



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΤΗΝ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**

ΤΖΙΝΤΖΙΦΕ ΣΕΦ.ΤΑΧΙΡΑΙ
ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2023

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο

..... ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΤΗΝ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

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/ τριας..... 

Όνοματεπώνυμο..... ΤΖΙΝΤΖΙΦΕ ΤΑΧΙΡΑΙ

Ημερομηνία..... 13/11/2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΚΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΤΗΝ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**

Τζιντζιφέ Ταχιράι

Επιτροπή:

Φιλόθεος Νταλιάνης - Αναπλ. Καθηγητής (Επιβλέπων)

Λεωνίδας Χυτήρης – Ομότιμος Καθηγητής

Δημήτριος Καμπής – Αναπλ. Καθηγητής

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2024

Αφιερώσεις

Αφιερώνω την εργασία μου στον σύντροφο μου και στους φίλους μου για την πίστη τους σε μένα και την υποστήριξη τους σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου!

Πώς επηρεάζει η ταυτότητα του ηγέτη την εσωτερική παρακίνηση

Περίληψη

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να μελετήσει την επίδραση της ηγετικής ταυτότητας πάνω στην εσωτερική παρακίνηση του προσωπικού στο εργασιακό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζει πως οι τέσσερις διαστάσεις της ηγετικής ταυτότητας, Identity Prototypicality, Identity Advancement, Identity Entrepreneurship και Identity Impresarioship μπορούν να παρακινήσουν αποτελεσματικά τους εργαζόμενους.

Η έρευνα διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίου και συμπληρώθηκε από 178 εργαζόμενους προερχόμενους από ποικίλα εργασιακά περιβάλλοντα, ηλικιακές ομάδες και ομάδες εργασιακής εμπειρίας. Οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν σχετικά με τη συμπεριφορά του προϊσταμένου/εργοδότη τους και τους λόγους που τους παρακινούν για να καταβάλλουν προσπάθεια και να εμπλακούν ενεργά στην δουλειά τους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν θετική συσχέτιση μεταξύ της κλίμακας της ηγεσίας και της κλίμακας αυτοδιάθεσης ($r=0,28^{***}$). Συνεπώς φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και παρακινούνται αποτελεσματικά από την συμπεριφορά του προϊσταμένου/εργοδότη τους. Αντίστοιχα, η κλίμακα της ηγεσίας εμφανίζει ικανοποιητική θετική συσχέτιση και με την εσωτερική παρακίνηση ($r=0,35^{***}$) επιβεβαιώνοντας με ασφάλεια την βασική στόχευση της εργασίας αυτής.

Σημαντικοί όροι: ηγετική ταυτότητα, ταυτότητα ηγέτη, θεωρία της αυτοδιάθεσης, εργασιακή παρακίνηση, εσωτερική παρακίνηση, εξωτερική παρακίνηση.

Abstract

This study examines the impact of leadership identity on the intrinsic motivation of personnel in the workplace. Specifically, it explores how the four dimensions of leadership identity: Identity Prototypicality, Identity Advancement, Identity Entrepreneurship, and Identity Impresarioship, can effectively motivate and inspire employees. A questionnaire was used to collect data from 178 employees covering a range of work environments, age groups and levels of work experience. Participants were asked about their perceptions of their supervisor/employer's attitude and the factors that drive their motivation to be actively engaged at work. The results of the survey revealed a strong positive correlation between the leadership identity scale and the self-determination scale ($r=0.28^{***}$), suggesting that employees find satisfaction and effective motivation in their supervisor/employer's attitude. In addition, the leadership scale showed a significantly positive correlation with intrinsic motivation ($r=0.35^{***}$), confirming the primary focus of this study.

Keywords: identity leadership, leader identity, self-determination theory, work motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation.

Ευχαριστίες

Η συγγραφή της διπλωματικής εργασίας αυτής ολοκληρώνει τον μεταπτυχιακό κύκλο σπουδών του ΕΜΒΑ. Μια εξαιρετικά εποικοδομητική περίοδος της καριέρας και της ζωής μου, κατά την οποία χάρη στο πρόγραμμα σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς είχα την χαρά και την τύχη να διδαχθώ πολύτιμα στοιχεία πάνω σε τομείς αιχμής της σύγχρονης επιστήμης στη διοίκηση επιχειρήσεων. Ευχαριστώ τους καθηγητές του Πανεπιστημίου Πειραιώς που συνεισέφεραν σε αυτήν την κατεύθυνση. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον καθηγητή κ. Φιλόθεο Νταλιάνη χάρη στην πρόταση, την συνεισφορά και την καθοδήγησή του εκπονήθηκε η εργασία αυτή.

Περιεχόμενα

Αφιερώσεις.....	4
Περίληψη	5
Abstract.....	6
Ευχαριστίες.....	7
Περιεχόμενα.....	8
Κατάλογος Πινάκων	11
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	12
Κατάσταση ακρωνυμίων	12
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	13
Κεφάλαιο 2: Ηγεσία	15
2.1 Βασικοί ορισμοί.....	15
2.2 Ηγεσία: προσέγγιση της ταυτότητας	16
2.3 Ταυτότητα ηγεσίας και ταυτότητα του ηγέτη	18
2.3.1 Ταυτότητα ηγεσίας	19
2.3.2 Ταυτότητα του ηγέτη.....	23
2.4 Διαστάσεις της ηγετικής ταυτότητας	25
2.5 Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη	29
2.6 Ηγετικές συμπεριφορές.....	32
2.7 Βιβλιογραφία.....	35
Κεφάλαιο 3: Παρακίνηση.....	39
3.1 Ορισμός.....	39
3.2 Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης	40
3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή παρακίνηση	44
3.4 Είδη παρακίνησης	46

3.4.1 Εσωτερική παρακίνηση	47
3.4.2 Εξωτερική παρακίνηση.....	49
3.4.3 Λειτουργικοί ορισμοί της εσωτερικής παρακίνησης.....	50
3.4.4 Διευκολυντική έναντι υπονομευτικής εσωτερικής παρακίνησης	50
3.4.5 Τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής παρακίνησης.....	52
3.5 Βιβλιογραφία.....	55
Κεφάλαιο 4: Ηγετική ταυτότητα και παρακίνηση	56
Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία	58
5.1 Δομή ερωτηματολογίου.....	58
5.2 Κλίμακες	59
5.2.1 Κλίμακα ηγετικής ταυτότητας.....	59
5.2.2 Κλίμακα Αυτοδιάθεσης	61
Κεφάλαιο 6: Αναλύσεις – Αποτελέσματα	62
6.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	62
6.2 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων σε συνάρτηση με τις κλίμακες	68
6.2.1 Ανάλυση κλίμακας ηγεσίας.....	68
6.2.2 Ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης	75
6.3 Συσχετίσεις μεταβλητών	82
Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα	85
7.1 Ανασκόπηση συμπερασμάτων	85
7.2 Περιορισμοί έρευνας.....	87
7.3 Μελλοντική έρευνα.....	88
7.4 Πρακτικές προεκτάσεις	89
Κεφάλαιο 8: Αναφορές - Βιβλιογραφία	91
8.1 Ελληνική βιβλιογραφία.....	91

8.2 Ξένη βιβλιογραφία	91
8.3 Ιστοσελίδες	95
Κεφάλαιο 9: Παραρτήματα	96
9.1 Ερωτηματολόγιο	96
9.2 Πίνακες	105

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Κατηγοριοποίηση ηγετικών συμπεριφορών κατά Yukl (2012).....	33
Πίνακας 2: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας ηγετικής ταυτότητας	60
Πίνακας 3: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας αυτοδιάθεσης	61
Πίνακας 4: Ηλικία δείγματος	63
Πίνακας 5: Περιγραφική ανάλυση κλίμακας ταυτότητας ηγεσίας.....	69
Πίνακας 6: Περιγραφική ανάλυση κλίμακας ταυτότητας ηγεσίας με μεταβλητή το φύλο	70
Πίνακας 7: Περιγραφική ανάλυση κλίμακας ταυτότητας ηγεσίας με μεταβλητή το επίπεδο εκπαίδευσης.....	72
Πίνακας 8: Περιγραφική ανάλυση κλίμακας ταυτότητας ηγεσίας με μεταβλητή την εργασιακή εμπειρία	74
Πίνακας 9: Περιγραφική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης.....	76
Πίνακας 10: Περιγραφική στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή το φύλο	77
Πίνακας 11: Περιγραφική στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή την ιεραρχική θέση.....	78
Πίνακας 12: Περιγραφική στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή τον μισθό	80
Πίνακας 13: Συσχετίσεις μεταβλητών	83
Πίνακας 14: Συσχετίσεις μεταβλητών για την εσωτερική παρακίνηση.....	84
Πίνακας 15: Περιγραφική στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή την οικογενειακή κατάσταση.....	105
Πίνακας 16 : Περιγραφική στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή το επίπεδο εκπαίδευσης.....	107

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Φύλο δείγματος.....	62
Διάγραμμα 2: Ηλικιακό εύρος σε σχέση με το φύλο και το πλήθος.....	63
Διάγραμμα 3: Οικογενειακή κατάσταση δείγματος.....	64
Διάγραμμα 4: Εργασιακή εμπειρία δείγματος.....	65
Διάγραμμα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης δείγματος.....	66
Διάγραμμα 6: Ιεραρχία στην επιχείρηση ανά φύλο.....	67
Διάγραμμα 7: Μισθολογικό εύρος ανά φύλο.....	68

Κατάσταση ακρωνυμίων

Θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Self Determination Theory)	SDT
Θεωρία Γνωστική Αξιολόγησης (Cognitive Evaluation Theory)	CET
Θεωρία Οργανικής Ενσωμάτωσης (Organismic Integration Theory)	OIT
Θεωρία Προσανατολισμών Αιτιότητας (Causality Orientations Theory)	COT
Θεωρία Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών (Basic Psychological Needs Theory)	BPNT
Θεωρία του περιεχομένου των Στόχων (Goal Contents Theory)	GCT
Θεωρία Παρακίνησης για τις σχέσεις (Relationship Motivation Theory)	RMT
Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας (Social Identity Theory)	SIT
Θεωρία της Αυτό-Κατηγοριοποίησης (Self-Categorization Theory)	SCT

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή, η επιτυχία δεν μετριέται μόνο με τα οικονομικά κέρδη και τα εταιρικά προνόμια. Αντίθετα, ορίζεται όλο και περισσότερο από τη συνεργασία και τη συμβίωση μεταξύ των εταιρειών και των εργαζομένων τους. Η αναγνώριση ότι μια καλά καλλιεργημένη σχέση μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων είναι αμοιβαία επωφελής έχει επιφέρει μια μεταστροφή στον τρόπο σκέψης, όπου η έμφαση δεν δίνεται μόνο στα υλικά κέρδη, αλλά και στην ποιότητα των αλληλεπιδράσεων, των συνεργασιών και της ηγεσίας που διαμορφώνει το εργασιακό περιβάλλον. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται πλέον σε πιο περίπλοκες συνθήκες στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό αποδεικνύεται στρατηγικής σημασίας.

Κατανοώντας όλα τα παραπάνω η εργασία αυτή επιδιώκει να φωτίσει τη σύνθετη αλληλεπίδραση μεταξύ ηγεσίας και υφισταμένων στο εργασιακό περιβάλλον όσον αφορά τον αντίκτυπο της ηγετικής ταυτότητας στην εσωτερική παρακίνηση του προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα, ερευνάται εάν υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ηγετικής ταυτότητας και της παρακίνησης των εργαζομένων και ειδικότερα της εσωτερικής παρακίνησης των εργαζομένων. Αναμένεται ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται ότι οι προϊστάμενοι ή οι εργοδότες τους διαθέτουν ισχυρές ηγετικές ταυτότητες έχουν περισσότερες πιθανότητες να έχουν εσωτερικά κίνητρα στην εργασία τους. Επίσης, ερευνάται εάν η εσωτερική παρακίνηση θα συσχετιστεί θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία και την εργασιακή απόδοση. Εικάζεται ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης θα αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και θα επιδεικνύουν καλύτερη εργασιακή απόδοση.

Για να κατανοηθεί η περίπλοκη σχέση μεταξύ ηγεσίας και κινήτρων του προσωπικού, είναι σημαντικό να υπάρξει σαφής κατανόηση της ηγετικής ταυτότητας. Στο πρώτο μέρος του βιβλιογραφικού τμήματος της εργασίας γίνεται μια διερεύνηση της ηγετικής ταυτότητας, της ταυτότητας του ηγέτη και των διαστάσεων της ηγετικής ταυτότητας. Οι έρευνες γύρω από την ηγετική ταυτότητα υποστηρίζουν ότι δεν είναι ένα στατικό κατασκεύασμα, αντίθετα, εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου μέσω μιας συνεχούς διαδικασίας αυτογνωσίας, μάθησης και προσαρμογής.

Στο δεύτερο μέρος του βιβλιογραφικού τμήματος της εργασίας αναλύονται τα βασικά στοιχεία των θεωριών της παρακίνησης και ειδικότερα της εργασιακής παρακίνησης μέσα από τις ιδέες που προσφέρει η «θεωρία της αυτοδιάθεσης» (Self-Determination Theory) (SDT) που εκπονήθηκε από τους ψυχολόγους Edward Deci και Richard Ryan (1985). Η «θεωρία της αυτοδιάθεσης» (Self-Determination Theory) προσφέρει πολύτιμες γνώσεις σχετικά με την έμφυτη ανθρώπινη ανάγκη για αυτονομία, ικανότητα και συσχέτιση με τους άλλους και υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση αυτών των εγγενών αναγκών προάγει τα κίνητρα, την ευημερία και τη βέλτιστη απόδοση. Όταν εφαρμόζεται στην ηγεσία, η θεωρία δίνει έμφαση στη δημιουργία περιβαλλόντων που υποστηρίζουν αυτές τις βασικές ψυχολογικές ανάγκες, καλλιεργώντας έτσι ηγέτες με κίνητρα και ικανοποίηση που με τη σειρά τους εμπνέουν και εμπλέκουν τις ομάδες τους.

Το ερευνητικό τμήμα της διπλωματικής εργασίας παρουσιάζει τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα. Περιλαμβάνει τη δομή του ερωτηματολογίου, εξετάζοντας παράλληλα τις κλίμακες που επιλέχθηκαν και αφορούν την ταυτότητα της ηγεσίας και την παρακίνηση. Το στοχευμένο αυτό ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 178 εργαζόμενους και η ανάλυση και τα αποτελέσματα των δεδομένων που συλλέχθηκαν παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 6. Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τη δημογραφική ανάλυση του δείγματος, τη συνάρτηση των δημογραφικών στοιχείων αυτών με τις προαναφερθείσες κλίμακες και τη συσχέτιση των βασικών μεταβλητών της έρευνας.

Η τελευταία ενότητα της εργασίας μεταφράζει τις θεωρητικές γνώσεις σε πρακτικές εφαρμογές, προσφέροντας συστάσεις για τους ηγέτες, τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού και τα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας. Παρέχοντας εφαρμόσιμες στρατηγικές για την ενίσχυση της ηγετικής ταυτότητας και του θετικού της αντίκτυπου στην παρακίνηση του προσωπικού. Η ενότητα αυτή έχει ως στόχο να συμβάλει στη συζήτηση σχετικά με τις αποτελεσματικές πρακτικές ηγεσίας στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Κεφάλαιο 2: Ηγεσία

Η ηγεσία, ως έννοια, είναι γνωστή εδώ και πολλούς αιώνες μέσα στην πορεία της ανθρώπινης ιστορίας και πλέον εξετάζεται συστηματικά από την επιστημονική κοινότητα ως η ικανότητα άσκησης επιρροής πάνω στα μέλη μιας ομάδας ή σε ένα σύνολο από μεμονωμένα άτομα. Ο ρόλος της ηγεσίας βρίσκει εφαρμογή σε οργανισμούς και επιχειρήσεις με στόχο τον επηρεασμό της στάσης και της συμπεριφοράς του προσωπικού, σε συνδυασμό με τη διοίκηση η οποία εστιάζει περισσότερο στα διαδικαστικά ζητήματα.

2.1 Βασικοί ορισμοί

Σύμφωνα με τον Vecchio (2016) αν και υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την ηγεσία, η ομοιότητα τους επιτρέπει μια γενική ταξινόμηση. Η ηγεσία λοιπόν, μπορεί να γίνει αντιληπτή ως επίκεντρο των ομαδικών διαδικασιών, ως πτυχή της προσωπικότητας, ως η ικανότητα πρόκλησης συμμόρφωσης, ως άσκηση επιρροής, ως συγκεκριμένες συμπεριφορές, ως μορφή πειθούς, ως εργαλείο για την επίτευξη στόχων, ως αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης, ως διαφοροποιημένος ρόλος, ως προσανατολισμός στο έργο και ως πολλοί συνδυασμοί αυτών των ορισμών (Vecchio, 2016).

Κατά τον Μπουραντά (2005) η ηγεσία ορίζεται ως «η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε πρόθυμα και εθελοντικά με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς, 2005, σελ.10).

Ο Northouse (2016) ορίζει την ηγεσία ως μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο καθοδηγεί και επηρεάζει μια ομάδα ατόμων προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Αναλύοντας αυτόν τον ορισμό προσδιορίζει τα βασικά συστατικά στοιχεία ως "διαδικασία", "επιρροή", "ομάδες" και "κοινοί στόχοι". Ως διαδικασία ορίζει ότι ένας ηγέτης επηρεάζει και επηρεάζεται από τους ακόλουθους. Τονίζει ότι η ηγεσία δεν είναι ένα γραμμικό, μονοδιάστατο γεγονός, αλλά ένα διαδραστικό γεγονός. Επίσης επισημαίνει ότι όταν η ηγεσία ορίζεται με αυτόν τον τρόπο

γίνεται προσβάσιμη σε όλους και δεν είναι μονοπώλιο από έναν επίσημα ορισμένο ηγέτη. Η επιρροή αφορά τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης επηρεάζει τους ακόλουθους του και την επικοινωνία που λαμβάνει χώρα μεταξύ ηγετών και ακόλουθων. Η επιρροή είναι ίσως το πιο απαραίτητο στοιχείο της ηγεσίας διότι χωρίς επιρροή η ηγεσία δεν υφίσταται. Οι ομάδες, αποτελούν το πλαίσιο στο οποίο συντελείται η ηγεσία και είναι θεμελιώδεις για την ύπαρξη της ηγεσίας. Ένα άτομο ασκεί επιρροή σε μια ομάδα άλλων ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, μια δυναμική που ισχύει είτε πρόκειται για μια μικρή ομάδα είτε για έναν μεγάλο οργανισμό. Τέλος, οι κοινοί στόχοι είναι απαραίτητοι ώστε οι ηγέτες να κατευθύνουν τις ενέργειες τους προς τα άτομα που προσπαθούν να πετύχουν κάτι μαζί. Αυτό συνεπάγεται την ευθυγράμμιση των ενεργειών με τα άτομα που προσπαθούν να επιτύχουν κοινούς στόχους συλλογικά. Επίσης η έμφαση στην αμοιβαιότητα μειώνει την πιθανότητα οι ηγέτες να προβούν σε εξαναγκαστικές ή ανήθικες ενέργειες προς τους ακόλουθους τους.

Η ηγεσία δεν έχει να κάνει μόνο με το να κάνεις τους ανθρώπους να κάνουν πράγματα, αλλά με το να τους εμπνέεις να θέλουν να τα κάνουν. Περιλαμβάνει τη διαμόρφωση πεποιθήσεων, επιθυμιών και προτεραιοτήτων και την επίτευξη επιρροής αντί για απλή συμμόρφωση. Η ηγεσία πρέπει να διακρίνεται από τη διαχείριση, τη λήψη αποφάσεων και την εξουσία. Παραδοσιακές μέθοδοι όπως η χρήση ωμής βίας ή εξωτερικών κινήτρων μπορεί να υποδηλώνουν αποτυχία της ηγεσίας. Η γνήσια ηγεσία εμπνέει τα άτομα να μοιράζονται ένα όραμα, καθιστώντας τη συμμόρφωση αυτοαναγεννώμενη και διαρκή (Haslam et.al., 2020)

2.2 Ηγεσία: προσέγγιση της ταυτότητας

Η ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένα ή περισσότερα άτομα επηρεάζουν τα άλλα μέλη της ομάδας με τρόπο που τα παρακινεί να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Ως τέτοια, είναι μια ομαδική διαδικασία που επιδεικνύεται μέσω της ακολούθησης των άλλων (Haslam, et al., 2015)

Με την πάροδο του χρόνου, η έρευνα στον τομέα της ηγεσίας πέρασε από διάφορες διακριτές φάσεις. Αρχικά, μια κλασική προσέγγιση θεωρούσε την ηγεσία ως αντανάκλαση

των ιδιαίτερων ιδιοτήτων συγκεκριμένων ατόμων. Αυτή η προσέγγιση αντικαταστάθηκε στη συνέχεια από μια συγκυριακή προσέγγιση που συμπλήρωνε την ανάλυση αυτή με εκτιμήσεις του κοινωνικού και οργανωσιακού πλαισίου. (Haslam, et al.,2015)

Πιο πρόσφατα, μελέτες για την προσέγγιση της ταυτότητας της ηγεσίας τόνισαν τη σημασία του ψυχολογικού δεσμού μεταξύ ηγετών και οπαδών. Αυτή η εξέλιξη αποτελεί απάντηση σε τέσσερις βασικές παρατηρήσεις σχετικά με τη διαδικασία της ηγεσίας:

- 1) Σε διαφορετικά πλαίσια απαιτούνται διαφορετικές μορφές ηγεσίας
- 2) Οι αντιλήψεις των οπαδών για τους ηγέτες είναι κρίσιμες
- 3) Οι ηγέτες και οι οπαδοί παρακινούν και επηρεάζουν ο ένας τον άλλον
- 4) Κατά τη διαδικασία ανάπτυξης της δύναμης να αλλάξουν τον κόσμο, οι ηγέτες και οι οπαδοί μετασχηματίζονται και οι ίδιοι.

Στις παραπάνω παρατηρήσεις, αξίζει να αναφερθούν δύο επιπλέον σημεία. Το πρώτο είναι ότι οι ηγέτες δεν είναι ποτέ απλώς ηγέτες σαν μια αφηρημένη έννοια. Είναι πάντα ηγέτες κάποιων συγκεκριμένων ομάδων ή συλλογικοτήτων μιας χώρας, ενός πολιτικού κόμματος, ενός αθλητικού σωματείου και ούτω καθεξής. Δεύτερον, οι οπαδοί τους δεν προέρχονται από το πουθενά. Δυνητικά τουλάχιστον, είναι και αυτοί μέλη της ίδιας ομάδας. Οι ηγέτες και οι οπαδοί επομένως συνδέονται μεταξύ τους με το ότι αποτελούν μέρος και έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν σε μια κοινή ομάδα (Haslam, et al., 2015).

Η ιδέα ότι η ηγεσία επικεντρώνεται στην αντίληψη του εαυτού των ατόμων ως μέλη της ομάδας βρίσκεται στο επίκεντρο της παραδοσιακής προσέγγισης της κοινωνικής ταυτότητας. Η κοινωνική ταυτότητα αναφέρεται στην αίσθηση ενός ατόμου ότι είναι μέλος μιας συγκεκριμένης κοινωνικής ομάδας (π.χ. ενός έθνους, μιας οργάνωσης) και ότι αυτή η συμμετοχή στην ομάδα είναι σημαντική και έχει νόημα. Η κοινωνική ταυτότητα επιτρέπει έτσι στους ανθρώπους να ορίζουν τον εαυτό τους ως "εμείς" και "μας" (και όχι μόνο ως "εγώ" και "μου") και να το χρησιμοποιούν ως βάση όχι μόνο για την αντίληψη του εαυτού τους αλλά και για την ανάληψη δράσης (Haslam, et al.,2015)

Οι έρευνες που έχουν διερευνήσει την δυναμική της κοινωνικής ταυτότητας έχουν προσδιορίσει τουλάχιστον τέσσερις βασικές εισηγήσεις για την κατανόηση αυτής της διαδικασίας.

Πρώτον, φαίνεται ότι οι άνθρωποι που αυτοπροσδιορίζονται ως μέλη μιας συγκεκριμένης ομάδας, παρακινούνται να δουν αυτή την ομάδα ως θετικά διαφορετική από άλλες ομάδες και ότι εδώ αυτό που μετράει για ένα άτομο δεν είναι η προσωπική του πορεία αλλά η θέση της ομάδας του στο σύνολό της.

Δεύτερον, επισημαίνεται ότι διαφορετικές μορφές ομαδικής συμπεριφοράς απορρέουν από διαφορετικούς ορισμούς αυτής της κοινωνικής ταυτότητας. Με λίγα λόγια, ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφερόμαστε ως ομάδα εξαρτάται από το "ποιοι νομίζουμε ότι είμαστε".

Τρίτον, αποδεικνύεται ότι η κοινωνική ταυτότητα είναι πάντα συνδεδεμένη με το κοινωνικό πλαίσιο. Εξαρτάται δηλαδή από το πού βρισκόμαστε και με ποιον συγκρίνουμε τους εαυτούς μας.

Τέταρτον, προκύπτει ότι η κοινωνική ταυτότητα είναι η απαραίτητη βάση για τη συλλογική συμπεριφορά. Μόνο όταν ορίζουμε τους εαυτούς μας ως μέλη μιας κοινής ομάδας, μπορούμε να δράσουμε ως ομάδα (Haslam et al., 2015).

2.3 Ταυτότητα ηγεσίας και ταυτότητα του ηγέτη

Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί ο αριθμός των ερευνών γύρω από τους ισχυρούς δεσμούς μεταξύ της ηγεσίας και της ταυτότητας του ηγέτη. Ωστόσο οι έρευνες αυτές επικεντρώνονται γύρω από δύο διαφορετικές προσεγγίσεις.

Η μία προσέγγιση ερευνά την ταυτότητα της ηγεσίας (leadership identity) και βλέπει την ηγεσία ως μια ομαδική διαδικασία που επικεντρώνεται στην ικανότητα των ηγετών να εκπροσωπούν, να προωθούν, να δημιουργούν και να ενσωματώνουν μια κοινωνική

ταυτότητα που μοιράζονται με τις ομάδες στις οποίες ηγούνται - μια αίσθηση του "εμείς ως ομάδα".

Η άλλη προσέγγιση μελετά την ταυτότητα του ηγέτη ως άτομο (leader identity) και παρουσιάζει την ηγεσία ως μια διαδικασία που προωθείται από άτομα που έχουν μια καλά αναπτυγμένη προσωπική κατανόηση του εαυτού τους ως ηγέτες - μια αίσθηση του "εγώ ως ηγέτης" (Haslam, et.al., 2022).

2.3.1 Ταυτότητα ηγεσίας

Η έρευνες που μελετούν την ταυτότητα της ηγεσίας ως μια ομαδική διαδικασία αντλούν πληροφορίες από δύο σημαντικές κοινωνικό-ψυχολογικές θεωρίες: τη «θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας» (SIT, Social Identity Theory) και τη θεωρία της «αυτό-κατηγοριοποίησης» (SCT, Self-Categorization Theory).

Η κρίσιμη συμβολή της θεωρίας της κοινωνικής ταυτότητας (SIT) έγκειται στην αναγνώριση ότι σε μια σειρά από κοινωνικά και οργανωτικά πλαίσια, η αίσθηση του εαυτού των ανθρώπων δεν καθορίζεται πρωτίστως από την αίσθηση που έχουν για τον εαυτό τους ως άτομα (από την άποψη της προσωπικής τους ταυτότητας, ως "εμένα" και "εγώ". Αντίθετα, ορίζεται από την αίσθηση που έχουν για τον εαυτό τους ως μέλη συγκεκριμένων ομάδων (από την άποψη της κοινωνικής τους ταυτότητας, ως "εμείς" και "μας").

Η SIT υποστηρίζει επίσης ότι η κοινωνική ταυτότητα έχει εκτεταμένες επιπτώσεις στη νόηση και τη συμπεριφορά. Τρεις από τις επιπτώσεις αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές.

Πρώτον, όταν οι άνθρωποι αυτοπροσδιορίζονται με βάση μια δεδομένη κοινωνική ταυτότητα, έχουν κίνητρο να βλέπουν αυτή την ομάδα ("εμείς") ως σημαντικά διαφορετική από τις άλλες ομάδες με τις οποίες συγκρίνονται. Με λίγα λόγια, θέλουν οι ομάδες που τους ενδιαφέρουν να είναι ξεχωριστές.

