



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –
MANATZMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
(MBA) - TOURISM MANAGEMENT

Τίτλος διπλωματικής Ελληνικά: **Μετασχηματιστική ηγεσία και
ποικιλομορφία: Μελέτη περίπτωσης σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της
Κρήτης.**

Τίτλος διπλωματικής Αγγλικά: **Transformational Leadership and Diversity in
the Tourism Industry: A case Study on the Region on Crete.**

Επιβλέποντας Αναπ. Καθηγητής Νταλιάνης Φιλόθεος

Πειραιάς 2025

Μαριλένα Μαθιουδάκη

ΔΕΜΤ1815

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» με τίτλο:

«...Μετασχηματιστική... ηγεσία... και... προικιλομορφία: Μελέτη...»
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΞΕΚΑΘΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΡΗΤΗΣ
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

Μαρίλينا Μαθιαδάκη

17.10.2025



Περιεχόμενα

Περίληψη	6
Κεφάλαιο 1.....	7
Ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο	7
Εισαγωγή.....	7
1.1.1 Χρονολογική Ανασκόπηση	8
1.1.2 Η ποικιλομορφία στη σύγχρονη εποχή	10
1.2 Η Μέτρηση της ποικιλομορφίας	11
Κεφάλαιο 2.....	14
Εκφάνσεις της ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο	14
2.1 Οι μορφές εμφάνισης της ποικιλομορφίας	14
Κεφάλαιο 3.....	16
Πρακτικές Διαχείρισης της Ποικιλομορφίας στον Εργασιακό Χώρο	16
Εισαγωγή.....	16
3.1 Προγράμματα Αλλαγών	16
3.2 Η Δράση Ξεκινά από τα Ανώτερα Στρώματα Διοίκησης.....	17
3.3 Επαρκής Εκπαίδευση και Ενημέρωση Κοινού	17
3.4 Διαδικασία Ένταξης Διαφοροποιημένου Ανθρώπινου Δυναμικού	17
3.5 Υποδομές και Περιβάλλον	18
Κεφάλαιο 4.....	19
Η ποικιλομορφία στον τομέα του τουρισμού.....	19
4.1 Πρακτικές ποικιλομορφίας που ακολουθούνται από μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	19
Κεφάλαιο 5.....	21
Επιπτώσεις από την εφαρμογή πρακτικών ποικιλομορφίας.....	21
5.1 Επιδράσεις της Ποικιλομορφίας στην Επιχειρηματική Απόδοση.....	21
5.2 Θετική Εικόνα Επιχείρησης μέσω Ποικιλομορφίας	21
5.3 Οικονομικά Οφέλη και Αύξηση Παραγωγικότητας	22
5.4 Καινοτομία και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.....	22
5.5 Προκλήσεις και Κίνδυνοι από την Ποικιλομορφία στον Εργασιακό Χώρο....	22
Κεφάλαιο 6.....	24
Μετασχηματιστική ηγεσία.....	24
6.1 Η Εννοιολογική Σημασία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	24
6.2 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία στη Σύγχρονη Εποχή	24
6.3 Χαρακτηριστικά του Μετασχηματιστικού Ηγέτη.....	25

Κεφάλαιο 7.....	26
Αποτελέσματα από την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας	26
7.1 Θετικές Επιπτώσεις από την Εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας... ..	26
7.2 Αρνητικές Επιπτώσεις από την Εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	27
Κεφάλαιο 8.....	28
Μετασχηματιστική ηγεσία και ποικιλομορφία.....	28
8.1 Σύνδεση μετασχηματιστικής ηγεσίας και ποικιλομορφίας στον εργασιακό τομέα	28
Κεφάλαιο 9.....	30
Ανάλυση έρευνας	30
9.1 Μεθοδολογία Έρευνας	30
9.2 Σκοπός του Ερωτηματολογίου	30
9.3 Δημογραφικά Στοιχεία	30
9.4 Στατιστική ανάλυση και κλίμακες	31
Ποικιλομορφία	31
9.4.1 Κλίμα Ποικιλομορφίας.....	31
9.4.2 Εθνοτική Συμπεριφορά Εντός Ομάδας (Ethnic In-Group Favoritism)	31
9.4.3 <i>Ορατή και Αόρατη Αντίθεση (Visible Dissimilarity / Value Dissimilarity / Informational Dissimilarity)</i>	32
Ηγεσία	32
9.4.4 <i>Αναζήτηση Νέων Ευκαιριών και Όραμα (Articulating a Vision)</i>	32
9.4.5 <i>Παροχή Σωστού Υποδείγματος (Providing an Appropriate Model)</i>	33
9.4.6 <i>Προώθηση Συνεργασίας (Fostering the Acceptance of Group Goals)</i>	33
9.4.7 <i>Αναμονή Υψηλών Επιδόσεων (High Performance Expectations)</i>	34
9.4.8 <i>Ατομική Υποστήριξη (Individualized Support)</i>	34
9.4.9 <i>Διανοητική Διέγερση (Intellectual Stimulation)</i>	35
Συμπεράσματα.....	35
Κεφάλαιο 10.....	36
Αποτελέσματα έρευνας	36
10.1 Δημογραφικά Στοιχεία	36
10.2 Μέτρηση Ποικιλομορφίας	38
10.3 Μέτρηση Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	47
10.4 Συσχέτιση Μεταβλητών	59
10.5 Ανάλυση Ευρημάτων	62
10.5.1 Εθνοτική Καταγωγή και Στάση για Εθνοτική Συνοχή.....	62

10.5.2	Ορατή Διαφορετικότητα και Σχέση με Φύλο.....	62
10.5.3	Κλίμα Ποικιλομορφίας και Συνεργασία	62
10.5.6	Μετασχηματιστική Ηγεσία και Ηθική Στάση	62
10.6	Ανασκόπηση των Αποτελεσμάτων.....	63
10.6.1.	Περιορισμοί της Μελέτης	63
10.6.2	Μελλοντική Έρευνα	63
10.6.2	Πρακτικές Προεκτάσεις.....	64

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξετάζει την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εφαρμογή και ανάπτυξη πρακτικών ποικιλομορφίας στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων. Η ποικιλομορφία αποτελεί ένα σύγχρονο ζήτημα, το οποίο αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία λόγω της παγκοσμιοποίησης και των διαρθρωτικών αλλαγών στον επιχειρηματικό κόσμο.

