



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

MBA - Μάνατζμεντ Τουρισμού

***«Ταπεινή Ηγεσία και Ψυχολογικό Κεφάλαιο: Μελέτη περίπτωσης στον
τουριστικό κλάδο»***

Λαμπροπούλου Μαριλένα (ΔΕΜΤ2117)

Πειραιάς, 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων –Μάνατζμεντ Τουρισμού: MBA-Tourism MANAGEMENT» με τίτλο: **«Ταπεινή Ηγεσία και Ψυχολογικό κεφάλαιο: Μελέτη περίπτωσης στον τουριστικό κλάδο»**

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Ονοματεπώνυμο: Λαμπροπούλου Μαριλένα

Ημερομηνία: 23/10/2023

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
MBA - Μάνατζμεντ Τουρισμού

***«Ταπεινή Ηγεσία και Ψυχολογικό Κεφάλαιο: Μελέτη περίπτωσης στον
τουριστικό κλάδο»***

Λαμπροπούλου Μαριλένα (ΔΕΜΤ2117)

Μέλη επιτροπής:
Νταλιάνης Φιλόθεος (Επιβλέπων καθηγητής)
Μπουραντά Αθανασία
Χουντάλας Παναγιώτης

Πειραιάς, 2023

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, φτάνει επίσης στο τέλος το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών ΜΒΑ- Tourism Management που υπάγεται στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Θα ήθελα να εκφράσω τις εγκάρδιες μου ευχαριστίες προς τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Φιλόθεο Νταλιάνη, για την αφοσίωσή του και την σταθερή καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της μελέτης αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια του ακαδημαϊκού έτους. Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω όλους τους εκπαιδευτικούς του προγράμματος για την ανεκτίμητη γνώση μας προσέφεραν κατά τη διάρκεια των σπουδών μας.

Τέλος, θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς την οικογένειά και τους φίλους μου για την έμπρακτη υποστήριξή τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ταπεινή ηγεσία αποτελεί μιας νέας μορφής ηγεσία που έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον των ερευνητών και μελετητών και θεωρείται ότι μπορεί να βοηθήσει την προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου σε προσωπικό και κατ' επέκταση σε συλλογικό επίπεδο. Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε με στόχο να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ Ταπεινής Ηγεσίας και Ψυχολογικού Κεφαλαίου.

Για τη συλλογή των δεδομένων στο πλαίσιο της έρευνας δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε εργαζόμενους, που απασχολούνται σε επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου και συλλέχθηκαν 220 απαντήσεις. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα, όπως είναι το φύλο, και η εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων, ερωτήσεις που αφορούν το στυλ ηγεσίας του προϊστάμενού τους, και τέλος ερωτήσεις σχετικές με το ψυχολογικό κεφάλαιο τους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας υποδηλώνουν πως υπάρχει μέτριας εντάσεως συσχέτιση μεταξύ της Ταπεινής Ηγεσίας και του Ψυχολογικού Κεφαλαίου. Παρόλο που φάνηκε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών, προτείνεται η διεξαγωγή μιας πιο εξειδικευμένης έρευνας ή η συλλογή μεγαλύτερου δείγματος συμμετεχόντων.

Λέξεις-κλειδιά: Ταπεινή Ηγεσία, Ψυχολογικό Κεφάλαιο, ηγέτης, τουριστικός κλάδος, ερωτηματολόγιο

ABSTRACT

Humble leadership is a new form of leadership that has attracted the interest of researchers and academics and is considered important for the personal development of employees at both individual and collective levels. This specific research was conducted to explore the relationship between humble leadership and psychological capital.

Data collection was carried out using an electronic questionnaire distributed to employees in the tourism sector. In total, 220 responses were collected. The questionnaire includes demographic questions, such as gender and work experience, questions about the humility of their supervisor or manager, as well as questions related to psychological capital.

The results of the research showed that there is a moderate correlation between managerial humility and psychological capital. Although there is a correlation between the two variables, it is suggested that a more in-depth study should be conducted with a larger sample of participants.

Keywords: Leader Humility, Psychological capital, PsyCap, leader, tourism industry, questionnaire

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ -ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	viii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΑΠΕΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ	2
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	2
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	5
1.3 ΠΡΟΦΙΛ ΤΑΠΕΙΝΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	6
1.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	9
1.6 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	18
2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	18
2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	20
2.3 ΟΙ 4 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	21
2.3.1 Η ΕΛΠΙΔΑ (HOPE).....	21
2.3.2 Η ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (SELF-EFFICACY).....	23
2.3.3 Η ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ (RESILIENCE)	25
2.3.4 Η ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ (OPTIMISM)	27
2.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΘΕΤΙΚΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	28
2.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	31
4.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	31
4.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	32

4.3 ΚΛΙΜΑΚΕΣ	33
4.3.1 ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	33
4.3.2 ΚΛΙΜΑΚΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	36
5.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ.....	36
5.2 ΤΑΠΕΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ	41
5.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	41
5.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.....	43
5.2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	44
5.3 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	45
5.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	46
5.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	48
5.3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	49
5.4 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	50
5.5 ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	55
6.1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	55
6.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	57
6.3 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	58
6.4 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	60
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	65

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ -ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1: Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας ταπεινής ηγεσίας	33
Πίνακας 2: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Ψυχολογικού Κεφαλαίου	35
Πίνακας 3: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας υποκλιμάκων Ψυχολογικού Κεφαλαίου	35
Πίνακας 4: Μέσος όρος ηλικίας συμμετεχόντων	37
Πίνακας 5: Μέσος όρος συνολικής εμπειρίας των συμμετεχόντων στον τουριστικό κλάδο	38
Πίνακας 6: Μέσος όρος τωρινής εμπειρίας των συμμετεχόντων στην επιχείρηση όπου απασχολούνται	39
Πίνακας 7: Μέσος όρος ταπεινής ηγεσίας	41
Πίνακας 8: Ταπεινή Ηγεσία και Φύλο Ηγέτη	44
Πίνακας 9: Μέσοι Όροι Ψυχολογικού κεφαλαίου και υποκλιμάκων	45
Πίνακας 10: Ψυχολογικό κεφάλαιο και Φύλο	46
Πίνακας 11: Υποκλίμακες ψυχολογικού κεφαλαίου και Φύλο.....	47
Πίνακας 12: Ψυχολογικό κεφάλαιο και Φύλο Ηγέτη	49
Πίνακας 13: Υποκλίμακες ψυχολογικού κεφαλαίου και Φύλο ηγέτη	50
Πίνακας 14: Συσχετίσεις Μεταβλητών	51
Πίνακας 15: Προσαρμογή του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Ψυχολογικού Κεφαλαίου	52
Πίνακας 16: Ανάλυση διακύμανσης Ανονα μεταξύ Ταπεινής Ηγεσίας και Ψυχολογικού Κεφαλαίου	53
Πίνακας 17: Τιμές των Συντελεστών του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Ψυχολογικού Κεφαλαίου	53
Πίνακας 18: Προσαρμογή του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Ελπίδας	65
Πίνακας 19: Ανάλυση διακύμανσης Ανονα μεταξύ Ταπεινής Ηγεσίας και Ελπίδας.....	65
Πίνακας 20: Τιμές των Συντελεστών του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Ελπίδας.....	65
Πίνακας 21: Προσαρμογή του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Αυτοπεποίθησης	66
Πίνακας 22: Ανάλυση διακύμανσης Ανονα μεταξύ Ταπεινής Ηγεσίας και Αυτοπεποίθησης	66
Πίνακας 23: Τιμές των Συντελεστών του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Αυτοπεποίθησης	66
Πίνακας 24: Προσαρμογή του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Ανθεκτικότητας.....	66
Πίνακας 25: Ανάλυση διακύμανσης Ανονα μεταξύ Ταπεινής Ηγεσίας και Ανθεκτικότητας	67
Πίνακας 26: Τιμές των Συντελεστών του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Ανθεκτικότητας	67
Πίνακας 27: Προσαρμογή του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Αισιοδοξίας	67
Πίνακας 28: Ανάλυση διακύμανσης Ανονα μεταξύ Ταπεινής Ηγεσίας και Αισιοδοξίας.....	67
Πίνακας 29: Τιμές των Συντελεστών του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Αισιοδοξίας.....	68

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1: Φύλο συμμετεχόντων.....	36
Διάγραμμα 2: Ηλικία συμμετεχόντων.....	37
Διάγραμμα 3: Εκπαιδευτικό υπόβαθρο συμμετεχόντων	38
Διάγραμμα 4: Συνολική εμπειρία των συμμετεχόντων στον τουριστικό κλάδο	39
Διάγραμμα 5: Τωρινή εμπειρία των συμμετεχόντων στην επιχείρηση όπου απασχολούνται	40
Διάγραμμα 6: Φύλο ηγέτη των συμμετεχόντων	40
Διάγραμμα 7: Ταπεινή Ηγεσία και Φύλο.....	42
Διάγραμμα 8: Ηλικία συμμετεχόντων και Ταπεινή Ηγεσία.....	42
Διάγραμμα 9: Συνολική εργασιακή εμπειρία και Ταπεινή Ηγεσία	43
Διάγραμμα 10: Τωρινή εργασιακή εμπειρία και Ταπεινή Ηγεσία.....	44
Διάγραμμα 11: Ηλικία συμμετεχόντων και Ψυχολογικό κεφάλαιο	47
Διάγραμμα 12: Συνολική εργασιακή εμπειρία και Ψυχολογικό κεφάλαιο.....	48
Διάγραμμα 13: Τωρινή εργασιακή εμπειρία και Ψυχολογικό κεφάλαιο	49
Διάγραμμα 14: Διάγραμμα Q-Q plot	54

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γνωστό και κοινώς αποδεκτό ότι η ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία, ανάπτυξη, επιβίωση και ορισμένες φορές και στην αποτυχία των οργανισμών.

Λαμβάνοντας υπόψη την σημασία της, έχουν γραφτεί αναρίθμητα βιβλία, άρθρα και ακαδημαϊκές μελέτες για την ηγεσία από τον περασμένο αιώνα μέχρι σήμερα. Ωστόσο οι ερευνητές άρχισαν να δείχνουν ενδιαφέρον για την ταπεινή ηγεσία κυρίως την τελευταία δεκαετία. Δεδομένου ότι ο τουρισμός είναι ένας τομέας από τους πιο ανθηρούς και κερδοφόρους στην Ελλάδα και λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες εργασίας της πλειονότητας των εποχιακών υπαλλήλων του τομέα, κρίνεται αναγκαία η δημιουργία μιας μελέτης, που εστιάζει σε ένα νέο μοντέλο ηγεσίας για τον τομέα του τουρισμού.

Κατά κύριο λόγο, οι σεμνοί/ταπεινοί ηγέτες διαθέτουν την ταπεινότητα, το θάρρος και την ευφυΐα να παραδεχτούν ότι μπορούν να επωφεληθούν από την εμπειρία άλλων που έχουν λιγότερη εξουσία από αυτούς. Ενεργά αναζητούν τις ιδέες και τις μοναδικές συνεισφορές των υπαλλήλων που εξυπηρετούν. Με αυτόν τον τρόπο, οι ηγέτες δημιουργούν μια κουλτούρα μάθησης και ένα κλίμα που ενθαρρύνει τους ακόλουθους να εξελιχθούν στο απόλυτο επίπεδό τους. (Cable, 2018).

Ως εκ τούτου, επιλέχθηκε το μοντέλο της ταπεινής ηγεσίας για την παρούσα έρευνα, καθώς θεωρείται ότι προάγει μια πολιτική συνεργασίας και αμοιβαίου σεβασμού, ενθαρρύνοντας τους ανθρώπους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να συμβάλλουν ενεργά στην ομάδα.

Φαίνεται πως οι ηγέτες αποτελούν σημαντική πηγή κοινωνικών πειραμάτων λόγω του κοινωνικού τους υπόβαθρου και της άμεσης επαφής με τους ακόλουθους τους. Υποθέτουμε πως αυτό το νέο μοντέλο ηγεσίας μπορεί να ενισχύσει τις προσωπικές πεποιθήσεις των ακολούθων σχετικά με το σύνολο μιας ομάδας. Επιπλέον, είναι αναγκαία η εξέταση του πιθανού δεσμού μεταξύ της Ταπεινής Ηγεσίας και του Ψυχολογικού Κεφαλαίου, καθώς το Ψυχολογικό Κεφάλαιο μπορεί να εξελιχθεί και η ταπεινότητα στην ηγεσία μπορεί να συνδράμει σε αυτή την ανάπτυξη του ακόλουθου, διαμορφώνοντας την πεποίθηση περί της θετικής και αναγκαίας προσπάθειας για την ατομική ανάπτυξη (Owens & Hekman, 2012).

Προκειμένου να αποσαφηνιστεί η έννοια της Ταπεινής Ηγεσίας, θα την προσεγγίσουμε αρχικά από ένα θεωρητικό πλαίσιο ώστε να το περιγράψουμε και αποσαφηνίσουμε (κεφάλαιο 1^ο), καθώς το συγκεκριμένο θέμα παραμένει σχετικά ως «γκρίζα ζώνη» τόσο για τους ερευνητές όσο και τους εργαζομένους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, θα προσεγγίσουμε και το ζήτημα του Ψυχολογικού Κεφαλαίου, όπως αυτό προκύπτει από τη σύγχρονη βιβλιογραφία και θα αναλύσουμε τα τέσσερα χαρακτηριστικά που το απαρτίζουν (Ελπίδα, Αυτοπεποίθηση, Ανθεκτικότητα και Αισιοδοξία) και πώς αυτά μπορούν να καλλιεργηθούν και χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά από τους ταπεινούς ηγέτες στις επιχειρήσεις του σήμερα.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας, η οποία αφορά τη συσχέτιση της Ταπεινής ηγεσίας με το Ψυχολογικό Κεφάλαιο, τα αποτελέσματα της καθώς και η συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους που απασχολούνται σε τουριστικές επιχειρήσεις, μέσω ερωτηματολογίου. (κεφάλαιο 3^ο, 4^ο και 5^ο).

Τέλος, εμφανίζονται τα συμπεράσματα της έρευνας, και προτείνονται οι μελλοντικές και πρακτικές προεκτάσεις της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΑΠΕΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η μελέτη και διερεύνηση του αντικειμένου της ηγετικής συμπεριφοράς έχει ξεκινήσει ήδη από τη δεκαετία του 1930. Τα περισσότερα στυλ ηγεσίας που έχουν μελετηθεί καταλήγουν ως ορισμό της Ηγεσίας ως *«την διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο ασκεί επιρροή ώστε να οδηγήσει άλλους προς την εκπλήρωση ενός κοινού στόχου»* (Northouse, 2010, σελ. 201). Αυτό όμως στο οποίο δεν συμφωνούν όλοι οι μελετητές είναι το ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος ηγεσίας για τον οποίο υπάρχουν ακόμη πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις.

Επιχειρώντας μια ιστορική αναδρομή, ίσως θα ήταν ωφέλιμο να εξετάσουμε την διαφορά των όρων ηγεσία και μάνατζμεντ, οι οποίοι στις αρχές των δεκαετιών του 1950-60 έτειναν να ταυίζονται, ενώ μία από τις πρώτες προσπάθειες διάκρισής τους επιχειρήθηκε το 1975 από τους Zaleznik και Kets de Vries, οι οποίοι υποστήριζαν ότι υπάρχουν δύο τύποι οργανωσιακών ηγετών (organizational leaders), ο μέγιστος ηγέτης και ο ελάχιστος ηγέτης (the maximum and minimum man) (Zaleznik & Kets de Vries, 1985). Στις επιχειρήσεις, ο μέγιστος ηγέτης ήταν αυτός που δημιουργεί τον οργανισμό, ενώ ο ελάχιστος αυτός που σήμερα αποκαλούμε προϊστάμενο. Ο μέγιστος ηγέτης είναι ηγέτης. Μπορεί να αναγνωριστεί από την αυτοπεποίθηση του και την χαρισματική προσωπικότητα του και η παρουσία του προκαλεί φόβο, σεβασμό και γοητεία. Ο

ελάχιστος ηγέτης ενδιαφέρεται για την άποψη των άλλων και θα προτιμούσε να έχει ισότιμη σχέση με τους υφισταμένους του σαν αδέρφια και όχι την απόμακρη σχέση κάποιας «πατρικής φιγούρας». Επομένως, δεν ηγείται της κοινής γνώμης αλλά την ακολουθεί (Zaleznik & Kets de Vries, 1985).

Η κύρια ιδέα της ηγεσίας είναι μια συναλλαγή μεταξύ ηγέτη και ακόλουθου, κατά την οποία υπάρχει κάποια ανταλλαγή ή συμφωνία των μερών με κοινώς ευεργετικά αποτελέσματα όσο τα οφέλη και των δύο μερών υπερβαίνουν το κόστος. Σύμφωνα με τον Burns (1978), αυτές οι ανταλλαγές είναι συναλλακτικές (transactional) και όχι μετασχηματιστικές (transformational) Αυτό που λείπει είναι το στοιχείο της εκπλήρωσης των υψηλότερων αναγκών του ανθρώπου (της αυτο-εκπλήρωσης) και η ανύψωση και των δύο μερών σε ένα πιο υψηλό επίπεδο ύπαρξης (Maslow, 1943).

Ως αποτέλεσμα, ο Howell (1999) επισημαίνει την ιδέα ηγετών που δίνουν νόημα, εμφυσούν ιδεολογικές αξίες, δημιουργούν ευγενείς και ανώτερους σκοπούς και οράματα και εμπνέουν, κάτι που λείπει εντελώς από την βιβλιογραφία της ηγεσίας ανταλλαγής. Αυτό που είναι ενδιαφέρον για την επιρροή του Burns (1978), δεν είναι επομένως τόσο η ιδέα της ηγεσίας ανταλλαγής αλλά η ιδέα ότι μπορεί να υπάρξουν συγκεκριμένες μορφές ηγεσίας που να δημιουργούν έναν κύκλο από υψηλές φιλοδοξίες που τελικά να μεταμορφώνουν και τους ηγέτες και τους ακολούθους τους.

Στο παρελθόν έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες για την πιο αποτελεσματική μορφή ηγεσίας με το χαρακτηριστικό της ταπεινότητας να παίζει κάποιον ρόλο αλλά να μην διαμορφώνει εξ ολοκλήρου την θεωρία. Για παράδειγμα, στην θεωρία του «Υπηρέτη-ηγέτη» (servant leadership) και της «Ηγεσίας του 5^{ου} επιπέδου» (Level 5 leadership), ένα ηγετικό μοντέλο που χαρακτηρίζεται τόσο από επαγγελματική θέληση όσο και προσωπική ταπεινότητα (Collins, 2001, May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003). Οι Collins και συνεργάτες (2001) αναφέρονται στο χαρακτηριστικό της ταπεινής προσωπικότητας ως σημαντικό χαρακτηριστικό ενός ηγέτη, ανάμεσα σε άλλα. Αυτοί που ξεχώρισαν την «Ταπεινή ηγεσία» σαν ένα ξεχωριστό ολόκληρο μοντέλο αποτελεσματικής ηγεσίας είναι οι Owens and Hekman (2012).

Ένα τέτοιο νέο μοντέλο ηγεσίας φαίνεται απαραίτητο τα τελευταία χρόνια όπου παρατηρούμε ότι έχουν επέλθει μεγάλες αλλαγές στον χώρο των επιχειρήσεων. Παρακάτω αναλύουμε μερικές από αυτές τις αλλαγές στις οποίες οι οργανισμοί καλούνται να προσαρμοστούν και να βγουν δυνατότεροι (Conger & Kanungo, 1994):

1. Αφοσίωση των Εργαζομένων (Employee Commitment)

Τα τελευταία χρόνια στον χώρο των επιχειρήσεων, βλέπουμε όλο και περισσότερη κινητικότητα των υπαλλήλων. Οι γενιά που έχει γεννηθεί μεταξύ 1981-1996 είναι γνωστό ότι αλλάζουν εταιρίες και ίσως και αντικείμενο κάθε ένα χρόνο, κάτι το οποίο φαίνεται ακόμη πιο έντονο στις τουριστικές επιχειρήσεις, εποχιακής φύσης, όπου κάθε σεζόν το προσωπικό φαίνεται να αλλάζει ριζικά, με ό,τι έξοδα και αντίκτυπο μπορεί να έχει αυτό στην επιχείρηση, όπως κόστη για εκπαίδευση, προσαρμογή, αλλαγή ηγεσίας, άρα και προσαρμογή των υπαλλήλων και των διαδικασιών στην νέα ηγεσία. Αυτή η κινητικότητα μπορεί να επιφέρει αρκετά θετικά τόσο στην οικονομία, όσο και στην επιχείρηση όταν έρχονται υπάλληλοι από πολλά και διαφορετικά επαγγέλματα και με τους δικούς τους τρόπους σκέψης και καινοτόμες ιδέες, αλλά μπορεί να επιφέρει και αρκετά αρνητικά, όπως την επένδυση σε εκπαιδεύσεις προσωπικού, την σπατάλη χρόνου στο να βρεθούν κάθε φορά νέοι συνεργάτες, τη δέσμευση προσωπικού για την εκπαίδευση και εύρεση των κατάλληλων συνεργατών, την εικόνα της επιχείρησης ως μη έμπιστο εργοδότη, την αποτροπή υψηλών επενδύσεων, τη μη σταθερότητα και την αύξηση του παράγοντα του τυχαίου στις επιτυχίες (Conger & Kanungo, 1994).

2. Ικανοποίηση Υπαλλήλων και Ενδυνάμωση (Worker satisfaction and empowerment)

Το παλιό κοινωνικό συμβόλαιο σύμφωνα με το οποίο θα υπάρχει μακροπρόθεσμη δέσμευση μεταξύ του εργαζόμενου και του εργοδότη και ο εργαζόμενος θα είναι «πιστός» στον εργοδότη (employee loyalty) δεν υπάρχει πλέον. Οι εργαζόμενοι αναζητούν πλέον, πέρα από την σταθερότητα και την ασφάλεια που τους προσφέρει η εκάστοτε εταιρία, και ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία και δημιουργικότητα και ενδιαφέρον στις καθημερινές τους εργασίες (Conger & Kanungo, 1994).

3. Η πολυπλοκότητα των εργασιών αυξάνεται κατακόρυφα (Schein, 2018).

Οι εργασίες που πρέπει να γίνουν στον σημερινό κόσμο περιλαμβάνουν ένα δυναμικό μείγμα νέων τεχνολογιών, συνεργασιών μεταξύ πολλών ειδών τεχνογνωσίας που προέρχεται από τα μέλη μιας ομάδας, διάφορες συνεργασίες όπου συχνά συμπεριλαμβάνουν διαφορετικές κουλτούρες εθνικές ή εργασιακές. Τα ίδια τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες γίνονται πιο σύνθετα και συνεχώς αλλάζουν μέσα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό-πολιτικό περιβάλλον (Schein, 2018).

Οι οργανισμοί σε όλο τον κόσμο προσπαθούν να ανταπεξέλθουν στο αυξανόμενο επίπεδο αλλαγών σε εργασιακό επίπεδο. Επομένως, κρίνεται απαραίτητη η εφαρμογή ενός νέου μοντέλου ηγεσίας.

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σύμφωνα με τις έρευνες των Owens και συνεργατών (2011) και Richards (1988), η ταπεινότητα αναδεικνύεται ως μια αρετή που αποτρέπει την υπερβολή. Η κατοχή αυτής της αρετής υποδηλώνει ότι κάποιος έχει σαφή αίσθηση του εαυτού του και δεν αισθάνεται την ανάγκη να υπερβάλει για να επιδείξει την αξία του. Σύμφωνα με τους Owens και Hekman (2012) και Tangney (2000), οι ταπεινοί άνθρωποι διαθέτουν πλήρη αντίληψη των δυνάμεών τους και των αδυναμιών τους, ενώ εκτιμούν τις συνεισφορές των άλλων. Κατά συνέπεια, η ταπεινότητα συνιστά την ικανότητα να ισορροπήσει κάποιος τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του, αποφεύγοντας ταυτόχρονα το αίσθημα της ανωτερότητας ή κατώτερης αξίας (Greenberg, 2005). Είναι το άτομο που μπορεί να δει τον εαυτό του όπως είναι, να αναγνωρίζει τα δυνατά του σημεία και τις επιτυχίες του αλλά να αντιλαμβάνεται τις αδυναμίες και τους περιορισμούς του.

Η ταπεινότητα στην ηγεσία αποτελεί τη διάθεση ενός ηγέτη να γνωρίζει τα όριά του, να είναι ανοιχτός σε νέες ιδέες και να εκτιμά τις ικανότητες των άλλων. (Owens, Johnson, & Mitchell, 2013). Ένας ταπεινός ηγέτης αντιμετωπίζει με σεβασμό τις απόψεις των υφισταμένων του, κερδίζοντας την εκτίμησή τους και εμπνέοντας αξιοπιστία. Αναλαμβάνει ευθύνες, εργάζεται με αφοσίωση, είναι πρότυπο για τους ακόλουθούς του και προάγει τη συνεργατικότητα (Eragula, 2015; Morris, Brotheridge & Urbanski, 2005). Οι ταπεινοί ηγέτες εκδηλώνουν μια πιο προσγειωμένη οπτική του εαυτού τους, αναγνωρίζοντας τα λάθη τους, κατανοώντας τις ατέλειές τους, και αποφεύγοντας την αλαζονεία (Exline & Geyer, 2004; Owens, Johnson & Mitchell, 2013). Καταλήγουμε ότι, σύμφωνα με τους Owens και Hekman (2012) και τους Owens και συνεργάτες (2013), οι ταπεινοί ηγέτες εμφανίζουν ανοιχτότητα σε νέες ιδέες, διατηρούν προθυμία για μάθηση από τους άλλους, και διαθέτουν πλήρη επίγνωση του εαυτού τους

Σύμφωνα με το μοντέλο του Owens (2013), η ταπεινότητα ορίζεται ως το διαπροσωπικό χαρακτηριστικό που προκύπτει σε κοινωνικά περιβάλλοντα και συνεπάγεται:

- a) Μια φανερή επιθυμία να βλέπουν τον εαυτό τους αντικειμενικά.
- b) Μια αποδεδειγμένη εκτίμηση των δυνατών σημείων και της συνεισφοράς των άλλων.
- c) Ικανότητα απόκτησης γνώσεων.