Δεύτερον, όταν μια συγκεκριμένη κοινωνική ταυτότητα είναι εμφανής (δηλαδή, ψυχολογικά λειτουργική με τρόπους που συμβάλλουν στην αίσθηση της κοινωνικής ταύτισης), είμαστε επικεντρωμένοι, πάνω απ' όλα, στην πορεία και τις θέσεις της συγκεκριμένης ομάδας. Για παράδειγμα, αν μια ποδηλάτισσα αυτοπροσδιορίζεται ως μέλος μιας συγκεκριμένης ομάδας ποδηλασίας, αυτό που έχει σημασία σε μια ομαδική κατάκτηση δεν είναι ο προσωπικός της χρόνος αλλά ο χρόνος της ομάδας της. Κατά συνέπεια, η κοινωνική ταύτιση κάνει τους ανθρώπους πρόθυμους να ενεργήσουν ενάντια στα προσωπικά τους συμφέροντα προκειμένου να προάγουν την προσπάθεια μιας ομάδας με τρόπους που προκαλούν φαινόμενα όπως ο αλτρουισμός, η οργανωσιακή ιδιότητα και η αυτοθυσία.

Και τρίτον, το κατά πόσο και πώς η κοινωνική ταυτότητα επηρεάζει τη συμπεριφορά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την κατανόηση του κοινωνικού πλαισίου στο οποίο βρίσκονται τα άτομα.

Η θεωρία της αυτό-κατηγοριοποίησης (SCT) αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1980 και η πρωταρχική της συμβολή ήταν να υποστηρίξει ότι η κοινωνική ταυτότητα καθιστά δυνατή την ομαδική συμπεριφορά μέσω μιας διαδικασίας αποπροσωποποίησης κατά την οποία ο εαυτός γίνεται αντιληπτός ως εναλλάξιμος με άλλους που ορίζονται ως μέλη της ομάδας σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι είναι σε θέση να λειτουργήσουν μόνο ως ομάδα επειδή η απροσωποποιημένη κατηγοριοποίηση του εαυτού, τους οδηγεί στο να βλέπουν τον εαυτό τους και τους άλλους ως μέλη της ίδιας κοινωνικής κατηγορίας ("εμείς").

Επίσης η SCT υποδηλώνει ότι βλέπουμε τους άλλους ως καταρτισμένους για να μας ενημερώσουν για μια δεδομένη κοινωνική ταυτότητα και ως εκ τούτου αναζητούμε και ανταποκρινόμαστε θετικά στην ηγεσία τους στο βαθμό που τους θεωρούμε αντιπροσώπους μιας συγκεκριμένης ομάδας. Πιο συγκεκριμένα επηρεαζόμαστε από τους άλλους στο βαθμό που αυτοί λογίζονται ως άτομα με πρωτοτυπικά χαρακτηριστικά σε μια ομάδα. Για παράδειγμα όταν ένα άτομο ορίζει τον εαυτό του με όρους μιας συγκεκριμένης κοινωνικής ταυτότητας (π.χ. ως φεμινίστρια), θα κινητοποιηθεί να ανακαλύψει το νόημα αυτής της κοινωνικής ταυτότητας (π.χ. τι σημαίνει να είσαι φεμινίστρια) και να ενεργεί με τρόπους που ενσωματώνουν αυτό το νόημα. Αλλά σε έναν μεταβαλλόμενο και αβέβαιο κόσμο, αυτό μπορεί να είναι δύσκολο να διακριθεί. Κατά συνέπεια, για να κατανοήσει τον κόσμο και τη θέση του

μέσα σε αυτόν, βασίζεται σε πληροφορίες από άλλους ανθρώπους που είναι μέλη της ίδιας ομάδας.

Ακόμα η SCT υποστηρίζει ότι κάθε μεμονωμένο μέλος μιας ομάδας θεωρείται ότι είναι αντιπροσωπευτικό μέλος της ομάδας, και ως εκ τούτου έχει μεγαλύτερη επιρροή μέσα σε αυτή, στο βαθμό που θεωρείται ότι ενσωματώνει τόσο αυτό που "εμείς" έχουμε κοινό όσο και αυτό που κάνει "εμάς" διαφορετικούς από τις άλλες ομάδες. Επιπλέον, *ceteris paribus* όσο πιο πολλά πρωτοτυπικά χαρακτηριστικά έχει ένα άτομο μιας ομάδας με την οποία ταυτιζόμαστε τόσο περισσότερο θα έχουμε κίνητρο να το ακολουθήσουμε. Οι ισχυρισμοί αυτοί αρχικά ενσωματώθηκαν και επισημοποιήθηκαν στο πλαίσιο της θεωρίας της κοινωνικής ταυτότητας της ηγεσίας και έκτοτε έχουν επιβεβαιωθεί από ένα μεγάλο όγκο ερευνών που δείχνουν ότι οι άνθρωποι είναι πιο δεκτικοί στην ηγεσία εκείνων που έχουν πρωτοτυπικά χαρακτηριστικά μέσα σε μία ομάδα.

Ταυτόχρονα, όμως, άλλες έρευνες εμπνευσμένες εξίσου από την κοινωνική ταυτότητα έχουν δείξει ότι τα πρωτοτυπικά χαρακτηριστικά των ηγετών δεν είναι το μόνο που έχει σημασία όταν πρόκειται για την παρακίνηση των οπαδών. Όπως καθώς και το να γίνονται αντιληπτοί ως "ένας από εμάς", οι ηγέτες πρέπει επίσης να θεωρούνται ότι "το κάνουν για εμάς" μέσω του έργου τους ως πρωταθλητές της ομάδας.

Ένα από τα θέματα που θεωρείται προβληματικό για την αποτελεσματικότητα των ηγετών είναι η αντίληψη ότι είτε ενεργούν για τον εαυτό τους ή, ακόμη χειρότερα, για μια άλλη (εξωτερική) ομάδα. Συνεπώς ανεξάρτητα από το πόσο πρωτοτυπικά χαρακτηριστικά έχουν οι ηγέτες, είναι πιο αποτελεσματικοί όταν ενεργούν με τρόπους που προωθούν τα συμφέροντα της ομάδας τους.

Επιπρόσθετα η ανωτέρω ανάλυση προϋποθέτει ότι σε κάθε δεδομένη κατάσταση θα υπάρχει πάντα μια προϋπάρχουσα κοινωνική ταυτότητα για τους ηγέτες να εκπροσωπούν και να προωθούν. Επιπλέον, φαίνεται ότι οι ηγέτες μπορούν να είναι επιτυχείς μόνο αν οι συνθήκες τους φορτώσουν τον μανδύα των πρωτοτυπικών χαρακτηριστικών στους ώμους τους. Σε αυτές τις συνθήκες όμως οι ηγέτες δεν θα μπορέσουν να είναι δημιουργικοί οδηγοί της αλλαγής, διότι θα πρέπει πάντα να αντιπροσωπεύουν και να προωθήσουν τα συμφέροντα των άλλων.

Το καθοριστικό στοιχείο που δίνει απάντηση στους ανωτέρω προβληματισμούς είναι ότι οι κοινωνικές ταυτότητες δεν είναι σταθερές αλλά αντίθετα είναι ένα κινητό γεγονός. Πράγματι, ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι ακριβώς η ικανότητα να εκμεταλλεύεται αυτή την ευελιξία.

Κάποιες έρευνες υποδεικνύουν ότι οι ηγέτες χρειάζεται να είναι επιχειρηματίες της κοινωνικής ταυτότητας που εργάζονται όχι μόνο για να δημιουργήσουν μια αίσθηση της κοινής συμμετοχής στην ομάδα μεταξύ των επίδοξων οπαδών, αλλά και για να διαμορφώσουν την κατανόηση της κοινωνικής ταυτότητας. Συνεπώς, το πρώτο καθήκον ενός επίδοξου ηγέτη είναι να δημιουργήσει ένα αίσθημα ότι ο ίδιος και οι οπαδοί του συνδέονται με έναν κοινό σκοπό τον οποίο ενστερνίζονται. Αυτό το εγχείρημα συχνά θα επικεντρώνεται στο καθήκον να φέρει τα μέλη διαφορετικών ομάδων μαζί με τρόπους που δημιουργούν μια συνολική αίσθηση κοινής κοινωνικής ταυτότητας. Μια βασική πρόκληση σε αυτή την διαδικασία είναι να οικοδομήσει ένα ανώτερο "εμείς" με τρόπους που δεν απειλούν την ιδιαιτερότητα των υποομάδων ή να δημιουργούν απειλή μεταξύ των ομάδων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία μιας δια-ομαδικής ταυτότητας.

Καθώς φαίνεται, αυτές οι προσπάθειες δεν αρκούν για να εγγυηθούν την επιτυχία, ιδίως μακροπρόθεσμα. Διότι η ηγεσία δεν αφορά μόνο την συμπεριφορά των ηγετών, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των οπαδών. Κατά συνέπεια, οι ηγέτες πρέπει να διαμορφώνουν την κοινωνική ταυτότητα με τρόπους που είναι ελκυστικοί για τους οπαδούς και που τους επιτρέπουν να ενεργούν με τρόπους που ενσωματώνουν τις κοινές αξίες της ομάδας στην κοινωνική πραγματικότητα. Δηλαδή, πρέπει να είναι ιμπρεσάριοι ταυτοτήτων που επινοούν και οργανώνουν συλλογικές δραστηριότητες και γεγονότα που ζωντανεύουν τις ομάδες των οποίων ηγούνται (Haslam, et.al., 2022).

Για την ηγετική ταυτότητα υπάρχουν οι ακόλουθες τέσσερις διαστάσεις όπως αναφέρθηκαν εμμέσως και παραπάνω.

Πρωτότυπη: Αυτή η διάσταση επικεντρώνεται στο βαθμό στον οποίο ένας ηγέτης ενσαρκώνει τα μοναδικά χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες που καθορίζουν την ομάδα του. Με απλούστερους όρους, μετράει πόσο καλά ο ηγέτης αντιπροσωπεύει το "εμείς" της ομάδας του.

Πρωώθησης: Αυτή η διάσταση αξιολογεί τη δέσμευση του ηγέτη να προωθεί και να υπερασπίζεται τα βασικά συμφέροντα της ομάδας του. Ουσιαστικά καταγράφει κατά πόσον ο ηγέτης εργάζεται ενεργά προς την κατεύθυνση των ωφελειών της ομάδας στο σύνολό της.

Επιχειρηματικότητα: Αυτή η διάσταση δίνει έμφαση στην ικανότητα του ηγέτη να δημιουργεί μια αίσθηση κοινής ταυτότητας και ανήκειν στην ομάδα. Αντικατοπτρίζει τις προσπάθειες του ηγέτη να καλλιεργήσει το αίσθημα του "εμείς" και της συμμετοχικότητας μεταξύ των μελών.

Επικοινωνίας: Αυτή η διάσταση επικεντρώνεται στις επικοινωνιακές δεξιότητες του ηγέτη και στην ικανότητά του να εκπροσωπεί αποτελεσματικά την ταυτότητα της ομάδας σε εξωτερικά ακροατήρια. Αξιολογεί πόσο καλά ο ηγέτης μεταφέρει τις αξίες, τους στόχους και τις προοπτικές της ομάδας σε όσους βρίσκονται εκτός της ομάδας.

Οι τέσσερις αυτές διαστάσεις αποτελούν σημαντικά κριτήρια για την αξιολόγηση της ικανότητας ενός ηγέτη να ενσαρκώνει και να αναπτύσσει την ταυτότητα της ομάδας του.

2.3.2 Ταυτότητα του ηγέτη

Οι έρευνες για την ταυτότητα του ηγέτη εστιάζουν σταθερά στο "Εγώ" του. Στην ουσία αυτή η εστίαση σημαίνει ότι βλέπουν την ηγεσία ως μια διαδικασία που ενθαρρύνεται και προωθείται από άτομα που έχουν μια καλά αναπτυγμένη προσωπική κατανόηση του εαυτού τους ως ηγέτες (μια αίσθηση του "εγώ ως ηγέτης") και τα οποία επίσης καταφέρνουν να κάνουν τους άλλους να αποδεχτούν αυτή την αντίληψη.

Παρ' ότι υπάρχουν πολλαπλές προσεγγίσεις που έχουν εξερευνήσει διαφορετικές πτυχές αυτής της διαδικασίας, με διαφορετικούς τρόπους, όλες τονίζουν τη σημασία της αλληλεπίδρασης μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και των αντιλήψεων των οπαδών.

Οι έρευνες που διεξήχθησαν από τον Lord (1984) και τους συναδέλφους του, οι οποίοι επικεντρώθηκαν στη σημασία των πρωτοτυπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη, υποστηρίζαν ότι για να είναι επιτυχής η ηγεσία, τα άτομα πρέπει να ενσαρκώνουν χαρακτηριστικά και ιδιότητες που χαρακτηρίζουν τους ηγέτες στον τομέα τον οποίο επιδιώκουν να έχουν επιρροή και που συνάδουν με τις προσδοκίες των ακολούθων για την κατάλληλη συμπεριφορά των ηγετών.

Κατά συνέπεια, από αυτή την άποψη, η ηγεσία νοείται ως μια γνωστική δομή γνώσης που διατηρείται στη μνήμη των αποδεκτών και όπου οι αποδέκτες χρησιμοποιούν το βαθμό ταύτισης με αυτή την προκατασκευασμένη δομή για να σχηματίσουν αντιλήψεις για την ηγεσία.

Χρησιμοποιώντας ως βάση τις προαναφερθείσες ιδέες οι πιο πρόσφατες έρευνες έχουν επικεντρωθεί στην ανάγκη οι ηγέτες να επικοινωνούν αξίες που αγγίζουν τις ταυτότητες των ακολούθων και που τους επιτρέπουν να γίνονται αντιληπτοί ως πρότυπα από αυτούς τους ακολούθους με τρόπους που εξυπηρετούν και τους ίδιους για τη δική τους αυτορρύθμιση.

Ωστόσο, εκτός από το επιχείρημα ότι οι ηγέτες πρέπει να θεωρούνται από τους άλλους ηγέτες (και ότι οι άλλοι πρέπει να τους παραχωρούν τη δύναμη να ενεργούν ως ηγέτες), οι ερευνητές έχουν επίσης υποστηρίξει ότι είναι σημαντικό για τους ηγέτες να βλέπουν τους εαυτούς τους ως ηγέτες προκειμένου να είναι σε θέση να ηγηθούν αποτελεσματικά. Ειδικότερα, έχει παρατηρηθεί ότι όταν ένα άτομο αναγνωρίζει τον εαυτό του ως ηγέτη και αυτό ενσωματώνεται στο εσωτερικό σύστημα του εαυτού του, θα έχει περισσότερα κίνητρα να ενεργεί με τρόπο που να θυμίζει ηγέτη.

Επιπρόσθετα άλλες έρευνες που έχουν εμβαθύνει σε αυτά τα ευρήματα έχουν διερευνήσει τους τρόπους με τους οποίους η εσωτερίκευση της ταυτότητας του ηγέτη κάνει ένα άτομο πιο πιθανό να διεκδικήσει, να αποκτήσει και να διατηρήσει επίσημους ηγετικούς ρόλους. Δηλαδή, ένα άτομο που αυτοπροσδιορίζεται ως ηγέτης, μπορεί να μιλάει πιο κυριαρχικά, να προβάλλει τον εαυτό του πιο δυναμικά στον κόσμο, και επίσης να είναι πιο πρόθυμο να δοκιμάσει νέες ηγετικές δραστηριότητες (π.χ., μιλώντας σε συναντήσεις, αναλαμβάνοντας την ευθύνη για την οργάνωση εκδηλώσεων, βάζοντας τον εαυτό του να θέσει υποψηφιότητα για βραβεία και διακρίσεις).

Υπάρχουν επίσης ενδείξεις ότι η ανάληψη μιας ταυτότητας ηγέτη μπορεί να αποτελέσει βάση για μετα-ικανότητες οι οποίες είναι σημαντικές για την ηγεσία, όπως η αυτογνωσία, η προσαρμοστικότητα και η ανάγκη για επίτευξη. Αυτές οι ικανότητες προέρχονται εν μέρει από την επιθυμία των ηγετών να διακριθούν και να ξεχωρίσουν από τους άλλους αλλά και από την ανάγκη να ξεχωρίζουν και να υπερέχουν από τους δυνητικούς ακόλουθους τους (Haslam, et.al., 2022).

Συμπερασματικά, οι ηγέτες θα είναι σε θέση να ηγηθούν αποτελεσματικά όταν η ταυτότητά τους ως ηγέτες είναι θεμελιωμένη και συνεπώς εγγενώς συμβατή με την ταυτότητά τους ως μέλη της ομάδας. Για να ηγηθεί κανείς πρέπει να έχει μια αιτία, δηλαδή μια ομάδα κάποιας μορφής την οποία θέλει να εκπροσωπήσει και να προάγει. Για το λόγο αυτό, η ταυτότητα του ηγέτη έχει από μόνη της λίγη πρακτική χρησιμότητα. Ωστόσο, όταν συνδέεται με μια ομάδα και μια κοινωνική ταυτότητα, μπορεί να αποτελέσει μια ισχυρή δύναμη. Παρατηρείται επίσης, ότι μόνο όταν οι ηγέτες φέρνουν σε ευθυγράμμιση την προσωπική και την κοινωνική τους ταυτότητα είναι σε θέση να κινητοποιήσουν τη δύναμη της ομάδας για να αλλάξουν τον κόσμο (Haslam, et.al., 2022).

2.4 Διαστάσεις της ηγετικής ταυτότητας

Πολλές έρευνες διεξήχθησαν για την προσέγγιση της κοινωνικής ταυτότητας στην ηγεσία αλλά οι περισσότερες μελέτες είχαν επικεντρωθεί στα πρωτοτυπικά χαρακτηριστικά της ταυτότητας των ηγετών παραμελώντας την αξιολόγηση άλλων εξίσου σημαντικών διαστάσεων της διαχείρισης της κοινωνικής ταυτότητας. Ωστόσο, πρόσφατες θεωρητικές εξελίξεις υποστηρίζουν ότι προκειμένου να κινητοποιήσουν και να κατευθύνουν τις ενέργειες των ακολούθων, οι ηγέτες πρέπει όχι μόνο να "είναι ένας από εμάς" ("Identity prototypicality"), αλλά και να "το κάνουν για εμάς" (Identity advancement), να "ενσωματώνουν μια αίσθηση του εμείς" (Identity entrepreneurship) και να "μας κάνουν να νιώθουμε ότι μετράμε" (Identity impresarioship), (Steffens et al., 2014).

Ακολουθεί η ανάλυση των τεσσάρων διαστάσεων της ηγετικής ταυτότητας ως διαδικασίας κοινωνικής ταυτότητας.

Ταυτότητα πρωτοτυπίας (Identity prototypicality): Το να είσαι ένας από μας (Being one of us) (Steffens et. al., 2014)

Η νέα ψυχολογία της ηγεσίας υποδηλώνει ότι οι ηγέτες πρέπει να έχουν ιδιότητες, χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που να τονίζουν τα κοινά τους σημεία με τους οπαδούς τους, ενώ ταυτόχρονα να τους διαφοροποιούν από άλλες ομάδες που είναι σημαντικές σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Οι ηγέτες πετυχαίνουν με το να στέκονται υπέρ της ομάδας και όχι με το να ξεχωρίζουν από αυτήν. Ασφαλώς αυτό εξακολουθεί να σημαίνει ότι οι ηγέτες πρέπει να επιδεικνύουν συγκεκριμένες ιδιότητες. Είναι σημαντικό, ωστόσο, να τονιστεί ότι οι ιδιότητες αυτές δεν εκτιμώνται επειδή είναι εκείνες ενός ανεξάρτητου ατόμου. Αντίθετα, εκτιμώνται επειδή είναι ιδιότητες που ενσαρκώνουν το νόημα της ομάδας στο συγκεκριμένο πλαίσιο. Μια βασική συνέπεια αυτού του γεγονότος είναι ότι δεν υπάρχει ένα γενικό σύνολο χαρακτηριστικών που να προβλέπει πάντα την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Αντίθετα, καθώς το νόημα της ομάδας αλλάζει, θα αλλάζουν και οι ιδιότητες που απαιτούνται από έναν αποτελεσματικό ηγέτη (Haslam et. al., 2020).

Ο Steffens (2014) και οι συνεργάτες του όρισαν την πρωτότυπη διάσταση της ηγετικής ταυτότητας ως εξής:

Ο ηγέτης πρέπει να αντιπροσωπεύει τις μοναδικές ιδιότητες που καθορίζουν την ομάδα και τι σημαίνει να είσαι μέλος αυτής της ομάδας. Να αντιπροσωπεύει τα βασικά χαρακτηριστικά της ομάδας που καθιστούν την ομάδα αυτή ξεχωριστή και διακριτή από άλλες ομάδες. Να είναι υποδειγματικό και πρότυπο μέλος της ομάδας (Steffens et. al., 2014).

Η ταυτότητα προώθησης (Identity Advancement): Το κάνουμε για μας (Doing it for us)

Η ηγεσία δεν έχει να κάνει μόνο με το να είσαι αλλά και με το να κάνεις. Στο ερώτημα πώς πρέπει να ενεργούν οι ηγέτες προκειμένου να δεσμεύουν την ενέργεια και τον ενθουσιασμό ολόκληρης της ομάδας και να διασφαλίζουν ότι τα ατομικά τους οράματα και σχέδια μετατρέπονται σε συλλογικά οράματα και σχέδια, η παραδοσιακή απάντηση είναι η παροχή

ενός γενικού καταλόγου συμπεριφορών (όπως η δικαιοσύνη) που απαιτούνται από τον επιτυχημένο ηγέτη. Αντίθετα, οι πρόσφατες έρευνες υποδεικνύουν ότι οι ηγέτες πρέπει να φαίνονται ότι εργάζονται σκληρά για την ομάδα (σε αντίθεση με το να εργάζονται για τον εαυτό τους ή για άλλες εξωτερικές ομάδες) και να επικεντρώνονται στην προώθηση των συμφερόντων της ομάδας. Το τι σημαίνει αυτό από την άποψη της πραγματικής συμπεριφοράς εξαρτάται από τους κανόνες, τις αξίες και τις προτεραιότητες της ομάδας και αλλάζει ανάλογα με την εκάστοτε ομάδα. Συγκεκριμένα, τα μέλη εκτιμούν δίκαιους ηγέτες μόνο σε συνθήκες όπου η δικαιοσύνη αποτελεί αξία της ομάδας και, ως εκ τούτου, η δίκαιη συμπεριφορά προωθεί την κοσμοθεωρία της ομάδας (Haslam et. al., 2020).

Από τη σκοπιά της κοινωνικής ταυτότητας, η ανάδειξη μιας συλλογικής ταυτότητας εκ μέρους των ηγετών είναι μια σημαντική διάσταση και μπορεί να συνοψισθεί στον ακόλουθο ορισμό:

Ο ηγέτης πρέπει να προάγει και να προωθεί τα βασικά συμφέροντα της ομάδας. Να υποστηρίζει και αν απειλούνται να υπερασπίζεται τα συμφέροντα της ομάδας (και όχι τα προσωπικά συμφέροντα ή τα συμφέροντα άλλων ομάδων). Να προασπίζεται τις ανησυχίες και τις φιλοδοξίες που είναι βασικές για την ομάδα στο σύνολό της. Να συμβάλλει στην υλοποίηση των στόχων της ομάδας. Να ενεργεί για την αποτροπή αποτυχιών της ομάδας και για την υπέρβαση των εμποδίων στην επίτευξη των στόχων της ομάδας (Steffens et.al., 2014).

Συνοπτικά αυτή η διάσταση αξιολογεί τη δέσμευση του ηγέτη να προωθεί και να υπερασπίζεται τα βασικά συμφέροντα της ομάδας του. Ουσιαστικά καταγράφει κατά πόσον ο ηγέτης εργάζεται ενεργά προς την κατεύθυνση των ωφελειών της ομάδας στο σύνολό της.

Ταυτότητα επιχειρηματικότητας (Identity entrepreneurship): Δημιουργία μιας αίσθησης του "εμείς" (Crafting a sense of us).

Στις δύο προηγούμενες διαστάσεις αναφέρθηκε ότι, για να είναι αποτελεσματικοί, οι ηγέτες πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικοί των ομάδων των οποίων επιδιώκουν να ηγηθούν και να προωθούν τα συμφέροντα των ομάδων αυτών. Εδώ, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην απεριόριστη, ιδιοσυγκρασιακή και επισφαλής διαδικασία της δημιουργίας νοήματος. Πιο συγκεκριμένα, εδώ διερευνώνται ζητήματα που σχετίζονται με τους τρόπους με τους οποίους

οι ηγέτες κατασκευάζουν ταυτότητες ώστε να προσδίδουν στον εαυτό τους επιρροή και εξουσία. Ο πυρήνας αυτής της δραστηριότητας έγκειται στη διαμόρφωση των κοινωνικών ταυτοτήτων, έτσι ώστε ο ηγέτης και οι προτάσεις του να εκλαμβάνονται από τους ακόλουθους ως η εκδήλωση των πεποιθήσεων και των αξιών της ομάδας. Σε αυτή την διάσταση το κεντρικό μήνυμα είναι ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι κατασκευαστές της ταυτότητας. Αυτό υποδηλώνει ότι, όσο μικρή και αν είναι, μια ομάδα ανθρώπων με κοινή ταυτότητα θα είναι πάντα σε θέση να συντονίζει καλύτερα τις ενέργειές της και, ως εκ τούτου, να έχει μεγαλύτερη δύναμη από μια ομάδα χωρίς κοινή ταυτότητα. Κατά συνέπεια για τους ηγέτες, η ταυτότητα είναι ο σημαντικότερος από όλους τους πόρους (Haslam et. al., 2020).

Οι έρευνες σχετικά με αυτή την πτυχή της ηγετικής ταυτότητας ορίζουν την επιχειρηματικότητα της ταυτότητας των ηγετών ως εξής:

Ο ηγέτης πρέπει να φέρνει τους ανθρώπους κοντά δημιουργώντας μια κοινή αίσθηση του "εμείς" και του "μας" μέσα στην ομάδα. Να κάνει τους διαφορετικούς ανθρώπους να αισθάνονται ότι είναι μέρος της ίδιας ομάδας αυξάνοντας τη συνοχή και τη συμπεριληπτικότητα εντός της ομάδας. Να αποσαφηνίζει στους ανθρώπους τι αντιπροσωπεύει η ομάδα (και τι δεν αντιπροσωπεύει) με τον καθορισμό των βασικών αξιών, κανόνων και ιδανικών (Steffens et.al., 2014).

Ταυτότητα επικοινωνίας (Identity Impresarioship): "Κάνοντας μας να νιώθουμε ότι μετράμε " (Making us matter)

Σε αυτή τη διάσταση μελετώνται οι διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους οι ηγέτες μπορούν να κάνουν τις κατασκευές της κοινωνικής τους ταυτότητας ελκυστικές και, ως εκ τούτου, να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των άλλων. Όταν οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν μια συνοχή μεταξύ των ιδίων, των προτάσεών τους και της ταυτότητας της ομάδας, υπάρχει ποιοτική αλλαγή στην ικανότητά τους να διαμορφώνουν μαζική δράση (Haslam et. al., 2020).

Ανάπτυξη υποδομών, εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων που δίνουν βαρύτητα στην ύπαρξη της ομάδας και επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να ζήσουν την ιδιότητα του μέλους. Προώθηση δομών που διευκολύνουν και ενσωματώνουν την κοινή κατανόηση, τον συντονισμό και την επιτυχία (και όχι δομές που διαιρούν ή υπονομεύουν την ομάδα). Παροχή

μιας φυσικής πραγματικότητας για την ομάδα με τη δημιουργία υλικού που σχετίζεται με την ομάδα και παρέχοντας απτά αποτελέσματα της ομάδας. Κάνει την ομάδα να έχει σημασία, καθιστώντας την ορατή όχι μόνο στα μέλη της ομάδας αλλά και στους ανθρώπους εκτός της ομάδας (Steffens et.al., 2014).

Συνοπτικά η ταυτότητα πρωτοτυπίας επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο ένας ηγέτης αντιπροσωπεύει την ομάδα του. Η ταυτότητα προώθησης αξιολογεί τη δέσμευση του ηγέτη να προασπίσει τα συμφέροντα της ομάδας, ενώ η ταυτότητας επιχειρηματικότητας της επικεντρώνεται στη δημιουργία κοινής ταυτότητας και συμμετοχής στην ομάδα. Η ταυτότητα επικοινωνίας επικεντρώνεται στις επικοινωνιακές δεξιότητες του ηγέτη και την ικανότητά του να εκπροσωπεί αποτελεσματικά την ταυτότητα της ομάδας σε εξωτερικά ακροατήρια. Οι τέσσερις αυτές διαστάσεις αποτελούν σημαντικά κριτήρια για την αξιολόγηση της ικανότητας ενός ηγέτη να ενσαρκώνει και να αναπτύσσει την ταυτότητα της ομάδας του.