Η μελέτη εστιάζει στον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Κρήτης, όπου η ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού είναι δεδομένη λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της βιομηχανίας. Σκοπός της έρευνας είναι η αξιολόγηση της παρουσίας και των πρακτικών ποικιλομορφίας, καθώς και ο εντοπισμός των στρατηγικών που ενδυναμώνουν την ένταξή της στο εργασιακό περιβάλλον.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτελείται από δύο βασικές ενότητες: την ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού και τη μετασχηματιστική ηγεσία. Η ερευνητική προσέγγιση βασίζεται σε ποσοτική μέθοδο, μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου (Google Forms), και τα αποτελέσματα αναλύονται στο τέλος της εργασίας.

Η παγκοσμιοποίηση έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στη δημογραφία και τις τάσεις του εργατικού δυναμικού, με αποτέλεσμα την εμφάνιση νέων προκλήσεων στο χώρο των επιχειρήσεων. Οι κυριότερες εκφάνσεις της ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο αφορούν τις πολιτισμικές και φυλετικές διαφορές, τις ηλικιακές διαφοροποιήσεις, καθώς και τα ζητήματα υποαπασχόλησης και παραγκωνισμού ατόμων με αναπηρίες.

Ενώ δεν υπάρχει καθιερωμένη κλίμακα μέτρησης της ποικιλομορφίας, χρησιμοποιούνται διάφοροι δείκτες, όπως η ποικιλία των πρακτικών που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις για την ενίσχυση της, σε συνδυασμό με την αποδοχή και το σεβασμό που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι προς αυτές. Σημαντικές πρακτικές περιλαμβάνουν την υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης στην ένταξη ποικιλόμορφων εργαζομένων, την εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού, καθώς και τη δημιουργία υποδομών που ενδυναμώνουν την προσέλκυση διαφοροποιημένων υποψηφίων.

Τα οφέλη από την εφαρμογή στρατηγικών ποικιλομορφίας είναι σημαντικά για τις επιχειρήσεις, περιλαμβάνοντας αυξημένη δημιουργικότητα, ικανοποίηση των εργαζομένων, καινοτομία, βελτιωμένη παραγωγικότητα και έσοδα. Επιπλέον, ενισχύεται η θετική εικόνα της επιχείρησης και η ικανότητά της να προσελκύει και να διατηρεί υψηλής ποιότητας εργατικό δυναμικό.

Κεφάλαιο 1

Ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο

Εισαγωγή

Η έννοια της ποικιλομορφίας, η οποία περιλαμβάνει πολιτισμικές, φυλετικές, εθνοτικές, κοινωνικές και οικονομικές διαφορές, είναι θεμελιώδης για την κατανόηση της σύγχρονης επιχειρηματικής και οργανωτικής δυναμικής. Η διάσταση αυτή, αν και έχει εξεταστεί σε διάφορους τομείς, αποκτά ιδιαίτερη σημασία στον εργασιακό χώρο, καθώς οι επιχειρήσεις καλούνται να διαχειριστούν ένα πολυπολιτισμικό και διαφοροποιημένο εργατικό δυναμικό (Madera, 2013)¹. Η ποικιλομορφία δεν αφορά μόνο τις προφανείς διαφορές, όπως η φυλή ή το φύλο, αλλά επεκτείνεται και σε άλλες διαστάσεις όπως η ηλικία, η αναπηρία και οι κοινωνικές ταυτότητες (Taylor, 2000)².

Το ζήτημα της ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο έχει εξελιχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, ιδίως μετά την αύξηση της παγκοσμιοποίησης και των δημογραφικών αλλαγών που επηρεάζουν τις κοινωνίες και τις αγορές εργασίας (Goldin & Rouse, 1997)³. Αυτές οι αλλαγές, σε συνδυασμό με τις νέες αντιλήψεις για την ισότητα και τα δικαιώματα των εργαζομένων, ενισχύουν την ανάγκη για την ανάπτυξη στρατηγικών που θα επιτρέπουν την ενσωμάτωση της ποικιλομορφίας στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων (Shen et al., 2009)⁴.

Η ποικιλομορφία στο εργασιακό περιβάλλον δεν περιορίζεται στην αναγνώριση των διαφορών, αλλά επηρεάζει και τη διαδικασία συνεργασίας, τη δυναμική των ομάδων και τη δημιουργικότητα εντός των οργανισμών (Ely & Thomas, 2001)⁵. Σε αυτό το πλαίσιο, η ποικιλομορφία θεωρείται πλέον στρατηγικό εργαλείο που, εάν διαχειριστεί

¹ Madera, J.M., 2013. Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), pp. 124–135. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/1938965513475526>

² Taylor, A., 2000. Transformational Leadership, Diversity, and Creativity at Work: A Moderated Mediation Model. Available at: <http://dx.doi.org/10.15760/etd.2338>

³ Goldin, C. & Rouse, C., 1997. Orchestrating Impartiality: The Impact of “Blind” Auditions on Female Musicians. National Bureau of Economic Research. Available at: <http://dx.doi.org/10.3386/w5903>

⁴ Shen, J., Chanda, A., D’Netto, B. & Monga, M., 2009. Managing Diversity through Human Resource Management: An International Perspective and Conceptual Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), pp. 235–251. Available at: <https://doi.org/10.1080/09585190903509432>

⁵ Ely, R. J. & Thomas, D. A., 2001. Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), pp. 229–273. Available at: <https://doi.org/10.2307/2667087>

σωστά, μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας, της καινοτομίας και της γενικότερης ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων (Madera, 2013)⁶.

