



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ
ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ (MBA – TQM)

Διπλωματική Εργασία
ΤΑΠΕΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

Κολοβού Κ. Χαρίκλεια
Επιβλέπων Καθηγητής: Νταλιάνης Φιλόθεος

Πειραιάς, 2023

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό» με τίτλο:

«Γαπείνη... Αξεία και Φωτογραφικό Σύνθετο.....»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο

ΚΟΛΟΒΟΥ ΧΑΡΙΚΛΕΙΑ.....



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ηγεσία αποτελεί ένα ερευνητικό αντικείμενο που απασχολεί ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, την επιστημονική κοινότητα. Υπάρχουν διάφορες μορφές ηγεσίας ωστόσο στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με αυτή της ταπεινής ηγεσίας η οποία βιβλιογραφικά δεν έχει διερευνηθεί σε σημαντικό βαθμό. Ουσιαστικά η ταπεινή ηγεσία αναφέρεται σε διαπροσωπικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη που βλέπει τον εαυτό του με ακρίβεια και αλληλοεπιδρά με τους εργαζόμενους που έχει υπό την επίβλεψή του με σεβασμό, επιείκεια και επιθυμία μεταλαμπάδευσης γνώσεων. Από την άλλη πλευρά, το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ερευνητικά αντικείμενα για τους ερευνητές εδώ και πολλά χρόνια. Το ψυχολογικό συμβόλαιο επηρεάζει το πώς σκέφτονται, αισθάνονται και συμπεριφέρονται τα μέλη και οι ηγέτες των επιχειρήσεων, παρέχοντας έτσι τη βάση για συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων, διευθυντών, στελεχών και ιδιοκτητών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού με το εργασιακό του περιβάλλον και η διάρρηξη του είναι επιζήμια και για τον εργαζόμενο αλλά και για την επιχείρηση.

Στην παρούσα εργασία θα μελετήσουμε την έννοια της ταπεινής ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά των ταπεινών ηγετών και τους τρόπους που αυτή εφαρμόζεται στις σύγχρονες επιχειρήσεις και στα αποτελέσματα που επιφέρει. Επιπλέον την σημαντικότητα του ψυχολογικού συμβολαίου στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των ανθρώπινων πόρων και της επιχείρησης. Τέλος θα παρουσιαστεί η συσχέτιση και η επίδραση της ταπεινής μορφής ηγεσίας στο ψυχολογικό συμβόλαιο.

Λέξεις-κλειδιά: ταπεινή ηγεσία, ηγέτες, ψυχολογικό συμβόλαιο, παραβίαση συμβολαίου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνονται οι σπουδές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων -Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό του Πανεπιστημίου Πειραιώς.Στις σπουδές μου ήταν καθοριστική η συμβολή των καθηγητών μου στα γνωστικά αντικείμενα που παρακολούθησα, στους οποίους οφείλω να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες για τη συμβολή τους στην ολοκλήρωση των σπουδών μου.

Η ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής αυτής εργασίας θα ήταν αδύνατη χωρίς την πολύτιμη υποστήριξη του καθηγητή μου, Αν. Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Κου. Νταλιάνη Φιλόθεου. Του εκφράζω ένα βαθύ ευχαριστώ για όλη τη βοήθεια που μου προσέφερε και για την επιστημονική και συμβουλευτική καθοδήγηση κατά την εκπόνηση της εργασίας με τις εύστοχες και πολύ εποικοδομητικές παρατηρήσεις του.

Τέλος, οφείλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και ιδιαίτερα την αδερφή μου (Κολοβού Μαρία) αλλά και τους φίλους μου για τη συμπαράσταση και την υπομονή τους.

Περιεχόμενα

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
2.ΤΑΠΕΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ	10
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	10
2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΑΠΕΙΝΩΝ ΗΓΕΤΩΝ	11
2.3 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΑΠΕΙΝΩΝ ΗΓΕΤΩΝ.....	13
2.4 ΑΙΤΙΕΣ – ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	14
2.5 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ – ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	14
2.6 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	16
3. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ	18
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ.....	18
3.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ.....	20
3.3 ΤΥΠΟΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ.....	22
3.4 ΟΙ ΈΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΡΡΗΞΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΑΡΑΒΙΑΣΗΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ	24
3.5 ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΡΡΗΞΗΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ	25
3.6 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΡΡΗΞΗΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ.....	27
3.7 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	30
4. Η ΤΑΠΕΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ	32
5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	34
5.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	35
5.2 ΚΛΙΜΑΚΕΣ	35
5.2.1 Κλίμακα Ταπεινής Ηγεσίας.....	35
5.2.2 Κλίμακα Ψυχολογικού Συμβολαίου	36
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	37
6.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	37
6.2 ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	41
6.3 ΤΑΠΕΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	46
6.3.1 Ανάλυση της Ταπεινής Ηγεσίας με βάση το Φύλο και το Επίπεδο Εκπαίδευσης	48
6.3.2 Ανάλυση της Ταπεινής Ηγεσίας με βάση τα Εργασιακά Δεδομένα	51
6.4 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ	53
6.4.1 Ανάλυση του Ψυχολογικού Συμβολαίου με βάση το Φύλο, την Οικογενειακή Κατάσταση και το Επίπεδο Εκπαίδευσης	59
6.4.2 Ψυχολογικό Συμβόλαιο και Θέση στην Ιεραρχία της Επιχείρησης	63
6.5 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	65
6.6 ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ.....	68
6.6.1 Ταπεινή Ηγεσία και Σχισιακό Συμβόλαιο	68
6.6.2 Ταπεινή Ηγεσία και Συναλλακτικό Συμβόλαιο	71
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	74
7.1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	74
7.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	75
7.3 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ	76
7.4 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	85

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Σύνολο απαντήσεων στην ομάδα ερωτήσεων: Δημογραφικά Στοιχεία	37
Πίνακας 2: Βασικά περιγραφικά μέτρα για την μεταβλητή “Ηλικία”	38
Πίνακας 3: Βασικά περιγραφικά μέτρα για την μεταβλητή “Συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας”.	40
Πίνακας 4: Σύνολο απαντήσεων στην ομάδα ερωτήσεων: Παρούσα Εργασιακή Κατάσταση.	41
Πίνακας 5: Βασικά περιγραφικά μέτρα για την μεταβλητή “Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε”	43
Πίνακας 6: Εργασία κατά την διάρκεια κακής κατάστασης της υγείας.	44
Πίνακας 7: Βασικά περιγραφικά μέτρα ερωτήσεων για την Ταπεινή Ηγεσία.	47
Πίνακας 8: Δείκτης Cronbach A για Ταπεινή Ηγεσία.	48
Πίνακας 9: Βασικά περιγραφικά μέτρα Ταπεινής Ηγεσίας.	48
Πίνακας 10: Περιγραφικά μέτρα Ταπεινής Ηγεσία ανάλογα με το φύλο	49
Πίνακας 11: T- TEST Ταπεινής Ηγεσία ανάλογα με το φύλο.....	49
Πίνακας 12: Έλεγχος κανονικότητας Ταπεινής Ηγεσία ανάλογα με την εκπαίδευση.	50
Πίνακας 13: Μηδενική Υπόθεση KruskalWallis για Ταπεινή Ηγεσία ανάλογα με την εκπαίδευση.	50
Πίνακας 14: Αποτελέσματα KruskalWallis για Ταπεινή Ηγεσία ανάλογα με την εκπαίδευση.....	50
Πίνακας 15: Έλεγχος κανονικότητας Ταπεινής Ηγεσία ανάλογα με την θέση.....	51
Πίνακας 16: Μηδενική Υπόθεση KruskalWallis για Ταπεινή Ηγεσία ανάλογα με την θέση του εργαζομένου.	52
Πίνακας 17: Αποτελέσματα για Ταπεινή Ηγεσία ανάλογα με την θέση του εργαζομένου.	52
Πίνακας 18: Έλεγχος KruskalWallis ανά 2 κατηγορίες θέσεων εργασίας.	53
Πίνακας 19: Βασικά περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων Σχεσιακού Συμβολαίου.....	55
Πίνακας 20: Δείκτης Cronbach A Σχεσιακού Συμβολαίου.....	55
Πίνακας 21: Βασικά περιγραφικά μέτρα μεταβλητής MEAN RC.....	56
Πίνακας 22: Βασικά περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων Συναλλακτικού Συμβολαίου.....	58
Πίνακας 23: Δείκτης Cronbach A Συναλλακτικού Συμβολαίου.....	58
Πίνακας 24: Δείκτης Cronbach A Συναλλακτικού Συμβολαίου.....	59
Πίνακας 25: Περιγραφικά μέτρα για Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανάλογα με το φύλο	59
Πίνακας 26: T-test για Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανάλογα με το φύλο	60
Πίνακας 27: Έλεγχος Κανονικότητας για Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση.	61
Πίνακας 28: Υποθέσεις και Αποτελέσματα KruskalWallis για Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση.	61
Πίνακας 29: Έλεγχος Κανονικότητας για Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης ...	62
Πίνακας 30: Υποθέσεις και Αποτελέσματα KruskalWallis για Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.	62
Πίνακας 31: Έλεγχος KruskalWallis Συναλλακτικού Συμβολαίου ανά 2 κατηγορίες εκπαίδευσης.	63
Πίνακας 32: Έλεγχος Κανονικότητας για Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανάλογα με την θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης.	64
Πίνακας 33: Υποθέσεις και Αποτελέσματα KruskalWallis για Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανάλογα με την θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης.	64
Πίνακας 34: Pearson Correlations.....	66
Πίνακας 35: Προσαρμογή του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Σχεσιακού Συμβολαίου.....	69
Πίνακας 36: Απονα του Μοντέλου Απλής Γραμμικής Παλινδρόμησης Ταπεινής Ηγεσίας και Σχεσιακού Συμβολαίου	69
Πίνακας 37: Τιμές των Συντελεστών του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Σχεσιακού Συμβολαίου.....	70
Πίνακας 38: Προσαρμογή του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Συναλλακτικού Συμβολαίου.....	71
Πίνακας 39: Απονα του Μοντέλου Απλής Γραμμικής Παλινδρόμησης Ταπεινής Ηγεσίας και Συναλλακτικού Συμβολαίου	71
Πίνακας 40: Τιμές των Συντελεστών του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Συναλλακτικού Συμβολαίου.....	72

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Φύλο	37
Διάγραμμα 2: Ιστόγραμμα ηλικίας συμμετεχόντων.	38
Διάγραμμα 3: Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων.....	39
Διάγραμμα 4: Εκπαίδευση συμμετεχόντων.....	39
Διάγραμμα 5: Ιστόγραμμα ετών συνολικής εργασιακής εμπειρίας.	40
Διάγραμμα 6: Τομέας Απασχόλησης συμμετεχόντων.	42
Διάγραμμα 7: Ιστόγραμμα προϋπηρεσίας στην τρέχουσα εργασία.....	43
Διάγραμμα 8: Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας.....	44
Διάγραμμα 9: Δουλειά και αναρρωτική άδεια 1.....	44
Διάγραμμα 10: Δουλειά και αναρρωτική άδεια 2.....	45
Διάγραμμα 11: Θηκόγραμμα Ταπεινής Ηγεσίας και θέσης στην ιεραρχία της επιχείρησης.	52
Διάγραμμα 12: Θηκόγραμμα Συναλλακτικού Συμβολαίου και επίπεδου εκπαίδευσης.	63
Διάγραμμα 13: Η Ευθεία της Γραμμικής Παλινδρόμησης Ταπεινής Ηγεσίας και Σχεσιακού Συμβολαίου	70
Διάγραμμα 14 : Η Ευθεία της Γραμμικής Παλινδρόμησης Ταπεινής Ηγεσίας και Συναλλακτικού Συμβολαίου	73

1. Εισαγωγή

Οι ερευνητές ενδιαφέρονται για το ψυχολογικό συμβόλαιο ως βάση για την κατανόηση της εργασιακής σχέσης καθώς επίσης και για την επίδραση των διάφορα στυλ ηγεσίας σε αυτό. Από τότε που δημοσιεύτηκε η εργασία του Rousseau το 1989, υπήρξε μια εκθετική αύξηση στον αριθμό των δημοσιεύσεων για το θέμα, δημιουργώντας την εντύπωση ότι πρόκειται για μια σχετικά νέα ιδέα. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η προσπάθεια να μελετηθούν οι επιπτώσεις της ηγεσίας στα ψυχολογικά συμβόλαια. Στόχος της παρούσας εργασίας αποτελεί η διεξοδική μελέτη των εννοιών που αφορούν την ταπεινή ηγεσία, τα χαρακτηριστικά της, τους τρόπους με τους οποίους εφαρμόζεται στους οργανισμούς. Στη συνέχεια αναλύεται η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου, των τύπων στους οποίους διακρίνεται και στις συνέπειες που επιφέρει η διάρρηξή του. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η συσχέτιση μεταξύ των δύο εννοιών και της σημασίας τους για τον εκάστοτε οργανισμό και το ανθρώπινο δυναμικό του. Ουσιαστικά στα πρώτα τέσσερα κεφάλαια πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση των εννοιών πριν προχωρήσουμε στην μεθοδολογία της έρευνάς μας.

2. Ταπεινή Ηγεσία

2.1 Ορισμός Ταπεινής Ηγεσίας

Ο όρος «ταπεινή ηγεσία» σχετίζεται με την προσιτή φύση ενός ηγέτη, η οποία ορίζεται από την επιθυμία να δει κανείς τον εαυτό του με ειλικρίνεια, την προθυμία να δείξει σεβασμό για τους άλλους και να έχει τη δυνατότητα διδασκαλίας (Owens et al., 2013). Η ταπεινότητα του ηγέτη θεωρείται ως μια διαπροσωπική ιδιότητα που μπορούν να δει κανείς στη συμπεριφορά του κατά τη διάρκεια των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Η ακριβής, μη αμυντική και αντικειμενική αυτοεξέταση αντιπροσωπεύεται με ακρίβεια από τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς των ταπεινών ηγετών, όπως η έκφραση της επιθυμίας να αναλύσει κανείς τον εαυτό του χωρίς υπερβολές (Exline & Geyer, 2004). Οι ταπεινοί ηγέτες αναγνωρίζουν την αξία και τη συνεισφορά των οπαδών τους (εκτίμηση των άλλων) και το κάνουν χωρίς να αισθάνονται ότι απειλούνται (σωστή προοπτική του εαυτού τους) (Exline & Geyer, 2004). Επιπλέον, έχουν έντονη επιθυμία να μάθουν από τους άλλους και είναι ανοιχτοί σε νέες έννοιες, απόψεις και γεγονότα (Tangney, 2000).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι παρόλο που η ταπεινή ηγεσία φαίνεται συχνά να επικαλύπτεται εννοιολογικά με την υπηρετική ηγεσία, διαφέρει από πολλές απόψεις. Οι Owens και Hekman (2012) περιέγραψαν αναλυτικά πώς η ταπεινή ηγεσίας είναι μοναδική όσον αφορά τρία στοιχεία (συμπεριφορά, διαδικασία και αποτελέσματα) μεταξύ των υπάρχοντων και στενά συνδεδεμένων συλ ηγεσίας από κάτω προς τα πάνω, συμπεριλαμβανομένης της υπηρετικής ηγεσίας. Τόσο οι ταπεινοί όσο και οι υπηρέτες ηγέτες επισημαίνουν τη δύναμη και τη συνεισφορά των υπολοίπων τους, αναγνωρίζουν ανοιχτά τα λάθη, τις αδυναμίες και τα ελαττώματα τους, δίνουν συναισθήματα ψυχολογικής ελευθερίας στους υφισταμένους τους και συνεχίζουν να ασχολούνται με τους οπαδούς τους.

Επιπλέον, οι κατηγορίες ηγεσίας από πάνω προς τα κάτω, όπως η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία διαφέρουν από την ταπεινή ηγεσία. Σύμφωνα με τους Argyee et al. (2012), ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει την απόδοση της ομάδας ενθαρρύνοντας την εμπιστοσύνη που βασίζεται στη γνώση και την ισχύ της ομάδας, η ταπεινότητα του ηγέτη έχει αντίκτυπο στις ομάδες μέσω της διάδοσης των δικών τους συμπεριφορών, η οποία με τη σειρά της διαμορφώνει συγκεκριμένες πτυχές της ομαδικής εργασίας και της ρυθμιστικής εστίασης της λειτουργίας της ομάδας. Επειδή αυτά τα περιστατικά δεν περιελάμβαναν ακραίες προκλήσεις, άγχος ή αβεβαιότητα, που είναι οι συνθήκες όπου η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται ότι είναι

πιο κρίσιμη, είναι πιθανό ότι αυτός είναι ένας λόγος για τον οποίο η μετασχηματιστική ηγεσία δεν προέβλεψε την απόδοση τόσο έντονα σε κανονικές συνθήκες (Bass, 1987).

Ωστόσο, τα ποιοτικά δεδομένα δείχνουν ότι η ταπεινοφροσύνη σε έναν ηγέτη είναι λιγότερο επιτυχημένη όταν υπάρχει μεγάλη απειλή ή προθεσμία (Jeung & Yoon, 2017) (Owens & Hekman, 2012). Ως αποτέλεσμα, η απόδοση της ομάδας και η επιτυχία του έργου μπορεί να ωφεληθούν περισσότερο από την ταπεινότητα του ηγέτη παρά από τη μετασχηματιστική ηγεσία στις καθημερινές συνθήκες. (Lambrechts et al., 2011). Οι ταπεινοί ηγέτες παρέχουν μια πιο ανθρώπινη προσέγγιση που χαρακτηρίζεται από την επίδειξη διαφανών, φιλικών στάσεων. Αυτό επιτυγχάνεται ακούγοντας τι νιώθουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας για αυτούς, και υποστηρίζοντας τους (Jeung and Yoon, 2018). Αυτά τα χαρακτηριστικά θεωρείται ότι έχουν θετική επίδραση σχετικά με την πίστη των εργαζομένων και την απόδοση του έργου.

Η υγεία μιας επαγγελματικής ομάδας μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά από την έλλειψη ταπεινότητας. Η υπέρμετρη υπερηφάνεια μεταξύ ορισμένων στελεχών των επιχειρήσεων μπορεί να δημιουργήσει αρνητικά συναισθήματα προς τους εργαζομένους οι οποίοι θα θεωρήσουν τους ανωτέρους τους εκφοβιστικούς και απρόσιτους. Κάτι τέτοιο μπορεί να έχει επίδραση στην κουλτούρα και την απόδοση του οργανισμού. Μερικοί άνθρωποι μπορεί λανθασμένα να πιστέψουν ότι το να είσαι ταπεινός σημαίνει ότι σου λείπει η αυτοπεποίθηση, ωστόσο η ταπεινοφροσύνη δείχνει στην πραγματικότητα ότι έχεις επίγνωση του εαυτού σου και είσαι ικανός να κάνεις κρίσεις.

2.2 Χαρακτηριστικά Ταπεινών Ηγετών

Η ικανότητα να αποδέχεσαι τις απόψεις των άλλων ανθρώπων, να συμπεριφέρεσαι με αυτογνωσία και να καθοδηγείς με πνεύμα γενναιοδωρίας και όχι ναρκισσισμού αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά των ταπεινών ηγετών. Κατά τη δημιουργία ενός χώρου εργασίας όπου η ενδυνάμωση των εργαζομένων έχει προτεραιότητα, οι ταπεινοί ηγέτες θα επιδείξουν συναισθηματική νοημοσύνη, θα ασκήσουν ευγνωμοσύνη και θα ασκήσουν συναισθηματική νοημοσύνη. Η ταπεινοφροσύνη μπορεί να καλλιεργηθεί από όλους τους τύπους ηγετών μέσω της αποδοχής της ευθύνης για λάθη, της επιδίωξης συνεχούς βελτίωσης και της ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας. Για πολλούς λόγους, η ταπεινοφροσύνη είναι ένα από τα πιο σημαντικά ηγετικά χαρακτηριστικά. Μπορεί να ενισχύσει την καλύτερη ομαδική εργασία μεταξύ των ηγετών και των μελών της ομάδας, να αυξήσει τα ποσοστά διατήρησης των εργαζομένων και να αυξήσει την ικανοποίηση του προσωπικού. Η

αληθινή ταπεινοφροσύνη μπορεί να επιδειχθεί από εξαιρετικούς ηγέτες, μαζί με ακλόνητη κατεύθυνση και σταθερή εμπιστοσύνη.

Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά των ταπεινών ηγετών που τους διαφοροποιούν από άλλου είδους ηγέτες είναι τα παρακάτω:

-Προθυμία για μάθηση

Οι ταπεινοί ηγέτες γνωρίζουν ότι υπάρχουν πάντα περισσότερα να μάθουν, αφού δεν υπερβάλλουν τις δυνάμεις τους. Λόγω της συνεχούς επιθυμίας τους να μάθουν νέα πράγματα, έχουν μια μαθητική στάση και αυτή η κουλτούρα μάθησης διαπερνά συχνά τις ομάδες τους (Debara, 2022).

-Παραδέχονται όσα αγνοούν.

Αποδέχονται τα λάθη τους και το ότι δεν γνωρίζουν τα πάντα. Οι ταπεινοί ηγέτες δεν διστάζουν να παραδεχτούν την άγνοιά τους ή την έλλειψη κατανόησής τους παραδεχόμενοι: «Αυτά είναι τα πράγματα που δεν ξέρω ή δεν καταλαβαίνω.. Μπορείτε να με βοηθήσετε;» Ο ταπεινός ηγέτης συνδυάζει τις γνώσεις, τις δυνατότητές του, αναζητά έξυπνες νέες λύσεις και γνώσεις ώστε να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Debara, 2022).

- Καλοί ακροατές.

Δίνουν προσοχή και λαμβάνουν υπόψη αυτά που έχουν να πουν οι άλλοι. Ένας καλός ηγέτης χρησιμοποιεί μια ποικιλία τεχνικών ακρόασης (Debara, 2022).

-Εστιάζουν στη συνεργασία.

Οι ηγέτες με ταπεινότητα γνωρίζουν τους περιορισμούς τους και ότι η συνεργασία με άλλους κρίνεται απαραίτητη για να ξεπεραστούν αυτοί οι περιορισμοί. Αυτό όχι μόνο αυξάνει τη δεκτικότητά τους στην κριτική, αλλά προωθεί επίσης την ομαδική εργασία μεταξύ των ομάδων τους (Debara, 2022).

-Διακρίνονται από ειλικρίνεια.

Οι ταπεινοί ηγέτες γνωρίζουν ποιοι είναι, τι φέρνουν και πού υπάρχει περιθώριο βελτίωσης. Μπορούν να είναι πιο αληθινοί σε ηγετική ιδιότητα επειδή δεν προσπαθούν να είναι τέλειοι. Μεγάλα πράγματα μπορούν να συμβούν όταν διαμορφώνεται η ειλικρίνεια στη δουλειά (Debara, 2022)..

-Είναι συμπαθείς.

Ένας ταπεινός ηγέτης γνωρίζει τις ατέλειές του. Επίσης, δεν περιμένουν από τα μέλη της ομάδας τους να είναι τέλεια επειδή γνωρίζουν τις ατέλειές τους. Εμπνέουν συμπόνια στη διοικητική τους προσέγγιση και δίνουν στο προσωπικό τους χώρο να αναπτυχθεί, να ωριμάσει και να κάνει λάθη (Debara, 2022).

Οι ταπεινοί ηγέτες είναι συχνά πιο ανοιχτοί σε σχόλια και κριτική. Συνειδητοποιούν ότι δεν έχουν όλες τις απαντήσεις και ότι μπορούν πάντα να μάθουν από τους άλλους. Ως αποτέλεσμα, αναζητούν συνεχώς νέες πληροφορίες και προοπτικές που μπορούν να τους βοηθήσουν να βελτιώσουν τη λήψη αποφάσεων και αυτό τους βοηθά τελικά να λάβουν καλύτερες επιχειρηματικές αποφάσεις. Επίσης πιο πιθανό να οικοδομήσουν ισχυρές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας τους. Επειδή δεν απειλούνται από την επιτυχία των άλλων, είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου οι άνθρωποι αισθάνονται άνετα να συνεργάζονται και να μοιράζονται ιδέες. Αυτό οδηγεί σε μια πιο συνεκτική και αποτελεσματική ομάδα. Τέλος, τείνουν να είναι πιο ευέλικτοι και προσαρμοστικοί. Δεν φοβούνται να αλλάξουν πορεία αν κάτι δεν λειτουργεί και πάντα μαθαίνουν από τα λάθη τους. Αυτό τους επιτρέπει να παραμείνουν ένα βήμα μπροστά σε έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο.

2.3 Συμπεριφορές Ταπεινών Ηγετών

Οι ηγέτες που είναι ταπεινοί είναι σε θέση να ηγούνται, να βρίσκονται σε θέση δύναμης, αφού η ταπεινοφροσύνη είναι επιλογή και αντιπροσωπεύει δύναμη παρά αδυναμία. Είναι πιο πειστικοί επειδή πρεσβεύουν με κάθε τους πράξη την πίστη και την αποδοχή χωρίς να χρησιμοποιούν φόβο και εξαναγκασμό. Η συμπεριφορά τους χαρακτηρίζεται από το ότι αναγνωρίζουν τα προσωπικά ελαττώματα τους, τα λάθη αλλά και την συνεισφορά και τις δυνατότητων των υπόλοιπων εργαζομένων της ομάδας τους. Ένας ηγέτης που είναι σεμνός θα έχει τη δύναμη να αφήσει στην άκρη το προσωπικό κέρδος προς όφελος των άλλων. Οι ταπεινοί ηγέτες δεν θα βάζουν τις δικές τους ανάγκες πάνω από τους άλλους, δεν θα κρύβουν τα ελαττώματα ή τα λάθη τους, αλλά θα τα αναγνωρίσουν και θα προσπαθήσουν να βελτιωθούν. Ένας ηγέτης με ταπεινότητα έχει το ηθικό σθένος να απαντά στην κριτική με φιλανθρωπία (Usher, 2022).

Πίσω από τις εξαιρετικά αποτελεσματικές ομάδες βρίσκεται πιθανώς ένας ταπεινός, υποστηρικτικός ηγέτης που έχει ειλικρινά τα καλύτερα συμφέροντα κάθε μέλους της ομάδας στην καρδιά, καλλιεργώντας μια κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας και εμπιστοσύνης. Επιπλέον, είναι σημαντικό να έχουμε κατά νου ότι όλοι είμαστε κατά κάποιο τρόπο ηγέτες και ότι υπάρχει πάντα η ευκαιρία να συμπεριφερόμαστε με μετριοπάθεια και να έχουμε ευεργετικό αντίκτυπο στους άλλους. «Ταπεινοφροσύνη δεν είναι να σκέφτεσαι λιγότερο τον εαυτό σου, είναι να σκέφτεσαι λιγότερο τον εαυτό σου», δήλωσε κάποτε ο Ρικ Γουόρεν (Usher, 2022).

