμένη αποδοτικότητα και τους εξαναγκάζει στο να προσπαθούν ολοένα και περισσότερο. Αν κάποιος από αυτούς δεν έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, δεν διστάζει να τον αντικαταστήσει με άλλον (Goleman, 2000). Η νοοτροπία του καθοδηγητικού ηγέτη συχνά οδηγεί στην έλλειψη εμπιστοσύνης από τους υφισταμένους του προς τον ίδιο, η οποία οδηγεί με τη σειρά της στην υπονόμευσή του (Ackley, n.d). Μια τέτοια κατάσταση είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει τον ηγέτη στο να αναλάβει πιο ουσιαστική δράση για να γίνουν τα πράγματα έτσι όπως θέλει εκείνος, υιοθετώντας ουσιαστικά το αυταρχικό είδος ηγεσίας (Gandolfi and Stone, 2017).

Εκτός από την έλλειψη εμπιστοσύνης προς το πρόσωπο του ηγέτη τους, πολλοί εργαζόμενοι αισθάνονται ιδιαίτερα πιεσμένοι από την απαίτηση που έχει ο ηγέτης τους σχετικά με την επιθυμία για τελειότητα. Οι άξονες γύρω από τους οποίους πρέπει να κινείται κάθε εργαζόμενος κατά την εργασία του όσο ξεκάθαροι είναι στο μυαλό του καθοδηγητικού ηγέτη άλλο τόσο δεν είναι στο μυαλό των υφισταμένων του. Ο τελευταίος όχι απλά δεν κάνει κατανοητά τα επόμενα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι αλλά τους αφήνει να μαντεύουν τι θα είχε στο μυαλό του σχετικά με το θέμα. Η βέλτιστη εφαρμογή του εν λόγω είδους ηγεσίας έχει θετικά αποτελέσματα όταν οι

εργαζόμενοι έχουν από μόνοι τους κίνητρο, είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί και χρειάζονται μια μικρή ποσότητα κατεύθυνσης ή συντονισμού (Goleman, 2000).

2.3.9. Προπονητικός ηγέτης

Βασικός στόχος του ηγέτη που εφαρμόζει το προπονητικό είδος ηγεσίας αποτελεί η διαμόρφωση του εργασιακού χαρακτήρα των εργαζομένων. Με την ενσυναίσθηση και την αυτογνωσία να αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά του προπονητικού ηγέτη, οι εργαζόμενοι έχουν δίπλα τους ένα άτομο που θα τους καθοδηγήσει και θα τους παρακινήσει πολλές φορές να υλοποιήσουν νέες ιδέες που οι ίδιοι επινοούν, βοηθώντας τους με αυτό τον τρόπο στην ανάπτυξη των εργασιακών δεξιοτήτων τους (Goleman, 2000). Μέσω της ανάπτυξης και βελτίωσης των γνωστικών και πνευματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων και της δημιουργίας μιας διαδραστικής σχέσης ηγέτη-υφισταμένου, δημιουργείται μια win-win κατάσταση για τον οργανισμό και τους εργαζομένους του (Hagen & Gavrilova Aguilar, 2012).

Γενικά, το προπονητικό είδος ηγεσίας αποτελεί ένα είδος ηγεσίας με θετικό αντίκτυπο κατά το οποίο ο ηγέτης παρακινεί έναν υφιστάμενό του μέσω κατάλληλων ‘προπονητικών’ τεχνικών και του παρέχει, ταυτόχρονα, επαρκείς πόρους και υποστήριξη ώστε ο τελευταίος να μπορέσει παράλληλα με την εργασία του να εκπαιδευτεί περαιτέρω σε ένα αντικείμενο (Ely et al., 2010). Υποστηρίζεται ο καθορισμός μακροπρόθεσμων στόχων των εργαζομένων, η ταυτοποίηση των δυνατών και αδύνατων σημείων τους, η από κοινού με τον προϊστάμενο/ηγέτη συμφωνία τους σχετικά με τον ρόλο τους μέσα στον οργανισμό και τις υποχρεώσεις τους. Ακόμα, ένα χαρακτηριστικό του εν λόγω είδους ηγεσίας είναι η εσκεμμένη ανάθεση σε εργαζόμενους απαιτητικών εργασιών με στόχο την απόκτηση εμπειρίας και γνώσης και όχι τόσο την επιτυχή ολοκλήρωσή τους (Goleman, 2000).

Σύμφωνα με αποτελέσματα έρευνας, ένας ηγέτης μπορεί να επιδράσει στην ψυχολογική κατάσταση ενός εργαζόμενου μέσω της επιρροής που μπορεί να ασκήσει στα συναισθήματα του εργαζόμενου, είτε θετικά είτε αρνητικά, με άμεσο αποτέλεσμα στη στάση και τη συμπεριφορά του (Vijayalakshmi & Bhattacharyya, 2012). Πιο συγκεκριμένα, το προπονητικό είδος ηγεσίας σχετίζεται θετικά με τη ‘φωνητική συμπεριφορά’ (voice behavior) του εργαζόμενου, γεγονός που ενισχύει τη θεωρία και τα σχετικά με το συγκεκριμένο είδος ηγεσίας ευρήματα (Wang & Yuan, 2017). Η ‘φωνητική συμπεριφορά’ αναφέρεται στην εξωγενή συμπεριφορά ενός υπαλλήλου ο οποίος

προσφέρει εθελοντικά τη γνώμη του σε κάποιον ανώτερό του με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού (LePine & Van Dyne, 1998. Liu, Song, Li, & Liao, 2017).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του Goleman (2000) από τα έξι είδη ηγεσίας, το προπονητικό είδος είναι το σπανιότερα χρησιμοποιούμενο. Παρ' όλο που έχει θετικό αντίκτυπο στην πορεία ενός οργανισμού, στοχεύει πρωτίστως στην προσωπική ανάπτυξη κάθε εργαζόμενου και δευτερευόντως στην επιτυχή ολοκλήρωση εργασιών. Η δεύτερη έρχεται μέσα από την πρώτη, γεγονός το οποίο αρκετοί ηγέτες αγνοούν λόγω των πιεστικών χρονοδιαγραμμάτων της σύγχρονης εποχής. Εν κατακλείδι, το προπονητικό είδος ηγεσίας λειτουργεί σε περιβάλλον στο οποίο υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι επιθυμούν την καθοδήγηση και την προσωπική τους εξέλιξη, γνωρίζοντας τα ελαττώματα και τις αδυναμίες τους (Goleman, 2000).

2.4 Συνδυασμός ειδών ηγεσίας

Για την εδραίωση του καλύτερου δυνατού εργασιακού κλίματος και της μέγιστης εργασιακής αποδοτικότητας του οργανισμού, οι ηγέτες καλούνται να εφαρμόσουν συνδυασμό των διαθέσιμων ειδών ηγεσίας. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν τα τέσσερα είδη ηγεσίας τα οποία παρουσιάστηκαν παραπάνω, δηλαδή αυθεντικός, δημοκρατικός, συνεργατικός και προπονητικός ή και περισσότερα, πετυχαίνουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στον οργανισμό τον οποίο διοικούν (Goleman, 2000). Η ευελιξία στην επιλογή του εκάστοτε είδους ηγεσίας αναλόγως την περίσταση είναι ένα χαρακτηριστικό ενός ικανού ηγέτη. Η ικανότητα, δηλαδή, της επιλογής μιας συγκεκριμένης μορφής ηγεσίας όχι σύμφωνα με κάποια λίστα αλλά βάσει κριτικής σκέψης. Οι εν λόγω ηγέτες δίνουν μεγάλη σημασία στην εικόνα που σχηματίζουν οι άλλοι για αυτούς και ακριβώς για αυτό το λόγο, προσαρμόζουν το είδος ηγεσίας που εφαρμόζουν ανάλογα με την περίπτωση που έχουν να αντιμετωπίσουν ώστε να πετύχουν τα βέλτιστα αποτελέσματα. Συνήθως, είναι εύκολο να αντιληφθούν από τα πρώτα λεπτά μιας συζήτησης, την εργασιακή κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο συνομιλητής τους, ώστε έχοντας δεδομένη την εικόνα του, να αποφασίσουν άμεσα πως να συμπεριφερθούν (Goleman, 2000).

2.5 Αντίκτυπος των ειδών ηγεσίας

Βάσει της μελέτης του Goleman (2000) διερευνήθηκε ο αντίκτυπος που έχουν τα έξι είδη ηγεσίας που περιγράφηκαν παραπάνω στο εργασιακό περιβάλλον. Στον πίνακα που

ακολουθεί παρουσιάζεται η συσχέτιση μεταξύ κάθε είδους ηγεσίας και κάθε πτυχής του εργασιακού κλίματος.

Πίνακας 1 Αντίκτυπος ειδών ηγεσίας στο εργασιακό κλίμα

	Αυταρχικός	Αυθεντικός	Συνεργατικός	Δημοκρατικός	Καθοδηγητικός	Προπονητικός
Ευελιξία	-.28	.32	.27	.28	-.07	.17
Υπευθυνότητα	-.37	.21	.16	.23	.04	.08
Πρότυπα	.02	.38	.31	.22	-.27	.39
Επιβραβεύσεις	-.18	.54	.48	.42	-.29	.43
Σαφήνεια	-.11	.44	.37	.35	-.28	.38
Δέσμευση	-.13	.35	.34	.26	-.20	.27
Συνολικός αντίκτυπος	-.26	.54	.46	.43	-.25	.42

Στην πρώτη στήλη του πίνακα παρουσιάζονται οι 6 παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον μιας επιχείρησης: ευελιξία των εργαζομένων στο να παίρνουν πρωτοβουλίες, υπευθυνότητα απέναντι στην επιχείρηση, βασικοί πυλώνες-πρότυπα που τίθενται από τους ίδιους τους εργαζόμενους, επιβραβεύσεις, σαφήνεια στόχων και αποστολών, δέσμευση σε έναν κοινό σκοπό.

Στην πρώτη γραμμή βρίσκονται τα 6 είδη ηγεσίας που αναλύθηκαν. Στα υπόλοιπα κελιά του πίνακα παρουσιάζεται η επιρροή είτε θετική είτε αρνητική που έχει κάθε είδος ηγεσίας σε κάθε έναν από τους παράγοντες επιρροής του εργασιακού περιβάλλοντος.