1.3 ΠΡΟΦΙΛ ΤΑΠΕΙΝΟΥ ΗΓΕΤΗ

Όπως αναφέραμε παραπάνω, οι Owens και Hekman (2012) διεξήγαγαν μια σειρά συνεντεύξεων με ηγέτες από διάφορους τομείς και σε διάφορες θέσεις της ιεραρχίας ώστε να αποκτήσουν πληροφορίες για την ταπεινότητα μέσα στα πλαίσια της ηγεσίας. Από τις συνεντεύξεις προέκυψαν τρεις κατηγορίες συμπεριφορών των ταπεινών ηγετών που ευθυγραμμίζονται άμεσα με τον προτεινόμενο ορισμό της ταπεινότητας (Owens et al., 2013).

1. Ο ταπεινός ηγέτης αναγνωρίζει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του και ζητάει βοήθεια όταν την χρειάζεται.

Η πρώτη κατηγορία των Owens και Hekman (2012) είναι το να αναγνωρίζουν τις αδυναμίες και τα λάθη τους, όπως προκύπτει από τον ορισμό του να έχουν μια επαρκή και αντικειμενική εικόνα του εαυτού τους. Μερικά παραδείγματα είναι το να παραδέχεται το λάθος του, να αναγνωρίζει τις ελλείψεις στην εμπειρία ή τις γνώσεις του και να αναλαμβάνει την ευθύνη για τυχόν αποτυχίες. Ωστόσο, οι παραπάνω συμπεριφορές ισχύουν μόνο όταν ο ηγέτης χαρακτηρίζεται ως ικανός. Ενώ τα χαρακτηριστικά του ταπεινού ηγέτη μπορεί να εκλαμβάνονταν σαν αδυναμίες σε περιπτώσεις όπου ο ηγέτης δεν εκτιμούταν ως ικανός.

Ο ταπεινός ηγέτης δεν θεωρεί ότι έχει τις απαντήσεις για τα πάντα ή ότι πάντα γνωρίζει τον καλύτερο δρόμο να ακολουθήσουμε, κάτι που μπορεί να είναι αρνητικό για την εταιρία και την ομάδα. Αντίθετα, ο ταπεινός ηγέτης μπορεί να αναγνωρίζει πότε και που μπορεί να χρειαστεί βοήθεια ή πληροφορίες και να την ζητήσει. Συγκεκριμένα, η Αμερικανική Ψυχολογική Εταιρία, ορίζει την ταπεινότητα ως την ιδιότητα εκείνου που δεν εστιάζει στον εαυτό του, που έχει μια αντικειμενική και ακριβή (ούτε υπερτιμημένη ούτε υποτιμημένη) αίσθηση των κατορθωμάτων του και της αξίας του και αναγνωρίζει τους περιορισμούς του, τις ατέλειες του, τα λάθη του, τις ελλείψεις στις γνώσεις του (American Psychological Association, 2023).

Πρέπει να επισημάνουμε ότι ταπεινότητα δεν σημαίνει υποτίμηση των δυνατοτήτων ενός εργαζομένου, αλλά το να υπάρχει αυτογνωσία, δηλαδή η εις βάθος γνώση του εαυτού του, επίγνωση των προτερημάτων και των αδυναμιών του. (Μπαμπινιώτης, 2005)

Ωστόσο, αξίζει να αναφερθούμε σε μία ακόμη έρευνα του Harvard Business Review, σύμφωνα με την οποία οι υπάλληλοι προτιμούν ηγέτες που είναι ταπεινοί και μάλιστα σύμφωνα με την έρευνα, φαίνεται ότι οι ηγέτες που υποτιμούν τον εαυτό τους θεωρούνται πιο αποτελεσματικοί από τους υπαλλήλους τους από εκείνους που υπερεκτιμούν τους εαυτούς τους. Υποθέτουμε ότι

αυτή η παρέκκλιση από την αξία της αυτογνωσίας συνέβη λόγω της σεμνότητας των ηγετών, των υψηλών προσωπικών προσδοκιών και της συνεχούς προσπάθειάς τους για να είναι καλύτεροι (Zenger & Folkman, 2023).

Τελικά φαίνεται ότι όσο περισσότερο οι άνθρωποι υπερεκτιμούν τους εαυτούς τους, τόσο πιο πιθανό είναι να έχουν μοιραία ελαττώματα και τόσο μικρότερη η πιθανότητα να έχουν δυνατά σημεία. Ενώ οι άνθρωποι που υποτιμούν τους εαυτούς τους, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να έχουν δυνατά σημεία και λιγότερη να έχουν μοιραία ελαττώματα (Zenger & Folkman, 2023).

Υπάρχει μεγάλη συσχέτιση μεταξύ της αυτογνωσίας και του αριθμού των ικανοτήτων που συνιστούν δυνατά σημεία ενός ανθρώπου αλλά πρέπει να καταλάβουμε ακόμη ότι η θετική αυτογνωσία σημαίνει να κατέχουμε και την κατάλληλη ποσότητα ταπεινότητας. Ξεκάθαρα είναι πολύτιμο να καταλάβουμε ότι ενώ μπορεί κάποιος να είναι καλός σε μερικά πράγματα, δεν γίνεται να είναι τέλειος σε όλα και ότι όσο καλός και να είναι, πάντα υπάρχουν και περιθώρια βελτίωσης (Dunning & Kruger, 1999).

Τα πορίσματα της έρευνας επισημαίνουν μια συνήθη κατάσταση γνωστή ως Φαινόμενο του Dunning-Kruger. Αυτό το φαινόμενο αφορά άτομα με περιορισμένες δεξιότητες που αναπτύσσουν μια ψευδαίσθηση ανωτερότητας, εκτιμώντας λανθασμένα ότι οι γνωστικές τους ικανότητες είναι υψηλότερες από ό,τι πραγματικά είναι. Οι Dunning και Kruger απέδωσαν αυτή την προκατάληψη σε μια ανικανότητα των ανειδίκευτων να αναγνωρίσουν τη δική τους ανεπάρκεια και να αξιολογήσουν με ακρίβεια τις δικές τους ικανότητες. Ακόμη, η έρευνά τους υποδηλώνει πως άτομα με υψηλή ειδίκευση μπορεί να υποτιμούν την δική τους σχετική ικανότητα και να παραβλέπουν την δυσκολία των καθηκόντων που είναι εύκολα γι' αυτούς αλλά όχι για τους άλλους ή αντίστοιχα στην δική μας περίπτωση να θεωρούν ότι αρετές όπως η ενσυναίσθηση και η ταπεινότητα είναι κοινά χαρακτηριστικά που δεν τους ξεχωρίζουν (Dunning & Kruger, 1999).

Συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι οι αληθινά ταπεινοί ηγέτες δεν γνωρίζουν ότι είναι ταπεινοί, αλλά οι άνθρωποι που τους περιτριγυρίζουν μπορούν να τους ορίσουν ως τέτοιους.

Ακόμη, ο ταπεινός ηγέτης έχει την ικανότητα να παραδεχτεί τα λάθη του αντί να ρίξει την ευθύνη σε κάποιον άλλον. Ακούει τις ιδέες των υφισταμένων του γιατί καταλαβαίνει ότι έτσι θα μπορεί να αφομοιώσει νέες ιδέες που θα χρησιμεύουν και στον ίδιο και στους ακολούθους του. Αναγνωρίζει ότι δεν τα γνωρίζει όλα και καταλαβαίνει ότι μαθαίνοντας από την εμπειρία των άλλων, μπορεί να αναπτύξει πιο καινοτόμες τακτικές ώστε να βοηθήσει τον οργανισμό να ακμάσει και να πετύχει καλύτερες επιδόσεις (Dunning & Kruger, 1999).

2. Ο ταπεινός ηγέτης αγωνίζεται για τις ιδέες της ομάδας του, αναγνωρίζει την συνεισφορά και τις ικανότητες των υπαλλήλων.

Η δεύτερη κατηγορία των Owens και Hekman (2012) είναι ότι ο ταπεινός ηγέτης αναγνωρίζει τα δυνατά σημεία και την συνεισφορά των ακολούθων του. Διατυπώνει την εκτίμησή του για τους υπαλλήλους του και επικοινωνεί την προστιθέμενη αξία του κάθε υπαλλήλου στην ομάδα. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα τέτοιας συμπεριφοράς εξαρτάται και από την ειλικρίνεια του ηγέτη. Σε ψεύτικη ταπεινότητα από μέρους του, οι ακόλουθοι θα ήταν καχύποπτοι και διστακτικοί (Owens & Hekman, 2012).

Οι ταπεινοί ηγέτες γνωρίζουν την αξία που φέρνει ο κάθε άνθρωπος στον οργανισμό και καλλιεργούν μια κουλτούρα όπου όλοι έχουν αξία. Αντί να προσπαθούν να επιβεβαιώσουν την κυριαρχία τους, προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα συμπεριληπτικό περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας νιώθουν ότι φαίνονται, ακούγονται, εκτιμώνται και είναι σεβαστά. Γνωρίζουν ότι εκείνοι ορίζουν τα μοντέλα συμπεριφοράς και ότι λειτουργούν σαν πρότυπα για το τι θεωρείται αποδεκτό, έτσι ο κύριος στόχος τους είναι να εμπνέουν ως πρότυπα συμπεριφοράς τους υπαλλήλους τους, να δείχνουν θετική συμπεριφορά και να καλλιεργούν ένα περιβάλλον όπου όλοι θα νιώθουν ασφαλείς και ευπρόσδεκτοι (Owens & Hekman, 2012).

3. Ο ταπεινός ηγέτης ενισχύει την απόκτηση νέων γνώσεων για εκείνον και τους υπαλλήλους.

Η τρίτη κατηγορία αφορά την ενίσχυση απόκτησης νέων γνώσεων. Σύμφωνα με τους Owens και Hekman (2012) αυτό είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της ταπεινής ηγεσίας. Με αυτή τη κατηγορία σχετίζονται οι ανατροφοδοτήσεις, οι εκπαιδεύσεις, το να ακούνε τους υφιστάμενους τους και το να λαμβάνουν υπόψη τους τις εναλλακτικές προοπτικές. Οι ταπεινοί ηγέτες έχουν την ταπεινότητα, το κουράγιο και την επίγνωση να παραδεχτούν ότι μπορούν να ευεργετηθούν από τους άλλους κι αν έχουν λιγότερη εξουσία από αυτούς. Αναζητούν ενεργά τις νέες ιδέες και μοναδικές συνεισφορές των υπαλλήλων που υπηρετούν. Έτσι δημιουργούν μια ατμόσφαιρα που ενθαρρύνει τους ακολούθους να αποδίδουν στο μέγιστο.

Επίσης υπάρχουν και τρεις κίνδυνοι σχετικά με αυτή τη κατηγορία. Συγκεκριμένα, οι υφιστάμενοι δεν έκριναν την ταπεινή ηγεσία τόσο αποτελεσματική σε καταστάσεις πίεσης χρόνου, όταν η οργάνωση είχε υψηλή προσκόλληση στην ιεραρχία (Owens, Johnson & Mitchell, 2013).

Μελετώντας περαιτέρω την βιβλιογραφία της Ταπεινής Ηγεσίας, καταλήξαμε στα παρακάτω συμπληρωματικά χαρακτηριστικά για έναν ταπεινό ηγέτη:

4. Ο ταπεινός ηγέτης ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να εκφράζονται, δέχεται τις διαφορετικές απόψεις και τους ακούει πραγματικά.

Ο ταπεινός ηγέτης ενθαρρύνει τους υπαλλήλους του να μιλάνε, δέχεται τις διαφορετικές απόψεις και αγωνίζεται για τις καλύτερες ιδέες της ομάδας του. Δεν έχει σημασία εάν μια καλή ιδέα έρχεται από έναν υψηλόβαθμο υπάλληλο ή έναν εκπαιδευόμενο (Cable, 2018).

5. Ο ταπεινός ηγέτης δεν αφήνει τον εγωισμό του να μπει στη μέση και δέχεται την κριτική.

Οι ταπεινοί ηγέτες είναι έτοιμοι και πρόθυμοι να λάβουν πληροφορίες από όλους ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρίας. Αναγνωρίζουν το δυναμικό όταν το βλέπουν και δε δρουν εγωιστικά για τις στρατηγικές τους αποφάσεις που μπορεί να ωφελήσουν όλα τα μέλη της ομάδας (Owens, Johnson & Mitchell, 2013).

Ακόμη, δέχονται την κριτική σαν ευκαιρία εξέλιξης. Οι ταπεινοί ηγέτες καταλαβαίνουν ότι η κριτική βοηθάει να βελτιώνονται και να μαθαίνουν και ο ταπεινός ηγέτης θέλει συνεχώς να εξελίσσεται και κοιτάζει πιο πέρα από την δική του οπτική (Owens, Johnson & Mitchell, 2013).

Συμπερασματικά, ταπεινή ηγεσία δεν σημαίνει ότι οι ηγέτες έχουν δουλοπρεπή στάση. Αντίθετα, η ταπεινή ηγεσία δίνει έμφαση στο ότι είναι ευθύνη του ηγέτη να αυξήσει την πρωτοβουλία, αυτονομία και υπευθυνότητα των ακολούθων- να τους ενθαρρύνει να σκεφτούν μόνοι τους και να δοκιμάσουν τις ιδέες τους (Gallo, 2023).

1.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι Owens και Hekman (2012) ακόμη πρότειναν ότι η ταπεινή ηγεσία συνδέεται με τέσσερα αποτελέσματα: ρευστότητα στην οργάνωση, συνεχόμενες μικρές αλλαγές, μεγαλύτερη δέσμευση των ακολούθων και ψυχολογική ελευθερία.

Το μοντέλο τους για μια ταπεινή ηγεσία προτείνει ότι οι ηγέτες που αγκαλιάζουν την αβεβαιότητα αντιμετωπίζονται από τους ακολούθους ως πιο ικανοί να ανταπεξέρθουν στις αλλαγές και ότι οι υπάλληλοι προτιμούν τις μικρές διαρκείς αλλαγές από τις μεγάλες και σπάνιες αλλαγές (Owens & Hekman, 2012).

Το μοντέλο τους ακόμη προτείνει ότι οι μονάδες με ταπεινούς ηγέτες τείνουν να λειτουργούν από κάτω προς τα πάνω και να προσαρμόζονται εύκολα σε λειτουργία από πάνω προς τα κάτω όταν χρειάζεται. Επίσης αυτές οι μονάδες κάνουν συνεχώς επανεκτιμήσεις και αλλαγές οδηγώντας σε μικρές και συχνές μεταβολές. Τέλος και σημαντικό στην παρούσα έρευνα, η οπτική των ακολούθων ότι οι ηγέτες υποστήριζαν το ταξίδι τους για βελτίωση, φαίνεται να οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση των υπαλλήλων και ψυχολογική ελευθερία. Στην ουσία, οι Owens και Hekman (2012) προτείνουν ότι οι ταπεινοί ηγέτες δημιουργούν ένα ασφαλές περιβάλλον για τους υπαλλήλους και τους παρακινούν να έχουν τις καλύτερες επιδόσεις. Επίσης η ταπεινή ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με την εθελούσια παραίτηση υπαλλήλων και θετικά με την ικανοποίηση στην εργασία (Owens & Hekman, 2012).

Ο ορισμός της ηγεσίας που εξετάστηκε παραπάνω απευθύνεται τόσο στα υψηλόβαθμα στελέχη που αναπτύσσουν νέες στρατηγικές, νέους στόχους και νέα αξία όσο και στα μέλη της ομάδας χαμηλότερα σε ιεραρχία τα οποία προτείνουν νέους τρόπους να γίνει μια συνάντηση ή να βελτιώσουν μια διαδικασία για να έχουν καλύτερα αποτελέσματα (Schein & Schein, 2018).

Τα δύο πιο σημαντικά και αναγνωρισμένα αποτελέσματα της ταπεινής ηγεσίας είναι η ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety) (Edmondson & Lei, 2014; Rozovsky, 2015) και το επίπεδο δέσμευσης (level of engagement) (Donovan, Cobert, Archuleta, & McLaughlin, 2014; Deloitte Consulting, 2014). Αυτά τα χαρακτηριστικά εύλογα μπορούν να ελαχιστοποιήσουν τα προβλήματα που προκύπτουν από την απουσία δέσμευσης των εργαζομένων που παρατηρείται σήμερα και τα μειωμένα ποσοστά ικανοποίησης υπαλλήλων και ενδυνάμωσης που οδηγούν σε έλλειψη κινήτρων και αίσθηση ανικανοποίητου ή στην παραίτηση.

Οι τρεις συμπεριφορές του ηγέτη που προτείνει ο Edmondson (2014), οι οποίες απαιτούνται για την ψυχολογική ασφάλεια, συμπίπτουν με τις τρεις διαστάσεις της συμπεριφοράς του ταπεινού ηγέτη που προτείνουν οι Owens και Hekman (2012) και εξετάσαμε παραπάνω, δηλαδή, το να αναζητά ανατροφοδότηση και να ακούει τους ακολούθους του. να είναι ανοιχτός και να ενισχύει την απόκτηση γνώσεων. Να αναγνωρίζει τα λάθη του και τα σημεία στα οποία υστερεί ενώ αναγνωρίζει και τα δυνατά σημεία των μελών της ομάδας, και το να καλλιεργεί μια ανοιχτή σχέση, όπου ο ηγέτης είναι προσεγγίσιμος και προσιτός (Owens & Hekman, 2012). Ο Owens σε εμπειρική μελέτη του το 2013 και ο Donovan το 2014, επιβεβαίωσαν τη δέσμευση του ακολούθου ως αποτέλεσμα της ταπεινής ηγεσίας (Owens, Johnson, & Mitchell, 2013; Donovan, Cobert, Archuleta & McLaughlin, 2014).

Επίσης, οι Owens και Hekman (2012) προτείνουν την ψυχολογική ελευθερία ή ψυχολογική ασφάλεια σαν αποτέλεσμα της ταπεινής ηγεσίας. Η αντίληψη των ακολούθων ότι οι ηγέτες υποστηρίζουν την αναπτυξιακή τους πορεία και η στήριξη τους ως προς την αβεβαιότητα, προτείνονται ως μηχανισμοί της σχέσης ταπεινής ηγεσίας και ψυχολογικής ασφάλειας (Owens & Hekman, 2012).

Αυτοί οι μηχανισμοί φαίνονται πιο κοντά στην δέσμευση του υπαλλήλου από την ψυχολογική ασφάλεια, όμως κάτι τέτοιο είναι θεμιτό εάν όχι και αναμενόμενο εάν λάβουμε υπόψη μας την έρευνα του May και συνεργάτες (2004), σύμφωνα με την οποία η αύξηση της ψυχολογικής ασφάλειας συνδέεται με την αύξηση της δέσμευσης των ακολούθων. Είναι πιθανό η υποστήριξη στην αναπτυξιακή πορεία και η στήριξη στην αβεβαιότητα να επηρεάζουν την ψυχολογική ασφάλεια, η οποία επηρεάζει την δέσμευση της εργασίας (May, Gilson & Harter, 2004).

Η υποστήριξη στην αναπτυξιακή πορεία προέρχεται σύμφωνα με τους Owens και Hekman (2012), όταν οι ηγέτες δίνουν έμφαση στο ότι τα λάθη είναι φυσικό και σημαντικό μέρος της ανάπτυξης και τα προσεγγίζουν ως ευκαιρίες για μαθήματα και γνώση. Η στήριξη στην αβεβαιότητα είναι όταν δίνουν έμφαση στο ότι είναι φυσικό κάποιος να νιώθει αβεβαιότητα και ενθαρρύνοντας τους υπαλλήλους να διατυπώνουν τις ανησυχίες τους αναφορικά με την αβεβαιότητα. Έτσι ενισχύεται η ψυχολογική ασφάλεια αφού αυξάνεται το αίσθημα ότι κάποιος μπορεί να είναι ο εαυτός του και να μην φοβάται αρνητικές συνέπειες όταν εκφράζει αυτά που σκέφτεται ή αισθάνεται.

Επομένως, η ταπεινή ηγεσία έχει πιο άμεση επιρροή στην ψυχολογική ασφάλεια παρά στην δέσμευση του υπαλλήλου. Αλλά αυτή με τη σειρά της ενισχύει και τη δέσμευση που είναι ένα από τα σημαντικότερα οργανωσιακά αποτελέσματα (May, Gilson & Harter, 2004).

Αναγνωρίζοντας τους περιορισμούς και τα λάθη, αλλά και τα δυνατά σημεία των ακολούθων, και ενισχύοντας την απόκτηση γνώσεων, οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο οι ακόλουθοι θα δρουν χωρίς τον φόβο αρνητικών συνεπειών και θα μπορεί να δεσμευτεί στην εργασία του στο έπακρον (May, Gilson & Harter, 2004).

Ακόμη, όπως είδαμε παραπάνω, όσο η πολυπλοκότητα των εργασιών αυξάνεται, οι οργανισμοί σε όλον τον κόσμο προσπαθούν να ανταπεξέρθουν στο αυξανόμενο επίπεδο αλλαγών. Είναι εμφανές ότι εάν θέλουν να συμβαδίσουν, οι ομάδες ενός οργανισμού θα πρέπει να συνεργαστούν με εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια που απαιτούν οι πιο προσωπικές σχέσεις. Οι ομάδες θα πρέπει

να ανταλλάσσουν πληροφορίες μεταξύ τους σχετικά με το τι δουλεύει και το τι γνωρίζουν. Η ταπεινή ηγεσία όλων των επιπέδων θα πρέπει να ενώσει ομάδες εργασίας και ομάδες. Οι οργανισμοί που μπορούν να ξανασχεδιάσουν τους εαυτούς τους και είναι προσαρμοστικές θα αυξήσουν τις πιθανότητες επιβίωσης (O'Reilly & Tushman, 2004).

Η ταπεινή ηγεσία θα δημιουργήσει και θα εκφράζει τις ανθρώπινες σχέσεις που θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να απαντήσουν στο αυξανόμενο ποσοστό συστηματικών αλλαγών και θα ενισχύσουν τις ομάδες ώστε να χτίσουν και να διατηρήσουν την κρίσιμη προσαρμοστική ικανότητα που θα τους κάνει να επιβιώσουν και να επωφεληθούν των αλλαγών (Cable, 2018).

Σύμφωνα με τον Cable (2018), καθηγητή Οργανωσιακής ψυχολογίας στο Πανεπιστήμιο Cornell, το να χάνει ένας υπάλληλος το ενδιαφέρον του, δεν είναι πρόβλημα κινήτρου αλλά βιολογικό. Οι άνθρωποι δεν είναι φτιαγμένοι για ρουτίνα και επαναληψιμότητα αλλά για εξερεύνηση, πειραματισμό και μάθηση. Όντως, υπάρχει ένα κομμάτι του εγκεφάλου το οποίο οι επιστήμονες ονομάζουν «σύστημα αναζήτησης» (the seeking system) το οποίο επιβραβεύει το άτομο κάθε φορά που συμμετέχει σε τέτοιες δραστηριότητες. Αλλά ο τρόπος που λειτουργούν οι επιχειρήσεις περιορίζει τα άτομα να ακολουθήσουν την φυσική παρόρμησή τους και έτσι σαν αποτέλεσμα, κλείνονται στον εαυτό τους (Cable, 2018).

Σήμερα, οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν δημιουργικότητα και δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση για την επιβίωσή της. Με μικρές αλλαγές και διορθώσεις, οι άνθρωποι μπορεί να βοηθηθούν ώστε να φτάσουν στο έπακρο το δυναμικό τους.

Οι συμπεριφορές που προτείνει ο Cable (2018) για τους ηγέτες είναι οι παρακάτω:

- Να εμπνέει τους ανθρώπους να είναι ο καλύτερος τους εαυτός στην εργασία και να χρησιμοποιούν τα σημαντικότερά τους δυνατά στοιχεία ώστε να βοηθήσουν τον οργανισμό να αναπτυχτεί.
- Να χτίσει ένα δημιουργικό περιβάλλον που να υποκινεί τους ανθρώπους να μοιραστούν ιδέες, να δουλέψουν πιο έξυπνα και να αγκαλιάσουν την αλλαγή.
- Να ενισχύσει την σύνδεση των ανθρώπων με την εργασία τους, με την ομάδα τους και τους πελάτες.
- Να δημιουργήσει προσωποποιημένες εμπειρίες που θα βοηθήσουν τους ανθρώπους να νιώσουν μια βαθύτερη έννοια σκοπού.

Σύμφωνα με τη Gallup (2022), μόνο το 32% των υπαλλήλων μερικής ή πλήρους απασχόλησης νιώθουν δέσμευση στην εργασία τους (ποσοστό μικρότερο από τα προηγούμενα έτη) ενώ το 18% περίπου είναι ενεργά μη αφοσιωμένο αφού τους απωθεί τελείως η καθημερινότητα τους και είτε αναζητούν άλλη εργασία είτε σκοπεύουν να παραιτηθούν (το ποσοστό αυτό αυξήθηκε 2 πόντους από το 2021 και 4 από το 2020). Αυτό σημαίνει ότι η συντριπτική πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού δεν συμπεριλαμβάνονται, δεν είναι ενθουσιασμένοι και δεν είναι αφοσιωμένοι στην δουλειά τους (Gallup, 2022).

Σύμφωνα με τον Cable (2018), οι οργανισμοί τείνουν να απενεργοποιούν το σύστημα αναζήτησης στο μυαλό των εργαζομένων. Αυτό το σύστημα δημιουργεί την φυσική ροπή του ανθρώπου προς το να εξερευνήσουν τον κόσμο, να μάθουν για το περιβάλλον και να εξάγουν νόημα από τις καταστάσεις. Όταν ακολουθούν αυτή τη φυσική ροπή του συστήματος αναζήτησης, εκκρίνεται ντοπαμίνη- ο νευρομεταδοτέας που σχετίζεται με τα κίνητρα και την απόλαυση - ο οποίος κάνει τους ανθρώπους να θέλουν να εξερευνούν περισσότερο (Cable, 2018).