Η επαγωγική και εμπειρική έρευνα έχει συνδέσει την ταπεινή συμπεριφορά του ηγέτη με την υψηλή αποτελεσματικότητα του ηγέτη στην εργασία. Συγκεκριμένα, σε επίπεδο ομάδας, η ταπεινή συμπεριφορά του ηγέτη μπορεί να προωθήσει τη δημιουργικότητα της ομάδας (Huetal., 2017), την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Owens & Hekman, 2016; Regoetal., 2017) και την κοινή ηγεσία μεταξύ των μελών της ομάδας (Chiu, Owens , & Tesluk, 2016).

2.4 Αιτίες – Προέλευση Ταπεινής Ηγεσίας

Στη δυτική κουλτούρα η σεμνότητα και η έλλειψη έπαρσης περιγράφονται με τον όρο «ταπεινότητα», ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη humus ή humi, που κυριολεκτικά σημαίνει «στο έδαφος» ή «γη» (Owens & Hekman, 2012). Στην πραγματικότητα, οι ακαδημαϊκές μελέτες για την ταπεινοφροσύνη έχουν επηρεαστεί από τη θετική ψυχολογική σχολή σκέψης, η οποία βλέπει την ταπεινότητα ως μια σταθερή και διαρκή ανθρώπινη ποιότητα (Exline & Geyer, 2004; Morris, etal., 2005; Nielsen et al., 2010). Η αληθινή ταπεινοφροσύνη είναι «μια επιθυμητή ανθρώπινη ιδιότητα που εκφράζει την προθυμία κατανόησης του εαυτού (ταυτότητες, δυνάμεις, όρια), σε συνδυασμό με την προοπτική στην αλληλεπίδραση του εαυτού με τους άλλους», σύμφωνα με τους Nielsen et al. (2010).

Οι Owens & Hekman (2012) προσδιόρισαν τρία βασικά χαρακτηριστικά της ταπεινής ηγετικής συμπεριφοράς:

- (α) παραδοχή λαθών και ελλείψεων
- (β) ανάδειξη της συνεισφοράς και των ταλέντων των οπαδών
- (γ) διδακτικό παράδειγμα.

2.5 Επιπτώσεις – Συνέπειες Ταπεινής Ηγεσίας

Υπάρχουν ορισμένες ενδείξεις ότι οι ενέργειες των ταπεινών ηγετών επηρεάζουν τόσο τα οργανωτικά όσο και τα προσωπικά αποτελέσματα. Οι ταπεινοί ηγέτες ενισχύουν τη συναισθηματική εμπιστοσύνη των οπαδών μοιράζοντας και αναθέτοντας τον έλεγχο, διευκολύνοντας την ανοιχτή επικοινωνία και επιδεικνύοντας φροντίδα και υποστήριξη για τους υπαλλήλους τους (Liborius και Kiewitz, 2022).

Σύμφωνα με τους Ouetal. (2014), η ενσωμάτωση της ανώτατης διευθυντικής ομάδας σχετίζεται με την ταπεινότητα των CEOs σε οργανωτικό επίπεδο. Επιπρόσθετα, έχει αποδειχθεί ότι η ταπεινή ηγεσία προωθεί τη συνεχιζόμενη μικρο-αλλαγή στην οργανωτική δομή και διευκολύνει την ομαλή λειτουργία των οργανισμών (Owens&Hekman, 2012). Η ταπεινή ηγεσία μπορεί να παρέχει περισσότερους συναισθηματικούς και ψυχολογικούς πόρους στους υπαλλήλους, μέσω της εκτίμησης των δυνατοτήτων και της συνεισφοράς τους και της οικοδόμησης υψηλής ποιότητας σχέσης μαζί τους (Zhang and Liu, 2019). Έτσι αυξάνεται η εμπιστοσύνη τους ως προς την επιχείρηση με αποτέλεσμα να εργάζονται με μεγαλύτερη χαρά, ασφάλεια και αποδοτικότητα.

Προηγούμενες μελέτες έχουν αποδείξει ότι η ταπεινή ηγεσία έχει θετικό αντίκτυπο στις στάσεις ή τα συναισθήματα των εργαζομένων, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η δέσμευση (Nielsen et al., 2010), η σχεσιακή ενέργεια (Wang L. Et al., 2018) και η ψυχολογική ενδυνάμωση (Jeung and Yoon, 2016). Πιο συγκεκριμένα, οι ταπεινοί ηγέτες επιδεικνύουν ξεκάθαρη αυτοσυνείδηση, επιδιώκουν να διδαχθούν από τους υπαλλήλους και εκτιμούν τις δυνάμεις και τις συνεισφορές των οπαδών τους. και έτσι, οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιληφθούν αυτές τις κοινωνικές ενδείξεις ως έναρξη μιας αντιστροφής ρόλου ηγέτη-εργαζομένου (Wang L. etal., 2018), η οποία μπορεί να ενισχύσει την αντιληπτή εμπιστοσύνη και υποστήριξη των εργαζομένων από τους ηγέτες (Owens and Hekman, 2012). Η έρευνα έχει δείξει ότι όταν οι υφισταμένοι πιστεύουν ότι οι ηγέτες τους είναι αξιόπιστοι, θα έχουν θετική γνωστική αξιολόγηση της δουλειάς τους (Dirks and Ferrin, 2001). Δεύτερον, οι ταπεινοί ηγέτες εκτιμούν δημόσια τις δυνάμεις και τις συνεισφορές των εργαζομένων και νομιμοποιούν και διευκολύνουν την ανάπτυξη και τη βελτίωσή τους, κάτι που μπορεί να προσφέρει θετικά ψυχολογικά οφέλη και ελευθερία και να ενισχύσει το WWB των εργαζομένων (Fritz et al., 2011).

Σε ατομικό επίπεδο, η ταπεινή συμπεριφορά του ηγέτη έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει θετικά τις στάσεις και τις συμπεριφορές του υφισταμένου, όπως η ενθάρρυνση της δέσμευσης των οπαδών και η ψυχολογική ελευθερία (Owens & Hekman, 2012), διευκολύνοντας την αυτο-αποτελεσματικότητα των οπαδών, τα κίνητρα, την ταύτιση και την εμπιστοσύνη στον ηγέτη μέσω κοινωνικοποιημένου χαρισματικού συμπεριφορά ηγέτη (Nielsen et al., 2010) και προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων, όπως διαμεσολαβείται από την εργασιακή ικανοποίηση (Owens et al., 2013). Έτσι, αναμένουμε ότι οι ακόλουθοι που αντιλήφθηκαν την ταπεινή συμπεριφορά των ηγετών είναι λιγότερο πιθανό να δημιουργήσουν πρόθεση τζίρου. Η ταπεινοφροσύνη είναι ευεργετική για τους

ηγέτες, καθώς τους κάνει να φαίνονται πιο αποτελεσματικοί ωστόσο ταυτόχρονα παρουσιάζονται λιγότερο διεκδικητικοί και επιδέξιοι.

2.6 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Η ταπεινότητα του ηγέτη, ορίζεται ως η τάση να αξιολογεί σωστά τον εαυτό του και να εκφράζει την ευγνωμοσύνη του για τις προσπάθειες των άλλων (Owens, Johnson, & Mitchell, 2013. Δεδομένου ότι ορισμένοι από τους «καλύτερους» ηγέτες είναι ταπεινοί, ο δημοφιλής Τύπος εκθειάζει συχνά τις αρετές της ταπεινότητας (π.χ., Ancona et al., 2007, Moran, 2014). (π.χ. Buckingham and Coffman, 1999, Collins, 2005, Prime and Salib, 2014). Η επιστημονική έρευνα έχει δείξει επίσης μια σειρά από πλεονεκτήματα του να έχεις ταπεινούς ηγέτες, συμπεριλαμβανομένης της τάσης για αυτούς τους ηγέτες να επιδεικνύουν πιο ενδυναμωτικές συμπεριφορές ηγετών (Owens et al., 2014), περισσότερη ενσωμάτωση στην ομάδα ανώτατων διοικητικών στελεχών (δηλαδή, συνεργασία) και πιθανώς ως αποτέλεσμα, αυξημένο κίνητρο (Owens & Hekman, 2016), ικανοποίηση από την εργασία και τελικά χαμηλότερος κύκλος εργασιών (Owens et al., 2013).

Ωστόσο, μια πιο ενδελεχής εξέταση της βιβλιογραφίας για τους ηγέτες και την ταπεινοφροσύνη αποκαλύπτει ότι αυτή η γενική συναίνεση μπορεί να επισπευσθεί. Οι μελετητές συμφωνούν ότι η ισχύς ενός ταπεινού ηγέτη προκύπτει από τις ευεργετικές συνδέσεις που δημιουργούν - όσον αφορά τους κοινοτικούς όρους (π.χ. Morris et al., 2005, Ou et al., 2018, Owens and Hekman, 2012). Ωστόσο, μια σειρά από μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι ιδιότητες ενός πρωτότυπου ηγέτη είναι η ειλικρίνεια, η συνεργασία, το ταλέντο, επιρροή και η αυτονομία (Epitropaki and Martin, 2004). Θεωρούμε ότι η τάση ενός ταπεινού ηγέτη είναι να αποδίδει τα εύσημα για καλά πράγματα που συμβαίνουν σε άλλους, να αναγνωρίζει και να παρουσιάζει με ακρίβεια τα ελαττώματα και τους περιορισμούς τους, να επισημαίνει τις συνεισφορές των άλλων (Owens & Hekman, 2012)

Οι έρευνες για την ταπεινότητα του ηγέτη έχουν επικεντρωθεί σε μεγάλο βαθμό στα πλεονεκτήματα που έχουν οι άλλοι (όπως οι ακόλουθοι, οι ομάδες και οι οργανισμοί) και οι μελέτες των αποτελεσμάτων του ηγέτη (όπως Owens, Wallace, & Waldman, 2015) έχουν αποκλείσει θεωρητικά οδηγούμενους μηχανισμούς που θα μπορούσαν να υπονομεύουν τα πλεονεκτήματα της ταπεινοφροσύνης. Δεδομένων των ευνοϊκών αντιλήψεων της ταπεινότητας στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία και τα μέσα ενημέρωσης, αυτό είναι μια σημαντική παράλειψη (π.χ., Ancona et al., 2007, Buckingham and Coffman, 1999, Collins, 2005).

Η συσχέτιση μεταξύ ταπεινής ηγεσίας και δημογραφικών παραγόντων, όπως η ηλικία, το φύλο και το πολιτιστικό υπόβαθρο, έχει μελετηθεί στον τομέα της ηγεσίας. Σύμφωνα με μια έρευνα των Owens, Johnson και Mitchell (2013), οι μεγαλύτεροι ηλικιακά ηγέτες επιδεικνύουν περισσότερη ταπεινοφροσύνη από τους νεότερους. Αυτό εξηγείται από την ανάπτυξη εμπειριών ζωής και τη σταδιακή αναγνώριση των περιορισμών κάποιου. Επιπλέον, έχουν αναφερθεί διακυμάνσεις φύλου, με τις γυναίκες να παρουσιάζουν υψηλότερους βαθμούς μέτριας ηγετικής συμπεριφοράς από τους άνδρες. Αυτό το συμπέρασμα είναι συνεπές με πολιτιστικούς κανόνες και κοινωνικές προσδοκίες που υποστηρίζουν την ηγεσία των γυναικών ως πιο συνεργατική, στοργική και συμπονετική.

Όσον αφορά το πολιτισμικό υπόβαθρο, οι Javidan, Dorfman, Sully de Luque και House (2006) εξέτασαν συμπεριφορές ηγεσίας σε διάφορες πολιτιστικές διαστάσεις και ανακάλυψαν ότι οι άνθρωποι από κολεκτιβιστικούς πολιτισμούς, όπως οι πολιτισμοί της Ανατολικής Ασίας και της Αφρικής, παρουσιάζουν συνήθως πιο ταπεινά χαρακτηριστικά ηγεσίας σε σύγκριση με άτομα από ατομικιστικές κουλτούρες, όπως αυτές στις Ηνωμένες Πολιτείες και τη Δυτική Ευρώπη. Αυτό συμβαίνει επειδή οι κολεκτιβιστικές κοινωνίες εκτιμούν την ειρήνη, την αλληλεξάρτηση και τη σεμνότητα, τα οποία είναι χαρακτηριστικά ταπεινής ηγεσίας. Η σχέση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και της μέτριας ηγεσίας έχει επίσης ερευνηθεί.

Σύμφωνα με μια μελέτη των Wang, Ou, and Tsui (2019), οι ηγέτες με προχωρημένα πτυχία έχουν την τάση να εμφανίζουν πιο μέτρια ηγετικά χαρακτηριστικά. Αυτό θα μπορούσε να είναι αποτέλεσμα των δυνατοτήτων για προσωπική ανάπτυξη, έκθεση σε πολλές απόψεις και ανάπτυξη ικανοτήτων κριτικής σκέψης που βελτιώνουν την αυτογνωσία και το αίσθημα ταπεινότητας που προσφέρει η τριτοβάθμια εκπαίδευση στους φοιτητές της. Η μελέτη κατέστησε επίσης σαφές ότι άλλα στοιχεία, όπως οι προσωπικές πεποιθήσεις και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, παίζουν σημαντική επιρροή στον καθορισμό της ηγετικής συμπεριφοράς και ότι η εκπαίδευση από μόνη της δεν εξασφαλίζει μέτρια ηγεσία. Συνολικά, η έρευνα δείχνει ότι η ταπεινή ηγεσία συσχετίζεται στην πραγματικότητα με τη δημογραφική παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο, το πολιτιστικό υπόβαθρο και το μορφωτικό επίπεδο. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι αυτές οι συνδέσεις δεν είναι καθολικές και μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των ανθρώπων. Οι προσωπικές πεποιθήσεις, οι εμπειρίες ζωής και οι οργανωτικές συνθήκες είναι μερικά μόνο από τα άλλα στοιχεία που επηρεάζουν την υιοθέτηση και την εμφάνιση ταπεινών ηγετικών συμπεριφορών.

3. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

3.1 Ορισμός Ψυχολογικού Συμβολαίου

Η ιδέα του ψυχολογικού συμβολαίου αποτελεί αντικείμενο θεωρητικής και εμπειρικής έρευνας τα τελευταία χρόνια, αν και έχει τις ρίζες της στα έργα των Chris Argyris (1960) και Schein (1980). Μια άρρητη συμφωνία μεταξύ ενός εργαζομένου και

του εργοδότη τους είναι γνωστή ως ψυχολογική σύμβαση και σχολείται με το πώς και οι δύο πλευρές της εργασιακής σχέσης, αντιλαμβάνονται τις αμοιβαίες υποσχέσεις και υποχρεώσεις που συνεπάγονται σε αυτή τη σχέση (Guest, 2007).

Ένα ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ένα σύνολο πεποιθήσεων που περιλαμβάνει τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι αναμένεται από αυτούς όσον αφορά τις πράξεις τους και τις απαντήσεις που αναμένουν να λάβουν από τους εργοδότες τους, καθώς και τι πιστεύουν οι εργοδότες ότι αναμένεται από αυτούς όσον αφορά τις ενέργειες και τις απαντήσεις που προβλέπουν τη λήψη από τους υπαλλήλους τους. Το όνομα Rousseau μπορεί να είναι αυτό που συνδέεται συχνότερα με την έννοια αυτή καθώς έχει ασχοληθεί με την ιδέα σε μια σειρά από σημαντικές δημοσιεύσεις και έχει διεξαγάγει εμπειρική έρευνα για να καθορίσει τη φύση της (Argyris C , 1960). Σύμφωνα με τον Schein (1980) , ένα άγραφο σύνολο προσδοκιών που λειτουργεί ανά πάσα στιγμή μεταξύ κάθε μέλους ενός οργανισμού και των πολλών διευθυντών και άλλων σε αυτόν τον οργανισμό είναι αυτό που εννοείται με το ψυχολογικό συμβόλαιο. Ο Rousseau προχώρησε αυτή την ιδέα ένα βήμα παραπέρα και ισχυρίστηκε ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο συνεπάγεται κάτι περισσότερο από απλώς «προσδοκίες». Πιο συγκεκριμένα, αφορά υποχρεώσεις υπόσχησης και αμοιβαίων υποχρεώσεων» που δεν περιγράφονται στην επίσημη σύμβαση εργασίας (Robinson & Rousseau, 1994). Οι μελλοντικές δεσμεύσεις συμπεριφοράς που αναλαμβάνει ο οργανισμός υπόκεινται σε κάποιου είδους ατομική δράση. Παρά την αντίληψη ότι ο οργανισμός αναλαμβάνει αυτές τις δεσμεύσεις, ο Rousseau (1989) υποστηρίζει ότι το άτομο, όχι ο οργανισμός, είναι τελικά υπεύθυνο για τον καθορισμό αυτών των αμοιβαίων ευθυνών και κατά συνέπεια είναι αρκετά εξατομικευμένα. Το άτομο αντιλαμβάνεται τις ποικίλες δραστηριότητες του οργανισμού και προεκθέτει το ψυχολογικό του συμβόλαιο με τον οργανισμό από αυτές τις συμπεριφορές. Οι εργαζόμενοι έρχονται σε μια εργασιακή σχέση γνωρίζοντας ότι ο εργοδότης τους οφείλει ορισμένα καθήκοντα και οφείλουν στον εργοδότη τους ορισμένα καθήκοντα, ενισχύοντας ένα αμοιβαίο περιβάλλον (Rousseau&Tijoriwala, 1998). Ως αποτέλεσμα, η σύμβαση είναι ως επί το πλείστον άτυπη, άγραφη και συνεχώς αλλάζει με βάση τον τρόπο που το άτομο αλληλεπιδρά με τον οργανισμό. Ωστόσο, όπως επισημαίνει ο Schein(1980), είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τον καθορισμό της συμπεριφοράς των ανθρώπων παρά το γεγονός ότι είναι άτυπη και άγραφη.

Σύμφωνα με τους Grimmer και Oddy (2007), μια ψυχολογική σύμβαση δίνει στους υπαλλήλους μια ιδέα ή αντίληψη της απασχόλησής τους ως ανταλλαγή υποσχόμενων ζητημάτων προώθησης και συνεισφορών. Ο Ten Brinks (2004), δηλώνει ότι μια ψυχολογική σύμβαση είναι ένα σύνολο στόχων που κατέχει ένας εργαζόμενος που

περιγράφει αυτό που αυτός (ο εργαζόμενος) και ο οργανισμός αναμένουν να παράσχουν και να φτάσουν ο ένας από τον άλλον ως μέρος της σχέσης εργασίας τους. Οι ειδικοί της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων Robert Mathis και John Jackson (2019) καθορίζουν την ψυχολογική επαφή ως τις ανυποψίαστες προσδοκίες που έχουν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες στη φύση των εργασιακών τους σχέσεων. Οι ψυχολογικές συμβάσεις δεν είναι κάτι καινούργιο και όλοι όσοι εργάζονται είχαν υπογράψει κάποιο "συμβόλαιο". Σύμφωνα με τον Balogun, A. G. (2012), οι συμφωνίες ενδέχεται να έχουν ψυχολογικές ή νομικές πτυχές. Υποστηρίζοντας ότι οι ψυχολογικές συμβάσεις σχηματίζονται όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το αφεντικό τους έχει υποσχεθεί να τους ανταμείψει με κάποιο τρόπο για τις συνεισφορές που κάνουν στην επιχείρηση.

Υπάρχουν πολλές πτυχές στις κοινές υποχρεώσεις μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού. Για παράδειγμα, ο εργαζόμενος μπορεί να προβλέψει ότι ο οργανισμός δεν θα τον αφήσει να πάει αφού έχει αποδειχθεί χρήσιμος για λίγο και ο οργανισμός μπορεί να προβλέψει ότι ο εργαζόμενος δεν θα βλάψει τη φήμη του οργανισμού ή θα αποκαλύψει εμπορικά μυστικά σε αντιπάλους (Adebayo & Ogunsina , 2011). Παρόλο που δεν αναφέρονται ρητά σε οποιοσδήποτε επίσημες συμφωνίες μεταξύ ενός υπαλλήλου και ενός οργανισμού, οι προσδοκίες αυτές εξακολουθούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά (Schein 1980).

3.2 Χαρακτηριστικά του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Το ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρεται στις άτυπες υποχρεώσεις, προσδοκίες και κατανοήσεις που αποτελούν τη βάση της σχέσης μεταξύ ενός εργαζομένου και του εργοδότη του (S. Adebayo & Ogunsina, 2011). Είναι μια άγραφη, άυλη συμφωνία. Αποτελεί μια γραπτή σύμβαση εργασίας είναι δύο εντελώς διαφορετικά πράγματα που δεν πρέπει να συγχέονται μεταξύ τους. Αν και μια σύμβαση εργασίας από μόνη της προσφέρει μια πολύ περιορισμένη και μειωμένη άποψη της σχέσης εργαζομένου-εργοδότη στο σύνολό της, καθορίζει τη νομικά δεσμευτική συμφωνία μεταξύ των δύο μερών (CIPD, 2022). Άλλες, λιγότερο επίσημες προσδοκίες που αποτελούν μέρος αυτής της σύνδεσης είναι πολλές και εξίσου σημαντικές. Το ψυχολογικό συμβόλαιο δημιουργείται από τακτικές συμπεριφορές, υποσχέσεις και σχόλια που γίνονται από τη μια πλευρά μιας σχέσης και από το πώς γίνονται αντιληπτά από την άλλη, σε αντίθεση με μια σύμβαση εργασίας, η οποία είναι μια γραπτή νομική συμφωνία (Stevenson, 2018).

Μια σύμβαση εργασίας χειρίζεται τη συναλλακτική ανταλλαγή εργασίας για αποζημίωση. Το ψυχολογικό συμβόλαιο σκιαγραφεί τις πιο χαλαρά καθορισμένες προσδοκίες για το τι υπόσχεται κάθε μέρος στη σχέση και τι μπορεί να πάρει σε αντάλλαγμα (Curwen, 2011). Ο βαθμός στον οποίο οι όροι της ψυχολογικής σύμβασης μοιράζονται τόσο από τον εργοδότη όσο και από τον εργαζόμενο. Με άλλα λόγια, υπάρχει υψηλό επίπεδο αμοιβαιότητας εάν οι όροι της σύμβασης είναι σαφείς, συζητούνται δημόσια και αποδεκτοί και από τις δύο πλευρές. Επιπλέον, τα υψηλά επίπεδα αμοιβαιότητας φαίνεται να σχετίζονται με την εκπλήρωση των συμβάσεων (Enright, 2018). Από την άλλη μεριά ο βαθμός στον οποίο η ψυχολογική σύμβαση ενός ατόμου περιλαμβάνει δίκαιη αμοιβαιότητα μεταξύ των ευθυνών του εργαζομένου και του εργοδότη. Μια ευθυγραμμισμένη σύμβαση είναι εκείνη όπου οι όροι της ίδιας της συμφωνίας είναι δίκαιοι και ισορροπημένοι και κανένα μέρος δεν είναι σημαντικά μειονεκτικό από ένα μέρος που θέτει παράλογες απαιτήσεις από την άλλη. Όταν πρόκειται για τη σχέση εργασίας τους, είναι χαρακτηριστικό για τους περισσότερους ανθρώπους να αναζητούν ισορροπημένες αλληλεπιδράσεις (Blau, 1964).

Το συμβόλαιο αυτό περιλαμβάνει εξίσου το κατά πόσο τα δύο μέρη αντιλαμβάνονται τις υποχρεώσεις που έχουν θεσπιστεί. Ειδικότερα, εάν το άλλο μέρος ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και τα επίπεδα εκπλήρωσης των συμβάσεων όπως και η αντίστοιχη αύξηση της απόδοσης επιφέρουν αμοιβαιότητα (Dabos & Rousseau, 2004). Η επικοινωνία των όρων της σύμβασης είναι ζωτικής σημασίας. Είναι πολύ απλούστερο να θυμόμαστε και να διεξάγουμε δεσμεύσεις και δεσμεύσεις εάν και τα δύο μέρη γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς. Προκειμένου να συμβεί θετική επικοινωνία, τα πλαίσια HR και τα πλαίσια διαχείρισης πρέπει να είναι συνεπείς και δομημένες (Robinson & Rousseau, 1994).

Ένα ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να έχει οποιοδήποτε από τα ακόλουθα στοιχεία (Parzefall, 2008):

- εργασιακή σταθερότητα
- δυνατότητες προόδου
- δυνατότητες ανάπτυξης και ανάπτυξης
- η ιδέα ότι η δουλειά ενός εργαζομένου έχει καλή συνεισφορά στην κοινωνία
- εξυπηρετικός διευθυντής
- αίσθημα δικαιοσύνης στις εσωτερικές διαδικασίες της εταιρείας
- δίκαιη αποζημίωση

3.3 Τύποι Ψυχολογικού Συμβολαίου

Οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες είναι τα ψυχολογικά συμβαλλόμενα μέρη στο πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, ενώ οι πελάτες και οι οργανισμοί δημόσιας υπηρεσίας είναι τα συμβαλλόμενα μέρη στο μάρκετινγκ σχέσεων (Robinson & Rousseau, 1994). Τα μέρη των συμφωνιών είναι τόσο οργανισμοί όσο και άτομα και στις δύο περιπτώσεις. Σύμφωνα με τους Wulf et al. (2001), αυτή η ομοιότητα στη δομή των σχέσεων δείχνει ότι οι αλληλεπιδράσεις στα δύο πλαίσια αντιστοιχίζονται με το σθένος, την ένταση, τη συμμετρία και την τυπικότητα. Με βάση την πρόσφατη έρευνα μάρκετινγκ, η διαχείριση πελατών είναι συγκρίσιμη με τη διαχείριση εργαζομένων (Hartline & Ferrell, 1996). Αυτή η κοινότητα προκύπτει από το γεγονός ότι μια σειρά από υπηρεσίες - συμπεριλαμβανομένων των τραπεζικών, ασφαλειών και υγειονομικής περίθαλψης - απαιτούν συμβατικούς δεσμούς από την ίδια τη φύση τους (Park et al., 2012). Μετά από επανειλημμένες αλληλεπιδράσεις με έναν πάροχο υπηρεσιών, οι πελάτες συνάπτουν ένα ψυχολογικό συμβόλαιο με βάση τις προσδοκίες τους και τις προσδοκίες του παρόχου. Το ψυχολογικό συμβόλαιο διευκολύνει τους πελάτες να επιλέξουν και να συνεργαστούν με παρόχους υπηρεσιών στο μέλλον (Parzefall, 2008). Όσον αφορά τα ψυχολογικά συμβόλαια, οι πάροχοι υπηρεσιών παρέχουν πόρους όπως αγαθά, υπηρεσίες, κοινωνική θέση και σεβασμό στους πόρους. Οι πελάτες παρέχουν επίσης πόρους όπως χρήματα, πίστη και πίστη ως μέρος των προσφορών τους (Conway & Briner, 2005).