Για παράδειγμα, το -.26 της περίπτωσης του αυταρχικού ηγέτη σημαίνει ότι όσο πιο έντονο είναι το συγκεκριμένο γνώρισμα του ηγέτη τόσο μεγαλύτερη ζημιά κάνει στο εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο δουλεύουν οι υφιστάμενοί του. Αντίθετα, στην περίπτωση του ηγέτη που καθοδηγεί σωστά και εμπιστεύεται τους συνεργάτες του

(αυθεντικός) φαίνεται πως παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικού εργασιακού κλίματος.

Η περίπτωση που προαναφέρθηκε, αυτή του αυταρχικού ηγέτη έχει το χειρότερο αντίκτυπο στο εργασιακό κλίμα, ενώ η εφαρμογή της αυθεντικής ηγεσίας έχει τον καλύτερο αντίκτυπο συνολικά σε όλους τους τομείς (Goleman, 2000).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ηγεσία-Ενσυνειδητότητα-Ευημερία

3.1 Είδη ηγεσίας και ευημερία

Στην παρούσα εργασία τα είδη ηγεσίας που επιλέχθηκαν να εξεταστούν στο παρόν κεφάλαιο είναι το μετασχηματιστικό, το αυθεντικό, το καταχρηστικό και το υπηρετικό. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται η σχέση των προαναφερθέντων ειδών ηγεσίας με την ευημερία των εργαζομένων. Αρχικά, κρίθηκε σκόπιμη η περιγραφή της έννοιας της ευημερίας των εργαζομένων ώστε να είναι πιο κατανοητή η σύνδεσή της με κάθε είδος ηγεσίας.

Εδώ και αρκετά χρόνια, η ευημερία των εργαζομένων αποτέλεσε σημαντικό αντικείμενο πληθώρας μελετών, που κέντρισε το ενδιαφέρον τόσο των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών τους, με σκοπό τη διερεύνηση των θετικών πτυχών της, όπως η προσωπική επιτυχία (Wright & Staw, 1999), αλλά και των αρνητικών, όπως το εργασιακό άγχος. Το δεύτερο συναίσθημα έχει αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους και παρουσιάζεται ως απογοήτευση και κατάθλιψη καθώς και με τη μορφή πολλών σωματικών προβλημάτων συμπεριλαμβανομένων των καρδιαγγειακών νόσων και της υψηλής αρτηριακής πίεσης (Siu, Lu, & Spector, 2007).

Προηγούμενες μελέτες απέδειξαν ότι η ευημερία των εργαζομένων επηρεάζεται τόσο από το φυσικό εργασιακό περιβάλλον όσο και από το ψυχοκοινωνικό εργασιακό περιβάλλον (Gilbreath & Benson, 2004). Σύμφωνα με τους Sparks, Faragher και Cooper (2001), το είδος ηγεσίας που εφαρμόζεται σε κάθε οργανισμό είναι ο ένας από τους τέσσερις βασικούς ψυχοκοινωνικούς παράγοντες που είναι υπεύθυνοι για την ευημερία και την επαγγελματική ισορροπία των εργαζομένων στο σύγχρονο εργασιακό χώρο.

Στις έρευνες των Gilbreath και Benson (2004) και των Harris και Kasmar (2006), αντικείμενο μελέτης αποτέλεσαν οι διευθυντές/προϊστάμενοι των εκάστοτε οργανισμών/επιχειρήσεων, καθώς τα συγκεκριμένα άτομα είναι εκείνα που ασκούν τη μεγαλύτερη επιρροή στην εργασιακή ζωή των υφισταμένων τους είτε θετικά είτε αρνητικά και η συμπεριφορά τους καθορίζει τις εργασιακές απαιτήσεις, τον έλεγχο που εφαρμόζεται και την υποστήριξη που εν τέλει παρέχεται στους εργαζόμενους.

Σε προγενέστερη των ανωτέρω μελέτη, ο Watt (1987) προκειμένου να δώσει τη διαστάσεις της ευημερίας των εργαζομένων είχε κατηγοριοποιήσει τις παραπάνω έννοιες σε τομείς όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η ένταση που σχετίζεται με την εργασία, η κατάθλιψη που σχετίζεται με την εργασία, η επαγγελματική εξουθένωση, και το ηθικό.

3.1.1. Μετασχηματιστικό είδος ηγεσίας και ευημερία

Η θετική σύνδεση των διαστάσεων μετασχηματιστικής ηγεσίας που αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο με την ευημερία των εργαζομένων είναι εμφανής: Η ατομική εκτίμηση ενός ηγέτη αντανακλάται στις προσωπικές φιλοδοξίες, ανάγκες και επιδιώξεις του εργαζομένου. Επίσης, το εμπνευσμένο κίνητρο συμβάλλει στην καλύτερη αποσαφήνιση της εκάστοτε εργασίας με την οποία επιφορτίζεται ο εργαζόμενος, γεγονός που μειώνει την αβεβαιότητά του και τον κάνει να αισθάνεται σίγουρος για αυτό που του έχει ανατεθεί. Παράλληλα, περιγράφεται η αναμενόμενη απόδοση, γεγονός το οποίο επιφέρει μειωμένο εργασιακό άγχος και λιγότερα συμπτώματα στρες (Turner et al., 2002). Η περίπτωση της αρνητικής σύνδεσης μιας από τις διαστάσεις του εν λόγω είδους ηγεσίας είναι εξίσου πιθανή. Η αβεβαιότητα η οποία υποκρύπτεται στην πνευματική διέγερση, λόγω της αναζήτησης για νέες λύσεις η οποία μπορεί να μην τελεσφορήσει, μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ευημερία εξαιτίας του δημιουργούμενου άγχους για επιτυχία (Arnold, 2017).

Σύμφωνα με τους Liu et al. (2010), εκτός από την ελαχιστοποίηση των συμπτωμάτων εργασιακού άγχους, το μετασχηματιστικό είδος ηγεσίας συμβάλλει στη μείωση της εργασιακής εξουθένωσης. Για το σκοπό αυτό, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εφαρμόζουν πρακτικές που συμβάλλουν στη διατήρηση της υγείας των εργαζομένων τους. Οι ίδιοι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το μετασχηματιστικό είδος ηγεσίας έχει τόσο άμεσο όσο και έμμεσο αντίκτυπο στην ευημερία των εργαζομένων. Βάσει των ανωτέρω, οι οργανισμοί έχουν σημαντικό όφελος από την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων διαμόρφωσης και εξέλιξης των διευθυντών και των προϊσταμένων τους σε ηγέτες. Τα συγκεκριμένα προγράμματα έχουν σαν στόχο την ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τους ανωτέρους τους, γεγονός το οποίο με τη σειρά του συνεισφέρει στην ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων (Liu et al., 2010).

Γενικότερα, η συσχέτιση της ευημερίας των εργαζομένων με το είδος ηγεσίας που χρησιμοποιείται εξαρτάται από το πώς έχει οριστεί και μετρηθεί η πρώτη καθώς επίσης και από τις μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στην εκάστοτε μελέτη (Arnold, 2017). Για

παράδειγμα, στην περίπτωση που χρησιμοποιείται η εργασιακή εξουθένωση ως μονάδα μέτρησης της ευημερίας εξάγεται το συμπέρασμα ότι μπορεί να υπάρξει θετική, αρνητική ή ουδέτερη συσχέτιση με το μετασχηματιστικό είδος ηγεσίας, ανάλογα με το είδος της εργασιακής εξουθένωσης (συναισθηματική εξουθένωση, αποπροσωποποίηση, προσωπική αποτυχία). Σε αυτό το σημείο σημειώνεται ότι η εργασιακή εξουθένωση ορίζεται ως «η ψυχολογική αντίδραση στο εργασιακό στρες, η οποία χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση (διαχείριση ατόμων σαν αντικείμενα) και μειωμένα συναισθήματα προσωπικής επιτυχίας» (Halbesleben & Buckley, 2004).

Βάσει της μελέτης του Seltzer et al. (1989), η οποία χρησιμοποιεί σαν μονάδα μέτρησης της ευημερίας την εργασιακή εξουθένωση, έχει βρεθεί ότι υφίσταται θετική συσχέτιση μεταξύ αυτής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα, ο μετασχηματιστικός ηγέτης υποστηρίζει την εργασία που διαρκεί περισσότερες ώρες από τις συνήθειες και αναμένει από τον εργαζόμενο την επίδειξη ολοένα και περισσότερης ενέργειας κατά την εργασία του. Τα στοιχεία αυτά οδηγούν συνήθως στην εργασιακή εξουθένωση του εργαζομένου.

Αντιθέτως, σύμφωνα με τον Arnold (2017), η αρνητική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας-εργασιακής εξουθένωσης είναι επίσης υπαρκτή: Ο μετασχηματιστικός ηγέτης λόγω του ενδιαφέροντος και της υποστήριξής του προς τους υφισταμένους του, συμβάλλει στη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης εργασιακής εξουθένωσης, αυξάνοντας, ταυτόχρονα, την πιθανότητα οι υφιστάμενοί του να βιώσουν το αίσθημα της προσωπικής επιτυχίας.

Σύμφωνα με τους Bono, Foldes, Vinson και Muros (2007) η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται περισσότερο με την ενίσχυση των θετικών αισθημάτων παρά με τη μείωση των αρνητικών αισθημάτων. Στο παραπάνω οι Berger, Czakert, Leuteritz και Leiva (2019) προσθέτουν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ασκούν μεγαλύτερη επιρροή μέσω των κοινωνικών και γνωστικών οδών παρά μέσω των συναισθηματικών οδών. Στις πρώτες ανήκουν η προώθηση της ανταλλαγής απόψεων, ο διαμοιρασμός γνώσεων, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η επικοινωνία, η κοινή στοχοθεσία καθώς και η παροχή καθοδήγησης για την επίτευξη στόχων μέσω της ενθάρρυνσης, της υποστήριξης της αυτο-εκτίμησης και της παροχής ενός ξεκάθολου πλαισίου εργασίας (Harms, Credé, Tynan, Leon, & Jeung, 2017).