Το σύστημα αναζήτησης είναι αυτό το μέρος του εγκεφάλου που ενθάρρυνε τους προϊστορικούς ανθρώπους να εξερευνήσουν πέρα από την Αφρική. Και αυτό που ωθεί τους ανθρώπους μέχρι και σήμερα να βρίσκουν καινούργιες ενασχολήσεις και ιδέες και να αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους, επειδή τους φαίνονται ενδιαφέρουσες (Cable, 2018).

Εξερεύνηση, πειραματισμός και μάθηση, με αυτό τον τρόπο οι άνθρωποι είναι φτιαγμένοι να ζουν και να εργάζονται. Το πρόβλημα είναι ότι οι οργανισμοί δεν είναι φτιαγμένοι για να εκμεταλλεύονται το σύστημα αναζήτησης των ανθρώπων. Αυτή η συνθήκη αυξάνει την παραγωγικότητα και την αξιοπιστία αλλά μειώνει την αυτό-έκφραση των υπαλλήλων, την ικανότητά τους να πειραματίζονται και να μαθαίνουν και την επαφή τους με το τελικό προϊόν (Cable, 2018).

Σε μια υπερπροσπάθεια των οργανισμών να είναι ανταγωνιστικοί, να διασφαλίσουν την ποιότητα και να συμμορφωθούν με τους κανόνες, οι περισσότερες εταιρίες έχουν σχεδιάσει ένα εργασιακό περιβάλλον που δημιουργεί εμπόδια στους υπαλλήλους να πειραματιστούν, να βγουν λίγο από τους προκαθορισμένους εξειδικευμένους ρόλους τους και να εκμεταλλευτούν τις μοναδικές τους ικανότητες ή να δουν τον αντίκτυπο της δουλειάς τους πρακτικά. Οι οργανισμοί έτσι απενεργοποιούν το σύστημα αναζήτησης και ενεργοποιούν το σύστημα φόβου, το οποίο υποτιμά την αντίληψη και ενθαρρύνει την υποταγή (Cable, 2018).

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν επί του παρόντος τα υψηλότερα επίπεδα αλλαγής και ανταγωνισμού. Ο ρυθμός μεταβολής αυξάνεται κάθε χρόνο. Χρειάζονται νέοι τρόποι εργασίας

που να βασίζονται στην νέα τεχνολογία που οι υπάλληλοι καταλαβαίνουν καλύτερα από τους ηγέτες. Χρειάζονται την δημιουργικότητα και τον ενθουσιασμό των υπαλλήλων για να επιβιώσουν, να προσαρμοστούν και να αναπτυχθούν. Τελικά, χρειάζεται να ενεργοποιήσουν το σύστημα αναζήτησης των υπαλλήλων. Ερεθίσματα που ενεργοποιούν το σύστημα αναζήτησης είναι: η προσωπική έκφραση, ο πειραματισμός και ο προσωποποιημένος σκοπός. Το να επιτρέπεται στα μέλη της ομάδας να εκφράζουν τις μοναδικές τους ικανότητες, να εξερευνούν νέες προσεγγίσεις και να αισθάνονται σκοπό, φαίνεται να αναζωογονεί την ομάδα. Αυτό συμβαίνει όταν οι άνθρωποι μπορούν να συνδέσουν αιτία και αποτέλεσμα μεταξύ των ενεργειών τους και της προόδου της ομάδας τους. (Cable, 2018).

Η μελέτη των Luo και συνεργάτες (2022) εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η ταπεινή ηγεσία επηρεάζει τη συμπεριφορά αναζήτησης των ακολούθων. Παρουσιάζει μια σημαντική προοπτική για την κατανόηση του πώς οι ηγέτες μπορούν να ενθαρρύνουν την προσωπική ανάπτυξη των ακολούθων τους μέσω της προώθησης ενός συστήματος που επιδιώκει την ανεύρεση γνώσης και εμπειρίας. Η ταπεινή ηγεσία φαίνεται να διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την αυτοβελτίωση και την ανάπτυξη των ακολούθων μέσω της ενίσχυσης της αναζήτησης γνώσης και προσωπικής εξέλιξης. (Luo et al. 2022).

Οι έρευνες για το σύστημα αναζήτησης φαίνονται πολλά υποσχόμενες για τους ηγέτες που θέλουν να προτρέψουν την καινοτομία και τον ενθουσιασμό και να δώσουν αξία στη ζωή των υπαλλήλων τους. Οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν πώς να ενεργοποιήσουν το σύστημα αναζήτησης των ανθρώπων. Όταν αυξάνεις το ενθουσιασμό και την χαρά, βελτιώνεις την δημιουργικότητα και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων. Αυτό είναι το συναίσθημα που πολλοί θα ήθελαν να έχουν από τη δουλειά τους, όχι μόνο επειδή αυτά τα συναισθήματα οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα στην εργασία αλλά και επειδή περνούν το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας τους στην δουλειά και τα θετικά συναισθήματα δίνουν περισσότερη ζωντάνια στη ζωή τους συνολικά (Cable, 2018; Luo et al., 2022).

1.6 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Όσον αφορά τους τρόπους καλλιέργειας και ανάπτυξης μιας ταπεινής ηγεσίας, ξεχωρίσαμε από την βιβλιογραφία την καινοτόμα και «επαναστατική» μέθοδο που προτείνουν οι Schein και Schein (Schein & Schein, 2018).

Σύμφωνα με τους Schein & Schein (2018), στην εργασία συνεχώς μιλάμε μέσα από διοικητικές διαδικασίες, αφίσες και συζητήσεις για τον «αποδεκτό» τρόπο συμπεριφοράς. Οι Schein & Schein (2018), προτείνουν στους ηγέτες να ξεχάσουν αυτό το μοντέλο και να επενδύσουν στην ανάπτυξη πιο προσωπικών σχέσεων με τους υφισταμένους τους. Προτείνουν ότι μια πιο προσωπική σχέση του 2^{ου} επιπέδου μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο ανοιχτή και σημαντική επικοινωνία.

Όσο οι σχέσεις παραμένουν απρόσωπες, συναλλακτικές και βασισμένες σε προκαθορισμένους ρόλους και κανόνες, θα συνεχίσουν να υπάρχουν φαινόμενα παραπλάνησης, διαφθοράς, κατάχρησης εξουσίας. Ενώ έχει αποδειχτεί ότι οι πιο προσωπικές σχέσεις επιτρέπουν στους υπαλλήλους να ακμάσουν (Schein & Schein, 2018):

- Οι σχέσεις του Επιπέδου 0 είναι οι σχέσεις ανθρώπων που δεν γνωρίζονται μεταξύ τους. Δηλαδή η σχέση μεταξύ ενός πωλητή σε ένα κατάστημα και ενός πελάτη που αλληλεπιδρούν κατά μέσο όρο μερικά λεπτά.
- Οι σχέσεις Επιπέδου 1 είναι απρόσωπες σχέσεις κυριαρχίας και εξαναγκασμού. Ο ρόλος είναι συναλλακτικός και υπάρχει μια ιεραρχία που βασίζεται σε κανόνες και προβλέπει επίβλεψη, εξυπηρέτηση και «επαγγελματικές» σχέσεις.
- Οι σχέσεις Επιπέδου 2 είναι πιο προσωπικές, συνεργατικές και με εμπιστοσύνη όπως συμβαίνει σε μια φίλια ή σε μια αποτελεσματική ομάδα.
- Τέλος, οι σχέσεις επιπέδου 3, που δεν θα μας απασχολήσουν εδώ, είναι οι οικείες, συναισθηματικές, και αμοιβαίες σχέσεις δέσμευσης (Schein & Schein, 2018).

Για να αλλάξει η κουλτούρα των οργανισμών και να γίνουν πιο αποτελεσματικοί, οι σχέσεις ηγέτη-ακολούθου πρέπει να γίνουν πιο προσωπικές και συνεργατικές Επιπέδου 2.

Η Ταπεινή Ηγεσία είναι χτισμένη σε σχέσης επιπέδου 2 που βασίζονται στην ειλικρίνεια και στην εμπιστοσύνη (Schein & Schein, 2018). Στις σχέσεις πρέπει να υπάρχει αλληλεπίδραση και να βασίζονται σε κοινές προσδοκίες για την συμπεριφορά και των δύο (Schein & Schein, 2018)

Μια «καλή σχέση» βασίζεται σε:

- Άνεση (Comfort)
- Συνέπεια (Consistency)
- Προβλεψιμότητα (Predictability)
- Συμμετρία (Symmetry)
- Εμπιστοσύνη (Trust)
- Εργασία προς ένα κοινό στόχο (Working towards a similar goal)

Όλα αυτά βασίζονται στην κουλτούρα αφού αυτή διαμορφώνει τις ιδέες των ανθρώπων για τις ανθρώπινες σχέσεις και ποιες είναι οι αντιδράσεις τους απέναντι στους άλλους (συνήθως εκδηλώνεται με καλούς τρόπους) βασιζόμενες στον εκάστοτε ρόλο τους. Προσωπικές συνεργατικές σχέσεις, σχέσεις εμπιστοσύνης όπως στην φιλία και στις αποτελεσματικές ομάδες χρειάζονται αμοιβαία δέσμευση (Schein & Schein, 2018).

Αυτό που διαφοροποιεί τις σχέσεις ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα είναι αυτό που ονομάζουμε βαθμό προσωποποίησης, δηλαδή όταν οι άνθρωποι μοιράζονται κάτι προσωπικό και συνεπάγεται ότι και τα δύο άτομα έχουν επενδύσει στην σχέση και ίσως γίνονται πιο ευάλωτοι (vulnerable). Η έννοια της προσωποποίησης είναι να χτίζουν σχέσεις ώστε να κάνουν αποτελεσματικά την εργασία τους και να αποφεύγουν την χειραγώγηση ή την ανειλικρίνεια. Να χτίζουν μια επαγγελματική σχέση με κάποιον συνάδελφο, υπάλληλο, προϊστάμενο ή υφιστάμενο προσπαθώντας να τον προσεγγίζουν σαν άτομο και όχι σαν έναν ρόλο που μπορεί να κατέχει εκείνη τη στιγμή (Schein & Schein, 2018).

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα οργανισμών που έχουν εφαρμόσει αυτή την προσέγγιση με εντυπωσιακά αποτελέσματα, ακόμη και για ολόκληρες χώρες όπως το παράδειγμα της Σιγκαπούρης, όπου άλλαξε την οικονομική ανάπτυξη ολόκληρης της χώρας (Schein & Schein, 2018).

Ωστόσο πρέπει να επισημάνουμε ότι έχουν παρατηρηθεί ορισμένα εμπόδια στην προσπάθεια να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα ταπεινής ηγεσίας. Αυτά είναι τα παρακάτω (Schein & Schein, 2018):

1. Οι ηγέτες αντιστέκονται στις προσπάθειες που καταβάλλουν οι υφιστάμενοι.
2. Οι ηγέτες ασυνείδητα υποτιμούν τις προσπάθειες τους.
3. Νέοι CEO ανατρέπουν προγράμματα βελτίωσης που είναι τα θεμέλια για κουλτούρες Επιπέδου 2.
4. Οργανωσιακές πιέσεις ή επιστροφή σε πιο συναλλακτικές μεθόδους διαχείρισης προσωπικού.
5. Ανικανότητα του οργανισμού να προσαρμοστεί όταν αναλυθούν οι σχέσεις.
6. Προτίμηση των παραδοσιακών σχέσεων εργασίας που είναι συνηθισμένοι μέχρι σήμερα.
7. Συνήθεια μιας πιο συντηρητικής ηγεσίας σε παραδοσιακού είδους εργασιακό περιβάλλον
8. Έλλειψη πόρων για επένδυση στο χτίσιμο διαφορετικού είδους σχέσης ανάμεσα στους υπαλλήλους.
9. Πολικότητα και ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων και εμμονή στην νοοτροπία «εμείς-αυτοί» ανάμεσα στις ομάδες και τις διαφορετικές ιεραρχίες.

Οι Schein & Schein (2018) τελικά προτείνουν:

- Προτεραιότητα στο περιβάλλον από το περιεχόμενο – έμφαση στο περιβάλλον και στις διαδικασίες και λιγότερη έμφαση στο περιεχόμενο και την εξειδίκευση.
- Πολιτισμική ανομοιογένεια – αντιμετώπιση διακρίσεων και χτίσιμο σχέσεων που να μην επηρεάζονται από υποσυνείδητες προκαταλήψεις
- Διανεμημένη εξουσία- πρόκληση για τους ίδιους τους ηγέτες που ίσως εκμεταλλευόντουσαν την εξουσία τους.
- Μαζική προσαρμογή – προσαρμογή του ηγετικού στυλ ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία και συνεργασία και χτίσιμο προσωποποιημένων σχέσεων με υπαλλήλους και πελάτες.
- Δυναμική οργανωσιακή δομή – διάθεση για συνεχή πρόοδο και επαναπροσδιορισμό της οργάνωσης των σχέσεων σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο.
- Εικονική παρουσία – θα πρέπει να καθιερωθεί η ταπεινότητα της ηγεσίας και στην φυσική παρουσία και διαδικτυακά όπως προτάσσουν τα παγκόσμια πρότυπα.

Έχει αποδειχθεί ότι οι επιδόσεις της ομάδας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό στο πώς έχουν δημιουργηθεί οι ομάδες και πώς έχουν αναπτυχθεί για την ψυχολογική ασφάλεια όλων των μελών. Συχνά οι ηγέτες επιλέγονται για της ηγετικές τους ικανότητες και όχι για τις ικανότητες εκείνες που απαιτούνται ώστε οι ακόλουθοι να νιώσουν ψυχολογική ασφάλεια (Schein & Schein, 2018).

Ο ταπεινός ηγέτης πρέπει να λάβει υπόψη του (Schein & Schein, 2018):

- Την ανάγκη των μελών να αναπτύξουν την δική τους ταυτότητα μέσα στην ομάδα
- Το να γνωρίζουν πως ακριβώς μπορούν να συνεισφέρουν μέσα στην ομάδα
- Την ανάπτυξη κατανόησης και αποδοχής για τους άλλους μέσα στην ομάδα.

Φυσικά το να μείνουν σε έναν συναλλακτικό τρόπο συνεργασίας με προκαθορισμένους ρόλους είναι πιο εύκολο από την προσωποποίηση. Αλλά πρέπει να εγκαταλείψουν το προηγούμενο μοντέλο εάν θέλουν να πετύχουν τους στόχους τους στην εργασία και να χτίσουν ανθεκτικές, αποτελεσματικές και μακροβιότερες συνεργασίες και ομάδες (Schein & Schein, 2018).

Η διαδικασία μάθησης σε καθένα από αυτούς τους τομείς αποτελείται από τρία μέρη (Schein & Schein, 2018):

1. Εστιασμένη μελέτη και περισυλλογή.
2. Προπαρασκευαστική προσωπική δουλειά σχεδιάζοντας τις σχέσεις στον χώρο εργασίας.
3. Εμπλουτισμός συμπεριφορικών ικανοτήτων μέσω μελέτης πεδίου και μάθηση μέσω πειραματισμού- παρατήρησης στον εαυτό τους και στους άλλους.

Όπως δείχνει μία πρόσφατη μετα-ανάλυση (Lee., Berry & Gonzalez-Mulé, 2019), η ταπεινότητα δεν συνδέεται μόνο με υψηλότερα επίπεδα ικανότητας αλλά και με χαμηλότερα επίπεδα αντιπαραγωγικών συμπεριφορών (όπως πχ. αποκλίνουσες συμπεριφορές, ανήθικες ή πράξεις διαφθοράς από ηγέτες και τις ομάδες τους). Εάν οι επιχειρήσεις θέλουν να ελαχιστοποιήσουν το ρίσκο τοξικών και καταστροφικών ηγετών, θα πρέπει να ενθαρρύνουν την ταπεινότητα (Lee., Berry & Gonzalez-Mulé, 2019).

Οι ταπεινοί ηγέτες διαθέτουν χαρακτηριστικά που είναι ευνοϊκά συνδεδεμένα με αυτές τις προκλήσεις. Αντί να επικεντρώνονται σε θεωρητικές σκέψεις, είναι πιο πρακτικοί, προβαίνοντας σε ενέργειες. Συνεχίζουν την εκπαίδευσή τους διαρκώς και προωθούν την ανάδειξη της φωνής των εργαζομένων τους. Ενθαρρύνουν τη δημιουργική ομαδικότητα και προωθούν την αμφίδρομη επικοινωνία. (Lee., Berry & Gonzalez-Mulé, 2019).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Υπάρχουν τέσσερα είδη κεφαλαίων που συνδέονται με την εργασία: α) Οικονομικό, β) Ανθρώπινο, γ) Κοινωνικό, και δ) Ψυχολογικό κεφάλαιο. Το Ψυχολογικό Κεφάλαιο εμπλουτίζει και προσθέτει αξία στα άλλα τρία, δηλαδή στο Οικονομικό, στο Ανθρώπινο και στο Κοινωνικό κεφάλαιο ενός ατόμου (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Μέχρι πρόσφατα, ακαδημαϊκοί της διοίκησης επιχειρήσεων και επαγγελματίες στον χώρο των επιχειρήσεων, πίστευαν πως μόνη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση είναι η τεχνολογική επικράτεια, η ευρεσιτεχνία, οι φραγμοί εισόδου σε επίπεδο βιομηχανίας και οι κρατικές μεταρρυθμίσεις. Ωστόσο, στη συνεχώς μεταβαλλόμενη πραγματικότητα των επιχειρήσεων σήμερα, επιτυχία ενός οργανισμού σημαίνει ευελιξία, καινοτομία και ταχύτητα στην ανταπόκριση στην αγορά. Επιπρόσθετα, η αποτελεσματική ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου - που αντιπροσωπεύει τις γνώσεις, τις εμπειρίες, τις δεξιότητες και την

εμπειρογνωμοσύνη των εργαζομένων - αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία. Εν προκειμένω, το να καθορίζει κάποιος το «ποιος είμαι» έχει ισάξια σημασία με το «τι» και «ποιον ξέρω» (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Το οικονομικό κεφάλαιο θεωρούνταν για πολύ καιρό το κυρίαρχο κεφάλαιο, ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου, τα στελέχη των επιχειρήσεων κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το πιο σημαντικό κεφάλαιο είναι το ανθρώπινο. Αυτό αναφέρεται στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες του ατόμου. Μέρος του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι και το κοινωνικό κεφάλαιο, που είναι εξίσου σημαντικό είτε στα πλαίσια της εργασίας όπως το να γνωρίζει το άτομο σε ποιον πρέπει να απευθυνθεί κάθε στιγμή για βοήθεια ή στήριξη είτε στα πλαίσια συνεργασιών και επικοινωνίας με τα κατάλληλα άτομα εκτός εταιρίας, σύμβουλοι, άτομα με τεχνογνωσία, επικοινωνία με πελάτες, άλλες εταιρίες κτλ. Τέλος, μέρος του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι και το Ψυχολογικό Κεφάλαιο που απαρτίζεται από τις τέσσερις συνιστώσες που θα μελετήσουμε παρακάτω και συνδέεται με μια υψηλότερη παραγωγικότητα και βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών. (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Το ψυχολογικό κεφάλαιο διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις του σήμερα και ιδιαίτερα για τον τομέα του τουρισμού, αφού μιλάμε για διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες οι οποίες είναι απαραίτητες για τους εργαζομένους σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και ακόμη περισσότερο στην φιλοξενία και την εστίαση. Οι εργαζόμενοι σε αυτή τη βιομηχανία αντιμετωπίζουν συχνά προκλήσεις σχετικές με το στρες, τον αυξημένο ρυθμό εργασίας και τις αστάθμητες ώρες εργασίας. συχνά επηρεάζουν αρνητικά την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων. Είναι απολύτως σημαντικό να αναγνωριστεί πώς το ψυχολογικό κεφάλαιο επηρεάζει θετικά τους εργαζομένους στον τομέα του τουρισμού, προσφέροντας τους την ανθεκτικότητα, την αισιοδοξία και τη δυνατότητα αντιμετώπισης των προκλήσεων που προκύπτουν στον εργασιακό τους χώρο (Bai, Yan, and Othman, 2023). Όσον αφορά την τάση μη αλλαγής θέσεων εργασίας, έχουμε μελετήσει παραπάνω τα κόστη που ενέχει αυτή η αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις στον τουρισμό στην χώρα μας αλλά λαμβάνοντας υπόψη τα τελευταία στοιχεία για την απασχόληση στον τουρισμό στην χώρα μας, αντιλαμβανόμαστε ότι είναι ένα σημαντικό πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπίσουμε (Σούκη, 2022).

Το ψυχολογικό κεφάλαιο μπορεί να διαδραματίσει ουσιαστικό ρόλο στην αντιμετώπιση του στρες, στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της ευεξίας και στην ενίσχυση των δεξιοτήτων διαχείρισης των δύσκολων καταστάσεων που ενδέχεται να αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στον τομέα του τουρισμού. Η καλή ψυχολογική κατάσταση και η ανάπτυξη του ψυχολογικού κεφαλαίου μπορεί

να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα και την αντοχή των εργαζομένων, ενισχύοντας την συνολική τους εργασιακή επίδοση. (Bai, Yan, and Othman, 2023).

Το Ψυχολογικό Κεφάλαιο συνδέεται με τη Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά και αποτελείται από διάφορα στοιχεία που μπορούν να αναπτυχθούν και να ενισχυθούν με ελάχιστο ή και χωρίς χρηματικό κόστος. Η επιδίωξη επιτυχιών, οι παραδείγματα που λειτουργούν ως μοντέλα προς μίμηση, η κοινωνική πειθώ, η φυσιολογική και ψυχολογική διέγερση, η προετοιμασία για αντιμετώπιση προβλημάτων, η προετοιμασία εναλλακτικών διαδρομών προς τους στόχους και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων αποτελούν τεχνικές ανάπτυξης της αυτοπεποίθησης που προτείνει ο Bandura (1997). Μέσω αυτών των τεχνικών, μπορεί να ενισχυθεί το ψυχολογικό κεφάλαιο, προάγοντας θετικές συμπεριφορές και αποτελέσματα.

Τέλος, το Θετικό Ψυχολογικό Κεφάλαιο χαρακτηρίζεται ως ένα ποιοτικό χαρακτηριστικό με ιδιαίτερη δυναμική στην αλλαγή. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα του τον καθιστούν ικανό να αντιμετωπίζει νέες καταστάσεις, να επεξεργάζεται νέες πληροφορίες και να τις εφαρμόζει με δημιουργικό τρόπο. Η ανθεκτικότητά του απέναντι στην πίεση και την κριτική επιτρέπει στο άτομο να αντιδρά δημιουργικά σε πιέσεις και να διαχειρίζεται τις αδυναμίες και τις σχετικές κριτικές ως ευκαιρίες για τη βελτίωση των ικανοτήτων και των σχεδίων του (Bandura 1997). Η ανάπτυξη του θετικού ψυχολογικού κεφαλαίου αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης και της προσαρμοστικότητας σε διάφορες καταστάσεις, ιδίως σε περιβάλλοντα με αυξημένο στρες και πίεση (Chaffin, Luthans, and Luthans, 2023)

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, συνάγουμε με λογική βεβαιότητα ότι το σύγχρονο Ψυχολογικό Κεφάλαιο έχει αναπτυχθεί και ενισχυθεί σε ικανοποιητικό βαθμό. Όλα τα χαρακτηριστικά που έχουν παρουσιαστεί προκύπτουν ως αποτέλεσμα της στήριξης των στόχων σε σύντομο χρονικό διάστημα, παρέχοντάς τους αξιόπιστη υποστήριξη και επιτυχημένη υλοποίηση (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Το Ψυχολογικό Κεφάλαιο αποτυπώνει μια θετική κατάσταση όπου οι εργαζόμενοι εμφανίζουν τις διαστάσεις της αυτοπεποίθησης, της ανθεκτικότητας, της ελπίδας και της αισιοδοξίας σε υψηλό επίπεδο. (Luthans et al, 2007)

Η έννοια του Ψυχολογικού Κεφαλαίου προκύπτει από τη Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά, αναδεικνύοντας μια κατάσταση υψηλότερου επιπέδου που είναι εφαρμόσιμη στην ανάπτυξη και την τελική απόδοση ενός ατόμου. Οι εφαρμογές των όρων της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, αποτέλεσαν τη βάση για τη δομή και την ανάπτυξη του Ψυχολογικού Κεφαλαίου. (Luthans, Avey, Avolio & Norman, 2007).

2.3 ΟΙ 4 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Το Ψυχολογικό Κεφάλαιο, αναφέρεται σε μια θετική ψυχολογική κατάσταση στο άτομο, η οποία αναπτύσσεται από τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά (Luthans, Youssef και Avolio (2007). Σύμφωνα με τους Staikovic & Luthans (2003), αυτές οι τέσσερις θετικές ψυχολογικές ικανότητες αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εμπιστοσύνη για την παροχή κινήτρων εργασίας.

Οι τέσσερις συνιστώσες του Ψυχολογικού Κεφαλαίου, οι οποίες έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο όταν λειτουργούν συνδυαστικά, αναλύονται εν συνεχεία σύμφωνα με το αγγλικό ακρωνύμιο 'HERO'. Οι τέσσερις αυτές συνιστώσες είναι η Ελπίδα (Hope), η Αυτοπεποίθηση (Efficacy), η Ανθεκτικότητα (Resilience), η Αισιοδοξία (Optimism) (Staikovic & Luthans, 2003).

2.3.1 Η ΕΛΠΙΔΑ (HOPE)

Παρά το γεγονός ότι η ελπίδα δεν έχει εξεταστεί τόσο εκτενώς θεωρητικά ή εφαρμοσμένα στον χώρο εργασίας, όπως η αυτοπεποίθηση, μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη του θετικού ψυχολογικού κεφαλαίου. Σύμφωνα με την περιγραφή των Snyder και των συνεργατών του (1991), η ελπίδα ορίζεται ως μια θετική κατάσταση που βασίζεται στην επιτυχημένη αυτοενέργεια και τις διαδρομές που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων (δηλαδή, το σχεδιασμός για την επίτευξή τους). Παρά την ομοιότητά της με άλλες θετικές ικανότητες, σημαντικές θεωρητικές αναλύσεις και μετρήσεις δείχνουν την εννοιολογική ανεξαρτησία και τη διακριτική εγκυρότητά της (Snyder et al., 1991).