Αν και υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι ψυχολογικών συμβολαίων, η βιβλιογραφία οργανωσιακής συμπεριφοράς διακρίνει μόνο δύο κατηγορίες: συναλλακτικά ψυχολογικά συμβόλαια, τα οποία δίνουν μεγάλη έμφαση στις βραχυπρόθεσμες οικονομικές ανάγκες και μικρή έμφαση στην ατομικότητα των μερών (D. Rousseau, 1989). Επιπλέον, υπάρχουν σχεσιακά ψυχολογικά συμβόλαια, τα οποία βασίζονται σε εκτεταμένες και μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις καθώς και σε κοινωνικά συναισθήματα όπως η πίστη και η αφοσίωση. Έχουν σημαντικό σωρευτικό αντίκτυπο τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική ζωή. Λόγω της φύσης τους, τα ψυχολογικά συμβόλαια εμπίπτουν συνήθως σε μία από τις δύο κατηγορίες: «σχεσιακά» ή «συναλλακτικά». Το συναλλακτικό ψυχολογικό συμβόλαιο ασχολείται με την οικονομία, ενώ το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει ψυχολογικές και κοινωνικές συνιστώσες (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

Ως αποτέλεσμα, το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μακροπρόθεσμο σε αντίθεση με το συναλλακτικό ψυχολογικό συμβόλαιο (Wang et al., 2008). Επιπλέον, παρόλο που μια σύμβαση συναλλαγής ωφελεί μόνο ένα μέρος, ένα σχεσιακό συμβόλαιο

εξαρτάται από την αξία των σχέσεων και τονίζει τα πλεονεκτήματα άλλων ομάδων. Από την άλλη πλευρά, το πρώτο είναι άγραφης φύσης, γεγονός που το κάνει να ξεχωρίζει από το πώς ένας υπάλληλος αντιλαμβάνεται την υποστήριξη του οργανισμού του (Aselage & Eisenberger, 2003). Ωστόσο, σε μερικές περιπτώσεις, το ψυχολογικό συμβόλαιο έσπασε προκειμένου οι οργανώσεις να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους έναντι των εργαζομένων και να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες τους από αυτούς. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτές οι παραβάσεις έχουν ως αποτέλεσμα τα μέλη του προσωπικού να ενεργούν διαφορετικά και να έχουν διαφορετική νοοτροπία (Aselage & Eisenberger, 2003). Αυτός ο τύπος συμφωνίας βασίζεται στην ιδέα ενός κοινωνικού συμβολαίου, στο οποίο το ένα μέρος προσφέρει πλεονεκτήματα από τη φροντίδα για την ευημερία του άλλου μέρους προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες του. Με άλλα λόγια, αυτού του είδους η σύμβαση λειτουργεί σύμφωνα με ένα πρότυπο που απαιτεί να προσέχουμε ο ένας τον άλλον αντί να προκαλεί απλώς αντεπίθεση (Clark & Mills, 1993). Σύμφωνα με τον Goodwin (1996), οι σχέσεις υπηρεσίας χρησιμοποιούνται για άτομα που είναι φίλοι ή μέλη της οικογένειας και περιλαμβάνουν μια αναλογία που βασίζεται σε μια συμφωνία, ανεξάρτητα από τη φύση της εργασίας τους. Σε αντίθεση με ένα σχεσιακό συμβόλαιο, το οποίο διέπεται από το πρότυπο αμοιβαιότητας, ένα Κοινοτικό συμβόλαιο είναι ένα συμβόλαιο στο οποίο το ένα μέρος προσφέρει οφέλη προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του άλλου μέρους από έγνοια για την ευημερία αυτού του ατόμου (Goodwin, 1996). Η βασική ιδέα εδώ είναι ότι ένα ψυχολογικό συμβόλαιο αυτού του είδους δεν είναι συνηθισμένο ή παραδοσιακό στη βιβλιογραφία οργανωσιακής συμπεριφοράς. Αντίθετα, αναφέρεται ως ένα ψυχολογικό συμβόλαιο εμποτισμένο με ιδεολογία. Τα πεδία δείχνουν ότι η προσθήκη των Thompson και Bunderson (2003) των ιδεολογικών απόψεων των σχέσεων των ανθρώπων με τους οργανισμούς ήταν η πρώτη.

Επομένως υπάρχουν τέσσερα διαφορετικά είδη ψυχολογικών συμβολαίων: σχεσιακά, συναλλακτικά, ισορροπημένα και μεταβατικά (Rousseau 1989). Οι βραχυπρόθεσμες συμβάσεις εργασίας σχετικά με συγκεκριμένους όρους απόδοσης αναφέρονται ως «συναλλακτικές ψυχολογικές συμβάσεις», που υποδηλώνει ότι οι συμφωνίες των μερών είναι περιορισμένου πεδίου, έχουν περιορισμένη διάρκεια και δεν περιλαμβάνουν διατάξεις για εκπαίδευση ή άλλες προόδους (Rousseau, 2000). Επιπλέον, ο Blau (1964) υποστηρίζει ότι η συναλλακτική ψυχολογική προσέγγιση δίνει έμφαση στις οικονομικές συνθήκες και τους όρους των συμφωνιών. Ο εργοδότης δεσμεύτηκε να παρέχει ασφαλή μισθό και μακροχρόνια απασχόληση και να υποστηρίξει την ευημερία και το συμφέρον του εργαζομένου καθώς και της οικογένειάς του», σύμφωνα με το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο, το οποίο αναφέρεται σε

μακροπρόθεσμες ανταλλαγές σε συμφωνίες εργασίας και μη ειδική απόδοση κριτήρια (Rousseau, 2000). Επιπλέον, τα σχεσιακά ψυχολογικά συμβόλαια δίνουν έμφαση στα κοινωνικά και οικονομικά κριτήρια ως προϋποθέσεις της συμφωνημένης συναλλαγής των εταίρων (Blau, 1964). Σε ένα ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο, ο εργοδότης δεσμεύεται να παρέχει «συνεχή εκπαίδευση και ενίσχυση της μακροπρόθεσμης λειτουργίας του εργαζομένου εκτός και εντός του οργανισμού» με αντάλλαγμα μακροπρόθεσμα και καθορισμένα κριτήρια απόδοσης (Rousseau, 2000). Ένα υγιές ψυχολογικό συμβόλαιο δίνει έμφαση στις κοινωνικοοικονομικές και συναισθηματικές πτυχές, στους όρους των συμφωνιών και στη σχέση μεταξύ των μερών (Hui, Lee and Rousseau, 2004). Ένα μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μια συμφωνία μεταξύ δύο μερών για μια σύντομη ανταλλαγή αγαθών ή υπηρεσιών χωρίς ακριβείς απαιτήσεις απόδοσης (Rousseau, 2000). Το «μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο» δεν είναι ένα νόμιμο ψυχολογικό συμβόλαιο επειδή κανένα από τα μέρη δεν δεσμεύεται σε αυτό (Huietal. 2004).

3.4 Οι Έννοιες της Διάρρηξη και της Παραβίασης του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Μια ψυχολογική παραβίαση συμβολαίου είναι όταν ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι ο εργοδότης του έχει παραβιάσει μία ή περισσότερες δεσμεύσεις που σχετίζονται με αντιληπτές αμοιβαίες υποσχέσεις (Gakovic & Tetrick, 2003). Η αντίληψη των εργαζομένων για μια ψυχολογική παραβίαση συμβολαίου συμβαίνει όταν πιστεύουν ότι η εταιρεία δεν έχει εκπληρώσει ένα ή περισσότερα από τα καθήκοντα της ψυχολογικής σύμβασης (Morrison & Robinson, 1997, Rousseau, 1989). Οι Morrison και Robinson (1997) υποστηρίζουν ότι το PCB μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι έχει συμβεί ακόμα κι αν δεν έχει συμβεί. Με άλλα λόγια, εάν τα μέλη του προσωπικού πιστεύουν ότι έχει συμβεί παραβίαση, αυτή η αντίληψη μπορεί να έχει αντίκτυπο στη συμπεριφορά ή τη στάση τους, ανεξάρτητα από το αν υπήρξε όντως παραβίαση συμβολαίου ή όχι (Robinson, 1996).

Η σημασία της παραβίασης, ωστόσο, υπερβαίνει την απλή αποτυχία ανταπόκρισης των προσδοκιών. Μια σπασμένη προσδοκία αμοιβαιότητας είναι πιθανό να υπονομεύσει τα θεμέλια μιας σύνδεσης εάν η αμοιβαιότητα είναι ένα κρίσιμο συστατικό των κοινωνικών σχέσεων (Gouldner, 1960). Επομένως, παρά το γεγονός ότι το PCB συχνά θεωρείται ως το αντίθετο της εκπλήρωσης της σύμβασης, αυτή η

δυσαισθητικότητα δεν είναι ξεκάθαρη (Conway & Briner, 2009). Οι εργαζόμενοι μπορεί να αναπτύξουν αρνητικές συμπεριφορές ως αποτέλεσμα μιας ψυχολογικής παραβίασης συμβολαίου (PCB), η οποία θα μπορούσε στη συνέχεια να οδηγήσει σε περαιτέρω κακές συμπεριφορές. Επικεντρώνοντας στους μεσολαβητικούς ρόλους του οργανωσιακού κινισμού και της εργασιακής αποξένωσης, αυτή η μελέτη επιδιώκει να κατανοήσει τη σχέση μεταξύ PCB και αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς (CWB) βασιζόμενη στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Curwen, 2011).

Όταν υπάρχει μια ανεπίλυτη διαταραχή στη σταθερή ψυχολογική σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, οδηγεί σε παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, μια αναστατωτική συναισθηματική διαδικασία (Rousseau, Hansen, & Tomprou, 2018). Υπάρχουν σημαντικά στοιχεία στη βιβλιογραφία ότι μια ψυχολογική παραβίαση συμβολαίου (PCB) επηρεάζει τις συναισθηματικές, συμπεριφορικές και συμπεριφορικές συνέπειες των εργαζομένων (Coyle-Shapiro et al., 2019). Για παράδειγμα, η έρευνα δείχνει ότι ένα PCB συμβάλλει σε δυσμενείς εργασιακές στάσεις, όπως μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, μειωμένη οργανωτική δέσμευση και μεγαλύτερη πρόθεση να εγκαταλείψει την εταιρεία. Ανακαλύφθηκε επίσης ότι μια παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου έθεσε την πίστη των εργαζομένων στον διευθυντή τους και την εταιρεία σε κίνδυνο, αύξησε το άγχος και τη συναισθηματική κούραση και συνέβαλε σε καθημερινές συναισθηματικές αντιδράσεις (Gakovic & Tetrick, 2003).

3.5 Πηγές Διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Οι σκέψεις των εργαζομένων ότι η εταιρεία τους αποτυγχάνει να τηρήσει μία ή περισσότερες δεσμεύσεις που σχετίζονται με αντιληπτές αμοιβαίες υποσχέσεις αναφέρονται ως ψυχολογικές παραβιάσεις συμβολαίων (Morrison & Robinson, 1997). Οι οργανωτικές επιπτώσεις των αντιλήψεων των εργαζομένων για παραβιάσεις περιλαμβάνουν μειωμένη απόδοση και συμπεριφορά υπηκοότητας, μειωμένη δέσμευση και ικανοποίηση, καθώς και πραγματική φθορά (Robinson, 1996, Robinson & Rousseau, 1994, Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Σύμφωνα με έρευνες, οι ψυχολογικές παραβιάσεις συμβολαίων στην εργασία είναι πιο συχνές παρά όχι (Robinson & Rousseau, 1994), ειδικά σε περιόδους οργανωτικής μετάβασης και αβεβαιότητας (Howard & Frink, 1996, Morrison & Robinson, 1997, Turnley & Feldman, 1998). Η αίσθηση προβλεψιμότητας και ελέγχου των εργαζομένων βασίζεται σε ψυχολογικά συμβόλαια. Αυτές οι απόψεις μειώνονται όταν δεν εκπληρώνονται τα ψυχολογικά

συμβατικά καθήκοντα (Shore & Tetrick, 1994). Σύμφωνα με τους Maslach, Schaufeli και Leiter (2001), οι εργαζόμενοι μπορεί να βιώσουν άγχος ως αποτέλεσμα αυτής της έλλειψης προβλεψιμότητας και ελέγχου.

Στην εμπειρική έρευνα οργανωσιακής ψυχολογίας, η αντιληπτή παραβίαση συμβολαίου (PCB) έχει αναδειχθεί ως βασικό συστατικό που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη μιας μεγάλης ποικιλίας ατομικών και οργανωτικών μεταβλητών αποτελεσμάτων. Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο μέγεθος και το σημάδι των συσχετίσεων μεταξύ PCB και των στάσεων και συμπεριφορών όσων εκτίθενται σε αυτά, επομένως δεν είναι όλα τα δεδομένα συνεπή ή δεν δείχνουν σχέσεις προς την ίδια κατεύθυνση. Τα τελευταία χρόνια, υπήρξε μια σταθερή αύξηση στον αριθμό των εμπειρικών ερευνών που στοχεύουν στην αξιολόγηση της εμφάνισης PCB (Hartline&Ferrell, 1996).

Σύμφωνα με τους Rousseau και Robinson (1994), μια σχέση παραβιάζεται όταν ένα μέρος παρερμηνεύει το άλλο και αποτυγχάνει να τηρήσει τις εγγυημένες ευθύνες. Παρόμοια με αυτό, σύμφωνα με τους Newel και Dorson (2006), οι συμβάσεις θεωρείται ότι είναι δίκαιες και βασίζονται στην εξάρτηση των μερών στις υποσχέσεις του άλλου και οι παραβιάσεις μπορεί να έχουν σημαντικές συνέπειες για όλα τα μέρη. Η ικανοποίηση των εργαζομένων με την εταιρεία και την ίδια την απασχόληση μπορεί να μειωθεί μετά από αθέτηση σύμβασης για διάφορους λόγους. Ενώ ο Spector (2007) πίστευε ότι η ασυμφωνία μεταξύ προσδοκιών και αποτελεσμάτων θα μπορούσε να είναι μια ουσιαστική πηγή δυστυχίας.

Οι παραβιάσεις ψυχολογικών συμβολαίων είναι πιθανό να οδηγήσουν σε αισθήματα αδικίας (Morrison and Johnson 2007). Η ψυχολογική παραβίαση συμβολαίου πρέπει να σχετίζεται σημαντικά με τις ενέργειες των εργαζομένων που σκοπεύουν να παραιτηθούν (Rousseau, 2000). Η εργασιακή δυσαρέσκεια και η μείωση της οργανωτικής δέσμευσης συμβαίνουν όταν μια εταιρεία παραβιάζει το ψυχολογικό συμβόλαιο (Valentine, & Kidwell, 2011). Οι παραβιάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου αναμένεται να οδηγήσουν σε αντιλήψεις που σχετίζονται με διακρίσεις, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν τον εργαζόμενο στον τερματισμό της συνεργασίας του, καθώς τον οδηγούν να πιστεύει ότι η διατήρηση της σχέσης είναι απίθανο να είναι επωφελής για αυτόν. Οι ψυχολογικές παραβιάσεις συμβολαίων συσχετίζονται θετικά με την τάση ενός εργαζομένου να εγκαταλείψει την εργασία του (Valentine, & Kidwell, 2011).

Οι παραβιάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου αναμένεται να οδηγήσουν σε αντιλήψεις που σχετίζονται με διακρίσεις, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν τον εργαζόμενο στον τερματισμό της συνεργασίας του, καθώς τον οδηγούν να πιστεύει ότι η

διατήρηση της σχέσης είναι απίθανο να είναι επωφελής για αυτόν. Οι ψυχολογικές παραβιάσεις συμβολαίων συσχετίζονται θετικά με την τάση ενός εργαζομένου να εγκαταλείψει την εργασία του (Valentine, & Kidwell, 2011). Σε μια μελέτη που διεξήχθη από τους Robinson και Rousseau το 1994, το 59% των συμμετεχόντων παραδέχτηκε ότι η εταιρεία τους είχε παραβιάσει τους όρους της σύμβασης, αποδεικνύοντας ότι η παραβίαση της σύμβασης είναι ο κανόνας και όχι η εξαίρεση (Robinson et al., 1994).

3.6 Συνέπειες - Αποτελέσματα της Διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Οι ψυχολογικές παραβιάσεις συμβολαίων ήταν πιο πιθανό να κάνουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται λιγότερο υποχρεωμένοι να εκπληρώσουν τις σχετικές ευθύνες προς τους εργοδότες τους. Αυτό θα μπορούσε να έχει σοβαρό αρνητικό αντίκτυπο στον οργανισμό (Zaidman & Elisha, 2016). Τα άτομα με συμβόλαια που είναι κατά κύριο λόγο συναλλακτικά θα επενδύσουν μόνο ότι πιστεύουν ότι θα ανακτήσουν κάτι. Είναι πιθανό ότι δεν θα υπάρξει η «προσωπική» δέσμευση και εμπιστοσύνη που καθορίζουν το σχεσιακό συμβόλαιο και δε ν θα υπάρξει καμία πίστη ή επιπλέον μη αμειβόμενη εργασία για λογαριασμό του οργανισμού (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

Όταν υπάρχει μια ανεπίλυτη διαταραχή στη σταθερή ψυχολογική σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, οδηγεί σε παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, μια συναισθηματική διαδικασία αναστάτωσης (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Υπάρχουν σημαντικά στοιχεία στη βιβλιογραφία ότι μια ψυχολογική παραβίαση συμβολαίου (PCB) επηρεάζει τις συναισθηματικές, συμπεριφορικές και συμπεριφορικές συνέπειες των εργαζομένων (Coyle-Shapiro et al., 2019, Parzefall and Jacqueline, 2011). Για παράδειγμα, η έρευνα δείχνει ότι ένα PCB συμβάλλει σε δυσμενείς εργασιακές στάσεις, όπως μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, μειωμένη οργανωτική δέσμευση και μεγαλύτερη πρόθεση να εγκαταλείψει την εταιρεία. Ανακαλύφθηκε επίσης ότι μια παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου έθεσε την πίστη των εργαζομένων στον διευθυντή τους και την εταιρεία σε κίνδυνο, αύξησε το άγχος και τη συναισθηματική κούραση και συνέβαλε σε καθημερινές συναισθηματικές αντιδράσεις. Μια ψυχολογική παραβίαση συμβολαίου (PCB) έχει επίδραση στα συναισθηματικά, συμπεριφορικά και συμπεριφορικά αποτελέσματα των εργαζομένων, κάτι που υποστηρίζεται ευρέως από τη βιβλιογραφία (Coyle-Shapiro et al., 2019, Parzefall and Jacqueline, 2011). Σύμφωνα με μελέτες, ένα PCB, για παράδειγμα, συνδέεται με δυσμενείς εργασιακές στάσεις, όπως μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, λιγότερη οργανωτική δέσμευση και μεγαλύτερη

πρόθεση να εγκαταλείψει την εταιρεία. Επιπλέον, ανακαλύφθηκε ότι μια κατάρρευση του ψυχολογικού συμβολαίου θα μπορούσε να θέσει σε κίνδυνο την πίστη των εργαζομένων στους διευθυντές τους και στην εταιρεία, να αυξήσει το άγχος και τη συναισθηματική κόπωση και να προκαλέσει τακτικές συναισθηματικές εκρήξεις (Parzefall & Coyle-Shapiro, 2011).

Οι βασικότερες συνέπειες της διάρρηξης του συμβολαίου είναι οι εξής:

ΑΠΟΥΣΙΑ

Ορισμένες απουσίες από την εργασία είναι απαραίτητες και δικαιολογημένες για προσωπικούς λόγους όπως ασθένεια, οικογενειακός θάνατος, ιατρικές άδειες κ.λπ. η σύμβαση έχει σπάσει. Σύμφωνα με μελέτες, η απουσία σχετίζεται στενά τόσο με χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία όσο και με υψηλότερη πιθανότητα διακοπής (Mohseni Saravietal., 2013). Υπάρχουν αρκετοί διαφορετικοί υπολογισμοί που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθοριστεί εάν η υπερβολική απουσία μπορεί να αποφευχθεί. Για τους εργοδότες, η απουσία είναι ένα σοβαρό πρόβλημα. Κάθε χρόνο, κοστίζει στις επιχειρήσεις εκατομμύρια δολάρια σε χαμένη παραγωγικότητα (Morrison & Robinson, 1997). Η ικανοποίηση από την εργασία και η αίσθηση της ιδιοκτησίας (ψυχολογική δέσμευση) είναι επομένως κρίσιμα συστατικά των μακροχρόνιων, ικανοποιητικών συνεργασιών εργασίας (Mohseni Saravietal., 2013).

ΑΠΟΚΛΙΣΜΕΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν ψυχολογικές παραβιάσεις συμβάσεων εμπλέκονται οικειοθελώς σε εργασιακές πρακτικές που είναι αντίθετες με τα εταιρικά πρότυπα και τους κανόνες (Si et al., 2008). Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τα άτομα που βλέπουν τη σχέση τους με τον οργανισμό ως πιο συναλλακτική («δικαιούχοι» υπάλληλοι που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στα οφέλη που λαμβάνουν από την απασχόλησή τους) από τους σχεσιακούς («καλοπροαίρετους» εργαζόμενους που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη σχέση τους με την οργάνωση και τα μέλη της) (AL-Abrrrow et al., 2019). Τα δικαιούχα άτομα που βιώνουν ψυχολογική παραβίαση συμβολαίου έχουν την τάση να «ισοτιμούν» με την εταιρεία επιδίδοντας αποκλίνουσα συμπεριφορά, όπως χαλάρωση, διάδοση φημών και υποκίνηση σύγκρουσης που έχει επιζήμιο αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την ευημερία των συναδέλφων (Si et al., 2008).

ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Επιπλέον, μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι ο εργοδότης τους έχει σπάσει υποσχέσεις δεν θα παρουσιάσει συμπεριφορά υπηκοότητας της οργάνωσης (OCB) ή πράξεις που είναι επωφελείς για τον οργανισμό και τα μέλη του. Οι OCB που κατευθύνονται στους συναδέλφους περιλαμβάνουν την ανταλλαγή σχετικών πληροφοριών σχετικά με το χώρο εργασίας ή την παροχή βοήθειας με ένα σκληρό βάρος (AL-Abrow et al., 2019). Τα OCB που προσανατολίζονται προς τον οργανισμό περιλαμβάνουν την παραμονή ενημερωμένων για τις επιχειρηματικές εξελίξεις και τη συμμετοχή οικειοθελώς στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αυτά τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι οφείλουν περισσότερο από την επιχείρηση επειδή δεν μπόρεσαν να εκπληρώσουν τις υποσχέσεις της θα εκτελέσουν μόνο το ελάχιστο ποσό εργασίας για την εταιρεία (Sahoo & Mohanty, 2019).

Η παραβίαση συμβολαίου συλλαμβάνει τη συναισθηματική απόκριση που προκύπτει από τη συνειδητοποίηση ότι έχει συμβεί μια παράβαση, ενώ η παραβίαση συμβολαίου συλλαμβάνει τη γνωστική συνειδητοποίηση ότι μία ή περισσότερες υποχρεώσεις δεν έχουν εκπληρωθεί (Morrison & Robinson, 1997). Ο συναισθηματικός πόνος, η προδοσία, η οργή και η παράνομη βλάβη που προκύπτουν από την αίσθηση του ατόμου ότι, παρά την τήρηση των συμφωνιών του με ένα άλλο μέρος, το άλλο μέρος έχει αθετήσει τις δεσμεύσεις του προς αυτά συνιστούν παραβίαση της σύμβασης. Ως αποτέλεσμα, είναι δυνατό να αναγνωρίσετε μια παραβίαση αλλά ταυτόχρονα να μην αισθάνεστε ότι παραβιάζεται. Η πλειονότητα της εμπειρικής έρευνας έχει επικεντρωθεί στη διερεύνηση των επιπτώσεων των αντιληπτών παραβιάσεων των συμβολαίων, ενώ τα αποτελέσματα των παραβιάσεων έχουν λάβει λιγότερη προσοχή (D. M. Rousseau, 1989).

Σύμφωνα με εμπειρικά δεδομένα, οι παραβιάσεις των συμβολαίων συνδέονται με χαμηλότερη ψυχολογική ευημερία (Conway & Briner, 2002), υψηλότερες προθέσεις αποχώρησης από την εταιρεία (Tekleab & Taylor, 2003, Turnley & Feldman, 1999), χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Tekleab & Taylor, 2003), χαμηλότερη οργανωτική δέσμευση (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000) και χαμηλότερες υποχρεώσεις των εργαζομένων προς την εταιρεία (Clark & Mills, 1993). Η παραβίαση του συμβολαίου έχει αρνητικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά τόσο στην απόδοση εντός του ρόλου όσο και στις δραστηριότητες εκτός ρόλου (Robinson & Morrison, 1995). Ενώ οι Kickul, Lester και Finkl (2002) βρήκαν ότι η διαδικαστική και αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη επηρέαζε τις απαντήσεις των εργαζομένων στην παραβίαση, οι Conway και Briner (2002) βρήκαν ότι όσο πιο σημαντική ήταν η υπόσχεση, τόσο μεγαλύτερη ήταν η αρνητική αντίδραση στην παραβίαση. Ακόμη λιγότερες έρευνες έχουν εξετάσει πώς η παραβίαση και η παραβίαση

σχετίζονται μεταξύ τους. Σύμφωνα με μια μελέτη των Brinks (2004) οι συνέπειες μιας παραβίασης της συναισθηματικής δέσμευσης και εμπιστοσύνης των εργαζομένων διαμεσολαβούνται πλήρως από παραβίαση. Ευαισθησία ισοτιμίας και εξωτερικός τόπος ελέγχου, ενίσχυσε τη σύνδεση μεταξύ παραβίασης (Mohseni Saravietal., 2013). Αξίζει να σημειωθεί ότι απαιτείται περισσότερη μελέτη για την καλύτερη κατανόηση της σύνδεσης μεταξύ των αντιλήψεων για παραβίαση και των συναισθημάτων παραβίασης. Ένας άλλος τομέας για έρευνα είναι η σχέση μεταξύ της γνώσης και του συναισθήματος και πώς αυτό επηρεάζει τα αποτελέσματα (Morrison & Robinson, 1997).

3.7 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου βασίζεται σε μη δηλωμένες υποθέσεις σχετικά με τις υποχρεώσεις και τις υποσχέσεις που δίνονται σε μια συναλλαγή ανταλλαγής (Rousseau, 1995). Μέσω των σχημάτων πριν από την πρόσληψη, της διαδικασίας πρόσληψης και της κοινωνικοποίησης μετά την πρόσληψη, δημιουργείται ένα ψυχολογικό συμβόλαιο (Rousseau, 2001). Ως εκ τούτου, τα ψυχολογικά συμβόλαια είναι απλώς άτυπα και συχνά σιωπηρά σε σύγκριση με τα δομημένα συμβόλαια, και ένα βασικό συστατικό είναι ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται και ερμηνεύει ο ένας τη στάση και τις ενέργειες του άλλου (Salin and Notelaers, 2017). Η ψυχολογική παραβίαση συμβολαίου είναι η ιδέα ότι αυτές οι υποσχέσεις δεν τηρήθηκαν. Οι αρνητικές επιπτώσεις μιας αντιληπτής ψυχολογικής παραβίασης συμβολαίου στις εργασιακές συμπεριφορές και συμπεριφορές, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η επίδοση εντός του ρόλου και οι προθέσεις μετακίνησης, επικυρώθηκαν από μια μετα-ανάλυση (Zhao et al., 2007).