2.5 Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη

Ο προσδιορισμός της προσωπικότητας και των κοινωνικών, σωματικών ή ψυχικών χαρακτηριστικών που καθορίζουν έναν ηγέτη είναι αντικείμενο μακροχρόνιων ερευνών (Robbins, et.al. 2017). Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών της ηγεσίας/ηγέτη (trait theories) εστιάζουν στις προσωπικές ιδιότητες και χαρακτηριστικά. Για την προσωπικότητα, η έρευνα των Robbins και Judge (2017) γύρω από το πλαίσιο της θεωρίας των πέντε μεγάλων παραγόντων (Big 5) έδειξε ότι η εξωστρέφεια είναι το πιο προγνωστικό χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ωστόσο, σημειώνεται ότι η εξωστρέφεια σχετίζεται περισσότερο με τον τρόπο ανάδειξης των ηγετών παρά με την αποτελεσματικότητά τους. Δύο άλλα εξίσου σημαντικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που φαίνεται να προβλέπουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη είναι η ευσυνειδησία και η δεκτικότητα στην εμπειρία. Επίσης, βασικό χαρακτηριστικό που υποδηλώνει αποτελεσματική ηγεσία είναι η συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence) και κυρίως η ενσυναίσθηση. Οι ενσυναισθητικοί ηγέτες μπορούν να αισθάνονται τις ανάγκες των άλλων, να ακούνε τι λένε (και δεν λένε) οι ακόλουθοι

τους και να διαβάζουν τις αντιδράσεις των άλλων. Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με την ανάδειξη και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη (Robbins, et.al 2017).

Το 1948 διεξήχθη η πρώτη έρευνα για τον εντοπισμό σημαντικών χαρακτηριστικών ηγεσίας από τον Stogdill (1948). Η μελέτη έδειξε ότι τα άτομα σε ηγετικούς ρόλους διέφεραν από το μέσο μέλος της ομάδας ως προς οκτώ βασικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής: η νοημοσύνη, η ετοιμότητα, η διορατικότητα, η υπευθυνότητα, η πρωτοβουλία, η επιμονή, η αυτοπεποίθηση και η εξωστρέφεια. Σε δεύτερη έρευνα που διεξήχθη από τον ίδιο το 1974 παρουσίασε μια πιο ισορροπημένη άποψη για το ρόλο των χαρακτηριστικών και των περιστασιακών παραγόντων στην ηγεσία. Αναγνώρισε την συνδυασμένη επίδραση τόσο των προσωπικών όσο και των περιστασιακών παραγόντων στην ηγεσία.

Η δεύτερη έρευνα του Stogdill (1974) εντόπισε δέκα χαρακτηριστικά που παρουσίασαν θετική συσχέτιση με την ηγεσία:

1. Η παροχή καθοδήγησης για την εξασφάλιση της αξιοπιστίας και την ολοκλήρωση των εργασιών.
2. Η επίδειξη ανθεκτικότητας και σταθερότητας για την επιδίωξη των στόχων
3. Η ανάληψη κινδύνων και προσέγγιση της επίλυσης προβλημάτων με αυθεντικότητα
4. Η ηγετική ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών σε κοινωνικές καταστάσεις
5. Να διαθέτει αυτοπεποίθηση και αίσθηση προσωπικής ταυτότητας
6. Να διαθέτει προθυμία να αντιμετωπίσει τις συνέπειες των αποφάσεων και των ενεργειών του
7. Η ετοιμότητα διαχείρισης του διαπροσωπικού στρες
8. Να είναι ανοιχτός και να διαθέτει ανοχή στις απογοητεύσεις και καθυστερήσεις
9. Να έχει την ικανότητα να επηρεάζει την συμπεριφορά άλλων
10. Ικανότητα στη δόμηση συστημάτων κοινωνικής αλληλεπίδρασης

Ο Stogdill (1974) υποστήριξε ότι η απλή κατοχή ορισμένων από αυτά τα χαρακτηριστικά δεν καθιστά αυτόματα ένα άτομο ηγέτη. Αντίθετα, η σημασία αυτών των χαρακτηριστικών εξαρτάται από τη συγκεκριμένη κατάσταση στην οποία λειτουργεί ένα άτομο. Αυτό σημαίνει

ότι κάποιος που είναι ηγέτης σε ένα πλαίσιο μπορεί να μην είναι απαραίτητα ηγέτης σε ένα διαφορετικό περιβάλλον.

Παρόμοια μελέτη διεξήγαγε ο καθηγητής ψυχολογίας, Richard Mann (1959), ο οποίος σε αντίθεση με τον Stogdill έδωσε μικρότερη βάση στην επίδραση των περιστασιακών παραγόντων στην ηγεσία. Η μελέτη του Mann (1959) προσδιόρισε έξι δυναμικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τους ηγέτες: νοημοσύνη, αρρενωπότητα, προσαρμοστικότητα, υπεροχή, εξωστρέφεια και συντηρητικότητα (Mann, 1959). Το 1986 ο Robert Lord και η ομάδα του διεξήγαγαν μια μελέτη, όπου επαναξιολόγησαν τα ευρήματα του Mann (1959) χρησιμοποιώντας την προηγμένη στατιστική τεχνική "μετα-ανάλυση". Η μελέτη τους αποκάλυψε σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της νοημοσύνης, της αρρενωπότητας και της υπεροχής στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα βλέπουν τους ηγέτες. Υποστήριξαν σθεναρά, με βάση τα ευρήματά τους, ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για τη διάκριση μεταξύ ηγετών και μη ηγετών σε διάφορες καταστάσεις (Lord et al., 1986).

Οι Kirkpatrick και Locke, ειδικοί στην οργανωσιακή ψυχολογία, υποστήριξαν το 1991 με την έρευνά τους τη σημασία των ηγετικών χαρακτηριστικών και γνωρισμάτων. Τα έξι βασικά χαρακτηριστικά που πιστεύουν ότι καθορίζουν τους αποτελεσματικούς ηγέτες είναι: η ηγεσία, η παρακίνηση, η ακεραιότητα, η αξιοπιστία, η γνωστική ικανότητα και η γνώση καθηκόντων. Τα άτομα μπορεί να κατέχουν αυτά τα ηγετικά χαρακτηριστικά μέσω ενός συνδυασμού έμφυτων χαρακτηριστικών και επίκτητων συμπεριφορών και ότι τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα 'κατάλληλα υλικά' για τους ηγέτες και αποτελούν συλλογικά τις βασικές ιδιότητες για τους αποτελεσματικούς ηγέτες. Στη δεκαετία του 1990, οι ερευνητές έδωσαν επίσης βάρος στη σύνδεση των ηγετικών δεξιοτήτων με την "κοινωνική νοημοσύνη". Ο όρος αυτός σύμφωνα με τον Marlowe (1986) αναφέρεται στις ικανότητες ενός ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματα, τις συμπεριφορές και τις σκέψεις τόσο του ίδιου όσο και των άλλων, μαζί με τις ικανότητες να δρα κατάλληλα βάσει αυτής της κατανόησης (Marlowe, 1986). Αρκετές ερευνητικές μελέτες υποστήριξαν ότι αυτές οι δεξιότητες αποτελούν βασικές ιδιότητες για αποτελεσματικούς ηγέτες. Σε μια μελέτη των Zaccaro, Kemp και Bader αυτές οι κοινωνικές ικανότητες επίσης κατηγοριοποιήθηκαν ως σημαντικά χαρακτηριστικά για την ηγεσία (Zaccaro, Kemp, Bader, 2004).

Από την παραπάνω ανάλυση είναι σαφές ότι στην προσπάθεια των ερευνητών να καταγράψουν τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ηγεσία έχουν εντοπίσει ένα ευρύ φάσμα χαρακτηριστικών. Αυτό αναδεικνύει την δυσκολία να εντοπιστούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ως τα καθοριστικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Μεταξύ των χαρακτηριστικών που εμφανίζονται σταθερά σε πλήθος μελετών είναι η νοημοσύνη, η αυτοπεποίθηση, η αποφασιστικότητα, η ακεραιότητα, η ευσυνειδησία, η δεκτικότητα στην εμπειρία και η εξωστρέφεια.

2.6 Ηγετικές συμπεριφορές

Οι συμπεριφορικές θεωρίες ηγεσίας εστιάζουν στις ενέργειες και τις συμπεριφορές των ηγετών και όχι στα έμφυτα χαρακτηριστικά τους. Οι θεωρίες αυτές υποδηλώνουν ότι η ηγεσία δεν καθορίζεται πρωτίστως από έμφυτα χαρακτηριστικά, αλλά μπορεί να αναπτυχθεί μέσω μαθημένων συμπεριφορών και αλληλεπιδράσεων.

Η μετα-ανάλυση του Burke (2006) για την ηγετική συμπεριφορά αναφέρει τρεις προσεγγίσεις για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην ηγεσία. Οι τρεις αυτές προσεγγίσεις ήταν: η διεύρυνση των ορίων, η ενδυνάμωση και η μετασχηματιστική ηγεσία (Burke et al., 2006).

Η μετα-ανάλυση του DeRue (2011) σχετικά με τις ηγετικές συμπεριφορές και τα ηγετικά χαρακτηριστικά αναπαράγει τα ευρήματα του Burke (2006) σχετικά με την αποτελεσματικότητα της αντιλαμβανόμενης συμπεριφοράς της μετασχηματιστικής ηγεσίας και διαπιστώνει μία επιπλέον διάσταση συμπεριφοράς που συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την απόδοση της ομάδας: Ο προσανατολισμός στο έργο (DeRue et al., 2011). Ο προσανατολισμός στο έργο περιλαμβάνει αντιλήψεις συμπεριφοράς όπως η αποσαφήνιση των καθηκόντων, των σχέσεων και των προσδοκιών, καθώς και ο συντονισμός της δράσης (Judge, et.al. 2004).

Στην προσπάθεια ολοκλήρωσης των θεωριών, αρκετοί συγγραφείς έχουν προτείνει ολοκληρωμένες ταξινομήσεις των αντιλήψεων για την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. (π.χ., DeRue et al., 2011- Yukl, 2012). Η ταξινόμηση του Yukl (2012) βασίζεται σε εκτεταμένη

βιβλιογραφική ανασκόπηση και προτείνει τέσσερις μετα-κατηγορίες συμπεριφοράς που περιλαμβάνουν 15 συνιστώσες συμπεριφορές.

Πίνακας 1: Κατηγοριοποίηση ηγετικών συμπεριφορών κατά Yukl (2012)

Προσανατολισμός συμπεριφοράς:	Επιμέρους λειτουργίες:
Στο καθήκον	Καταμερισμός και λεπτομερή αποσαφήνιση αρμοδιοτήτων
	Σχεδιασμός
	Παρακολούθηση διαδικασιών
	Επίλυση προβλημάτων
Στις ανθρώπινες σχέσεις	Υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού
	Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
	Αναγνώριση των προσπαθειών
	Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού
Στην αλλαγή	Υποστήριξη αλλαγών
	Έμπνευση και όραμα αλλαγής
	Ενθάρρυνση στην καινοτομία
	Μύηση και προσαρμογή στην αλλαγή
Στις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον	Δικτύωση με το εξωτερικό περιβάλλον
	Παρακολούθηση εξωτερικού περιβάλλοντος
	Αντιπροσώπευση στο εξωτερικό περιβάλλον

Πηγή: Academy of Management Perspectives Vol. 26, No. 4, "Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention" Gary Yukl, September 2012.

Οι τέσσερις μετα-κατηγορίες συμπεριφοράς ενσωματώνουν όλες τις συμπεριφορικές έννοιες των μοντέλων ηγεσίας: ηγετική συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο, ηγετική συμπεριφορά προσανατολισμένη στις σχέσεις (ενσωματώνει την ενδυνάμωση και αρκετές μετασχηματιστικές συμπεριφορές), ηγετική συμπεριφορά προσανατολισμένη στην αλλαγή (ενσωματώνει τις υπόλοιπες μετασχηματιστικές συμπεριφορές) και ηγετική συμπεριφορά προσανατολισμένη στις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον (ενσωματώνει συμπεριφορές που καλύπτουν τα όρια) (Yukl, 2012)

Οι πιο πρόσφατοι μελετητές έχουν επικεντρωθεί στη χαρισματική ηγεσία και τη μετασχηματιστική ηγεσία και τις επιπτώσεις τους στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Όπως περιγράφεται από τους Cannella και Monroe (1997), η μετασχηματιστική ηγεσία δίνει έμφαση στη σημασία των σχέσεων των ηγετών με τους ακόλουθους τους. Οι ευνοϊκές επιδράσεις της χαρισματικής/μετασχηματιστικής ηγετικής συμπεριφοράς στους οπαδούς περιλαμβάνουν τη δημιουργία εμπιστοσύνης των ακόλουθων στον ηγέτη και την απόκτηση έντονου θαυμασμού ή σεβασμού από τους υπαλλήλους (Conger & Kanungo, 1987- House, 1991). Αντίθετα, οι συμπεριφορές συναλλακτικής ηγεσίας εστιάζουν στην παρακίνηση των οπαδών μέσω ανταμοιβών ή τιμωριών. Οι συμπεριφορές της συναλλακτικής ηγεσίας αποσκοπούν κυρίως στη διατήρηση και την παρακολούθηση και ενίσχυση των οργανωσιακών λειτουργιών, είτε μέσω της αντιμετώπισης των καθηκόντων είτε μέσω του επηρεασμού της συμπεριφοράς των οπαδών (Behrendt, et.al. 2016).

Όπως αναφέρει ο Wang (2011) είναι σαφές ότι η χαρισματική/μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνουν δύο τύπους συμπεριφοράς. Ο ένας επικεντρώνεται στα καθήκοντα ή την απόδοση της επιχείρησης, και ο άλλος επικεντρώνεται στις σχέσεις με τους εργαζόμενους. Κατόπιν πολλών ερευνών για τις διαστάσεις της συμπεριφοράς του ηγέτη οι σύγχρονοι μελετητές κατέληξαν ότι οι πιο ολοκληρωμένες θεωρίες συμπεριφοράς είναι εκείνες που προέκυψαν από τους ψυχολόγους του πανεπιστημίου του Οχάιο δηλαδή οι δύο βασικές διαστάσεις της συμπεριφοράς των ηγετών: ο προσανατολισμός στο έργο (προσανατολισμένη στα καθήκοντα) και ο προσανατολισμός στις σχέσεις (προσανατολισμένη στους ανθρώπους) (Robbins,et.al. 2017).

2.7 Βιβλιογραφία

Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), pp. 229–244. [doi:10.1016/j.leaqua.2016.08.002](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002)

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), pp. 288–307. [doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.007](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007)

Cannella, A. A., & Monroe, M. J. (1997). Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers. *Journal of Management*, 23(3), pp. 213–237. [doi:10.1177/014920639702300302](https://doi.org/10.1177/014920639702300302)

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), pp. 637–647. [doi:10.5465/amr.1987.4306715](https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715)

Derue, D.S, Nahrgang, J.D., Wellman, N., & Humphrey, S.E. (2011), Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), pp.7–52. U.S.A, [doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x)

Haslam, S. A., Powell, C., & Turner, J. (2000). Social Identity, Self-categorization, and Work Motivation: Rethinking the Contribution of the Group to Positive and Sustainable Organisational Outcomes. *Applied Psychology*, 49(3), pp.319–339. [doi:10.1111/1464-0597.00018](https://doi.org/10.1111/1464-0597.00018)

Haslam, S.A., Reicher, S.D., & Platow, M.J. (2020). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power* (2nd ed.). Routledge. Oxfordshire. <https://doi.org/10.4324/9781351108232>

Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2015). Leadership. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, pp. 648–654.

Haslam, S. A., & Reicher, S. D. (2015). Self-Categorization Theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, pp. 455–459

Haslam S. A., Gaffney M. A., Hogg A. M., Rast E.D., Steffens K.N.,(2022). Reconciling identity leadership and leader identity: A dual-identity framework, *The Leadership Quarterly*, Volume 33, Issue 4, 2022

House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1990). PERSONALITY AND CHARISMA IN THE U.S. PRESIDENCY: A PSYCHOLOGICAL THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS. *Academy of Management Proceedings*, 1990(1), pp.216–220. NY. [doi:10.5465/ambpp.1990.4978722](https://doi.org/10.5465/ambpp.1990.4978722)

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), pp. 36–51. [doi:10.1037/0021-9010.89.1.36](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36)

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), pp.48–60. [doi:10.5465/ame.1991.4274679](https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679)

Lord, R. G., de Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp.402–410

Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, pp. 241–270. U.S.A

Marlowe, H. A. (1986). Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. *Journal of Educational Psychology*, 78(1), pp. 52–58. U.S.A

Northouse P.G., (2021). Leadership: Theory and Practice 9th edition. SAGE publications Inc, Thousand Oaks, U.S.A.

Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., ... Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, 25(5), pp.1001–1024

Robbins, P.S., Judge, A.T., (2017). *Organizational Behavior*, 17th edition, Pearson Education, Harlow, Essex.

Stogdill R. M. (1948) Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *The Journal of Psychology*, 25:1, pp.35-71, U.S.A. DOI: 10.1080/00223980.1948.9917362

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press. U.S.A

Vecchio R. (2016). *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, Second Edition University of Notre Dame Press. U.S.A

Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22(1), pp.92–105. [doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.009](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.009)

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), pp.66–85. NY. [doi:10.5465/amp.2012.0088](https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088)

Zaccaro, S. JF., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, and R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 101–124). Thousand Oaks, CA: Sage. U.S.A

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία – Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Χυτήρης Λ.Σ, (2017), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρία και τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση», Εκδόσεις Ε.ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα

Κεφάλαιο 3: Παρακίνηση

Από την αρχή της ίδρυσης των ανθρώπινων οργανώσεων διάφοροι ερευνητές προσπάθησαν να κατανοήσουν και να εξηγήσουν τι επηρεάζει τις συμπεριφορές των ανθρώπων και τι παρακινεί τους εργαζόμενους να εργαστούν. Διαφορετικές προσεγγίσεις έχουν οδηγήσει σε διάφορες θεωρίες σχετικά με τα κίνητρα της παρακίνησης.

3.1 Ορισμός

Η παρακίνηση μπορεί να οριστεί ως ο κύριος παράγοντας που ωθεί ένα άτομο να προχωρήσει προς έναν προσωπικό ή επαγγελματικό στόχο, βασιζόμενο στις ανάγκες, τις φιλοδοξίες και τις επιθυμίες του, επηρεάζοντας άμεσα τις αποφάσεις και τη συμπεριφορά του. Στον καθένα η παρακίνηση μπορεί να πηγάζει από το περιβάλλον του (εξωτερική παρακίνηση) ή από την αλληλεπίδραση συνειδητών ή ασυνείδητων παραγόντων της συμπεριφοράς του (εσωτερική παρακίνηση). Στον επαγγελματικό τομέα η έννοια της παρακίνησης αναφέρεται στο σύνολο των παραγόντων που ωθούν τους εργαζομένους να είναι συνεχώς αφοσιωμένοι αποτελεσματικά στην εργασία τους, να ενδιαφέρονται για την επιτυχία του οργανισμού και να καταβάλουν τη βέλτιστη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων.

Κατά το παρελθόν η χρηματική αμοιβή θεωρούνταν ο μοναδικός παράγοντας για την παρακίνηση του ατόμου. Αργότερα, πρώτα ψυχολόγοι της δεκαετίας του 1930 απέδειξαν ότι το χρηματικό κίνητρο δεν είναι ο μόνος μοχλός παρακίνησης ενώ στη συνέχεια άλλοι επιστήμονες, οικονομολόγοι, κοινωνιολόγοι ερεύνησαν συστηματικότερα το θέμα της παρακίνησης. Πλέον, η παρακίνηση των εργαζομένων σχετίζεται με την ανταμοιβή, την ικανοποίηση από την εργασία, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, το ομαδικό πνεύμα στην εργασία, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις δυνατότητες προαγωγής, την αναγνώριση και επιβράβευση, καθώς και κάθε άλλο στοιχείο που δύναται να επηρεάσει της συμπεριφορά ενός ατόμου κατά την εργασία του. Η εργασιακή παρακίνηση έχει αναγνωριστεί ως ύψιστης προτεραιότητας αντικείμενο για την αποτελεσματική λειτουργία και διεύθυνση μιας

επιχείρησης, ώστε οι ηγέτες και διευθυντές της να οδηγήσουν στην μέγιστη αποδοτικότητα των εργαζομένων της και κατά συνέπεια στη συνολική της επιτυχία.

Η έννοια της παρακίνησης περιλαμβάνει μια σύνθετη εσωτερική κατάσταση μέσα στα άτομα, η οποία, αν και δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμη, διαμορφώνει έντονα τη συμπεριφορά τους. Η κατανόηση των κινήτρων των ατόμων βασίζεται στην ερμηνεία των πράξεων τους, οι οποίες τροφοδοτούνται από εσωτερικούς παράγοντες όπως οι επιθυμίες, οι φιλοδοξίες και οι προσπάθειες. Ουσιαστικά, τα κίνητρα χρησιμεύουν ως μια εσωτερική ώθηση που αναγκάζει τα άτομα να επιδιώκουν τους στόχους και τους σκοπούς τους (Ζαβλανός, 1999).

3.2 Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης

Τα τελευταία χρόνια η επικρατέστερη θεωρία (εργασιακής) παρακίνησης είναι η «θεωρία της αυτοδιάθεσης» (Self-Determination Theory), η οποία δημιουργήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του '60. Τότε οι Porter και Lawer πρωτοπαρουσίασαν ένα μοντέλο εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης το οποίο παρουσίασε διάφορες αδυναμίες στην εφαρμογή κυρίως λόγω της σύγκρουσης των δύο θεωριών παρακίνησης. Στη συνέχεια αναπτύχθηκε από τους Deci και Ryan το 1985 .

Η θεωρία αυτή παρέχει ένα ευρύ πλαίσιο για τη διερεύνηση των ανθρώπινων κινήτρων και της προσωπικότητας. Ουσιαστικά πρόκειται για μια μετα-θεωρία η οποία περιγράφει τις εσωτερικές και εξωτερικές αιτίες κινήτρων. Εμβαθύνει επίσης στους ρόλους των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων στα πεδία της γνωστικής και κοινωνικής ανάπτυξης, καθώς και στις ατομικές διαφορές. Οι αρχές της SDT επικεντρώνονται επίσης στο πως οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες συμβάλλουν στην ενθάρρυνση ή τον περιορισμό της αίσθησης της βούλησης και πρωτοβουλίας ενός ατόμου, σε συνδυασμό με τη συνολική ευημερία και την ποιότητα της απόδοσής τους (Deci & Ryan, 1985, 2000).

Τα τρία κύρια χαρακτηριστικά της θεωρίας του αυτοπροσδιορισμού είναι η αυτονομία, η ικανότητα και η συσχέτιση.

Αυτονομία: Η αυτονομία αναφέρεται στην αίσθηση ότι έχουμε επιλογές. Όταν τα άτομα έχουν την δυνατότητα να κάνουν επιλογές και να ενεργούν σύμφωνα με τις αξίες και τα ενδιαφέροντά τους, είναι πιο πιθανό να βιώσουν τα εσωτερικά κίνητρα, μέσω των οποίων οδηγούνται στην προσωπική ευχαρίστηση και ικανοποίηση.

Ικανότητα: Η ικανότητα αναφέρεται στο αίσθημα ότι κάποιος θεωρεί ικανό και αποτελεσματικό τον εαυτό του στις επιδιώξεις και στις πράξεις του. Για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης, η SDT) υπογραμμίζει παράγοντες όπως η ανάθεση καθηκόντων που προσφέρουν βέλτιστες προκλήσεις, η παροχή ενθάρρυνσης και εμπιστοσύνης, η παροχή έγκαιρης και εποικοδομητικής ανατροφοδότησης και η δημιουργία ευκαιριών για την ανάπτυξη ικανοτήτων.

Συσχέτιση: Η συσχέτιση περιλαμβάνει την ανάγκη για κοινωνική σύνδεση και ένταξη. Οι άνθρωποι είναι εγγενώς κοινωνικά όντα και ευδοκιμούν όταν έχουν θετικές σχέσεις και μια αίσθηση σύνδεσης με τους άλλους. Όταν τα άτομα αισθάνονται ότι υποστηρίζονται, κατανοούνται και συνδέονται με τους άλλους, τα κίνητρά τους ενισχύονται (Deci & Ryan, 1985, 2000).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η θεωρία του αυτοπροσδιορισμού έχει λάβει αυξανόμενη προσοχή τα τελευταία χρόνια στους τομείς της διοίκησης και της οργανωσιακής ψυχολογίας, προσελκύοντας το ενδιαφέρον τόσο των ερευνητών όσο και των επαγγελματιών. Αυτό το πλαίσιο προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τα κίνητρα που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να επιτύχουν τη βέλτιστη απόδοση στον εργασιακό χώρο. Αυτό αντικατοπτρίζεται μέσω της εσωτερικής και διαπροσωπικής ανάπτυξης, όπως αποδεικνύεται από τους δείκτες ευημερίας όπως η ζωτικότητα και η εργασιακή δέσμευση, τις θετικές στάσεις όπως η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και τη συμπεριφορά όπως η απόδοση και η οργανωσιακή συμπεριφορά. Πιο συγκεκριμένα, η SDT δεν εστιάζει μόνο στην ποσότητα της παρακίνησης, αλλά διακρίνει επίσης ποιοτικά διαφορετικούς τύπους ρύθμισης της συμπεριφοράς (π.χ., εσωτερική παρακίνηση, εξωτερική παρακίνηση, αυτόνομα κίνητρα καθώς και έλλειψη παρακίνησης) για να εξηγήσει γιατί οι εργαζόμενοι καταβάλλουν τις προσπάθειές τους στην εργασία (Trépanier et al., 2023)

3.2.1 SDT's Six Mini-Theories Η «Θεωρία της αυτοδιάθεσης» αποτελείται από έξι επιμέρους θεωρίες, οι οποίες είναι σχεδιασμένες για να ερμηνεύσουν συγκριμένα ψυχολογικά φαινόμενα που σχετίζονται με τα κίνητρα και έχουν προκύψει τόσο από εργαστηριακές έρευνες όσο και από έρευνες στο πεδίο. Κάθε μία από αυτές τις υποθεωρίες, επομένως, εστιάζει σε μια συγκεκριμένη συνιστώσα της παρακίνησης ή της λειτουργίας της προσωπικότητας (Deci & Ryan, 1985, 2000)..

Η «Θεωρία Γνωστικής Αξιολόγησης» (Cognitive Evaluation Theory-CET) ασχολείται κυρίως με την εσωτερική παρακίνηση, η οποία περιλαμβάνει την παρακίνηση από την εγγενή ικανοποίηση που προσφέρει η ενασχόληση με μια δραστηριότητα «για τον εαυτό της». Η CET εξετάζει συγκεκριμένα πώς τα κοινωνικά πλαίσια επηρεάζουν τα εσωτερικά κίνητρα και διερευνά πώς παράγοντες όπως οι ανταμοιβές, ο διαπροσωπικός έλεγχος και η εγωιστική εμπλοκή επηρεάζουν τα εσωτερικά κίνητρα και το ενδιαφέρον (Deci & Ryan, 1985, 2000).

Η «Θεωρία Οργανικής Ενσωμάτωσης ή ενσωμάτωσης των Οργανισμών» (Organismic Integration Theory-OIT), η δεύτερη μίνι-θεωρία, εξετάζει τα εξωγενή κίνητρα αναλύοντας τις διάφορες μορφές, ιδιότητες, καθοριστικούς παράγοντες και συνέπειές. Σε γενικές γραμμές η εξωγενής παρακίνηση περιλαμβάνει τη συμπεριφορά που αποσκοπεί στην επίτευξη αποτελεσμάτων εξωτερικών προς την ίδια τη συμπεριφορά. Επίσης, η θεωρία επικεντρώνεται στα κοινωνικά πλαίσια που είτε διευκολύνουν είτε παρεμποδίζουν τη διαδικασία εσωτερικεύσης, εξετάζοντας παράγοντες που συμβάλλουν στο να αντιστέκονται τα άτομα, να υιοθετούν μερικώς ή να εσωτερικεύουν πλήρως αξίες, στόχους ή συστήματα πεποιθήσεων (Deci & Ryan, 1985, 2000).

Η «Θεωρία Προσανατολισμών Αιτιότητας» (Causality Orientations Theory-COT), η τρίτη μίνι-θεωρία, περιγράφει τις διαφοροποιήσεις μεταξύ των ατόμων ως προς τον τρόπο που τείνουν να προσεγγίζουν το περιβάλλον και να ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους. Η COT περιγράφει και αξιολογεί τρεις τύπους προσανατολισμών αιτιότητας: τον προσανατολισμό αυτονομίας, όπου τα άτομα ενεργούν από γνήσιο ενδιαφέρον και εκτίμηση αυτού που συμβαίνει, τον προσανατολισμό ελέγχου, όπου η εστίαση είναι στις ανταμοιβές, τα κέρδη, την έγκριση, και τον απρόσωπο προσανατολισμό που χαρακτηρίζεται από άγχος σχετικά με την ικανότητα (Deci & Ryan, 1985, 2000).