Η ελπίδα, θεωρούμενη ως θετική κατάσταση παρακίνησης, βασίζεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ της στοχοθέτησης (agency) και των μονοπατιών (pathways) με σκοπό την επίτευξη των στόχων (Snyder et al., 1991). Αυτά τα δύο στοιχεία της ελπίδας παρέχουν αυτο-παρακίνηση και αυτονομία στο άτομο (Youssef & Luthans, 2005). Η στοχοθέτηση (agency) αναφέρεται στη θέληση και την αποφασιστικότητα του ατόμου με σκοπό την επίτευξη στόχων, ενώ τα μονοπάτια αφορούν τον τρόπο εντοπισμού εναλλακτικών. Η ελπίδα είναι ένα χαρακτηριστικό που παραμένει

σταθερό στο άτομο (Trait-like), ωστόσο έχει παρατηρηθεί ότι μπορεί να αναπτυχθεί (Snyder, Derrickson, Beissinger, Wiley, Smith, Toone, and Miller, 1996). Πρακτικές για την ανάπτυξή του είναι η προσήλωση στους στόχους και όταν απαιτείται, η θέση πιο ρεαλιστικών στόχων και η αναστοχοθέτηση, δηλαδή ο επαναπροσδιορισμός των βημάτων για την εκπλήρωση των στόχων. Η ελπίδα, με βάση τις μελέτες των Adams και συνεργατών (2003), καθώς και του Peterson και Luthans (2003), έχει θετική συσχέτιση με την εργασιακή απόδοση, την ικανοποίηση, την ευτυχία και τη δέσμευση στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο ελπίδας εμφανίζουν χαρακτηριστικά όπως δημιουργικότητα, εστίαση στον έλεγχο, πνεύμα ανάπτυξης και προσπάθεια για αυτονομία (Adams, Snyder, Rand, King, Sigmon, and Pulvers, 2003; Peterson & Luthans, 2003).

Η ελπίδα μπορεί να οικοδομηθεί με τους παρακάτω τρόπους (Snyder, 2000; Luthans, Jensen 2002):

- Συγκεκριμενοποίηση του στόχου και διαμόρφωσή του ώστε να είναι δύσκολος αλλά επιτεύξιμος και όχι αδύνατος.
Συγκεκριμένα, οι στόχοι καλό είναι να προσδιορίζονται λαμβάνοντας υπόψη την κοινή πρακτική που προτείνουν οι ακαδημαϊκοί του μάνατζμεντ εδώ και πολλά χρόνια ώστε οι στόχοι να είναι SMART, δηλαδή συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και προσδιορισμένοι σε χρονοδιάγραμμα (Doran, 1981).
- Σύμφωνα με την «σταδιακή μέθοδο» του Snyder (2000), σπάσιμο του στόχου σε μικρότερους πιο εύκολα διαχειρίσιμους στόχους που σηματοδοτούν την σταδιακή επιτυχία και πρόοδο.
- Ανάπτυξη μιας ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων για τον στόχο με ένα συνοδευτικό σχέδιο δράσης.
- Αναγνώριση της απόλαυσης και ικανοποίησης της ίδιας της εργασίας προς την κατεύθυνση την επίτευξης του τελικού στόχου και όχι εστίαση μόνο στο τελικό επίτευγμα.
- Επιμονή και προθυμία να ξεπεραστούν τα όποια εμπόδια ή προβλήματα μπορεί να προκύψουν.
- Προετοιμασία και δημιουργία εναλλακτικών σεναρίων ή στρατηγικών όταν η αρχική πορεία προς την επίτευξη του στόχου αποδειχθεί μη αποτελεσματική.

2.3.2 Η ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (SELF-EFFICACY)

Σύμφωνα με την προσέγγιση των Staikovic και Luthans (1998), η αυτοπεποίθηση (ή αλλιώς αυτοαποτελεσματικότητα) αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου για τις ικανότητές του να ενεργοποιήσει τα κίνητρά του, τους γνωστικούς πόρους και την ακολουθία ενεργειών που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο (Staikovic & Luthans, 1998). Με βάση την κοινωνική γνωστική θεωρία, η αυτοεπάρκεια και η αυτοπεποίθηση κινητοποιούν την επιλογή υψηλών στόχων και ενεργοποιούν γνωστικούς μηχανισμούς, όπως ο συμβολισμός, η προνοητικότητα, η παρατήρηση, η αυτορρύθμιση και οι ανακλαστικές διαδικασίες προς την επίτευξη των στόχων (Bandura, 1997; Bandura, 2011).

Προερχόμενοι από την πολύ σημαντική θεωρία του γνωστού ψυχολόγου Bandura (1997), η αυτοπεποίθηση αναδεικνύεται ως ένα βασικό στοιχείο του θετικού ψυχολογικού κεφαλαίου με ισχυρή σχέση με την εργασιακή απόδοση. Ειδικότερα, συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση, την ευημερία και την τάση των ατόμων να αναζητούν άλλες εργασιακές ευκαιρίες. Οι εργαζόμενοι με αυτοπεποίθηση διακρίνονται από την αυτο-παρακίνηση, την ανοικτότητα σε νέες προκλήσεις, την επιμονή στους στόχους τους και την προσπάθειά τους να τους επιτύχουν (Bandura, 1997).

Ο Bandura (1997) προτείνει τους παρακάτω τρόπους προκειμένου να αναπτυχθεί η εμπιστοσύνη στον επαγγελματικό χώρο (Bandura, 1997):

1. Εμπειρία Κατάκτησης Στόχων (Mastery Experiences)

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος ώστε το άτομο να αρχίσει να πιστεύει στις ικανότητές του για επιτυχία και αποτελεσματικότητα είναι να έχει το ίδιο την εμπειρία της επιτυχίας μέσα από προκλήσεις και να αισθανθεί την χαρά και την ικανοποίηση των αποτελεσμάτων. Όσα περισσότερα παραδείγματα επιτυχιών έχει το άτομο, τόσο πιο πολύ θα πιστεύει στον εαυτό του και θα κατανοήσει ότι η συστηματική προσπάθεια και η επιμονή έχουν νόημα και ότι στο τέλος οι προσπάθειες θα ευοδωθούν και θα κατακτηθεί ο τελικός στόχος (Doci, 2022).

Αντίθετα, εάν το άτομο έχει συχνές μικρές επιτυχίες που χρειάζονται μικρή προσπάθεια θα οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι εάν δεν υπάρχουν γρήγορα αποτελέσματα ή εάν δεν έρθει γρήγορα η επιτυχία, δεν αξίζει να προσπαθούν και θα αποθαρρυνθούν εύκολα από την πιθανότητα αποτυχίας (Bandura, 2008).

Η σημασία αυτής της εμπειρίας φαίνεται και στο πλαίσιο της πατρότητας και των εμπειριών της πρώιμης ανάπτυξης όταν οι γονείς έχουν να καταπολεμήσουν την δυνατή πρόκληση να προλάβουν το παιδί από την εμπειρία της αποτυχίας (« γονιός εκχιονιστήρας »). Ταυτόχρονα είναι εύκολο να αντιληφθούμε ότι και οι ηγέτες θα πρέπει να αφήνουν χώρο στους υπαλλήλους τους να πειραματιστούν, να αναλάβουν ευθύνες, να ξεπεράσουν απογοητεύσεις και ακόμη και να αποτύχουν και να αναλάβουν την ευθύνη προκειμένου να ενισχυθεί το αίσθημα της αυτοπεποίθησης και αυτό-αποτελεσματικότητας (Bandura, 2008).

2. Κοινωνικό Παράδειγμα (Social Modeling)

Ένας άλλος τρόπος να αυξήσει το άτομο την αυτοπεποίθησή του είναι παίρνοντας παράδειγμα από τον κοινωνικό του περίγυρο και από ανθρώπους που θεωρεί όμοιούς του, όπως του συναδέλφους του, ή οι οποίοι δρουν σαν πρότυπα συμπεριφοράς για εκείνον, όπως οι ηγέτες (Bandura, 2008).

3. Κοινωνική Πειθώ (Social Persuasion)

Όταν κάποιος παροτρύνει ένα άτομο λέγοντας του ότι έχει ό,τι χρειάζεται για να πετύχει, έχει αποδειχθεί ότι είναι πιο πιθανό να επιτύχει. Με αυτόν τον τρόπο η αυτό-αποτελεσματικότητα και η επιτυχία μετατρέπονται σε αυτό-εκπληρούμενη προφητεία (self-fulfilling prophecy) (Eden & Zuk, 1995).

Επομένως, ένας καλός μέντορας μπορεί να ενισχύσει την αυτό-αποτελεσματικότητά του ατόμου όχι μόνο λειτουργώντας σαν πρότυπο συμπεριφοράς αλλά και υπηρετώντας τον σαν μία έμπιστη φωνή εμπιστοσύνης. Ακόμη μπορεί να βοηθήσει το άτομο να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες στις οποίες θα μπορέσει να αποδείξει τις ικανότητες και την αξία του και να τους πείσει να κάνουν το αποφασιστικό βήμα για την εκπλήρωση των στόχων του (Eden & Zuk, 1995).

Σε άλλες μελέτες, εκτός του Bandura (2008), έχει μελετηθεί και η αποτελεσματικότητα της ενθάρρυνσης του εαυτού στο χτίσιμο αυτοπεποίθησης και αυτό-αποτελεσματικότητας. Για παράδειγμα, μια μελέτη αποδεικνύει ότι οι αθλητές τένις που πριν από τον αγώνα είχαν μία ενθαρρυντική ομιλία με τον εαυτό τους μπροστά στον καθρέφτη, είχαν πολύ υψηλότερες αποδόσεις από τους άλλους αθλητές που δεν το έκαναν αυτό (Hatzigeorgiadis, Zourbanos, Goltisios, & Theodorakis, 2008). Αυτά τα ευρήματα ενισχύουν την πεποίθησή μας ότι κάποιος μπορεί να πείσει προφορικά τον εαυτό του να χτίσει την αυτοπεποίθησή του.

4. Φυσιολογική Κατάσταση (States of Physiology)

Τέλος, τα συναισθήματά, η διάθεση και η νοητική, πνευματική και φυσική μας κατάσταση μπορεί να επηρεάσει το πώς το άτομο κρίνει την αυτό-αποτελεσματικότητά του (Kavanagh & Bower, 1985).

Σύμφωνα με τον Bandura (2008), η κόπωση και η έλλειψη καλής διάθεσης επηρεάζουν σημαντικά την αυτοπεποίθηση ενός ατόμου. Αυτό ενισχύεται ιδιαίτερα εάν το άτομο λάβει αυτά τα συναισθήματα και τις καταστάσεις σαν ενδείξεις της ανικανότητάς του, της ευαλωτότητάς του ή της αδυναμίας του να επιτύχει κάποιο στόχο (Bandura, 2008).

Η ενδοσκόπηση και η εκπαίδευση μπορεί να προλάβουν αυτές τις καταστάσεις από το να ερμηνευθούν αρνητικά. Για παράδειγμα, όταν κάποιος βιώνει μία αποτυχία στην εργασία ή σε προσωπικό επίπεδο, είναι ευκαιρία να καλλιεργήσει την συμπόνια και κατανόηση προς τον εαυτό του (self-compassion) (Bandura, 2008).

Ωστόσο, η κακή διάθεση μακροπρόθεσμα μπορεί να βλάψει την αυτό-αποτελεσματικότητά του ατόμου και την εκπλήρωση των στόχων του αφού οι άνθρωποι με κακή διάθεση διαχρονικά ή που πάσχουν από κατάθλιψη είναι πιο πιθανό να παρατήσουν τους στόχους τους ή να διστάσουν να αναλάβουν κάποιον νέο στόχο εξ αρχής ενώ διατηρούν απαισιόδοξη στάση ως προς την ικανότητα τους να επιτύχουν οποιοδήποτε στόχο ή πιστεύουν ότι δεν μπορούν να ελέγξουν τα αποτελέσματα των στόχων τους, ό,τι και να κάνουν (Dickson, Moberly & Kinderman, 2011).

2.3.3 Η ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ (RESILIENCE)

Η ικανότητα του ατόμου να ανακάμπτει από τις αντιξοότητες είναι κρίσιμη στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Αρχικά, η ανθεκτικότητα θεωρούνταν σπάνια, όμως, σύμφωνα με τους Masten & Reed (2002), υπάρχουν ενδείξεις ότι μπορεί να προκύψει από καθημερινούς και απλούς ανθρώπινους πόρους, έχοντας βαθιές επιπτώσεις στην προώθηση του ανθρώπινου κεφαλαίου στα άτομα και την κοινωνία (Masten & Reed, 2002). Σύμφωνα με την Coutu (2002), τα κοινά χαρακτηριστικά των ανθεκτικών ανθρώπων περιλαμβάνουν: (α) θερμή αποδοχή της πραγματικότητας (β) βαθιά πεποίθηση, ενισχυμένη από εδραιωμένες αξίες, όπως η πεποίθηση ότι η ζωή έχει νόημα και (γ) ικανότητα αυτοσχεδιασμού και προσαρμοστικότητας σε σημαντικές αλλαγές (Coutu, 2002).

Η ανθεκτικότητα αποτελεί ένα συνδυασμό φυσιολογικών, γνωστικών, κοινωνικών, και συναισθηματικών στοιχείων που ενεργοποιούνται κατά τη διαδικασία ανάκαμψης από μια

δύσκολη κατάσταση, όπως η αντιμετώπιση μιας αντιξοότητας, μιας σύγκρουσης ή μιας αποτυχίας (Luthans, 2002). Αξίζει όμως να σημειωθεί πως η ανθεκτικότητα δεν αφορά μόνο την αντιμετώπιση αρνητικών καταστάσεων, αλλά και την ανάκτηση από θετικές αλλαγές, όπως η ξαφνική προαγωγή με αυξημένα καθήκοντα. Σύμφωνα με το έργο των Masten και συνεργατών (2009), η προσαρμοστικότητα θεωρείται αναγκαίο χαρακτηριστικό των ανθρώπων, ενώ το ενδιαφέρον για την εφαρμογή της στις οργανωτικές δομές αυξάνεται (Hamel και Välikangas, 2003). Έτσι, η ανθεκτικότητα διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αντιμετώπιση των προκλήσεων, είτε αυτές είναι αρνητικές είτε θετικές, και στην προσαρμογή των ατόμων και των οργανισμών σε αυτές.

Η προσαρμοστικότητα έχει τη δυνατότητα να βοηθήσει τους οργανισμούς και τα άτομα να αντιμετωπίσουν δύσκολες καταστάσεις, να ξεπεράσουν προκλήσεις, να αντλήσουν διδάγματα και να αναπτυχθούν μέσα από αυτές τις εμπειρίες (Youssef και Luthans, 2005). Υπάρχει σαφής θετική συσχέτιση μεταξύ προσαρμοστικότητας και εργασιακής απόδοσης, ικανοποίησης, οργανωτικής δέσμευσης και γενικά της ευτυχίας. Η ικανότητα να προσαρμόζεται η συμπεριφορά και η νοοτροπία σε αλλαγές και δύσκολες συνθήκες αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την προσωπική εξέλιξη και την αποτελεσματική λειτουργία σε διάφορα περιβάλλοντα, συμπεριλαμβανομένου και του επαγγελματικού. (Maslow, 1943).

Τα χαρακτηριστικά των ανθεκτικών ατόμων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ενδυνάμωση της ανθεκτικότητας ως διάσταση του ψυχολογικού κεφαλαίου. Οι Reivich & Shatte (2002) αναγνωρίζουν δεξιότητες που χωρίζονται σε δύο κατηγορίες : δεξιότητες «γνώθι σαυτόν» και δεξιότητες αλλαγής. Αυτές οι δεξιότητες έχουν ενσωματωθεί σε διαδραστικά εκπαιδευτικά προγράμματα που βασίζονται σε δραστηριότητες, με στόχο την ανάπτυξη της ανθεκτικότητας σε όλους τους συμμετέχοντες. (Reivich & Shatte, 2002):

- Να αποφεύγουν τις αρνητικές σκέψεις όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες.
- Να αναζητούν λειτουργικές λύσεις.
- Να διατηρούν ηρεμία και συγκέντρωση ακόμα και όταν αντιμετωπίζουν συναισθηματικές κρίσεις ή άγχος.

Έτσι, καταλήγουμε ότι η ανθεκτικότητα μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη του θετικού ψυχολογικού κεφαλαίου με σκοπό την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων (Reivich & Shatte, 2002).

2.3.4 Η ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ (OPTIMISM)

Η αισιοδοξία αναφέρεται σε μια γενικευμένη θετική προσδοκία (Carver et al., 2009). Αυτή η πτυχή αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για τη διατήρηση μιας θετικής προοπτικής, ακόμη και σε ένα γενικά αρνητικό περιβάλλον, απομακρύνοντας τον αντίκτυπο των αρνητικών γεγονότων και ενισχύοντας την επίδραση των θετικών γεγονότων. Σύμφωνα με τη θεωρία και την έρευνα του Seligman (2002), η αισιοδοξία ενδέχεται να σχετίζεται στενότερα με τη συνολική θετική ψυχολογία από ό,τι άλλες έννοιες. Σύμφωνα με τον Seligman, η αισιοδοξία είναι μια κατάσταση στην οποία τα ευχάριστα γεγονότα θεωρούνται προσωπικά και μόνιμα, ενώ τα αρνητικά γεγονότα θεωρούνται εξωτερικά, περιστασιακά και προσωρινά. Τόσο η αισιοδοξία όσο και η ελπίδα είναι δυνατόν να ενισχύσουν περαιτέρω την εξέλιξη του ατόμου, με εμφανείς επιδράσεις στον χώρο εργασίας (Seligman, 2002).

Μετά τα πειράματα του Hawthorne, ο Mayo (1969) παρουσίασε δύο βασικά ευρήματα: Αρχικά, ότι η πλειονότητα των ανθρώπων κινείται προκειμένου να αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις εργασιακό περιβάλλον και δεύτερον, ότι οι αλλαγές αυτές στο περιβάλλον εργασίας μπορούν να επιφέρουν βελτίωση στη ψυχική υγεία και προσωπική ικανοποίηση, καθώς και να προωθήσουν πιο αποδοτική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και των συναδέλφων τους (Mayo, 1969; Sarachek, 1968).

Η αισιοδοξία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση. Οι αισιόδοξοι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από την ικανότητά τους να εκμεταλλεύονται ευκαιρίες, να αναπτύσσουν δεξιότητες και ικανότητες, και να εκφράζουν ευγνωμοσύνη προς τους άλλους και να μαθαίνουν από τα λάθη τους (Seligman, 1998).

Ο Schulman (1999) προτείνει μερικές κατευθυντήριες γραμμές για την οικοδόμηση αισιοδοξίας που είναι πολύτιμες για την ενίσχυση του ψυχολογικού κεφαλαίου:

- Αναγνώριση των αυτοκαταστροφικών πεποιθήσεων κατά την αντιμετώπιση μιας πρόκλησης.
- Αξιολόγηση της ακρίβειας των πεποιθήσεων που διατηρούνται.
- Αντικατάσταση των μη λειτουργικών πεποιθήσεων με πιο εποικοδομητικές και ακριβείς πεποιθήσεις που έχουν αναπτυχθεί και βελτιώνουν την κατάσταση.

2.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΘΕΤΙΚΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ακολουθώντας τα παραδείγματα που προκύπτουν από την εργασία του Bandura (1997) για την ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης, θα μπορούσαμε να προσαρμόσουμε τις ακόλουθες προσεγγίσεις και για την ανάπτυξη των υπόλοιπων χαρακτηριστικών (Bandura, 1997):

1. Προσωπικές Εμπειρίες

Το άτομο μπορεί να αναπτύξει την ελπίδα του, την αυτοπεποίθησή του, την ανθεκτικότητα και την αισιοδοξία του μέσα από παραδείγματα που οι παραπάνω συμπεριφορές αποδείχτηκαν αποτελεσματικές. Ο χαρακτηρισμός μιας συμπεριφοράς ως «αποτελεσματική» μπορεί να εξαρτάται είτε από την επίτευξη του τελικού στόχου είτε από τα θετικά συναισθήματα και την απόκτηση πολύτιμης εμπειρίας και γνώσεων που σχετίστηκαν με την διαδικασία.

2. Έμμεσες Εμπειρίες

Τα άτομα μπορούν να μάθουν έμμεσα παρακολουθώντας ή μοντελοποιώντας συναφείς συμπεριφορές άλλων που ενισχύονται. Όπως σημειώνεται από τον Bandura «αν οι άνθρωποι βλέπουν τους άλλους σαν τους εαυτούς τους να πετυχαίνουν με συνεχείς προσπάθειες, φτάνουν να πιστεύουν ότι και οι ίδιοι έχουν την ικανότητα να πετύχουν. Αντίθετα, η παρατήρηση της αποτυχίας των άλλων δημιουργεί αμφιβολίες για την ικανότητα του να ελέγχει κανείς παρόμοιες δραστηριότητες (Bandura, 1997).

Αυτό το έμμεσο μοντέλο ανάπτυξης ικανοτήτων είναι ιδιαίτερα σημαντικό για όσους έχουν μικρή άμεση εμπειρία και ως μια πολύ πρακτική στρατηγική για την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης μέσω προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης (Bandura, 1997).

3. Κοινωνική Πειθώ

Οι ικανοί και επιτυχημένοι ηγέτες μπορούν να βοηθήσουν στην καλλιέργεια και ανάπτυξη των παραπάνω χαρακτηριστικών στους εργαζόμενους. Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση δεν είναι τόσο ισχυρή όπως οι δύο προηγούμενες. Πολύ συχνά ένα μικρό αρνητικό σχόλιο ή ακόμα και μια μη λεκτική χειρονομία μπορεί να έχει μεγάλο αντίκτυπο στα συναισθήματα και την ψυχολογία του ατόμου. Δυστυχώς, η παροχή θετικής ανατροφοδότησης και η επισήμανση δυνατοτήτων για την επιτυχή εκπλήρωση ενός έργου δεν αντιμετωπίζεται με τόσο μεγάλο αντίκτυπο όσο η αντίστοιχη αρνητική. Ωστόσο, οι Ηγέτες όντας γνήσιοι, παρέχοντας αντικειμενικές πληροφορίες και στη συνέχεια αναλαμβάνοντας ενέργειες παρακολούθησης

ώστε όντως να προετοιμάσουν τον αναπτυσσόμενο υπάλληλο για την επιτυχία, μπορούν να κάνουν πιο αποτελεσματική την κοινωνική πειθώ (Bandura, 1997).

4. Φυσιολογική και ψυχολογική κατάσταση

Η ανθρώπινη εκτίμηση και η συναισθηματική κατάσταση συχνά επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι εκτιμούν τις δικές τους ικανότητες, τόσο σωματικά όσο και συναισθηματικά. Όταν αυτά τα συναισθήματα είναι αρνητικά - όπως κόπωση, ασθένεια, άγχος ή κατάθλιψη - οι άνθρωποι συχνά υποτιμούν τις ικανότητές τους (Bandura, 1997).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο συνεισφέρει σημαντικά στον ανταγωνιστικό πλεονεκτικό χώρο των οργανώσεων. Χρειάζεται, πλέον, να ενισχυθεί και να προωθηθεί το κοινωνικό κεφάλαιο, καθώς και το νέο προτεινόμενο θετικό ψυχολογικό κεφάλαιο. Οι συνεισφορές που μπορούν να κάνουν η αυτοπεποίθηση, η ελπίδα, η αισιοδοξία και η ανθεκτικότητα στο θετικό ψυχολογικό κεφάλαιο αξίζουν ιδιαίτερης προσοχής. Οι συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές που προτείνονται εδώ δείχνουν ότι αυτές οι τέσσερις διαστάσεις μπορούν να αναπτυχθούν και να επηρεάσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα απόδοσης, όπως η παραγωγικότητα, η εξυπηρέτηση των πελατών και η διατήρηση του προσωπικού. Πέρα από το ανθρώπινο και το κοινωνικό κεφάλαιο, η πλήρης δύναμη της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα μπορεί να αναγνωριστεί καλύτερα και να χρησιμοποιηθεί για την αντιμετώπιση των τεράστιων προκλήσεων που αντιμετωπίζουν σήμερα και στο μέλλον οι οργανώσεις (Bandura, 1997).

2.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Έχουν διεξαχθεί εκτενείς έρευνες σχετικά με τη δημιουργία και την επίδραση του Ψυχολογικού Κεφαλαίου στο πεδίο της εργασίας (Sampath Kappagoda, Othman & De Alwis, 2014), αλλά οι περισσότερες μελέτες που απέδειξαν τη θετική σχέση του Ψυχολογικού Κεφαλαίου και εργασιακής απόδοσης αφορούν κυρίως μελέτες των Luthans και συνεργατών (2007).

Έχει διαπιστωθεί ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο συνδέεται θετικά με την εργασιακή απόδοση, την ενσυναίσθηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων και συνδέεται αρνητικά με μη επιθυμητά αποτελέσματα, όπως το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και η διάθεση για παραίτηση (Loghman et al., 2023). Γενικότερα, το Ψυχολογικό Κεφάλαιο περιλαμβάνει τα ψυχικά αποθέματα που διαθέτει κάθε άνθρωπος, συνδεόμενα με τις προσωπικές εμπειρίες και τις δεξιότητες που έχει αποκτήσει ο καθένας. Αυτό έχει ως επιθυμητό αποτέλεσμα την υπέρβαση των δυσκολιών

που προκύπτουν στη ζωή. Ταυτόχρονα, συμβάλλει στην αντιμετώπιση των αναγκών του ατόμου για θετική στάση προς τον εαυτό του (Loghman et al, 2023).