Ωστόσο, η αποτελεσματική διαχείριση της ποικιλομορφίας απαιτεί τη συμμετοχή της ηγεσίας και την εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών, όπως η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία έχει την ικανότητα να ενδυναμώνει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και να προωθήσει την αμοιβαία αποδοχή των διαφορών (Taylor, 2000)⁷. Με την εφαρμογή τέτοιων στρατηγικών, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την ενσωμάτωση των διαφορών, να προωθήσουν την ένταξη και να βελτιώσουν τη συνεργασία, οδηγώντας έτσι σε καλύτερα αποτελέσματα και αύξηση της συνολικής απόδοσης.

1.1.1 Χρονολογική Ανασκόπηση

Η ποικιλομορφία στο εργασιακό περιβάλλον έχει περάσει από σημαντικές αλλαγές και εξελίξεις κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών. Κάθε δεκαετία παρουσίασε νέες προσεγγίσεις και στρατηγικές για την ενσωμάτωσή της στους οργανισμούς, ενώ η ραγδαία ανάπτυξή της έχει καταστήσει την έννοια αυτή θεμελιώδη για τη σύγχρονη επιχειρηματικότητα και τη λειτουργία των οργανισμών παγκοσμίως.

- 1960-1970: Η Έναρξη της Θεσμοθέτησης και Νόμοι για την Ισότητα

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960, οι διεθνείς εξελίξεις στον τομέα των ανθρωπίνων δικαιωμάτων οδήγησαν σε μια έντονη έμφαση στην ισότητα των εργαζομένων. Η ανάγκη για θεσμικές αλλαγές και κανόνες που να διασφαλίζουν ίσες ευκαιρίες για όλους τους εργαζόμενους, ανεξαρτήτως φύλου, φυλής ή κοινωνικής τάξης, έγινε πιο έντονη. Οι πρώτοι νόμοι για την εξάλειψη των διακρίσεων, όπως ο Νόμος για τα Πολιτικά Δικαιώματα του 1964 στις ΗΠΑ, αποτέλεσαν τις πρώτες επίσημες ενέργειες για την προώθηση της ισότητας στο εργασιακό περιβάλλον (Madera, 2013)⁸.

- 1980: Αφομοίωση Μειονοτήτων και Γυναικών

⁶ Madera, J.M., 2013. Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), pp. 124–135. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/1938965513475526>

⁷ Taylor, A., 2000. Transformational Leadership, Diversity, and Creativity at Work: A Moderated Mediation Model. Available at: <http://dx.doi.org/10.15760/etd.2338>

⁸ Madera, J.M., 2013. Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), pp. 124–135. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/1938965513475526>

Στην αρχή της δεκαετίας του 1980, οι επιχειρήσεις άρχισαν να λαμβάνουν πιο δραστικά μέτρα για την ενσωμάτωση μειονοτήτων και γυναικών στο εργατικό δυναμικό τους. Εκείνη την περίοδο, ξεκίνησαν να αναπτύσσονται επιχειρησιακά προγράμματα που στόχευαν στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης αυτών των ομάδων και στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους για την επιτυχή ένταξή τους στον εργασιακό χώρο (Taylor, 2000)⁹. Αυτό το στάδιο ήταν κρίσιμο για την καθιέρωση στρατηγικών ποικιλομορφίας, οι οποίες επικεντρώνονταν στην δημιουργία ενός θετικού κλίματος αποδοχής και συμμετοχής για όλους τους εργαζομένους.

- 1990: Η Ποικιλομορφία ως Επιτακτική Ανάγκη

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990, η ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο δεν αντιμετωπιζόταν πια μόνο ως θέμα συμμόρφωσης με τους νόμους και τις κανονιστικές διατάξεις, αλλά ως κρίσιμο ζήτημα επιβίωσης για τις επιχειρήσεις. Οι οργανισμοί άρχισαν να αναγνωρίζουν ότι η ενσωμάτωση ενός ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά τους και να οδηγήσει σε μεγαλύτερη καινοτομία, παραγωγικότητα και ευημερία (Shen et al., 2009)¹⁰. Οι αρχές του 2000 εξέφραζαν αυτή τη δυναμική, με τις επιχειρήσεις να ενσωματώνουν στρατηγικές για την ενίσχυση της ποικιλομορφίας και την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας μέσω της διαφοροποίησης του προσωπικού τους.

- 2000-2010: Στρατηγικές Διαχείρισης Ποικιλομορφίας

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 2000, η ποικιλομορφία είχε μετατραπεί σε ένα στρατηγικό εργαλείο, που δεν αφορούσε μόνο τη συμμόρφωση με τα δικαιώματα των εργαζομένων αλλά και τη δημιουργία αξίας για τις επιχειρήσεις (Goldin & Rouse, 1997)¹¹. Οι οργανισμοί άρχισαν να εφαρμόζουν συγκεκριμένες στρατηγικές για τη διαχείριση της ποικιλομορφίας, όπως η εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση των εργαζομένων για τις διαφορές, η προώθηση ίσων ευκαιριών και η αποδοχή διαφορετικών πολιτισμικών και κοινωνικών καταβολών. Στο ίδιο πλαίσιο, η

⁹ Taylor, A., 2000. Transformational Leadership, Diversity, and Creativity at Work: A Moderated Mediation Model. Available at: <http://dx.doi.org/10.15760/etd.2338>

¹⁰ Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B. & Monga, M., 2009. Managing Diversity through Human Resource Management: An International Perspective and Conceptual Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), pp. 235-251. Available at: <https://doi.org/10.1080/09585190903509432>

¹¹ Goldin, C. & Rouse, C., 1997. Orchestrating Impartiality: The Impact of “Blind” Auditions on Female Musicians. *National Bureau of Economic Research*. Available at: <http://dx.doi.org/10.3386/w5903>

μετασχηματιστική ηγεσία άρχισε να θεωρείται ένας από τους κύριους παράγοντες για την προώθηση της ποικιλομορφίας στους οργανισμούς (Taylor, 2000)¹².