Η «Θεωρία των Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών» (Basic Psychological Needs Theory- BPNT) είναι η τέταρτη μίνι-θεωρία και αναπτύσσει την έννοια των εξελιγμένων ψυχολογικών αναγκών και την σύνδεση τους με την ψυχολογική υγεία και την συνολική ευημερία. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η επίτευξη της ευημερίας και η βέλτιστη λειτουργικότητα εξαρτώνται από την ικανοποίηση των αναγκών για αυτονομία, επάρκεια/ικανότητα και συσχέτιση με τους άλλους. Ως εκ τούτου, η παρεμπόδιση οποιασδήποτε από αυτές τις τρεις ανάγκες συνεπάγεται αισθητό κόστος για το άτομο. Αυτό το κόστος εκφράζεται συχνά ως αρνητικά συναισθήματα, τα οποία μπορεί να βιώνονται είτε για σύντομο είτε για παρατεταμένο χρονικό διάστημα. Επιπλέον, η ανεκπλήρωτη ανάγκη μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές συμπεριφορές, όπως η επιθετικότητα (Deci & Ryan, 1985, 2000).

Η «Θεωρία του Περιεχομένου των Στόχων» (Goal Contents Theory-GCT), η πέμπτη μίνι-θεωρία, εξετάζει την διαφοροποίηση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών στόχων και τον αντίκτυπό τους στην παρακίνηση και την ευημερία. Συγκεκριμένα αντιπαραβάλλει εξωγενείς στόχους όπως η οικονομική επιτυχία, η εμφάνιση και η δημοτικότητα/φήμη με ενδογενείς στόχους όπως η κοινωνικότητα, οι στενές προσωπικές σχέσεις και η προσωπική ανάπτυξη (Deci & Ryan, 1985, 2000).

Η «Θεωρία Παρακίνησης για σχέσεις» (Relationships motivation Theory-RMT), η έκτη μίνι-θεωρία, επικεντρώνεται στην ανάγκη του ανθρώπου για συσχέτιση και υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη διάφορων σχέσεων και αλληλεπιδράσεων είναι όχι μόνο ευεργετική αλλά και απαραίτητη για την προσαρμογή και ευημερία των ατόμων (Deci & Ryan, 1985, 2000).

Επιπρόσθετα οι μελέτες δείχνουν ότι οι σχέσεις υψηλής ποιότητας δεν καλύπτουν μόνο την ανάγκη για συσχέτιση αλλά, σε μικρότερο βαθμό, και τις ανάγκες για αυτονομία και επάρκεια/ικανότητα.

3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή παρακίνηση

Οι θεωρίες εργασιακής παρακίνησης και οι σχετικές έρευνες έχουν σταθερά τονίσει τη σημασία της κατανόησης των παραγόντων ή αναγκών των ατόμων προκειμένου να ενισχυθεί η παρακίνησή τους στον εργασιακό χώρο. Οι θεωρίες αυτές επιδιώκουν να κατηγοριοποιήσουν και να προσδιορίσουν τις υποκείμενες ανάγκες και τους παράγοντες που οδηγούν στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Η Ιεράρχηση των Αναγκών «Θεωρία της Πυραμίδας των Ανθρώπινων Αναγκών» του Maslow η οποία όπως αναφέρθηκε παραπάνω περιγράφει τις πέντε κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών, και ενώ δεν διατυπώθηκε ειδικά για τον εργασιακό χώρο, έχει σημαντική σημασία και εφαρμογή στην κατανόηση των κινήτρων και της ευημερίας των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Στη βάση της ιεραρχίας του Maslow βρίσκονται οι βιολογικές ανάγκες, οι οποίες στον εργασιακό χώρο περιλαμβάνουν ανθρώπινο ωράριο, διαλείμματα και ιδανικό φυσικό περιβάλλον. Οι ανάγκες ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, περιλαμβάνουν σταθερή δουλειά, σταθερές απολαβές και ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον και σαφή πρωτόκολλα ασφαλείας. Οι κοινωνικές ανάγκες στον εργασιακό χώρο μεταφράζονται ως θετικές σχέσεις με τους συναδέλφους, σε μια υποστηρικτική ομάδα και σε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον που προάγει τη συντροφικότητα και την αίσθηση του ανήκειν. Οι ανάγκες εκτίμησης στον εργασιακό χώρο αντιστοιχούν στην αναγνώριση, την ανταμοιβή και τον έπαινο. Στην κορυφή της πυραμίδας εντοπίζεται η αυτοπραγμάτωση η οποία στον εργασιακό χώρο σχετίζεται με ευκαιρίες για άνοδο στην ιεραρχία, αυτονομία, ανεξαρτησία και τη δυνατότητα εργασίας με υψηλές απαιτήσεις και μεγάλου βαθμού δυσκολίας (Χυτήρης, 2017).

Το 1972 ο Alderfer απλοποίησε την ιεραρχία του Maslow συμπυκνώνοντάς την σε τρεις ευρύτερες κατηγορίες, αναγνωρίζοντας ότι οι ανάγκες αυτές μπορεί να επικαλύπτονται και ότι τα άτομα μπορεί να μην ακολουθούν πάντα μια αυστηρή ιεραρχική εξέλιξη. Οι κατηγορίες αυτές είναι: α) οι ανάγκες επιβίωσης, οι οποίες περιλαμβάνουν τις βιολογικές και τις ανάγκες ασφαλείας β) οι ανάγκες συσχέτισης, οι οποίες περιλαμβάνουν τις ανάγκες για κοινωνικές διασυνδέσεις/σχέσεις και του «ανήκειν» κατά Maslow και γ) οι ανάγκες ανάπτυξης, οι οποίες περιλαμβάνουν την αυτοεκτίμηση και τις επιθυμίες αυτοπραγμάτωσης που αφορούν τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου (Χυτήρης, 2017).

Μία άλλη θεωρία που βασίστηκε στην πυραμίδα των ανθρωπίνων αναγκών είναι η θεωρία παρακίνησης του Herzberg (1959), ο οποίος κατηγοριοποίησε τους παράγοντες του χώρου εργασίας σε δύο ομάδες:

α) Παράγοντες παρακίνησης, που οδηγούν τα άτομα σε ικανοποίηση από την εργασία και αντιστοιχούν στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και αυτοεκτίμησης στην ιεραρχία του Maslow και δρουν ως κινητήριοι μοχλοί αυξημένης προσπάθειας και παρακίνησης των εργαζομένων. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν την επίτευξη, την αναγνώριση, την ευθύνη, την πρόοδο και την εξέλιξη.

β) Παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι είναι «υπεύθυνοι» για τη δημιουργία δυσαρέσκειας και είναι σημαντικοί για την διατήρηση ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος. Αντιστοιχούν στις ανάγκες κατώτερου επιπέδου του Maslow (βασικές βιολογικές, κοινωνικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας) και αφορούν το μισθό, τις διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία, τις εργασιακές συνθήκες, το επαγγελματικό κύρος, την εταιρική ταυτότητα και διοίκηση (Χυτήρης, 2017).

Οι πιο πρόσφατες θεωρίες και έρευνες τείνουν να υιοθετούν ένα παρόμοιο πλαίσιο για την κατανόηση και την ανάλυση των παραγόντων παρακίνησης.

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας από τους Hackman και Oldman επικεντρώνεται σε πέντε παράγοντες – χαρακτηριστικά της εργασίας, τα οποία μέσω τριών κρίσιμων ψυχολογικών καταστάσεων μπορούν να επηρεάσουν τα εργασιακά αποτελέσματα. Οι παράγοντες αυτοί είναι: η ποικιλία απαιτούμενων δεξιοτήτων, η ταυτότητα εργασίας, η σημαντικότητα εργασίας, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση. Όταν αυτά τα χαρακτηριστικά είναι παρόντα σε μια θέση εργασίας, τείνουν να οδηγούν σε υψηλότερο βαθμό παρακίνησης, ικανοποίησης και βελτιωμένη απόδοση. Σημαντικό ρόλο στη σχέση αυτή έχει η ανάγκη του εργαζόμενου για επίτευξη (Χυτήρης, 2017).

Το 2021 οι Doan και Perfecto κατηγοριοποίησαν τους παράγοντες παρακίνησης σε τρεις ομάδες:

Ομάδα 1: Παράγοντες που σχετίζονται με τον άνθρωπο. Πρόκειται για ενδογενείς παράγοντες που κινητοποιούν ένα άτομο να αναλάβει δράση. Παραδείγματα αυτών των εσωτερικών παραγόντων περιλαμβάνουν τα προσωπικά οφέλη, τους προσωπικούς στόχους, τις ικανότητες του ατόμου και τις εμπειρίες του.

Ομάδα 2: Εξωτερικοί παράγοντες που έχουν επίδραση σε έναν υπάλληλο, π.χ. κουλτούρα της εταιρείας, πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.

Ομάδα 3: Παράγοντες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά και το είδος της εργασίας και παίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του μισθού ενός εργαζομένου, π.χ. η σταθερότητα και η αυτονομία της εργασίας, η ευθύνη, η πολυπλοκότητα του έργου και η ελκυστικότητα της εργασίας.

Ανακεφαλαιώνοντας τα παραπάνω, είναι σαφές ότι στην πλειονότητα των θεωριών και μελετών σχετικά με τα εργασιακά κίνητρα, εμφανίζονται σταθερά κάποιοι παράγοντες παρακίνησης ανεξάρτητα από τον τρόπο κατηγοριοποίησής τους. Σε αυτούς περιλαμβάνονται στοιχεία όπως η σταθερότητα και η ασφάλεια εργασίας, ο μισθός, η αναγνώριση, η αξιοκρατία, το γνήσιο ενδιαφέρον για την εργασία, οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία, η προσωπική ζωή, η αυτοεκτίμηση, η αυτονομία και ένα θετικό και υγιές εργασιακό περιβάλλον.

3.4 Είδη παρακίνησης

Η παρακίνηση είναι μια σύνθετη ψυχολογική έννοια που μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε διάφορες κατηγορίες. Η «Θεωρία της αυτοδιάθεσης», που αναπτύχθηκε από τους Deci και Ryan, (1985) εμβαθύνει στην κατηγοριοποίηση των κινήτρων εστιάζοντας στους διάφορους λόγους ή στόχους που ωθούν τα άτομα να κάνουν μια πράξη ή να συμμετέχουν σε δραστηριότητες. Η κύρια διάκριση έγκειται μεταξύ της εσωτερικής παρακίνησης, που καθοδηγείται από την προσωπική ευχαρίστηση ή απόλαυση, και της εξωτερικής

παρακίνησης, όπου οι ενέργειες κατευθύνονται προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου διακριτού αποτελέσματος.

3.4.1 Εσωτερική παρακίνηση

Εσωτερική παρακίνηση ορίζεται η πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας για την εγγενή ικανοποίηση από αυτή, αντί για την προσμονή κάποιου άλλου διακριτού αποτελέσματος. Όταν ένα άτομο παρακινείται εσωτερικά αυτό δρα για την ευχαρίστησή του ή για την πρόκληση και όχι εξαιτίας εξωτερικών παροτρύνσεων, πιέσεων ή επιβραβεύσεων. Το φαινόμενο της εσωτερικής παρακίνησης αναγνωρίστηκε αρχικά σε πειραματικές έρευνες συμπεριφοράς ζώων, όταν διαπιστώθηκε ότι πολλά εμπλέκονται σε συμπεριφορές διερευνητικές ή καθοδηγούμενες από διάθεση παιχνιδιού ή περιέργειας. Στους ανθρώπους, η εσωτερική παρακίνηση δεν είναι η μόνη μορφή παρακίνησης ή οικειοθελούς δραστηριότητας, αλλά είναι μια επίμονη και σημαντική κατάσταση. Από τη γέννησή τους οι άνθρωποι, ενόσω είναι υγιείς, είναι δραστήριοι, εξεταστικοί, φιλοπερίεργοι, με διάθεση για παιχνίδι, παρουσιάζοντας πάντοτε ετοιμότητα για μάθηση και εξερεύνηση, χωρίς να χρειάζονται εξωγενή κίνητρα για να το κάνουν αυτό. Αυτή η τάση φυσικής παρακίνησης είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την γνωστική, κοινωνική και φυσική ανάπτυξη, καθώς κάθε άτομο αναπτύσσεται σε γνώσεις και ικανότητες διαμέσου αυτής της δράσης για τα εγγενή ενδιαφέροντά του. Η ροπή να βρίσκουμε ενδιαφέρον στην καινοτομία, να αφομοιώνουμε ενεργητικά και να εφαρμόζουμε τα ταλέντα μας δημιουργικά δεν αφορά αποκλειστικά την παιδική ηλικία. Αντίθετα, είναι μια θεμελιώδης πτυχή της ανθρώπινης φύσης το οποίο παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίδοση, την ανθεκτικότητα και την συνολική ευημερία μας σε όλες τις φάσεις της ζωής (Ryan & Deci, 2000).

Από την μία πλευρά, η εσωτερική παρακίνηση υπάρχει εντός των ατόμων, από την άλλη η εσωτερική παρακίνηση μπορεί να ιδωθεί και σαν σχέση μεταξύ ατόμων και δραστηριοτήτων. Οι άνθρωποι παρακινούνται εσωτερικά για κάποιες δραστηριότητες, ενώ για κάποιες άλλες όχι. Επίσης για συγκεκριμένες δραστηριότητες κάποιος μπορεί να παρακινείται εσωτερικά, ενώ ένας άλλος όχι. Επειδή η εσωτερική παρακίνηση υπάρχει στη διασύνδεση ενός ατόμου

και μιας εργασίας, κάποιοι συγγραφείς συσχέτισαν την εσωτερική παρακίνηση με το πόσο ενδιαφέρουσα είναι η εργασία, ενώ άλλοι την συσχέτισαν με το βαθμό ικανοποίησης που κερδίζει ένα άτομο από αυτήν. Εν μέρει, οι ποικίλοι αυτοί ορισμοί για την εσωτερική παρακίνηση προέρχονται από το γεγονός ότι η έννοια αυτή εισήχθη ως απάντηση στις δύο κυρίαρχες συμπεριφορικές θεωρίες που διαμόρφωσαν την εμπειρική ψυχολογία από τη δεκαετία του 1940 έως τη δεκαετία του 1960. Πιο συγκεκριμένα η θεωρία του λειτουργικού εθισμού η οποία ισχυρίζεται ότι όλες οι συμπεριφορές είναι προϊόντα κινητοποίησης λόγω επιβραβεύσεων, κατά συνέπεια οι δραστηριότητες που προκύπτουν από εσωτερική παρακίνηση είναι αυτές για τις οποίες η επιβράβευση υπάρχει στην ίδια τη δραστηριότητα. Συνεπώς, οι επιστήμονες αναζήτησαν τα χαρακτηριστικά μιας εργασίας που κάνουν την εργασία αυτή ενδιαφέρουσα. Σε αντίθεση, η θεωρία της μάθησης αναφέρει ότι όλες οι συμπεριφορές παρακινούνται από ψυχολογικά αίτια (και τα παράγωγά τους), συνεπώς οι εσωτερικά παρακινήμενες δραστηριότητες είναι αυτές που προκαλούν την ικανοποίηση των έμφυτων ψυχολογικών αναγκών. Έτσι, οι ερευνητές είχαν την τάση να ερευνούν ποιες είναι οι βασικές ανάγκες που ικανοποιούνται από συμπεριφορές εσωτερικής παρακίνησης (Ryan & Deci, 2000)

Στην προσέγγιση των Ryan και Deci (2000) το βάρος δίνεται στις ψυχολογικές ανάγκες και συγκεκριμένα στις έμφυτες ανάγκες για ικανότητα, αυτονομία και συσχέτιση, αναγνωρίζουν όμως ότι η ικανοποίηση βασικών αναγκών προέρχεται εν μέρει από την εμπλοκή με ενδιαφέρουσες δραστηριότητες.

Είναι επίσης σημαντικό να επισημάνουμε ότι όλες οι θεωρίες σχετικά με τις ανθρώπινες ανάγκες πηγάζουν από δύο θεμελιώδεις αρχές. Πρώτον, καμία ανάγκη δεν μπορεί ποτέ να ικανοποιηθεί πλήρως. Συνεπώς, χρειάζεται μόνο η μερική ικανοποίηση μιας ανάγκης προτού το άτομο επιδιώξει την ικανοποίηση της επόμενης. Δεύτερον, οι ανάγκες υπόκεινται σε συνεχείς αλλαγές μέσα σε κάθε άτομο και συχνά είναι ασυνείδητες. Επιπλέον, καθώς οι ανάγκες συνδέονται συχνά με την (κοινωνική) ομάδα, τείνουν να είναι αλληλεξαρτώμενες. Για παράδειγμα, ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο ικανοποιεί τη βιολογική του ανάγκη για τροφή επηρεάζεται από τις κοινωνικές του ανάγκες, οι οποίες διαμορφώνονται από παράγοντες όπως η κοινωνικοοικονομική του κατάσταση (Μακρυγιωργάκης, 2001).

3.4.2 Εξωτερική παρακίνηση

Η εξωτερική παρακίνηση είναι μια έννοια που τίθεται σε εφαρμογή κάθε φορά που μια δραστηριότητα γίνεται με σκοπό την επίτευξη κάποιου διακριτού αποτελέσματος. Η εξωγενής παρακίνηση επομένως έρχεται σε αντίθεση με την εσωτερική παρακίνηση, όπου η δράση γίνεται καθαρά για την απόλαυση της ίδιας της δραστηριότητας, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η εργαλειακή της αξία. Ωστόσο, σε αντίθεση με ορισμένες προσεγγίσεις που θεωρούν την εξωγενώς υποκινούμενη συμπεριφορά ως σταθερά μη αυτόνομη, η «Θεωρία της αυτοδιάθεσης» υποστηρίζει ότι η εξωγενής παρακίνηση μπορεί να ποικίλλει σε μεγάλο βαθμό ως προς τον βαθμό στον οποίο είναι αυτόνομη (Ryan & Deci, 2000).

Κατά συνέπεια, η SDT έχει προσδιορίσει τέσσερις υποκατηγορίες εξωγενών κινήτρων:

α) Εξωτερική ρύθμιση, η οποία αφορά συμπεριφορές που οδηγούνται από εξωτερικά επιβαλλόμενες ανταμοιβές και τιμωρίες και είναι μια μορφή παρακίνησης που συνήθως βιώνεται ως ελεγχόμενη και μη αυτόνομη.

β) Ασυνείδητη ρύθμιση, η οποία αφορά εξωγενή κίνητρα που έχουν εν μέρει εσωτερικευθεί. Η συμπεριφορά ρυθμίζεται από τις εσωτερικές ανταμοιβές της αυτοεκτίμησης για την επιτυχία και από την αποφυγή του άγχους, της ντροπής ή της ενοχής για την αποτυχία.

γ) Ταυτισμένη ρύθμιση, το άτομο αναγνωρίζει συνειδητά την αξία μιας δραστηριότητας, ή υποστηρίζει προσωπικά την αξία της, και έτσι βιώνει έναν σχετικά υψηλό βαθμό βούλησης ή προθυμίας να δράσει.

δ) Ενσωματωμένη ρύθμιση, το άτομο όχι μόνο αναγνωρίζει και ταυτίζεται με το την αξία της δραστηριότητας, αλλά και τη βρίσκει σύμφωνη με άλλα βασικά ενδιαφέροντα και αξίες του.

Τόσο στην εξωτερική ρύθμιση όσο και στην ασυνείδητη ρύθμιση που αντιπροσωπεύουν ελεγχόμενες μορφές παρακίνησης, μπορεί αυτόνομα να ενεργοποιηθεί η εξωτερική παρακίνηση (Ryan & Deci, 2000).

3.4.3 Λειτουργικοί ορισμοί της εσωτερικής παρακίνησης

Η εσωτερική παρακίνηση έχει οριστεί λειτουργικά με διάφορους τρόπους, αλλά υπάρχουν δύο κριτήρια που χρησιμοποιούνται συχνότερα. Η βασική πειραματική έρευνα έχει αναδείξει ένα βασικό συμπεριφορικό μέτρο εσωτερικής παρακίνησης που είναι η «ελεύθερη επιλογή». Σε πειράματα που χρησιμοποιούν αυτό το κριτήριο οι συμμετέχοντες εκτίθενται σε μια εργασία υπό διαφορετικές συνθήκες (πχ λαμβάνοντας επιβράβευση ή όχι). Στην συνέχεια, ο υπεύθυνος του πειράματος ενημερώνει τους συμμετέχοντες ότι δεν θα εργαστούν άλλο με την υπό εξέταση εργασία και αφήνονται μόνοι στο πειραματικό δωμάτιο με την εργασία-στόχο και άλλες αποπροσανατολιστικές δραστηριότητες. Έχουν συνεπώς μια περίοδο «ελεύθερης επιλογής» για το αν θα επιστρέψουν στην εργασία-στόχο ή όχι εφόσον δεν υπάρχουν εξωτερικοί λόγοι να κάνουν την εργασία αυτή. Συνεπώς παρατηρείται ότι όσο περισσότερο χρόνο αφιερώνουν στην εργασία-στόχο τόσο περισσότερο παρακινημένοι εσωτερικά είναι. Το κριτήριο αυτό είναι το βασικότερο εργαλείο σε πειράματα μελέτης της εσωτερικής παρακίνησης. Η άλλη συχνή προσέγγιση για τη μέτρηση της εσωτερικής παρακίνησης είναι η χρήση αναφορών αυτό-αξιολόγησης του ενδιαφέροντος και της ευχαρίστησης από μια δραστηριότητα. Οι πειραματικές μελέτες συνήθως βασίζονται σε κριτήρια προσανατολισμένα σε συγκεκριμένα καθήκοντα. Ωστόσο οι περισσότερες μελέτες στον τομέα χρησιμοποιούν αντ' αυτού πιο γενικά προσανατολισμένα σε 'τομείς' κριτήρια (Ryan & Deci, 2000).

3.4.4 Διευκολυντική έναντι υπονομευτικής εσωτερικής παρακίνησης

Παρά το ότι φαίνεται πως οι άνθρωποι διαθέτουν το ελεύθερο χάρισμα να τείνουν να επιλέγουν την εσωτερική παρακίνηση, αυτή η τάση φαίνεται πως εκφράζεται μόνο κάτω από πολύ συγκεκριμένες συνθήκες. Η έρευνα πάνω στην εσωτερική παρακίνηση έχει δώσει έμφαση στις συνθήκες που προκαλούν, διατηρούν και ενισχύουν την εσωτερική παρακίνηση έναντι αυτών που την μειώνουν και την ελαχιστοποιούν. Η «Θεωρία της αυτοδιάθεσης» έχει

σχηματοποιηθεί ειδικά με κοινωνικούς παράγοντες και παράγοντες περιβάλλοντος που διευκολύνουν έναντι αυτών που υπονομεύουν την εσωτερική παρακίνηση.

Η «Θεωρία Γνωστικής Αξιολόγησης» (Cognitive Evaluation Theory-CET) όπως αναφέρθηκε πιο πάνω παρουσιάστηκε από τους Ryan και Deci (2000) ώστε να προσδιορίσει τους παράγοντες σε κοινωνικό πλαίσιο που παράγουν μεταβλητότητα στην εσωτερική παρακίνηση. Η CET υποστηρίζει ότι διαπροσωπικά γεγονότα και διαδικασίες (π.χ. επιβραβεύσεις, επικοινωνία, ανατροφοδότηση) συμβάλουν προς το αίσθημα της ικανότητας κατά τη δράση και αυξάνουν την εσωτερική παρακίνηση επειδή επιτρέπουν την ικανοποίηση των βασικών αναγκών απόκτησης ικανότητας. Επιπρόσθετα, οι βέλτιστες προκλήσεις, η αποτελεσματική ανατροφοδότηση και η απουσία ταπεινωτικών αξιολογήσεων διευκολύνουν την εσωτερική παρακίνηση (Ryan & Deci, 2000).

Η CET προβλέπει ακόμα ότι τα αισθήματα ικανότητας δεν θα βελτιώσουν την εσωτερική παρακίνηση παρά μόνο εάν συνοδεύονται από μια αίσθηση αυτονομίας. Επομένως οι άνθρωποι δεν πρέπει μόνο να βιώνουν την αντιλαμβανόμενη τους ικανότητα (ή αυτό-αποτελεσματικότητα), αλλά πρέπει επίσης να αντιλαμβάνονται την συμπεριφορά τους ως καθοριζόμενη από τους ίδιους αν θέλουν η εσωτερική τους παρακίνηση να συντηρηθεί ή να ενισχυθεί. Οι αρχές της CET με το κύριο επίκεντρό τους στις ανάγκες για απόκτηση ικανότητας και αυτονομίας, δημιουργήθηκαν για να ενσωματώσουν ένα σύνολο αποτελεσμάτων από αρχικές μελέτες της επίδρασης των ανταμοιβών, της ανατροφοδότησης και άλλων εξωτερικών γεγονότων σχετιζόμενα με την εσωτερική παρακίνηση. Κατά συνέπεια, έχουν επιβεβαιωθεί τόσο σε εργαστηριακά πειράματα και όσο και σε εφαρμοσμένες μελέτες στον τομέα της παρακίνησης (Ryan & Deci, 2000).

Η πλειοψηφία των μελετών που διερευνούν τον αντίκτυπο των περιβαλλοντικών γεγονότων στα εσωτερικά κίνητρα επικεντρώνονται στη συζήτηση περί αυτονομίας έναντι του ελέγχου και όχι στο ζήτημα της ικανότητας. Το ζήτημα αυτό ήταν αμφιλεγόμενο μεταξύ των ερευνητών. Πρόσφατα ευρήματα υποδεικνύουν ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές μπορούν να υπονομεύσουν τα εσωτερικά κίνητρα. Ειδικότερα φαίνεται ότι όχι μόνο οι υλικές ανταμοιβές, αλλά και οι απειλές, οι προθεσμίες, οι οδηγίες και η πίεση του ανταγωνισμού μειώνουν τα εσωτερικά κίνητρα, επειδή, σύμφωνα με την CET, οι άνθρωποι τα βιώνουν ως ρυθμιστές/ελεγκτές της συμπεριφοράς τους. Αντίθετα, οι δραστηριότητες που προσφέρουν

επιλογές και δυνατότητα αυτό-καθοδήγησης ενισχύουν τα εσωτερικά κίνητρα, καθώς παρέχουν μεγαλύτερη αίσθηση αυτονομίας (Ryan & Deci, 2000).

Συμπερασματικά, η προσέγγιση CET προτείνει ότι το εκπαιδευτικό ή το οικογενειακό περιβάλλον μπορεί να διευκολύνει ή να καταστείλει την εσωτερική παρακίνηση, υποστηρίζοντας την αυτονομία και την ικανότητα. Παρόλα αυτά είναι κρίσιμο να θυμάται κανείς ότι η εσωτερική παρακίνηση θα συμβεί μόνο για δραστηριότητες που διατηρούν εσωτερικό ενδιαφέρον για ένα άτομο – αυτές είναι ελκυστικές ως προς την καινοτομία, την πρόκληση ή έχουν αισθητικά αξία για ένα άτομο. Για δραστηριότητες που δεν είναι τόσο ελκυστικές, δεν ισχύουν οι αρχές της CET. Για την κατανόηση της παρακίνησης για δραστηριότητες που δεν αναφέρονται στο εσωτερικό ενδιαφέρον ενός ατόμου, θα πρέπει να εξετάζονται πιο επισταμένα οι δυναμικές της εξωτερικής παρακίνησης (Ryan & Deci, 2000).

3.4.5 Τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής παρακίνησης

Οι εταιρίες και οι οργανισμοί διαρκώς αντιμετωπίζουν και θα αντιμετωπίζουν τα ερωτήματα τι μπορούν να κάνουν ώστε οι εργαζόμενοι τους να αποδίδουν καλύτερα, να ικανοποιούν τις ανάγκες τους και να χτίσουν ένα υγιές και μακροπρόθεσμα αναπτυσσόμενο περιβάλλον. Το βασικό ερώτημα είναι αν οι εργαζόμενοι παρακινούνται από υλικούς παράγοντες όπως ο μισθός ή από μη υλικά όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η ταύτιση, η αναγνώριση και η ένταξη.

Κατά τους Deci και Ryan (1985) οι διάφοροι κινητήριοι παράγοντες μπορούν να διαχωρισθούν σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά τους μη υλικούς παράγοντες που σχετίζονται με εσωτερικές ανάγκες παρακίνησης για την ικανοποίηση, την ανάπτυξη και τον έλεγχο και ανήκουν στην εσωτερική παρακίνηση. Η παρακίνηση σε αυτούς έχει να κάνει με την προσωπική αίσθηση του καθενός μετά την ολοκλήρωση μιας εργασίας και είναι η ικανοποίηση, η χαρά, η αναγνώριση, η ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων και η συμμετοχή σε μια σημαντική διαδικασία. Η άλλη κατηγορία περιλαμβάνει τους υλικούς κινητήριους παράγοντες και εντάσσεται στην εξωτερική παρακίνηση, σχετιζόμενη με τη ατομική επιθυμία

να ικανοποιήσει λειτουργικές ανάγκες και αφορά στις αμοιβές και τον μισθό. Στην πράξη ένας συνδυασμός κινητήριων παραγόντων, εσωτερικής ή εξωτερικής παρακίνησης, επηρεάζει κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά.