Έτσι, το Ψυχολογικό κεφάλαιο είναι σημαντικό τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους εργαζόμενους, καθώς συνδέεται με ευεργετικά αποτελέσματα για και τα δύο μέρη. Επιπλέον, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το Ψυχολογικό Κεφάλαιο αποτελεί ένα σημαντικό μέσο για την προσωπική ανάπτυξη και την επιτυχία στον επαγγελματικό χώρο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Το ψυχολογικό κεφάλαιο έχει μελετηθεί και συμπεριληφθεί σε πολλές έρευνες δεδομένου ότι η προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου μπορεί να βοηθήσει και την επαγγελματική του ανάπτυξη. Το ψυχολογικό κεφάλαιο υποδηλώνει (1) τη θετική ψυχολογική κατάσταση και προσωπική ανάπτυξη του ατόμου, (2) την αισιοδοξία του σχετικά με τις επιτυχίες του στο μέλλον, (3) την επιμονή του σε συγκεκριμένους μελλοντικούς στόχους με σκοπό την προσωπική του επιτυχία και (4) τη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων και των απρόσμενων γεγονότων (ανθεκτικότητα) (Luthans et al., 2015).

Είναι δεδομένο ότι οι ηγέτες αποτελούν βασική πηγή κοινωνικών πειραμάτων λόγω του κοινωνικού τους υπόβαθρου και της άμεσης επικοινωνίας μεταξύ αυτών και των ακολούθων τους. Υποθέτουμε ότι αυτό το νέο μοντέλο ηγεσίας μπορεί να ενισχύσει τις ατομικές πεποιθήσεις των ακολούθων όσον αφορά το σύνολο μιας ομάδας. Εν γένει, η πιθανή εξέταση της σύνδεσης μεταξύ της Ταπεινής Ηγεσίας και του Ψυχολογικού κεφαλαίου κρίνεται απαραίτητη καθώς το Ψυχολογικό κεφάλαιο μπορεί να εξελιχθεί και η σεμνότητα στην ηγεσία μπορεί να υποβοηθήσει αυτή την ανάπτυξη του ακόλουθου, μέσω της πεποίθησης ότι η ανάπτυξη του ατόμου αποτελεί μια θετική και αναγκαία επιδίωξη (Owens & Hekman, 2012).

Λαμβάνοντας υπόψη τις διαστάσεις της Ταπεινής ηγεσίας, οι οποίες είναι η προθυμία για ανατροφοδότηση, η εκτίμηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων και ο βαθμός ικανότητας διδασκαλίας του ηγέτη, ο ηγέτης μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη του Ψυχολογικού κεφαλαίου του ακόλουθου. Πιο συγκεκριμένα, καθώς οι ηγέτες μπορούν να κάνουν το κάθε μέλος της ομάδας να αισθάνεται μοναδικό, αναγνωρίζοντας τα δυνατά τους σημεία και τη συνεισφορά τους στην

εκάστοτε επιχείρηση, αυτά τα μέλη είναι πιθανόν να νιώθουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και αυτονομία στο να λαμβάνουν αποφάσεις και να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί (Owens & Hekman, 2012).

Επιπλέον, όταν ο ηγέτης παραδέχεται τα λάθη του, υπάρχει μεγαλύτερο ενδεχόμενο προσωπικής και συλλογικής ανάπτυξης των ακολούθων. Με αυτό τον τρόπο, ο ακόλουθος μαθαίνει να αναγνωρίζει και ο ίδιος τα λάθη του και να μην φοβάται να τα ομολογήσει (Owens & Hekman, 2012). Αυτό το στοιχείο μπορεί να συνδεθεί άμεσα με το ψυχολογικό κεφάλαιο, καθώς η παραδοχή των λαθών και η πεποίθηση ότι ακόμη και ο ηγέτης δεν είναι τέλειος, μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη του ψυχολογικού κεφαλαίου και πιο συγκεκριμένα στην ανάπτυξη των υποδιαστάσεων της Ελπίδας, της Ανθεκτικότητας και της Αισιοδοξίας.

Σύμφωνα με όλα έχουν προαναφερθεί, διαμορφώνονται οι ακόλουθες υποθέσεις:

Υπόθεση 1: Η Ταπεινή Ηγεσία επηρεάζει θετικά το Ψυχολογικό Κεφάλαιο των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού.

Υπόθεση 2: Η Ταπεινή Ηγεσία επηρεάζει θετικά την Ελπίδα των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού.

Υπόθεση 3: Η Ταπεινή Ηγεσία επηρεάζει θετικά την Αυτοπεποίθηση των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού.

Υπόθεση 4: Η Ταπεινή Ηγεσία επηρεάζει θετικά την Ανθεκτικότητα των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού.

Υπόθεση 5: Η Ταπεινή Ηγεσία επηρεάζει θετικά την Αισιοδοξία των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η παρούσα έρευνα αφορά την ποσοτική προσπάθεια διερεύνησης της σχέσης της ταπεινής ηγεσίας και του ψυχολογικού κεφαλαίου. Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους που απασχολούνται σε τουριστικές επιχειρήσεις. Προκειμένου να προχωρήσουμε στη συλλογή

των δεδομένων επιλέξαμε την ποσοτική μέθοδο και ως εργαλείο προτιμήθηκε το ερωτηματολόγιο, δεδομένου ότι παρέχει τη δυνατότητα συλλογής σε σύντομο χρονικό διάστημα, ενώ παράλληλα είναι κατανοητό προκειμένου να απαντηθεί από όσο γίνεται περισσότερα άτομα. Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε μέσω της εφαρμογής Google Forms και στάλθηκε σε εργαζομένους τουριστικών επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα. Οι εταιρείες στις οποίες απασχολούνταν οι ερωτηθέντες αφορούσαν επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου και πιο συγκεκριμένα, επιχειρήσεις εστίασης, τουριστικών καταλυμάτων και ξενοδοχειακών μονάδων. Η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης JASP (0.17.1), ενώ παράλληλα για την περιγραφική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το Microsoft Excel. Οι εργαζόμενοι είχαν στη διάθεσή τους 30 ημέρες, προκειμένου να υποβάλλουν την απάντησή τους. Το τελικό δείγμα ήταν 220 απαντήσεις.

4.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες. Αρχικά, ο εργαζόμενος έπρεπε να δηλώσει τη συναίνεσή του στη συμμετοχή της έρευνας, η οποία ήταν ανώνυμη, μέσω της κλειστού τύπου ερώτησης «Ναι ή Όχι». Σε περίπτωση καταφατικής απάντησης προχωρούσε στο επόμενο στάδιο που του εξασφάλιζε τη δυνατότητα απάντησης στις ερωτήσεις.

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορούσε ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η συνολική εμπειρία του εργαζομένου στον τουριστικό κλάδο και τα χρόνια προϋπηρεσίας του στην παρούσα επιχείρηση, όπου εργάζεται. Τέλος, η τελευταία ερώτηση αφορούσε το φύλο του ηγέτη, δηλαδή αν ο προϊστάμενός του ήταν άντρας ή γυναίκα.

Η δεύτερη και η τρίτη ενότητα αφορούσαν το κύριο μέρος του ερωτηματολογίου. Η δεύτερη ενότητα περιλάμβανε 9 ερωτήσεις μέτρησης της Ταπεινής Ηγεσίας, που σχετίζονταν με την αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος για τον τωρινό προϊστάμενο - μάνατζερ ή εργοδότη του. Στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες απάντησαν σε 24 ερωτήσεις μέτρησης του Ψυχολογικού Κεφαλαίου που αφορούσαν τη σχέση που είχαν αναπτύξει με το παρόν εργασιακό τους περιβάλλον και πώς αισθάνονται ότι εξελίσσονται στην επιχείρηση, όπου απασχολούνται. Για τις δύο τελευταίες ενότητες, χρησιμοποιήθηκε η 6-βάθμια κλίμακα Likert (1= Διαφωνώ κάθιστα 2=Διαφωνώ 3=Διαφωνώ λίγο 4=Συμφωνώ λίγο 5=Συμφωνώ 6=Συμφωνώ απόλυτα).

4.3 ΚΛΙΜΑΚΕΣ

4.3.1 ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Για να διαπιστωθεί ο βαθμός και η παρουσία της ταπεινής ηγεσίας στις τουριστικές επιχειρήσεις, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Ταπεινής ηγεσίας των Owens, Johnson & Mitchell (2013). Προτιμήθηκε η εν λόγω κλίμακα από την πιο μακροσκελή κλίμακα των Ου και συνεργάτες (2014), δεδομένου ότι η κλίμακα των Owens και συνεργάτες (2013), είναι η πιο διαδεδομένη. Στην παρούσα έρευνα οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν την σεμνότητα του ηγέτη (του προϊσταμένου τους) μέσω της κλίμακας των 9 ερωτήσεων (Owens et al, 2013).

Ενδεικτικά ερωτήσεις που αφορούν την έννοια της Ταπεινής Ηγεσίας είναι τα εξής: «Ο/Η προϊστάμενός/η μου αναγνωρίζει όταν οι άλλοι διαθέτουν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες από αυτόν/ή», «Ο προϊστάμενός μου συχνά επαινεί τα μέλη της ομάδας για τα προσόντα τους» καθώς και «Ο/Η προϊστάμενός/η είναι ανοιχτός/η στις προτάσεις των υφισταμένων». Προκειμένου να ορίσουν οι εργαζόμενοι το βαθμό στον οποίο λαμβάνουν το στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου τους ως σεμνό/ταπεινό χρησιμοποιήθηκε η 6βάθμια κλίμακα Likert. Η κλίμακα είχε ως εξής: 1=Διαφωνώ κάθετα 2=Διαφωνώ 3=Διαφωνώ λίγο 4=Συμφωνώ λίγο 5=Συμφωνώ 6=Συμφωνώ απόλυτα. Όσον αφορά τον δείκτη Cronbach's α στην κλίμακα της ταπεινής ηγεσίας ισούται με 0.96 (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας ταπεινής ηγεσίας

Ταπεινή ηγεσία	
Εκτίμηση	Cronbach's α
Εκτιμώμενη τιμή	0.96
95% CI κατώτερο όριο	0.95
95% CI ανώτερο όριο	0.97

4.3.2 ΚΛΙΜΑΚΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται στη μεταβλητή του Ψυχολογικού Κεφαλαίου. Η συγκεκριμένη κλίμακα εξετάζει τέσσερις διαστάσεις, την ελπίδα, την αυτοπεποίθηση, την ανθεκτικότητα και την αισιοδοξία. Η συγκεκριμένη μεταβλητή μετρήθηκε χρησιμοποιώντας το

ερωτηματολόγιο των Luthans, Avolio & Avey (2007), το οποίο περιλαμβάνει 24 ερωτήσεις. Παρόλο που υπήρχε και το πιο συμπυκνόμενο ερωτηματολόγιο Psychological Capital Questionnaire (PCQ) των Luthans, Avolio & Avey (2007), προτιμήθηκε η μεγαλύτερη έκδοση προκειμένου να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση και εστίαση. Η κάθε διάσταση περιλαμβάνει έξι ερωτήσεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι 3 εκ των 24 ερωτήσεων, είχαν αρνητική υπόσταση (ερωτήσεις 3, 20 και 23) Ενδεικτικά, παρατίθενται παραδείγματα ερωτήσεων της κλίμακας που αφορούν την κάθε διάσταση του Ψυχολογικού κεφαλαίου ξεχωριστά.

Αναφορικά με την αυτοπεποίθηση παραδείγματα ερωτήσεων έχουν ως εξής: *«Νιώθω αυτοπεποίθηση όταν εκπροσωπώ το χώρο εργασίας μου σε συναντήσεις με τη διοίκηση» και «Νιώθω αυτοπεποίθηση όταν βοηθώ να θέτονται στόχοι στο πεδίο εργασίας μου».*

Όσον αφορά τη διάσταση της ελπίδας χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις, όπως: *«Μπορώ να σκεφτώ πολλούς τρόπους να προσεγγίσω τους τωρινούς επαγγελματικούς μου στόχους» και «Αυτή τη στιγμή, ανταποκρίνομαι στους επαγγελματικούς στόχους που έχω θέσει για τον εαυτό μου».*

Παραδείγματα ερωτήσεων για τη μέτρηση της ανθεκτικότητας ήταν: *«Μπορώ να ανταπεξέλθω σε δύσκολες στιγμές στην εργασία επειδή έχω βιώσει δυσκολίες στο παρελθόν» και «Αισθάνομαι ότι μπορώ να χειριστώ πολλά πράγματα ταυτόχρονα σε αυτή τη δουλειά».*

Τέλος, ερωτήσεις που αφορούν την αισιοδοξία έχουν ως εξής: *«Βλέπω πάντοτε την καλή όψη των πραγμάτων όσον αφορά την εργασία μου» και «Είμαι αισιόδοξος/-η σχετικά με το τι θα μου συμβεί στο μέλλον όσον αφορά τον επαγγελματικό τομέα».*

Και στη δεύτερη μεταβλητή, για τη μέτρηση του Ψυχολογικού κεφαλαίου, χρησιμοποιήθηκε η 6βάθμια κλίμακα Likert (1= Διαφωνώ κάθετα 2=Διαφωνώ 3=Διαφωνώ λίγο 4=Συμφωνώ λίγο 5=Συμφωνώ 6=Συμφωνώ απόλυτα). Αναφορικά με τον δείκτη Cronbach's α στην κλίμακα του ψυχολογικού κεφαλαίου ισούται περίπου με 0.94, ο οποίος θεωρείται αποδεκτός (Πίνακας 2). Αξίζει να σημειωθεί ότι μετρήθηκε ο βαθμός αξιοπιστίας για την κάθε υποκλίμακα του ψυχολογικού κεφαλαίου ξεχωριστά. Όπως φαίνεται και στους παρακάτω πίνακες, ο δείκτης Cronbach's α για την υποκλίμακα της αυτοπεποίθησης έδειξε ότι είναι περίπου 0.93, για την υποκλίμακα της ελπίδας 0.90, για την υποκλίμακα της ανθεκτικότητας 0.87 και για την υποκλίμακα της αισιοδοξίας 0.80 (Πίνακας 3). Επομένως, και για τις 4 υποκλίμακες ο βαθμός αξιοπιστίας θεωρείται αποδεκτός. Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι αυτή η έκδοση κλίμακας του ψυχολογικού κεφαλαίου έχει χρησιμοποιηθεί σε πληθώρα μελετών και ερευνών γεγονός που ενισχύει την εγκυρότητά της.

Πίνακας 2: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Ψυχολογικού Κεφαλαίου

Ψυχολογικό κεφάλαιο	
Εκτίμηση	Cronbach's α
Εκτιμώμενη τιμή	0.94
95% CI κατώτερο όριο	0.93
95% CI ανώτερο όριο	0.95

Πίνακας 3: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας υποκλιμάκων Ψυχολογικού Κεφαλαίου

Αυτοπεποίθηση (self-efficacy)	
Εκτίμηση	Cronbach's α
Εκτιμώμενη τιμή	0.93
95% CI κατώτερο όριο	0.91
95% CI ανώτερο όριο	0.94

Ελπίδα (hope)	
Εκτίμηση	Cronbach's α
Εκτιμώμενη τιμή	0.90
95% CI κατώτερο όριο	0.88
95% CI ανώτερο όριο	0.92

Ανθεκτικότητα (resilience)	
Εκτίμηση	Cronbach's α
Εκτιμώμενη τιμή	0.87
95% CI κατώτερο όριο	0.84
95% CI ανώτερο όριο	0.90

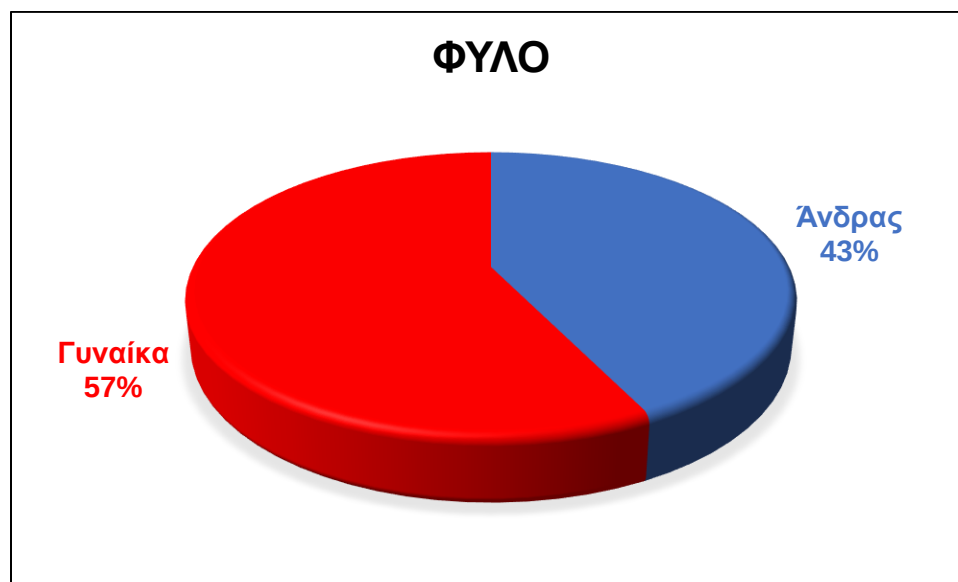
Αισιοδοξία (optimism)	
Εκτίμηση	Cronbach's α
Εκτιμώμενη τιμή	0.80
95% CI κατώτερο όριο	0.75
95% CI ανώτερο όριο	0.84

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Από το συνολικό τελικό δείγμα των ερωτηθέντων (220 ερωτηματολόγιο), παρατηρήθηκε ότι σχετικά με το φύλο, το 57% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες, ενώ το ποσοστό των ανδρών που συμμετείχαν στην έρευνα ανήλθε στο 43% (Διάγραμμα 1).

Διάγραμμα 1: Φύλο συμμετεχόντων



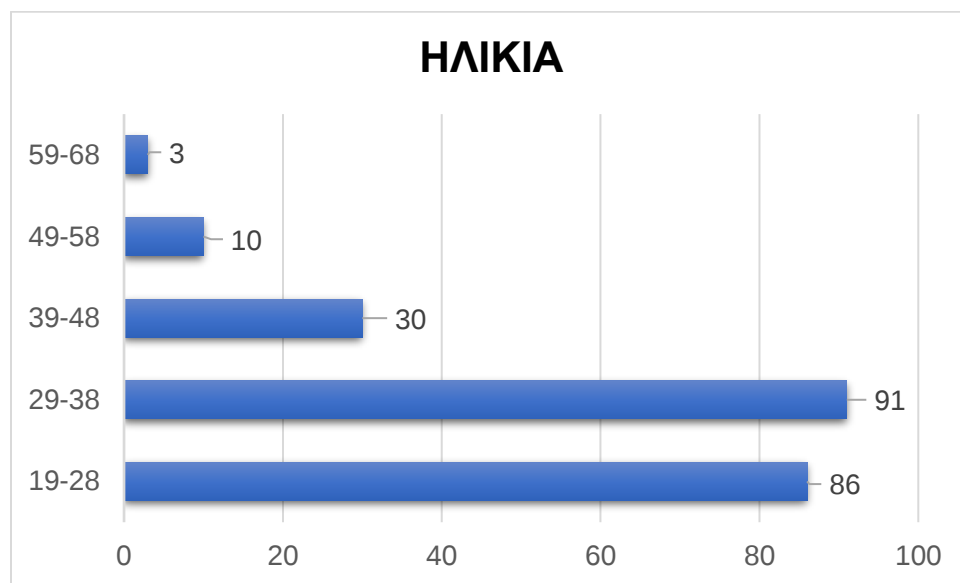
Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα η μέσος όρος ηλικίας των συμμετεχόντων ανήλθε στα 32 έτη, ενώ παρατηρείται ότι ο μεγαλύτερος συμμετέχων ήταν 66 ετών και ο μικρότερος 19 ετών (Πίνακας 4).

Πίνακας 4: Μέσος όρος ηλικίας συμμετεχόντων

Ηλικία	
Έγκυρες απαντήσεις	220
Μέσος Όρος	32.03
Τυπική απόκλιση	8.83
Ελάχιστη τιμή	19.00
Μέγιστη τιμή	66.00

Επιπλέον, στο διάγραμμα που ακολουθεί παρατηρείται ότι οι περισσότερες απαντήσεις δόθηκαν από την ηλικιακή ομάδα μεταξύ 29-38 ετών (91 απαντήσεις εκ των 220), ενώ ως δεύτερη ηλικιακή ομάδα με 86 απαντήσεις αφορά τα άτομα μεταξύ 19-28. Στην τρίτη ηλικιακή ομάδα ανήκουν άτομα μεταξύ 39 έως 48 ετών με 30 απαντήσεις, 10 συμμετέχοντες ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 49 και 58 ετών ενώ μόνο 3 συμμετέχοντες ήταν μεταξύ 59 και 68 ετών (Διάγραμμα 2).

Διάγραμμα 2: Ηλικία συμμετεχόντων



Στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο των συμμετεχόντων παρατηρήθηκε ότι το 40% ήταν απόφοιτοι Πανεπιστημίου/Τ.Ε.Ι., το 24% κάτοχοι Μεταπτυχιακού το 21% Απόφοιτοι ΙΕΚ ή Επαγγελματικής Σχολής, ενώ μόνο το 14% των συμμετεχόντων ήταν Απόφοιτοι Λυκείου. Πρέπει να προστεθεί ότι

2 συμμετέχοντες απάντησαν «Άλλο» στην ερώτηση της εκπαίδευσης, γεγονός που δεν προσδιορίζει το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο (Διάγραμμα 3).

Διάγραμμα 3: Εκπαιδευτικό υπόβαθρο συμμετεχόντων



Όσον αφορά τη συνολική εμπειρία των συμμετεχόντων στον τουριστικό κλάδο ο μέσος όρος εμπειρίας των συμμετεχόντων ήταν τα 8 έτη στον τουριστικό κλάδο. Η ανώτερη τιμή ήταν τα 50 έτη συνολικής προϋπηρεσίας και η μικρότερη τιμή τα 0.2 έτη (2 μήνες) (Πίνακας 5).

Πίνακας 5: Μέσος όρος συνολικής εμπειρίας των συμμετεχόντων στον τουριστικό κλάδο

Συνολική εμπειρία	
Έγκυρες απαντήσεις	220
Μέσος Όρος	8.15
Τυπική απόκλιση	7.74
Ελάχιστη τιμή	0.20
Μέγιστη τιμή	50.00

Στο παρακάτω διάγραμμα που ακολουθεί, αξίζει να σημειωθεί ότι 172 συμμετέχοντες, δηλαδή ένα αρκετά υψηλό ποσοστό που δεν είναι αμελητέο, κυμαίνονταν μεταξύ 1 και 11 ετών αναφορικά με την συνολική εμπειρία στον τουριστικό κλάδο. 27 άτομα είχαν συνολική προϋπηρεσία 11 έως 21 έτη, 15 άτομα 21-31 έτη, ενώ 3 άτομα 31-41 έτη. Μόνο ένα άτομο είχε συνολική εμπειρία στον

κλάδο 50 έτη, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως και 2 άτομα είχαν συνολική προϋπηρεσία λιγότερη του ενός έτους (Διάγραμμα 4).

Διάγραμμα 4: Συνολική εμπειρία των συμμετεχόντων στον τουριστικό κλάδο



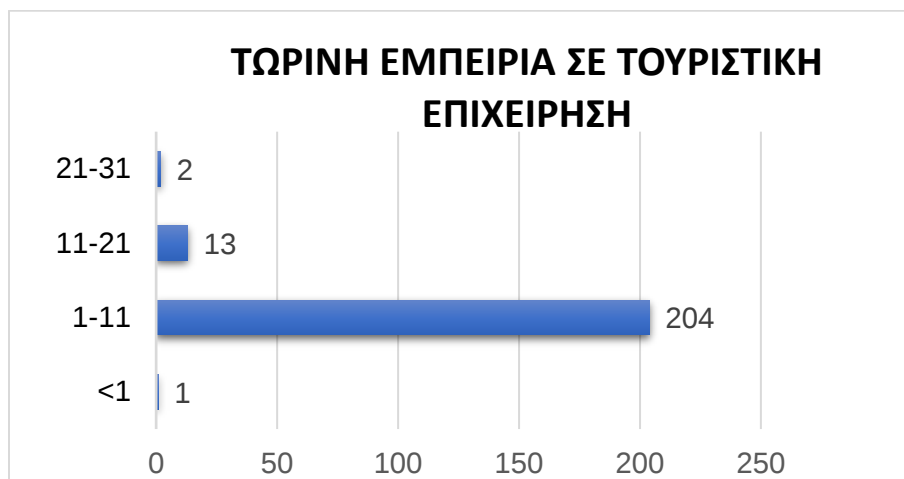
Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, ερωτήθηκε και η παρούσα εμπειρία του εργαζόμενου στην παρούσα επιχείρηση όπου απασχολείται. Όπως φαίνεται παρακάτω, ο μέσος όρος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση ήταν τα 3,7 έτη ($M.O = 3.73$), με την μεγαλύτερη τιμή να ανέρχεται στα 30 έτη ενώ με την ελάχιστη στα 0.2 έτη (2 μήνες). Αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη τιμή 3.7 έτη είναι σχετικά μικρή γεγονός που υποδεικνύει τη μικρή συχνότητα παραμονής των εργαζομένων σε επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου αλλά και την εποχικότητα του κλάδου (Πίνακας 6).

Πίνακας 6: Μέσος όρος τωρινής εμπειρίας των συμμετεχόντων στην επιχείρηση όπου απασχολούνται

Τωρινή εμπειρία	
Έγκυρες απαντήσεις	220
Μέσος Όρος	3.73
Τυπική απόκλιση	4.34
Ελάχιστη τιμή	0.20
Μέγιστη τιμή	30.00

Στο παρακάτω διάγραμμα, αναφορικά πάντα με την παρούσα προϋπηρεσία των συμμετεχόντων στην παρούσα επιχείρηση όπου απασχολούνται 204 εκ των 220 ερωτηθέντων της έρευνας κυμαίνονταν μεταξύ 1-11 έτη. Μόνο 13 άτομα που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση κυμαίνονται μεταξύ 11 και 21 έτη, 2 άτομα 21-31 έτη ενώ μόνο 1 άτομο εργάζεται στην ίδια επιχείρηση λιγότερο από 1 έτος (Διάγραμμα 5).