Τα ψυχολογικά συμβόλαια δίνουν στους εργαζόμενους έναν προσανατολισμό για τη στάση και τη συμπεριφορά τους. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι τροποποιούν τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους ως απάντηση στο πώς οι εργοδότες τους ανταποκρίνονται ή αποτυγχάνουν να εκπληρώσουν τις ευθύνες τους (Conway & Briner, 2005). Σύμφωνα με τους Shore και Tetrick (1994), τα ψυχολογικά συμβόλαια επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για προβλεψιμότητα και έλεγχο στο χώρο εργασίας και μειώνουν την ασάφεια γύρω από τις συνθήκες εργασίας. Οι εργαζόμενοι, ωστόσο, είναι πιθανό να θεωρούν τις ανεκπλήρωτες δεσμεύσεις ως δημιουργία αβεβαιότητας στη σχέση εργασίας όταν εμφανίζεται το PCB. Ως αποτέλεσμα, σε περίπτωση PCB, οι απόψεις των εργαζομένων για την προβλεψιμότητα και τον έλεγχο

του εργασιακού περιβάλλοντος θα μειωνόταν, με αποτέλεσμα τελικά να αισθάνονται άγχος (Grimmer & Oddy, 2007) .

Το ψυχολογικό συμβόλαιο ορίζεται ως «οι απόψεις των ατόμων σχετικά με τους όρους μιας συμφωνίας ανταλλαγής μεταξύ αυτών και του οργανισμού τους, που δημιουργείται από τον οργανισμό» (Rousseau, 1995). Ένα ψυχολογικό συμβόλαιο, ιδωμένο από την οπτική γωνία του εργαζομένου, είναι μια άρρητη κατανόηση των δεσμεύσεων που αναλαμβάνει η εταιρεία για τη διατήρηση της εργασιακής σχέσης. Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι λιγότερο τυπικό από ένα γραπτό. Το ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει διατάξεις που ενθαρρύνουν την αλληλεξάρτηση μεταξύ των μερών, σε αντίθεση με τις επίσημες συμβάσεις, οι οποίες συχνά περιγράφουν τις παραμέτρους μιας ξεκάθαρης ανταλλαγής πόρων μεταξύ του εργαζομένου και της επιχείρησης (Huietal, 2004). Το ψυχολογικό συμβόλαιο απεικονίζει έτσι τις αποχρώσεις της εργασιακής σχέσης (Mohseni Saravietal, 2013).

Η έρευνα για το ψυχολογικό συμβόλαιο, το οποίο έχει τόσο συναλλακτικά όσο και σχεσιακά στοιχεία, εξέτασε πώς σχετίζονται με αυτό τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το επίπεδο εκπαίδευσης. Το ψυχολογικό συμβόλαιο περιγράφει τις πεποιθήσεις, τις υποχρεώσεις και τις δεσμεύσεις που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών τους και που επηρεάζουν τις στάσεις, τις πράξεις και το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους.

Οι ψυχολογικές προτιμήσεις των συμβάσεων των εργαζομένων έχει βρεθεί ότι επηρεάζονται από δημογραφικούς παράγοντες, όπως η ηλικία και το φύλο. Σύμφωνα με μελέτες, οι νεότεροι εργαζόμενοι ευνοούν τα σχεσιακά χαρακτηριστικά της σύμβασης εργασίας, όπως η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ευέλικτα προγράμματα εργασίας και ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη. Από την άλλη πλευρά, οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι θα μπορούσαν να δώσουν μεγαλύτερη σημασία σε συναλλακτικούς παράγοντες όπως η αποζημίωση, τα οφέλη και η σταθερότητα της εργασίας. Υπάρχουν επίσης αποκλίσεις μεταξύ των φύλων, με τις γυναίκες να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα σε σχεσιακούς παράγοντες όπως οι εργασιακές ρυθμίσεις συνεργασίας και τα υποστηρικτικά εργασιακά περιβάλλοντα, ενώ οι άνδρες μπορεί να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε συναλλακτικούς παράγοντες όπως η δίκαιη αμοιβή και η αναγνώριση.

Οι ψυχολογικές προτιμήσεις συμβάσεων των εργαζομένων έχουν επίσης συνδεθεί με το επίπεδο εκπαίδευσης. Τα αυξημένα επίπεδα εκπαίδευσης, όπως τα προχωρημένα πτυχία, συνδέονται συχνά με αυξημένες προσδοκίες για απαιτητική και ικανοποιητική

απασχόληση, δυνατότητες ανάπτυξης δεξιοτήτων και προαγωγή σταδιοδρομίας. Θα μπορούσαν να αναζητήσουν συμβατικές σχέσεις που περιλαμβάνουν αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, πνευματική τόνωση και καθοδήγηση. Ενώ η αντιμετώπιση των θεμελιωδών απαιτήσεων τους μπορεί να είναι η κορυφαία προτεραιότητά τους, οι εργαζόμενοι με λιγότερη εκπαίδευση μπορεί να δίνουν μεγαλύτερη σημασία σε συναλλακτικούς παράγοντες όπως η σταθερότητα της εργασίας, οι αποδοχές και τα φυσικά οφέλη.

Οι σχέσεις μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών, του μορφωτικού επιπέδου και του ψυχολογικού συμβολαίου είναι, ωστόσο, περίπλοκες και αλληλεπιδραστικές. Σύμφωνα με έρευνα, αυτές οι συνδέσεις μπορούν να αλλάξουν από πράγματα όπως οι πολιτιστικές αξίες, η οργανωτική κουλτούρα και οι ατομικές εμπειρίες. Επιπλέον, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι δυναμικό και αλλάζει με την πάροδο του χρόνου ανάλογα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ανθρώπων. Για να δημιουργήσουν έναν παραγωγικό και ικανοποιητικό χώρο εργασίας, οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις διάφορες απαιτήσεις και προτιμήσεις των εργαζομένων τους ανάλογα με τους δημογραφικούς παράγοντες και το μορφωτικό επίπεδο.

4. Η ΤΑΠΕΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

Οι ερευνητές ενδιαφέρθηκαν για το ψυχολογικό συμβόλαιο πολύ περισσότερο από την ιδέα της ταπεινής ηγεσίας και οι διοικήσεις εργασίας χρειάστηκαν λίγο χρόνο για να αναγνωρίσουν την παρουσία και τη σημασία της για μια καλά διοικούμενη εταιρεία (Σταυροπούλου, 2022). Πραγματοποιήθηκε μεγαλύτερη επένδυση στη δημιουργία του ψυχολογικού συμβολαίου ως αποτέλεσμα της συνειδητοποίησης ότι η βιωσιμότητα και η πρόοδος εξαρτώνται όχι μόνο από την τεχνολογία και τις επιχειρηματικές πρακτικές, αλλά και, και κυρίως, από τον ανθρώπινο παράγοντα, παρακινώντας τους εργαζόμενους και καλλιεργώντας θετικές σχέσεις μαζί τους. Η ύπαρξη της τέλει σύμβασης για κάθε εργαζόμενο, που να ικανοποιεί τόσο τον εργαζόμενο όσο και τον εργοδότη, είναι, ωστόσο, περισσότερο όνειρο, όπως αποδεικνύεται από τα προηγούμενα ευρήματα. Η παραβίαση της ψυχολογικής σύμβασης είναι ένα φαινόμενο που εμφανίζεται συχνά, για διάφορους λόγους και με σημαντικές επιπτώσεις (Αγαπάκη, 2020).

Το ψυχολογικό συμβόλαιο, το οποίο συνδέει αόρατα τον εργοδότη και τον εργαζόμενο μέσα από ένα κοινό σύνολο προσδοκιών, είναι ένα κρίσιμο συστατικό της εργασιακής σχέσης (Enright, 2018). Το ψυχολογικό συμβόλαιο έχει άμεσο αντίκτυπο στα κίνητρα, την αφοσίωση και το ηθικό ενός ατόμου μέσα σε μια εταιρεία. Ένα ισχυρό

ψυχολογικό συμβόλαιο βοηθά επίσης στην αύξηση της απόδοσης και της απόδοσης ενός εργαζομένου (Gakovic & Tetrick, 2003). Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόσουν κατάλληλες διαδικασίες για να προωθήσουν τον προσδιορισμό των προσδοκιών των εργαζομένων και τις στρατηγικές για να τις ανταποκριθούν, προκειμένου να κερδίσουν τη δέσμευση και την πίστη συγκεκριμένων εργαζομένων. Ωστόσο, ούτε οι εργοδότες ούτε οι εργαζόμενοι είναι πάντα σε θέση να ορίσουν με σαφήνεια τις προσδοκίες (Enright, 2018).

Από την άλλη, η παρουσία τοξικής ηγεσίας στις επιχειρήσεις είναι ένα θέμα που μόλις άρχισε να μελετάται (Αγαπάκη, 2020). Είναι χαρακτηριστικό ότι ο κόσμος της εργασίας υστερεί για άλλη μια φορά, καθώς υπάρχουν εργαζόμενοι καθώς και εργοδότες που είτε είναι ηθελημένα τυφλοί είτε αδυνατούν να αναγνωρίσουν την παρουσία ταπεινής ηγεσίας στον οργανισμό τους, ακόμη και πόσο ξεκάθαρα είναι τα σήματα της. Αν δούμε πώς η τοξική ηγεσία επηρεάζει έναν οργανισμό, τόσο λειτουργικά όσο και συναισθηματικά, μπορούμε να δούμε ότι υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ αυτών των επιπτώσεων και του τι συμβαίνει όταν σπάει το ψυχολογικό συμβόλαιο (Σταυροπούλου, 2022).

Παρά τους παραλληλισμούς, δεν υπάρχει καμία έρευνα που να εξετάζει τη σύνδεση της τοξικής ηγεσίας με το ψυχολογικό συμβόλαιο και τη ρήξη της στη βιβλιογραφία. Στο δοκίμιό του, ο Morrison (1994) σημειώνει ότι τα στελέχη έχουν συχνά χρησιμοποιήσει το ψυχολογικό συμβόλαιο ως εργαλείο για τη διαχείριση και την επιρροή της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Αν και η επιβολή ελέγχου είναι χαρακτηριστικό του τοξικού ηγέτη, δεν μπορούμε να υποθέσουμε ότι ο Morrison αναφέρεται μόνο σε αυτά τα άτομα και όχι σε όλους τους ηγέτες. Οι άνθρωποι, και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους, χρησιμεύουν ως ο βασικός άξονας τόσο του ψυχολογικού συμβολαίου όσο και της απόδοσης της ηγεσίας. Ως εκ τούτου, είναι πιθανό η ύπαρξη τοξικής ηγεσίας να συνδέεται με την επιλογή του εργαζομένου να συνάψει σύμβαση με τον ανώτερό του, τη φύση της σύμβασης ή την παραβίαση αυτής της σύμβασης (Morrison & Robinson, 1997).

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Ο κύριος στόχος της παρούσας μελέτης είναι να εντοπίσει το πώς η ταπεινή ηγεσία του εργοδότη ή προϊσταμένου επηρεάζει τα ψυχολογικά συμβόλαια των εργαζομένων. Για την εκπλήρωση του στόχου αυτού επιλέχθηκε ως μέθοδος έρευνας η ποσοτική με την χρήση ερωτηματολογίων, καθώς στην βιβλιογραφία βρέθηκαν χρήσιμες έρευνες που χρησιμοποίησαν κλίμακες με υψηλή αξιοπιστία. Θεωρήθηκε κατάλληλη αυτή η μέθοδος επίσης, επειδή δίνει το πλεονέκτημα της συγκέντρωσης μεγάλου αριθμού δείγματος και της μέτρησης των αποτελεσμάτων, περισσότερο από όσο μια ποιοτική προοπτική.

Η έρευνα εστιάζει στο να αποσαφηνίσει την χρησιμοποίηση του ταπεινού στυλ ηγεσίας από ιδιωτικές εταιρείες και την ύπαρξη ψυχολογικού συμβολαίου, σχεσιακού ή συναλλακτικού. Επίσης ερευνάται η συσχέτιση της ταπεινής ηγεσίας με τα συμβόλαια αυτά, καθώς και η επίδραση των δημογραφικών στοιχείων. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την δημιουργία του ερωτηματολογίου είναι η εφαρμογή GoogleForms. Ως μέθοδος χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling) που απαιτεί την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από άτομα που είναι διαθέσιμα να απαντήσουν την δεδομένη στιγμή. Έτσι το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε ηλεκτρονικά μέσα από την δημοσίευση του σε ομάδες εργαζομένων στην πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης, Facebook, όπου ήταν διαθέσιμο από τις 7/11/2022 έως τις 8/01/2023. Έγινε γνωστό ότι προϋπόθεση για να συμμετάσχει ένα άτομο στην έρευνα είναι η απασχόληση του στον ιδιωτικό τομέα.

5.1 Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο το οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες αποτελείται από 37 ερωτήματα. Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 3 ομάδες ερωτήσεων. Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, η οικογενειακή κατάσταση και η συνολική προϋπηρεσία. Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων αφορά την τρέχουσα εργασιακή κατάσταση με ερωτήσεις όπως τον τομέα απασχόλησης, τα έτη παραμονής στην συγκεκριμένη εργασία, την θέση στην ιεραρχία και την ευκολία αίτησης αναρρωτικής άδειας σε καταστάσεις όπου υπήρχε ανάγκη. Η τρίτη ομάδα ερωτήσεων διερευνά τα χαρακτηριστικά του ατόμου που έχει την θέση του προϊσταμένου των εργαζομένων και είναι ο άμεσος επόπτης τους. Αυτά τα χαρακτηριστικά ουσιαστικά αφορούν το στυλ ηγεσίας του ταπεινού ηγέτη. Η τέταρτη ομάδα περιέχει ερωτήσεις που αφορούν την σχέση του εργαζομένου με την εταιρεία, δηλαδή το ψυχολογικό συμβόλαιο που έχει αναπτυχθεί και το είδος του. Όλες οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, όπου ο ερωτώμενος επιλέγει μια απάντηση από τις διαθέσιμες και η τρίτη και τέταρτη ομάδα ερωτήσεων απαντάται σε 5βάθμια κλίμακα Likert.

Σε κάθε έρευνα ερωτηματολογίων είναι βασικό να οριστεί ένας αριθμός δείγματος ο οποίος να μπορεί με την συμμετοχή του να δώσει μια αντιπροσωπευτική εικόνα για τον πληθυσμό. Ο ερευνητής καθορίζει ανάλογα τον αριθμό αυτό με βάση τα ερωτήματα της μελέτης και τους στόχους του. Στην παρούσα έρευνα το δείγμα προσδιορίστηκε στα 150 άτομα, γυναίκες και άνδρες που δραστηριοποιούνται σε ποικίλους κλάδους.

5.2 Κλίμακες

5.2.1 Κλίμακα Ταπεινής Ηγεσίας

Για την μέτρηση της ταπεινής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα που κατασκεύασαν οι Owens, B. P., Johnson, M. D., και Mitchell, T. R. το 2013 στο άρθρο τους «Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership». Το άρθρο αυτό έχει συμβάλει ουσιαστικά στην διαμόρφωση της βιβλιογραφίας γύρω από την έννοια της ταπεινοφροσύνης ως χάρισμα για ηγέτες. Η κατασκευή αυτής της κλίμακας έγινε από τους συγγραφείς με μεγάλη προσοχή και έμφαση στην αξιοπιστία. Συγκεκριμένα για να εξασφαλίσουν ότι η κλίμακα μπορούσε να αντιπροσωπεύσει αυτό το στυλ ηγεσίας, απαντήθηκε από 5 ομάδες (3 περιείχαν

φοιτητές από ΗΠΑ, 1 δημοσίου υπαλλήλου και 1 ιδιωτικού υπαλλήλου). Όλες οι ομάδες συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο και έπειτα συμπεριλήφθηκαν στις κλίμακες δειγμάτων 1 και 5 κατασκευές μέτρησης που αναμένεται να σχετίζονται (για νομολογική εγκυρότητα) και άσχετες (για εγκυρότητα διάκρισης) με το κατασκευάσμα εκφρασμένης ταπεινότητας. Συγκεκριμένα, η έρευνα του δείγματος Α περιλάμβανε ανοιχτότητα, ευσυνειδησία, συναισθηματική σταθερότητα, εξωστρέφεια, σεμνότητα, ναρκισσισμό και βασικές αυτοαξιολογήσεις. Η έρευνα του δείγματος Ε περιελάμβανε τα μέτρα ειλικρίνειας-ταπεινότητας και προσανατολισμού μαθησιακών στόχων, Παρόμοια με την κλίμακα εκφρασμένης ταπεινοφροσύνης, τα στοιχεία που αντιπροσωπεύουν το BigFive, τη σεμνότητα, τον ναρκισσισμό και τις βασικές αυτοαξιολογήσεις προσαρμόστηκαν ώστε να ταιριάζουν με μια μορφή αναφοράς παρατήρησης (δηλαδή, "αυτό το άτομο" χρησιμοποιήθηκε σε κάθε περιγραφική δήλωση), επειδή όπως υποστηρίζουν προηγούμενη έρευνα έχει δείξει ότι η προσέγγιση άλλων αναφορών για την αξιολόγηση της προσωπικότητας δεν είναι μόνο έγκυρη αλλά συχνά πιο ακριβής από τα μέτρα αυτοαναφοράς.

5.2.2 Κλίμακα Ψυχολογικού Συμβολαίου

Η κλίμακα που δημοσιεύτηκε στη μελέτη «The Impact of Personality on Psychological Contracts» των U. Raja, G. Johns και F. Ntalianis χρησιμοποιήθηκε για να εξετάσει τη σχέση μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη και να υπολογίσει τον βαθμό ύπαρξης και το είδος του ψυχολογικού συμβολαίου που σχηματίζεται από εργαζόμενους. Τα στοιχεία αυτής της κλίμακας αποτελούν μέρος της μεγαλύτερης κλίμακας Psychological Contract Scale των Millward και Hopkins (1998). Από τα δεδομένα αυτής της κλίμακας, οι συγγραφείς ανέφεραν ότι επέλεξαν μόνο εκείνα τα στοιχεία που εμφανίστηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό και στις δύο έρευνες (παρατίθεται από τους Millward & Hopkins, 1998 και Raja et al., 2004).. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργήθηκε η κλίμακα, η οποία είχε 18 στοιχεία και χρησιμοποιήθηκε και στην παρούσα μελέτη (Συναλλακτικές συμβάσεις – εννέα στοιχεία, Σχεσιακές – εννέα στοιχεία). Και εδώ, όπως και στην περίπτωση της κλίμακας ταπεινής ηγεσίας, χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα Likert 5 βαθμών για τις απαντήσεις, όπου 1 = "Διαφωνώ απόλυτα" και 5 = "Συμφωνώ απόλυτα". Η εξαιρετική συσχέτιση των στοιχείων της κλίμακας με αυτά του Psychological Contract Inventory του Rousseau (2000) καταδεικνύει την εγκυρότητα της κλίμακας (Raja et al., 2004). Επιπλέον, έχει υψηλό δείκτη αξιοπιστίας (άλφα Cronbach =,779 για το συναλλακτικό συμβόλαιο και 0,93 για το σχεσιακό συμβόλαιο, αντίστοιχα).

Αυτή η κλίμακα επιλέχθηκε επειδή ήταν συντομότερη και πιο σχετική με το περιεχόμενο και τους στόχους αυτής της μελέτης.

6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

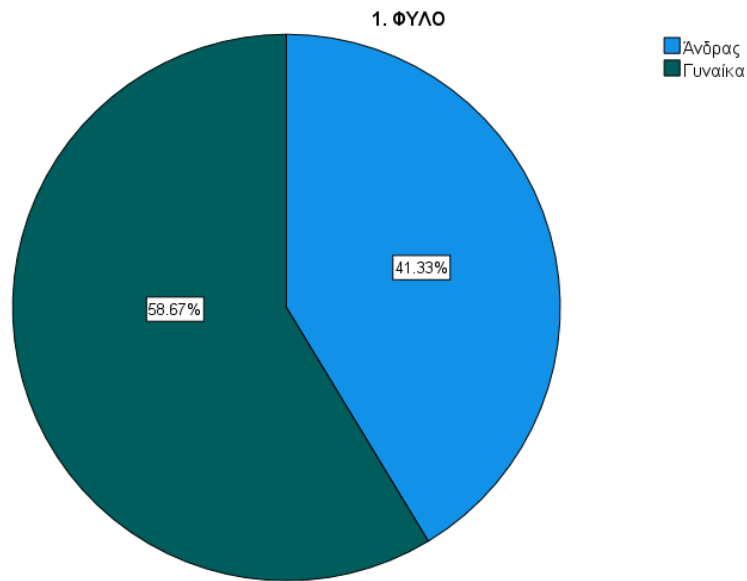
6.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Σε αυτή την υποενότητα ερωτώμενοι καλούνταν να συμπληρώσουν βασικές κοινωνικο δημογραφικές τους πληροφορίες. Όλες οι ερωτήσεις αυτής της κατηγορίας συμπληρώθηκαν από όλους τους ερωτηθέντες.

Πίνακας 1: Σύνολο απαντήσεων στην ομάδα ερωτήσεων: Δημογραφικά Στοιχεία

		Statistics				
		1. ΦΥΛΟ	2. ΗΛΙΚΙΑ	3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	5. ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ
N	Valid	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0

Αναφορικά με το φύλο των ερωτηθέντων, το 58,67% είναι γυναίκες και το 41,33% είναι άνδρες.



Διάγραμμα 1: Φύλο

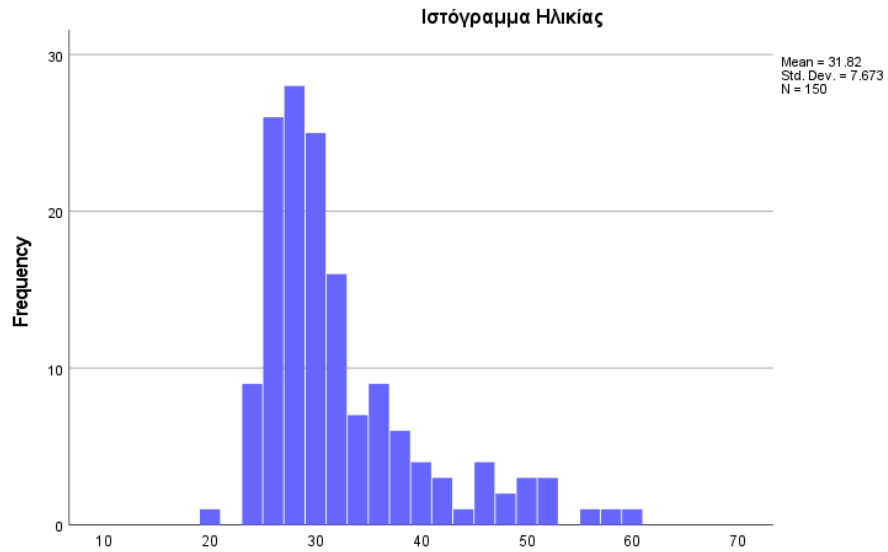
Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαίνεται από 20 έως 59 έτη. Το μέσο όρο είναι τα 31,82 έτη με τυπική απόκλιση 7,673. Η διάμεσος βρίσκεται στα 29 έτη και η επικρατούσα ηλικία είναι τα 28. Όπως φαίνεται στο παρακάτω ιστόγραμμα οι περισσότερες παρατηρήσεις συγκεντρώνονται σε ηλικίες από 25 έως 40.

Πίνακας 2: Βασικά περιγραφικά μέτρα για την μεταβλητή “Ηλικία”.

Statistics

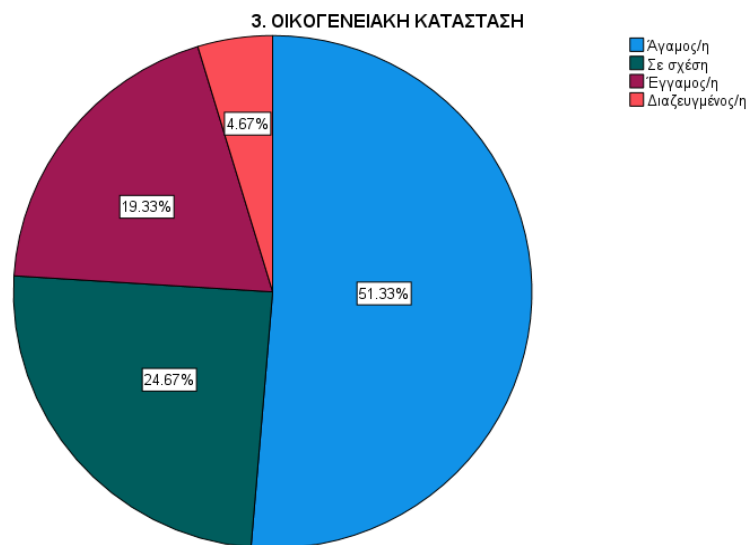
2. ΗΛΙΚΙΑ

N	Valid	150
	Missing	0
Mean		31.82
Median		29.00
Mode		28
Std. Deviation		7.673
Minimum		20
Maximum		59



Διάγραμμα 2: Ιστόγραμμα ηλικίας συμμετεχόντων.

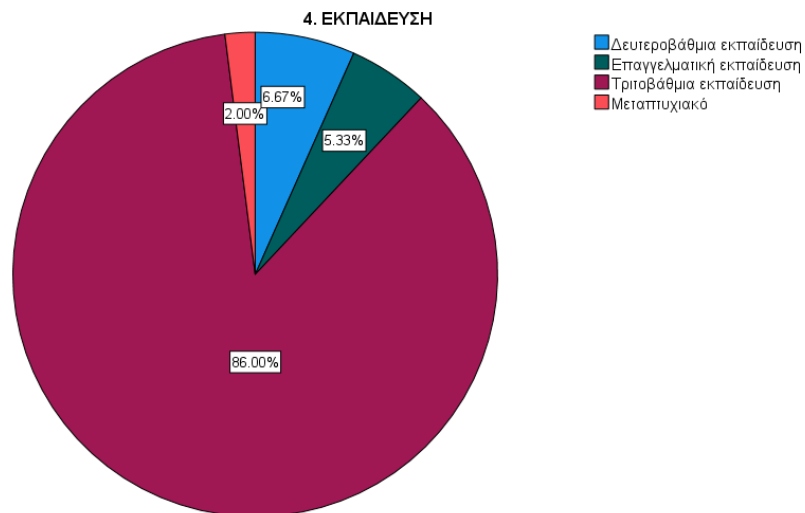
Σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες (51,33%) δήλωσαν πως η οικογενειακή τους κατάσταση είναι “Άγαμος/η”. Το 24,67% βρίσκεται σε σχέση, το 19,33% είναι έγγαμοι, ενώ το 4,67% δηλώνουν διαζευγμένοι.



Διάγραμμα 3: Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων.