Όπως παρουσιάστηκε στις θεωρίες παρακίνησης των προηγούμενων παραγράφων η εσωτερική παρακίνηση στο χώρο εργασίας γίνονταν σταδιακά όλο και πιο δημοφιλής με την πάροδο του χρόνου, ενώ αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό σε ορισμένες από τις νεότερες θεωρίες αυτές. Βασικότερο χαρακτηριστικό της εσωτερικής παρακίνησης είναι ότι εναποθέτει την ευθύνη για την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών του κάθε ατόμου στο ίδιο το άτομο. Άλλα άτομα μπορούν να επηρεάσουν ή να προσπαθήσουν να επηρεάσουν, όμως σε τελική ανάλυση η οριστική απόφαση αφορά μόνο αυτό και είναι προϊόν δικής του ανάλυσης, των δικών του αναγκών και επιθυμιών. Αυτές οι ανάγκες και επιθυμίες που ένα άτομο μπορεί να τις αντιλαμβάνεται διαφορετικά σε διάφορες φάσεις της ζωής του, είναι μοναδικές για κάθε άτομο. Επηρεάζονται από τους παράγοντες που διαμορφώνουν την προσωπικότητά του ατόμου, τη βιολογική και ψυχολογική του συγκρότηση καθώς και τις εμπειρίες της ζωής του.

Όλες οι θεωρίες περί ανθρώπινων αναγκών, βασίζονται στις παραδοχές ότι καμία ανάγκη δεν μπορεί ποτέ να ικανοποιηθεί πλήρως και ότι οι ανάγκες αλλάζουν διαρκώς ενώ συχνά δεν είναι καν συνειδητές. Μια πρακτική εσωτερικής παρακίνησης στο εργασιακό περιβάλλον βασίζεται σε διαρκή παρακολούθηση των αναγκών των εργαζομένων και κατά το δυνατό ενεργοποίηση των κινητήριων παραγόντων με απώτερο στόχο τη βελτίωση του παραγόμενου αποτελέσματος της εργασίας τους, με αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας του έργου τους.

Μια επιχείρηση με θετική αντιμετώπιση των ζητημάτων της εσωτερικής παρακίνησης του προσωπικού της έχει να κερδίσει μια σειρά από πλεονεκτήματα, οδηγώντας ταυτόχρονα το προσωπικό της:

- Στην επιτυχία των προσωπικών τους στόχων και τους στόχους της επιχείρησης
- Στην επίτευξη μιας θετικής προοπτικής στην προσωπική τους κοινωνική και οικονομική εξέλιξη

- Στην προοπτική να αλλάξουν
- Στην ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και των ικανοτήτων τους
- Στον έλεγχο της προσωπικής τους ανάπτυξης και στην υποστήριξη των συναδέλφων τους

Τα πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης που αποτελείται κατά πλειοψηφία από εσωτερικά παρακινούμενους εργαζόμενους είναι αυτονόητα και συμβάλλουν στη γενικότερη ανάπτυξη της:

- Επίτευξη των στόχων της επιχείρησης από συνειδητοποιημένους και ευχαριστημένους εργαζόμενους
- Αποφυγή εντάσεων μεταξύ προσωπικού και διοίκησης
- Άριστο και ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον για προσέλκυση ικανών εργαζομένων
- Δέσμευση του προσωπικού στην εταιρία και τους στόχους της

Συμπερασματικά, δεν υπάρχει η απόλυτη και τέλεια προσέγγιση ενός οργανισμού για την εξασφάλιση ενός ανθρώπινου δυναμικού με τη βέλτιστη δυνατή παρακίνηση. Είναι μια διαρκής διαδικασία αναγνώρισης των κατάλληλων πρακτικών και της πολιτικής που θα ικανοποιεί το κάθε άτομο και τις ανάγκες της επιχείρησης, οδηγώντας σε προσωπική και εταιρική ανάπτυξη. Η δέσμευση και η εμπλοκή με την εταιρική πολιτική αυτή, είναι προαπαιτούμενο από όλα τα μέρη ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

3.5 Βιβλιογραφία

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior, Plenum Publishing Co., NY.

Doan H. L., Perfecto A., Revenio J., Nguyen T. T., (2021) Factors Affecting Employee's Motivation, [Πρόσβαση 13 Οκτωβρίου 2023], https://www.researchgate.net/publication/346569818_Factors_Affecting_Employee's_Motivation]

Ryan R. M., Deci E. L.,(2000). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", Contemporary Educational Psychology 25, pp.54-67

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. Contemporary Educational Psychology, 101860. [doi:10.1016/j.cedpsych.2020.101860](https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860)

Trépanier S.-G., Peterson C., Gagné M., Fernet C., Levesque-Côté J. & Howard J. L. (2023) Revisiting the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS), European Journal of Work and Organizational Psychology, 32:2, pp.157-172, [DOI: 10.1080/1359432X.2022.2116315](https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2116315)

Ζαβλανός, Μ. Μ., (1999), «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Μακρυγιωργάκης Μ., (2001), «Ανθρώπινη Πλευρά Management», Εκδόσεις Παπαζήση, Ηράκλειο.

Χυτήρης Λ.Σ, (2017). «Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρία και τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

Sites:

<https://selfdeterminationtheory.org/theory/>

Κεφάλαιο 4: Ηγετική ταυτότητα και παρακίνηση

Η ηγετική ταυτότητα βασίζεται στην αρχή ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής και οι ηγέτες κινητοποιούν τους οπαδούς δημιουργώντας και εκπροσωπώντας μια κοινή ταυτότητα. Εν ολίγοις, όσο περισσότερο ένας ηγέτης θεωρείται ότι εκπροσωπεί την ομάδα και είναι μέρος της ομάδας τόσο μεγαλύτερη επιρροή ασκεί. Συγκεκριμένα, η ηγετική ταυτότητα περιλαμβάνει τέσσερις συναφείς διαστάσεις (1) πρωτότυπη, (2) προώθησή της ταυτότητας, (3) επιχειρηματικότητα της ταυτότητας και (4) Επικοινωνία της ταυτότητας. Η διάσταση πρωτότυπη ("Να είσαι ένας από εμάς") αναφέρεται στην εκπροσώπηση των μοναδικών ιδιοτήτων που καθορίζουν την ομάδα. Η προώθηση της ταυτότητας ("Το κάνω για εμάς") αναφέρεται στην προώθηση και προαγωγή των βασικών συμφερόντων της ομάδας. Η επιχειρηματικότητα ("Δημιουργώντας μια αίσθηση του "εμείς") αναφέρεται στην συνένωση των ανθρώπων με τη δημιουργία μιας κοινής αίσθησης του "εμείς" και του "μας" εντός της ομάδας. Η επικοινωνία της ταυτότητας ("Κάνοντας μας να μετράμε") αναφέρεται στην ανάπτυξη δομών, εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων που δίνουν βαρύτητα στην ύπαρξη της ομάδας και επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να ζήσουν την ιδιότητα του μέλους (Figgins, et al., 2024).

Η προσέγγιση της κοινωνικής ταυτότητας στην ηγεσία τονίζει ότι οι άνθρωποι αντλούν την αίσθηση του εαυτού τους όχι μόνο μέσω της προσωπικής ταυτότητας ("εγώ" και "μου") αλλά και μέσω της κοινωνικής ταυτότητας ("εμείς" και "μας") που βασίζεται στη συμμετοχή τους σε ομάδες. Οι έρευνες δείχνουν ότι η κοινή συλλογική ταυτότητα συνδέεται με την ικανοποίηση από την εργασία, την παρακίνηση, την απόδοση εντός του ρόλου και τις οργανωσιακές συμπεριφορές (Van Dick et al., 2018)

Κεντρική θέση στη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας κατέχει η ιδέα ότι οι ηγέτες μέσα σε μια ομάδα, όπως και κάθε άλλο μέλος της ομάδας, διαφέρουν ως προς το βαθμό στον οποίο θεωρούνται ότι αντιπροσωπεύουν ή ενσωματώνουν τα πρωτοτυπικά χαρακτηριστικά της ομάδας. Όταν ένας ηγέτης γίνεται αντιληπτός ως αυτός που κατέχει τα πρωτοτυπικά χαρακτηριστικά της ομάδας, ότι αντιπροσωπεύει ή ενσαρκώνει την ταυτότητα της ομάδας, αποτυπώνοντας το "ποιοι είμαστε" τότε αποκτά επιρροή από την έμμεση αντίληψη ότι αντιπροσωπεύει αυτό που θεωρείται φυσιολογικό ή τυπικό για την ομάδα. Επιπλέον, η έννοια

των πρωτοτυπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη συνδέεται με τα κίνητρα των οπαδών που επιδιώκουν το συμφέρον της ομάδας. Εκτιμάται ότι οι ηγέτες που θεωρούνται πρωτοτυπικοί για την ομάδα και αντιπροσωπεύουν την ταυτότητα της ομάδας συμβάλλουν στην παρακίνηση των ακολούθων να ευθυγραμμιστούν και να υποστηρίξουν τους στόχους της ομάδας. Η αντίληψη ότι οι ηγέτες με πρωτοτυπικά χαρακτηριστικά αντιπροσωπεύουν την ταυτότητα της ομάδας και αντικατοπτρίζουν τις αξίες και τις προτεραιότητες που θεωρούνται σημαντικές από την ομάδα δημιουργεί εμπιστοσύνη στο κίνητρο του ηγέτη να προωθήσει τα συμφέροντα της ομάδας. Αυτή η εμπιστοσύνη, οδηγεί τους οπαδούς να είναι πιο ανοιχτοί και δεκτικοί στην επιρροή που ασκεί ο ηγέτης (Knippenberg et al., 2011)

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η ηγετική ταυτότητα περιλαμβάνει την διαμόρφωση των κοινωνικών ταυτοτήτων από τους ηγέτες. Ο ηγέτης πρέπει να φέρνει τους ανθρώπους κοντά δημιουργώντας μια κοινή αίσθηση του "εμείς" και του "μας" μέσα στην ομάδα. Να κάνει τους διαφορετικούς ανθρώπους να αισθάνονται ότι είναι μέρος της ίδιας ομάδας αυξάνοντας τη συνοχή και τη συμπεριληπτικότητα εντός της ομάδας. (Steffens et.al., 2014).

Η θεωρία της αυτό-κατηγοριοποίησης (Self-Categorization Theory) ισχυρίζεται ότι σε ένα πλαίσιο όπου οι άνθρωποι αυτό-προσδιορίζονται με βάση μια κοινή κοινωνική ταυτότητα, η αμοιβαία αλληλεπίδραση και οι σχετικές διαδικασίες κοινωνικής επιρροής διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση για εργασία. Όταν οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι μοιράζονται την ιδιότητα του μέλους μιας κατηγορίας με άλλους ανθρώπους, αυτή η κατηγοριοποίηση παρέχει μια ψυχολογική βάση για την προσδοκία και την επιδίωξη ευθυγράμμισης με αυτούς τους ανθρώπους σε θέματα και διαστάσεις που σχετίζονται με την κοινή τους ταυτότητα. Έτσι, υπό συνθήκες όπου οι εργαζόμενοι αυτό-προσδιορίζονται με βάση μια κοινή κοινωνική ταυτότητα, παρακινούνται για να ταυτιστούν και να συμμορφωθούν με τις κοινές ομαδικές νόρμες (Haslam, et al., 2000).

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων της εργασίας. Ως κύριο μέσο για την συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο το οποίο επιλέχθηκε έναντι άλλων εργαλείων για την αποτελεσματικότητά του στην ταχεία συλλογή και τη διευκόλυνση της επακόλουθης επεξεργασίας ενός σημαντικού όγκου δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με τη χρήση της πλατφόρμας Google Forms και διανεμήθηκε ψηφιακά στους υπαλλήλους των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα μέσω υπερσυνδέσμου. Οι επιχειρήσεις αυτές δραστηριοποιούνται κυρίως στους τομείς της εστίασης, της επικοινωνίας, της ενέργειας, του μάρκετινγκ, των οικονομικών, των φαρμακοβιομηχανιών και των ναυτιλιακών. Οι συμμετέχοντες είχαν περιθώριο 40 ημερών για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Στη συνέχεια, οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με τη χρήση του λογισμικού JASP, συγκεκριμένα της έκδοσης 18.1.

5.1 Δομή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο της έρευνάς μας αποτελείται από τρεις ενότητες:

Την πρώτη ενότητα που περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία, την δεύτερη ενότητα η οποία περιλαμβάνει την κλίμακα για τον επίδραση της ταυτότητας του ηγέτη, την τρίτη ενότητα η οποία αποτελείται από την κλίμακα εργασιακής παρακίνησης, την κλίμακα απόδοσης και την κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα:

Η πρώτη ενότητα: Περιλαμβάνει επτά δημογραφικές ερωτήσεις (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη προϋπηρεσίας, θέση στην ιεραρχία, μηναίο εισόδημα).

Η δεύτερη ενότητα: Περιλαμβάνει δεκαπέντε ερωτήσεις για την αντίληψη/άποψη που έχει ο κάθε εργαζόμενος για τον προϊστάμενο/εργοδότη του, με επταβάθμια κλίμακα Likert (1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3=Διαφωνώ μερικώς 4=Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ , 5=Συμφωνώ μερικώς , 6=Συμφωνώ , 7=Συμφωνώ απόλυτα). Για την μέτρηση της κλίμακας χρησιμοποιήθηκε το επικυρωμένο ερωτηματολόγιο Identity Leadership Inventory (ILI) (Steffens et al., 2014)

Η τρίτη ενότητα: Περιλαμβάνει δεκαοκτώ ερωτήσεις παρακίνησης, για να εντοπιστούν οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι καταβάλλουν προσπάθεια / εμπλέκονται ενεργά στην εργασία τους, με επταβάθμια κλίμακα Likert (1=Καθόλου, 2 = Πολύ λίγο, 3 = Λίγο, 4 = Μέτρια, 5 = Πολύ, 6 = Πάρα πολύ, 7 = Εντελώς). Για την μέτρηση της κλίμακας παρακίνησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο της θεωρίας της αυτοδιάθεσης Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) (Battistelli et. al., 2015) το οποίο έχει διαφορετικές διαστάσεις ανά ομάδα ερωτήσεων.

Επιπρόσθετα στην τρίτη ενότητα προστέθηκαν τρεις ερωτήσεις για την μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων και πέντε ερωτήσεις για την μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

5.2 Κλίμακες

5.2.1 Κλίμακα ηγετικής ταυτότητας

Για να διαπιστωθεί η επίδραση της ταυτότητας του ηγέτη μέσα στις επιχειρήσεις η έρευνα βασίστηκε στην κλίμακα Identity Leadership Inventory (ILI) των (Steffens et. al., 2014).

Το Identity Leadership Inventory (ILI) είναι ένα επικυρωμένο ερωτηματολόγιο που αξιολογεί τέσσερα στοιχεία της ταυτότητας ηγεσίας. Οι τέσσερις διαστάσεις που περιλαμβάνονται στο ILI μπορούν να οριστούν ως εξής:

Identity Prototypicality: “Being one of us”- 4 στοιχεία (ερωτήσεις 1-4)

Identity Advancement: “Doing it for us”- 4 στοιχεία (ερωτήσεις 5-8)

Identity Entrepreneurship: “Crafting a sense of us”- 4 στοιχεία (ερωτήσεις 9-12)

Identity Impresarioship: “Making us matter”- 3 στοιχεία (ερωτήσεις 13-15)

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι απαντήσεις δίνονταν μέσω 7βάθμιας κλίμακας Likert, όπου το 1 ισούται με «Διαφωνώ απόλυτα» και το 7 με «Συμφωνώ απόλυτα».

Ο δείκτης Cronbach’s alpha στην κλίμακα της ταυτότητας ηγεσίας ισούται με .98 καθιστώντας την απολύτως αξιόπιστη. Επιπροσθέτως, και οι υποκλίμακες που εμπεριέχονται σε αυτή διαθέτουν εξίσου υψηλό δείκτη αξιοπιστίας : Identity Prototypicality, $\alpha = .98$, Identity Advancement, $\alpha = .97$, Identity Entrepreneurship, $\alpha = .98$ και Identity Impresarioship, $\alpha = .95$.

Πίνακας 2: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας ηγετικής ταυτότητας

Identity Leadership Inventory (ILI)	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.985
95% CI lower bound	0.981
95% CI upper bound	0.988

Identity Prototypicality		Identity Advancement	
Estimate	Cronbach's α	Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.977	Point estimate	0.972
95% CI lower bound	0.970	95% CI lower bound	0.965
95% CI upper bound	0.982	95% CI upper bound	0.978

Identity Entrepreneurship		Identity Impresarioship	
Estimate	Cronbach's α	Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.979	Point estimate	0.953
95% CI lower bound	0.973	95% CI lower bound	0.940
95% CI upper bound	0.983	95% CI upper bound	0.964

5.2.2 Κλίμακα Αυτοδιάθεσης

Η δεύτερη κλίμακα είναι η κλίμακα αυτοδιάθεσης Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) (Battistelli et. al., 2015) η οποία περιλαμβάνει δέκα οχτώ ερωτήσεις που έχουν σχεδιαστεί για την αξιολόγηση των επιπέδων παρακίνησης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, σχετικά με την προσπάθεια και την ενεργό συμμετοχή τους. Η πρώτη διάσταση αφορά τα εξωτερικά κίνητρα των εργαζομένων, η δεύτερη διάσταση αφορά τα εσωτερικά κίνητρα, η τρίτη διάσταση αφορά αυτόνομα κίνητρα και η τέταρτη διάσταση αφορά την “έλλειψη παρακίνησης”.

Η αξιοπιστία της κλίμακας παρακίνησης μετρήθηκε με το στατιστικό εργαλείο ‘Jasp’ και η τιμή του συντελεστή “Cronbach’s alpha” ισούται με 0.87. Επιπροσθέτως, και οι υποκλίμακες που εμπεριέχονται σε αυτή διαθέτουν εξίσου υψηλό δείκτη αξιοπιστίας : External regulation, $\alpha = .87$, Introjection, $\alpha = .92$, Intrinsic motivation, $\alpha = .94$, Amotivation, $\alpha = .82$.

Πίνακας 3: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας αυτοδιάθεσης

Multidimensional work motivation scale (MWMS)	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.874
95% CI lower bound	0.844
95% CI upper bound	0.899

External regulation (MWMS)	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.871
95% CI lower bound	0.838
95% CI upper bound	0.899

Introjection (MWMS)	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.923
95% CI lower bound	0.902
95% CI upper bound	0.941

Intrinsic motivation (MWMS)	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.944
95% CI lower bound	0.930
95% CI upper bound	0.956

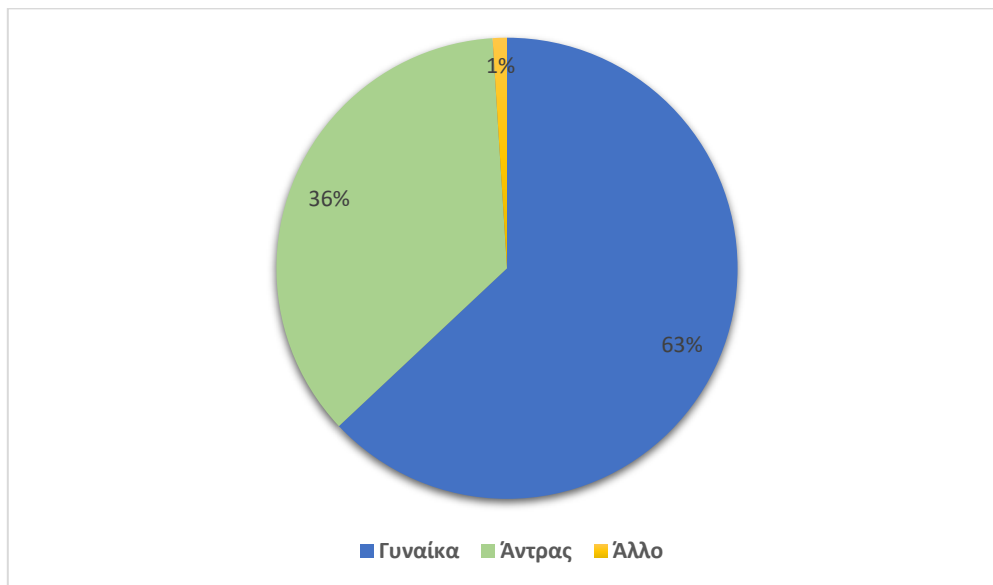
Amotivation (MWMS)	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.823
95% CI lower bound	0.772
95% CI upper bound	0.864

Κεφάλαιο 6: Αναλύσεις – Αποτελέσματα

Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας.

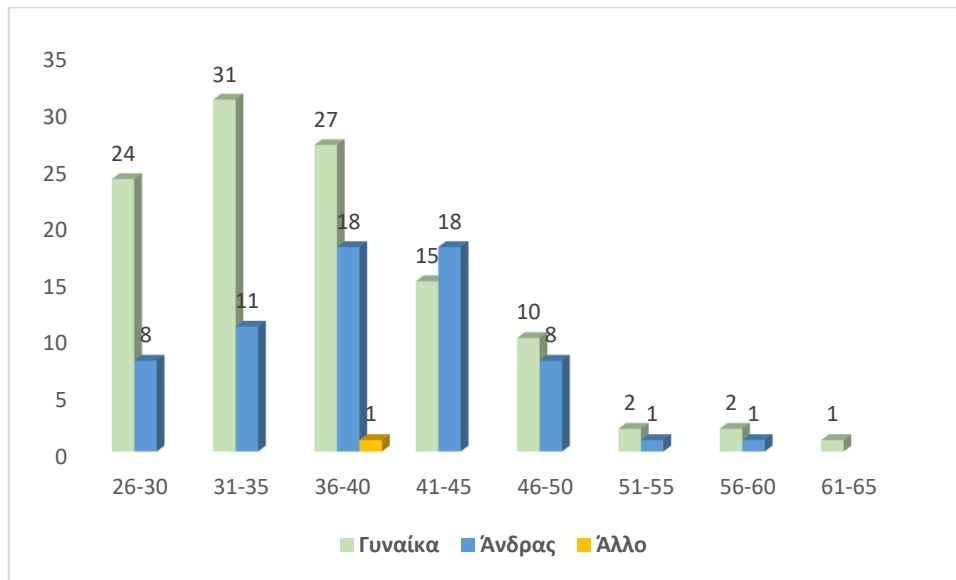
6.1 Δημογραφικά στοιχεία

Το τελικό δείγμα του ερωτηματολογίου προέκυψε από τις απαντήσεις 178 ατόμων. Από τα άτομα αυτά, το 63% ήταν γυναίκες, το 36% άνδρες και 1% άλλο (Διάγραμμα 1).



Διάγραμμα 1: Φύλο δείγματος

Στο διάγραμμα 2, παρατηρούμε ότι στην ηλικιακή ομάδα 36-40 ανήκει το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος και στο εύρος αυτό περισσότερες είναι οι γυναίκες (27 έναντι 18). Η αμέσως επόμενη ηλικιακή ομάδα που ακολουθεί είναι η 31-35 όπου πάλι φαίνεται να πλειοψηφούν οι γυναίκες (31 έναντι 11). Στην ηλικιακή ομάδα 41-45 παρατηρούμε το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος να είναι άντρες (18 έναντι 15).



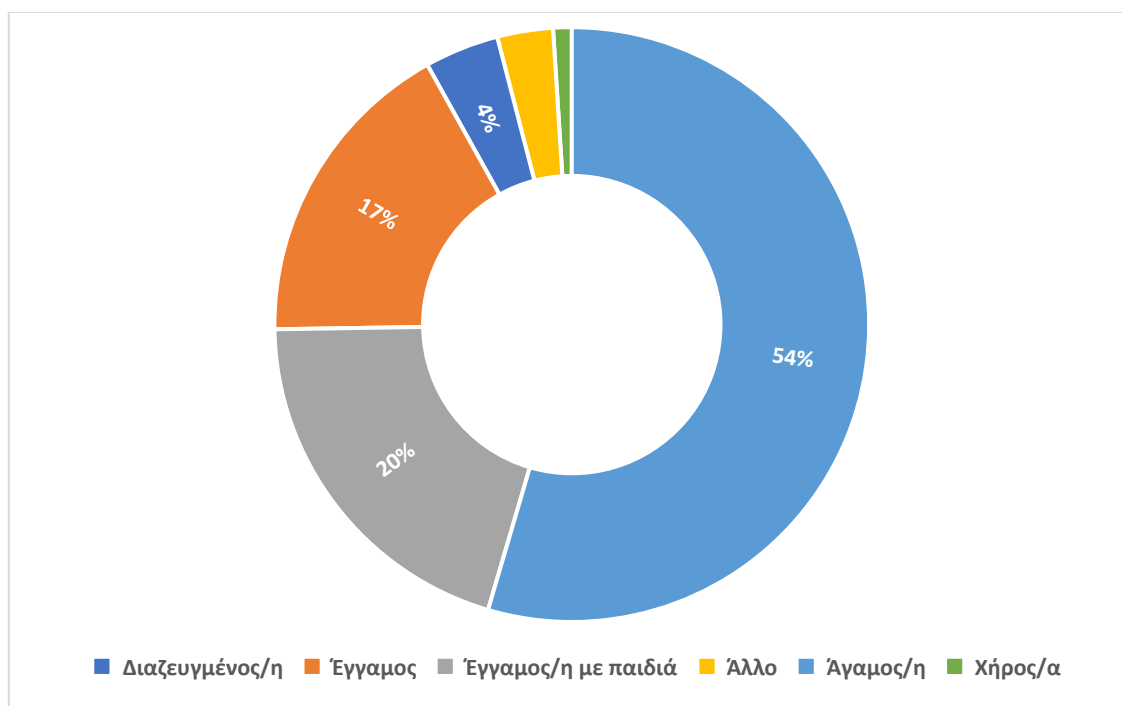
Διάγραμμα 2: Ηλικιακό εύρος σε σχέση με το φύλο και το πλήθος

Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαινόταν από τα 25 έως τα 63 έτη, με μέσο όρο τα 37 περίπου έτη (Μ.Ο 37.47) (Πίνακας 2).

Πίνακας 4: Ηλικία δείγματος

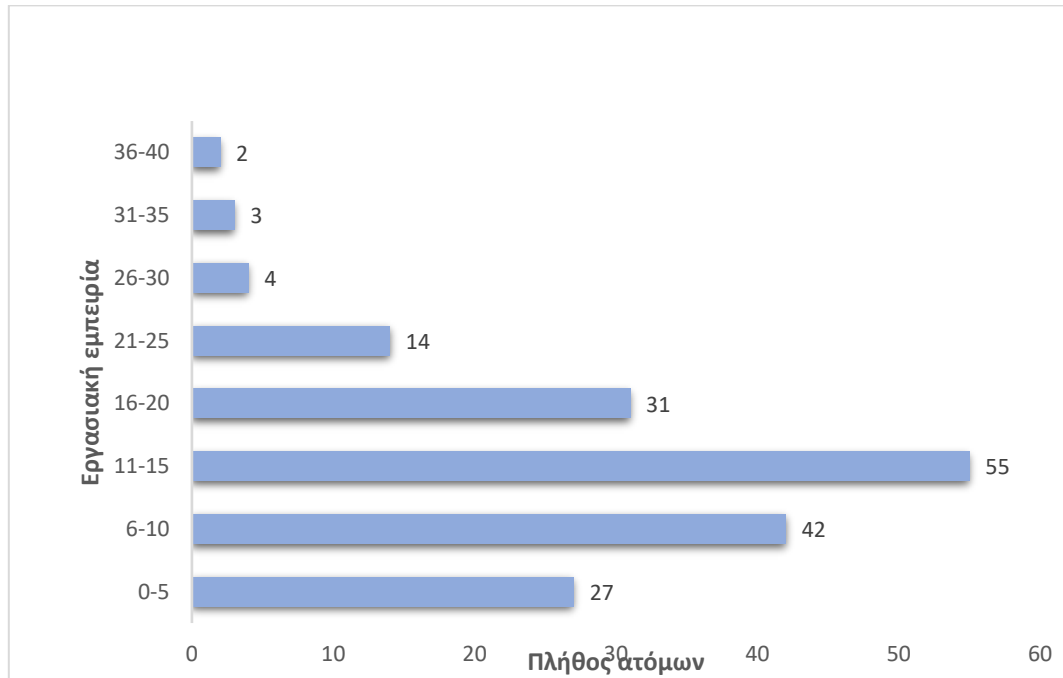
	Ηλικία
Valid	178
Missing	0
Mean	37.472
Std. Deviation	7.029
Minimum	25.000
Maximum	63.000

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ήταν άγαμοι 54%. Ακολούθως, το 20% δήλωσαν έγγαμοι με παιδιά, το 17% έγγαμοι και το 4% διαζευγμένοι (Διάγραμμα 3).