Διάγραμμα 5: Τωρινή εμπειρία των συμμετεχόντων στην επιχείρηση όπου απασχολούνται



Στην τελευταία δημογραφική ερώτηση περί φύλου ηγέτη, παρατηρείται ότι εν έτη 2022 στον τουριστικό κλάδο σύμφωνα με την παρούσα έρευνα, η συντριπτική πλειοψηφία των ατόμων που κατέχουν ηγετική θέση είναι άνδρες με ποσοστό 67%, έναντι του ποσοστού 33% που ήταν γυναίκες (Διάγραμμα 6).

Διάγραμμα 6: Φύλο ηγέτη των συμμετεχόντων



5.2 ΤΑΠΕΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, η ανεξάρτητη μεταβλητή του ερωτηματολογίου δηλαδή η Ταπεινή ηγεσία αποτελούταν από 9 ερωτήσεις και εξεταζόταν πώς ο εκάστοτε εργαζόμενος αξιολογεί το βαθμό ταπεινής ηγεσίας του προϊσταμένου του.

Όπως παρατηρήθηκε στον παρακάτω πίνακα, βάσει των απαντήσεων των συμμετεχόντων, η επαφή των εργαζομένων με ταπεινούς/ σεμνούς ηγέτες ήταν σε μέτριο προς υψηλό επίπεδο ($M.O = 3,67$). Επομένως, η παρουσία της ταπεινής ηγεσίας σύμφωνα με τους εν λόγω συμμετέχοντες κρίθηκε από μέτρια έως υψηλή (Πίνακας 7).

Πίνακας 7: Μέσος όρος ταπεινής ηγεσίας

Ταπεινή ηγεσία	
Έγκυρες απαντήσεις	220
Μέσος Όρος	3.67
Τυπική απόκλιση	1.44
Ελάχιστη τιμή	1.00
Μέγιστη τιμή	6.00

5.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Για να μελετηθούν διεξοδικά τα δεδομένα της ανεξάρτητης μεταβλητής, προχωρήσαμε στην ανάλυση των δεδομένων με βάση κάποια δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως είναι το φύλο και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των ερωτηθέντων. Μέσω των συγκεκριμένων μεταβλητών ελέγχου, έπρεπε να διαπιστωθεί αν βιώνουν ταπεινή ηγεσία οι συμμετέχοντες και σε τι βαθμό.

A. Φύλο

Λαμβάνοντας υπόψιν την πρώτη μεταβλητή ελέγχου, το φύλο των ερωτηθέντων, παρατηρείται ότι οι γυναίκες έχουν βιώσει ή αντιληφθεί σε μεγαλύτερο βαθμό ταπεινή ηγεσία από τους προϊσταμένους τους. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι η μέση τιμή των γυναικών ανήλθε στο $M.O = 3.80$ έναντι της μέσης τιμής των ανδρών ($M.O. = 3.48$) (Διάγραμμα 7).

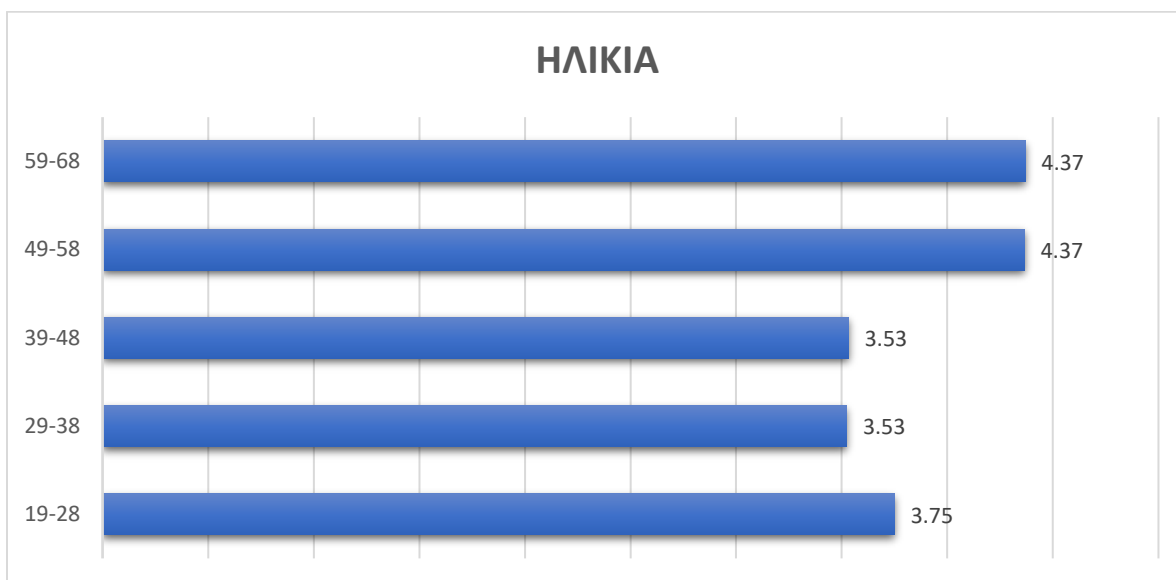
Διάγραμμα 7: Ταπεινή Ηγεσία και Φύλο

Ταπεινή ηγεσία		
	Άντρες	Γυναίκες
Έγκυρες απαντήσεις	94	126
Μέσος Όρος	3.48	3.80
Τυπική απόκλιση	1.45	1.42
Ελάχιστη τιμή	1.00	1.00
Μέγιστη τιμή	6.00	6.00

B. Ηλικία

Έχοντας λάβει υπόψη την ηλικία του κάθε εργαζόμενου που συμμετείχε στην έρευνα φαίνεται ότι τα περισσότερα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας έχουν αντιληφθεί ή λάβει ταπεινή ηγεσία σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι τα άτομα μικρότερης ηλικίας. Αναλυτικότερα, για τα άτομα μεταξύ 49-58 και 59-68 έτη η μέση τιμή Ταπεινής Ηγεσίας ανέρχεται σε 4.37/6 ενώ για τα άτομα μεταξύ 19-28 έτη (Μ.Ο = 3.75), 29-38 έτη (Μ.Ο = 3.53) και 39-48 έτη (Μ.Ο = 3.53) η μέση τιμή τους είναι πολύ χαμηλότερη (Διάγραμμα 8).

Διάγραμμα 8: Ηλικία συμμετεχόντων και Ταπεινή Ηγεσία

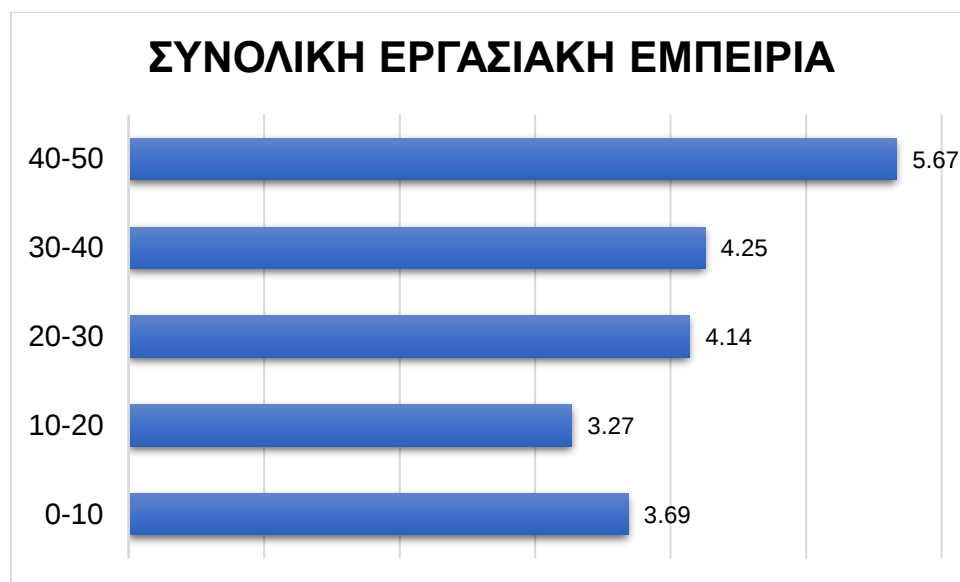


5.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Στα δημογραφικά στοιχεία του ερωτηματολογίου είχαν προστεθεί δύο παράμετροι που αφορούν την εργασιακή εμπειρία του εργαζομένου στον τουριστικό κλάδο, αλλά και την παρούσα εργασιακή του εμπειρία στην επιχείρηση όπου απασχολείται.

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες όπου εργάζονται περισσότερα έτη στον τουριστικό κλάδο έχουν αντιληφθεί σε υψηλότερο βαθμό ταπεινή ηγεσία από τους προϊστάμενούς τους συγκριτικά με τα άτομα που έχουν λιγότερα έτη προϋπηρεσίας συνολικά. Αναλυτικότερα, τα άτομα που έχουν εργαστεί στον τουριστικό κλάδο 40-50 έτη παρουσιάζουν μια μέση τιμή του 5.67, τιμή πολύ υψηλή συγκριτικά με τις μέσες τιμές των ατόμων που εργάζονται 0-10 έτη (Μ.Ο. = 3.69) και 10-20 έτη (Μ.Ο. = 3.27) (Διάγραμμα 9).

Διάγραμμα 9: Συνολική εργασιακή εμπειρία και Ταπεινή Ηγεσία



Επιπλέον, όσον αφορά την εργασιακή κατάσταση αναλύσαμε την Ταπεινή Ηγεσία με την παρούσα εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων του ερωτηματολογίου, δηλαδή την τωρινή εμπειρία την παρούσα επιχείρηση όπου εργάζονται. Παρατηρήθηκε και εδώ ότι οι συμμετέχοντες όπου εργάζονται περισσότερα έτη σε μια επιχείρηση έχουν λάβει ή αντιληφθεί την μορφή Ταπεινής ηγεσίας από τους προϊσταμένους τους. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα όπου εργάζονται 20-30 έτη στην ίδια επιχείρηση έχουν λάβει σε υψηλότερο βαθμό ταπεινή ηγεσία (Μ.Ο = 4.70),

συγκριτικά με τα άτομα όπου εργάζονται 0-10 έτη (Μ.Ο = 3.66) και 10-20 έτη (Μ.Ο = 3.58) (Διάγραμμα 10).

Διάγραμμα 10: Τωρινή εργασιακή εμπειρία και Ταπεινή Ηγεσία



5.2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Πέραν των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων έπρεπε να διευκρινιστεί και κατά πόσο το φύλο του ηγέτη επηρεάζει την ταπεινή ηγεσία. Με άλλα λόγια, έπρεπε να διαπιστωθεί αν και σε ποιο βαθμό οι συμμετέχοντες έχουν βιώσει ταπεινή ηγεσία από προϊστάμενους άντρες και σε ποιο βαθμό από γυναίκες. Όπως παρατηρείται στον παρακάτω πίνακα, οι συμμετέχοντες φαίνεται να έχουν βιώσει ή αντιληφθεί ταπεινή ηγεσία περισσότερο από μάνατζερ που είναι γυναίκες παρά από άνδρες. Πιο συγκεκριμένα, η μέση τιμή που αφορά γυναίκα είναι 3.94 έναντι του 3.53 που αφορά την μέση τιμή των προϊσταμένων που είναι άνδρες (Πίνακας 8).

Πίνακας 8: Ταπεινή Ηγεσία και Φύλο Ηγέτη

Ταπεινή ηγεσία		
	Άντρες	Γυναίκες
Έγκυρες απαντήσεις	148	72
Μέσος Όρος	3.53	3.94
Τυπική απόκλιση	1.42	1.44
Ελάχιστη τιμή	1.00	1.00
Μέγιστη τιμή	6.00	6.00

5.3 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η Τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορούσε μια κλίμακα η οποία περιείχε 24 ερωτήσεις. Οι απαντήσεις κλιμακώνονταν και σε αυτή την ενότητα από το 1 έως το 6, εκ των οποίων το 1 αντιστοιχούσε στο «Διαφωνώ απόλυτα», ενώ το 6 στο «Συμφωνώ απόλυτα» (6βάθμια κλίμακα Likert). Μέσω των συγκεκριμένων απαντήσεων παρατηρήθηκε η συσχέτιση και το είδος της σχέσης των ερωτηθέντων που είχε αναπτυχθεί.

Εν γένει, όπως παρατηρείται στον παρακάτω πίνακα, ο μέσος όρος της εξαρτημένης μεταβλητής, δηλαδή του ψυχολογικού κεφαλαίου, ήταν σχετικά υψηλός, βάσει των βαθμολογιών που έδωσαν οι συμμετέχοντες (Μ.Ο. = 4.14). Μελετήσαμε εξίσου τους μέσους όρους των υποκλιμάκων της Ταπεινής Ηγεσίας, και παρατηρήθηκε ότι σύμφωνα με τις μέσες τιμές οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο αυτοπεποίθηση και ελπίδα όσον αφορά την σχέση τους με την επιχείρηση παρά αισιοδοξία για το μέλλον. Πιο αναλυτικά οι μέσες τιμές των υποκλιμάκων εντοπίζονται ως εξής: Αυτοπεποίθηση (Μ.Ο. = 4.34), Ελπίδα (Μ.Ο. = 4.37), Ανθεκτικότητα (Μ.Ο. = 4.22) και τέλος Αισιοδοξία (Μ.Ο. = 3.76) (Πίνακας 9).

Πίνακας 9: Μέσοι Όροι Ψυχολογικού κεφαλαίου και υποκλιμάκων

Ψυχολογικό κεφάλαιο					
	Μ.Ο	Αυτοπεποίθηση	Ελπίδα	Ανθεκτικότητα	Αισιοδοξία
Έγκυρες απαντήσεις	220	220	220	220	220
Μέσος Όρος	4.14	4.34	4.37	4.22	3.76
Τυπική απόκλιση	0.75	1.05	1.18	0.76	0.53
Ελάχιστη τιμή	2.07	1.670	1.00	1.86	2.38
Μέγιστη τιμή	5.44	6.000	6.00	5.29	4.75

5.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Όπως και στην μεταβλητή της Ταπεινής ηγεσίας, έτσι και στην εξαρτημένη μεταβλητή του ψυχολογικού κεφαλαίου κρίθηκε απαραίτητο να παρατηρηθεί το Ψυχολογικό κεφάλαιο με τις μεταβλητές ελέγχου, που αποτελούν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

A. Φύλο

Μελετώντας το δείγμα με γνώμονα το φύλο, παρατηρείται ότι οι γυναίκες παρουσιάζουν μεγαλύτερα αποτελέσματα ψυχολογικού κεφαλαίου απ' ότι οι άνδρες. Πιο συγκεκριμένα, η μέση τιμή που διαπιστώνεται στις γυναίκες είναι 4.24 έναντι της μέσης τιμής των ανδρών που αντιστοιχεί σε 4.01 (Πίνακας 10).

Πίνακας 10: Ψυχολογικό κεφάλαιο και Φύλο

Ψυχολογικό κεφάλαιο		
	Άντρες	Γυναίκες
Έγκυρες απαντήσεις	94	126
Μέσος Όρος	4.01	4.24
Τυπική απόκλιση	0.83	0.68
Ελάχιστη τιμή	2.07	2.30
Μέγιστη τιμή	5.44	5.44

Αποφασίσαμε να αναφέρουμε και τις μέσες τιμές των υποκλιμάκων του ψυχολογικού κεφαλαίου μεταξύ των δύο φύλων. Παρατηρήθηκε ότι σε όλες τις υποκλίμακες οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερο ψυχολογικό κεφάλαιο απ' ότι οι άνδρες. Πιο συγκεκριμένα, και τα δύο φύλα παρουσίασαν την υψηλότερη μέση τιμή στην υποκλίμακα της Ελπίδας (Μ.Ο = 4.48 γυναίκες έναντι του Μ.Ο = 4.21 άνδρες). Επιπλέον, η δεύτερη υψηλότερη τιμή στις γυναίκες ήταν η υποκλίμακα η υποκλίμακα της αυτοπεποίθησης, όπως και στους άνδρες (4.48 Μ.Ο γυναικών έναντι 4.15 Μ.Ο. ανδρών). Την τρίτη υψηλότερη τιμή κατείχαν και τα δύο φύλα στην υποκλίμακα της Ανθεκτικότητας (Μ.Ο γυναικών = 4.31 έναντι Μ.Ο. ανδρών = 4.10). Με μεγάλη διαφορά η υποκλίμακα με τη χαμηλότερη τιμή αφορούσε την Αισιοδοξία και στα δύο φύλα (Μ.Ο γυναικών =

3.82 έναντι Μ.Ο. ανδρών = 3.68), γεγονός που υποδηλώνει δεν είναι τόσο αισιόδοξοι όσον αφορά την εργασιακή τους κατάσταση ή την επιχείρηση όπου απασχολούνται (Πίνακας 11).

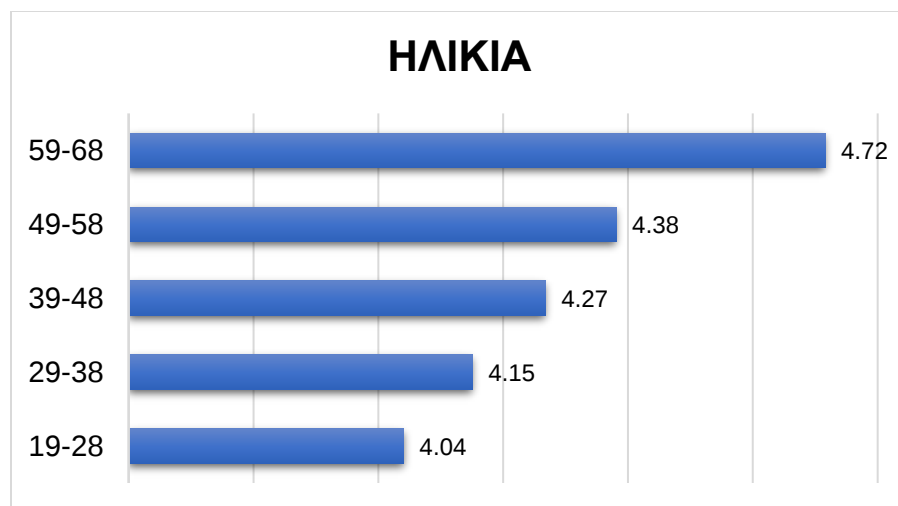
Πίνακας 11: Υποκλίμακες ψυχολογικού κεφαλαίου και φύλο

Ψυχολογικό κεφάλαιο								
	Αυτοπεποίθηση		Ελπίδα		Ανθεκτικότητα		Αισιοδοξία	
	Ανδ.	Γυν.	Ανδ.	Γυν.	Ανδ.	Γυν.	Ανδ.	Γυν.
Έγκυρες απαντήσεις	94	126	94	126	94	126	94	126
Μέσος Όρος	4.15	4.48	4.21	4.48	4.10	4.31	3.68	3.82
Τυπική απόκλιση	1.15	0.97	1.29	1.068	0.85	0.68	0.53	0.52
Ελάχιστη τιμή	1.67	2.00	1.00	1.170	1.86	2.43	2.50	2.38
Μέγιστη τιμή	6.00	6.00	6.00	6.00	5.29	5.29	4.75	4.75

B. Ηλικία

Προχωρήσαμε στην ανάλυση της ηλικίας των συμμετεχόντων και του Ψυχολογικού Κεφαλαίου και, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρήθηκε ότι όσο μεγαλύτερη ηλικία έχουν τόσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του Ψυχολογικού κεφαλαίου. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα μεταξύ 59-68 ετών έχουν μεγαλύτερη μέση τιμή (Μ.Ο = 4.72) συγκριτικά με τα άτομα της μικρότερης ηλικιακής ομάδας (Μ.Ο = 4.04) (Διάγραμμα 11).

Διάγραμμα 11: Ηλικία συμμετεχόντων και Ψυχολογικό κεφάλαιο

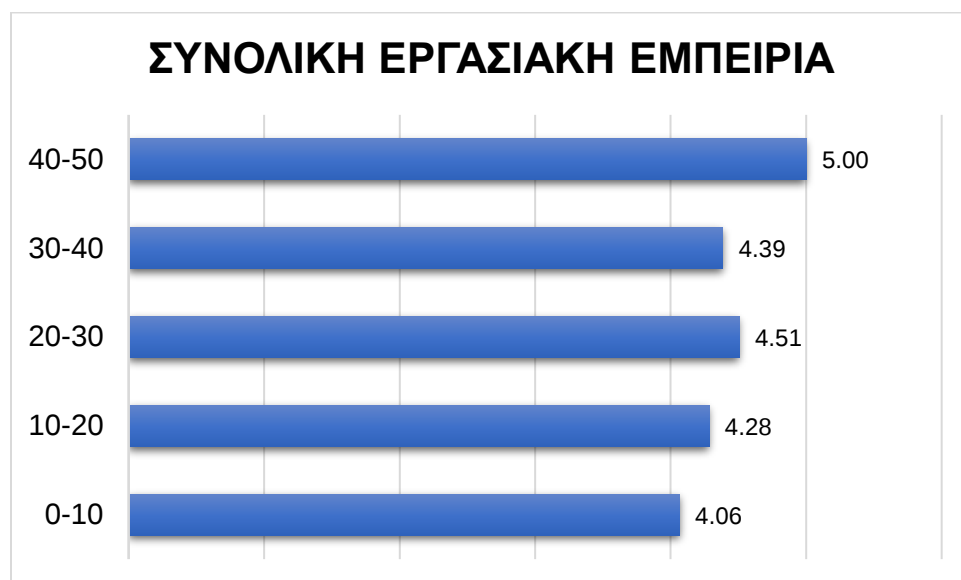


5.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Όπως και στην Ταπεινή Ηγεσία έτσι και στην εξαρτημένη μεταβλητή του Ψυχολογικού κεφαλαίου κρίθηκε απαραίτητο να μελετηθούν και οι μεταβλητές της συνολικής προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στον τουριστικό κλάδο, καθώς και η τωρινή εμπειρία στην παρούσα επιχείρηση όπου εργάζονται.

Αρχικά, παρατηρείται ότι όσο περισσότερη προϋπηρεσία έχουν οι συμμετέχοντες στον τουριστικό κλάδο, τόσο πιο υψηλή είναι και η τιμή του Ψυχολογικού κεφαλαίου. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα με συνολική εργασιακή εμπειρία 40-50 έτη έχουν ως μέσο όρο 5 έναντι των συμμετεχόντων με συνολική εμπειρία 0-10 έτη ($M.O = 4.06$) (Διάγραμμα 12).

Διάγραμμα 12: Συνολική εργασιακή εμπειρία και Ψυχολογικό κεφάλαιο



Στον παρακάτω διάγραμμα είναι εμφανές ότι τα άτομα με περισσότερη εργασιακή εμπειρία στην επιχείρηση όπου εργάζονται παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό στο Ψυχολογικό κεφάλαιο. Αναλυτικότερα, παρατηρείται ότι τα άτομα που εργάζονται σε μία επιχείρηση 20-30 έτη έχουν υψηλότερη μέση τιμή ($M.O = 4.44$), έναντι των ατόμων που εργάζονται 10-20 έτη ($M.O = 4.20$) και 0-10 έτη ($M.O = 4.13$) (Διάγραμμα 13).

Διάγραμμα 13: Τωρινή εργασιακή εμπειρία και Ψυχολογικό κεφάλαιο



5.3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Παρατηρούμε ότι είναι απαραίτητο να δούμε την επίδραση του φύλου του ηγέτη στο ψυχολογικό κεφάλαιο των ερωτηθέντων. Σε γενικότερο πλαίσιο και σύμφωνα με τις βαθμολογίες των ερωτηθέντων, παρατηρήθηκε ότι οι συμμετέχοντες οι οποίοι είχαν προϊστάμενο άνδρα παρουσίασαν υψηλότερη τιμή στο ψυχολογικό κεφάλαιο συγκριτικά με τις γυναίκες. Πιο αναλυτικά η μέση τιμή των συμμετεχόντων με άντρα προϊστάμενο διαμορφώθηκε στο 4.18 έναντι της αντίστοιχης μέσης τιμής που ήταν 4.07 στους συμμετέχοντες που είχαν προϊστάμενο γυναίκα (Πίνακας 12).

Πίνακας 12: Ψυχολογικό κεφάλαιο και Φύλο Ηγέτη

Ψυχολογικό κεφάλαιο		
	Άντρας Ηγέτης	Γυναίκα Ηγέτης
Έγκυρες απαντήσεις	148	72
Μέσος Όρος	4.18	4.07
Τυπική απόκλιση	0.76	0.74
Ελάχιστη τιμή	2.07	2.26
Μέγιστη τιμή	5.44	5.44

Επιπλέον, παρατηρείται ότι και οι υποκλίμακες του Ψυχολογικού Κεφαλαίου παρουσιάζουν ενδιαφέρον σε σχέση με το φύλο του ηγέτη. Όσον αφορά την υψηλότερη τιμή που παρουσιάστηκε

σε σχέση με το φύλο του ηγέτη ήταν οι υποκλίμακα της Ελπίδας (Μ.Ο. ανδρών ηγετών = 4.40 έναντι Μ.Ο. γυναικών ηγετών = 4.30). Τη δεύτερη και τρίτη υψηλότερη τιμή όπως βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα κατείχαν η Αυτοπεποίθηση και η Ανθεκτικότητα Τέλος, την χαμηλότερη μέση τιμή κατείχε και πάλι η υποκλίμακα της Αισιοδοξίας (Μ.Ο. ανδρών ηγετών = 3.80 έναντι Μ.Ο. γυναικών ηγετών = 3.68) (Πίνακας 13).