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (86,0%) έχει ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση, το 6,67% έχει ολοκληρώσει την

δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 5,33% έχει λάβει επαγγελματική εκπαίδευση και το 2% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

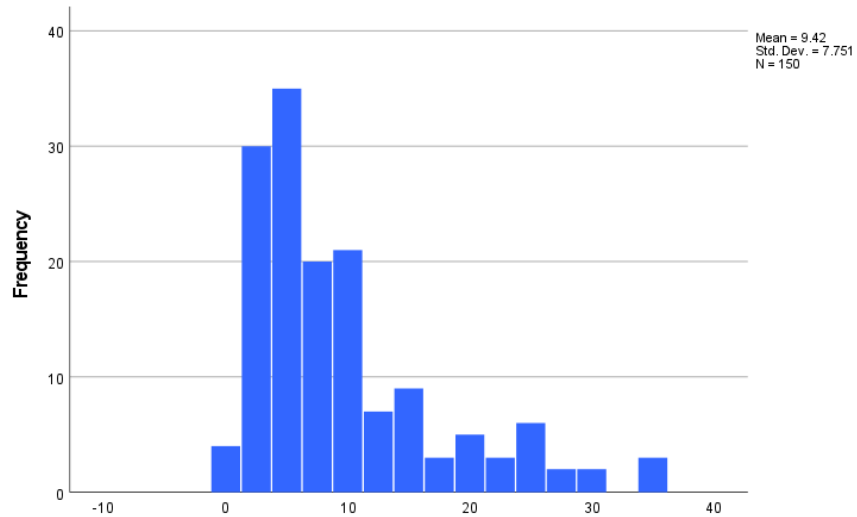


Διάγραμμα 4: Εκπαίδευση συμμετεχόντων.

Τα συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας είναι από 0-36, με τον μέσο όρο να διαμορφώνεται στα 9,42, ενώ η διάμεσος είναι χαμηλότερη δηλαδή 7 έτη, όπως και η επικρατούσα τιμή που είναι το 3. Γενικά από το ιστόγραμμα παρατηρούμε πως οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανήκουν στο διάστημα εργασιακής εμπειρίας από 0-10 έτη.

Πίνακας 3: Βασικά περιγραφικά μέτρα για την μεταβλητή “Συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας”.

Statistics		
5. ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ		
N	Valid	150
	Missing	0
Mean		9.42
Median		7.00
Mode		3
Std. Deviation		7.751
Minimum		0
Maximum		36



Διάγραμμα 5: Ιστόγραμμα ετών συνολικής εργασιακής εμπειρίας.

6.2 Παρούσα Εργασιακή Κατάσταση

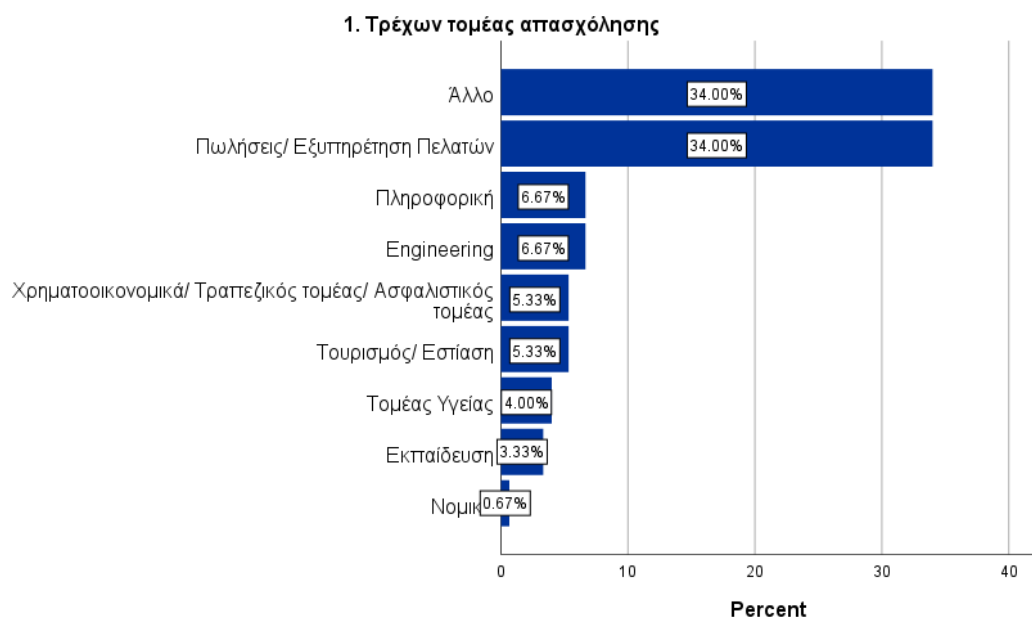
Αυτή η ενότητα περιέχει ερωτήσεις που αφορούν την παρούσα εργασιακή κατάσταση. Συγκεκριμένα ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να επιλέξουν σε ποιον τομέα απασχόλησης δραστηριοποιούνται, πόσα έτη εμπειρίας έχουν στην τρέχουσα εργασία τους και σε τι θέση βρίσκονται στην ιεραρχία. Ακόμα έπρεπε να απαντήσουν σε 2 ερωτήσεις που αφορούν την δράση τους σε περιπτώσεις όπου δεν ένιωθαν καλά και έπρεπε να πάρουν αναρρωτική άδεια. Αυτές οι ερωτήσεις είναι για να λάβουμε μια πρώτη εικόνα σχετικά με την ιεράρχηση των αναγκών των εργαζομένων και τις συνθήκες εργασίας. Σε αυτές τις ερωτήσεις απάντησαν και οι 150 συμμετέχοντες.

Πίνακας 4: Σύνολο απαντήσεων στην ομάδα ερωτήσεων: Παρούσα Εργασιακή Κατάσταση.

		Statistics		
		1. Τρέχων τομέας απασχόλησης	2. Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε	3. Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας
N	Valid	150	150	150
	Missing	0	0	0

Ο τομέας που επικρατεί στην έρευνα μας είναι οι πωλήσεις- εξυπηρέτηση πελατών που το 34% κάνει σχετικές δραστηριότητες. Το 6,67% απασχολείται στον τομέα της

πληροφορικής, ένα ακόμα 6,67% στην μηχανολογία, το 5,33% στον ευρύτερο χρηματοοικονομικό τομέα συμπεριλαμβανομένου του τραπεζικού και του ασφαλιστικού τομέα ενώ ένα ίδιο ποσοστό απασχολείται στον κλάδο του τουρισμού-εστίασης. Ένα μικρότερο ποσοστό της τάξης του 4% δραστηριοποιείται στον τομέα της υγείας, ενώ το 3,33% απασχολείται στον εκπαιδευτικό τομέα. Μόλις το 0,67% (1 άτομο) απασχολείται ως νομικός και το υπόλοιπο 34% δραστηριοποιείται σε άλλους τομείς.



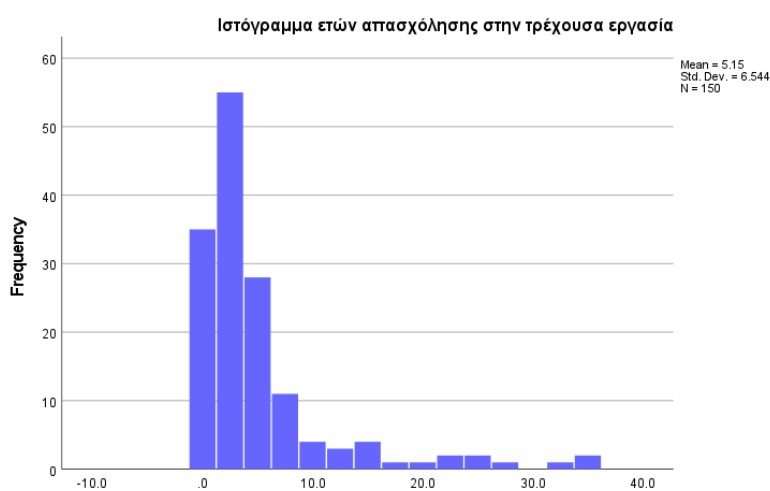
Διάγραμμα 6: Τομέας Απασχόλησης συμμετεχόντων.

Όσον αφορά τα έτη απασχόλησης ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στα 5,15 όμως αυτό συνέβει επειδή υπάρχουν λίγα άτομα με πολλά έτη προϋπηρεσίας μέχρι και 35. Έτσι η διάμεσος (3) και η επικρατούσα τιμή (1) είχαν πολύ χαμηλότερες τιμές. Η μεγάλη διασπορά των απαντήσεων φαίνεται και από την υψηλή τυπική απόκλιση που αγγίζει το 6,5441. Οι περισσότεροι όπως φαίνεται και από το ιστόγραμμα έχουν έως 9 έτη προϋπηρεσία στην τρέχουσα εργασία τους.

Πίνακας 5: Βασικά περιγραφικά μέτρα για την μεταβλητή “Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε”.

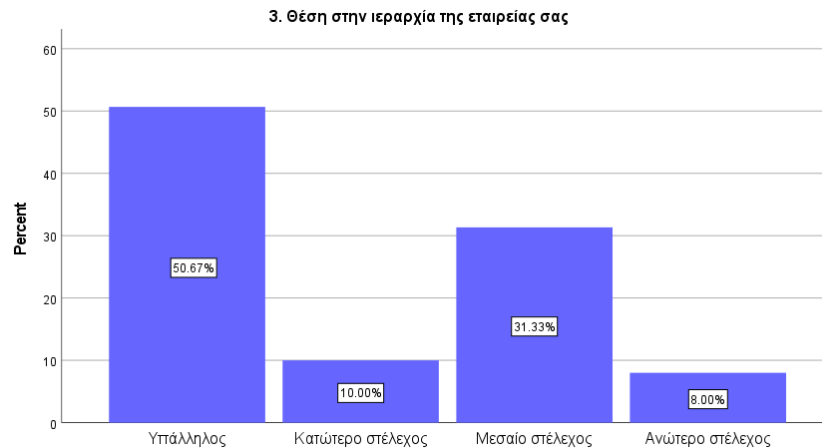
2. Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε.

N	Valid	150
	Missing	0
Mean		5.150
Median		3.000
Mode		1.0
Std. Deviation		6.5441
Minimum		.0
Maximum		35.0



Διάγραμμα 7: Ιστόγραμμα προϋπηρεσίας στην τρέχουσα εργασία.

Οι απαντήσεις σχετικά με την θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης διαμορφώθηκαν ως εξής: Το 50,67% δηλώνει πως κατέχει θέση υπαλλήλου, το 31,33% εργάζεται ως μεσαίο στέλεχος, το 10% ανήκει στα κατώτερα στελέχη και το 8% έχει θέση ανώτερου στελέχους.



Διάγραμμα 8: Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας.

Στην ερώτηση για το αν υπήρχαν φορές που αισθάνθηκαν οι εργαζόμενοι ότι θα έπρεπε να είχαν πάρει αναρρωτική άδεια λόγω κακής κατάστασης στην υγεία τους τους τελευταίους 6 μήνες αλλά τελικά πήγαν στην δουλειά ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 2,41 που δηλώνει ότι αυτό συνέβει σπάνια έως μερικές φορές. Η διάμεσος ήταν το 2 (σπάνια) και η επικρατούσα τιμή ήταν το 1, δηλαδή οι πιο πολλές παρατηρήσεις συγκεντρώθηκαν στην απάντηση “ποτέ”. Η τυπική απόκλιση των απαντήσεων ήταν σχετικά χαμηλή στο 1.199. Στην ερώτηση για το αν συνέχισαν να εργάζονται ενώ θα ήταν καλύτερα να είχαν ζητήσει αναρρωτική άδεια τα μέτρα θέσης είχαν ίδιες τιμές αλλά η τυπική απόκλιση ήταν λίγο υψηλότερη στο 1,270, δείχνοντας ότι υπήρχαν λίγο πιο διαφορετικές απαντήσεις.

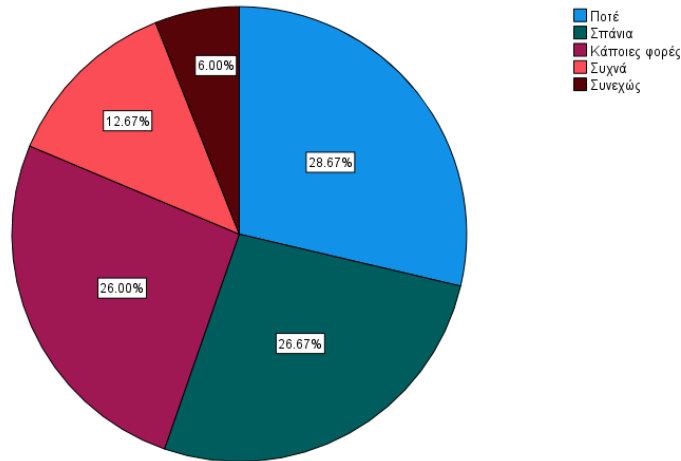
Πίνακας 6: Εργασία κατά την διάρκεια κακής κατάστασης της υγείας.

	Statistics						
	Valid	N	Missing	Mean	Median	Mode	Std. Deviation
Τους τελευταίους 6 μήνες υπήρχαν φορές που πήγα στη δουλειά μου παρότι αισθανόμουν ότι θα έπρεπε να έχω πάρει αναρρωτική άδεια λόγω της καταστάσεως της υγείας μου.	150		0	2.41	2.00	1	1.199
Συνέχισα να εργάζομαι ενώ θα ήταν καλύτερα να είχα πάρει αναρρωτική άδεια.	150		0	2.41	2.00	1	1.270

Συγκεκριμένα για το αν υπήρχαν φορές που αισθάνθηκαν οι εργαζόμενοι ότι θα έπρεπε να είχαν πάρει αναρρωτική άδεια λόγω κακής κατάστασης στην υγεία τους τους

τελευταίους 6 μήνες αλλά τελικά πήγαν στην δουλειά το 28,67% δήλωσε ποτέ, το 26,67% σπάνια, το 26% κάποιες φορές, το 12,67% συχνά και το 6% συνεχώς.

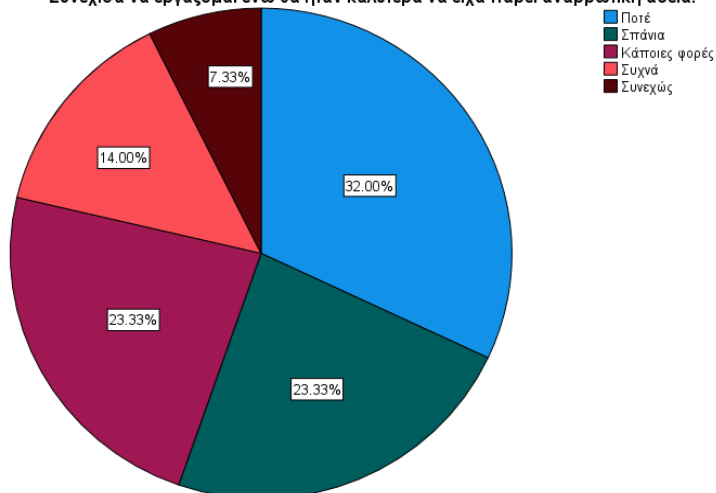
Τους τελευταίους 6 μήνες υπήρχαν φορές που πήγα στη δουλειά μου παρότι αισθανόμουν ότι θα έπρεπε να έχω πάρει αναρρωτική άδεια λόγω της κατάστασως της υγείας μου.



Διάγραμμα 9: Δουλειά και αναρρωτική άδεια 1.

Για το αν συνέχισαν να εργάζονται ενώ θα ήταν καλύτερα να είχαν ζητήσει αναρρωτική άδεια οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής: Το 32% δήλωσε ότι ποτέ δεν έχει συμβεί αυτό και το 23,33% σπάνια. Παράλληλα ένα ακόμα 23,33% υποστήριξε ότι αυτό έχει συμβεί κάποιες φορές, το 14% συχνά και το 7,33% απάντησε πως συμβαίνει συνεχώς.

Συνέχισα να εργάζομαι ενώ θα ήταν καλύτερα να είχα πάρει αναρρωτική άδεια.



6.3 Ταπεινή Ηγεσία

Σε αυτή την ενότητα οι ερωτώμενοι καλέστηκαν να απαντήσουν σε 9 ερωτήσεις που αφορούν την συμπεριφορά του ηγέτη, και συγκεκριμένα στοχεύει στην μέτρηση του κατά πόσο ο ηγέτης ακολουθεί το στυλ της ταπεινής ηγεσίας. Η μέτρηση έγινε με την χρήση κλίμακας 5 κλάσεων, όπου το 1 δηλώνει ασυμφωνία με την πρόταση και το 5 απόλυτη συμφωνία.

Στην ερώτηση για το αν ο εργοδότης αναζητά ανατροφοδότηση ακόμη και αν είναι επικριτική ο μέσος όρος των απαντήσεων υπολογίστηκε στο 2,92 και αυτό δηλώνει μια ουδέτερη στάση των συμμετεχόντων. Η διάμεσος και η επικρατούσα τιμή ήταν το 3, δηλαδή πολύ κοντά στον μέσο όρο και η τυπική απόκλιση 1,15. Συγκεκριμένα το 13,3% διαφωνεί απόλυτα, το 20,7% διαφωνεί, το 36% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 20,7% συμφωνεί ενώ το 9,3% συμφωνεί απόλυτα.

Αναφορικά με το αν ο προϊστάμενος παραδέχεται όταν δεν γνωρίζει πως να κάνει κάτι ο μέσος όρος των απαντήσεων είχε τιμή 2,93, η διάμεσος 3 και η επικρατούσα τιμή 2, με τις περισσότερες απαντήσεις να συγκεντρώνονται στην κλάση “διαφωνώ”. Αναλυτικότερα το 12,7[^] διαφωνεί απόλυτα με αυτή την πρόταση, το 27,3% διαφωνεί, το 25,3% έχει ουδέτερη γνώμη, το 24% συμφωνεί και το 10,7% συμφωνεί απόλυτα.

Στην ερώτηση του κατά πόσο συμφωνούν με το ότι ο προϊστάμενος τους αναγνωρίζει ότι οι άλλοι έχουν περισσότερες γνώσεις από αυτόν το 14,7% διαφωνεί απόλυτα, το 20% διαφωνεί, το 24,7% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 32,7% συμφωνεί και το 8% συμφωνεί απόλυτα. Έτσι ο μέσος όρος είναι 2,99, με επικρατούσα τιμή το 4(συμφωνώ) και διάμεσο το 3(ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ)

Στην ερώτηση για το αν ο προϊστάμενος παρατηρεί τα δυνατά σημεία των άλλων, παρατηρήθηκαν οι πιο θετικές απαντήσεις, με τον μέσο όρο να είναι 3,55 και την επικρατούσα τιμή και διάμεσο να είναι 4. Το 18,7% συμφωνεί απόλυτα με αυτή την πρόταση, το 43,3% συμφωνεί, το 16,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 16,7% διαφωνεί ενώ μόλις το 4,7% διαφωνεί με απόλυτο τρόπο.

Σχετικά θετικές ήταν οι απαντήσεις για το αν ο προϊστάμενος επιβραβεύει τους υφισταμένους τους για τα προσόντα τους. Το μέσο όρο των απαντήσεων είναι 3,34 με διάμεσο το 3 και επικρατούσα τιμή το 4. Το 14,7% συμφωνεί απόλυτα, το 38% συμφωνεί, το 22,7% έχει ουδέτερη άποψη, το 16% διαφωνεί και το 8,7% διαφωνεί απόλυτα με αυτή την φράση.

Σχετικά με το αν ο προϊστάμενος εκτιμά την μοναδική συνεισφορά του κάθε εργαζομένου τα αποτελέσματα διαμορφώθηκαν ως εξής: Μέσος όρος 2,36, διάμεσος 3 και επικρατούσα τιμή το 4. Αναλυτικότερα το 8,7% διαφωνεί απόλυτα με αυτή την δήλωση, το 16,7% διαφωνεί, το 28% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 33,3% συμφωνεί και το 13,3% συμφωνεί απόλυτα.

Η επόμενη ερώτηση έχει σχέση με το αν ο προϊστάμενος είναι πρόθυμος να μαθαίνει από άλλους. Ο μέσος όρος των απαντήσεων διαμορφώθηκε στο 3,17 με την διάμεσο να είναι 3 και την επικρατούσα τιμή 4. Το 14% δηλώνει την απόλυτη διαφωνία του και το 12% δηλώνει πως μερικώς διαφωνεί. Το 28% έχει ουδέτερη άποψη, ενώ παράλληλα το 35,3% συμφωνεί με αυτή την φράση και οι υπόλοιποι 10,7% συμφωνούν απόλυτα.

Για τα αν ο προϊστάμενος είναι δεκτικός σε νέες ιδέες και προτάσεις της ομάδας του ο μέσος όρος των απαντήσεων ήταν λίγο υψηλότερος στο 3,51 με διάμεσο και επικρατούσα τιμή το 4. Το 6% επέλεξε την απάντηση “διαφωνώ απόλυτα”, το 16% “διαφωνώ”, το 18,7% εκφράζει ουδέτερη άποψη, το 39,3% απάντησε πως συμφωνεί και το 20% συμφωνεί απόλυτα.

Τέλος για το αν ο προϊστάμενος είναι δεκτικός σε συμβουλές, οι απαντήσεις δηλώνουν μια ουδέτερη στάση, με τον μέσο όρο να βρίσκεται στο 3,16 και η διάμεσος με την επικρατούσα τιμή να είναι 3. Συγκεκριμένα οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 8,7% διαφωνεί απόλυτα, 16,7% διαφωνεί, 32,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, 32% συμφωνεί απόλυτα και το 10% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 7: Βασικά περιγραφικά μέτρα ερωτήσεων για την Ταπεινή Ηγεσία.

		Statistics									
		Αναζητά ενεργά ανατροφοδότηση, ακόμη κι αν είναι επικριτική.	Παραδέχεται όταν δεν γνωρίζει πως να κάνει κάτι.	Αναγνωρίζει όταν οι άλλοι έχουν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες από αυτόν/ήν.	Παρατηρεί τα δυνατά σημεία των άλλων.	Επιβραβεύει τους υφιστάμενούς του για τα προσόντα τους.	Δείχνει να εκτιμά την μοναδική συνεισφορά του κάθε εργαζομένου.	Ο προϊστάμενος είναι πρόθυμος να μαθαίνει από άλλους.	Είναι δεκτικός στις νέες ιδέες και στις προτάσεις της ομάδας του.	Είναι δεκτικός σε συμβουλές.	
N	Valid	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.92	2.93	2.99	3.55	3.34	3.26	3.17	3.51	3.18	3.18
Median		3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00
Mode		3	2	4	4	4	4	4	4	4	3
Std. Deviation		1.150	1.205	1.201	1.115	1.169	1.149	1.201	1.157	1.100	1.100

Για την δημιουργία ελέγχων υποθέσεων συσχετίσεων των μεταβλητών με την ταπεινή ηγεσία δημιουργήθηκε ένας δείκτης για με βάση τον μέσο όρο των απαντήσεων στις 9 ερωτήσεις. Πριν δημιουργηθεί ελέγξαμε την εσωτερική αξιοπιστία της ομάδας αυτής με τον δείκτη Cronbach A. Υψηλή αξιοπιστία για δημιουργία δείκτη θεωρείται η

τιμή 0,9. Στο δείγμα μας η ομάδα ερωτήσεων ταπεινής ηγεσία ήταν αρκετά υψηλή της τάξης του 9,24.

Πίνακας 8: Δείκτης Cronbach A για Ταπεινή Ηγεσία.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.924	9

Παρακάτω στον πίνακα 9 παρουσιάζονται τα βασικά περιγραφικά μέτρα της νέας μεταβλητής “Ταπεινή Ηγεσία”. Ο μέσος όρος είναι 3,2052, η διάμεσος 3,33 και η μικρότερη επικρατούσα τιμή το 3,56. Η διακύμανση είναι κοντά στο 1.

Πίνακας 9: Βασικά περιγραφικά μέτρα Ταπεινής Ηγεσίας.

Statistics		
Ταπεινή Ηγεσία		
N	Valid	150
	Missing	0
Mean	3.2052	
Median	3.3333	
Mode	3.56 ^a	
Std. Deviation	.91550	
Minimum	1.00	
Maximum	5.00	

a. Multiple modes exist.
The smallest value is shown

6.3.1 Ανάλυση της Ταπεινής Ηγεσίας με βάση το Φύλο και το Επίπεδο Εκπαίδευσης

Ταπεινή Ηγεσία και Φύλο

Για την εξέταση της συσχέτισης του φύλου των ερωτώμενων με την βαθμολογία του προϊσταμένου στην Ταπεινή Ηγεσία πραγματοποιήθηκε t-test 2 ανεξάρτητων πληθυσμών. Ταυτόχρονα με το T test πραγματοποιείται το τεστ του Levene. Το τεστ Levene εξετάζει την υπόθεση ίσως διακυμάνσεων των απαντήσεων ως εξής:

$H_0 = \text{sig} > 0,05$ - οι διακυμάνσεις των απαντήσεων των 2 πληθυσμών θεωρούνται ίσες.

$H_1 = \text{sig} < 0,05$ - οι διακυμάνσεις των απαντήσεων των 2 πληθυσμών διαφέρουν.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 10 οι διακυμάνσεις των 2 πληθυσμών (ανδρών και γυναικών) είναι ίσες οπότε προχωράμε στην ερμηνεία του T test κοιτώντας το Two-sided p της 1ης γραμμής που είναι “equalvariancesassumed”.

Οι υποθέσεις στο t test είναι:

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ “Οι 2 μέσοι όροι των πληθυσμών είναι ίσοι”.

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$ “Οι 2 δύο μέσοι όροι των πληθυσμών δεν είναι ίσοι”.

Το p-value είναι $0,151 > 0,05$ και έτσι αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση. Οι μέσοι όροι των 2 πληθυσμών θεωρούνται ίσοι και δεν εξαρτάται η ταπεινή ηγεσία από το φύλλο των εργαζομένων.

Πίνακας 10: Περιγραφικά μέτρα Ταπεινής Ηγεσίας ανάλογα με το φύλο

Group Statistics					
	1. ΦΥΛΟ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ταπεινή Ηγεσία	Άνδρας	62	3.3333	.87766	.11146
	Γυναίκα	88	3.1149	.93562	.09974

Πίνακας 11: T- TEST Ταπεινής Ηγεσίας ανάλογα με το φύλο.

Independent Samples Test												
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Ταπεινή Ηγεσία	Equal variances assumed	.889	.347	1.44	148	.075	.151	.21843	.15125	-.08045	.51732	
	Equal variances not assumed			1.46	136.454	.073	.146	.21843	.14957	-.07734	.51421	

Ταπεινή Ηγεσία και Επίπεδο Εκπαίδευσης

Η μεταβλητή “Επίπεδο Εκπαίδευσης” είναι κατηγορική και λαμβάνει 4 τιμές. Δεν είναι διχοτομική οπότε δεν μπορεί να εφαρμοστεί T- Test. Θα μπορούσαν να εφαρμοστούν 2 μέθοδοι ελέγχου ανεξαρτησίας. συσχέτισης, η μέθοδος OneWayAnova και η μέθοδος KruskalWallis που είναι μη παραμετρική.

Για να εφαρμοστεί η μέθοδος OneWayAnova θα πρέπει να πληρούνται 3 κριτήρια:

- Η ποσοτική μεταβλητή (Ταπεινή Ηγεσία) να κατανέμεται κανονικά, σε κάθε κατηγορία της ποιοτικής (επίπεδο εκπαίδευσης).
- Οι διασπορές της ποσοτικής μεταβλητής, σε κάθε κατηγορία της ποιοτικής, να είναι ίσες.
- Οι K ομάδες ατόμων (k- δείγματα) να είναι ανεξάρτητες.