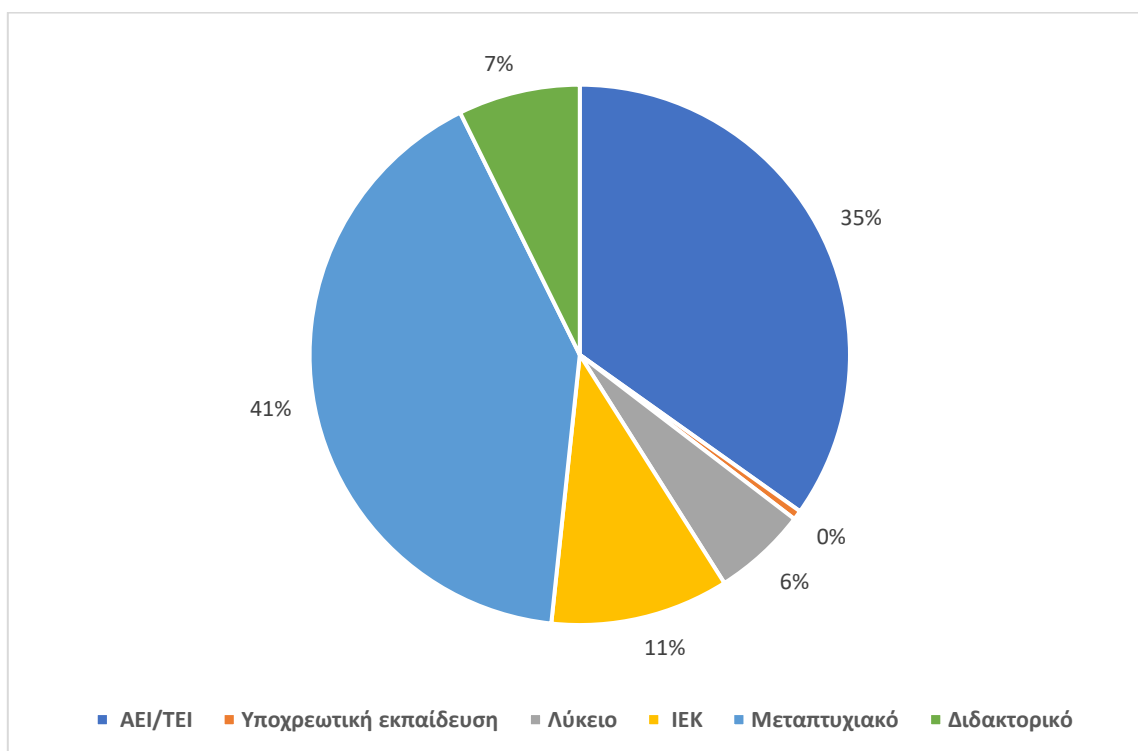
Διάγραμμα 3: Οικογενειακή κατάσταση δείγματος

Στο Διάγραμμα 4 απεικονίζεται ότι το μεγαλύτερο τμήμα του δείγματός μας έχει εργασιακή εμπειρία 11-15 έτη και ακολουθεί στη δεύτερη θέση το εύρος 6-10 έτη.



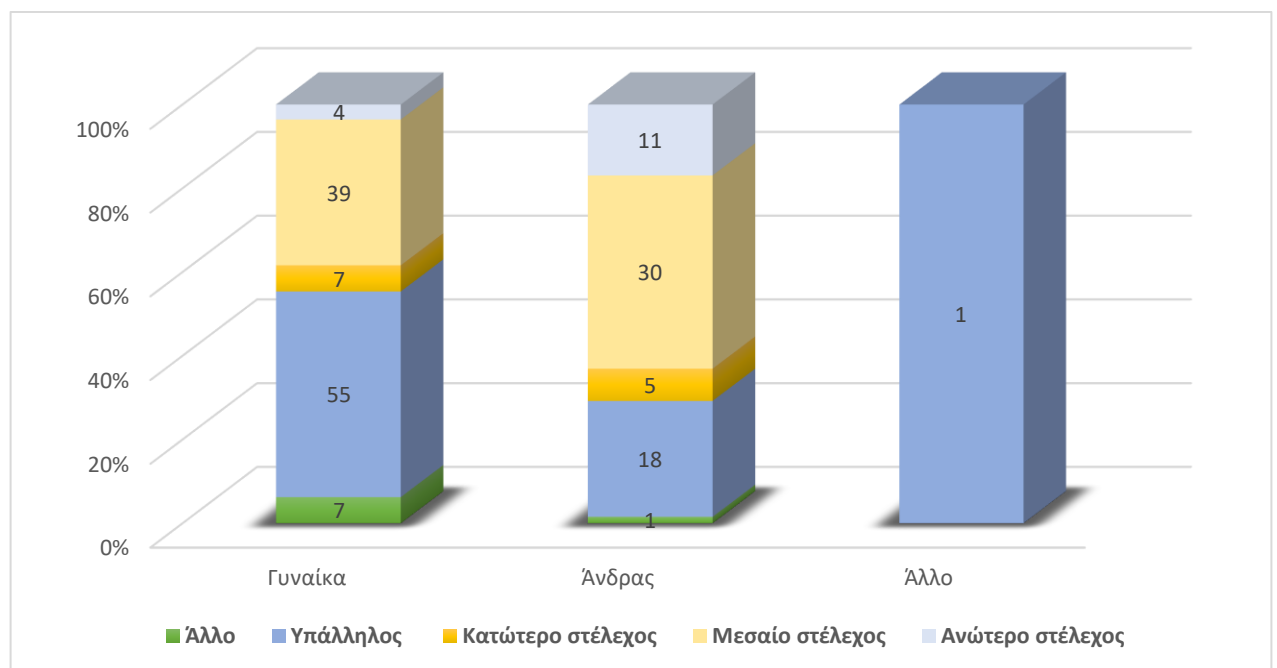
Διάγραμμα 4: Εργασιακή εμπειρία δείγματος

Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν επίσης, σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσής τους. Το 41% δήλωσαν κάτοχοι μεταπτυχιακού, το 35% έχει αποφοιτήσει από ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 11% είναι απόφοιτοι επαγγελματικής σχολής/ΙΕΚ και το 7% κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος. Τέλος το 6% δήλωσε ότι έχει ολοκληρώσει την δευτεροβάθμια εκπαίδευση. (Διάγραμμα 5).



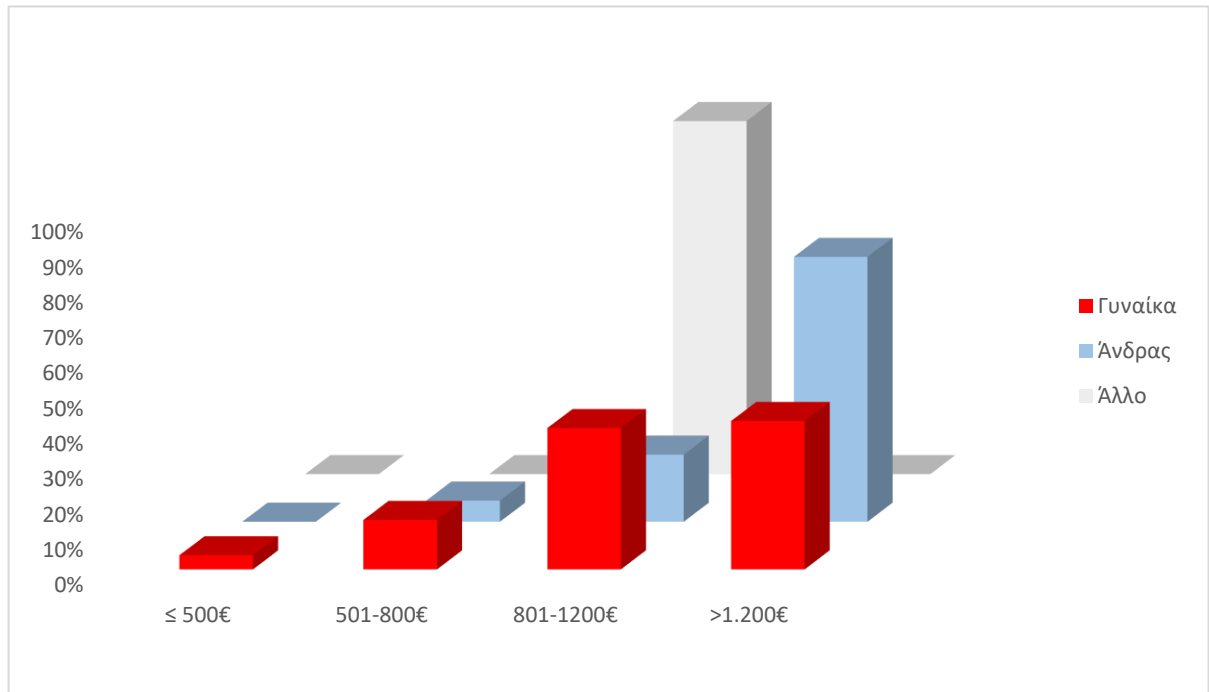
Διάγραμμα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης δείγματος

Σχετικά με τη θέση των συμμετεχόντων στην ιεραρχία της εταιρείας, φαίνεται ότι οι γυναίκες εργάζονται στην πλειοψηφία τους ως απλοί υπάλληλοι και ακολουθούν οι θέσεις ως μεσαία στελέχη σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Οι άνδρες από την άλλη κατέχουν κατά κύριο λόγο θέση μεσαίου στελέχους και ακολουθούν οι θέσεις υπαλλήλων και ανωτέρων στελεχών. Από τη σύγκριση των απαντήσεων των δύο φύλων στη συγκεκριμένη ερώτηση, προκύπτει ότι οι άνδρες κατέχουν σε μεγαλύτερο βαθμό θέσεις ανώτερου στελέχους σε σχέση με τις γυναίκες, οι οποίες αντίθετα καταλαμβάνουν περισσότερες θέσεις μεσαίου στελέχους από τους άνδρες. (Διάγραμμα 6)



Διάγραμμα 6: Ιεραρχία στην επιχείρηση ανά φύλο

Από το διάγραμμα 7 προκύπτει ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος που αμείβεται καλά είναι άντρες (75% με μισθό άνω των 1.200€) ενώ οι γυναίκες αμείβονται λιγότερο συνολικά και συγκεκριμένα 40% στην κατηγορία 801-1200€ και 42% στην κατηγορία άνω των 1.200€.



Διάγραμμα 7: Μισθολογικό εύρος ανά φύλο

6.2 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων σε συνάρτηση με τις κλίμακες

6.2.1 Ανάλυση κλίμακας ηγεσίας

Αξιολογώντας τις απαντήσεις που προέκυψαν από την έρευνα που διεξήχθη παρατηρούμε στον πίνακα 6 ότι οι συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι από την προώθηση των βασικών συμφερόντων, την προάσπιση και την υποστήριξη της ομάδας από τον προϊστάμενο τους. Φαίνεται ότι ο προϊστάμενος τους προασπίζεται τις ανησυχίες και τις φιλοδοξίες τους που είναι βασικές για την ομάδα στο σύνολό της. Ακόμα προκύπτει ότι ο προϊστάμενος τους

συμβάλει στην υλοποίηση των στόχων της ομάδας. Ενεργεί δηλαδή κατάλληλα για την αποτροπή αποτυχιών της ομάδας και για την υπέρβαση των εμποδίων στην επίτευξη των στόχων (Μ.Ο. = 4.5, 4.7, 4.8 στις ερωτήσεις της διάστασης "doing it for us").

Ένα δεύτερο στοιχείο που παρατηρούμε για τους συμμετέχοντες στην έρευνα είναι ότι ο προϊστάμενος τους καταφέρνει να φέρνει τους ανθρώπους κοντά δημιουργώντας μια κοινή αίσθηση του "εμείς" και του "μας" μέσα στην ομάδα. Να κάνει δηλαδή διαφορετικούς ανθρώπους να αισθάνονται ότι ανήκουν στην ίδια ομάδα (Μ.Ο= 4.5), αυξάνοντας τη συνοχή και την ενσωμάτωση στην ομάδα (Μ.Ο= 4.4). Επιπρόσθετα αποσαφηνίζει στα μέλη τι αντιπροσωπεύει η ομάδα (και τι δεν πρεσβεύει) με τον καθορισμό των βασικών αξιών, κανόνων και ιδανικών (Μ.Ο= 4.3).

Πίνακας 5: Περιγραφική ανάλυση κλίμακας ταυτότητας ηγεσίας

1η κλίμακα	Ενσαρκώνει αυτό που είναι η ομάδα.	Αντιπροσωπεύει τα μέλη της ομάδας.	Είναι υπόδειγμα μέλους για την ομάδα.	Είναι παράδειγμα για το τι σημαίνει μέλος της ομάδας.	Πρωθεί τα συμφέροντα των μελών της	Προσπαίζεται την ομάδα.	Υποστηρίζει την ομάδα.	Αντιμετωπίζει σαν να είναι δικά του τα συμφέροντα της ομάδας.
Valid	178	178	178	178	178	178	178	178
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.433	4.326	4.449	4.421	4.511	4.719	4.843	4.489
Std. Deviation	1.951	1.933	2.025	2.01	1.981	1.931	1.886	2.012
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7

1η κλίμακα	Μας κάνει να αισθανόμαστε μέλη της ίδιας ομάδας	Δημιουργεί αίσθημα συνοχής στην ομάδα	Μας κάνει να κατανοούμε τι σημαίνει μέλος της ομάδας	Διαμορφώνει τις αντιλήψεις των μελών για τις αξίες και τα ιδέωδη της ομάδας	Οργανώνει εκδηλώσεις για να φέρει κοντά την ομάδα	Οργανώνει εκδηλώσεις που βοηθούν την ομάδα να λειτουργεί αποτελεσματικά	Διαμορφώνει δομές χρήσιμες για τα μέλη της ομάδας
Valid	178	178	178	178	178	178	178
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.522	4.478	4.376	4.348	4.034	3.876	4.084
Std. Deviation	2.084	2.075	2.047	2.009	2.157	2.093	2.028
Minimum	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7

Παρατηρώντας τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου με βάση το φύλο (πίνακας 7), συμπεραίνουμε ότι οι άντρες αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι από την προώθηση των βασικών συμφερόντων, (M.O = 5) την προάσπιση (M.O = 5.3) και την υποστήριξη (M.O = 5.3) της ομάδας από τους προϊσταμένους στους σε σχέση με τις γυναίκες (M.O = 4.2, 4.3, 4.5 αντίστοιχα).

Ένα ακόμα στοιχείο που ενισχύει αυτή την παρατήρηση προκύπτει από την ομάδα ερωτήσεων της διάστασης 'being one of us' όπου οι άντρες φαίνεται να είναι πιο ευχαριστημένοι από τους προϊσταμένους τους καθώς αντιπροσωπεύουν τα βασικά χαρακτηριστικά της ομάδας που την καθιστούν ξεχωριστή και διακριτή από άλλες ομάδες (M.O = 5) και αποτελούν υποδειγματικό πρότυπο μέλος της ομάδας τους (M.O = 5.2) σε αντίθεση με τις γυναίκες που σημειώνουν χαμηλότερο μέσο όρο (M.O = 4.1 και M.O = 4) αντίστοιχα.

Όσον αφορά την διάσταση "Making us matter" που αναφέρεται στην ανάπτυξη δομών, εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων που δίνουν βαρύτητα στην ύπαρξη της ομάδας βλέπουμε μικρή διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα. Οι άντρες σημείωσαν ελάχιστα μεγαλύτερο μέσο όρο από τις γυναίκες (M.O = 4.2 έναντι 3.9, M.O = 4.1 έναντι 3.7 και M.O n= 4.3 έναντι 3.9).

Πίνακας 6: Περιγραφική ανάλυση κλίμακας ταυτότητας ηγεσίας με μεταβλητή το φύλο

1η κλίμακα	Ενσαρκώνει αυτό που είναι η ομάδα			Αντιπροσωπεύει τα μέλη της ομάδας			Είναι υπόδειγμα μέλους για την ομάδα			Είναι παράδειγμα για το τι σημαίνει μέλος της ομάδας.			Πρωθεί τα συμφέροντα των μελών της		
	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other
Valid	112	65	1	112	65	1	112	65	1	112	65	1	112	65	1
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.107	5.031	2	4.045	4.846	2	4.036	5.215	1	4.027	5.138	2	4.223	5.046	2
Std. Deviation	2.011	1.695		1.965	1.77		2.079	1.663		2.077	1.676		2.052	1.736	
Minimum	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2
Maximum	7	7	2	7	7	2	7	7	1	7	7	2	7	7	2

1η κλίμακα	Προασπίζεται την ομάδα			Υποστηρίζει την ομάδα			Αντιμετωπίζει σαν να είναι δικά του τα συμφέροντα της ομάδας			Μας κάνει να αισθανόμαστε μέλη της ίδιας ομάδας			Δημιουργεί αίσθημα συνοχής στην ομάδα.			Μας κάνει να κατανοούμε τι σημαίνει μέλος της ομάδας		
	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other
Valid	112	65	1	112	65	1	112	65	1	112	65	1	112	65	1	112	65	1
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.393	5.323	2	4.58	5.338	2	4.143	5.077	5	4.223	5.062	3	4.161	5.046	3	4.134	4.815	3
Std. Deviation	1.993	1.659		1.948	1.661		2.092	1.744		2.204	1.758		2.171	1.789		2.12	1.862	
Minimum	1	1	2	1	1	2	1	1	5	1	1	3	1	1	3	1	1	3
Maximum	7	7	2	7	7	2	7	7	5	7	7	3	7	7	3	7	7	3

1η κλίμακα	Διαμορφώνει τις αντιλήψεις των μελών για τις αξίες και τα ιδεώδη της ομάδας			Οργανώνει εκδηλώσεις για να φέρει κοντά την ομάδα			Οργανώνει εκδηλώσεις που βοηθούν την ομάδα να λειτουργεί αποτελεσματικά			Διαμορφώνει δομές χρήσιμες για τα μέλη της ομάδας		
	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other
Valid	112	65	1	112	65	1	112	65	1	112	65	1
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.116	4.785	2	3.955	4.215	1	3.768	4.108	1	3.982	4.308	1
Std. Deviation	2.1	1.772		2.291	1.892		2.222	1.83		2.168	1.731	
Minimum	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	2	7	7	1	7	7	1	7	7	1

Εξετάζοντας το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων σε σχέση με το πως αντιλαμβάνονται την συμπεριφορά των ηγετών προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι που έχουν διδακτορικό είναι πιο ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους τους. Δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους τους καθώς αντιπροσωπεύουν τα βασικά χαρακτηριστικά της ομάδας, προωθούν τα συμφέροντα της ομάδας και αποτελούν υποδειγματικό μέλος της ομάδας τους.

Ακολουθούν οι απόφοιτοι ΙΕΚ/επαγγελματικής σχολής οι οποίο εμφανίζονται ικανοποιημένοι από την υποστήριξη που λαμβάνουν από τους προϊσταμένους τους και το ότι αντιπροσωπεύουν αυτό που είναι η ομάδα αλλά λιγότερο ικανοποιημένοι όσον αφορά την ανάπτυξη δομών, εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων που δίνουν βαρύτητα στην ύπαρξη της ομάδας.

Στη συνέχεια έχουμε τους απόφοιτους ΑΕΙ/ΤΕΙ και τους κατόχους μεταπτυχιακού οι οποίοι αν και αποτελούν την πλειοψηφία του δείγματος φαίνονται λιγότερο ικανοποιημένοι (αν και με μικρή διαφορά από τους προηγούμενους) από τους προϊσταμένους τους.

Πίνακας 7: Περιγραφική ανάλυση κλίμακας ταυτότητας ηγεσίας με μεταβλητή το επίπεδο εκπαίδευσης

1η κλίμακα	Ευσαρκώνει αυτό που είναι η ομάδα						Αντιπροσωπεύει τα μέλη της ομάδας						Είναι υπόδειγμα μέλους για την ομάδα					
	Bachelor	Compulsor	High	IEK	Master	PhD	Bachelor	Compulsory	High	IEK	Master	PhD	Bach	Compulsory	High	IEK	Master	PhD
Valid	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.387	7	4.2	4.842	4.26	5	4.419	7	4	4.474	4.164	4.615	4.37	7	4.5	4.684	4.301	5.077
Std. Deviation	1.902		1.751	2.007	2.035	1.78	1.938		1.886	2.118	1.937	1.758	2		2.321	2.11	2.032	1.847
Minimum	1	7	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	7	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

1η	Είναι παράδειγμα για το τι σημαίνει μέλος της ομάδας.						Πρωθεί τα συμφέροντα των μελών της						Προσπίζεται την ομάδα					
	Bachelor	Compulsor	High	IEK	Master	PhD	Bachelor	Compulsory	High	IEK	Master	PhD	Bach	Compulsory	High	IEK	Master	PhD
Valid	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.355	7	4.5	4.737	4.219	5.154	4.484	7	4.2	4.579	4.342	5.538	4.61	7	4.7	4.684	4.644	5.538
Std. Deviation	1.976		2.369	2.077	2.022	1.725	1.998		2.044	2.194	1.938	1.664	2		1.889	2.029	1.903	1.664
Minimum	1	7	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	7	2	2	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

1η	Υποστηρίζει την ομάδα						Αντιμετωπίζει σαν να είναι δικά του τα συμφέροντα της ομάδας						Μας κάνει να αισθανόμαστε μέλη της ίδιας ομάδας					
	Bachelor	Compulsor	High	IEK	Master	PhD	Bachelor	Compulsory	High	IEK	Master	PhD	Bach	Compulsory	High	IEK	Master	PhD
Valid	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.823	7	4.6	5.105	4.699	5.385	4.548	7	4.6	4.263	4.342	5.077	4.61	7	4.4	4.789	4.205	5.385
Std. Deviation	1.946		2.171	1.663	1.891	1.758	1.905		2.271	2.377	1.981	2.06	2.06		2.413	2.07	2.068	1.981
Minimum	1	7	1	2	1	1	1	7	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

1η κλίμακα	Δημιουργεί αίσθημα συνοχής στην ομάδα						Μας κάνει να κατανοούμε τι σημαίνει μέλος της ομάδας						Διαμορφώνει τις αντιλήψεις των μελών για τις αξίες και τα ιδεώδη της ομάδας					
	Bachelor	Compulsor	High	IEK	Master	PhD	Bachelor	Compulsory	High	IEK	Master	PhD	Bach	Compulsory	High	IEK	Master	PhD
Valid	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.5	7	4.3	4.737	4.26	5.154	4.452	7	4	4.474	4.192	5	4.32	7	3.8	4.526	4.288	4.769
Std. Deviation	2.055		2.359	2.13	2.095	1.819	2.006		2.404	2.245	2.039	1.78	1.98		2.201	2.245	1.975	1.964
Minimum	1	7	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

1η κλίμακα	Οργανώνει εκδηλώσεις για να φέρει κοντά την ομάδα						Οργανώνει εκδηλώσεις που βοηθούν την ομάδα να λειτουργεί αποτελεσματικά						Διαμορφώνει δομές χρήσιμες για τα μέλη της ομάδας					
	Bachelor	Compulsor	High	IEK	Master	PhD	Bachelor	Compulsory	High	IEK	Master	PhD	Bach	Compulsory	High	IEK	Master	PhD
Valid	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.823	6	4.3	4.632	3.89	4.615	3.79	6	3.8	4.316	3.74	4.308	4.24	6	3.9	4.316	3.849	4.308
Std. Deviation	2.162		2.541	2.006	2.085	2.501	2.136		2.486	2.187	1.979	2.25	1.93		2.846	2.335	1.963	1.843
Minimum	1	6	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1
Maximum	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7

Αυτό που παρατηρήθηκε εστιάζοντας στην εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων είναι ότι οι εργαζόμενοι με μικρότερη εργασιακή εμπειρία (4-10 έτη) είναι πιο ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους τους κυρίως από την υποστήριξη που λαμβάνουν.

Ακολουθούν οι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία 11-15 έτη με μέτρια ικανοποίηση.

Σε αντίθεση με τους παραπάνω οι εργαζόμενοι με μεγάλη εργασιακή εμπειρία (26-30 και 31-35) φαίνεται ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά των προϊσταμένων τους.

Πίνακας 8: Περιγραφική ανάλυση κλίμακας ταυτότητας ηγεσίας με μεταβλητή την εργασιακή εμπειρία

1η κλίμακα	Ενσαρκώνει αυτό που είναι η ομάδα								Αντιπροσωπεύει τα μέλη της ομάδας								Είναι υπόδειγμα μέλους για την ομάδα							
	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40
Valid	27	42	55	31	14	4	3	2	27	42	55	31	14	4	3	2	27	42	55	31	14	4	3	2
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.26	4.86	4.51	4.23	4.29	2.5	4	4.5	4.26	4.74	4.46	4.1	3.86	2.75	3.67	4	4.33	4.786	4.53	4.45	4.07	3.25	3.33	3.5
Std. Deviation	2.07	2.01	1.79	2.05	1.77	2.38	1	3.54	2.05	1.98	1.86	1.94	1.79	2.22	1.16	2.83	2.11	2.147	1.89	2.01	1.86	2.87	1.53	3.54
Minimum	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1
Maximum	7	7	7	7	7	6	5	7	7	7	7	7	7	6	5	6	7	7	7	7	7	7	5	6

1η κλίμακα	Είναι παράδειγμα για το τι σημαίνει μέλος της ομάδας.								Πρωθει τα συμφέροντα των μελών της								Προσπίζεται την ομάδα							
	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40
Valid	27	42	55	31	14	4	3	2	27	42	55	31	14	4	3	2	27	42	55	31	14	4	3	2
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.26	4.83	4.56	4.26	4.21	3	2.67	3.5	4.11	4.79	4.66	4.61	4.07	3.5	4.33	4	4.44	5.071	4.86	4.68	4.29	4	3.67	4
Std. Deviation	2.01	2.08	1.89	2.08	1.89	2.45	1.16	3.54	1.99	2.25	1.85	2	1.77	2.08	1.16	2.83	1.93	2.076	1.85	1.87	1.98	1.41	1.53	4.24
Minimum	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1	1	3	2	1
Maximum	7	7	7	7	7	6	4	6	7	7	7	7	7	6	5	6	7	7	7	7	7	6	5	7

1η κλίμακα	Υποστηρίζει την ομάδα								Αντιμετωπίζει σαν να είναι δικά του τα συμφέροντα της ομάδας								Μας κάνει να αισθανόμαστε μέλη της ίδιας ομάδας							
	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40
Valid	27	42	55	31	14	4	3	2	27	42	55	31	14	4	3	2	27	42	55	31	14	4	3	2
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.63	5.24	4.95	4.71	4.43	4.25	3.67	4.5	4.3	4.79	4.73	4.26	4.43	3.25	2.67	3.5	4	4.929	4.76	4.32	4.57	2.75	3.33	4.5
Std. Deviation	1.9	2.07	1.74	1.94	1.87	1.26	1.53	3.54	1.86	2.32	1.84	1.95	1.87	2.22	2.08	3.54	2.2	2.146	1.95	2.04	2.07	2.22	1.53	3.54
Minimum	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2
Maximum	7	7	7	7	7	6	5	7	7	7	7	7	7	6	5	6	7	7	7	7	7	6	5	7

1η κλίμακα	Δημιουργεί αίσθημα συνοχής στην ομάδα.								Μας κάνει να κατανοούμε τι σημαίνει μέλος της ομάδας								Διαμορφώνει τις αντιλήψεις των μελών για τις αξίες και τα ιδεώδη της ομάδας							
	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40
Valid	27	42	55	31	14	4	3	2	27	42	55	31	14	4	3	2	27	42	55	31	14	4	3	2
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.19	4.79	4.64	4.32	4.5	3	3.67	4	4.07	4.71	4.53	4.26	4.21	3	3.33	4.5	4.22	4.571	4.49	4.23	4.43	3.25	2.33	4
Std. Deviation	2.19	2.14	1.96	2.07	2.03	2.71	1.16	4.24	2.13	2.16	1.95	1.97	2.16	2.16	1.53	3.54	1.99	2.132	1.94	1.91	1.95	2.5	1.53	4.24
Minimum	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	6	5	7	7	7	7	7	7	7	4	7

1η κλίμακα	Οργανώνει εκδηλώσεις για να φέρει κοντά την ομάδα								Οργανώνει εκδηλώσεις που βοηθούν την ομάδα να λειτουργεί αποτελεσματικά								Διαμορφώνει δομές χρήσιμες για τα μέλη της ομάδας							
	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40
Valid	27	42	55	31	14	4	3	2	27	42	55	31	14	4	3	2	27	42	55	31	14	4	3	2
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.56	4.55	4.15	3.58	3.86	4	4.33	4.5	3.56	4.36	3.98	3.55	3.79	3	3.33	3.5	4	4.619	4.15	3.58	4.21	2.75	3	3.5
Std. Deviation	2.06	2.17	2.13	2.39	2.11	2.16	1.16	2.12	1.95	2	2.11	2.36	2.08	1.83	1.53	3.54	1.82	1.999	2.12	2.11	1.76	2.22	1	3.54
Minimum	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1
Maximum	7	7	7	7	7	6	5	6	7	7	7	7	7	5	5	6	7	7	7	7	7	6	4	6

6.2.2 Ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης

Εξετάζοντας τις απαντήσεις στην κλίμακα αυτοδιάθεσης, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται ισχυρότερα από την επιθυμία για αυτό-επιβεβαίωση (να αποδείξουν στον εαυτό ότι τα καταφέρουν), την αποφυγή αρνητικών συναισθημάτων όπως η ντροπή και η ενοχή και από την προσωπική ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους και το γνήσιο ενδιαφέρον τους για το αντικείμενο της.