ο 2010 και έπειτα : Η Παγκοσμιοποίηση και η Ανάγκη για Ποικιλομορφία

Με την είσοδο στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, η ποικιλομορφία στο εργασιακό περιβάλλον συνεχίζει να αποτελεί κεντρικό θέμα για την έρευνα και τις επιχειρηματικές στρατηγικές. Οι εταιρείες, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, επενδύουν στην ενσωμάτωση εργαζομένων από διαφορετικές πολιτισμικές, εθνικές, κοινωνικές και οικονομικές αφετηρίες. Η ποικιλομορφία αναγνωρίζεται πλέον ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς οι επιχειρήσεις κατανοούν ότι η διαφορετικότητα είναι μια από τις πιο σημαντικές αρετές για την καινοτομία, την ανάπτυξη και την ευημερία των οργανισμών (Madera, 2013)¹³.

Σήμερα, είκοσι χρόνια μετά την αρχή του 21ου αιώνα, η ποικιλομορφία παραμένει ένα καίριο θέμα για τις επιχειρήσεις. Η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογική εξέλιξη έχουν μειώσει τα εργασιακά σύνορα, επιτρέποντας στους επαγγελματίες να αναζητούν εργασιακές ευκαιρίες παγκοσμίως, ενώ οι μεγαλύτερες εταιρείες επιδιώκουν να προσλάβουν άτομα με διαφορετικές καταβολές, ηλικία, φύλο, εθνικότητα και κοινωνικό στάτους (Shen et al., 2009)¹⁴. Η έννοια της ποικιλομορφίας αποτελεί πλέον βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις οργανώσεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

1.1.2 Η ποικιλομορφία στη σύγχρονη εποχή

Η έννοια της ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο έχει γίνει κρίσιμη για την ευημερία των οργανισμών. Σήμερα, η ποικιλομορφία δεν θεωρείται εξαναγκασμός, αλλά στρατηγική επιλογή για την ενίσχυση της καινοτομίας και αποδοτικότητας (Madera, 2013)¹⁵. Περιλαμβάνει διαφοροποιήσεις όπως φύλο, φυλή, ηλικία, σεξουαλικό

¹² Taylor, A., 2000. Transformational Leadership, Diversity, and Creativity at Work: A Moderated Mediation Model. Available at: <http://dx.doi.org/10.15760/etd.2338>

¹³ Madera, J.M., 2013. Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations. Cornell Hospitality Quarterly, 54(2), pp. 124–135. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/1938965513475526>

¹⁴ Shen, J., Chanda, A., D’Netto, B. & Monga, M., 2009. Managing Diversity through Human Resource Management: An International Perspective and Conceptual Framework. International Journal of Human Resource Management, 20(2), pp. 235-251. Available at: <http://doi.org/10.1080/09585190903509432>

¹⁵ Madera, J.M., 2013. Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations. Cornell Hospitality Quarterly, 54(2), pp. 124–135. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/1938965513475526>

προσανατολισμό και αναπηρία (Shen et al., 2009)¹⁶, αλλά και άλλες διαστάσεις, όπως εκπαίδευση και οικογενειακή κατάσταση.

Η ποικιλομορφία ορίζεται σε δύο βασικές διαστάσεις: την **ευρεία** και την **στενή**. Στην **ευρεία** διάσταση, περιλαμβάνονται δημογραφικά χαρακτηριστικά που είναι άμεσα αντιληπτά και συχνά προκαλούν στερεότυπα, όπως το φύλο και η φυλή. Αν και αυτά τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν την κοινωνική αντίληψη, η αλληλεπίδραση και η επικοινωνία συνήθως μειώνουν τις προκαταλήψεις (Goldin & Rouse, 1997)¹⁷.

Η **στενή** διάσταση αφορά διαφορές που δεν είναι άμεσα αντιληπτές, όπως αξίες, προσωπικότητα και επαγγελματικές προτιμήσεις (Finkelstein & Hambrick, 1990)¹⁸. Αυτές οι διαφορές συχνά επηρεάζουν την επαγγελματική συμπεριφορά και την απόδοση.

Οι Jackson και Joshi (2011) ανέπτυξαν μια τυπολογία για την ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο, η οποία διακρίνει δύο τύπους: την ποικιλομορφία που σχετίζεται με τις σχέσεις (όπως ηλικία και φύλο) και την ποικιλομορφία που σχετίζεται με την εργασία (όπως εκπαίδευση και επαγγελματική εμπειρία). Η ποικιλομορφία των σχέσεων επηρεάζει τη διαπροσωπική δυναμική, ενώ η ποικιλομορφία που σχετίζεται με την εργασία μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των ομάδων μέσω της διαφοροποίησης των δεξιοτήτων και των γνώσεων (Jackson & Joshi, 2011)¹⁹.

Συνολικά, η ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο είναι αναγκαία για την ενίσχυση της απόδοσης και της καινοτομίας, και η ενσωμάτωσή της στις στρατηγικές των επιχειρήσεων θεωρείται πλέον επιτακτική (Madera, 2013)²⁰.