Το πρώτο κριτήριο δεν ισχύει, αφού έγινε έλεγχος υποθέσεων και στην τριτοβάθμια εκπαίδευση το μέτρο Kolmogorov-Smirnov ήταν $0,011 < 0,05$, με συνέπεια να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση περί κανονικότητας. Επίσης και στο μεταπτυχιακό το τεστ Shapiro-Wilk είχε ως sig $0 < 0,05$.

Πίνακας 12: Έλεγχος κανονικότητας Ταπεινής Ηγεσία ανάλογα με την εκπαίδευση.

4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ		Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
Ταπεινή Ηγεσία		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	.212	10	.200 [*]	.900	10	.217
	Επαγγελματική εκπαίδευση	.157	8	.200 [*]	.980	8	.965
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	.090	130	.011	.980	130	.054
	Μεταπτυχιακό	.385	3	.	.750	3	.000

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Έτσι πραγματοποιείται τελικά ο έλεγχος KruskalWallis. Η μηδενική υπόθεση δηλώνει ότι η Ταπεινή ηγεσία είναι ίδια ανεξάρτητα από το επίπεδο εκπαίδευσης, δηλαδή και στις 4 κατηγορίες εκπαίδευσης. Αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση καθώς sig= $0,136 > 0,05$.

Πίνακας 13: Μηδενική Υπόθεση KruskalWallis για Ταπεινή Ηγεσία ανάλογα με την εκπαίδευση.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Ταπεινή Ηγεσία is the same across categories of 4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.136	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Πίνακας 14: Αποτελέσματα KruskalWallis για Ταπεινή Ηγεσία ανάλογα με την εκπαίδευση.

**Independent-Samples Kruskal-Wallis Test
Summary**

Total N	150
Test Statistic	5.541 ^a
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.136

a. The test statistic is adjusted for ties.

6.3.2 Ανάλυση της Ταπεινής Ηγεσίας με βάση τα Εργασιακά Δεδομένα

Ταπεινή Ηγεσία και Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας.

Έπειτα από την πραγματοποίηση του Τεστ Κανονικότητας παρατηρήθηκε ότι ο έλεγχος Kolmogorov-Smirnov έδειξε ότι δεν υπάρχει κανονικότητα για την κατανομή της ταπεινής ηγεσίας όταν η θέση στην ιεραρχία είναι αυτή του υπαλλήλου, καθώς $\text{sig} = 0,028 < 0,05$. Έτσι δεν θα πραγματοποιηθεί έλεγχος OneWayAnova, αλλά το τεστ KruskalWallis.

Πίνακας 15: Έλεγχος κανονικότητας Ταπεινής Ηγεσία ανάλογα με την θέση.

		Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
3. Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ταπεινή Ηγεσία	Υπάλληλος	.108	76	.028	.978	76	.210
	Κατώτερο στέλεχος	.147	15	.200*	.968	15	.826
	Μεσαίο στέλεχος	.098	48	.200*	.969	48	.225
	Ανώτερο στέλεχος	.167	12	.200*	.913	12	.236

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Η μηδενική υπόθεση στον έλεγχο KruskalWallis υποδεικνύει πως δεν υπάρχουν διαφορές στις τιμές της Ταπεινής Ηγεσίας μεταξύ των θέσεων εργασίας. Το $\text{sig.} = 0,049 < 0,05$ δείχνει ότι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην ταπεινή ηγεσία, ανάλογα με την θέση. Έτσι το πόσο ταπεινά συμπεριφέρεται ένας ηγέτης εξαρτάται από την θέση του ατόμου στην ιεραρχία.

Πίνακας 16: Μηδενική Υπόθεση KruskalWallis για Ταπεινή Ηγεσία ανάλογα με την θέση του εργαζομένου.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Ταπεινή Ηγεσία is the same across categories of 3. Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.049	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

b. Asymptotic significance is displayed.

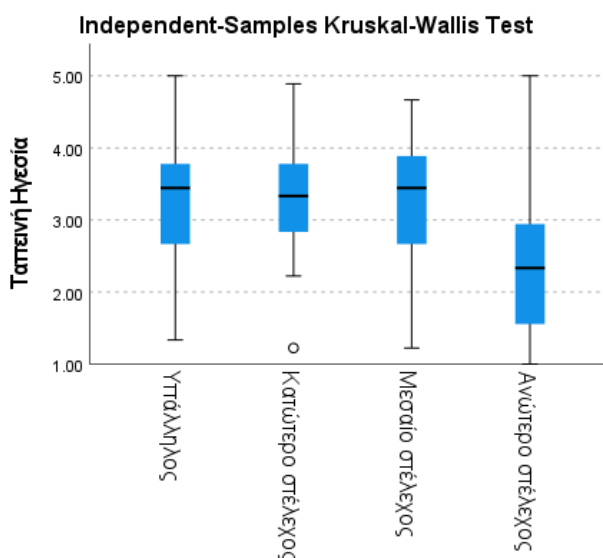
Πίνακας 17: Αποτελέσματα για Ταπεινή Ηγεσία ανάλογα με την θέση του εργαζομένου.

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	150
Test Statistic	7.851 ^a
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.049

a. The test statistic is adjusted for ties.

Από το παρακάτω θηκόγραμμα με μια πρώτη ματιά φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι που ανήκουν στα ανώτερα στελέχη δηλώνουν ότι ο ηγέτης τους εκφράζεται λιγότερο ταπεινά (μ.ο κοντά στο 2,5) από ότι δηλώνουν οι εργαζόμενοι σε κατώτερες θέσεις (με μ.ο ταπεινής ηγεσίας κοντά στο 3,5)



Διάγραμμα 11: Θηκόγραμμα Ταπεινής Ηγεσίας και θέσης στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Από τον πίνακα συγκρίσεων των κατηγοριών θέσης εργασίας ανά ζευγάρια στατιστικά σημαντικές διαφορές υπάρχουν στις απαντήσεις Ανώτερων στελεχών και Υπαλλήλων, Ανώτερων στελεχών και Κατώτερων στελεχών και Ανώτερων στελεχών με Μεσαίων στελεχών.

Πίνακας 18: Έλεγχος KruskalWallis ανά 2 κατηγορίες θέσεων εργασίας.

Pairwise Comparisons of 3. Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
Ανώτερο στέλεχος-Υπάλληλος	33.068	13.482	2.453	.014	.085
Ανώτερο στέλεχος-Κατώτερο στέλεχος	36.208	16.809	2.154	.031	.187
Ανώτερο στέλεχος-Μεσαίο στέλεχος	38.829	14.037	2.766	.006	.034
Υπάλληλος-Κατώτερο στέλεχος	-3.140	12.262	-.256	.798	1.000
Υπάλληλος-Μεσαίο στέλεχος	-5.761	8.054	-.715	.474	1.000
Κατώτερο στέλεχος-Μεσαίο στέλεχος	-2.621	12.871	-.204	.839	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

6.4 Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία υπάρχουν 2 διακριτά είδη ψυχολογικού συμβολαίου. Αυτή η ενότητα ερωτήσεων αποτελείται από 18 προτάσεις που οι ερωτώμενοι έπρεπε να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους με το 1 να αντιστοιχεί σε απόλυτη διαφωνία και το 5 να αντιστοιχεί σε απόλυτη συμφωνία. Οι 9 πρώτες ερωτήσεις αφορούν το Σχεσιακό Συμβόλαιο και οι υπόλοιπες 9 το Συναλλακτικό Συμβόλαιο

Σχεσιακό συμβόλαιο- RelationalContract

Η πρώτη ερώτηση της ομάδας σχεσιακού συμβολαίου ήταν το κατά πόσο συμφωνούν με το ότι αισθάνονται μέλη της ομάδας στην επιχείρηση που εργάζονται. Αυτή η ερώτηση, σε σχέση με τις υπόλοιπες βαθμολογήθηκε πιο υψηλή, δείχνοντας ότι κατά μέσο όρο οι εργαζόμενοι συμφωνούν με αυτή την φράση. Η επικρατούσα τιμή και

η διάμεσος δηλώνουν το ίδιο. Η τυπική απόκλιση ήταν η μικρότερη, κάτι που συμβαίνει όταν δεν υπάρχουν πολλές διαφορετικές απαντήσεις.

Η επόμενη ερώτηση αφορά το κατά πόσο συμφωνούν οι εργαζόμενοι με το ότι νιώθουν μέλη μιας οικογένειας. Ο μέσος όρος των απαντήσεων ήταν χαμηλότερος σε σχέση με την προηγούμενη ερώτηση στο 3,21 (κοντά στο ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ) με διάμεσο το 3 και επικρατούσα τιμή το 4.

Για το αν αισθάνονται ότι η εταιρεία ανταποδίδει την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι ο μέσος όρος ήταν λίγο πιο χαμηλός στο 3,15 με επικρατούσα τιμή το 4 και διάμεσο το 3.

Ως αναφορά το κατά πόσο θεωρούν ότι η επιχείρηση ανταμείβει αυτούς που καταβάλουν σημαντική προσπάθεια και δουλεύουν σκληρά, τα αποτελέσματα και εδώ δηλώνουν μια ουδέτερη άποψη αφού ο μέσος όρος ήταν 3,15 με διάμεσο το 3 και επ. τιμή το 4.

Λίγο πιο θετική ήταν η στάση των εργαζομένων απέναντι στην φράση “Αναμένω ότι θα εξελιχτώ σε αυτή την επιχείρηση με τον μέσο όρο να αγγίζει το 3,31 και διάμεσο και επικρατούσα απάντηση το 4. Σχεδόν ίδια ήταν τα αποτελέσματα για την φράση “Αναμένω ότι θα πάρω προαγωγή σε αυτή την εταιρεία εφόσον εργαστώ για αρκετό χρονικό διάστημα και καταβάλλω προσπάθεια για την επίτευξη των εργασιακών στόχων με μ.ο απαντήσεων το 3,35.

Επίσης φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι είναι σχετικά ουδέτερη ή συμφωνούν λίγο με το ότι έχουν κίνητρο να συνεισφέρουν στο 100% τους στην εταιρεία για να απολαύσουν μελλοντικά εργασιακά προνόμια, με τον μέσο όρο να διαμορφώνεται στο 3,31, την διάμεσο 3 και την επικρατέστερη απάντηση το 4. Λίγο πιο αρνητικές ήταν οι απαντήσεις στο αν θεωρώ ότι έχουν κίνητρο για προαγωγή με τον μέσο όρο να είναι στο 3,18 με ίδια διάμεσο και επικρατούσα τιμή με την προηγούμενη ερώτηση.

Η πιο αρνητική στάση των εργαζομένων με μικρή διαφορά σε σχέση με τις άλλες ερωτήσεις ήταν απέναντι στην ερώτηση που αφορούσε το κατά πόσο συμφωνούν με το ότι η πορεία τους στην επιχείρηση είναι ξεκάθαρα και λεπτομερώς προδιαγεγραμμένη. Εδώ η επικρατέστερη απάντηση ήταν το 3 που δηλώνει ουδέτερη άποψη

Πίνακας 19: Βασικά περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων Σχισιακού Συμβολαίου.

	Statistics							
	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing						
1. Αισθάνομαι μέλος της ομάδας σε αυτή την επιχείρηση.	150	0	3.71	4.00	4	1.046	1	5
2. Για εμένα το να δουλεύω για αυτή την επιχείρηση είναι σα να αποτελώ μέλος μιας οικογένειας.	150	0	3.21	3.00	4	1.145	1	5
3. Αισθάνομαι ότι η εταιρεία ανταποδίδει την προσπάθεια που καταβάλλεται από τους εργαζόμενους της.	150	0	3.15	3.00	4	1.098	1	5
4. Η επιχείρηση προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης/επιβραβεύει όσους καταβάλλουν σημαντική προσπάθεια και δουλεύουν σκληρά.	150	0	3.15	3.00	4	1.143	1	5
5. Αναμένω ότι θα εξελιχθώ σε αυτή την επιχείρηση.	150	0	3.31	4.00	4	1.269	1	5
6. Αναμένω ότι θα πάρω προαγωγή σε αυτή την εταιρεία εφόσον εργαστώ για αρκετό χρονικό διάστημα και καταβάλλω προσπάθεια για την επίτευξη των εργασιακών στόχων.	150	0	3.35	4.00	4	1.242	1	5
7. Έχω κίνητρο να συνεισφέρω 100% σε αυτή την εταιρεία ως αντάλλαγμα για μελλοντικά εργασιακά προνόμια.	150	0	3.31	3.00	4	1.181	1	5
8. Έχω αρκετές πιθανότητες για προαγωγή, εάν εργαστώ σκληρά.	150	0	3.19	3.00	4	1.234	1	5
9. Η πορεία της καριέρας μου σε αυτή την επιχείρηση είναι ξεκάθαρα και λεπτομερώς προδιαγραμμένη.	150	0	3.10	3.00	3	1.169	1	5

Για την δημιουργία μιας μεταβλητής Σχισιακού Συμβολαίου (RC) από τον μέσο όρο των απαντήσεων του κάθε ερωτώμενου στις 9 ερωτήσεις, ελέγχθηκε η εσωτερική αξιοπιστία των απαντήσεων. Ο δείκτης Cronbach A έδειξε αρκετά υψηλή αξιοπιστία της τάξης του 0,925.

Πίνακας 20: Δείκτης Cronbach A Σχισιακού Συμβολαίου.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.925	9

Έτσι δημιουργήθηκε η μεταβλητή RC τα περιγραφικά μέτρα της οποίας είναι:

Ο μέσος όρος της μεταβλητής 3,2739, η διάμεσος 3,33 και η μικρότερη επικρατούσα ίδια με την διάμεσο.

Πίνακας 21: Βασικά περιγραφικά μέτρα μεταβλητής MEAN RC.

Statistics		
MEAN_RC		
N	Valid	150
	Missing	0
Mean		3.2739
Median		3.3300
Mode		3.33 ^a
Std. Deviation		.92584
Minimum		1.00
Maximum		5.00

a. Multiple modes exist.
The smallest value is shown

Συναλλακτικό συμβόλαιο- TransactionalContract

Οι ερωτήσεις 10 και 11 αντιστράφηκαν για να εκφράζουν την σημασία του συναλλακτικού συμβολαίου όπως και οι άλλες ερωτήσεις. Το 1 για αυτές τις ερωτήσεις έγινε συμφωνώ απόλυτα, το 2= συμφωνώ, 3= ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= διαφωνώ, 5=διαφωνώ απόλυτα.

Για το αν οι εργαζόμενοι θεωρούν πως η εργασία τους αντιπροσωπεύει κάτι παραπάνω από ένα μέσο για να πληρώνουν τους λογαριασμούς ο μέσος όρος ήταν το 2,59 που δηλώνει συμφωνία προς ουδέτερη άποψη. Η διάμεσος ήταν το 2 και η επικρατούσα τιμή το 3. Για το αν είναι σημαντικό να είναι κάποιος ευέλικτος και να απασχολείται με ακανόνιστο ωράριο υπάρχει μεγαλύτερη συμφωνία σε σχέση με την προηγούμενη ερώτηση, με τον μέσο όρο (3,32) όμως πάλι να διαμορφώνεται κοντά στην ουδέτερη άποψη και την διάμεσο και επικρατούσα τιμή να είναι το 3. Η μεγαλύτερη βαθμολογία σημειώθηκε στην τρίτη ερώτηση αυτής της ομάδας σε σχέση με όλες τις υπόλοιπες του συναλλακτικού συμβολαίου, η οποία αφορά την προτίμηση εργασίας σε αυστηρά καθιερωμένο ωράριο. Ο μέσος όρος πλησιάζει το συμφωνώ και είναι 3,69, με διάμεσο το 4 και επικρατέστερη απάντηση το 5(συμφωνώ απόλυτα). Ως αναφορά το αν οι εργαζόμενοι δουλεύουν μόνο τις ώρες που ορίζει η σύμβαση τους, ο μέσος όρος ήταν στο 2,51 με διάμεσο το 2 και επικρατέστερη απάντηση το 1. Οι Περισσότεροι επέλεξαν

ότι διαφωνούν απόλυτα στο ότι δουλεύουν κατά μόνο τις καθορισμένες ώρες εργασίας. Επίσης οι εργαζόμενοι δεν συμφωνούν πολύ με το ότι κάνουν μόνο ότι είναι απαραίτητο για να ολοκληρώσουν την δουλειά τους, αφού ο μέσος όρος υπολογίστηκε στο 2,57 με διάμεσο και επικρατέστερη απάντηση το 2 (διαφωνώ). Παρόμοια αποτελέσματα υπήρχαν και για το αν οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι εργάζονται για να επιτύχουν μόνο τους βραχυπρόθεσμους στόχους της εταιρείας. Σε αυτή την περίπτωση υπήρχε ελάχιστα μεγαλύτερη διαφωνία. Έτσι ο μέσος όρος είναι 2,45 με διάμεσο και επικρατούσα τιμή το 2.

Στην συνέχεια οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να βαθμολογήσουν τον βαθμό συμφωνίας τους με την φράση “Η δέσμευση μου στην επιχείρηση καθορίζεται από την σύμβαση μου”. Η επικρατέστερη απάντηση ήταν το “διαφωνώ” με διάμεσο και μέσο όρο (2,73) κοντά στο 3. Την λιγότερο αρνητική βαθμολογία έλαβε η φράση “Δεν ταυτίζομαι με τους στόχους της εταιρείας”, αφού οι περισσότεροι εκφράσαν την απόλυτη διαφωνία τους και η διάμεσος διαμορφώθηκε στο 2, με μ.ο απαντήσεων το 2,23. Ως αναφορά την συμφωνία των εργαζομένων με το ότι η αφοσίωση τους στην επιχείρηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με την σύμβαση τους ο μέσος όρος των απαντήσεων κυμάνθηκε στο 2,62. Παράλληλα η διάμεσος και η επικρατούσα τιμή ήταν το 3.

Πίνακας 22: Βασικά περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων Συναλλακτικού Συμβολαίου.

	N		Statistics					
	Valid	Missing	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
10. Η εργασία μου αντιπροσωπεύει κάτι περισσότερο για εμένα από ένα μέσο για να πληρώνω τους λογαριασμούς.	150	0	2.59	2.00	2	1.136	1	5
11. Είναι σημαντικό να είναι κάποιος ευέλικτος και να απασχολείται με ακανόνιστο ωράριο (π.χ. βράδυ ή σαββατοκύριακα εάν χρειαστεί).	150	0	3.32	3.00	3	1.217	1	5
12. Προτιμώ να εργάζομαι ένα αυστηρά καθιερωμένο ωράριο.	150	0	3.69	4.00	5	1.165	1	5
13. Δουλεύω μόνο τις ώρες που ορίζονται στη σύμβασή μου και όχι περισσότερο.	150	0	2.51	2.00	1	1.384	1	5
14. Κάνω μόνο ό,τι είναι απαραίτητο για να ολοκληρωθεί η δουλειά μου.	150	0	2.57	2.00	2	1.307	1	5
15. Εργάζομαι για να επιτύχω μόνο τους βραχυπρόθεσμους στόχους της δουλειάς μου.	150	0	2.45	2.00	2	1.201	1	5
16. Η δέσμευσή μου σε αυτή την επιχείρηση/οργανισμό καθορίζεται από τη σύμβασή μου.	150	0	2.73	3.00	2	1.231	1	5
17. Δεν ταυτίζομαι με τους στόχους της επιχείρησης.	150	0	2.23	2.00	1	1.138	1	5
18. Η αφοσίωσή μου στην επιχείρηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη σύμβασή μου.	150	0	2.62	3.00	3	1.224	1	5

Η εσωτερική αξιοπιστία την κλίμακας Συναλλακτικού συμβολαίου ήταν ικανοποιητική αφού ο Cronbach A ήταν 0,779. Η εσωτερική αξιοπιστία των απαντήσεων αυτών ήταν χαμηλότερη, και αυτό σημαίνει πως οι απαντήσεις των ερωτώμενων διέφεραν περισσότερο από ερώτηση σε ερώτηση

Πίνακας 23: Δείκτης Cronbach A Συναλλακτικού Συμβολαίου.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.779	9

Υπολογίστηκε η μεταβλητή TransactionalContract ως το μέσο όρο των απαντήσεων του κάθε ερωτώμενου στις 9 ερωτήσεις που αφορούν αυτό το είδος συμβολαίου. Η μεταβλητή αυτή είχε μέσο όρο 2,4417, διάμεσο 2,56 και επικρατούσα τιμή το 2,67. Οι ερωτώμενοι τείνουν να δημιουργούν περισσότερο Σχεσιακά Συμβόλαιο από ότι Συναλλακτικά.

Πίνακας 24: Δείκτης Cronbach A Συναλλακτικού Συμβολαίου.

		Statistics	
		Relational Contract	Transactional Contract
N	Valid	150	150
	Missing	0	0
Mean		3.2739	2.4417
Median		3.3300	2.5600
Mode		3.33 ^a	2.67
Std. Deviation		.92584	1.09073

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

6.4.1 Ανάλυση του Ψυχολογικού Συμβολαίου με βάση το Φύλο, την Οικογενειακή Κατάσταση και το Επίπεδο Εκπαίδευσης

Ανάλογα με το Φύλο

Για να εξεταστεί αν το Φύλο επηρεάζει την ανάπτυξη Συναλλακτικού ή/και Σχεσιακού Ψυχολογικού Συμβολαίου πραγματοποιήθηκε T test 2 Ανεξάρτητων Πληθυσμών (πληθυσμός 1= Άνδρες, πληθυσμός 2=Γυναίκες).

Πίνακας 25: Περιγραφικά μέτρα για Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανάλογα με το φύλο

Group Statistics					
	1. ΦΥΛΟ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Relational Contract	Άνδρας	62	3.3511	.94124	.11954
	Γυναίκα	88	3.2195	.91632	.09768
Transactional Contract	Άνδρας	62	2.3689	1.02025	.12957
	Γυναίκα	88	2.4930	1.14072	.12160

Το τεστ Levene δείχνει ότι οι διακυμάνσεις των απαντήσεων των 2 πληθυσμών και στο Σχεσιακό και στο Συναλλακτικό Συμβόλαιο είναι ίσες, οπότε στο T test κρίνεται η ανεξαρτησία από τα twosided p-value της σειράς "equalvariancesassumed".

Πίνακας 26: T-test για Ψυχολογικό Συμβολαίο ανάλογα με το φύλο

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Relational Contract	Equal variances assumed	.102	.750	.856	148	.197	.393	.13158	.15365	-.17205	.43522
	Equal variances not assumed			.852	129.254	.198	.396	.13158	.15437	-.17384	.43701
Transactional Contract	Equal variances assumed	.683	.410	-.685	148	.247	.494	-.12408	.18118	-.48211	.23394
	Equal variances not assumed			-.698	139.757	.243	.486	-.12408	.17770	-.47540	.22724

Η ανάπτυξη Σχεσιακού Συμβολαίου δεν επηρεάζεται από το Φύλο των εργαζομένων, καθώς $sig = 0,393 > 0,05$ και αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση περί μη ύπαρξης εξάρτησης.

Επίσης η ανάπτυξη Συναλλακτικού Συμβολαίου δεν επηρεάζεται από το Φύλο των εργαζομένων, καθώς $sig = 0,494 > 0,05$ και αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση περί μη ύπαρξης εξάρτησης.

Ανάλογα με την Οικογενειακή Κατάσταση

Για την διερεύνηση της ύπαρξης συσχέτισης του Ψυχολογικού Συμβολαίου, Σχεσιακού και Συναλλακτικού, ανάλογα με την Οικογενειακή Κατάσταση πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας για να επιβεβαιωθεί το αν είναι εφικτή η χρήση του τεστ OneWayAnova.

Ο έλεγχος κανονικότητας για την Οικογενειακή Κατάσταση (1=Άγαμος/η, 2=Σε σχέση, 3=Έγγαμος/η, 4=Διαζευγμένος//η) έδειξε ότι δεν υπάρχει κανονικότητα στην κατανομή Συναλλακτικού συμβολαίου για απαντήσεις 1, 3 ($sig < 0,05$). Δεν μπορούμε να πραγματοποιήσουμε ανάλυση OneWayAnova, και αντ' αυτού χρησιμοποιείται το τεστ KruskalWallis,

Πίνακας 27: Έλεγχος Κανονικότητας για Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση.

		Tests of Normality ^a					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Relational Contract	1	.100	77	.055	.954	77	.007
	2	.141	37	.062	.949	37	.091
	3	.115	29	.200 [*]	.974	29	.685
	4	.235	7	.200 [*]	.898	7	.317
Transactional Contract	1	.135	77	.001	.922	77	<.001
	2	.119	37	.200 [*]	.913	37	.007
	3	.197	29	.006	.861	29	.001
	4	.220	7	.200 [*]	.944	7	.672

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Τα αποτελέσματα του τεστ KruskalWallis βρίσκονται στον πίνακα 26. Καθώς sig> 0,05 αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση. Δεν υπάρχουν διαφορές στις τιμές Συναλλακτικού και Σχεσιακού συμβολαίου ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση που βρίσκεται ο εργαζόμενος. Η οικογενειακή κατάσταση δεν επηρεάζει την ανάπτυξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου.

Πίνακας 28: Υποθέσεις και Αποτελέσματα KruskalWallis για Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Relational Contract is the same across categories of 3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.343	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Transactional Contract is the same across categories of 3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.709	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Ανάλογα με το Επίπεδο Εκπαίδευσης

Για την διερεύνηση της ύπαρξης συσχέτισης του Ψυχολογικού Συμβολαίου, Σχεσιακού και Συναλλακτικού, ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης εφαρμόστηκε έλεγχος κανονικότητας για να φανεί το αν είναι εφικτή η χρήση του τεστ OneWayAnova.

Και τα 2 μέτρα, Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk, έδειξαν πως δεν ακολουθούσαν όλες οι κατανομές την κανονική, οπότε εφαρμόστηκε το μη παραμετρικό τεστ KruskalWallis.

Πίνακας 29: Έλεγχος Κανονικότητας για Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Relational Contract	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	.175	10	.200*	.972	10	.905
	Επαγγελματική εκπαίδευση	.133	8	.200*	.935	8	.562
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	.090	129	.012	.971	129	.008
	Μεταπτυχιακό	.349	3	.	.831	3	.192
Transactional Contract	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	.262	10	.050	.853	10	.064
	Επαγγελματική εκπαίδευση	.239	8	.200*	.941	8	.620
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	.119	129	<.001	.924	129	<.001
	Μεταπτυχιακό	.328	3	.	.871	3	.298

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Τα αποτελέσματα του KruskalWallis έδειξαν ότι το σχεσιακό συμβόλαιο δεν επηρεάζεται από το επίπεδο εκπαίδευσης καθώς $sig > 0,05$. Αντίθετα παρατηρούμε πως το συναλλακτικό συμβόλαιο εξαρτάται από το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων ($sig 0,036 < 0,05$), και απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση περί ανεξαρτησίας.