Επίσης παρατηρείται ότι οι απαντήσεις σε ερωτήσεις που εκφράζουν απαισιόδοξα συναισθήματα και αρνητικές στάσεις απέναντι στην εργασία ("Δεν καταβάλλω προσπάθεια

γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου στη δουλειά", "Ειλικρινά καταβάλλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά", "Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα") έχουν χαμηλό μέσο όρο. Αυτό υποδηλώνει ότι οι απόψεις αυτές δεν υποστηρίζονται και δεν αντανakλούν τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Πίνακας 9: Περιγραφική ανάλυση κλίμακα αυτοδιάθεσης

2 ^η κλίμακα	Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊστάμενου, συναδέλφων, οικογένειας, πελατών, κα).	Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο (π.χ. προϊστάμενος, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες)	Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊσταμένων, συναδέλφων κα).	Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος).	Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου.	Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή	Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ.	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου.
Valid	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.86	4.039	3.708	3.803	3.612	3.629	4.994	4.427	4.579
Std. Deviation	1.806	1.867	1.839	1.931	1.926	1.956	1.861	1.979	1.927
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7

2 ^η κλίμακα	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος.	Γιατί είμαι γεννημένος για αυτό το είδος δουλειάς.	Γιατί αυτοπραγματώνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς.	Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.	Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό.	Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα.	Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου στη δουλειά.	Ειλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά.	Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα.
Valid	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.045	4.034	4.073	4.483	3.882	4.556	2.14	2.264	2.242
Std. Deviation	1.971	1.974	2	1.875	1.845	1.871	1.636	1.695	1.899
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7

Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης στη δεύτερη κλίμακα με μεταβλητή το φύλο, παρατηρείται ότι και τα δύο φύλα παρακινούνται στον ίδιο περίπου βαθμό από εξωτερικούς παράγοντες (έγκριση των άλλων, σεβασμός από τους άλλους, αποφυγή κριτικής κ.λπ.). Όσον αφορά την παρακίνηση για εργασία από εσωτερικούς παράγοντες (αυτό-επιβεβαίωση,

ενοχές κ.λπ.), οι άνδρες παρακινούνται ελαφρώς περισσότερο από τις γυναίκες. Ακόμα, οι άνδρες φαίνεται να συγκεντρώνουν, βάσει των απαντήσεών τους, υψηλότερο μέσο όρο από τις γυναίκες στις ερωτήσεις που έχουν αυτόνομη διάσταση (αυτοπραγμάτωση, προσωπική ικανοποίηση, ενδιαφέρον για την εργασία κ.λπ.).

Πίνακας 10: Περιγραφική στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή το φύλο

2η κλίμακα	Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊσταμένου, συναδέλφων, οικογένειας, πελατών, κα).			Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο (π.χ. προϊστάμενος, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες)			Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊσταμένων, συναδέλφων)			Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος).			Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου.		
	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other
Valid	112	65	1	112	65	1	112	65	1	112	65	1	112	65	1
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.839	3.862	6	3.911	4.246	5	3.679	3.8	1	3.563	4.262	1	3.446	3.938	1
Std. Deviation	1.753	1.903		1.872	1.863		1.792	1.914		1.902	1.898		1.954	1.836	
Minimum	1	1	6	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	6	7	7	5	7	7	1	7	7	1	7	7	1

2η κλίμακα	Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ.			Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.			Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου.			Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος.			Γιατί είμαι γεννημένος για αυτό το είδος δουλειάς.			Γιατί αυτοπραγματώνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς.		
	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other
Valid	112	65	1	112	65	1	112	65	1	112	65	1	112	65	1	112	65	1
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.973	5.092	1	4.313	4.677	1	4.518	4.738	1	4.009	4.154	1	3.741	4.585	1	3.83	4.538	1
Std. Deviation	1.919	1.711		2.018	1.872		1.982	1.796		2.016	1.881		2.012	1.776		2.066	1.786	
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	1	7	7	1	7	7	1	7	7	1	7	7	1	7	7	1

2η κλίμακα	Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.			Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό.			Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα.			Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω του χρόνο μου στη δουλειά.			Ειλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά.			Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα.		
	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other	Female	Male	Other
Valid	112	65	1	112	65	1	112	65	1	112	65	1	112	65	1	112	65	1
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.295	4.862	1	3.679	4.277	1	4.446	4.8	1	1.884	2.538	5	2.089	2.538	4	2.098	2.431	6
Std. Deviation	1.948	1.657		1.89	1.691		1.916	1.743		1.387	1.913		1.516	1.945		1.811	2	
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	4	1	1	6
Maximum	7	7	1	7	7	1	7	7	1	7	7	5	7	7	4	7	7	6

Αξιολογώντας τις απαντήσεις σε σχέση με τη θέση των εργαζομένων στην ιεραρχία, παρατηρούμε ότι τα κατώτερα στελέχη παρακινούνται περισσότερο από εξωτερικούς παράγοντες (έγκριση των άλλων, σεβασμός από τους άλλους, αποφυγή κριτικής, οικονομικές ανταμοιβές κ.λπ.) σε αντίθεση με τα ανώτερα στελέχη που φαίνεται να παρακινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από εσωτερικά κίνητρα (αυτο-επιβεβαίωση, ενοχές). Στις ερωτήσεις που έχουν αυτόνομη διάσταση (αυτοπραγμάτωση, προσωπική ικανοποίηση, ενδιαφέρον για την εργασία κ.λπ.) βλέπουμε υψηλότερους μέσους όρους στα ανώτερα στελέχη από ό,τι στις άλλες κατηγορίες εργαζομένων.

Πίνακας 11: Περιγραφική στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή την ιεραρχική θέση

2η κλίμακα	Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊστάμενου, συναδέλφων, οικογένειας, πελατών, κκ).					Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο (π.χ. προϊστάμενος, συναδέλφοι, οικογένεια, πελάτες)					Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊστάμενων, συναδέλφων κκ).					Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος).				
	Office worker	Junior	Middle	Senior	Other	Office worker	Junior	Middle	Senior	Other	Office worker	Junior	Middle	Senior	Other	Office worker	Junior	Middle	Senior	Other
Valid	74	12	69	15	8	74	12	69	15	8	74	12	69	15	8	74	12	69	15	8
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.527	4.667	3.942	4.133	4.5	3.757	5.083	3.957	4.6	4.75	3.527	4.5	3.725	4	3.5	3.595	4.333	3.855	4.4	3.375
Std. Deviation	1.722	1.923	1.806	1.959	1.852	1.849	1.73	1.851	1.957	1.669	1.867	1.679	1.862	1.773	1.773	1.82	1.614	2.002	2.197	2.264
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	6	7	6	7	7	7

2η κλίμακα	Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου.					Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή					Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ.					Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου					
	Office worker	Junior	Middle	Senior	Other	Office worker	Junior	Middle	Senior	Other	Office worker	Junior	Middle	Senior	Other	Office worker	Junior	Middle	Senior	Other	
Valid	74	12	69	15	8	74	12	69	15	8	74	12	69	15	8	74	12	69	15	8	
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.419	4.417	3.551	4.333	3.375	3.608	4.5	3.42	4	3.625	4.959	5.167	4.667	6	6	4.365	4	4.13	5.733	5.75	
Std. Deviation	1.993	1.505	1.875	1.877	2.2	2.053	1.883	1.866	1.927	1.996	1.898	1.586	2.005	0.845	1.069	1.855	1.651	2.128	1.534	1.832	
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	5	4	1	1	1	2	2	
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	

2η κλίμακα	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου					Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος					Γιατί είμαι γεννημένος για αυτό το είδος δουλειάς					Γιατί αυτοπραγματώνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς					
	Office worker	Junior	Middle	Senior	Other	Office worker	Junior	Middle	Senior	Other	Office worker	Junior	Middle	Senior	Other	Office worker	Junior	Middle	Senior	Other	
Valid	74	12	69	15	8	74	12	69	15	8	74	12	69	15	8	74	12	69	15	8	
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.554	4.333	4.29	5.467	6	3.919	3.667	3.942	4.533	5.75	3.73	3.417	4.13	5.467	4.25	3.986	3.333	4.043	5.133	4.25	
Std. Deviation	1.881	1.875	1.964	1.807	1.604	1.971	1.435	1.992	2.295	1.035	2.049	2.109	1.862	1.125	2.315	2.017	1.923	1.898	1.767	2.866	
Minimum	1	1	1	2	3	1	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	
Maximum	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	

2η κλίμακα	Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ					Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό					Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα					Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου στη δουλειά				
	Office worker	Junior	Middle	Senior	Other	Office worker	Junior	Middle	Senior	Other	Office worker	Junior	Middle	Senior	Other	Office worker	Junior	Middle	Senior	Other
Valid	74	12	69	15	8	74	12	69	15	8	74	12	69	15	8	74	12	69	15	8
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.338	4.083	4.464	5.6	4.5	3.676	3.417	4	4.667	4	4.338	4.5	4.58	5.6	4.5	1.946	2.333	2.261	2.533	1.875
Std. Deviation	1.925	2.234	1.787	1.183	2.33	1.881	2.021	1.724	1.543	2.619	1.967	1.977	1.744	1.242	2.563	1.333	1.775	1.868	1.807	1.642
Minimum	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	5

2η κλίμακα	Ειλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά					Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα				
	Office worker	Junior	Middle	Senior	Other	Office worker	Junior	Middle	Senior	Other
Valid	74	12	69	15	8	74	12	69	15	8
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.878	2.667	2.391	2.667	3.375	2.23	2.917	2.13	2.333	2.125
Std. Deviation	1.182	1.923	1.873	2.16	2.264	1.855	2.539	1.822	1.877	2.232
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7

Μελετώντας τις απαντήσεις των ερωτηθέντων για την κλίμακα αυτοδιάθεσης σε σχέση με τον μισθό παρατηρείται ότι οι υψηλά αμειβόμενοι ($\geq 1.200\text{€}$) παρακινούνται περισσότερο από εξωτερικούς παράγοντες όπως από την έγκριση και τον σεβασμό που αναμένουν να λάβουν από τους άλλους και από την οικονομική ανταμοιβή που θα λάβουν από τους άλλους.

Επίσης οι ισχυρά κίνητρα προκύπτει να έχουν και από την αυτόνομη διάσταση (αυτοπραγμάτωση, ικανοποίηση από τη δουλειά και ενδιαφέρον για την εργασία)

Αντίθετα για τους χαμηλά αμειβόμενους ($\leq 500\text{€}$) φαίνεται να αποτελούν ισχυρά κίνητρα εσωτερικοί παράγοντες όπως η ενοχή και η ντροπή.

Πίνακας 12: Περιγραφική στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή τον μισθό

2η κλίμακα	Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊσταμένου, συναδέλφων, οικογένειας, πελατών, κα).				Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο (π.χ. προϊστάμενος, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες)				Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊσταμένων, συναδέλφων κα).				Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος).			
	≤ 500	501-800	801-1200	>1200	≤ 500	501-800	801-1200	>1200	≤ 500	501-800	801-1200	>1200	≤ 500	501-800	801-1200	>1200
Valid	4	20	58	96	4	20	58	96	4	20	58	96	4	20	58	96
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.75	3.35	3.759	4.073	3.25	3.55	3.948	4.229	2.75	4.1	3.293	3.917	3	3.4	3.328	4.208
Std. Deviation	1.258	1.755	1.895	1.761	2.062	1.877	1.95	1.803	1.71	1.917	1.845	1.793	2.16	1.903	1.791	1.946
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	4	7	7	7	6	7	7	7	5	7	7	7	6	7	7	7

2η κλίμακα	Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου.				Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή				Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ.				Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.				Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου.			
	≤500	501-800	801-1200	>1200	≤500	501-800	801-1200	>1200	≤500	501-800	801-1200	>1200	≤500	501-800	801-1200	>1200	≤500	501-800	801-1200	>1200
Valid	4	20	58	96	4	20	58	96	4	20	58	96	4	20	58	96	4	20	58	96
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	5	3.65	3.19	3.802	4.5	4.05	3.224	3.75	5	5.45	4.534	5.177	5.75	4.55	3.845	4.698	6	4.9	3.966	4.823
Std. Deviation	2.828	2.207	1.905	1.81	3	2.35	1.901	1.841	2.16	1.669	2.019	1.759	0.957	1.791	2.059	1.931	0.816	1.804	2.052	1.824
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

2η κλίμακα	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος.				Γιατί είμαι γεννημένος για αυτό το είδος δουλειάς.				Γιατί αυτοπραγματιώνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς.				Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.				Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό.			
	≤500	501-800	801-1200	>1200	≤500	501-800	801-1200	>1200	≤500	501-800	801-1200	>1200	≤500	501-800	801-1200	>1200	≤500	501-800	801-1200	>1200
Valid	4	20	58	96	4	20	58	96	4	20	58	96	4	20	58	96	4	20	58	96
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	6	4.45	3.534	4.188	3.5	3.85	3.121	4.646	3.75	3.8	3.552	4.458	3.25	4.5	3.862	4.906	3	3.85	3.414	4.208
Std. Deviation	1.414	1.959	1.921	1.954	3	1.927	1.883	1.789	3.2	2.215	1.903	1.908	2.872	1.987	1.877	1.705	2.828	2.059	1.633	1.835
Minimum	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7

2η κλίμακα	Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα.				Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου στη				Ειλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά.				Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα.			
	≤500	501-800	801-1200	>1200	≤500	501-800	801-1200	>1200	≤500	501-800	801-1200	>1200	≤500	501-800	801-1200	>1200
Valid	4	20	58	96	4	20	58	96	4	20	58	96	4	20	58	96
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3	4.3	4.086	4.958	2	2.4	2.224	2.042	2.5	2.05	2.569	2.115	4	2.35	2.603	1.927
Std. Deviation	2.828	2.08	1.922	1.666	0.816	1.667	1.655	1.654	1	1.191	1.817	1.722	2.582	1.872	2.119	1.675
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	3	6	7	7	3	4	7	7	7	7	7	7

Τέλος, μελετώντας τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την ανάλυση της κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή το επίπεδο εκπαίδευσης προκύπτει ότι οι κάτοχοι διδακτορικού έχουν υψηλότερο μέσο όρο στις ερωτήσεις που αφορούν εξωτερικούς παράγοντες όπως η έγκριση και ο σεβασμός που αναμένουν από τους άλλους καθώς και η οικονομική ανταμοιβή που αναμένουν να λάβουν από τους άλλους. Επιπλέον, ισχυρά κίνητρα φαίνεται να έχουν και από το ενδιαφέρον για την εργασία.

Αντίθετα οι απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης φαίνεται να παρακινούνται από εσωτερικά κίνητρα όπως η αυτό-επιβεβαίωση, η αυτοπραγμάτωση και το αίσθημα της ντροπής (Πίνακας 16, Παραρτήματα).

Επιπρόσθετα, δεν παρατηρούνται σημαντικά ευρήματα στην ανάλυση με μεταβλητή την οικογενειακή κατάσταση (Πίνακας 15, Παραρτήματα).

6.3 Συσχετίσεις μεταβλητών

Τα αποτελέσματα της συσχέτισης των μεταβλητών μας δείχνουν ότι υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της κλίμακας ηγεσίας και της κλίμακας αυτοδιάθεσης ($r=0,28^{***}$, $p<.001$). Το γεγονός αυτό μας επιβεβαιώνει ότι η ταυτότητα του ηγέτη επηρεάζει σημαντικά την παρακίνηση των εργαζομένων. Σημαντική επίσης θετική συσχέτιση προκύπτει ότι έχει η εργασιακή ικανοποίηση με την κλίμακα της ηγεσίας ($r=0,4^{***}$, $p<.001$) το οποίο αποκαλύπτει ότι η ταυτότητα/συμπεριφορά του ηγέτη συμβάλλει καθοριστικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να έχει εξίσου σημαντική θετική συσχέτιση και με την κλίμακα της αυτοδιάθεσης και ($r=0,37^{***}$, $p<.001$) το οποίο είναι και αναμενόμενο καθώς η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει σημαντικά την παρακίνηση των εργαζομένων.

Τέλος σημαντική θετική συσχέτιση παρουσιάζει ο μισθός με το εκπαιδευτικό επίπεδο ($r=0.31^{***}$, $p<.001$) και την ηλικία ($r=0.25^{***}$, $p<.001$) το οποίο δηλώνει ότι όσο υψηλότερο είναι το εκπαιδευτικό επίπεδο τόσο αυξάνει και ο μισθός και αντίστοιχα όσο αυξάνεται η ηλικία αυξάνεται και ο μισθός των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Ακόμα, αρνητική συσχέτιση βλέπουμε μεταξύ των μεταβλητών της εργασιακής ικανοποίησης και της θέσης στην ιεραρχία της εταιρείας ($r=-0.24^{***}$, $p<.001$) το οποίο μας αποκαλύπτει ότι όσο ανεβαίνει κανείς στην ιεραρχία της εταιρείας τόσο λιγότερη ικανοποίηση λαμβάνει.

Πίνακας 13: Συσχετίσεις μεταβλητών

Pearson's Correlations		Gender	Age	Marital status	Education	Work experience	Postion	Salary	M.O Κλίμακας Ηγεσίας	M.O Κλίμακας Παρακίνησης	M.O Απόδοσης	M.O Εργασιακής Ικανοποίησης
1. Gender	Pearson's r	—										
	p-value	—										
2. Age	Pearson's r	-0.114	—									
	p-value	0.13	—									
3. Marital status	Pearson's r	-0.021	0.412 ^{***}	—								
	p-value	0.785	< .001	—								
4. Education	Pearson's r	-0.098	0.068	0.072	—							
	p-value	0.193	0.367	0.341	—							
5. Work experience	Pearson's r	-0.017	0.872 ^{***}	0.306 ^{***}	-0.031	—						
	p-value	0.821	< .001	< .001	0.681	—						
6. Postion	Pearson's r	0.301 ^{***}	-0.159 [*]	-0.165 [*]	-0.156 [*]	-0.158 [*]	—					
	p-value	< .001	0.034	0.028	0.038	0.036	—					
7. Salary	Pearson's r	-0.304 ^{***}	0.256 ^{***}	0.159 [*]	0.31 ^{***}	0.239 ^{**}	-0.419 ^{***}	—				
	p-value	< .001	< .001	0.034	< .001	0.001	< .001	—				
8. M.O Κλίμακας Ηγεσίας	Pearson's r	-0.221 ^{**}	-0.13	-0.01	-0.009	-0.146	-0.176 [*]	0.153 [*]	—			
	p-value	0.003	0.083	0.895	0.909	0.051	0.019	0.042	—			
9. M.O Κλίμακας Παρακίνησης	Pearson's r	-0.205 ^{**}	0.097	0.054	0.084	0.056	-0.081	0.188 [*]	0.28 ^{***}	—		
	p-value	0.006	0.196	0.47	0.266	0.459	0.285	0.012	< .001	—		
10. M.O Απόδοσης	Pearson's r	-0.094	-0.06	0.031	0.079	-0.068	-0.121	0.217 ^{**}	0.216 ^{**}	0.147 [*]	—	
	p-value	0.213	0.428	0.68	0.295	0.367	0.106	0.004	0.004	0.05	—	
11. M.O Εργασιακής Ικανοποίησης	Pearson's r	-0.258 ^{***}	0.074	0.08	0.038	0.069	-0.248 ^{***}	0.233 ^{**}	0.4 ^{***}	0.379 ^{***}	0.467 ^{***}	—
	p-value	< .001	0.329	0.286	0.617	0.363	< .001	0.002	< .001	< .001	< .001	—

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Προχωρώντας την ανάλυση των συσχετίσεων σε μεγαλύτερο βάθος παρατηρήθηκε ότι υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της κλίμακας ηγεσίας και της διάστασης της εσωτερικής παρακίνησης (ερωτήσεις 13,14,15 από το ερωτηματολόγιο της αυτοδιάθεσης), ($r=0,35^{***}$, $p<.001$), το οποίο δηλώνει ότι η ταυτότητα της ηγεσίας επηρεάζει σημαντικά την εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων. Αν δηλαδή η ταυτότητά/συμπεριφορά του ηγέτη εξασφαλίζει στον εργαζόμενο μια εργασία την οποία θα την θεωρεί ενδιαφέρουσα και θα την απολαμβάνει τότε θα παρακινηθεί εσωτερικά για να εργαστεί πιο αποτελεσματικά.

Όπως είναι αναμενόμενο θετική συσχέτιση παρατηρούμε να υπάρχει και μεταξύ των μεταβλητών της εσωτερικής παρακίνησης με την εργασιακή ικανοποίησή και την εργασιακή απόδοση ($r=0,64^{***}$, $p<.001$ και $r=0,37^{***}$).

Πίνακας 14: Συσχετίσεις μεταβλητών για την εσωτερική παρακίνηση

Pearson's Correlations												
Variable		Gender	Age	Marital status	Education	Work experience	Postion	Salary	M.O Κλίμακα Ηγεσίας	M.O Εσωτερικής παρακίνησης	M.O Απόδοσης	M.O Εργασιακής Ικανοποίησης
1. Gender	Pearson's r	—										
	p-value	—										
2. Age	Pearson's r	-0.114	—									
	p-value	0.13	—									
3. Marital status	Pearson's r	-0.021	0.412 ^{***}	—								
	p-value	0.785	<.001	—								
4. Education	Pearson's r	-0.098	0.068	0.072	—							
	p-value	0.193	0.367	0.341	—							
5. Work experience	Pearson's r	-0.017	0.872 ^{***}	0.306 ^{***}	-0.031	—						
	p-value	0.821	<.001	<.001	0.681	—						
6. Postion	Pearson's r	0.301 ^{***}	-0.159 [*]	-0.165 [*]	-0.156 [*]	-0.158 [*]	—					
	p-value	<.001	0.034	0.028	0.038	0.036	—					
7. Salary	Pearson's r	-0.304 ^{***}	0.256 ^{***}	0.159 [*]	0.31 ^{***}	0.239 ^{**}	-0.419 ^{***}	—				
	p-value	<.001	<.001	0.034	<.001	0.001	<.001	—				
8. M.O Κλίμακα Ηγεσίας	Pearson's r	-0.221 ^{**}	-0.13	-0.01	-0.009	-0.146	-0.176 [*]	0.153 [*]	—			
	p-value	0.003	0.083	0.895	0.909	0.051	0.019	0.042	—			
9. M.O Εσωτερικής Παρακίνησης	Pearson's r	-0.146	0.056	0.127	0.018	0.036	-0.125	0.201 ^{**}	0.35 ^{***}	—		
	p-value	0.052	0.461	0.092	0.807	0.635	0.097	0.007	<.001	—		
10.M. Απόδοσης	Pearson's r	-0.094	-0.06	0.031	0.079	-0.068	-0.121	0.217 ^{**}	0.216 ^{**}	0.375 ^{***}	—	
	p-value	0.213	0.428	0.68	0.295	0.367	0.106	0.004	0.004	<.001	—	
11. M.O Εργασιακής ικανοποίησης	Pearson's r	-0.258 ^{***}	0.074	0.08	0.038	0.069	-0.248 ^{***}	0.233 ^{**}	0.4 ^{***}	0.64 ^{***}	0.467 ^{***}	—
	p-value	<.001	0.329	0.286	0.617	0.363	<.001	0.002	<.001	<.001	<.001	—

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας.

7.1 Ανασκόπηση συμπερασμάτων

Το βασικό αντικείμενο της εργασίας ήταν να μελετήσει στο εργασιακό περιβάλλον την επίδραση της ηγετικής ταυτότητας πάνω στην εσωτερική παρακίνηση του προσωπικού υπό την επίβλεψή του.

Μετά από ολοκληρωμένη εξέτασή της διεθνούς βιβλιογραφίας παρουσιάστηκαν αναλυτικά οι επιστημονικές έννοιες της ηγετικής ταυτότητας και της εσωτερικής παρακίνησης στο χώρο της εργασίας.

Η διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας στο χώρο της εργασίας περιέλαβε την θεωρία της ηγετικής ταυτότητας, τις διαστάσεις της ηγετικής ταυτότητας καθώς και τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές ενός ηγέτη. Για την έννοια της εργασιακής παρακίνησης, μετά τους βασικούς ορισμούς, παρουσιάστηκε η «θεωρία της αυτοδιάθεσης» οι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση καθώς και τα διάφορα είδη παρακίνησης. Ακολούθησε ανάλυση για την εσωτερική παρακίνηση με τα βασικά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματά της να αναλύονται διεξοδικά. Τέλος, η βιβλιογραφική ενότητα της διπλωματικής σχολιάζει με βάση τα προηγούμενα, τον σημαντικό ρόλο που εξασκεί η ηγετική ταυτότητα στην εσωτερική παρακίνηση των υφισταμένων.

Το ερευνητικό τμήμα της εργασίας περιλαμβάνει την διεξαγωγή έρευνας μέσω ερωτηματολογίων, κατά την οποία ένα στατιστικά επαρκές δείγμα εργαζομένων διαφορετικών δημογραφικών χαρακτηριστικών ερωτήθηκε σχετικά. Η δομή του ερωτηματολογίου δημιουργήθηκε έτσι ώστε να συγκεντρώσει βασικά στοιχεία για τα χαρακτηριστικά του δείγματος, όσον αφορά τις δημογραφικές και επαγγελματικές του ιδιότητες, ώστε στη συνέχεια να αποσπάσει τις απαραίτητες πληροφορίες για την ταξινόμηση της αξιολόγησης της δικής τους εργασιακής παρακίνησης και της ταυτότητας του εκάστοτε

ηγέτη στο χώρο της εργασίας τους. Το ερωτηματολόγιο αυτό συμπληρώθηκε από 178 εργαζόμενους και η ανάλυση και τα αποτελέσματα των δεδομένων που συλλέχθηκαν παρουσιάστηκαν αναλυτικά στις προηγούμενες σελίδες.

Όσον αφορά την κλίμακα ηγεσίας, αξιολογώντας τις απαντήσεις που προέκυψαν από την έρευνα παρατηρήθηκε ότι οι συμμετέχοντες είναι σε γενικές γραμμές ικανοποιημένοι από την προώθηση των βασικών συμφερόντων, την προάσπιση και την υποστήριξη της ομάδας από τον προϊστάμενο τους. Επίσης, συνάγεται ότι ο μέσος προϊστάμενος του δείγματος φαίνεται να φέρνει τους ανθρώπους κοντά δημιουργώντας μια κοινή αίσθηση του "ανήκειν" στην ομάδα. Ένα άλλο σημαντικό συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι το ανώτερο μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων σχετίζεται συνήθως με υψηλότερη ικανοποίηση από τους προϊσταμένους τους. Επιπρόσθετα, η μικρότερη εργασιακή εμπειρία τείνει να συσχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την ηγεσία, με την ικανοποίηση αυτή να ελαττώνεται ραγδαία με την αύξηση της εργασιακής εμπειρίας.

Από την πλευρά της παρακίνησης, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται ισχυρότερα από την επιθυμία για αυτό-επιβεβαίωση, την αποφυγή αρνητικών συναισθημάτων, από την προσωπική ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους και το ενδιαφέρον τους για το αντικείμενό της. Παράλληλα, βρέθηκαν λίγες απαντήσεις που εκφράζουν απαισιόδοξα συναισθήματα και αρνητικές στάσεις απέναντι στην εργασία τους. Έχοντας ως μεταβλητή το φύλο, παρατηρήθηκε ότι και τα δύο φύλα παρακινούνται στον ίδιο περίπου βαθμό από εξωτερικούς παράγοντες, αντίθετα οι εσωτερικοί παράγοντες φαίνεται να παρακινούν ελαφρώς περισσότερο τους άνδρες από τις γυναίκες. Επίσης, οι άνδρες μάλλον συγκεντρώνουν, βάσει των απαντήσεών τους, υψηλότερο μέσο όρο από τις γυναίκες στις ερωτήσεις που εμπεριέχουν την διάσταση της αυτονομίας. Σε σχέση με τη θέση των εργαζομένων στην ιεραρχία, παρατηρήθηκε ότι τα κατώτερα στελέχη παρακινούνται περισσότερο από εξωτερικούς παράγοντες σε αντίθεση με τα ανώτερα στελέχη που φαίνεται να παρακινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από εσωτερικά κίνητρα και να έχουν περισσότερη προτίμηση στους παράγοντες που σχετίζονται με την αυτόνομη διάσταση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας της εργασίας επιβεβαίωσαν προς αυτήν την κατεύθυνση ότι πράγματι η ηγετική ταυτότητα επηρεάζει σημαντικά την παρακίνηση των εργαζομένων, καθώς υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της κλίμακας ηγεσίας και της κλίμακας

αυτοδιάθεσης. Σημαντικά επίσης ευρήματα της έρευνας υπήρξαν η θετική συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με την κλίμακα της ηγεσίας και του μισθού με το εκπαιδευτικό επίπεδο. Αρνητική συσχέτιση προέκυψε μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της θέσης στην ιεραρχία, δηλαδή ότι όσο ανεβαίνει κανείς στην ιεραρχία της εταιρείας, τόσο λιγότερη ικανοποίηση λαμβάνει. Τέλος, αποδείχθηκε η σημαντική συσχέτιση μεταξύ της κλίμακας της ηγεσίας και κατ' επέκταση της ταυτότητας ηγεσίας με την εσωτερική παρακίνηση και φυσικά η θετική συσχέτιση μεταξύ της εσωτερικής παρακίνησης με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση.