3.1.2. Αυθεντικό είδος ηγεσίας και ευημερία

Το πιο αποδοτικό μεταξύ των έξι ειδών ηγεσίας του Goleman (2000), το αυθεντικό είδος ηγεσίας, διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο τόσο στην ευημερία των εργαζομένων όσο και στην ευημερία των ίδιων των ηγετών που το εφαρμόζουν (Horney, 1951. Rogers, 1961. Yalom, 1980). Αποτελεί τη βάση για την εξέλιξη μεταγενέστερων μορφών ηγεσίας με θετικό αντίκτυπο στο εργασιακό περιβάλλον, ειδικά στην ευημερία των εργαζομένων, όπως το χαρισματικό, το μετασχηματιστικό και το ηθικό είδος ηγεσίας (Avolio & Mhatre, 2012).

Βάσει μελετών που διεξήχθησαν από τους Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa (2005) και τους Ilies, Morgeson & Nahrgang (2005), εκφράστηκε η άποψη ότι οι αυθεντικοί ηγέτες, μέσω της υποστήριξης και προώθησης του αυτοπροσδιορισμού και της ψυχικής ηρεμίας των υφισταμένων τους, έχουν θετική επίδραση στην συμπεριφορά και την διάθεση των δευτέρων, αυξάνοντας την ενεργό συμμετοχή τους στα δρώμενα του οργανισμού, την αποδοτικότητά τους και την γενικότερη ευημερία τους στο περιβάλλον εργασίας. Επίσης, έχει βρεθεί ότι το αυθεντικό είδος ηγεσίας παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση (Gardner et al., 2005). Πιο συγκεκριμένα, είναι πολύ πιθανό ένας αυθεντικός ηγέτης να ασκεί θετική επιρροή στον τρόπο συμπεριφοράς των υφισταμένων του από τη στιγμή που υποστηρίζει τον αυτοπροσδιορισμό τους (Ilies et al., 2005). Με τον τρόπο αυτό, ο ηγέτης ισχυροποιεί το κίνητρο για εργασία, γεγονός το οποίο μεγεθύνει την εργασιακή ικανοποίηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Deci, Connell & Ryan, 1989). Επιπροσθέτως, το θετικό κλίμα που επικρατεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον, χάρη στην εφαρμογή του αυθεντικού είδους ηγεσίας, οδηγεί τους εργαζόμενους στο να προγραμματίζουν και να ρυθμίζουν την εργασιακή τους καθημερινότητα από μόνοι τους, χωρίς να τους το επιβάλλει κάποιος, όπως μπορεί να γίνεται όταν εφαρμόζονται άλλες μορφές ηγεσίας. Το γεγονός αυτό συμβάλλει επίσης σε αυξημένα επίπεδα ευημερίας, αφοσίωσης καθώς και αποδοτικότητας (Gardner et al., 2005).

Ερευνώντας τον αντίκτυπο του αυθεντικού είδους ηγεσίας από την ανάποδη πλευρά, οι Hobfoll & Freedy (1993) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η απουσία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του συγκεκριμένου είδους από το εργασιακό περιβάλλον οδηγεί στη δημιουργία εργασιακού άγχους και προβλημάτων υγείας των εργαζομένων. Στα παραπάνω προστίθενται τα χαμηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης και η αυξημένη πιθανότητα εμφάνισης

κατάθλιψης (Neff & Harter, 2002). Γενικά, η συσχέτιση μεταξύ αυθεντικής ηγεσίας και άγχους, στρες και κατάθλιψης είναι αρνητική, ενώ μεταξύ της αυθεντικής ηγεσίας και της αυτοεκτίμησης είναι θετική (Rahimnia & Sharifirad, 2014).

3.1.3. Καταχρηστικό είδος ηγεσίας και ευημερία

Το καταχρηστικό είδος ηγεσίας θεωρείται ότι επηρεάζει αρνητικά την ευημερία εντός του εργασιακού χώρου (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010). Το εν λόγω είδος, σύμφωνα με τους Wu & Hu (2009) και τον Yagil (2006), είναι δυνατό να προκαλέσει στους εργαζόμενους ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα εξουθένωσης. Στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι είναι αποδέκτες μειωμένης υποστήριξης από τους συναδέλφους τους και είναι συναισθηματικά ασταθείς, τότε είναι πολύ πιθανό να φτάσουν στο σημείο της συναισθηματικής εξάντλησης από τη στιγμή που ο προϊστάμενος/ηγέτης τους εφαρμόζει το καταχρηστικό είδος ηγεσίας (Wu et al., 2009). Απόρροια του συγκεκριμένου είδους ηγεσίας είναι και τα υψηλά επίπεδα αποπροσωποποίησης των εργαζομένων από τον ηγέτη, η γενικότερη εξουθένωσή τους και τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησής τους σχετικά με την επίτευξη ενός στόχου. Σημειώνεται ότι αν ο χαρακτήρας του ηγέτη αποτελούνταν από υποστηρικτικά, προς τους υφισταμένους του, στοιχεία, τότε θα ίσχυαν τα εντελώς αντίθετα από τα προαναφερθέντα (Yagil, 2006).

Στα παραπάνω, η μελέτη των Li et al., (2022) προσθέτει έναν ενδιάμεσο κρίκο στην αλυσίδα της σχέσης ηγέτη-εργαζόμενου, αυτόν που ορίζεται από τους συναδέλφους. Συγκεκριμένα, η καταχρηστική συμπεριφορά του ηγέτη συνεισφέρει σημαντικά στην δημιουργία ανήθικης και εξίσου καταχρηστικής συμπεριφοράς των συναδέλφων/συνεργατών προς το πρόσωπο ενός εργαζόμενου. Με άλλα λόγια, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι όταν ένας ηγέτης συμπεριφέρεται με αρνητικό τρόπο σε κάποιους υφισταμένους του, συμπαρασύρει τους υπόλοιπους υφισταμένους να υιοθετήσουν παρόμοια συμπεριφορά με τη δική του. Ως αποτέλεσμα, καλλιεργείται στον εργαζόμενο το αίσθημα της εργασιακής ανασφάλειας. Με τη σειρά της η εργασιακή ανασφάλεια συμβάλλει στη δημιουργία του συναισθήματος της ηττοπάθειας και της έλλειψης εργασιακής αυτοπεποίθησης.

Επιπροσθέτως, επισημαίνεται η συμβολή των καταχρηστικών ηγετών στην εμφάνιση συναισθηματικού τραύματος και διαταραχής στους εργαζόμενους καθώς και η πρόκληση

ανάρμοστης συμπεριφοράς μεταξύ συναδέλφων, γεγονός που έρχεται να μεγεθύνει το συναίσθημα της εργασιακής ανασφάλειας (Li et al., 2022).

Για την αντιμετώπιση των προαναφερθέντων αρνητικών καταστάσεων, οι εργαζόμενοι-θύματα της εφαρμογής της καταχρηστικής ηγεσίας συχνά καταφεύγουν στον εντοπισμό των αδυναμιών/ελαττωμάτων των συναδέλφων τους καθώς επίσης και των αντίστοιχων κενών που παρουσιάζει ο οργανισμός και ασκούν κριτική επί αυτών. Η συγκεκριμένη αντιμετώπιση όχι μόνο δεν βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ ηγετών-εργαζομένου και εργαζομένου-συναδέλφων, αλλά αντιθέτως τις επιδεινώνει μέχρι το σημείο που η πιθανότητα παραίτησης είναι πλέον ορατή. Επίσης ένας ακόμα συχνός τρόπος αντιμετώπισης της ιδιαίτερης αυτής κατάστασης είναι η προσπάθεια δημιουργίας μιας φιλικής σχέσης μεταξύ ηγέτη-εργαζομένου. Ωστόσο, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση της αυτοεκτίμησης και της αξιοπρέπειας του εργαζομένου ενώ παράλληλα θεωρείται από τους συναδέλφους του ως προσπάθεια προσέγγισης του ηγέτη για ικανοποίηση προσωπικών συμφερόντων (Salin & Hoel, 2010).

3.1.4. Υπηρετικό είδος ηγεσίας και ευημερία

Το υπηρετικό είδος ηγεσίας, όπως έχει προαναφερθεί, κατατάσσεται στα θετικά είδη ηγεσίας και θεωρείται ότι επηρεάζει την διάθεση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Zhang & Long, 2016), επιτρέποντας ταυτόχρονα στους οργανισμούς που το εφαρμόζουν να διαμορφώνουν και να διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Newman, Schwarz, Cooper & Sendjaya, 2015). Συγκεκριμένα, το αίσθημα της ευημερίας που διακατέχει τους εργαζόμενους ενός οργανισμού συμβάλλει στην μετάδοση των αξιών που πρεσβεύει ο συγκεκριμένος οργανισμός από άτομο σε άτομο καθώς επίσης στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών/προϊόντων άρα και στην μακροημέρευσή του. Οι εργαζόμενοι περνούν ένα πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα της καθημερινότητάς τους στον εργασιακό χώρο επομένως η κατάσταση που επικρατεί εκεί επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη ζωή τους (Ortiz-Gomez, Molina-Sanchez, Ariza-Montes & Rios-Berjillos, 2022).

Επίσης, σύμφωνα με τους Donia, Raja, Panaccio & Zheni Wang (2016), η υπηρετική μορφή ηγεσίας έχει θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση, με την πρώτη θέση στο κομμάτι αυτό να καταλαμβάνεται από τους εργαζόμενους με τα χαμηλότερα κίνητρα στον χώρο εργασίας. Συγκεκριμένα, όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά στη βιβλιογραφία,

οι υπηρέτες-ηγέτες επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν την θέση τους και τη δύναμη που έχουν ώστε να υποστηρίξουν και να ωθήσουν τους ακολούθους τους (Laub, 2000).

Όπως είναι γνωστό, απαραίτητη προϋπόθεση για την υψηλή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων που αντιμετωπίζουν άγχος και αβεβαιότητα στην εργασία τους είναι η παροχή ισχυρών κινήτρων σε αυτούς. Οι υπηρέτες-ηγέτες, μέσω της βοήθειας και της ενδυνάμωσης που προσφέρουν στους υφισταμένους τους με σκοπό την εξέλιξή τους, ενισχύουν την εικόνα τους ως υποστηρικτικοί ηγέτες, οι οποίοι παρέχουν αυτονομία στους εργαζόμενους αλλά είναι διακριτικά δίπλα τους να τους υποστηρίζουν στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων τους. Οι εν λόγω στόχοι στις περισσότερες περιπτώσεις είναι κοινοί (Ryan & Deci, 2017).