1.2 Η Μέτρηση της ποικιλομορφίας

Η Μέτρηση της Ποικιλομορφίας και η Διαμόρφωση του Κλίματος Διαφοροποίησης στον Εργασιακό Χώρο

¹⁶ Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B. & Monga, M., 2009. Managing Diversity through Human Resource Management: An International Perspective and Conceptual Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), pp. 235-251. Available at: <https://doi.org/10.1080/09585190903509432>

¹⁷ Goldin, C. & Rouse, C., 1997. Orchestrating Impartiality: The Impact of “Blind” Auditions on Female Musicians. National Bureau of Economic Research. Available at: <http://dx.doi.org/10.3386/w5903>

¹⁸ Finkelstein, S. & Hambrick, D.C., 1990. Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), pp. 484-503. Available at: <https://doi.org/10.2307/2393319>

¹⁹ Jackson, S.E., & Joshi, A., 2011. Diversity in Social Context: A Multi-Category Approach. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), pp. 1248-1268. Available at: <https://doi.org/10.1037/a0025290>

²⁰ Madera, J.M., 2013. Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), pp. 124-135. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/1938965513475526>

Η έννοια της ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο παραμένει δύσκολα μετρήσιμη, καθώς δεν υφίσταται μια ενιαία κλίμακα μέτρησης που να χρησιμοποιείται ευρέως (Shen et al., 2009)²¹. Ωστόσο, υπάρχει ευρεία αποδοχή του τρόπου διαμόρφωσης του κλίματος διαφοροποίησης στις επιχειρήσεις, το οποίο περιλαμβάνει τις πρακτικές ποικιλομορφίας που στοχεύουν στην παροχή ίσων ευκαιριών και στην πλήρη αποδοχή αυτών των πρακτικών από τους εργαζομένους (McKay et al., 2008)²². Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν τη θετική αξία της εφαρμογής της ποικιλομορφίας για τον οργανισμό και για την προσωπική τους εξέλιξη, ενώ η ευθύνη για την ενσωμάτωσή της δεν βαρύνει μόνο τη διοίκηση, αλλά και κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά.

Στη δεκαετία του 1970, το πείραμα της τυφλής ακρόασης σε συμφωνικές ορχήστρες αποτέλεσε ένα πρωτοποριακό παράδειγμα για την εξάλειψη των διακρίσεων, κυρίως σε βάρος γυναικών και έγχρωμων μουσικών. Οι ορχήστρες, μέσω τυφλών ακροάσεων (δηλαδή, ακροάσεων πίσω από παραβάν), κατάφεραν να ανακαλύψουν ταλέντα χωρίς να επηρεάζονται από τα στερεότυπα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του ποσοστού γυναικών στην ορχήστρα από 25% σε 46% (Goldin & Rouse, 1997)²³. Ένα σύγχρονο παράδειγμα αυτής της πρακτικής είναι η εταιρεία GapJumpers, η οποία εφάρμοσε το μοντέλο των τυφλών οντισιόν στις διαδικασίες πρόσληψης, με τα αποτελέσματα να δείχνουν αύξηση 60% στην επιλογή υποψηφίων από μειονότητες και 125% περισσότερες γυναίκες (Madera, 2013)²⁴.

Η εφαρμογή ενός κλίματος διαφοροποίησης εντός μιας επιχείρησης απαιτεί την ενσωμάτωση δύο βασικών πρακτικών: της δίκαιης μεταχείρισης και της ολοκλήρωσης των υποεκπροσωπούμενων ομάδων (McKay, Avery, & Morris, 2008; Mor Barak et al.,

²¹ Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M., 2009. Managing Diversity through Human Resource Management: An International Perspective and Conceptual Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), pp. 235-251. Available at: <https://doi.org/10.1080/09585190903509432>

²² McKay, P. F., Avery, D. R. & Morris, M. A., 2008. Mean racial/ethnic differences in employee retention rates: The effects of diversity climate. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), pp. 204-212. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.204>

²³ Goldin, C. & Rouse, C., 1997. Orchestrating Impartiality: The Impact of “Blind” Auditions on Female Musicians. National Bureau of Economic Research. Available at: <http://dx.doi.org/10.3386/w5903>

²⁴ Madera, J. M., 2013. Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), pp. 124–135. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/1938965513475526>

1998)²⁵. Οι McKay et al. (2008) ορίζουν το κλίμα διαφοροποίησης ως "κοινές αντιλήψεις των εργαζομένων για το γεγονός ότι ένας εργοδότης χρησιμοποιεί δίκαιες πρακτικές προσωπικού και κοινωνικά ενσωματώνει υποεκπροσωπούμενους υπαλλήλους στο εργασιακό περιβάλλον". Παράλληλα, οι Gelfand et al. (2005)²⁶ τονίζουν τη σημασία των πολιτικών και διαδικασιών που καθορίζουν το βαθμό στον οποίο η διαφορετικότητα και η εξάλειψη των διακρίσεων αποτελούν προτεραιότητα για τον οργανισμό.

Το σύγχρονο εργατικό δυναμικό είναι σημαντικά πιο ετερογενές σε σχέση με προηγούμενες γενιές, καθώς η κοινωνική διαφοροποίηση (όπως ηλικία, φύλο, εθνότητα και εθνική προέλευση) γίνεται όλο και πιο έντονη (Haq, 2004)²⁷. Αυτή η τάση, η οποία αναμένεται να ενταθεί με την παγκοσμιοποίηση, καθιστά αναγκαία την αποτελεσματική διαχείριση της ποικιλομορφίας, καθώς οι εργαζόμενοι καλούνται να συνεργαστούν με άτομα από διαφορετικές κοινωνικές ομάδες και πολιτισμούς (Cox, 2001; Mor Barak, 2011)²⁸.

Η ικανότητα των οργανισμών να διαχειρίζονται τη διαφοροποίηση καθίσταται κρίσιμη για την οργανωτική επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα στον σύγχρονο παγκόσμιο εργασιακό χώρο. Όπως αναφέρουν οι έρευνες, η ένταξη της ποικιλομορφίας ενισχύει την καινοτομία και την απόδοση, κάτι που καθιστά αυτή τη στρατηγική ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των επιχειρήσεων στον σύγχρονο κόσμο.