Πίνακας 13: Υποκλίμακες ψυχολογικού κεφαλαίου και Φύλο ηγέτη

Ψυχολογικό κεφάλαιο								
	Αυτοπεποίθηση		Ελπίδα		Ανθεκτικότητα		Αισιοδοξία	
	Ανδ.	Γυν.	Ανδ.	Γυν.	Ανδ.	Γυν.	Ανδ.	Γυν.
Έγκυρες απαντήσεις	148	72	148	72	148	72	148	72
Μέσος Όρος	4.37	4.27	4.40	4.30	4.26	4.14	3.80	3.68
Τυπική απόκλιση	1.05	1.05	1.22	1.09	0.76	0.77	0.53	0.51
Ελάχιστη τιμή	1.67	1.83	1.00	1.67	1.86	2.29	2.50	2.38
Μέγιστη τιμή	6.00	6.00	6.00	6.00	5.29	5.29	4.75	4.75

5.4 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Η συσχέτιση των μεταβλητών πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος JASP (έκδοση 0.17.1). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η σχέση της Ταπεινής Ηγεσίας με το Ψυχολογικό κεφάλαιο είναι μέτρια και στατιστικά σημαντική (p -value = 0.37***), το οποίο σημαίνει ότι ο ταπεινός ηγέτης επηρεάζει θετικά το ψυχολογικό κεφάλαιο του εργαζομένου.

Έπειτα από τη στατιστική ανάλυση παρατηρήθηκε όχι μόνο ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της Ταπεινής Ηγεσίας και του Ψυχολογικού κεφαλαίου, αλλά υπάρχει σχέση και μεταξύ της Ταπεινής ηγεσίας και των υποκλιμάκων του Ψυχολογικού κεφαλαίου, η οποία είναι και στατιστικώς σημαντική. Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, όλες οι σχέσεις μεταξύ της ταπεινής ηγεσίας και των υποκλιμάκων του Ψυχολογικού κεφαλαίου είναι μέτριες και στατιστικά σημαντικές. Πιο συγκεκριμένα, το p -value μεταξύ της Ταπεινής Ηγεσίας με την υποκλίμακα της Ελπίδας ήταν 0.37***, με την υποκλίμακα της Αυτοπεποίθησης 0.34***, με την υποκλίμακα της Ανθεκτικότητας 0.26*** και τέλος με την υποκλίμακα της αισιοδοξίας 0.32*** (Πίνακας 14).

Επιπλέον, θετική συσχέτιση διαπιστώθηκε μεταξύ του Ψυχολογικού κεφαλαίου και της συνολικής εμπειρίας του συμμετέχοντος στον τουριστικό κλάδο, καθώς και μεταξύ του Ψυχολογικού κεφαλαίου με το φύλο και την ηλικία, η οποία ήταν οριακή. Η μεταβλητή της Ταπεινής ηγεσίας δε φάνηκε να έχει κάποια άμεση σχέση με κάποια άλλη μεταβλητή ελέγχου παρά μόνο με το Φύλο του ηγέτη, των οποίων η σχέση χαρακτηρίζεται ως οριακή.

Πίνακας 14: Συσχετίσεις Μεταβλητών

Συσχετίσεις Μεταβλητών												
Μεταβλητές		ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	ΤΩΡΙΝΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	ΦΥΛΟ ΗΓΕΤΗ	ΤΑΠΕΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	ΕΛΠΙΔΑ	ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ	ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΙΣΙΟΔΟΣΙΑ
1. ΦΥΛΟ	Pearson's r	—										
	p-value	—										
2. ΗΛΙΚΙΑ	Pearson's r	-0.13 *	—									
	p-value	0.05	—									
3. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	Pearson's r	-0.13 *	0.82***	—								
	p-value	0.05	< .001	—								
4. ΤΩΡΙΝΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	Pearson's r	-0.08	0.56***	0.65 ***	—							
	p-value	0.22	< .001	< .001	—							
5. ΦΥΛΟ ΗΓΕΤΗ	Pearson's r	0.09	-0.11	-0.13 *	-0.07	—						
	p-value	0.17	0.12		0.33	—						
6. ΤΑΠΕΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ	Pearson's r	0.11	0.03	0.05	0.01	0.14*	—					
	p-value	0.09	0.7	0.45	0.9	0.05	—					
7. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	Pearson's r	0.15 *	0.16*	0.19 **	0.07	-0.07	0.37***	—				
	p-value	0.02	0.02	0.01	0.3	0.3	< .001	—				
8. ΕΛΠΙΔΑ	Pearson's r	0.12	0.14*	0.18 **	0.06	-0.04	0.37***	0.90***	—			
	p-value	0.09	0.04	0.01	0.4	0.56	< .001	< .001	—			
9. ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ	Pearson's r	0.15 *	0.12	0.15 *	0.03	-0.046	0.34***	0.94***	0.79***	—		
	p-value	0.02	0.08	0.03	0.65	0.5	< .001	< .001	< .001	—		
10. ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ	Pearson's r	0.14 *	0.19**	0.22 ***	0.1	-0.08	0.26***	0.90***	0.73***	0.82***	—	
	p-value	0.04	0.01	< .001	0.14	0.27	< .001	< .001	< .001	< .001	—	
11. ΑΙΣΙΟΔΟΣΙΑ	Pearson's r	0.13 *	0.13	0.15 *	0.07	-0.11	0.32***	0.78***	0.57***	0.66***	0.64***	—
	p-value	0.05	0.07	0.03	0.31	0.11	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	—
* p < .05 ** p < .01 *** p < .001												

5.5 ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΤΑΠΕΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Η παρούσα ενότητα εξετάζει το μοντέλο της απλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της έντασης του Ψυχολογικού Κεφαλαίου με βάση την ένταση της Ταπεινής Ηγεσίας. Στο πλαίσιο αυτού του μοντέλου, η Ταπεινή Ηγεσία θεωρείται ως η ανεξάρτητη μεταβλητή που ενδέχεται να επηρεάζει το Ψυχολογικό Κεφάλαιο, το οποίο αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή. Το μοντέλο αυτό δίνει μια εικόνα για το αν η Ταπεινή Ηγεσία συμβάλλει στην ανάπτυξη του Ψυχολογικού Κεφαλαίου μεταξύ των εργαζομένων και των ηγετών.

Τα αποτελέσματα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης καταδεικνύουν μια μέτρια έως χαμηλή προσαρμογή της ευθείας στα πραγματικά δεδομένα ($R = 0,37$). Το R^2 το οποίο είναι 0,14, υποδηλώνει Το μόλις 14% της μεταβολής του Ψυχολογικού Κεφαλαίου μπορεί να αποδοθεί στην ταπεινή ηγεσία, ενώ η υπόλοιπη μεταβολή πιθανότατα εξαρτάται από άλλους παράγοντες που δεν έχουν ληφθεί υπόψη στο εν λόγω μοντέλο.

Πίνακας 15: Προσαρμογή του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Ψυχολογικού Κεφαλαίου

Model Summary				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE
1	0.37	0.14	0.13	0.70

Η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) προτείνει ότι η προβλεπόμενη σχέση ανάμεσα στην Ταπεινή Ηγεσία και το Ψυχολογικό Κεφάλαιο είναι στατιστικά σημαντική. Ωστόσο, παρατηρείται πως το σύνολο της μεταβολής του Ψυχολογικού Κεφαλαίου που μπορεί να εξηγηθεί από την Ταπεινή Ηγεσία είναι σχετικά μικρότερο σε σχέση με το σύνολο των μη τυχαίων παραγόντων που το επηρεάζουν. Αυτό υποδηλώνει πως υπάρχουν άλλοι παράγοντες, εκτός από την Ταπεινή Ηγεσία, που ενδέχεται να έχουν σημαντικότερη επίδραση στο Ψυχολογικό Κεφάλαιο.

Πίνακας 16: Ανάλυση διακύμανσης Ανονα μεταξύ Ταπεινής Ηγεσίας και Ψυχολογικού Κεφαλαίου

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
1	Regression	16.72	1	16.72	33.96	< .001
	Residual	107.36	218	0.49		
	Total	124.08	219			

Η σχέση μεταξύ του Ψυχολογικού Κεφαλαίου με την Ταπεινή Ηγεσία φαίνεται με τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Ψυχολογικό κεφάλαιο} = 3,44 + 0,19 * \text{Ταπεινή Ηγεσία}$$

Με βάση τον παρακάτω πίνακα, αυτό σημαίνει ότι η μοναδιαία αύξηση στην τιμή της Ταπεινής Ηγεσίας (η οποία έχει συντελεστή 0.19) συνδέεται με την αύξηση του Ψυχολογικού Κεφαλαίου. Συγκεκριμένα, για κάθε μονάδα που αυξάνεται η Ταπεινή Ηγεσία, το Ψυχολογικό Κεφάλαιο αυξάνεται κατά 0.19 μονάδες, δείχνοντας τη σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών βάσει της παλινδρόμησης που πραγματοποιήθηκε.

Πίνακας 17: Τιμές των Συντελεστών του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Ψυχολογικού Κεφαλαίου

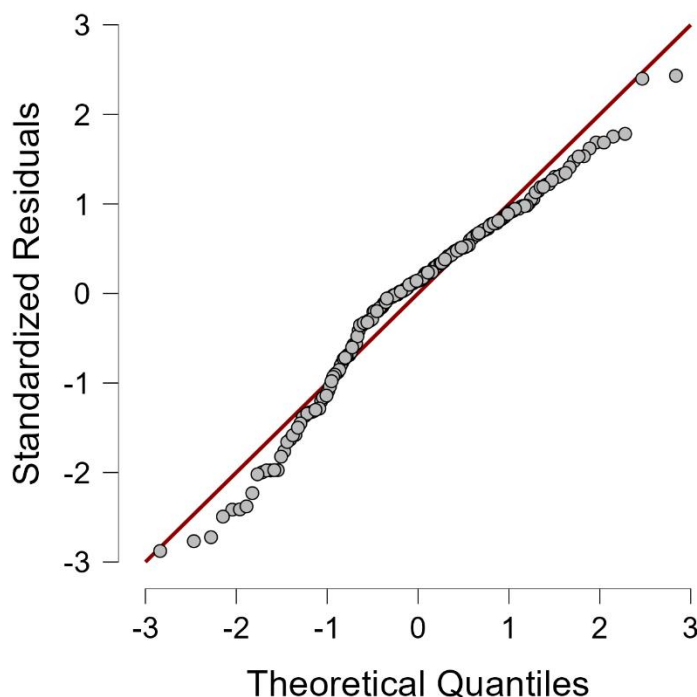
Coefficients						
Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
1	Σταθερά (α)	3.44	0.13		26.47	< .001
	Ταπεινή ηγεσία	0.19	0.03	0.37	5.83	< .001

Επομένως, συμπεραίνεται ότι κάθε φορά που η τιμή της Ταπεινής Ηγεσίας αυξάνεται κατά μία μονάδα, το Ψυχολογικό Κεφάλαιο αυξάνεται κατά 0.19 μονάδες. Όσον, αφορά τη σημαντικότητα της σχέσης, οι συντελεστές από τον πίνακα είναι στατιστικά σημαντικοί ($p < 0.001$), υποδεικνύοντας πως η σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών είναι αξιόπιστη και σημαντική. Τέλος, η Ταπεινή Ηγεσία φαίνεται να έχει μια θετική σχέση με το Ψυχολογικό Κεφάλαιο. Μια

αύξηση στην Ταπεινή Ηγεσία συνδέεται με μια αύξηση στο Ψυχολογικό Κεφάλαιο, προτείνοντας ότι η Ταπεινή Ηγεσία μπορεί να προβλέψει ή να συσχετίζεται με το Ψυχολογικό Κεφάλαιο.

Το παρακάτω διάγραμμα αποτελεί ένδειξη ότι τα τυποποιημένα κατάλοιπα εφαρμόζονται ομοιόμορφα κατά μήκος της διαγωνίου, υποδεικνύοντας ότι και οι υποθέσεις της κανονικότητας και της γραμμικότητας δεν έχουν παραβιαστεί. Το γεγονός ότι τα κατάλοιπα είναι διασκορπισμένα ομοιόμορφα γύρω από την ευθεία υποδεικνύει ότι η ευθεία πιθανότατα προσαρμόζεται καλά στα δεδομένα. Αυτό υποδεικνύει ότι η προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου είναι αξιόπιστη και ότι η ευθεία προσεγγίζει καλά τη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

Διάγραμμα 14: Διάγραμμα Q-Q plot



Όσον αφορά το μοντέλο της απλής γραμμικής παλινδρόμησης, η ανοδική τάση της ευθείας ανάμεσα στην Ταπεινή Ηγεσία και το Ψυχολογικό Κεφάλαιο υποδεικνύει μια θετική σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών, όπως περιγράφηκε προηγουμένως, δηλαδή, όσο αυξάνεται η Ταπεινή Ηγεσία, τόσο αυξάνεται και το Ψυχολογικό Κεφάλαιο.

Οι πίνακες απλής γραμμικής παλινδρόμησης που παρουσιάζουν τις υποδιαστάσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου αποτυπώνουν διαφορετικές σχέσεις με την ταπεινή ηγεσία. Η αυτοπεποίθηση φαίνεται να έχει μια μέτρια σχέση με την ταπεινή ηγεσία ($R=0.34$, $R^2=0.11$), ενώ η ανθεκτικότητα και η αισιοδοξία φαίνεται να έχουν πιο αδύναμη συσχέτιση ($R=0.26$, $R^2=0.07$ και

$R=0.32$, $R^2=0.10$ αντίστοιχα). Ωστόσο, η ελπίδα εμφανίζει μια πιο σημαντική συσχέτιση με την ταπεινή ηγεσία ($R=0.37$, $R^2=0.14$). Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν πιθανές διαφορές στη σχέση της ταπεινής ηγεσίας με τις διάφορες υποδιαστάσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου. Ενώ ορισμένες από αυτές τις διαστάσεις φαίνεται να έχουν μικρότερη συσχέτιση, όπως η ανθεκτικότητα και η αισιοδοξία, άλλες, όπως η ελπίδα, φαίνεται να συνδέονται πιο έντονα με την ιδέα της ταπεινής ηγεσίας. Αυτή η ποικιλία στα ευρήματα δείχνει ότι όλες οι υποδιαστάσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου επηρεάζονται θετικά από την ταπεινή ηγεσία, άλλες σε μεγαλύτερο (ελπίδα και αυτοπεποίθηση και άλλες σε μικρότερο βαθμό (ανθεκτικότητα και αισιοδοξία) (Πίνακες 18-29, Παράρτημα).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας ήταν να μελετηθεί αν και σε ποιο βαθμό σχετίζεται η Ταπεινή Ηγεσία με το Ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων σε μία επιχείρηση ή οργανισμό του τουριστικού κλάδου. Για τη συλλογή των δεδομένων κρίθηκε απαραίτητη η σύνταξη ερωτηματολογίου, η οποία θα εξετάσει αυτές τις δύο μεταβλητές. Ο διαμοιρασμός του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά και απαντήθηκε από 220 εργαζομένους που απασχολούνται σε επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου.

Το γεγονός αν οι εργαζόμενοι έχουν λάβει ή αντιληφθεί αυτή τη μορφή ηγεσίας κρίθηκε από ερωτήσεις που σχετίζονταν με την άποψη που είχαν οι εργαζόμενοι για τη συμπεριφορά του προϊστάμενού τους. Λαμβάνοντας υπόψη τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων, παρατηρήθηκε ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν λάβει ή αντιληφθεί ταπεινή ηγεσία από τον προϊστάμενό τους σε μέτριο προς υψηλό βαθμό. Ανάλογα με τα δημογραφικά στοιχεία παρατηρήθηκε ότι οι γυναίκες έχουν βιώσει το είδος της ταπεινής ηγεσίας σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι άντρες. Επιπροσθέτως, όσον αφορά την ηλικία των εργαζομένων, διαπιστώθηκε ότι όσο μεγαλύτερος είναι ηλικιακά ο εργαζόμενος, έχει βιώσει σε μεγαλύτερο βαθμό τη μορφή της ταπεινής ηγεσίας από τον προϊστάμενό τους, συγκριτικά με τους μικρότερους ηλικιακά εργαζομένους. Αυτό δικαιολογείται καθώς όσο μεγαλύτερος είναι κάποιος ηλικιακά, έχει έρθει

αντιμέτωπος και έχει βιώσει περισσότερα είδη ηγεσίας και μπορεί πιο εύκολα να εντοπίσει συμπεριφορές.

Εν συνεχεία, αναλύθηκε η παρουσία της ταπεινής ηγεσίας συσχετίζοντάς την με την εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων. Εν προκειμένω, μελετήθηκαν δύο παράμετροι: η συνολική εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων στον τουριστικό κλάδο καθώς και η παρούσα προϋπηρεσία στην επιχείρηση όπου απασχολούνται τη δεδομένη στιγμή. Οι αναλύσεις έδειξαν ότι όσο περισσότερη προϋπηρεσία έχει κάποιος στον τουριστικό κλάδο, τόσο πιο έμπειρος είναι και άρα έχει βιώσει σε μεγαλύτερο βαθμό ταπεινή ηγεσία από τους προϊσταμένους του. Το ίδιο ισχύει και για την παράμετρο της τωρινής εργασιακής εμπειρίας, καθώς όσο περισσότερο καιρό εργάζεται κάποιος σε μια επιχείρηση τόσο πιο μεγάλος είναι ο βαθμός που έχει βιώσει αυτή τη μορφή ηγεσίας.

Επιπλέον, κρίθηκε απαραίτητο να μελετηθεί και το φύλο του ηγέτη. Στην προκειμένη περίπτωση διαπιστώθηκε ότι η συντριπτική πλειοψηφία του φύλου των ηγετών ήταν άντρες, δηλαδή οι περισσότεροι προϊστάμενοι των εργαζομένων είναι άντρες. Παρά το μεγαλύτερο ποσοστό αντρών ηγετών οι συμμετέχοντες φαίνεται να έχουν βιώσει ή αντιληφθεί ταπεινή ηγεσία περισσότερο από μάντζερ που είναι γυναίκες παρά από άνδρες, δηλαδή παρατηρείται ότι οι γυναίκες-προϊστάμενοι έχουν περισσότερα χαρακτηριστικά ενός ταπεινού/σεμνού ηγέτη, ή τουλάχιστον σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ότι οι άνδρες.

Το Ψυχολογικό κεφάλαιο μετρήθηκε μέσω των ερωτήσεων τους ερωτηματολογίου που είχαν ως στόχο να αξιολογήσουν τη σχέση του εργαζομένου με την εκάστοτε επιχείρηση αλλά και με την ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου και πώς αντιλαμβάνεται τις καταστάσεις στην επιχείρηση όπου απασχολείται. Μέσω της έρευνας διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες παρουσιάζουν το ψυχολογικό κεφάλαιο σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ότι οι άνδρες. Και στα δύο φύλα, ο βαθμός του ψυχολογικού κεφαλαίου ήταν κατά μέσο όρο μέτριος προς υψηλός. Αξίζει να σημειωθεί ότι και τα δύο φύλα είχαν μεγαλύτερο μέσο όρο στη διάσταση της Ελπίδας του Ψυχολογικού κεφαλαίου. Αναφορικά με την ηλικία, όσο μεγαλύτερος ηλικιακά είναι ο εργαζόμενος τόσο περισσότερο παρουσιάζει ψυχολογικό κεφάλαιο, γεγονός που δικαιολογείται, καθώς ένας μεγαλύτερος μπορεί να αντιμετωπίσει καλύτερα καταστάσεις και προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν.

Στη συνέχεια, ερευνήθηκε η μεταβλητή του Ψυχολογικού Κεφαλαίου με την εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων. Εν γένει, τα άτομα με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία στον τουριστικό κλάδο παρουσίασαν σε μεγαλύτερο βαθμό ψυχολογικό κεφάλαιο συγκριτικά με τα άτομα που είχαν λιγότερη εμπειρία. Το ίδιο ισχύει και με την τωρινή εμπειρία στην επιχείρηση όπου εργάζονται τα

άτομα., τα οποία όσο περισσότερη εμπειρία είχαν τόσο πιο υψηλός ήταν ο βαθμός τους στο ψυχολογικό κεφάλαιο. Αυτό το γεγονός είναι λογικό, δεδομένου ότι όσο μεγαλύτερη προϋπηρεσία έχει κάποιος είτε συνολικά είτε στην εκάστοτε επιχείρηση, τόσο πιο εύκολα μπορεί πλέον να αντιμετωπίσει καταστάσεις και να είναι πιο σίγουρος για τον εαυτό του.

Επιπλέον, όσον αφορά το φύλο του ηγέτη και το ψυχολογικό κεφάλαιο, παρατηρείται ότι οι συμμετέχοντες που είχαν άντρα προϊστάμενο παρουσίασαν μεγαλύτερο βαθμό στο ψυχολογικό κεφάλαιο από ότι τα άτομα που είχαν γυναίκα προϊστάμενο.

Μέσω της έρευνας που έγινε διαπιστώνεται ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της ταπεινής ηγεσίας και του ψυχολογικού κεφαλαίου. Από τις αναλύσεις μας, παρατηρούμε ότι αυτή η σχέση είναι μέτρια και στατιστικώς σημαντική. Επιπλέον, παρατηρείται ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της ταπεινής ηγεσίας και των υποκλιμάκων του ψυχολογικού κεφαλαίου (Ελπίδα, Αυτοπεποίθηση, Ανθεκτικότητα και Αισιοδοξία), η οποία κρίνεται και αυτή ως μέτρια και στατιστικά σημαντική.

Η απλή γραμμική παλινδρόμηση ανέδειξε σημαντική σχέση μεταξύ της ταπεινής ηγεσίας και του ψυχολογικού κεφαλαίου των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός της Ταπεινής Ηγεσίας, τόσο μεγαλύτερο είναι το Ψυχολογικό Κεφάλαιο των εργαζομένων.

Εν κατακλείδι, συμπεραίνεται ότι επαληθεύονται οι υποθέσεις του κεφαλαίου 3, δηλαδή ότι η Ταπεινή ηγεσία επηρεάζει θετικά το Ψυχολογικό Κεφάλαιο. Το ίδιο ισχύει και για τις υποκλίμακες του Ψυχολογικού Κεφαλαίου δηλαδή ότι η Ταπεινή Ηγεσία επηρεάζει θετικά την «Ελπίδα», την «Αυτοπεποίθηση», την «Ανθεκτικότητα» και την «Αισιοδοξία» στον τουριστικό κλάδο.

6.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα έρευνα υπάρχουν περιορισμοί που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των ευρημάτων. Αρχικά, παρά την ανωνυμία του δείγματος θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι υπάρχει ενδεχόμενο αμφιβολίας περί πλήρους ειλικρίνειας του δείγματος. Παρόλο που το δείγμα δείχνει μια τάση, τα ευρήματα δεν μπορούν να γενικευτούν. Επιπλέον, παρόλο που για το δείγμα συγκεντρώθηκαν 220 ερωτηματολόγια δεν γνωρίζουμε αν οι απαντήσεις θα είχαν διαφορετικό αποτέλεσμα σε περίπτωση που το δείγμα ήταν μεγαλύτερο. Ακόμη, εφόσον το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο δεν υπήρξε η δυνατότητα περαιτέρω διευκρινήσεων από τους συμμετέχοντες για τη διεξαγωγή ευρύτερων συμπερασμάτων. Πιθανότατα, στην περίπτωση συγκέντρωσης

περισσότερων ερωτηματολογίων η σχέση της ταπεινής ηγεσίας και του ψυχολογικού κεφαλαίου να ήταν μεγαλύτερη και όχι μέτρια. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σκοπός του δείγματος ήταν να βρεθεί η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών στον τουριστικό κλάδο. Ο συγκεκριμένος κλάδος εμφανίζει έντονη εποχικότητα στην Ελλάδα. Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε επιχειρήσεις που λειτουργούν είτε σε εποχικό επίπεδο είτε όλο το χρόνο. Επομένως, δεν είναι ξεκάθαρο η εποχικότητα αποτελεί αιτία μέτριας συσχέτισης των δύο μεταβλητών.

6.3 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η συγκεκριμένη έρευνα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί μελλοντικά για τη διεξαγωγή πιο εξειδικευμένων ερευνών. Η νέα μορφή της ταπεινής ηγεσίας αποτελεί μεγάλο ενδιαφέρον από ερευνητές και μελετητές των διάφορων μορφών ηγεσίας και θα μπορούσε να μελετηθεί περαιτέρω όχι μόνο σε συσχέτιση με το ψυχολογικό κεφάλαιο αλλά σε συνδυασμό και με άλλες παραμέτρους, όπως για παράδειγμα η εργασιακή ικανοποίηση.

Αρχικά, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ξανά στο μέλλον και να συγκριθούν τυχόν αποκλίσεις, πιθανότερα με μεγαλύτερο δείγμα συμμετεχόντων. Επιπλέον, θα μπορούσε να μοιραστεί στους εργαζόμενους μιας πολυεθνικής εταιρείας του τουριστικού κλάδου, προκειμένου να συσχετιστεί η ταπεινή ηγεσία με το ψυχολογικό και να διεξαχθούν συμπεράσματα για μία εταιρεία.

Άλλη μια έρευνα η οποία θα είχε ενδιαφέρον, θα ήταν η σύγκριση δύο μεγάλων εταιρειών του τουριστικού κλάδου, ή ακόμη και σύγκριση μιας ελληνικής και μιας ξένης εταιρείας προκειμένου να συγκριθεί το στυλ ηγεσίας δύο χωρών και το ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων του τουριστικού κλάδου ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή.

Εν γένει, η μελέτη της ταπεινής ηγεσίας έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον των μελετητών και θα ήταν σκόπιμο να διεξαχθούν και άλλες έρευνες βασισμένες σε αυτήν προκειμένου να αναπτυχθεί και να εδραιωθεί αυτή η μορφή ηγεσίας στον κόσμο των επιχειρήσεων.

6.4 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ

Όσον αφορά τις πρακτικές προεκτάσεις, θα μπορούσε να προταθεί ότι τα δεδομένα της έρευνας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από την εκάστοτε επιχείρηση και να αξιοποιηθούν από το

Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είτε με σκοπό την αξιολόγηση των εργαζομένων είτε ως έρευνα ικανοποίησης του προσωπικού για τη μορφή ηγεσίας που λαμβάνουν από τους προϊστάμενούς τους. Επιπλέον το ερωτηματολόγιο της ταπεινής ηγεσίας θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί, τρόπον τινά, στην πρόσληψη ενός προϊστάμενου προκειμένου να διαπιστωθεί ότι διαθέτει αυτά τα χαρακτηριστικά και είναι ο πλέον κατάλληλος για την πρόσληψη στην εκάστοτε επιχείρηση.