Η γενικότερη συμβολή των ηγετών που εφαρμόζουν το υπηρετικό είδος ηγεσίας στην ευημερία των εργαζομένων φαίνεται από την υποστήριξη που παρέχουν στις διάφορες ανάγκες των δευτέρων (Panaccio, Donia, Saint-Michel & Liden, 2015). Η συμπεριφορά των ηγετών με στόχο την συναισθηματική ηρεμία ικανοποιεί τους εργαζόμενους και τους κάνει να νιώθουν το αίσθημα της αποδοχής και της εκτίμησης μέσα από την αναγνώριση της προσπάθειάς τους και της κατανόησης τυχόν άσχημης ψυχολογικής κατάστασης στην οποία μπορεί κάποια στιγμή να βρεθούν (Wang, Panaccio, Raja & Landry, 2022). Χαρακτηριστική είναι η τριπλή διάσταση που δίνει ο Reinke (2004) ο οποίος σημειώνει ότι το υπηρετικό είδος ηγεσίας χαρακτηρίζεται από τα εξής τρία στοιχεία: δεκτικότητα, συμπαράσταση και όραμα. Ο ηγέτης που χαρακτηρίζεται από το στοιχείο της δεκτικότητας, έχει την ικανότητα να ακούει αυτά που έχουν να του πουν οι υφιστάμενοί του - είναι πολύ καλός ακροατής αλλά και συνομιλητής - καθώς επίσης διακρίνεται από αυξημένα επίπεδα ενσυναίσθησης. Το στοιχείο της συμπαράστασης διαφαίνεται μέσα από την ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και πιο συγκεκριμένα της συμβολής/προώθησης/στήριξης των εργαζομένων προς την ατομική τους εξέλιξη και ανέλιξη. Τέλος, το τρίτο στοιχείο του εν λόγω είδους ηγεσίας, το όραμα, χαρακτηρίζει τον ηγέτη που έχει τη δυνατότητα να διαμορφώνει τα σενάρια για την πορεία του οργανισμού χρησιμοποιώντας πολλές και διαφορετικές οπτικές γωνίες και να προβλέπει τις ανάγκες που πρόκειται να εμφανιστούν μελλοντικά ώστε να λαμβάνει εγκαίρως τα απαραίτητα μέτρα και να χαράζει τη στρατηγική του.

3.2 Ενσυνειδητότητα και είδος ηγεσίας

Όπως έχει προαναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο ενσυνειδητότητα είναι η συνειδητή κατάσταση κατά την οποία το άτομο είναι ενήμερο και συγκεντρωμένο στις τρέχουσες εμπειρίες με μη επικριτικό τρόπο (Bishop *et al.*, 2004, Brown & Ryan, 2003). Η ενσυνειδητότητα αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα που φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά την ευημερία των εργαζομένων. Πολλές έρευνες έχουν μελετήσει την επίδραση της ενσυνειδητότητας (είτε των ηγετών είτε των εργαζομένων) στην εργασιακή ευημερία εστιάζοντας στην μείωση του στρες αλλά και στην απόδοση των εργαζομένων, τις σχέσεις που αναπτύσσουν μεταξύ τους και γενικότερα τη διάθεσή τους (Good, Lyddy, Glomb, Bono, Brown, Duffy & Lazar, 2016. Shapiro, Astin, Bishop & Cordova, 2005). Οι Reb, Narayanan και Chaturvedi (2014) εξέτασαν τη σχέση του ενσυνείδητου ηγέτη με μεταβλητές όπως η εργασιακή ζωή, η ισορροπία, η συναισθηματική εξουθένωση, η εργασιακή απόδοση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εργασιακή απόδοση και η ισορροπία σχετίζονται θετικά με τους ενσυνείδητους ηγέτες ενώ η συναισθηματική εξουθένωση αρνητικά. Σε παρόμοια έρευνα οι Wasylkiw, Holton, Azar και Cook (2015) εφάρμοσαν σε μια ομάδα εργαζομένων ενός νοσοκομείου ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για την ενσυνειδητότητα και τα ευρήματα έδειξαν μικρότερα επίπεδα άγχους στους εν λόγω εργαζομένους.

Στο παρόν κεφάλαιο αποτιμάται η ευημερία των εργαζομένων μέσα από την επίδραση της ενσυνειδητότητας συνδυαστικά με ορισμένα θετικά ή αρνητικά είδη ηγεσίας. Η ενσυνειδητότητα, όπως συμπεράναμε στο πρώτο κεφάλαιο, συνδέεται άμεσα με την υγεία του πνεύματος, του σώματος και της ψυχής (Keng *et al.*, 2011. Shapiro *et al.*, 2008. Baer, 2003. Reibel *et al.*, 2001). Η ευημερία, όπως διαπιστώσαμε σε επόμενο κεφάλαιο της εργασίας, συνδέεται περισσότερο με τις θετικές μορφές ηγεσίας και λιγότερο με τις αρνητικές. Επομένως, στο παρόν κεφάλαιο αναμένουμε να δούμε την ενσυνειδητότητα να ενισχύει την ευημερία των εργαζομένων που εργάζονται σε περιβάλλοντα όπου ασκείται θετική μορφή ηγεσίας και να βελτιώνει την ευημερία όσων εργάζονται σε περιβάλλοντα με αρνητικές μορφές ηγεσίας (π.χ καταχρηστική).

Παρ' ότι η σχέση ενσυνειδητότητας και είδος ηγεσίας έχει μελετηθεί στο ευρύτερο πεδίο της επιστημονικής έρευνας τα είδη ηγεσίας που έχουν μελετηθεί είναι περιορισμένα. Γι' αυτόν τον λόγο, στην παρούσα εργασία επιλέχθηκαν να αναφερθούν μελέτες που

αφορούν το μετασχηματιστικό, το αυθεντικό, το υπηρετικό και το καταχρηστικό είδος ηγεσίας σε συνδυασμό με την ενσυνειδητότητα.

3.2.1. Μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας και ενσυνειδητότητα

Η ενσυνειδητότητα έχει εκτενώς μελετηθεί συνδυαστικά με τη μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας. Οι Pinck και Sonantal (2017) εξέτασαν πώς η ενσυνειδητότητα του ηγέτη σχετίζεται με τη μετασχηματιστική ηγεσία και πώς η τελευταία συνδέεται με την ευημερία των εργαζομένων. Η έρευνα έδειξε ότι η ενσυνειδητότητα ενισχύει τη μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε αύξηση της ευημερίας των εργαζομένων. Η ενσυνειδητότητα φαίνεται ότι επιτρέπει στους ηγέτες να είναι περισσότερο προσεκτικοί, να έχουν έμπνευση και κίνητρο καθώς και να αξιοποιούν τους υπαλλήλους τους με τον κατάλληλο και πιο αποτελεσματικό τρόπο προς όφελος της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψιν τους τα δυνατά τους σημεία και τα χαρίσματα τους. Η έρευνα των Decuyper, Audenaert και Decramer (2018) εξετάζει τις επιδράσεις της ενσυνειδητότητας του ηγέτη στη μετασχηματιστική ηγεσία. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ενσυνειδητότητα αυξάνει το συναίσθημα της ικανοποίησης, το οποίο επίσης συνδέεται με τη μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας. Συγκεκριμένα, η ενσυνειδητότητα αυξάνει το αίσθημα της αυτονομίας όπως η βούληση και η ελευθερία, της ικανότητας όπως η επίτευξη στόχων και της συγγένειας όπως η πιο προσωπική σχέση μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων.

Σε παρόμοια μελέτη του Agokei (2014) στην οποία εξετάζεται η επίδραση της ενσυνειδητότητας στη σχέση μεταξύ αυτοαποτελεσματικότητας και μετασχηματιστικής ηγεσίας φαίνεται ότι η ενσυνειδητότητα του ηγέτη μπορεί να αυξήσει την αυτοαποτελεσματικότητά του στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας που εφαρμόζει. Αυτό οφείλεται στο ότι το αίσθημα της ικανότητας είναι πιο συνειδητό και αυτό αυξάνει την αυτοπεποίθηση του ηγέτη. Ως αποτέλεσμα, ενισχύεται η αυτοαποτελεσματικότητά του. Οι Lange, Bormann & Rowold (2018) διερεύνησαν αν και πώς επηρεάζει η ενσυνειδητότητα του ηγέτη τη συμπεριφορά του όταν εφαρμόζει το μετασχηματιστικό είδος ηγεσίας. Η ενσυνειδητότητα εκτιμήθηκε μέσω της αυτοαξιολόγησης των ηγετών καθώς και της ετεροαξιολόγησής τους από τους υπαλλήλους τους. Τα συμπεράσματα της έρευνας συμφωνούν με τις προαναφερθείσες αναφορές επισημαίνοντας τη θετική σχέση του χαρακτηριστικού της ενσυνειδητότητας με το μετασχηματιστικό είδος ηγεσίας. Τέλος, μια ακόμη μελέτη που ταυτίζεται με τα προηγούμενα πορίσματα των ερευνών είναι εκείνη

των Walsh και Arnold (2019). Οι εν λόγω ερευνητές εξέτασαν τη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την ευημερία των εργαζομένων καθώς και τον τρόπο που η ενσυνειδητότητα των εργαζομένων επιδρά στις θετικές επιπτώσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην ευημερία των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα έδειξαν θετική συσχέτιση μεταξύ είδους ηγεσίας και ευημερίας καθώς και θετική συσχέτιση της ενσυνειδητότητας με τη μετασχηματιστική ηγεσία.