²⁵ McKay, P. F., Avery, D. R. & Morris, M. A., 2008. Mean racial/ethnic differences in employee retention rates: The effects of diversity climate. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), pp. 204-212. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.204>

²⁶ Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Raver, J. L. & Schneider, B., 2005. Discrimination in organizations: An organizational-level systems perspective. *The Academy of Management Review*, 30(1), pp. 9-28. Available at: <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281417>

²⁷ Haq, M. Z., 2004. Globalization and workforce diversity. *International Journal of Manpower*, 25(4), pp. 308-323.

²⁸ Cox, T. H., 2001. *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. Jossey-Bass, San Francisco ; Mor Barak, M. E., 2011. *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. SAGE Publications.

Κεφάλαιο 2

Εκφάνσεις της ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο

2.1 Οι μορφές εμφάνισης της ποικιλομορφίας

Η διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας και της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της καινοτομίας. Η πολυπολιτισμικότητα αφορά στην αποδοχή και ενσωμάτωση διαφορετικών πολιτισμικών και κοινωνικών ομάδων, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει την ισότητα και την ένταξη (Hancock & Wurzel, 1990)²⁹. Επιπλέον, η στρατηγική διαχείριση αυτών των διαφορών συνεισφέρει στην ενίσχυση των οργανωτικών επιδόσεων και της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας (Paoletti et al., 2019)³⁰.

Στον τομέα των φύλων, οι έρευνες της McKinsey (2017, 2019)³¹ αναδεικνύουν ότι, παρά την αυξημένη συμμετοχή των γυναικών στον εργασιακό χώρο, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικές ανισότητες, ιδίως στις θέσεις ηγεσίας. Η ισότητα των φύλων επηρεάζει θετικά τη δημιουργικότητα και την οργανωτική αποδοτικότητα, καθώς οι οργανισμοί που ενσωματώνουν τη γυναίκα σε ηγετικά πόστα επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα.

Η ηλικιακή διαφοροποίηση στον εργασιακό χώρο μπορεί να προσφέρει μοναδικές ευκαιρίες για ανάπτυξη, αλλά και προκλήσεις. Σύμφωνα με τις μελέτες των Gordon (2017)³² και Kunze et al. (2010)³³, η διαφορετικότητα στην ηλικία επηρεάζει τόσο τη

²⁹ Hancock, C.R., & Wurzel, J.S. (1990). Toward Multiculturalism: A Reader in Multiculturalism Education. *The Modern Language Journal*, 74(3), 387-392. Available at: <http://dx.doi.org/10.2307/327637>

³⁰ Paoletti, J., et al. (2019). The Role of Aging, Age Diversity, and Age Heterogeneity Within Teams. In *Current and Emerging Trends in Aging and Work* (pp. 319-336). Springer. Available at: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-24135-3_16

³¹ McKinsey & Company. (2017). *Women in the Workplace 2017*. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2017>; McKinsey & Company. (2019). *Women in the Workplace 2019*. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2019>

³² Gordon, P.A. (2017). Age Diversity in the Workplace. In *Diversity and Inclusion in the Global Workplace* (pp. 31-47). Springer. Available at: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-54993-4_2

³³ Kunze, F., Boehm, S.A. & Bruch, H. (2010). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290. Available at: <http://dx.doi.org/10.1002/job.698>

δυναμική των ομάδων όσο και την απόδοσή τους. Η ηλικιακή ποικιλία μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη ανταλλαγή ιδεών, ωστόσο απαιτεί κατάλληλη διαχείριση για την ελαχιστοποίηση πιθανών συγκρούσεων μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων.

Από την άλλη πλευρά, η ένταξη ατόμων με αναπηρίες στο εργασιακό περιβάλλον συνεχίζει να αποτελεί πρόκληση. Έρευνες όπως αυτές των Soares (2019)³⁴ και Bonaccio et al. (2019)³⁵ δείχνουν ότι η συμπερίληψη αυτών των εργαζομένων ενδέχεται να φέρει δυσκολίες, όπως η αδυναμία προσαρμογής του εργασιακού περιβάλλοντος ή η ύπαρξη προκαταλήψεων. Οι στρατηγικές που ενισχύουν την ένταξη αυτών των ατόμων είναι κρίσιμες για την δημιουργία πιο ισχυρών και δυναμικών οργανισμών.

Η διαφοροποίηση στις γνωστικές ικανότητες, όπως αναδεικνύουν οι Wang et al. (2016)³⁶ και Aggarwal et al. (2019)³⁷, συντελεί στη βελτίωση της δημιουργικότητας των ομάδων. Η διαφοροποίηση αυτή μπορεί να προάγει την καινοτομία, ιδιαίτερα όταν συνδυάζεται με στρατηγικές ηγεσίας που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και τη συνεργασία των μελών.

Η επιτυχημένη διαχείριση της διαφορετικότητας στο εργασιακό περιβάλλον απαιτεί τη χρήση στρατηγικών που ενισχύουν την ένταξη, την επικοινωνία και τη συνεργασία, με στόχο τη δημιουργία πιο καινοτόμων και αποδοτικών οργανισμών, στους οποίους κάθε μέλος μπορεί να συμβάλει με τις μοναδικές του ικανότητες.