Συμπερασματικά, επιβεβαιώθηκε από την έρευνα της διπλωματικής αυτής εργασίας ότι η ηγετική ταυτότητα είναι ένας από τους κύριους παράγοντες που ωθεί τους εργαζομένους μέσω της εσωτερικής παρακίνησης να αφοσιωθούν στην εργασία τους και να αποδώσουν τα μέγιστα για το συμφέρον των ιδίων καθώς και των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται.

7.2 Περιορισμοί έρευνας

Όπως σε κάθε έρευνα, έτσι και στην παρούσα έρευνα είναι σημαντικό να λάβουμε υπόψιν μας τους περιορισμούς στους οποίους υπόκειται. Κατ' αρχάς, η συλλογή δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου, και μάλιστα ανώνυμου, δεν επιτρέπει την περαιτέρω διευκρίνιση των απαντήσεων των ερωτηθέντων, αν αυτό κριθεί αναγκαίο.

Εκτός αυτού, ο αριθμός του δείγματος λόγω των ερωτήσεων της κλίμακας ηγεσίας δεν έλαβε την απαιτούμενη έγκριση από αρκετές επιχειρήσεις, ήταν σχετικά μικρός (178).

Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με το ότι το δείγμα κατανέμεται μεταξύ συγκεκριμένων τομέων απασχόλησης και μόνο σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, δεν καθιστά τα αποτελέσματα πλήρως αντιπροσωπευτικά.

7.3 Μελλοντική έρευνα

Η εσωτερική παρακίνηση φαίνεται ότι είναι σημαντικός παράγοντας, αν όχι ο σημαντικότερος, προς την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε όλες τις κλίμακες της ιεραρχίας και η επιλογή ηγετών που ωθούν προς αυτήν την κατεύθυνση είναι βασικός συντελεστής για την πρόοδο και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Λαμβάνοντας αυτό υπόψιν, προτείνουμε τη διεξαγωγή έρευνας με μεγαλύτερα δείγματα εργαζομένων για επιβεβαίωση των συμπερασμάτων της εργασίας αυτής. Ενδεχομένως η ανάπτυξη περισσότερο στοχευμένων πάνω στην εσωτερική παρακίνηση ερωτήσεων και η πιο ασφαλής εξακρίβωση του τύπου και της ταυτότητας του εκάστοτε ηγέτη, που είναι πιο αποτελεσματική στο να παρακινεί εσωτερικά τους εργαζόμενους, να μας οδηγήσει σε νέα ερευνητικά αποτελέσματα.

Όπως παρατηρήθηκε στην παρούσα έρευνα η συσχέτιση μεταξύ της κλίμακας ηγεσίας και της κλίμακας αυτοδιάθεσης είναι ισχυρή συνεπώς είναι σημαντικό να γίνει νέα έρευνα με χρήση διαφορετικής κλίμακας όπου θα διερευνάται πώς αυτές οι έννοιες αλληλοεπιδρούν και αλληλοεπηρεάζονται στη διαμόρφωση ατομικών και συλλογικών ταυτοτήτων.

Εξίσου σημαντικό είναι να μελετηθεί εάν και σε ποιο βαθμό οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις ικανοποιούν τις ψυχολογικές ανάγκες και συγκεκριμένα τις έμφυτες ανάγκες για ικανότητα, αυτονομία και συσχέτιση των εργαζομένων τους. Δηλαδή να δημιουργηθούν τα καταλληλά ερευνητικά εργαλεία για την αξιολόγηση και βελτίωση των οργανισμών/επιχειρήσεων.

Επιπρόσθετα, αναγνωρίζοντας την ποικιλομορφία των οργανωσιακών πλαισίων, των τμημάτων και των τομέων στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς είναι σημαντικό να μελετηθούν, η ηγετική ταυτότητα και οι παράγοντες παρακίνησης με κύρια μεταβλητή το εργασιακό πλαίσιο και τον τομέα εργασίας (εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα και εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα) διότι, διαφορετικά παρακινείται ένα άτομο που δουλεύει στον αγροτικό τομέα και διαφορετικά κάποιος που εργάζεται στον τομέα του τουρισμού. Ο αντίκτυπος της ηγετικής ταυτότητας και των κινήτρων αλλάζει σημαντικά σε διαφορετικά οργανωσιακά πλαίσια. Το ίδιο ισχύει και για το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα όπου η ηγετική ταυτότητα και οι

ομάδες δημιουργούνται με εντελώς διαφορετικό τρόπο και παράλληλα τα κίνητρα είναι πολύ διαφορετικά για τους εργαζομένους σε αυτούς τους δύο τομείς.

7.4 Πρακτικές προεκτάσεις

Οι πρακτικές προεκτάσεις θα πρέπει να εστιάσουν τόσο στον σχεδιασμό προγραμμάτων ανάπτυξης της ηγεσίας που ενσωματώνουν στοιχεία της SDT και της ηγετικής ταυτότητας όσο και στην εφαρμογή στρατηγικών και πολιτικών εντός των οργανισμών που ενισχύουν τα κίνητρα των εργαζομένων και προωθούν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλοντος. Οι πλειονότητα των οργανισμών-επιχειρήσεων σήμερα έχουν αντιληφθεί την αξία του ανθρώπινου δυναμικού και τη σημασία του για την ανάπτυξή τους. Η οικοδόμηση μιας υγιούς σχέσης μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού-επιχείρησης θα συμβάλει στην ευημερία και των δύο.

Στα πλαίσια ανάπτυξης προγραμμάτων ηγεσίας οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θα μπορούσαν να διεξάγουν εργαστήρια για τους ηγέτες με σκοπό την κατανόηση και την εμπέδωση των οργανωσιακών αξιών. Έτσι οι ηγέτες μπορούν να εκπαιδευτούν ώστε να ευθυγραμμίζουν τη συμπεριφορά και την επικοινωνία τους με την ταυτότητα του οργανισμού, καλλιεργώντας μια κοινή αίσθηση του σκοπού. Επίσης θα μπορούσε να γίνει εξειδικευμένη δημιουργία προγραμμάτων ανάπτυξης ηγεσίας που εστιάζουν ρητά στην ηγεσία με βάση την ταυτότητα. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στους ηγέτες να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να αξιοποιήσουν τη δική τους ταυτότητα και να την ευθυγραμμίσουν με την οργανωσιακή ταυτότητα για να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν τους άλλους.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει επίσης να επενδύουν στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους συνεπώς είναι σημαντικό να δίνουν στο προσωπικό τους ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων και κατάρτιση που ευθυγραμμίζονται με τους προσωπικούς και επαγγελματικούς στόχους τους. Αυτό μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση της επάρκειας και της κυριαρχίας τους στους ρόλους τους.

Επιπρόσθετα η καθιέρωση τακτικών μηχανισμών αναγνώρισης και ανατροφοδότησης για την αναγνώριση των επιτευγμάτων των εργαζομένων θα μπορούσε να συμβάλλει στην αίσθηση ικανότητας και να ενισχύσει τη σημασία της συμβολής τους στον οργανισμό.

Μια ακόμα σημαντική στρατηγική για τις επιχειρήσεις θα ήταν η δημιουργία διαλειτουργικών ομάδων που εργάζονται σε έργα ευθυγραμμισμένα με την ταυτότητα του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο θα προάγουν τη συνεργασία, τον κοινό σκοπό και την αίσθηση συσχέτισης μεταξύ των εργαζομένων από διαφορετικά τμήματα.

Τέλος η καθιέρωση βρόχων ανατροφοδότησης για τη συνεχή αξιολόγηση του αντίκτυπου των παρεμβάσεων με βάση την SDT και την ηγετική ταυτότητα θα επιτρέπει στους οργανισμούς να προσαρμόζουν και να βελτιώνουν τις στρατηγικές και τις πολιτικές τους.

Με την εφαρμογή αυτών των πρακτικών επεκτάσεων, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που όχι μόνο υποστηρίζει τις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων, αλλά και ευθυγραμμίζει την ατομική και την οργανωσιακή ταυτότητα για ένα πιο κινητοποιημένο και συνεκτικό εργατικό δυναμικό.

Κεφάλαιο 8: Αναφορές - Βιβλιογραφία

8.1 Ελληνική βιβλιογραφία

Ζαβλανός, Μ. Μ., (1999), «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Μακρυγιωργάκης Μ., (2001), «Ανθρώπινη Πλευρά Management», Εκδόσεις Παπαζήση, Ηράκλειο.

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία – Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Χυτήρης Λ.Σ, (2017). «Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρία και τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

8.2 Ξένη βιβλιογραφία

Battistelli, A., Galletta, M., Odoardi, C., Núñez, J., & Ntalianis, F. (2017). Proposal for a version of MWMS across Mediterranean countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 33(2), pp.104–115. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000277>

Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), pp. 229–244. [doi:10.1016/j.leaqua.2016.08.002](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002)

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), pp. 288–307. [doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.007](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007)

Cannella, A. A., & Monroe, M. J. (1997). Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers. *Journal of Management*, 23(3), pp. 213–237. [doi:10.1177/014920639702300302](https://doi.org/10.1177/014920639702300302)

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), pp. 637–647. [doi:10.5465/amr.1987.4306715](https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715)

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior*, Plenum Publishing Co., NY.

Derue, D.S, Nahrgang, J.D., Wellman, N., & Humphrey, S.E. (2011), Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), pp.7–52. U.S.A, [doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x)

Dick, Van R., Lemoine, J. E., Steffens, N. K., Kerschreiter, R., Akfirat, S. A., Avanzi, L., Dumont, K., Epitropaki, O.,...Haslam, S. A. (2018). Identity leadership going global: Validation of the Identity Leadership Inventory across 20 countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. [doi:10.1111/joop.12223](https://doi.org/10.1111/joop.12223)

Doan H. L., Perfecto A., Revenio J., Nguyen T. T., (2021) Factors Affecting Employee's Motivation, [Πρόσβαση 13 Οκτωβρίου 2023], https://www.researchgate.net/publication/346569818_Factors_Affecting_Employee's_Motivation]

Figgins G. S., Slater J. M., Smith J. M., Miller J. A., Sharpe T. B., Pocock C. & Maiden J. (2024) Promote “we” to inspire me: examining the roles of group identification and trust in the association between identity leadership and follower inspiration, *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, doi: [10.1080/1612197X.2023.2300001](https://doi.org/10.1080/1612197X.2023.2300001)

Haslam, S. A., Powell, C., & Turner, J. (2000). Social Identity, Self-categorization, and Work Motivation: Rethinking the Contribution of the Group to Positive and Sustainable Organisational Outcomes. *Applied Psychology*, 49(3), pp.319–339. [doi:10.1111/1464-0597.00018](https://doi.org/10.1111/1464-0597.00018)

Haslam, S.A., Reicher, S.D., & Platow, M.J. (2020). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power* (2nd ed.). Routledge. Oxfordshire. <https://doi.org/10.4324/9781351108232>

Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2015). Leadership. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 648–654.

Haslam, S. A., & Reicher, S. D. (2015). Self-Categorization Theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, pp. 455–459

Haslam S. A., Gaffney M. A., Hogg A. M., Rast E.D., Steffens K.N.,(2022). Reconciling identity leadership and leader identity: A dual-identity framework, *The Leadership Quarterly*, Volume 33, Issue 4, 2022

House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1990). PERSONALITY AND CHARISMA IN THE U.S. PRESIDENCY: A PSYCHOLOGICAL THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS. *Academy of Management Proceedings*, 1990(1), pp.216–220. NY. [doi:10.5465/ambpp.1990.4978722](https://doi.org/10.5465/ambpp.1990.4978722)

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), pp. 36–51. [doi:10.1037/0021-9010.89.1.36](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36)

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), pp.48–60. [doi:10.5465/ame.1991.4274679](https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679)

Knippenberg, Van, D. (2011). Embodying who we are: Leader group prototypicality and leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 22(6), pp.1078–1091. [doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.004](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.004)

Lord, R. G., de Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp.402–410

Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, pp. 241–270. U.S.A

Marlowe, H. A. (1986). Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. *Journal of Educational Psychology*, 78(1), pp. 52–58. U.S.A

Northouse P.G., (2021). *Leadership: Theory and Practice* 9th edition. SAGE publications Inc, Thousand Oaks, U.S.A.

Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2 ed.). Psychology Press, NY.

Robbins, P.S., Judge, A.T., (2017). *Organizational Behavior*, 17th edition, Pearson Education, Harlow, Essex.

Ryan R. M., Deci E. L.,(2000). “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions”, *Contemporary Educational Psychology* 25, pp.54-67

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 101860. [doi:10.1016/j.cedpsych.2020.101860](https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860)

Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., ... Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, 25(5), pp.1001–1024

Stogdill R. M. (1948) Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *The Journal of Psychology*, 25:1, pp.35-71, U.S.A. DOI: 10.1080/00223980.1948.9917362

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press. U.S.A

Trépanier S.-G., Peterson C., Gagné M., Fernet C., Levesque-Côté J. & Howard J. L. (2023) Revisiting the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS), *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32:2, pp.157-172, [DOI: 10.1080/1359432X.2022.2116315](https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2116315)

Vecchio R. (2016). *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, Second Edition University of Notre Dame Press. U.S.A

Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22(1), pp.92–105. [doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.009](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.009)

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), pp.297–333. Washington DC. [doi:10.1037/h0040934](https://doi.org/10.1037/h0040934)

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), pp.66–85. NY. [doi:10.5465/amp.2012.0088](https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088)

Zaccaro, S. JF., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, and R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 101–124). Thousand Oaks, CA: Sage. U.S.A

8.3 Ιστοσελίδες

<https://selfdeterminationtheory.org/theory/>

<https://books.google.com/?hl=en>

<https://scholar.google.com/>

<https://www.scopus.com/home.uri>

<https://www.emerald.com/insight/>

<https://www.sciencedirect.com/>

Κεφάλαιο 9: Παραρτήματα

9.1 Ερωτηματολόγιο

Ενότητα 1 από 4

Ερωτηματολόγιο Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει συνταχθεί στα πλαίσια έρευνας που πραγματοποιείται για διπλωματική εργασία στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Executive MBA του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και όλες οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για την διπλωματική εργασία.
Για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μου: gt9219086@gmail.com
Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο και την συμμετοχή σας.

Βάσει του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (GDPR) *
παρακαλώ όπως μου επιβεβαιώσετε ότι δίνετε την συναίνεση σας για την επεξεργασία των απαντήσεων σας.

Ναι

Όχι

Δημογραφικά στοιχεία



Περιγραφή (προαιρετικό)

1. Φύλο *

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο

2. Ηλικία *

π.χ. 35

Κείμενο σύντομης απάντησης

3. Οικογενειακή κατάσταση *

- Άγαμος/η
- Εγγαμος/η
- Εγγαμος/η με παιδιά
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α
- Άλλο



4. Επίπεδο Εκπαίδευσης *

- Υποχρεωτική εκπαίδευση
- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος ΙΕΚ/Επαγγελματικής Σχολής
- Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Απόφοιτος Μεταπτυχιακού
- Απόφοιτος Διδακτορικού

5. Έτη εργασιακής εμπειρίας *

π.χ 10

Κείμενο σύντομης απάντησης

6. Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας *

- Ανώτερο στέλεχος
- Μεσαίο στέλεχος
- Κατώτερο στέλεχος
- Υπάλληλος
- Άλλο

7. Μηνιαίο Εισόδημα *

- ≤ 500€
- 501-800€
- 801-1200€
- > 1.200€

Ενότητα I

**B I U ↺ ↻**

Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα, παρακαλώ δείξτε σε τι βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις.

1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3=Διαφωνώ μερικώς 4=Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 5=Συμφωνώ μερικώς, 6=Συμφωνώ, 7=Συμφωνώ απόλυτα

Α. "Ο προϊστάμενος/εργοδότης μου..."*

	1	2	3	4	5	6	7
1. Ενσαρκ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Αντιπρο...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Είναι υπ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Είναι πα...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Προωθ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Προασπ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Υποστη...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Αντιμετ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Μας κά...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Δημο...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Μας κ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Διαμο...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Οργαν...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Οργαν...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Διαμο...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ενότητα II



Περιγραφή (προαιρετικό)

Β. Κατά πόσο οι ακόλουθες προτάσεις αποτελούν λόγους για να καταβάλετε προσπάθειες/ *
να εμπλακείτε ενεργά στη δουλειά σας; Με τη βοήθεια της παρακάτω κλίμακας
προσδιορίστε τον βαθμό. 1 - Καθόλου, 2 - Πολύ λίγο, 3 - Λίγο, 4 - Μέτρια, 5 - Πολύ, 6 - Πάρα
πολύ, 7 - Εντελώς

	1	2	3	4	5	6	7
1. Για να π...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Γιατί οι ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Για να α...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Γιατί οι ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Γιατί κιν...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Γιατί κιν...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Επειδή ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Γιατί αλ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Γιατί αλ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Γιατί α...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Γιατί ε...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Γιατί α...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Γιατί α...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 14. Γιατί ό,... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Γιατί η... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Δεν κα... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Ειλικρ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Δεν ξέ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Γ. Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά κάθε μια από τις ακόλουθες προτάσεις αναφορικά με ^{*} την εργασία σας και σημειώστε δίπλα το βαθμό συμφωνίας σας με αυτές. Χρησιμοποιείστε την ακόλουθη κλίμακα για να απαντήσετε:

1= Χρειάζεται βελτίωση... 3=Είναι μέτρια... 5=Είναι άριστη

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Η συνολική ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Η ποσότητα ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Η ποιότητα ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Δ. Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά κάθε μια από τις ακόλουθες προτάσεις αναφορικά με ^{*} τη δική σας εργασία και σημειώστε δίπλα το βαθμό συμφωνίας σας με αυτές.

Χρησιμοποιείστε την ακόλουθη κλίμακα για να απαντήσετε: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

	1	2	3	4	5
1. Αισθάνομαι ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Τις περισσό...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Η κάθε ημέρ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Βρίσκω πρα...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Θεωρώ την ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Παρακαλώ πατήσετε το κουμπί "Submit ή Υποβολή" κάτωθι. ✕ ⋮

Σας ευχαριστώ πολύ!

Περιγραφή (προαιρετικό)

9.2 Πίνακες

Πίνακας 15: Περιγραφική στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή την οικογενειακή κατάσταση

2η κλίμακα	Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊστάμενου, συναδέλφων, οικογένειας, πελατών, κα).						Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο (π.χ. προϊστάμενος, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες)						Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊστάμενων, συναδέλφων κα).					
	Divorced	Married	Married with children	Other	Unmarried	Widower	Divorced	Married	Married with children	Other	Unmarried	Widower	Divorced	Married	Married with children	Other	Unmarried	Widower
Valid	7	31	36	6	97	1	7	31	36	6	97	1	7	31	36	6	97	1
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3	4.161	4.139	3.5	3.722	6	3.286	4.548	4.111	3	3.959	5	2.571	3.871	3.833	3.167	3.711	5
Std. Deviation	1.414	1.968	1.743	1.378	1.813		1.38	1.67	1.894	2	1.925		0.976	1.875	1.935	1.941	1.837	
Minimum	1	1	1	2	1	6	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5
Maximum	5	7	7	6	7	6	5	7	7	6	7	5	4	7	7	6	7	5

2η κλίμακα	Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος).						Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου.						Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή					
	Divorced	Married	Married with children	Other	Unmarried	Widower	Divorced	Married	Married with children	Other	Unmarried	Widower	Divorced	Married	Married with children	Other	Unmarried	Widower
Valid	7	31	36	6	97	1	7	31	36	6	97	1	7	31	36	6	97	1
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.286	4.29	4.278	2.833	3.546	6	3.143	3.839	4.306	2.5	3.371	5	4	3.742	4.306	3.167	3.32	6
Std. Deviation	1.604	2.053	2.065	1.169	1.849		0.9	1.864	2.026	1.378	1.933		1.915	1.788	1.954	2.137	1.961	
Minimum	1	1	1	2	1	6	2	1	1	1	1	5	2	1	1	1	1	6
Maximum	5	7	7	5	7	6	4	7	7	5	7	5	7	7	7	7	7	6

2η κλίμακα	Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ.						Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.						Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου.						
	Divorced	Married	Married with children	Other	Unmarried	Widower	Divorced	Married	Married with children	Other	Unmarried	Widower	Divorced	Married	Married with children	Other	Unmarried	Widower	
Valid	7	31	36	6	97	1	7	31	36	6	97	1	7	31	36	6	97	1	
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.714	5.677	4.833	4.167	4.907	5	3.571	5.032	4.25	3.833	4.381	6	4	5.129	4.472	3.833	4.515	6	
Std. Deviation	1.604	1.514	1.844	2.317	1.942		2.149	1.798	1.977	2.229	2.002		1.826	1.648	1.993	2.229	1.974		
Minimum	2	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	6	2	1	1	1	1	6	
Maximum	7	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	

2η κλίμακα	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος.						Γιατί είμαι γεννημένος για αυτό το είδος δουλειάς.						Γιατί αυτοπραγματώνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς.						
	Divorced	Married	Married with children	Other	Unmarried	Widower	Divorced	Married	Married with children	Other	Unmarried	Widower	Divorced	Married	Married with children	Other	Unmarried	Widower	
Valid	7	31	36	6	97	1	7	31	36	6	97	1	7	31	36	6	97	1	
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.143	4.161	3.944	4.167	4.01	6	4.286	4.258	4.361	5	3.742	6	4	4.129	4.361	4.833	3.887	6	
Std. Deviation	1.864	1.985	2.083	2.317	1.95		1.496	1.879	1.915	2.191	2.027		2.082	1.996	1.9	2.137	2.041		
Minimum	1	1	1	1	1	6	2	1	1	1	1	6	2	1	1	1	1	6	
Maximum	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	

2η κλίμακα	Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.						Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό.						Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα.						
	Divorced	Married	Married with children	Other	Unmarried	Widower	Divorced	Married	Married with children	Other	Unmarried	Widower	Divorced	Married	Married with children	Other	Unmarried	Widower	
Valid	7	31	36	6	97	1	7	31	36	6	97	1	7	31	36	6	97	1	
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.571	4.645	4.944	4.5	4.237	6	3.286	4.194	4.083	3.667	3.732	7	4.143	4.871	5.111	4.5	4.258	7	
Std. Deviation	1.512	1.872	1.881	2.429	1.864		1.496	1.905	1.763	1.751	1.874		1.464	1.668	1.753	2.429	1.927		
Minimum	2	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	7	2	2	1	1	1	7	
Maximum	6	7	7	7	7	6	5	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	

2η κλίμακα	Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου στη δουλειά.						Ειλικρινά καταβάλω πολύ λιγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά.						Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα.					
	Divorced	Married	Married with children	Other	Unmarried	Widower	Divorced	Married	Married with children	Other	Unmarried	Widower	Divorced	Married	Married with children	Other	Unmarried	Widower
Valid	7	31	36	6	97	1	7	31	36	6	97	1	7	31	36	6	97	1
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.571	2.258	2.167	2.333	2	7	2.571	2.419	1.917	2.333	2.268	7	2.143	2.323	1.75	2.333	2.351	7
Std. Deviation	1.813	1.825	1.595	1.966	1.507		1.512	1.893	1.442	1.966	1.668		1.464	2.023	1.5	1.966	1.969	
Minimum	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	7
Maximum	5	7	7	6	7	7	5	7	7	6	7	7	5	7	7	6	7	7

Πίνακας 16 : Περιγραφική στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή το επίπεδο εκπαίδευσης

2η κλίμακα	Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊστάμενου, συναδέλφων, οικογένειας, πελατών, κα).						Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο (π.χ. προϊστάμενος, συναδέλφοι, οικογένεια, πελάτες)						Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊστάμενων, συναδέλφων κα).					
	Bachelor	Compulsory education	High school	IEK	Master	PhD	Bachelor	Compulsory education	High school	IEK	Master	PhD	Bachelor	Compulsory education	High school	IEK	Master	PhD
Valid	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.79	1	3.2	4.158	3.89	4.308	3.806	1	3.5	4.474	4.082	4.923	3.468	1	3.5	3.895	3.822	4.308
Std. Deviation	1.865		1.317	1.893	1.737	2.057	1.99		1.65	1.645	1.778	1.935	1.871		2.369	1.941	1.711	1.797
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	1	6	7	7	7	7	1	6	7	7	7	7	1	7	7	7	6

2η κλίμακα	Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος).						Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου.						Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή					
	Bachelor	Compulsory education	High school	IEK	Master	PhD	Bachelor	Compulsory education	High school	IEK	Master	PhD	Bachelor	Compulsory education	High school	IEK	Master	PhD
Valid	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.823	1	3	3.789	3.849	4.308	3.532	1	3.5	3.789	3.767	3.154	3.548	1	3.3	4.158	3.712	3.231
Std. Deviation	1.971		1.886	1.932	1.898	1.974	2.038		1.9	2.123	1.867	1.463	1.964		2.214	2.062	1.975	1.423
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	1	7	7	7	7	7	1	7	7	7	5	7	1	7	7	7	6

2η κλίμακα	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος,						Γιατί είμαι γεννημένος για αυτό το είδος δουλειάς,						Γιατί αυτοπραγματώνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς,					
	Bachelor	Compulsory education	High school	IEK	Master	PhD	Bachelor	Compulsory education	High school	IEK	Master	PhD	Bachelor	Compulsory education	High school	IEK	Master	PhD
Valid	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.129	4	3.4	4.474	3.89	4.385	3.935	4	4.4	3.421	4.178	4.308	4.226	4	4.4	3.421	4.082	4
Std. Deviation	1.903		1.838	1.926	2.038	2.219	2.064		2.271	2.116	1.821	2.097	1.995		2.119	2.036	1.97	2.236
Minimum	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1
Maximum	7	4	7	7	7	7	7	4	7	7	7	7	7	4	7	7	7	7

2η κλίμακα	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος,						Γιατί είμαι γεννημένος για αυτό το είδος δουλειάς,						Γιατί αυτοπραγματώνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς,					
	Bachelor	Compulsory education	High school	IEK	Master	PhD	Bachelor	Compulsory education	High school	IEK	Master	PhD	Bachelor	Compulsory education	High school	IEK	Master	PhD
Valid	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.129	4	3.4	4.474	3.89	4.385	3.935	4	4.4	3.421	4.178	4.308	4.226	4	4.4	3.421	4.082	4
Std. Deviation	1.903		1.838	1.926	2.038	2.219	2.064		2.271	2.116	1.821	2.097	1.995		2.119	2.036	1.97	2.236
Minimum	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1
Maximum	7	4	7	7	7	7	7	4	7	7	7	7	7	4	7	7	7	7

2η κλίμακα	Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.						Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό.						Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα.					
	Bachelor	Compulsory education	High school	IEK	Master	PhD	Bachelor	Compulsory education	High school	IEK	Master	PhD	Bachelor	Compulsory education	High school	IEK	Master	PhD
Valid	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.613	4	4.9	4.105	4.397	4.615	3.806	4	4.2	3.737	3.877	4.231	4.435	4	4.6	4.474	4.603	5
Std. Deviation	1.759		1.853	2.183	1.92	1.938	1.773		2.3	2.077	1.802	2.006	1.887		2.319	2.038	1.816	1.78
Minimum	1	4	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	2
Maximum	7	4	7	7	7	7	7	4	7	7	7	7	7	4	7	7	7	7

2η κλίμακα	Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου στη δουλειά.						Ευλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά.						Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα.					
	Bachelor	Compulsory education	High school	IEK	Master	PhD	Bachelor	Compulsory education	High school	IEK	Master	PhD	Bachelor	Compulsory education	High school	IEK	Master	PhD
Valid	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13	62	1	10	19	73	13
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.984	4	2.1	2.316	2.205	2.154	2.065	4	2.2	3.053	2.233	2.154	2.097	4	2.2	2.737	2.219	2.231
Std. Deviation	1.488		1.287	1.916	1.732	1.725	1.514		1.229	2.094	1.768	1.676	1.715		1.989	2.281	1.945	2.006
Minimum	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1
Maximum	7	4	5	7	7	6	7	4	4	7	7	6	7	4	7	7	7	6