3.2.2. Υπηρετική μορφή ηγεσίας και ενσυνειδητότητα

Σύμφωνα με τη μελέτη που διεξήχθη από τους Dierendonck & Nuijten (2011), η ενσυνειδητότητα φαίνεται πως έχει θετική συσχέτιση με την υπηρετική μορφή ηγεσίας. Η σύνδεση μεταξύ του υπηρετικού είδους ηγεσίας και της ενσυνειδητότητας παρουσιάζεται επίσης από τον Verdorfer (2016), ο οποίος μελέτησε τον τρόπο με τον οποίο η ενσυνειδητότητα σχετίζεται με συγκεκριμένες συμπεριφορές/χαρακτηριστικά ενός υπηρέτη-ηγέτη. Συγκεκριμένα, ο Verdorfer (2016) εξέτασε τη σχέση μεταξύ της ενσυνειδητότητας και της ταπεινοφροσύνης, χαρακτηριστικό στοιχείο ενός υπηρέτη-ηγέτη, καθώς και της ενσυνειδητότητας και της ώθησης που αντλεί ο ηγέτης στην προσπάθεια που κάνει για να ηγηθεί. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε υποστηρίζει ότι ένα μοναδικό χαρακτηριστικό του ηγέτη που εφαρμόζει το υπηρετικό είδος ηγεσίας είναι ο αλτρουισμός και ότι η υπηρετική μορφή ηγεσίας συνδέεται σημαντικά τόσο με το αίσθημα της ταπεινοφροσύνης όσο και με τη μη ομαδοκεντρική προσέγγιση του ηγέτη. Σχολιάζοντας το τελευταίο, ο μελετητής συμπεραίνει ότι αυτός που έχει υψηλότερα επίπεδα ενσυνειδητότητας, ενδιαφέρεται λιγότερο για την ικανοποίηση των προσωπικών του φιλοδοξιών και περισσότερο για την ικανοποίηση των ομαδικών στόχων. Επίσης, επισημαίνεται η σύνδεση μεταξύ ταπεινοφροσύνης και ενσυνειδητότητας υπό την έννοια κατά την οποία ένα άτομο έχει την ικανότητα να διατηρεί μια αντικειμενική στάση απέναντι στην έκφραση των σκέψεων και των συναισθημάτων ενός άλλου ατόμου, η οποία εν τέλει τον βοηθάει να τα κατανοήσει καλύτερα (Verdorfer, 2016).

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στη μελέτη του Keith (2015), η συμπεριφορά των εργαζομένων εντός του οργανισμού, στην περίπτωση που το εφαρμοζόμενο είδος ηγεσίας είναι το υπηρετικό, χαρακτηρίζεται από συνεργασία, έγνοια για τον συνάδελφο και κλίμα πνευματικής ισορροπίας. Στην περίπτωση που στο εργασιακό περιβάλλον διαφαίνονται και τα στοιχεία της εργασιακής ικανότητας, της αποτελεσματικότητας και της ευγένειας

στις διαπροσωπικές σχέσεις, τότε είναι πολύ πιθανό η ηγεσία του οργανισμού να διακρίνεται από υψηλά επίπεδα ενσυνειδητότητας (Gunaratana, 2015).

Έχοντας σαν κύριο μέλημά τους την εξασφάλιση της ευημερίας και της ευτυχίας των υφισταμένων τους, μέσω της ενδυνάμωσης της αυτοπεποίθησής τους, οι υπηρέτες-ηγέτες συμβάλλουν αποφασιστικά στην ενίσχυση της αυτοεκτίμησης των πρώτων (Kozak, 2021). Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα την παροχή ισχυρού κινήτρου στους εργαζόμενους το οποίο με τη σειρά του σχετίζεται θετικά με την εργασιακή αποδοτικότητα και ικανοποίησή τους (Tischler, Giambatista, McKeage, & McCormick, 2016). Επίσης, ένα ακόμα στοιχείο από το οποίο διακατέχονται οι εργαζόμενοι όταν οι ηγέτες τους ακολουθούν το υπηρετικό είδος ηγεσίας είναι τα υψηλά επίπεδα δημιουργικότητας (Ahmed, Rehman, Khan, Ali, & Anwar, 2017). Στα παραπάνω προστίθεται και η συμβολή της ενσυνειδητότητας στην απαλοιφή ορισμένων αντιλήψεων-προκαταλήψεων που έχουν κάνει αισθητή την παρουσία τους εδώ και πολλά χρόνια στους εργασιακούς χώρους και αποτελούν δυσλειτουργικά στοιχεία στην πορεία προς την εξέλιξη ενός οργανισμού καθώς επηρεάζουν αρνητικά την ευημερία των εργαζομένων (Verdorfer & Arendt, 2018).

3.2.3. Αυθεντική μορφή ηγεσίας και ενσυνειδητότητα

Οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από ενσυνειδητότητα επηρεάζονται σημαντικά από την συμπεριφορά του ηγέτη τους, περιμένοντας ο δεύτερος να έχει πλήρη επίγνωση της κατάστασης στην οποία βρίσκεται το εργασιακό περιβάλλον και να τους συμπεριφέρεται με τιμιότητα και διαφάνεια. Ως επακόλουθο των προαναφερθέντων απαιτήσεών τους, οι εργαζόμενοι με ενσυνειδητότητα αναγνωρίζουν το αυθεντικό είδος ηγεσίας ως το ιδανικό για αυτούς. Χάρη στην ενσυνειδητότητά τους, μπορούν να αντιληφθούν καλύτερα τις απαιτήσεις του ηγέτη από αυτούς, τις ενέργειές του καθώς και τις προθέσεις του και τα συναισθήματά του (Zhang, Song, Ni & Zheng, 2020).

Από μια άλλη οπτική, έχει προταθεί ότι η ενσυνειδητότητα του ηγέτη αποτελεί οριακή συνθήκη μεταξύ της ενσυνειδητότητας των εργαζομένων και του τρόπου που αυτοί αντιλαμβάνονται την εφαρμογή της αυθεντικής μορφής ηγεσίας. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν αυξημένα επίπεδα ενσυνειδητότητας έχουν καλύτερη και πιο ξεκάθαρη επίγνωση της εικόνας τους προς τους άλλους. Δέχονται κάποιον άγνωστο πιο εύκολα και είναι ανοιχτοί σε νέες γνωριμίες και νέες απόψεις, όπως επίσης είναι πιο εκφραστικοί καθώς μοιράζονται τα πραγματικά συναισθήματά τους με τους υφισταμένους τους (Zhang

et al., 2020). Επίσης, με την ταυτόχρονη προσήλωσή τους στην εκάστοτε κατάσταση/συνθήκη που επικρατεί και την διαρκή προσπάθεια για επικοινωνία με τους υφιστάμενούς τους, οι ενσυνείδητοι ηγέτες αντιλαμβάνονται καλύτερα τις επιθυμίες των πρώτων, οδηγούνται σε πιο αποδοτικές προτάσεις για ικανοποίηση αυτών των επιθυμιών, ενώ παράλληλα αποκομίζουν ακριβέστερες πληροφορίες και εποικοδομητικότερα σχόλια από αυτούς (Lakey, Kernis, Heppner & Lance, 2008).

Στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν χαμηλά επίπεδα ενσυνειδητότητας, τα χαρακτηριστικά του ενσυνείδητου ηγέτη δεν είναι εύκολα αντιληπτά από αυτούς, γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα να δυσκολεύονται να διακρίνουν το αυθεντικό είδος ηγεσίας που τυχόν ο ηγέτης εφαρμόζει (Zhang et al., 2020).

Αντίστοιχα, στην περίπτωση του ηγέτη με χαμηλά επίπεδα ενσυνειδητότητας, υπάρχει δυσκολία στην παροχή ανατροφοδότησης προς τους εργαζόμενους, στην επικοινωνία τους καθώς και στην έκφραση των συναισθημάτων τους. Ως αποτέλεσμα, δεν αντιλαμβάνονται τις επιθυμίες και τις ανάγκες των εργαζομένων, γεγονός που οδηγεί στην κακή επικοινωνία και στην αποστασιοποίηση. Τα στοιχεία αυτά, τα οποία υποδεικνύουν την απουσία ή την προβληματική εφαρμογή του αυθεντικού είδους ηγεσίας, συμβάλλουν με τη σειρά τους αρνητικά στην εργασιακή ευημερία των εργαζομένων (Zhang et al., 2020).

Σύμφωνα με την έρευνα των Nübold, Van Quaquebeke & Hülsheger (2019), υποστηρίζεται η άποψη ότι η ενσυνειδητότητα από την οποία διακατέχεται ένας ηγέτης μπορεί να προοικονομήσει την εφαρμογή του αυθεντικού είδους ηγεσίας. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές μελέτησαν την επίδραση της ενσυνειδητότητας στην εργασιακή ικανοποίηση και στις διαπροσωπικές αντιλήψεις περί δικαιοσύνης διαμέσου της αυθεντικής ηγεσίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας υπέδειξαν την θετική συσχέτιση μεταξύ της ενσυνειδητότητας των ηγετών και της αυθεντικής ηγεσίας, τόσο από τη σκοπιά των εργαζομένων όσο και από τη σκοπιά των ηγετών. Επιπλέον, διενεργήθηκε μία παρέμβαση στους ηγέτες προκειμένου να ενισχυθεί το χαρακτηριστικό της ενσυνειδητότητας και να διαπιστωθεί εάν αυτό επηρεάζει τις αντιλήψεις των ηγετών και των εργαζομένων για την αυθεντική ηγεσία. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η παρέμβαση ενίσχυσε τις θετικές αντιλήψεις για την αυθεντική ηγεσία καθώς και τη στάση των εργαζομένων προς την εργασία τους.

3.2.4. Καταχρηστική μορφή ηγεσίας και ενσυνειδητότητα

Η καταχρηστική ηγεσία, όπως έχει προαναφερθεί, είναι στενά συνυφασμένη με πλήθος αρνητικών εμπειριών για τους εργαζόμενους, όπως η μειωμένη εργασιακή απόδοση, η συναισθηματική εξουθένωση και το αυξημένο στρες (Mackey, Frieder, Brees & Martinko, 2015). Η ενσυνειδητότητα, η οποία είναι συνυφασμένη με πολλά γνωστικά και συναισθηματικά οφέλη, είναι πιθανό να μετριάξει τις αρνητικές εμπειρίες των εργαζομένων και γι' αυτό έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον των μελετητών.