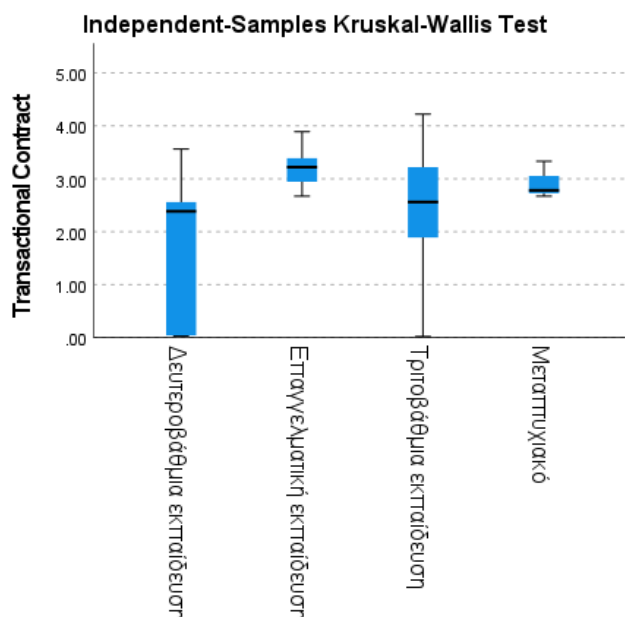
Όπως φαίνεται από το θηκόγραμμα και από τον πίνακα συγκρίσεων ανά 2 ομάδες τα άτομα με επαγγελματική εκπαίδευση αναπτύσσουν πιο πολύ συναλλακτικά συμβόλαια από εκείνους που έχουν ολοκληρώσει την δευτεροβάθμια εκπαίδευση ($sig 0,006$) και την τριτοβάθμια ($sig 0,02$).

Πίνακας 30: Υποθέσεις και Αποτελέσματα KruskalWallis για Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Relational Contract is the same across categories of 4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.719	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Transactional Contract is the same across categories of 4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.036	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

b. Asymptotic significance is displayed.



Διάγραμμα 12: Θηκόγραμμα Συναλλακτικού Συμβολαίου και επίπεδου εκπαίδευσης.

Πίνακας 31: Έλεγχος KruskalWallis Συναλλακτικού Συμβολαίου ανά 2 κατηγορίες εκπαίδευσης.

Pairwise Comparisons of 4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση-Τριτοβάθμια εκπαίδευση	-20.026	14.245	-1.406	.160	.959
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση-Μεταπτυχιακό	-42.767	28.566	-1.497	.134	.806
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση-Επαγγελματική εκπαίδευση	-56.662	20.584	-2.753	.006	.035
Τριτοβάθμια εκπαίδευση-Μεταπτυχιακό	-22.740	25.344	-.897	.370	1.000
Τριτοβάθμια εκπαίδευση-Επαγγελματική εκπαίδευση	36.636	15.811	2.317	.020	.123
Μεταπτυχιακό-Επαγγελματική εκπαίδευση	13.896	29.378	.473	.636	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

6.4.2 Ψυχολογικό Συμβόλαιο και Θέση στην Ιεραρχία της Επιχείρησης

Για να ανιχνευθεί η ύπαρξη εξάρτησης Ψυχολογικού Συμβολαίου, Σχεσιακού και Συναλλακτικού, ανάλογα με την θέση στην ιεραρχία της εταιρείας, μπορεί να πραγματοποιηθεί ανάλυση OneWayAnova, αφού πρώτα ελεγχθεί το κριτήριο κανονικότητας.

Τα αποτελέσματα του τεστ κανονικότητας, δείχνουν ότι δεν ακολουθούν όλες οι κατανομές την κανονική, εφόσον στα τεστ Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk το $\text{sig} < 0,05$. Οπότε θα εφαρμοστεί το μη παραμετρικό τεστ KruskalWallis και σε αυτό τον έλεγχο.

Πίνακας 32: Έλεγχος Κανονικότητας για Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανάλογα με την θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης.

		Tests of Normality					
3. Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Relational Contract	Υπάλληλος	.093	76	.165	.974	76	.124
	Κατώτερο στέλεχος	.170	15	.200*	.946	15	.467
	Μεσαίο στέλεχος	.112	47	.180	.956	47	.075
	Ανώτερο στέλεχος	.121	12	.200*	.946	12	.582
Transactional Contract	Υπάλληλος	.149	76	<.001	.897	76	<.001
	Κατώτερο στέλεχος	.153	15	.200*	.940	15	.388
	Μεσαίο στέλεχος	.165	47	.003	.875	47	<.001
	Ανώτερο στέλεχος	.184	12	.200*	.888	12	.111

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Ο έλεγχος υποθέσεων χρησιμοποιώντας το τεστ KruskalWallis έδειξε πως η ανάπτυξη Ψυχολογικού Συμβολαίου, Συναλλακτικού και Σχεσιακού, δεν εξαρτάται από την θέση που κατέχει ο εργαζόμενος στην εταιρεία. Έτσι αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση περί ύπαρξης ανεξαρτησίας.

Πίνακας 33: Υποθέσεις και Αποτελέσματα KruskalWallis για Ψυχολογικό Συμβόλαιο ανάλογα με την θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Relational Contract is the same across categories of 3. Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.174	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Transactional Contract is the same across categories of 3. Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.225	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

b. Asymptotic significance is displayed.

6.5 Συσχετίσεις Μεταβλητών

Για την ανίχνευση τυχόν συσχετίσεων των δημογραφικών χαρακτηριστικών μεταξύ τους, της ταπεινής ηγεσίας με τα 2 είδη ψυχολογικών συμβολαίων και γενικότερα την εύρεση συσχετίσεων πέρα από τα ερευνητικά ερωτήματα, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson.

Πίνακας 34: Pearson Correlations

Correlations												
		ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΚΠ.	ΣΥΝΟΛ. ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ	Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε.	Θέση στην ιεραρχία	Τους τελευταίους 6 μήνες υπήρχαν φορές που πήγα στη δουλειά μου παρότι αισθανόμουν ότι θα έπρεπε να έχω πάρει αναρρωτική άδεια λόγω της καταστάσεως της υγείας μου.	Συνέχισα να εργάζομαι ενώ θα ήταν καλύτερα να είχα πάρει αναρρωτική άδεια.	Ταπεινή Ηγεσία	Σχισιακό Συμβόλαιο	Συναλλακτικό Συμβόλαιο
ΦΥΛΟ	Pearson Correlation	1	-,236**	,001	-,182*	,027	-,255**	,206*	,221**	-,118	-,070	,139
	Sig. (2-tailed)		,004	,988	,026	,743	,002	,011	,007	,151	,393	,090
	N	150	150	150	149	148	150	150	150	150	150	150
ΗΛΙΚΙΑ	Pearson Correlation	-,236**	1	-,418**	,934**	,732**	,321**	-,045	-,085	-,038	,066	-,113
	Sig. (2-tailed)	,004		,000	,000	,000	,000	,589	,299	,646	,421	,169
	N	150	150	150	149	148	150	150	150	150	150	150
ΕΚΠ.	Pearson Correlation	,001	-,418**	1	-,498**	-,535**	,048	,014	,077	-,021	-,102	-,092
	Sig. (2-tailed)	,988	,000		,000	,000	,562	,862	,346	,803	,213	,263
	N	150	150	150	149	148	150	150	150	150	150	150
ΣΥΝΟΛ. ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ	Pearson Correlation	-,182*	,934**	-,498**	1	,746**	,313**	-,029	-,064	-,038	,072	-,096
	Sig. (2-tailed)	,026	,000	,000		,000	,000	,724	,439	,649	,381	,246
	N	149	149	149	149	147	149	149	149	149	149	149
Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε.	Pearson Correlation	,027	,732**	-,535**	,746**	1	,080	,041	,013	,062	,094	-,001
	Sig. (2-tailed)	,743	,000	,000	,000		,336	,625	,873	,452	,258	,990
	N	148	148	148	147	148	148	148	148	148	148	148
Θέση στην ιεραρχία	Pearson Correlation	-,255**	,321**	,048	,313**	,080	1	-,036	-,054	-,093	,063	-,190*
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,562	,000	,336		,658	,512	,256	,446	,020
	N	150	150	150	149	148	150	150	150	150	150	150
Τους τελευταίους 6 μήνες	Pearson Correlation	,206*	-,045	,014	-,029	,041	-,036	1	,911**	-,212**	-,203*	,212**

υπήρχαν φορές που πήγα στη δουλειά μου παρότι αισθανόμουν ότι θα έπρεπε να έχω πάρει αναρρωτική ή άδεια λόγω της καταστάσεως της υγείας μου.	Sig. (2-tailed)	,011	,589	,862	,724	,625	,658		,000	,009	,013	,009
	N	150	150	150	149	148	150	150	150	150	150	150
Συνέχισα να εργάζομαι ενώ θα ήταν καλύτερα να είχα πάρει αναρρωτική ή άδεια.	Pearson Correlation	,221**	-,085	,077	-,064	,013	-,054	,911**	1	-,261**	-,176*	,188*
	Sig. (2-tailed)	,007	,299	,346	,439	,873	,512	,000		,001	,032	,021
	N	150	150	150	149	148	150	150	150	150	150	150
Ταπεινή Ηγεσία	Pearson Correlation	-,118	-,038	-,021	-,038	,062	-,093	-,212**	-,261**	1	,583**	-,113
	Sig. (2-tailed)	,151	,646	,803	,649	,452	,256	,009	,001		,000	,167
	N	150	150	150	149	148	150	150	150	150	150	150
Σχεσιακό Συμβόλαιο	Pearson Correlation	-,070	,066	-,102	,072	,094	,063	-,203*	-,176*	,583**	1	-,229**
	Sig. (2-tailed)	,393	,421	,213	,381	,258	,446	,013	,032	,000		,005
	N	150	150	150	149	148	150	150	150	150	150	150
Συναλλακτικό Συμβόλαιο	Pearson Correlation	,139	-,113	-,092	-,096	-,001	-,190*	,212**	,188*	-,113	-,229**	1
	Sig. (2-tailed)	,090	,169	,263	,246	,990	,020	,009	,021	,167	,005	
	N	150	150	150	149	148	150	150	150	150	150	150

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

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

Παρατηρούμε πως το φύλο έχει στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με διάφορες μεταβλητές, αλλά σε τόσο μικρή ένταση που είναι αμελητέες. Οι συσχετίσεις με ένταση $r < 0,3$ δεν αναφέρονται στο εξής γιατί είναι πολύ αδύναμες. Η ηλικία έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μέτριας έντασης και αρνητική με το επίπεδο εκπαίδευσης. Αυτό σημαίνει ότι οι μεγαλύτερες ηλικίες έτειναν να έχουν μικρότερη εκπαίδευση, γεγονός που δεν είναι προφανές. Η ηλικία επίσης έχει πολύ έντονη γραμμική συσχέτιση με τα συνολικά έτη εργασιακής εμπειρία, δηλαδή όσο αυξάνεται η ηλικία στο δείγμα, τόσο αυξάνεται και η εργασιακή εμπειρία. Το ίδιο συμβαίνει ανάμεσα στην ηλικία και τα έτη

εργασίας στην τρέχουσα απασχόληση. Ακόμα η ηλικία σχετίζεται με μικρή ένταση θετικά με την θέση στην ιεραρχία. Φαίνεται πως σε μερικές περιπτώσεις οι πιο νέοι έχουν υψηλότερες θέσεις εργασίας. Η εκπαίδευση έχει μέτρια γραμμική αρνητική συσχέτιση με τα έτη συνολικής απασχόλησης και προϋπηρεσίας στην υπάρχουσα εργασία. Επιπλέον με μικρής έντασης συσχέτιση παρατηρούμε πως όσα πιο πολλά είναι τα έτη προϋπηρεσία, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες για υψηλότερη θέση στην ιεραρχία της εταιρείας. Οι ερωτήσεις που αφορούν την αναρρωτική άδεια είναι μεταξύ τους πολύ υψηλά γραμμικά συσχετισμένες, Η υψηλή ένδειξη χαρακτηριστικών ταπεινής ηγεσίας σχετίζεται με μέτρια ένταση με την δημιουργία σχεσιακού ψυχολογικού συμβολαίου και όχι συναλλακτικού.

6.6 Γραμμική Παλινδρόμηση Ταπεινής Ηγεσίας και Ψυχολογικού Συμβολαίου

Στην παρούσα υποενότητα θα εξεταστούν δύο μοντέλα απλής γραμμικής παλινδρόμησης. Το πρώτο μοντέλο αφορά την πρόβλεψη της έντασης του σχεσιακού συμβολαίου με βάση την ένταση της ταπεινής ηγεσίας ενώ το δεύτερο αφορά την πρόβλεψη της έντασης του συναλλακτικού συμβολαίου με βάση την ένταση της ταπεινής ηγεσίας. Σκοπός είναι να βρεθεί κάθε φορά η γραμμική συνάρτηση που συνδέει τις 2 μεταβλητές.

6.6.1 Ταπεινή Ηγεσία και Σχεσιακό Συμβόλαιο

Ως ανεξάρτητη μεταβλητή ορίζεται το σχεσιακό συμβόλαιο και ως εξαρτημένη η ταπεινή ηγεσία, καθώς η ταπεινή ηγεσία του προϊσταμένου ή εργοδότη μπορεί να οδηγήσει ή όχι στην ανάπτυξη σχεσιακού συμβολαίου μεταξύ των εργαζομένων και της εταιρείας τους, και όχι το αντίθετο.

Τα αποτελέσματα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης δείχνουν ότι υπάρχει μια μέτρια προς χαμηλή προσαρμογή της ευθείας με τα πραγματικά δεδομένα. Συγκεκριμένα το R Square είναι 0,34 που σημαίνει ότι μόνο το 34% της μεταβολής του σχεσιακού συμβολαίου μπορεί να ερμηνευθεί από την μεταβολή της ταπεινής ηγεσίας.

Πίνακας 35: Προσαρμογή του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Σχεσιακού Συμβολαίου

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,583 ^a	,340	,335	,75465

a. Predictors: (Constant), Ταπεινή Ηγεσία

Ο πίνακας απονα δείχνει ότι η παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική όμως άλλοι τυχαίοι παράγοντες εκτός της ταπεινής ηγεσίας επηρεάζουν πιο πολύ το σχεσιακό συμβόλαιο αφού το άθροισμα των τετραγώνων των καταλοίπων (84,287) είναι μεγαλύτερο του αθροίσματος τετραγώνων της παλινδρόμησης (43,335).

Πίνακας 36: Απονα του Μοντέλου Απλής Γραμμικής Παλινδρόμησης Ταπεινής Ηγεσίας και Σχεσιακού Συμβολαίου

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43,335	1	43,335	76,092	,000 ^b
	Residual	84,287	148	,570		
	Total	127,621	149			

a. Dependent Variable: Σχεσιακό Συμβόλαιο

b. Predictors: (Constant), Ταπεινή Ηγεσία

Η σημαντικότητα (sig) στον πίνακα coefficients δείχνει ότι το α (constant) και β της συνάρτησης γραμμικής παλινδρόμησης, η οποία είναι: Σχεσιακό συμβόλαιο= α+β*Ταπεινή Ηγεσία, δεν μπορούν να λάβουν τιμή 0, οπότε το μοντέλο αυτό είναι κατάλληλο για εφαρμογή. Η σχέση μεταξύ σχεσιακού συμβολαίου εκφράζεται με τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Σχεσιακό συμβόλαιο} = 1,386 + 0,589 * \text{Ταπεινή Ηγεσία}$$

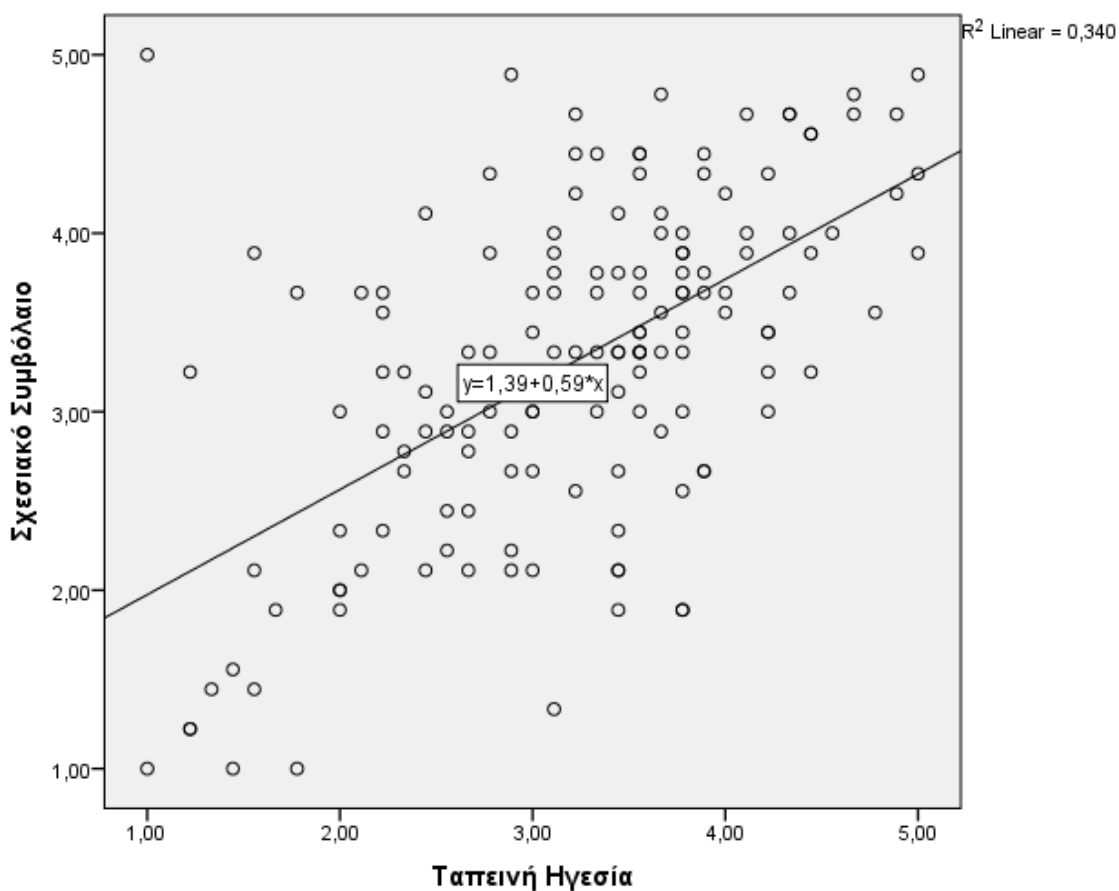
Μέσα από τον παραπάνω τύπο γίνεται αντιληπτό το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως από το αν ο προϊστάμενος ή εργοδότης τους παρουσιάζει στοιχεία ταπεινής ηγεσίας θα αναπτύξουν σε έναν πολύ μικρό βαθμό σχεσιακό συμβόλαιο αφού η σταθερά είναι άνω της μονάδας. Η μονάδα δήλωνε ότι δεν υπάρχουν καθόλου ενδείξεις ύπαρξης σχεσιακού συμβολαίου. Με κάθε μοναδιαία αύξηση της έντασης της ταπεινής ηγεσίας αυξάνεται κατά μέσο όρο η ένταση του σχεσιακού συμβολαίου κατά 0,589.

Πίνακας 37: Τιμές των Συντελεστών του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Σχεσιακού Συμβολαίου

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,386	,225		6,159	,000
	Ταπεινή Ηγεσία	,589	,068	,583	8,723	,000

a. Dependent Variable: Σχεσιακό Συμβόλαιο

Η ευθεία της γραμμικής παλινδρόμησης πάνω στα πραγματικά δεδομένα φαίνεται από το παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 13: Η Ευθεία της Γραμμικής Παλινδρόμησης Ταπεινής Ηγεσίας και Σχεσιακού Συμβολαίου

6.6.2 Ταπεινή Ηγεσία και Συναλλακτικό Συμβόλαιο

Τα συναλλακτικό συμβόλαιο αποτελεί την ανεξάρτητη μεταβλητή εφόσον επιθυμούμε να εξετάσουμε την ανάπτυξη του με βάση την ταπεινή ηγεσία, που είναι η εξαρτημένη μεταβλητή.

Η γραμμική συσχέτιση pearson είναι πολύ χαμηλή στο 0,113 και η προσαρμογή του μοντέλου δεν είναι καθόλου ικανοποιητική. Μόλις το 1,3% της μεταβολής του συναλλακτικού συμβολαίου ερμηνεύεται από την μεταβολή της ταπεινής ηγεσίας.

Πίνακας 38: Προσαρμογή του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Συναλλακτικού Συμβολαίου

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,113 ^a	,013	,006	,73447

a. Predictors: (Constant), Ταπεινή Ηγεσία

Επιπρόσθετα ο πίνακας Anova δείχνει ότι η απλή γραμμική παλινδρόμηση δεν είναι στατιστικά σημαντική, καθώς η μεταβολή της έντασης του συναλλακτικού συμβολαίου δεν επηρεάζεται από την μεταβολή της έντασης της ταπεινής ηγεσίας. Οι αλλαγές στις τιμές του συναλλακτικού συμβολαίου οφείλονται σε άλλους παράγοντες.

Πίνακας 39: Anova του Μοντέλου Απλής Γραμμικής Παλινδρόμησης Ταπεινής Ηγεσίας και Συναλλακτικού Συμβολαίου

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,039	1	1,039	1,926	,167 ^b
	Residual	79,839	148	,539		
	Total	80,878	149			

a. Dependent Variable: Συναλλακτικό Συμβόλαιο

b. Predictors: (Constant), Ταπεινή Ηγεσία

Όπως φαίνεται στον πίνακα 40 δεν μπορεί η γραμμική συνάρτηση:

$$\text{Συναλλακτικό συμβόλαιο} = 3,038 - 0,091 * \text{Ταπεινή Ηγεσία}$$

να εφαρμοστεί καθώς η κλίση της ευθείας είναι πάρα πολύ μικρή και ο συντελεστής β είναι κοντά στο μηδέν. Αν το β είναι κοντά στο μηδέν δεν μπορεί να ισχύει ο τύπος της γραμμικής συνάρτησης. Φαίνεται ότι υπάρχει ένα μέτριο επίπεδο έντασης συναλλακτικού συμβολαίου που όμως δεν εξαρτάται καθόλου από την έκφραση ταπεινής ηγεσίας του προϊσταμένου ή εργοδότη.

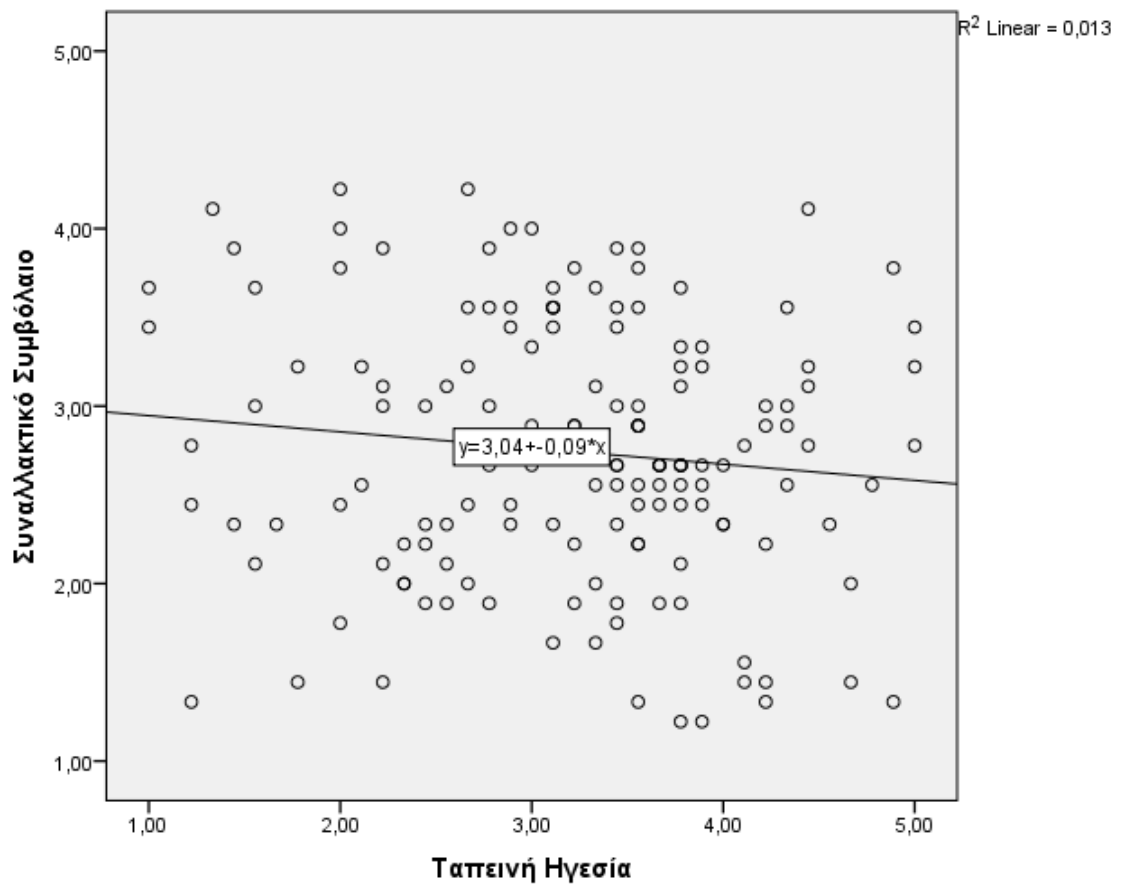
Πίνακας 40: Τιμές των Συντελεστών του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Συναλλακτικού Συμβολαίου

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,038	,219		13,868	,000
	Ταπεινή Ηγεσία	-,091	,066	-,113	-1,388	,167

a. Dependent Variable: Συναλλακτικό Συμβόλαιο

Η μη γραμμική σχέση των 2 μεταβλητών επιβεβαιώνεται και από το διάγραμμα 14, στο οποίο οι παρατηρήσεις είναι διασκορπισμένες τυχαία.



Διάγραμμα 14 : Η Ευθεία της Γραμμικής Παλινδρόμησης Ταπεινής Ηγεσίας και Συναλλακτικού Συμβολαίου

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Ανασκόπηση Αποτελεσμάτων

Μελετώντας τις επιδράσεις που έχει η ταπεινή ηγεσία στο ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων σε εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα, πραγματοποιήθηκε έρευνα ερωτηματολογίων με δείγμα 150 άτομα. Ως αναφορά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, λίγο πιο πάνω από τους μισούς ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο άνδρες, ηλικίας από 20 έως 59 ετών με τους περισσότερους να είναι από 25 έως 40. Σχεδόν οι μισοί ήταν άγαμοι ,το 1/4 περίπου σε σχέση, κάποιοι έγγαμοι και ελάχιστοι διαζευγμένοι. Κατά κύριο λόγο ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και είχαν κατά μέσο όρο 9 μίση έτη προϋπηρεσίας.

Απασχολούνται σε διάφορους τομείς αλλά κυρίως στην εξυπηρέτηση πελατών με κατά μέσο όρο 5,15 έτη στην τρέχουσα εργασία τους ,με τους πιο πολλούς βέβαια να δηλώνουν ότι έχουν ένα έτος σε αυτή την εταιρεία. Οι περισσότεροι είναι υπάλληλοι και μεσαία στελέχη. Για το αν ζήτησαν άδεια και πήγαν στη δουλειά, ενώ θα έπρεπε να είχαν αναρρωτική άδεια οι περισσότεροι διαφώνησαν με τον μέσο όρο να είναι ανάμεσα στην απάντηση «διαφωνώ» και «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ».