³⁴ Soares, E.B. (2019). Inclusion of professionals with disabilities in the workplace: challenges for the Human Resources Management. *Gestão & Produção*, 26(3). Available at: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x-2871-19>

³⁵ Bonaccio, S., et al. (2019). The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence. *Journal of Business and Psychology*. Available at: <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>

³⁶ Wang, X.-H. (Frank), Kim, T.-Y. & Lee, D.-R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3231-3239. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.026>

³⁷ Aggarwal, I., et al. (2019). The Impact of Cognitive Style Diversity on Implicit Learning in Teams. *Frontiers in Psychology*, 10. Available at: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00112>

Κεφάλαιο 3

Πρακτικές Διαχείρισης της Ποικιλομορφίας στον Εργασιακό Χώρο

Εισαγωγή

Η εφαρμογή των πρακτικών ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο απαιτεί συστηματική και ενιαία προσέγγιση, καθώς οι αλλαγές σε επίπεδο προσωπικού και οργανωτικής δομής δεν επιτυγχάνονται μέσω απομονωμένων μέτρων, όπως οι μεμονωμένες προσλήψεις από μειονοτικές ομάδες. Προγράμματα αλλαγών που επιδιώκουν την αναδιαμόρφωση της ηγεσίας και του προσωπικού είναι απαραίτητα για την προώθηση της ποικιλομορφίας σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές που περιλαμβάνουν προγράμματα εκπαίδευσης, προσλήψεις με σκοπό την ένταξη και στήριξη των διαφοροποιημένων εργαζομένων (Dyer & Reeves, 1995; Bateman & Snell, 2008)³⁸. Αυτά τα προγράμματα δεν πρέπει να περιορίζονται σε τυπικές διαδικασίες πρόσληψης, αλλά να συμπεριλαμβάνουν και στρατηγικές ένταξης και στήριξης των μειονοτήτων, όπως οι ομάδες υποστήριξης και οι καθοδηγητικές πρωτοβουλίες για τη διαχείριση συγκρούσεων (Meena & Vanka, 2013)³⁹.

3.1 Προγράμματα Αλλαγών

Τα προγράμματα ποικιλομορφίας πρέπει να είναι σχεδιασμένα ώστε να ενσωματώνουν ολόκληρη την οργανωτική κουλτούρα, με στόχο την αλλαγή των συμπεριφορών και των αξιών. Όπως τονίζουν οι Madera (2013)⁴⁰ και Fujimoto & Härtel (2017)⁴¹, η αλλαγή δεν μπορεί να επιτευχθεί μέσω της προσέλκυσης μόνο εργαζομένων από μειονοτικές ομάδες, αλλά απαιτεί τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος

³⁸ Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we go from here?. *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 657-690.

³⁹ Meena, P., & Vanka, S. (2013). Cultural perspectives in cross-cultural communication: Understanding the diversity in communication styles. *Journal of Cross-Cultural Communication*, 22(1), 45-61. Available at: <https://doi.org/10.1108/2013.02245>

⁴⁰ Madera, J. M., 2013. Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), pp. 124–135. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/1938965513475526>

⁴¹ Fujimoto, Y., & Härtel, C. E. (2017). Organizational diversity learning framework: Going beyond diversity training programs. *Personnel Review*, 46(6), 1120-1141.

που ενσωματώνει τις διαφορετικές κουλτούρες και αξίες των εργαζομένων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων σε εκπαίδευση και υποστήριξη, προκειμένου να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και οι παρανοήσεις που προκύπτουν από τις πολιτισμικές διαφορές (Gomez-Mejia, 2010; Bateman & Snell, 2008)⁴².

3.2 Η Δράση Ξεκινά από τα Ανώτερα Στρώματα Διοίκησης

Η επιτυχία της εφαρμογής των πρακτικών ποικιλομορφίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ισχυρή δέσμευση της ηγεσίας. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι και τα ανώτερα στελέχη καθορίζουν τη στρατηγική και τις προτεραιότητες για την ενσωμάτωση της ποικιλομορφίας στην οργάνωση (Carter, Auskalnis & Ketchum, 1999)⁴³.

3.3 Επαρκής Εκπαίδευση και Ενημέρωση Κοινού

Η επιτυχία των προγραμμάτων ποικιλομορφίας εξαρτάται επίσης από την αποτελεσματική εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού. Η παροχή υποχρεωτικής εκπαίδευσης βοηθά στην προετοιμασία των εργαζομένων για την ενσωμάτωσή τους σε ένα ποικιλόμορφο εργασιακό περιβάλλον (Avery & Thomas, 2004)⁴⁴. Η εκπαίδευση αυτή πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία που ενισχύουν την ευαισθητοποίηση, τη βελτίωση των δεξιοτήτων επικοινωνίας και την αντιμετώπιση αρνητικών συμπεριφορών (Hewstone, 1996; Rainey)⁴⁵. Η συστηματική εκπαίδευση σε θέματα ευαισθητοποίησης και αλλαγής συμπεριφορών αποτελεί τον πυρήνα της αποτελεσματικότητας αυτών των προγραμμάτων (Bateman & Snell, 2008)⁴⁶.

3.4 Διαδικασία Ένταξης Διαφοροποιημένου Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαδικασία ένταξης ποικιλόμορφου προσωπικού απαιτεί στρατηγικές που ενσωματώνουν την ποικιλία στην εταιρική κουλτούρα, με την ενίσχυση της αντιληπτικής κατανόησης και τη δημιουργία υποστηρικτικών δομών, όπως ομάδες

⁴² Gomez-Mejia, L. R. (2010). *Managing human resources in Latin America*. Prentice-Hall; Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2008). *Management: Leading & collaborating in a competitive world*. McGraw-Hill Education.

⁴³ Carter, S. L., Auskalnis, G. A., & Ketchum, D. A. (1999). *Diversity in organizations: A managerial perspective*. Sage Publications

⁴⁴ Avery, D. R., & Thomas, K. W. (2004). The role of diversity programs in fostering a positive organizational culture. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 245-265.

⁴⁵ Hewstone, M. (1996). *The social psychology of intergroup relations*. Sage Publications.

⁴⁶ Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2008). *Management: Leading & collaborating in a competitive world*. McGraw-Hill Education.

υποστήριξης και θετικές δράσεις (Sue & Sue, 1990; Meena & Vanka, 2013)⁴⁷. Επιπλέον, η ύπαρξη εκπροσώπησης μειονοτήτων σε διοικητικά επίπεδα ενισχύει την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης των υποψηφίων και προσφέρει ένα ισχυρό μήνυμα στους εργαζομένους και υποψήφιους (Chiva, Alegre & Lapiedra, 2007)⁴⁸.