Οι Clercq, Jahanzeb & Fatima (2022) μελετούν τον ρόλο της ενσυνειδητότητας των εργαζομένων στη σχέση μεταξύ της καταχρηστικής ηγεσίας και της εργασιακής απόδοσης, μέσω της συναισθηματικής εξάντλησης. Τα αποτελέσματα φανερώνουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή ενσυνειδητότητα είναι λιγότερο πιθανό να μειώσουν τις προσπάθειες βελτίωσης της απόδοσής τους από ότι εκείνοι με χαμηλή ενσυνειδητότητα. Αυτοί οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να προστατευτούν από τους κινδύνους της καταχρηστικής ηγεσίας, όπως η απροθυμία για συνεισφορά στην επιτυχία της επιχείρησης/οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, πρέπει να σημειωθεί η θετική συσχέτιση υψηλής ενσυνειδητότητας με υψηλά επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης. Μία παραπλήσια μελέτη, εκείνη των Zheng και Liu (2017), ερευνά τη ρυθμιστική λειτουργία της ενσυνειδητότητας στις αρνητικές συμπεριφορές του ηγέτη. Ειδικά, επιχειρεί να διαπιστώσει τον ρόλο της ενσυνειδητότητας στη μεταξύ σχέση της καταχρηστικής ηγεσίας με την αυτό-αποτελεσματικότητα στην εργασία. Οι αναλύσεις έδειξαν ότι η ενσυνειδητότητα των εργαζομένων ρυθμίζει τις επιζήμιες επιπτώσεις της καταχρηστικής συμπεριφοράς του ηγέτη στην αυτό-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στη δουλειά και ελαττώνει τις έμμεσες επιπτώσεις της ηγεσίας στη δημιουργική απόδοσή τους.

Η μελέτη των Liang, Lian, Brown, Ferris, Hanig & Keeping (2016) ερευνά την επίδραση της ενσυνειδητότητας του ηγέτη στη σχέση μεταξύ της εχθρότητας του προϊσταμένου προς στους υφισταμένους του και της άσκησης της καταχρηστικής ηγεσίας. Η ενσυνειδητότητα φαίνεται ότι μειώνει την καταχρηστική ηγεσία μέσα από την αλληλεπίδραση με την εχθρότητα του προϊστάμενου προς τους εργαζομένους. Συγκεκριμένα, βοηθά τους ηγέτες, που εκφράζουν εχθρικά αισθήματα προς τους υφισταμένους τους (π.χ λόγω μειωμένης απόδοσης), να αποδεχθούν τα αισθήματα αυτά και να μην τα εκδηλώνουν με καταχρηστικές συμπεριφορές. Επιπρόσθετα, οι Walsh *et al.*, (2019) εξετάζουν τον ρόλο της ενσυνειδητότητας των εργαζομένων στη σχέση ανάμεσα

στη καταχρηστική ηγεσία και τη συναισθηματική ευημερία των τελευταίων. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η ενσυνειδητότητα των εργαζομένων ενισχύει την ήδη αρνητική επίδραση της καταχρηστικής ηγεσίας στην ευημερία.

Συμπεράσματα-Προεκτάσεις

Η παρούσα εργασία προσπάθησε να αποσαφηνίσει τη σχέση διαφόρων μορφών ηγεσίας και εργασιακής ευημερίας των εργαζομένων καθώς και το ρόλο που διαδραματίζει ο παράγοντας της ενσυνειδητότητας στη μεταξύ τους σχέση. Η καλή ψυχολογική κατάσταση, η υψηλή εργασιακή απόδοση, το αίσθημα ικανοποίησης και οι εποικοδομητικές συναδελφικές σχέσεις είναι σημαντικότεροι δείκτες ευημερίας, η οποία είναι απαραίτητη για το άτομο, ώστε να νιώθει παραγωγικό και ικανοποιημένο σε επαγγελματικό επίπεδο.

Αναφορικά με το πρώτο σκέλος της διερεύνησης, διαπιστώθηκε ότι οι θετικές μορφές ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική έχουν υψηλότερα επίπεδα θετικής συσχέτισης με την εργασιακή ευημερία των εργαζομένων (Arnold, 2017) από ότι οι αρνητικές μορφές όπως η καταχρηστική ηγεσία (Wu *et al.*, 2009. Yagil, 2006). Οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι περισσότερο αποδοτικοί και ευχαριστημένοι από την εργασία τους, όταν η ηγεσία διακρίνεται από θετικά χαρακτηριστικά παρά αρνητικά, κάτι το οποίο μοιάζει αρκετά εύλογο και αναμενόμενο. Όσον αφορά το δεύτερο σκέλος διερεύνησης, συμπεραίνουμε μέσα από τη μελέτη ότι το χαρακτηριστικό της ενσυνειδητότητας των ηγετών αλλά και των εργαζομένων ενισχύει την ευημερία των εργαζομένων, όταν στο εργασιακό πλαίσιο εφαρμόζεται μία θετική μορφή ηγεσίας (Decuyper *et al.*, 2018. Pinck *et al.*, 2017, Agokei, 2014). Στην περίπτωση που η ενσυνειδητότητα των ηγετών ή/και των εργαζομένων συνδυάζεται με κάποιο αρνητικό είδος ηγεσίας τότε διαπιστώνουμε ότι ο παράγοντας αυτός μετριάζει και περιορίζει τις αρνητικές εμπειρίες και επιπτώσεις της ηγεσίας στην ευημερία (Liang *et al.*, 2016. Zheng *et al.*, 2017). Παρ' όλ' αυτά, πρέπει να επισημάνουμε το παρακάτω αξιοπρόσεκτο εύρημα των Clercq *et al.* (2022) και Walsh *et al.* (2019). Οι εργαζόμενοι με υψηλή ενσυνειδητότητα που λειτουργούν υπό μία αρνητική μορφή ηγεσίας μπορεί να επηρεάζονται περισσότερο από τις αρνητικές εμπειρίες της ηγεσίας από την άποψη ότι δίνουν περισσότερη προσοχή σε ότι τους ζητά ο ηγέτης. Ο ηγέτης παρέχει αρνητική πληροφόρηση μέσα από τις πράξεις του, η οποία βλάπτει την ευημερία των εργαζομένων κι έτσι οι εργαζόμενοι με υψηλή ενσυνειδητότητα που είναι περισσότερο προσεχτικοί στις πληροφορίες που λαμβάνουν υφίστανται μεγαλύτερη ζημιά (Walsh *et al.* 2019).

Η παρούσα εργασία διακρίνεται από τον ελάχιστο αριθμό άρθρων που αφορούν τον αρνητικό ρόλο της ενσυνειδητότητας στην ευημερία των εργαζομένων κι αυτό αποτελεί

έναν μεγάλο περιορισμό της μελέτης. Δεν υπάρχουν πολυπληθείς έρευνες που να συγκλίνουν στην άποψη των παραπάνω ερευνητών, αφήνοντας ένα βιβλιογραφικό κενό για τον ρόλο της ενσυνειδητότητας στην ευημερία των εργαζομένων μέσω μίας αρνητικής μορφής ηγεσίας. Μελλοντικά, θα ήταν σκόπιμο να εξεταστεί και να ελεγχθεί εκτενέστερα ο ρόλος της ενσυνειδητότητας υπό αυτές τις συνθήκες, ώστε να ενισχυθούν ή να αποδυναμωθούν οι ισχυρισμοί των Clercq *et al.* (2022) και Walsh *et al.* (2019) και να αποκτήσουμε μία πληρέστερη άποψη επί του ζητήματος.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Ελευθερίου, Σ. (2020). Ο ρόλος των συμπεριφοριστικών τεχνικών της θετικής και αρνητικής ενίσχυσης και της ενσυνειδητότητας στην αυτορρύθμιση της μαθησιακής διαδικασίας των ενηλίκων. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Ρέππα, Γ. (2018). Ενσυνειδητότητα: Θεωρία και Πράξη. Αθήνα (Διπλωματική εργασία).

Ξένα

- Ackerman, D. J. (2008). Coaching as Part of a Pilot Quality Rating Scale Initiative: Challenges to—and Supports for—the Change-Making Process. *Early Childhood Research & Practice, 10* (2), 1-11.
- Ackley, D. (n.d.). Six leadership styles: selecting the right leader. [Online] available at http://www.eqleader.net/six_leadership_styles.htm.
- AGOKEI, R. C. (2014). Journal of Poverty, Investment and Development. *The Moderating Effect of Mindfulness on the Link between Selfefficacy and transformational leadership among National Youth Service Corps in Oyo State, Nigeria, 4*, 11–18.
- Ahmed, I., Rehman, W. U., Khan, M.K., Ali, G., & Anwar, F. (2017). Bridging top and bottom multi-level model of servant leadership, identification with leader and team creativity. *Pakistan Economic and Social Review, 55* (2), 511-531.
- Al-Ghabeesh, S. H., Al-Kalaldah, M., Rayan, A., Al-Rifai, A., & Al-Halaiqa, F. (2019). Psychological distress and quality of life among Jordanian women diagnosed with breast cancer: The role of trait mindfulness. *European Journal of Cancer Care, 28*(5). <https://doi.org/10.1111/ecc.13082>
- Arnold, K. (2017). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology, 22* (3), 381-393.
- Avolio, B. J. & Mhatre, K. H. (2012). Advances in theory and research on authentic leadership. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship, (773–783)*.