Όσον αφορά την αξιολόγηση των εκφράσεων ταπεινής ηγεσίας από τους προϊσταμένους τους, οι απαντήσεις σε όλη την κλίμακα κινήθηκαν σε μέτριο επίπεδο. Μεταξύ αυτών των ερωτήσεων πιο πολύ συμφωνία συγκεντρώθηκε στο «παρατηρεί τα αδύνατα σημεία των άλλων» και «είναι δεκτικός στις νέες ιδέες και προτάσεις της ομάδας του», ενώ χαμηλότερη συμφωνία σημειώθηκε στις φράσεις «αναζητά ενεργά ανατροφοδότηση ακόμα και αν είναι επικριτική» και «παραδέχεται όταν δεν γνωρίζει πώς να κάνει κάτι». Η ταπεινή ηγεσία εκφράστηκε ως μια μεταβλητή από το μέσο όρο των απαντήσεων που την αφορούσαν. Παρότι οι άνδρες βαθμολόγησαν την έκφραση ταπεινής ηγεσίας του ηγέτη στο 3,33 ενώ οι γυναίκες 3,11 αυτή η διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική. Ακόμα η βαθμολογία της ταπεινής ηγεσίας δεν αλλάζει ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων. Βέβαια βρέθηκε ότι η θέση ενός ατόμου στην εταιρεία επηρεάζει την αξιολόγηση της ταπεινής ηγεσίας του προϊστάμενου. Τα ανώτερα στελέχη θεωρούν ότι ο ηγέτης τους εκφράζεται λιγότερο ταπεινά (2,5) από ότι θεωρούν οι υπάλληλοι, τα κατώτερα στελέχη και τα μεσαία στελέχη (περίπου 3,5). Ως αναφορά την ταπεινή ηγεσία και το ψυχολογικό συμβόλαιο βρέθηκε να υπάρχει υψηλή συσχέτιση μόνο μεταξύ ταπεινού ηγέτη και σχεσιακού συμβολαίου. Όσο πιο ταπεινά εκφράζεται ο ηγέτης = τόσο πιο πολλές είναι οι πιθανότητες δημιουργία; σχεσιακού συμβολαίου. Οι συμμετέχοντες δημιουργούν πολύ περισσότερο σχεσιακά συμβόλαια (με

μέσο όρο μεταβλητής RelationalContract 3,27), παρά σχεσιακά (μέσο όρο μεταβλητής TransactionalContract 2,44).

Συγκεκριμένα στο σχεσιακό συμβόλαιο οι ερωτηθέντες συμφώνησαν κατά μέσο όρο ότι αισθάνονται μέλη της ομάδας και ότι αναμένουν προαγωγή και λιγότερο με το ότι θεωρούν ότι η πορεία τους είναι ξεκάθαρα προδιαγεγραμμένη. Από την άλλη στο συναλλακτικό συμβόλαιο η φράση που κέρδισε τη μεγαλύτερη συμφωνία αφορούσε την εργασία μόνο σε προκαθορισμένο ωράριο και τη λιγότερη συμφωνία στη φράση «δεν ταυτίζομαι με τους στόχους της εταιρείας». Η ανάπτυξη του ψυχολογικού και σχεσιακού συμβολαίου δεν εξαρτάται από το φύλο των εργαζομένων από την οικογενειακή τους κατάσταση και από τη θέση του στην ιεραρχία της επιχείρησης. Η ανάπτυξη σε συναλλακτικού συμβολαίου όμως επηρεάζεται από το επίπεδο εκπαίδευσης. Οι άνθρωποι που είναι απόφοιτοι επαγγελματικής εκπαίδευσης δημιουργούν πιο πολύ συναλλακτικά συμβόλαια από εκείνους της τριτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Εξετάζοντας το μοντέλο της απλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το σχεσιακό συμβόλαιο και ανεξάρτητη μεταβλητή την ταπεινή ηγεσία παρατηρήθηκε μέτρια προσαρμογή της ευθείας στα δεδομένα. Η ανάπτυξη σχεσιακού συμβολαίου μπορεί να προβλεφθεί μερικώς από το πόσο ταπεινά ασκεί ηγεσία ένας προϊστάμενος ή ιδιοκτήτης και η αύξηση την ταπεινής ηγεσίας οδηγεί στην αύξηση του σχεσιακού συμβολαίου. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι σε έναν μικρό βαθμό αναπτύσσουν σχεσιακά συμβόλαια ακόμα και αν ο ηγέτης δεν έχει κανέναν χαρακτηριστικό ταπεινού ηγέτη. Αντίθετα το μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης του συναλλακτικού συμβολαίου με βάση την ταπεινή ηγεσία δεν ήταν καθόλου ικανοποιητικό. Η ταπεινή ηγεσία δεν δημιουργεί συναλλακτικούς δεσμούς επιχείρησης-εργαζομένων και υπάρχουν άλλοι παράγοντες που προωθούν την δημιουργία συναλλακτικών συμβολαίων.

7.2 Περιορισμοί Έρευνας

Ο πρώτος περιορισμός της έρευνας είναι ο αριθμός του δείγματος που θα μπορούσε να ήταν μεγαλύτερος για να εξασφαλιστεί ότι μπορεί να απεικονίσει με αξιοπιστία όλους τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα. Επίσης ο χρόνος συλλογής των απαντήσεων είναι 2 μήνες οπότε δεν υπάρχει διαχρονικότητα και αντικατοπτρίζεται η γνώμη των εργαζομένων για συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Επίσης η φύση της έρευνας (ποσοτική, ερωτηματολογίων) δεν επιτρέπει την συλλογή λεπτομερειών και

σχολίων των ερωτώμενων όπως θα γινόταν με μια έρευνα συνεντεύξεων, που βέβαια θα είχε τους δικούς της περιορισμούς. Ακόμα η έρευνα εστιάζει στη εργασιακή κατάσταση της Ελλάδας μόνο.

7.3 Μελλοντική Έρευνα

Η ταπεινή ηγεσία είναι μια μορφή ηγεσίας πολύ ευεργετική για τις επιχειρήσεις ακόμα και δεν έχει ερευνηθεί όσο θα έπρεπε από την παρούσα βιβλιογραφία. Η σύνδεση της με το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι πολύ ενδιαφέρουσα, καθώς συνδέεται πολύ με τη δημιουργία σχεσιακού συμβολαίου. Σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξεταστεί η ταπεινή ηγεσία ως προς την ατομική ευεξία και ψυχολογική και σωματική υγεία των εργαζομένων, δηλαδή η επίδρασή της στον προσωπικό κόσμο των εργαζομένων. Επίσης μια παρόμοια έρευνα θα μπορούσε να στοχεύσει σε συγκεκριμένους κλάδους για εξειδικευμένα αποτελέσματα.

Ακόμα θα μπορούσε να εξεταστεί το ψυχολογικό συμβόλαιο με άλλα είδη ηγεσίας που έχουν αναφερθεί στη βιβλιογραφία ως ευεργετικά, όπως το μετασχηματιστικό. Επίσης θα ήταν ωφέλιμο να πραγματοποιούνταν μια έρευνα που θα ερευνώνται και οι επιχειρησιακές απόδοσης των ομάδων ανάλογα με την έκφραση ταπεινότητας του ηγέτη, για να αναδειχθεί η επίδρασή της στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

7.4 Πρακτικές Προεκτάσεις

Αυτή η εργασία θεωρούμε ότι είναι χρήσιμη στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα που μπορούν, αναγνωρίζοντας τη θετική συμβολή των ταπεινών ηγετών στη δημιουργία σχεσιακού συμβολαίου, να στελεχωθούν με προϊσταμένους οι οποίοι εκφράζουν ταπεινοφροσύνη. Έτσι θα μπορούσαν κάποιες από αυτές τις ερωτήσεις να τις συμπεριλάβουν στη διαδικασία συνεντεύξεων πρόσληψης. Είναι χρήσιμο κάθε οργανισμός να λάβει πληροφορίες σχετικά με τις επιδράσεις των διαφόρων συλ ηγεσίας στη συμπεριφορά και τη δέσμευση των εργαζομένων και να μοιραστεί αυτή του τη γνώση με τα στελέχη και τους υπεύθυνους. Ακόμα μέσα από τη μέτρηση του ψυχολογικού συμβολαίου των εργαζομένων τακτικά στις επιχειρήσεις μπορούν να αναδειχθούν αιτίες χαμηλής απόδοσης που οφείλονται σε ηγέτες και να οργανωθούν δράσεις για την αντιμετώπιση του φαινομένου αυτού, έγκαιρα πριν δημιουργηθούν βλάβες σε ολόκληρο το τμήμα.

Βιβλιογραφία

Adams, S., Adams Quagraine, F., & Klobodu, E. K. M. (2014). Psychological contract formation: The influence of demographic factors. *International Area Studies Review*, 17(3), 279–294. <https://doi.org/10.1177/2233865914545523>

Adebayo, S. O., & Ogunsina, S. O. (2011). Influence of Supervisory Behaviour and Job Stress on Job Satisfaction and Turnover Intention of Police Personnel in Ekiti State. *Journal of Management and Strategy*, 2(3), 13–20. <https://ideas.repec.org/ajfr/jms111/v2y2011i3p13-20.html>

Adebayo, S., & Ogunsina, O. (2011). *The Psychological Contract: Why Employers Need to Understand This Unwritten Code*. <https://www.process.st/psychological-contract/>

AL-Abrow, H., Alnoor, A., Ismail, E., Eneizan, B., & Makhamreh, H. Z. (2019). Psychological contract and organizational misbehavior: Exploring the moderating and mediating effects of organizational health and psychological contract breach in Iraqi oil tanks company. *Cogent Business & Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1683123>

Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/08959285.2011.631648>

Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491–509. <https://doi.org/10.1002/job.211>

Back, K. W. (1965). EXCHANGE AND POWER IN SOCIAL LIFE. By Peter M. Blau. New York: John Wiley & Sons, 1964. 352 pp. \$7.75. *Social Forces*, 44(1), 128–128. <https://doi.org/10.2307/2574842>

Bal, P. M., & Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 497–523. <https://doi.org/10.1080/13594321003669079>

Balogun, A. (2012). PSYCHOLOGICAL FACTORS AS PREDICTORS OF TURNOVER INTENTION AMONG EMPLOYEES OF POST-CONSOLIDATION BANKS IN NIGERIA.

- Bass, B. M. (1987). Leadership and Performance beyond Expectations. *The Academy of Management Review*, 12(4), 756. <https://doi.org/10.2307/258081>
- Brinks, T. (2004). Psychological Contract: a Useful Concept.
- Chiu, T.-C., & Hung, Y. (2020). Impacts of Leader Humility Between Authority and Trustworthiness on Compliance: Tests of Three-Way Interaction. *Psychological Reports*, 003329412097394. <https://doi.org/10.1177/0033294120973942>
- Chris Argyris, C. (1960). Understanding organizational behavior.
- CIPD. (2022, February 9). *Psychological Contract | Factsheets*. CIPD. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/employees/psychological-factsheet#gref>
- Clark, M. S., & Mils, J. (1993). The Difference between Communal and Exchange Relationships: What it is and is Not. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(6), 684–691. <https://doi.org/10.1177/0146167293196003>
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002a). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 287–302. <https://doi.org/10.1002/job.139>
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002b). Full-Time versus Part-Time Employees: Understanding the Links between Work Status, the Psychological Contract, and Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 279–301. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1857>
- Conway, N., & Briner, R. B. (2009). Fifty Years of Psychological Contract Research: What Do We Know and What are the Main Challenges? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 71–130. <https://doi.org/10.1002/9780470745267.ch3>
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. ., Pereira Costa, S., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological Contracts: Past, Present, and Future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 145–169. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212>
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey*. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>
- Curwen, R. (2011). *The Psychological Contract Are unmet expectations harming your employee relationships?* <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/psych/about/our-people/documents/Rosie%20Curwen%20-%20The%20Psychological%20Contract%20-%20White%20Paper.pdf>

- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52–72. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.52>
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing*, 65(4), 33–50. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.33.18386>
- Debara, D. (2022). *Humility in Leadership: The Unsung Skill of Great Leaders*. www.betterup.com. <https://www.betterup.com/blog/humility-in-leadership>
- Ekene, E. (2016). AN OVERVIEW OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT.
- Enright, J. (2018, December 3). *What is the psychological contract?* CharlieHR Blog | the Workspace. <https://www.charliehr.com/blog/what-is-the-psychological-contract/>
- Exline, J. J., & Geyer, A. L. (2004). Perceptions of Humility: A Preliminary Study. *Self and Identity*, 3(2), 95–114. <https://doi.org/10.1080/13576500342000077>
- Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological Contract Breach as a Source of Strain for Employees. *Journal of Business and Psychology*, 18(2), 235–246. <https://doi.org/10.1023/a:1027301232116>
- Goswami, M. (2020). Analysis of psychological contract influence on employee commitment. *Materials Today: Proceedings*. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.08.523>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Grimmer, M., & Oddy, M. (2007). Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs. *Australian Journal of Management*, 32(1), 153–174. <https://doi.org/10.1177/031289620703200109>
- Guest, D. (2007). Human Resource Management: Towards a new psychological contract.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52. <https://doi.org/10.2307/1251901>
- Howard, J. L., & Frink, D. D. (1996). The Effects of Organizational Restructure on Employee Satisfaction. *Group & Organization Management*, 21(3), 278–303. <https://doi.org/10.1177/1059601196213003>
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. (2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality.

Javidan, M., Dorfman, P. W., Luque, M. S. de, & House, R. J. (2006). In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67–90. <https://www.jstor.org/stable/4166219>

Jeung, C.-W., & Yoon, H. J. (2017). When leadership elicits voice: Evidence for a mediated moderation model. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 40–61. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.42>

Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 469–488. <https://doi.org/10.1002/job.151>

Lambrechts, F. J., Bouwen, R., Grieten, S., Huybrechts, J. P., & Schein, E. H. (2011). Learning to Help Through Humble Inquiry and Implications for Management Research, Practice, and Education: An Interview With Edgar H. Schein. *Academy of Management Learning & Education*, 10(1), 131–147. <https://doi.org/10.5465/amle.10.1.zqr131>

Luo, Y., Zhang, Z., Chen, Q., Zhang, K., Wang, Y., & Peng, J. (2022). Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.980322>

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Mathis, R., & Jackson, J. (2019). *Human Resource Management*.

Mazumdar, B., Warren, A., Dupré, K., & Brown, T. (2022). Employment expectations: examining the effect of psychological contract fulfillment on bridge employees' personal and work attitudes. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/pr-08-2020-0658>

MohseniSaravi, B., Kabirzadeh, A., Rezazadeh, E., Khariki, M. F., Asgari, Z., BagherianFarahabadi, E., Motamed, N., & Siamian, H. (2013). Prevalence and Causes of Medical Absenteeism Among Staff (Case Study at Mazandaran University of Medical Sciences: 2009-2010). *Materia Socio-Medica*, 25(4), 233–237. <https://doi.org/10.5455/msm.2013.25.233-237>

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <https://doi.org/10.2307/259230>

Ngobeni, D. A., Saurombe, M. D., & Joseph, R. M. (2022). The influence of the psychological contract on employee engagement in a South African bank. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.958127>

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>

Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>

Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>

Park, J., Lee, J., Lee, H., & Truex, D. (2012). Exploring the impact of communication effectiveness on service quality, trust and relationship commitment in IT services. *International Journal of Information Management*, 32(5), 459–468. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.02.005>

Parzefall, A-M. (2008). *The SAGE handbook of organizational behavior* (pp. 17–34). SAGE Publications. [https://eprints.lse.ac.uk/26866/1/Psychological_contracts_\(LSERO\).pdf](https://eprints.lse.ac.uk/26866/1/Psychological_contracts_(LSERO).pdf)

Parzefall, M., & Coyle-Shapiro, J. A-M. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 12–27. <https://doi.org/10.1108/02683941111099592>

Peng, A. C., Wang, B., Schaubroeck, J. M., & Gao, R. (2020). Can Humble Leaders Get Results? The Indirect and Contextual Influences of Skip-Level Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 154805182095240. <https://doi.org/10.1177/1548051820952402>

Ramirez, B. (2019). *The consequences of humility for leaders - Diversity & Inclusion blog | Deloitte Australia*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/au/en/blog/diversity-inclusion-blog/2019/consequences-of-humility-for-leaders.html>

Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574. <https://doi.org/10.2307/2393868>

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*, 37(1), 137–152. <https://doi.org/10.2307/256773>

Rogozińska-Pawelczyk, A. (2020). Work satisfaction and the relationship between the psychological contract and an employee's intention to quit. The results of a survey of public administration employees in Poland. *Journal of East European Management Studies*, 25(2), 301–324. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2020-2-301>

Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2). https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1769959/mod_resource/content/2/texto%2010%20-

Denise%20Rousseau_Psychological%20and%20Implied%20Contracts%20in%20Orga
nizations.pdf

Rousseau, D. (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report.

Rousseau, D. M. (1989, January 6). *Psychological and Implied Contracts in Organisations*. ResearchGate; Springer Verlag. https://www.researchgate.net/publication/226857215_Psychological_and_Implied_Contracts_in_Organisations

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 679–695. [https://doi.org/3.0.co;2-n">10.1002/\(sici\)1099-1379\(1998\)19:1+<679::aid-job971>3.0.co;2-n](https://doi.org/3.0.co;2-n)

Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081–1098. <https://doi.org/10.1002/job.2284>

Sahoo, S. R., & Mohanty, S. (2019). Impact of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior. An Overview. *Revista ESPACIOS*, 40(06). <http://www.revistaespacios.com/a19v40n07/19400717.html>

Salin, D., & Notelaers, G. (2017). The effect of exposure to bullying on turnover intentions: the role of perceived psychological contract violation and benevolent behaviour. *Work & Stress*, 31(4), 355–374. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1330780>

Schein, E. (1980). *Organizational Psychology (Foundations of Modern Psychology)*.

Shore, L., & Tetrick, L. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship.

Si, S. X., Wei, F., & Li, Y. (2008). The effect of organizational psychological contract violation on managers' exit, voice, loyalty and neglect in the Chinese context. *The*

International Journal of Human Resource Management, 19(5), 932–944.
<https://doi.org/10.1080/09585190801995849>

SPECTOR, P. E., ALLEN, T. D., POELMANS, S. A. Y., LAPIERRE, L. M., COOPER, C. L., MICHAEL, O., SANCHEZ, J. I., ABARCA, N., ALEXANDROVA, M., BEHAM, B., BROUGH, P., FERREIRO, P., FRAILE, G., LU, C.-Q., LU, L., MORENO-VELÁZQUEZ, I., PAGON, M., PITARIU, H., SALAMATOV, V., & SHIMA, S. (2007). CROSS-NATIONAL DIFFERENCES IN RELATIONSHIPS OF WORK DEMANDS, JOB SATISFACTION, AND TURNOVER INTENTIONS WITH WORK–FAMILY CONFLICT. *Personnel Psychology*, 60(4), 805–835. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00092.x>

Stevenson, M. (2018, May 25). *The Importance of the Psychological Contract*. HR Exchange Network. <https://www.hrexchangenetwork.com/employee-engagement/articles/the-importance-of-the-psychological-contract>

Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical Perspectives, Empirical Findings and Directions for Future Research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70–82. <https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.70>

Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585–608. <https://doi.org/10.1002/job.204>

Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract. *The Academy of Management Review*, 28(4), 571. <https://doi.org/10.2307/30040748>

Thórarinsdóttir, H. (2017). *Are Women More Humble Leaders Than Men? The development of female leadership*. https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/60763226/311087_Hrefna_Thorarinsdottir_master_thesis_online_version.pdf

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37(1), 71–83. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-050x\(199821\)37:1<71::aid-hrm7>3.3.co;2-5](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-050x(199821)37:1<71::aid-hrm7>3.3.co;2-5)

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895–922. <https://doi.org/10.1023/a:1016971222029>

Usher, B. (2022, June 21). *The Importance of Humility in Leadership*. Aureus Group Blog: Employment and & Staffing Solutions - Executive Search, Finance & Accounting, IT. <https://www.aureusgroup.com/blog/importance-of-humility-in-leadership/>

Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., Kidwell, R. E., & Page, K. (2011). Corporate Ethical Values and Altruism: The Mediating Role of Career Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 101(4), 509–523. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0739-7>

Wang, E. T., Sandberg, R., Luo, S., Khrebtukova, I., Zhang, L., Mayr, C., Kingsmore, S. F., Schroth, G. P., & Burge, C. B. (2008). Alternative isoform regulation in human tissue transcriptomes. *Nature*, 456(7221), 470–476. <https://doi.org/10.1038/nature07509>

Zaidman, N., & Elisha, D. (2016). What generates the violation of psychological contracts at multinational corporations? A contextual exploratory study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 99–119. <https://doi.org/10.1177/1470595815623571>

ZHAO, H., WAYNE, S. J., GLIBKOWSKI, B. C., & BRAVO, J. (2007). THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH ON WORK-RELATED OUTCOMES: A META-ANALYSIS. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>

Zhu, T., Chen, Y., Asante, E. A., Zhu, Y., & Xu, T. (2022). How Does Leader Humility Influence Team Creativity? The Roles of Team Behavioral Integration and Leader Performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.818865>

Αγαπάκη, Χ. - Μ. (2020). ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

Σταυροπούλου, Β. (2022). Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



Ερωτηματολόγιο Εργαζομένων

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από την μεταπτυχιακή φοιτήτρια Κολοβού Χαρά στα πλαίσια εκπόνησης της Διπλωματικής στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Η συμπλήρωσή του παρόντος ερωτηματολογίου είναι αυστηρά ανώνυμη, οι απαντήσεις εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εξαγωγή επιστημονικών συμπερασμάτων.

Σας ευχαριστώ πολύ για την πολύτιμη βοήθειά σας στην ολοκλήρωση της έρευνας αυτής, αλλά και για τον χρόνο που θα διαθέσετε. Χαρά Κολοβού (kolovou.xara@gmail.com)

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. ΦΥΛΟ *

Επιλογή



2. ΗΛΙΚΙΑ *

Συμπληρώστε μόνο αριθμό, π.χ. 35

Η απάντησή σας

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ *

Επιλογή



4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ *

Επιλογή



5. ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ *

Συμπληρώστε με αριθμό, π.χ. 12

Η απάντησή σας

Πίσω

Επόμενο

Εκκαθάριση φόρμας

ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

1. Τρέχων τομέας απασχόλησης *

Επιλογή

2. Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε. *

Συμπληρώστε μόνο τον αριθμό, π.χ. 12

Η απάντησή σας

3. Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας *

Επιλογή

Απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα *
(1=Ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Κάποιες φορές, 4=Συχνά, 5=Συνεχώς)

1

2

3

4

5

Τους τελευταίους 6 μήνες υπήρχαν φορές που πήγα στη δουλειά μου παρότι αισθανόμουν ότι θα έπρεπε να έχω πάρει αναρρωτική άδεια λόγω της καταστάσεως της υγείας μου.

Συνέχισα να εργάζομαι ενώ θα ήταν καλύτερα να είχα πάρει αναρρωτική άδεια.

Πίσω

Επόμενο

Εκκαθάριση φόρμας

I. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ/ΕΡΓΟΔΟΤΗ

Διαβάζοντας τις παρακάτω προτάσεις και σκεπτόμενοι κάποιον προϊστάμενο/εργοδότη σας (τιμρινό ή παλαιότερο) παρακαλώ δείξτε σε τι βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις ακόλουθες προτάσεις.

"Ο προϊστάμενος/εργοδότης μου:" *

1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

	1	2	3	4	5
Αναζητά ενεργά ανατροφοδότηση, ακόμη κι αν είναι επικριτική.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παραδέχεται όταν δεν γνωρίζει πως να κάνει κάτι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αναγνωρίζει όταν οι άλλοι έχουν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες από αυτόν/ην.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παρατηρεί τα δυνατά σημεία των άλλων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιβραβεύει τους υφισταμένους του για τα προσόντα τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δείχνει να εκτιμά την μοναδική συνεισφορά του κάθε εργαζομένου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο προϊστάμενος είναι πρόθυμος να μαθαίνει από άλλους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είναι δεκτικός στις νέες ιδέες και στις προτάσεις της ομάδας του	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είναι δεκτικός σε συμβουλές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα, παρακαλώ δείξτε σε τι βαθμό εκφράζει η καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις, τη σχέση σας με την επιχείρηση όπου εργάζεστε.

1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

	1	2	3	4	5
1. Αισθάνομαι μέλος της ομάδας σε αυτή την επιχείρηση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Για εμένα το να δουλεύω για αυτή την επιχείρηση είναι σα να αποτελώ μέλος μιας οικογένειας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Αισθάνομαι ότι η εταιρεία ανταποδίδει την προσπάθεια που καταβάλλεται από τους εργαζόμενους της.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Η επιχείρηση προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης/ επιβραβεύει όσους καταβάλλουν σημαντική προσπάθεια και δουλεύουν σκληρά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Αναμένω ότι θα εξελιχθώ σε αυτή την επιχείρηση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Αναμένω ότι θα πάρω προαγωγή σε αυτή την εταιρεία εφόσον εργαστώ για αρκετό χρονικό διάστημα και καταβάλλω προσπάθεια για την επίτευξη των εργασιακών στόχων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Έχω κίνητρο να συνεργαστώ 100%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Έχω κίνητρο να συνεισφέρω 100% σε αυτή την εταιρεία ως αντάλλαγμα για μελλοντικά εργασιακά προνόμια.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Έχω αρκετές πιθανότητες για προαγωγή, εάν εργαστώ σκληρά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Η πορεία της καριέρας μου σε αυτή την επιχείρηση είναι ξεκάθαρα και λεπτομερώς προδιαγραμμένη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Η εργασία μου αντιπροσωπεύει κάτι περισσότερο για εμένα από ένα μέσο για να πληρώσω τους λογαριασμούς.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Είναι σημαντικό να είναι κάποιος ευέλικτος και να απασχολείται με ακανόνιστο ωράριο (π.χ. βράδυ ή σαββατοκύριακα εάν χρειαστεί).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Προτιμώ να εργάζομαι ένα αυστηρά καθιερωμένο ωράριο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Δουλεύω μόνο τις ώρες που ορίζονται στη σύμβασή μου και όχι περισσότερο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Κάνω μόνο ότι είναι απαραίτητο για να ολοκληρωθεί η δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

σημαντικό να είναι κάποιος ευέλικτος και να απασχολείται με ακανόνιστο ωράριο (π.χ. βράδυ ή σαββατοκύριακα εάν χρειαστεί).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Προτιμώ να εργάζομαι ένα αυστηρά καθιερωμένο ωράριο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Δουλεύω μόνο τις ώρες που ορίζονται στη σύμβασή μου και όχι περισσότερο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Κάνω μόνο ότι είναι απαραίτητο για να ολοκληρωθεί η δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Εργάζομαι για να επιτύχω μόνο τους βραχυπρόθεσμους στόχους της δουλειάς μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Η δέσμευσή μου σε αυτή την επιχείρηση/ οργανισμό καθορίζεται από τη σύμβασή μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Δεν ταυτίζομαι με τους στόχους της επιχείρησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Η αφοσίωσή μου στην επιχείρηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη σύμβασή μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Εκκαθάριση φόρμας