Συνεπώς, θα λέγαμε ότι η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν τη μορφή της ταπεινής ηγεσίας καθώς σε συνδυασμό με το ψυχολογικό κεφάλαιο, οι εργαζόμενοι θα αναπτύσσονται τόσο σε ατομικό επίπεδο αλλά και σε συλλογικό. Με άλλα λόγια, αν ο εργαζόμενος παρουσιάζει ψυχολογικό κεφάλαιο σε υψηλό βαθμό, τότε μπορεί πιο εύκολα να αντιμετωπίζει δύσκολες αποφάσεις που αφορούν την επιχείρηση, θα είναι αισιόδοξος και αφοσιωμένος ως προς την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, ένας στόχος που είναι μείζονος σημασίας για τις επιχειρήσεις, ιδίως του τουριστικού κλάδου που εμφανίζουν έντονη εποχικότητα.

Επομένως, συστήνονται οι παρακάτω προτάσεις που θα βοηθούσαν την εκάστοτε επιχείρηση:

- ❖ **Εκπαίδευση ηγεσίας:** Ειδικά σχεδιασμένα εκπαιδευτικά προγράμματα για τους επικεφαλής θα πρέπει να εστιάσουν στην ανάπτυξη της ταπεινής ηγεσίας, προωθώντας την αναγνώριση της σημασίας της ακρόασης και της συμμετοχής των υπολοίπων μελών της ομάδας.
- ❖ **Καλλιέργεια συμπεριφορών ταπεινής ηγεσίας:** Καθιέρωση και προώθηση αξιών όπως η ταπεινότητα, η ειλικρίνεια και η συνεργασία μέσα στο περιβάλλον εργασίας, ενθαρρύνοντας τους ηγέτες να δείχνουν το παράδειγμα με τη συμπεριφορά τους.
- ❖ **Ανάπτυξη οργανωτικών πολιτικών:** Δημιουργία πολιτικών που υποστηρίζουν την ταπεινή ηγεσία και ενθαρρύνουν την αναγνώριση των ικανοτήτων του προσωπικού, δημιουργώντας έτσι ένα περιβάλλον που ενισχύει το ψυχολογικό κεφάλαιο.
- ❖ **Διαμόρφωση πολιτικών επιβράβευσης:** Ενίσχυση της ταπεινής ηγεσίας μέσω συστημάτων ανταμοιβής που επιβραβεύουν τη συνεισφορά και τη συνεργασία, προωθώντας έτσι μια πολιτική που ενισχύει το θετικό κλίμα στην εργασιακή ομάδα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μπαμπινιώτης Γεώργιος, Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα 2005 (δεύτερη έκδοση), λήμμα «αυτογνωσία», σελ. 318
2. Σούκη Σ., Άρθρο με τίτλο «Ποια κρίση; 60.225 θέσεις εργασίας έμειναν φέτος κενές στα ελληνικά ξενοδοχεία» στο Newmoney.gr, 11/12/2022

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1 Adams, V. H. III, Snyder, C. R., Rand, K. L., King, E. A., Sigmon, D. R., & Pulvers, K. M. (2003). Hope in the workplace. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), Handbook of workplace spirituality and organizational performance. Vol.2 No.2, p. 367-377.
- 2 American Psychological Association. (n.d.). In APA Dictionary of Psychology. Retrieved from <https://dictionary.apa.org/humility> [Accessed: 25/02/2023]
- 3 Bai N, Yan Z and Othman R (2023) The moderating effect of perceived organizational support: The impact of psychological capital and bidirectional work-family nexuses on psychological wellbeing in tourism. Front. Psychol. 14:1064632. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1064632
- 4 Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York, NY: Freeman. Vol 50 No 3, p. 801-804
- 5 Bandura, A. (2008). An agentic perspective on positive psychology. In S. J. Lopez (Ed.), Positive psychology: Exploring the best in people (Vol. 1, pp. 167–196). Westport, CT: Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- 6 Bandura, A. (2011). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. Journal of Management. <https://doi.org/10.1177/01492063114106>
- 7 Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- 8 Cable, D. M. (2018). Alive at Work: The Neuroscience of Helping Your People Love What They Do. Hardcover.
- 9 Cable, D. (2018). How Humble Leadership Really Works. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2018/04/how-humble-leadership-really-works> [Accessed: 25/02/2023]
- 10 Carver, C. S., Scheier, M. F., Miller, C. J., & Fulford, D. (2009). Optimism. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), Oxford Handbook of Positive Psychology (2nd ed., pp. 303-11). New York: Oxford University Press.

- 11 Chaffin, T.D., Luthans, B.C. and Luthans, K.W. (2023), Integrity, positive psychological capital and academic performance, *Journal of Management Development*, Vol. 42 No. 2, pp. 93-105. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2022-0162>
- 12 Collins, J. (2001). *Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve*. Harvard Business Review, 79, 67–79.
- 13 Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
- 14 Deloitte Consulting LLP, & Bersin by Deloitte. (2014). *Global human capital trends 2014: Engaging the 21st-century workforce*.
- 15 Dickson, J. M., Moberly, N. J., & Kinderman, P. (2011). Depressed people are not less motivated by personal goals but are more pessimistic about attaining them. *Journal of Abnormal Psychology*, 120(4), 975-980.
- 16 Doci, E., Knappert, L., Nijs, S., Hofmans, J. (2022), Unpacking psychological inequalities in organisations: Psychological capital reconsidered, *Applied Psychology* Vol. 72 No1 p. 44-63
- 17 Donovan, S., Cobert, B., Archuleta, K., & McLaughlin, M. (2014). *Strengthening employee engagement and organizational performance (M-15-04)*. Washington, DC: Office of Management and Budget and Office of Personnel Management.
- 18 Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70, 35.
- 19 Eden, D., & Zuk, Y. (1995). Seasickness as a self-fulfilling prophecy: Raising self-efficacy to boost performance at sea. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 628–635.
- 20 Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305.
- 21 Eragula, R. (2015). Humility in Leadership. *Advances in Economics and Business Management*, 2(8), 786-789.
- 22 Exline, J. J., & Geyer, A. L. (2004). Perceptions of humility: A preliminary study. *Self and Identity*, 3, 95-114.
- 23 Gallup. (n.d.). *State of the Global Workplace: 2022 Report*. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx> [Accessed: 25/02/2023]
- 24 Greenberg, J. (2005). *Managing Behavior in Organizations* (4th ed.). Prentice-Hall, Englewood. Vol.7 No.3
- 25 Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*.

- 26 Hatzigeorgiadis, A., Zourbanos, N., Goltsios, C., & Theodorakis, Y. (2008). Investigating the functions of self-talk: The effects of motivational self-talk on self-efficacy and performance in young tennis players. *The Sport Psychologist*, 22(4), 458-471.
- 27 Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680–694.
- 28 Kavanagh, D. J., & Bower, G. H. (1985). Mood and self-efficacy: Impact of joy and sadness on perceived capabilities. *Cognitive Therapy and Research*, 9(5), 507-525.
- 29 Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121–34. doi: 10.1037/0022-3514.77.6.1121.
- 30 Lee, Y., Berry, C. M., & Gonzalez-Mulé, E. (2019). The importance of being humble: A meta-analysis and incremental validity analysis of the relationship between honesty-humility and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 104(12), 1535–1546. <https://doi.org/10.1037/apl0000421>.
- 31 Loghman, S., Quinn, M., Dawkins, S., Woods, M., Om Sharma, S. and Scott, J. (2023), A comprehensive meta-analyses of the nomological network of psychological capital (PsyCap)", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 30, pp. 108-128.
- 32 Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital Questionnaire. PsycTESTS Dataset: <https://doi.org/10.1037/t06483-000>
- 33 Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*.
- 34 Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.
- 35 Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- 36 Luo Y, Zhang Z, Chen Q, Zhang K, Wang Y and Peng J (2022) Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. *Front. Psychol.* 13:980322. doi: 10.3389/fpsyg.2022.980322
- 37 Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- 38 Masten, A. S., & Reed, M. G. (2002). Resilience in Development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *The Handbook of Positive Psychology* (pp. 74-88). Oxford University Press.
- 39 May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247–260. doi: 10.1016/S0090-2616(03)00032-9.

- 40 May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and ability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37. doi: 10.1348/096317904322915892.
- 41 Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58, 1323-1350.
- 42 Northouse, P. G. (2010). *Leadership theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- 43 O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–83.
- 44 Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55, 787–818. doi: 10.5465/amj.2010.0441.
- 45 Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24, 1517–1538. doi: 10.1287/orsc.1120.0795.
- 46 Owens, B. P., Rowatt, W. C., & Wilkins, A. L. (2011). Exploring the relevance and implications of humility in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 260–272). New York, NY: Oxford University Press.
- 47 Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The Positive Impact and Development of Hopeful Leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 26-31. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730310457302>.
- 48 Reivich, K., & Shatte, A. (2002). *The resilience factor*. New York: Broadway Books.
- 49 Richards, N. (1988). Is humility a virtue? *American Philosophical Quarterly*, 25, 253-259.
- 50 Rozovsky, J. (2015). The five keys to a successful Google team.
- 51 Sampath Kappagoda, U. W. M. R., Othman, H. Z. F., & De Alwis, G. (2014). Psychological Capital and Job Performance: The Mediating Role of Work Attitudes. *Journal of Human and Sustainability Studies*, 2, 102-116. <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2014.22009>.
- 52 Sarachek, B. (1968). Elton Mayo's social psychology and human relations. *Academy of Management Journal*.
- 53 Schein, E. H., & Schein, P. A. (2018). *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- 54 Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(1), 31-37.
- 55 Seligman, M. E. P. (1998). *Learned Optimism*. New York: Pocketbooks.

- 56 Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness*. New York: Free Press.
- 57 Snyder, C. R. (2000). The Past and Possible Futures of Hope. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 11-28. <http://dx.doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.11>.
- 58 Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., et al. (1991). The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual-Differences Measure of Hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 570-585. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.60.4.570>.
- 59 Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>.
- 60 Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings, and directions for further research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 70-82.
- 61 Youssef, C. M., & Luthans, F. (2005). Resilience Development of Organizations, Leaders and Employees: Multi-Level Theory Building for Sustained Performance.
- 62 Zenger, J., & Folkman, J. (2015). We Like Leaders Who Underrate Themselves. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/11/we-like-leaders-who-underrate-themselves> [Accessed: 25/02/2023]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακες απλής γραμμικής παλινδρόμησης της Ταπεινής Ηγεσίας και του Ψυχολογικού Κεφαλαίου

ΕΛΠΙΔΑ (HOPE)

Πίνακας 18: Προσαρμογή του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Ελπίδας

Model Summary- Ελπίδα				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE
1	0.37	0.14	0.13	1.10

Πίνακας 19: Ανάλυση διακύμανσης Ανονα μεταξύ Ταπεινής Ηγεσίας και Ελπίδας

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
1	Regression	40.88	1	40.88	33.94	< .001
	Residual	262.62	218	1.205		
	Total	303.50	219			

Πίνακας 20: Τιμές των Συντελεστών του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Ελπίδας

Coefficients						
Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
1	Σταθερά (α)	3.26	0.20		16.07	< .001
	Ταπεινή ηγεσία	0.30	0.05	0.37	5.83	< .001

ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ (SELF-EFFICACY)

Πίνακας 21: Προσαρμογή του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Αυτοπεποίθησης

Model Summary- Αυτοπεποίθηση				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE
1	0.34	0.11	0.11	0.99

Πίνακας 22: Ανάλυση διακύμανσης Ανονα μεταξύ Ταπεινής Ηγεσίας και Αυτοπεποίθησης

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
1	Regression	27.60	1	27.60	28.17	< .001
	Residual	213.59	218	0.98		
	Total	241.18	219			

Πίνακας 23: Τιμές των Συντελεστών του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Αυτοπεποίθησης

Coefficients						
Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
1	Σταθερά (α)	3.44	0.18		18.76	< .001
	Ταπεινή ηγεσία	0.25	0.05	0.34	5.31	< .001

ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ (RESILIENCE)

Πίνακας 24: Προσαρμογή του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Ανθεκτικότητας

Model Summary- Ανθεκτικότητα				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE
1	0.26	0.07	0.06	0.74

Πίνακας 25: Ανάλυση διακύμανσης Ανονα μεταξύ Ταπεινής Ηγεσίας και Ανθεκτικότητας

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
1	Regression	8.58	1	8.58	15.73	< .001
	Residual	118.94	218	0.55		
	Total	127.525	219			

Πίνακας 26: Τιμές των Συντελεστών του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Ανθεκτικότητας

Coefficients						
Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
1	Σταθερά (α)	3.72	0.14		27.19	< .001
	Ταπεινή ηγεσία	0.14	0.04	0.26	3.97	< .001

ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ (OPTIMISM)

Πίνακας 27: Προσαρμογή του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Αισιοδοξίας

Model Summary- Αισιοδοξία				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE
1	0.32	0.10	0.10	0.50

Πίνακας 28: Ανάλυση διακύμανσης Ανονα μεταξύ Ταπεινής Ηγεσίας και Αισιοδοξίας

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
1	Regression	6.23	1	6.23	25.08	< .001
	Residual	54.12	218	0.25		
	Total	60.343	219			

Πίνακας 29: Τιμές των Συντελεστών του Μοντέλου Ταπεινής Ηγεσίας και Αισιοδοξίας

Coefficients						
Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
1	Σταθερά (α)	3.33	0.09		36.11	< .001
	Ταπεινή ηγεσία	0.12	0.02	0.32	5.01	< .001

Κλίμακα Ταπεινής Ηγεσίας των Owens, Johnson & Mitchel (2013)

ΑΡΧΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ
1. This person actively seeks feedback even if it is critical.	1. Αυτό το άτομο αναζητά συστηματικά την ανατροφοδότηση, ακόμα και αν είναι αρνητική.
2. This person admits it when they don't know how to do something.	2. Αυτό το άτομο, όταν δεν γνωρίζει πώς να κάνει κάτι, το παραδέχεται.
3. This person acknowledges when others have more knowledge and skills than him- or herself.	3. Αυτό το άτομο αναγνωρίζει όταν οι άλλοι διαθέτουν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες από αυτόν/ή.
4. This person takes notice of others' strengths.	4. Αυτό το άτομο εντοπίζει τα δυνατά σημεία των άλλων.
5. This person often compliments others on their strengths.	5. Αυτό το άτομο συχνά επαινεί τους άλλους για τα προσόντα τους.
6. This person shows appreciation for the unique contributions of others.	6. Αυτό το άτομο εκτιμά τη συνεισφορά του καθενός.
7. This person is willing to learn from others.	7. Αυτό το άτομο είναι πρόθυμο να μάθει από τους άλλους.
8. This person is open to the ideas of others.	8. Αυτό το άτομο είναι ανοιχτό στις προτάσεις των άλλων.
9. This person is open to the advice of others.	9. Αυτό το άτομο είναι ανοιχτό να δεχθεί συμβουλές από άλλους.

Κλίμακα Ψυχολογικού κεφαλαίου των Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey

Published by Mind Garden, Inc.

www.mindgarden.com

Psychological Capital Questionnaire (PCQ) Self-Rater Version

Name: _____ Date: _____

Organization ID #: _____ Person ID #: _____

Instructions: Below are statements that describe how you may think about yourself **right now**. Use the following scale to indicate your level of agreement or disagreement with each statement.

Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree		
1	2	3	4	5	6		
1.	I feel confident analyzing a long-term problem to find a solution.	1	2	3	4	5	6
2.	I feel confident in representing my work area in meetings with management.	1	2	3	4	5	6
3.	I feel confident contributing to discussions about the organization's strategy.	1	2	3	4	5	6
4.	I feel confident helping to set targets/goals in my work area.	1	2	3	4	5	6
5.	I feel confident contacting people outside the organization (e.g., suppliers, customers) to discuss problems.	1	2	3	4	5	6
6.	I feel confident presenting information to a group of colleagues.	1	2	3	4	5	6
7.	If I should find myself in a jam at work, I could think of many ways to get out of it.	1	2	3	4	5	6
8.	At the present time, I am energetically pursuing my work goals.	1	2	3	4	5	6
9.	There are lots of ways around any problem.	1	2	3	4	5	6
10.	Right now I see myself as being pretty successful at work.	1	2	3	4	5	6
11.	I can think of many ways to reach my current work goals.	1	2	3	4	5	6
12.	At this time, I am meeting the work goals that I have set for myself.	1	2	3	4	5	6
13.	When I have a setback at work, I have trouble recovering from it, moving on.	1	2	3	4	5	6
14.	I usually manage difficulties one way or another at work.	1	2	3	4	5	6
15.	I can be "on my own," so to speak, at work if I have to.	1	2	3	4	5	6
16.	I usually take stressful things at work in stride.	1	2	3	4	5	6
17.	I can get through difficult times at work because I've experienced difficulty before.	1	2	3	4	5	6

Copyright © 2007 by Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

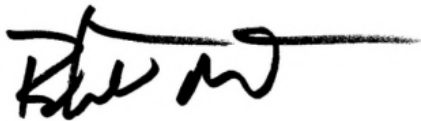
Psychological Capital Questionnaire (PCQ) Self-Rater Version

Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5	6

18.	I feel I can handle many things at a time at this job.	1	2	3	4	5	6
19.	When things are uncertain for me at work, I usually expect the best.	1	2	3	4	5	6
20.	If something can go wrong for me work-wise, it will.	1	2	3	4	5	6
21.	I always look on the bright side of things regarding my job.	1	2	3	4	5	6
22.	I'm optimistic about what will happen to me in the future as it pertains to work.	1	2	3	4	5	6
23.	In this job, things never work out the way I want them to.	1	2	3	4	5	6
24.	I approach this job as if "every cloud has a silver lining."	1	2	3	4	5	6

Copyright © 2007 Fred L. Luthans, Bruce J. Avolio, and James B. Avey. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Sincerely,



Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Ελληνική μετάφραση ερωτηματολογίου Ψυχολογικού Κεφαλαίου

1.	Νιώθω αυτοπεποίθηση όταν αναλύω ένα μακροχρόνιο πρόβλημα για να βρω λύση	1	2	3	4	5	6
2.	Νιώθω αυτοπεποίθηση όταν εκπροσωπώ το χώρο εργασίας μου σε συναντήσεις με τη διοίκηση	1	2	3	4	5	6
3.	Νιώθω αυτοπεποίθηση όταν συμβάλλω σε συζητήσεις σχετικές με τη στρατηγική της εταιρείας μου	1	2	3	4	5	6
4.	Νιώθω αυτοπεποίθηση όταν βοηθώ να θέτονται στόχοι στο πεδίο εργασίας μου	1	2	3	4	5	6
5.	Νιώθω αυτοπεποίθηση όταν έρχομαι σε επαφή με ανθρώπους εκτός της εταιρείας μου (π.χ. προμηθευτές, πελάτες) για να συζητούμε προβλήματα	1	2	3	4	5	6
6.	Νιώθω αυτοπεποίθηση όταν παρουσιάζω πληροφορίες σε μια ομάδα συναδέλφων	1	2	3	4	5	6
7.	Εάν βρεθώ σε μια δύσκολη κατάσταση στη δουλειά μπορώ να σκεφτώ πολλούς τρόπους να βγω από αυτή	1	2	3	4	5	6
8.	Προς το παρόν, επιδιώκω ενεργητικά την επίτευξη των εργασιακών μου στόχων	1	2	3	4	5	6
9.	Υπάρχουν πολλοί τρόποι επίλυσης οποιουδήποτε προβλήματος	1	2	3	4	5	6
10.	Αυτή τη στιγμή βλέπω τον εαυτό μου ως ιδιαίτερα επιτυχημένο(-η) στην εργασία μου	1	2	3	4	5	6
11.	Μπορώ να σκεφτώ πολλούς τρόπους να προσεγγίσω τους τωρινούς επαγγελματικούς μου στόχους	1	2	3	4	5	6
12.	Αυτή τη στιγμή, ανταποκρίνομαι στους επαγγελματικούς στόχους που έχω θέσει για τον εαυτό μου	1	2	3	4	5	6
13.	Όταν έχω μια ατυχία στη δουλειά, αντιμετωπίζω πρόβλημα στο να την ξεπεράσω και να συνεχίσω	1	2	3	4	5	6
14.	Συνήθως διαχειρίζομαι τις δυσκολίες στην εργασία μου κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο	1	2	3	4	5	6
15.	Μπορώ να σταθώ χωρίς βοήθεια, τρόπον τινά, στη δουλειά, αν πρέπει	1	2	3	4	5	6
16.	Συνήθως προσαρμόζω αυτά που προκαλούν άγχος στη δουλειά στο δικό μου ρυθμό	1	2	3	4	5	6
TA-219 – PCQ – Self Rater - Greek							
18.	Αισθάνομαι ότι μπορώ να χειριστώ πολλά πράγματα ταυτόχρονα σε αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5	6
19.	Όταν τα πράγματα είναι αβέβαια για μένα στη δουλειά, συνήθως περιμένω τα καλύτερα	1	2	3	4	5	6
20.	Αν είναι κάτι να πάει στραβά για μένα σχετικά με τη δουλειά, θα πάει	1	2	3	4	5	6
21.	Βλέπω πάντοτε την καλή όψη των πραγμάτων όσον αφορά την εργασία μου	1	2	3	4	5	6
22.	Είμαι αισιόδοξος (-η) σχετικά με το τι θα μου συμβεί στο μέλλον όσον αφορά τον επαγγελματικό τομέα	1	2	3	4	5	6
23.	Σε αυτή τη δουλειά, τα πράγματα ποτέ δεν εξελίσσονται με τον τρόπο που εγώ επιθυμώ	1	2	3	4	5	6
24.	Προσεγγίζω αυτή η δουλειά σαν «Ουδέν κακόν αμιγές κακού»	1	2	3	4	5	6

Ερωτηματολόγιο μέσω Google Forms

Section 1 of 4

Ερωτηματολόγιο

Αγαπητοί συμμετέχοντες,

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει σκοπό τη συλλογή απαντήσεων στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για το MBA - Μάνατζμεντ Τουρισμού, του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας, και μετά το πέρας της παράδοσης της εργασίας θα καταστραφούν. Έχετε το δικαίωμα να μην προχωρήσετε σε υποβολή του ερωτηματολογίου και να τη διακόψετε σε οποιοδήποτε σημείο, εάν θεωρείτε ότι δεν επιθυμείτε να απαντήσετε σε κάποια από τις ερωτήσεις.

Διαβάζοντας το ανωτέρω μήνυμα και υποβάλλοντας τις απαντήσεις σας, δηλώνετε ότι συμμετέχετε και δέχεστε τους προαναφερθέντες όρους.

Η συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου **δεν ξεπερνάει τα 10 λεπτά.**

Για οποιαδήποτε απορία ή εάν επιθυμείτε να λάβετε τα αποτελέσματα της έρευνας, παρακαλώ επικοινωνήστε στην ηλεκτρονική διεύθυνση lampropouloumarilena@gmail.com.

Συναίνω το παρακάτω ερωτηματολόγιο να χρησιμοποιηθεί για ερευνητικούς σκοπούς. *

- ☐ Συναίνω
- ☐ Δε συναίνω

Section 2 of 4

Δημογραφικά στοιχεία



Description (optional)

Δ1. Φύλο *

1. Άνδρας
2. Γυναίκα

Δ2. Ηλικία *

π.χ. 34 (αναγράψτε μόνο τον αριθμό)

Short answer text

Δ3. Εκπαίδευση *

1. Απόφοιτος Λυκείου
2. Απόφοιτος ΙΕΚ/Επαγγελματικής Σχολής
3. Απόφοιτος Πανεπιστημίου/Τ.Ε.Ι.
4. Κάτοχος Μεταπτυχιακού
5. Κάτοχος Διδακτορικού
6. Άλλο

Δ4. Πόσα έτη εργάζεστε συνολικά στον τουριστικό κλάδο; *

π.χ. 7 (αναγράψτε μόνο τον αριθμό)

Short answer text

Δ5. Πόσα έτη εργάζεστε στην συγκεκριμένη επιχείρηση; *

π.χ. 3 (αναγράψτε μόνο τον αριθμό)

Short answer text

Δ.5 Ο υπεύθυνος/προϊστάμενος του τμήματός μου είναι: *

1. Άντρας

2. Γυναίκα

Section 3 of 4

Ενότητα 1



Οι παρακάτω τοποθετήσεις αφορούν την άποψη που έχετε για τον προϊστάμενό σας και στοχεύουν στο να εξακριβωθεί κατά πόσο είστε σύμφωνοι με τις παρακάτω τοποθετήσεις. Χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα, παρακαλούμε να αναφέρετε τον βαθμό στον οποίο συμφωνείτε (ή διαφωνείτε):

1= Διαφωνώ κάθετα 2=Διαφωνώ 3=Διαφωνώ λίγο 4=Συμφωνώ λίγο 5=Συμφωνώ 6=Συμφωνώ απόλυτα

"Ο/Η προϊστάμενος/η μου..." *

	1	2	3	4	5	6
1. αναζητά ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. όταν δεν ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. αναγνωρί...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. εντοπίζει ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. συχνά επ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. εκτιμά τη...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. είναι πρό...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. είναι ανοι...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. είναι ανοι...	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ενότητα 2



Description (optional)

Οι παρακάτω τοποθετήσεις αποτελούν δηλώσεις που περιγράφουν πώς σκέφτεσαι για τον εαυτό σου τη δεδομένη στιγμή. Χρησιμοποιείστε την παρακάτω κλίμακα για να δείξετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την εκάστοτε τοποθέτηση:

*

1= Διαφωνώ κάθετα 2=Διαφωνώ 3=Διαφωνώ λίγο 4=Συμφωνώ λίγο 5=Συμφωνώ 6=Συμφωνώ απόλυτα

	1	2	3	4	5	6
1. Νιώθω α...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Νιώθω α...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Νιώθω α...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Νιώθω α...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Νιώθω α...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Νιώθω α...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Εάν βρεθ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Προς το ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Υπάρχου...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Αυτή τη ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Μπορώ ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12. Αυτή τη ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Όταν έχ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Συνήθω...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Μπορώ ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Συνήθω...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. Μπορώ ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. Αισθάνο...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. Όταν τα...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20. Αν είναι ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21. Βλέπω ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22. Είμαι αι...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23. Σε αυτή ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24. Προσεγ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