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16.
- Baer, R. A. (2003). Mindfulness training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 125–143. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg015>
- Barling, J., Christie, A., & Hopton, C. (2011). Leadership. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *New York: Free Press*.
- Berger, R., Czakert, J-P., Leuteritz, J-P, Leiva, D. (2019). How and When do leaders influence employees' well-being? Moderated mediation models for job demands and resources. *Frontiers in Psychology*, 10.
- Birtwell, K., Williams, K., van Marwijk, H., Armitage, C. J., & Sheffield, D. (2019). An Exploration of Formal and Informal Mindfulness Practice and Associations with Wellbeing. *Mindfulness*, 10(1), 89–99. <https://doi.org/10.1007/s12671-018-0951-y>
- Bishop, S. R. (χ.χ.). *Mindfulness: A Proposed Operational Definition*.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1357-1367.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1357-1367.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>

- Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for its Salutary Effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211–237. <https://doi.org/10.1080/10478400701598298>
- Cherry, K. (n.d.) Leadership styles, [Online] available at <http://myweb.astate.edu/sbounds/AP/2%20Leadership%20Styles.pdf>
- Chiesa, A., & Malinowski, P. (2011). Mindfulness-based approaches: Are they all the same? *Journal of Clinical Psychology*, 67(4), 404–424. <https://doi.org/10.1002/jclp.20776>
- Cummings, G-G., Tate, K., Lee, S., Wong, C-A., Paananen, T., Micaroni, S-P-M. & Chatterjee, G-E (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 85, 19-60.
- Dagley, G. (2006). Human resources professionals' perceptions of executive coaching: Efficacy, benefits and return on investment. *International Coaching Psychology Review*, 1 (2), 34-45.
- Davidson, R. J., & Lutz, A. (χ.χ.). *Buddha's Brain: Neuroplasticity and Meditation*.
- Davidson, R. J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkranz, M., Muller, D., Santorelli, S. F., Urbanowski, F., Harrington, A., Bonus, K., & Sheridan, J. F. (2003). Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation. *Psychosomatic Medicine*, 65(4), 564–570. <https://doi.org/10.1097/01.PSY.0000077505.67574.E3>
- De Clercq, D., Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2022). Abusive supervision, occupational well-being and job performance: The critical role of attention–awareness mindfulness. *Australian Journal of Management*, 47(2), 273–297. <https://doi.org/10.1177/03128962211037772>
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), 580.
- Decuyper, A., Audenaert, M., & Decramer, A. (2018). When Mindfulness Interacts With Neuroticism to Enhance Transformational Leadership: The Role of Psychological Need Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 9, 2588. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02588>

- Demirtas, O., Karaca, M. (2020). A Handbook of Leadership Styles. *Cambridge Scholars Publishing*.
- Donia, M. B. L., Raja, U., Panaccio, A., & Wang, Z. N. (2016). Servant Leadership and Employee Outcomes: The Moderating Role of Subordinates' Motives. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*, 80-91.
- Duffy, M.K., Ganster, D.C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal, 45*, 331-151.
- Dukas, R. (2004). Causes and Consequences of Limited Attention. *Brain, Behavior and Evolution, 63*(4), 197–210. <https://doi.org/10.1159/000076781>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly, 21*, 585–599.
- Fielding, M. (2004). Transformative Approaches to Student Voice Theoretical Underpinnings, Recalcitrant Realities. *British Educational Research Journal, 30* (2), 295-311.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*, (San Francisco: Jossey-Bass)
- Gandolfi, F. & Stone, S. (2017). The Emergence of Leadership Styles: A Clarified Categorization. *Review of International Comparative Management, 18* (1), 18-30.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). 'Can you see the real me?' A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly, 16* (3), 343–372.
- Giglio, L., Diamante, T., Urban, J.M. (1998). Coaching a leader: Leveraging change at the top. *Journal of Management Development, 17*, 93-105.
- Gilbreath, B., & Benson, P.G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress, 18* (3), 255–266.
- Golcman, D. J., & Schwartz, G. E. (χ.χ.). *Meditation as an Intervention in Stress Reactivity*.

- Goldstein, J. (2013). *Mindfulness. A practical guide to awakening. Sounds True, Inc.*
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78-90.
- Goleman, D., McKee, A., & Boyatzis, R.E. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business Press.*
- Good, D. J. (χ.χ.). *Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review.*
- Greenfield, D. (2007). The enactment of dynamic leadership. *Leadership in Health Services*, 20 (3), 159 – 168.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press, New York, NY.*
- Gunaratana, H. (2015). *Mindfulness in plain English. Wisdom Press. (Original work published 2011).*
- Haar, J., de Fluiter, A. & Brougham, D. (2016). Abusive supervision and turnover intentions: the mediating role of perceived organisational support. *Journal of Management & Organization*, 22 (2), 139-153.
- Hagen, M., & Gavrilova Aguilar, M. (2012). The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 23, 363–388.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30 (6), 859-879.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., and Jeung, W. (2017). Leadership and stress: a meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28, 178–194.
- Harris A. (2007). Distributed leadership: Conceptual confusion and empirical reticence. *International Journal of Leadership in Education*, July-September 2007, 10 (3), 315-325.
- Harris, K.J., & Kacmar, K.M. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader–member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, 146 (1), 65–84.

- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), 695-702.
- Head, T.C. (2011). Douglas McGregor's legacy: lessons learned, lessons lost. *Journal of Management History*, 17 (2), 202 – 216.
- Held, D. (1996). *Models of Democracy (Second Edition)*. Cambridge: Polity Press
- Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. *Physical Therapy*, 73 (11), 750.
- Hogan, R. (2007). *Personality and the fate of organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hölzel, B. K., Lazar, S. W., Gard, T., Schuman-Olivier, Z., Vago, D. R., & Ott, U. (2011). How Does Mindfulness Meditation Work? Proposing Mechanisms of Action From a Conceptual and Neural Perspective. *Perspectives on Psychological Science*, 6(6), 537–559. <https://doi.org/10.1177/1745691611419671>
- Horney, K. (1951). On feeling abused. *The American Journal of Psychoanalysis*, 11 (1), 5–12.
- Hussain, K., Abbas, Z., Gulzar, S., Jibril, A-B. & Hussain, A. (2020). Examining the impact of abusive supervision on employees' psychological wellbeing and turnover intention: The mediating role of intrinsic motivation. *Cogent Business & Management*, 7.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 373–394.
- Iyer, K. (2018). Book Review. Goleman, D., and Davidson, R. J. (2018). *Altered traits: Science reveals how meditation changes your mind, brain, and body*. New York, NY: Avery. *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 3(2), 88–90. <https://doi.org/10.22316/poc/03.2.07>
- Jennings, P. A., Frank, J. L., Snowberg, K. E., Coccia, M. A., & Greenberg, M. T. (2018). *Improving Classroom Learning Environments by Cultivating Awareness and Resilience in Education (CARE): Results of a Randomized Controlled Trial*.

- Kabat-Zinn, J. (1982). An outpatient program in behavioral medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: Theoretical considerations and preliminary results. *General Hospital Psychiatry*, 4(1), 33–47. [https://doi.org/10.1016/0163-8343\(82\)90026-3](https://doi.org/10.1016/0163-8343(82)90026-3)
- Kabat-Zinn, J. (2003). CLINICAL PSYCHOLOGY: SCIENCE AND PRACTICE. *Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future*, 10, 144–156.
- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. Z. (2001). Executive Coaching: A Comprehensive Review of the Literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205.
- Kang, Y., Gruber, J., & Gray, J. R. (2013). Mindfulness and De-Automatization. *Emotion Review*, 5(2), 192–201. <https://doi.org/10.1177/1754073912451629>
- Keith, K. M. (2015). The case for servant leadership. (2nd ed.). *The Greenleaf Center for Servant Leadership*.
- Kellerman, B. (2004). Bad leadership. *Harvard Business Review Press, Boston, MA*.
- Keng, S.-L., Smoski, M. J., & Robins, C. J. (2011). Effects of mindfulness on psychological health: A review of empirical studies. *Clinical Psychology Review*, 31(6), 1041–1056. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2011.04.006>
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62(2), 95–108. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.2.95>
- Khoury, B., Lecomte, T., Fortin, G., Masse, M., Therien, P., Bouchard, V., Chapleau, M.-A., Paquin, K., & Hofmann, S. G. (2013). Mindfulness-based therapy: A comprehensive meta-analysis. *Clinical Psychology Review*, 33(6), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2013.05.005>
- Kozak, C. (2021). Servant Leadership as Organizational Mindfulness. *Mindfulness Studies Theses*, 43.

- Kristeller, J. L., & Hallett, C. B. (1999). An Exploratory Study of a Meditation-based Intervention for Binge Eating Disorder. *Journal of Health Psychology, 4*(3), 357–363. <https://doi.org/10.1177/135910539900400305>
- Lakey, C. E., Kernis, M. H., Heppner, W. L., & Lance, C. E. (2008). Individual differences in authenticity and mindfulness as predictors of verbal defensiveness. *Journal of Research in Personality, 42*, 230–238.
- Lange, S., Bormann, K. C., & Rowold, J. (2018). Mindful leadership: Mindfulness as a new antecedent of destructive and transformational leadership behavior. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 49*(2), 139–147. <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0413-y>
- Langer, E. J. (2000). Mindful Learning. *Current Directions in Psychological Science, 9*(6), 220–223. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00099>
- Laub, J. A. (2000). Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument (Thesis or Dissertation style), *Ph.D. dissertation, Atlantic University, Florida*.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology, 83*, 853–868.
- Li, M., Ahmed, A., Syed, O.R., Khalid, N., & Muñoz, J.E. Jr. (2022). Impact of abusive leader behavior on employee job insecurity: A mediating roles of emotional exhaustion and abusive peer behavior. *Frontiers in Psychology*.
- Liang, L. H., Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Hanig, S., & Keeping, L. M. (2016). Why Are Abusive Supervisors Abusive? A Dual-system Self-control Model. *Academy of Management Journal, 59*(4), 1385–1406. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0651>
- Liu, J., Siu, O., Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology: An international review, 59* (3), 454-479.
- Liu, W., Song, Z., Li, X., & Liao, Z. (2017). Why and when leaders' affective states influence employee upward voice. *Academy of Management Journal, 60*, 238–263.

- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical Review. *Journal of Management*, 43(6), 1940–1965. <https://doi.org/10.1177/0149206315573997>
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes and Return on Investment. *The Manchester Review*, 6 (1), 3-11.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Murari, K. & Gupta, K.S. (2009). Abusive Leadership - A roadblock to innovative strategy. *Transcending Horizons Through Innovative Global Practices*, (186-195).
- Murari, K. (2013). Abusive leadership – a Barrier to Employee Empowerment. *European Journal of Business and Management*, 5 (4), 8-21.
- Neff, K. D., & Harter, S. (2002). The role of power and authenticity in relationship styles emphasizing autonomy, connectedness, or mutuality among adult couples. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19 (6), 835–857.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S., (2015). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Nübold, A., Van Quaquebeke, N., & Hülshager, U. R. (2019). Be(com)ing Real: a Multi-source and an Intervention Study on Mindfulness and Authentic Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 35, 49-488.
- Ocasio, W., & Wohlgezogen, F. (2010). Attention and control. Στο S. B. Sitkin, L. B. Cardinal, & K. M. Bijlsma-Frankema (Επιμ.), *Organizational Control* (1η έκδ., σσ. 191–221). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511777899.008>
- Ortiz-Gomez, M., Molina-Sanchez, H., Ariza-Montes, A. & Rios-Berjillos, A. (2022). Servant Leadership and Authentic Leadership as Job Resources for Achieving Workers' Subjective Well-Being Among Organizations Based on Values. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 2621-2638.

- Pace, K. (2016, Μάιος 10). *Your mindfulness practice can be formal or informal*. Michigan State Univeristy Extension.
- Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conductive environments. *The Leadership Quarterly*, 18 (2007), 176-194.
- Panaccio, A., Donia, M., Saint-Michel, S., & Liden, R. C. (2015). Servant leadership and well-being. In R. J. Burke, K. M. Page, and C. L. Cooper (Eds.), *Flourishing in life, work and careers: Individual well-being and career experiences*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 334-358.
- Paulson, S., Davidson, R., Jha, A., & Kabat-Zinn, J. (2013). Becoming conscious: The science of mindfulness: Becoming conscious: the science of mindfulness. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1303(1), 87–104. <https://doi.org/10.1111/nyas.12203>
- Pawar, D. V. (2014). Leadership styles. *International Journal of Research in All Things Multi Languages*, 2 (7), 12 – 14.
- Pinck, A. S., & Sonnentag, S. (2018). Leader Mindfulness and Employee Well-Being: The Mediating Role of Transformational Leadership. *Mindfulness*, 9(3), 884–896. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0828-5>
- Poulin, P. A., Mackenzie, C. S., Soloway, G., & Karayolas, E. (2008). Mindfulness training as an evidenced-based approach to reducing stress and promoting well-being among human services professionals. *International Journal of Health Promotion and Education*, 46(2), 72–80. <https://doi.org/10.1080/14635240.2008.10708132>
- Pradhan, S., Jena, L-K. (2017). Effect of abusive supervision on employee’s intention to quit and the neutralizing role of meaningful work in Indian IT organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (5), 825–838.
- Rahimnia, F. & Sharifirad, M. S. (2014). Authentic Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Attachment Insecurity. *Journal of Business Ethics*.
- Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2014). Leading Mindfully: Two Studies on the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance. *Mindfulness*, 5(1), 36–45. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0144-z>

- Reibel, D. K., Greeson, J. M., Brainard, G. C., & Rosenzweig, S. (2001). Mindfulness-based stress reduction and health-related quality of life in a heterogeneous patient population. *General Hospital Psychiatry, 23*(4), 183–192. [https://doi.org/10.1016/S0163-8343\(01\)00149-9](https://doi.org/10.1016/S0163-8343(01)00149-9)
- Reinke, S.J. (2004). Service before self: towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review, 5* (3), 30–57.
- Reyhanoglu, M. & Akin, O. (2022). Impact of toxic leadership on the intention to leave: a research on permanent and contracted hospital employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences, 38* (1), 156-177.
- Rogers, C. R. (1961). On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy. *Boston, MA: Houghton Mifflin.*
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 22* (2), 76 – 84.
- Russell, R.F. and Stone, A.G. (2000), A review of servant leadership attributes: developing a researchable model.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. *Guilford Publications.*
- Salin, D. & Hoel, H. (2010). Organisational Causes of Workplace Bullying. *Bullying and Harassment in the Workplace.*
- Seltzer, J., Numerof, R. E., & Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more or less burn-out and stress? *Journal of Health and Human Resources Administration, 12*, 174-185.
- Semple, R., Reid, E., & Miller, L. (2005). *Treating Anxiety with Mindfulness: An open trial of Mindfulness Training for anxious children.* 19, 379–392.
- Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A., & Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology, 62*(3), 373–386. <https://doi.org/10.1002/jclp.20237>

- Shapiro, S. L., Oman, D., Thoresen, C. E., Plante, T. G., & Flinders, T. (2008). Cultivating mindfulness: Effects on well-being. *Journal of Clinical Psychology, 64*(7), 840–862. <https://doi.org/10.1002/jclp.20491>
- Shapiro, S. L., Schwartz, G. E., & Bonner, G. (χ.χ.). *Effects of Mindfulness-Based Stress Reduction on Medical and Premedical Students*.
- Shead, M. (2016). Leadership trait theory. [Online] available at <http://www.leadership501.com/leadership-trait-theory/22/>
- Sheehan, M. (1996). Case studies in Organizational Restructuring. Dyer, E.J. (Ed.), *Beyond bullying*. Association Inc, Millennium Books, New South Wales.
- Simard, K. & Parent-Lamarche, A. (2021). Abusive leadership, psychological well-being, and intention to quit during the COVID-19 pandemic: a moderated mediation analysis among Quebec’s healthcare system workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 95*, 437-450.
- Singh, N. N., Wahler, R. G., Adkins, A. D., & Myers, R. E. (2003). Soles of the Feet: A mindfulness-based self-control intervention for aggression by an individual with mild mental retardation and mental illness. *Research in Developmental Disabilities, 24*(3), 158–169. [https://doi.org/10.1016/S0891-4222\(03\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0891-4222(03)00026-X)
- Siu, O.L., Lu, C.Q., & Spector, P.E. (2007). Employees’ well-being in Greater China: The direct and moderating effects of general self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review, 56* (2), 288–301.
- Skakon, J., Nielsen, N., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviors and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations, 24* (2), 107-139.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C.L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74* (4), 489–509.
- Spears, L. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to leader, 2004* (34), 7-11.

- Sun, Q. (2019). Eastern Thoughts, Western Practices: Meditation and Mindfulness Relaxation Activities for Learning and Well-Being in Adult and Higher Education: Eastern Thoughts, Western Practices. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2019(161), 45–55. <https://doi.org/10.1002/ace.20310>
- Tang, R., & Braver, T. S. (2020). Predicting Individual Preferences in Mindfulness Techniques Using Personality Traits. *Frontiers in Psychology*, 11, 1163. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01163>
- Tang, Y.-Y., Hölzel, B. K., & Posner, M. I. (2015). The neuroscience of mindfulness meditation. *Nature Reviews Neuroscience*, 16(4), 213–225. <https://doi.org/10.1038/nrn3916>
- Teasdale, J. D., Segal, Z. V., Williams, J. M. G., Ridgeway, V. A., Soulsby, J. M., & Lau, M. A. (2000). Prevention of relapse/recurrence in major depression by mindfulness-based cognitive therapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 68(4), 615–623. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.68.4.615>
- Tepper, B.-J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33 (3), 261–289.
- Thach, E. C. (2002). The Impact of Executive Coaching and 360 Feedback on Leadership Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (4), 205-214.
- Thich Nhat Hanh. (1996). *Miracle of Mindfulness: Manual on Meditation* (N.e). Beacon P., U.S.
- Tischler, L., Giambatista, R., McKeage, R., & McCormick, D. (2016). Servant leadership and its relationships with core self-evaluation and job satisfaction. *The Journal of Values-Based Leadership*, 9 (1), 85-105.
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, (715–728). New York: Oxford University Press.
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26 (3), 249–267. <https://doi-org.libaccess.sjlibrary.org/10.1007/s10869-010-9194-1>

- Verdorfer, A. P. (2016). Examining mindfulness and its relations to humility, motivation to lead, and actual servant leadership behaviors. *Mindfulness*, 7 (4), 950–961. <https://doi.org.libaccess.sjlibrary.org/10.1007/s12671-016-0534-8>
- Verdorfer, A., & Arendt, J. (2018). Mindfulness as a Building Block for Servant Leadership. *Practicing Servant Leadership*, (101-116).
- Vijayalakshmi, V., & Bhattacharyya, S. (2012). Emotional contagion and its relevance to individual behavior and organizational processes: A position paper. *Journal of Business and Psychology*, 27, 363–374.
- Walsh, M. M., & Arnold, K. A. (2020). The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being. *Stress and Health*, 36(3), 287–298. <https://doi.org/10.1002/smi.2926>
- Wang, Y., Yuan, C. (2017). Coaching leadership and employee voice behavior: A multilevel study. *Scientific Journal Publishers Limited*, 45 (10), 1655-1664.
- Wang, Z., Panaccio, A., Raja, U., Donia, M., Landry, G., Pereira, M. M. & Ferreira, C. (2022). Servant Leadership and Employee Wellbeing: A Crosscultural Investigation of the Moderated Path Model in Canada, Pakistan, China, the US, and Brazil. *International Journal of Cross Cultural Management*.
- Warr, P.B. (1987). Work, unemployment, and mental health. *Oxford: Clarendon Press*.
- Wasylikiw, L., Holton, J., Azar, R., & Cook, W. (2015). The impact of mindfulness on leadership effectiveness in a health care setting: A pilot study. *Journal of Health Organization and Management*, 29(7), 893–911. <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2014-0099>
- Woods, P. (2003). Democratic Leadership: Drawing Distinctions with Distributed Leadership. *International Journal of Leadership in Education*.
- Wright, T.A., & Staw, B.M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (1), 1–23.

- Wu, T.Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34, 143-169.
- Yagil, D. (2006). The relationship of abusive and supportive workplace supervision to employee burnout and upward influence tactics. *Journal of Emotional Abuse*, 6, 49-65.
- Yalom, I. D. (1980). *Existential psychotherapy*. New York: Basic Books.
- Young, G. B. (2014). Awareness. Στο *Encyclopedia of the Neurological Sciences* (σ. 358). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-385157-4.00312-2>
- Zhang, J. W., & Long, L. R. (2016). The Influence of Servant Leadership on Employee Interpersonal Citizenship Behavior: The Role of Forgiveness Climate and Zhongyong Thinking Style. *Journal of Industrial Engineering / Engineering Management*, 30 (1), 43-51.
- Zhang, J., Song, L.J., Ni, D., & Zheng, X. (2020). Follower Mindfulness and Well-Being: The Mediating Role of Perceived Authentic Leadership and the Moderating Role of Leader Mindfulness. *Frontiers in Psychology*, 11 (879).
- Zheng, X., & Liu, X. (2017). The Buffering Effect of Mindfulness on Abusive Supervision and Creative Performance: A Social Cognitive Framework. *Frontiers in Psychology*, 8, 1588. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01588>