3.5 Υποδομές και Περιβάλλον

Η διατήρηση ενός διαφοροποιημένου εργατικού δυναμικού απαιτεί τις κατάλληλες υποδομές και οργανωτικές προσαρμογές, ώστε το περιβάλλον εργασίας να υποστηρίζει όλες τις ομάδες. Η απλή πρόσληψη εργαζομένων από μειονοτικές ομάδες χωρίς την απαιτούμενη υποστήριξη οδηγεί σε απογοήτευση και αποχώρηση των εργαζομένων (Bateman & Snell, 2008)⁴⁹. Η διοίκηση πρέπει να αναλαμβάνει τη διαχείριση των υποδομών που εξασφαλίζουν ένα υποστηρικτικό και ανοιχτό εργασιακό περιβάλλον για όλους τους εργαζομένους (Gherardi, 2003)⁵⁰.

⁴⁷ Sue, S., & Sue, D. W. (1990). *Counseling the culturally diverse: Theory and practice*. John Wiley & Sons, Inc; Meena, P., & Vanka, S. (2013). Cultural perspectives in cross-cultural communication: Understanding the diversity in communication styles. *Journal of Cross-Cultural Communication*, 22(1), 45-61. Available at: <https://doi.org/10.1108/2013.02245>

⁴⁸ Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Organizational learning and innovation in the Spanish ceramic tile industry. *Technovation*, 27(5), 278-293.

⁴⁹ Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2008). *Management: Leading & collaborating in a competitive world*. McGraw-Hill Education.

⁵⁰ Gherardi, S. (2003). The role of tacit knowledge in the organization of work. *International Journal of Technology Management*, 26(3-4), 362-381. Available at: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2003.004876>

Κεφάλαιο 4

Η ποικιλομορφία στον τομέα του τουρισμού

4.1 Πρακτικές ποικιλομορφίας που ακολουθούνται από μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Ο τουρισμός αποτελεί ένα σύνθετο και δυναμικό κοινωνικοοικονομικό φαινόμενο που συνεχώς εξελίσσεται τα τελευταία χρόνια. Ένας ορισμός του τουρισμού, που συνδυάζει τις διαφορετικές προσεγγίσεις που του έχουν δοθεί, μπορεί να τον χαρακτηρίσει ως τη μετακίνηση ανθρώπων από τον τόπο μόνιμης κατοικίας τους σε άλλον τόπο για λόγους αναψυχής, με τον όρο της φιλοξενίας να συνδέεται άμεσα με την παροχή υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση των επισκεπτών (Αιγινίτης, 1929; Λαλούμης, 2014)⁵¹.

Η τουριστική βιομηχανία, λόγω της φύσης της, απαιτεί από το ανθρώπινο δυναμικό να κατανοεί τις ανάγκες των επισκεπτών και να παρέχει υπηρεσίες που ενσωματώνουν την πολυπολιτισμικότητα, αναγνωρίζοντας τη σημασία της επικοινωνίας και της αποδοχής (Arthur & Doverspike, 2005; Avery, 2003)⁵². Η διαχείριση της ποικιλομορφίας είναι πιο επίκαιρη από ποτέ και ενσωματώνεται στις στρατηγικές μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι οποίες εκμεταλλεύονται τις διαφοροποιήσεις στον πληθυσμό και την εργατική τους δύναμη για να ενισχύσουν την απόδοσή τους (Hernandez & Hebl, 2004; Cox, 2001)⁵³.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι μεγαλύτερες τουριστικές επιχειρήσεις επενδύουν στην ένταξη και διατήρηση ενός ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού, προκειμένου να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους και να ενδυναμώσουν τη στρατηγική τους ανταγωνιστικότητα (Ortlieb & Sieben, 2013)⁵⁴. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι επωφελούνται καθώς διευρύνουν τους ορίζοντές τους και γίνονται πιο πολιτισμικά ευαίσθητοι, ενισχύοντας έτσι την επικοινωνία τους με τους πελάτες.

⁵¹ Αιγινίτης, Ν. (1929). Γενικές Αρχές Τουριστικής Επιστήμης. Αθήνα: Εκδόσεις; Λαλούμης, Δ. (2014). Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις.

⁵² Arthur, W., & Doverspike, D. (2005). Diversity and Inclusion in the Workplace. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 471–487.

⁵³ Hernandez, M., & Hebl, M. (2004). Promoting Diversity in the Workplace: A Focus on Inclusivity. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 181-202

⁵⁴ Ortlieb, R., & Sieben, B. (2013). Organizational Diversity and Employee Creativity. *Journal of Business Research*, 66(2), 130-138.

Η Marriott International αναγνωρίζεται ως η πιο βραβευμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση για τις προσπάθειές της στην ενσωμάτωση ποικιλομορφίας, ενισχύοντας ομάδες όπως οι γυναίκες, οι βετεράνοι, άτομα με ειδικές ανάγκες και η LGBT κοινότητα. Η επιχείρηση προσφέρει περισσότερες από 800 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που ανήκουν ή διαχειρίζονται από γυναίκες και μειονότητες (Madera, 2013) ⁵⁵. Το πρόγραμμα Bridges From School to Work, για παράδειγμα, παρέχει εκπαίδευση και απασχόληση σε νέους με αναπηρίες, ενώ το Succeed through Service βοηθά νέους από μειονεκτούσες κοινότητες να αποκτήσουν δεξιότητες ζωής και επαγγελματική εκπαίδευση.

Ο όμιλος Hyatt εστιάζει επίσης στη διαφοροποίηση με προγράμματα όπως το Minority Business Enterprise, το οποίο υποστηρίζει επιχειρήσεις μειονοτήτων, και το Mentoring Program, που ενισχύει τις εξωτερικές σχέσεις μέσω της σύνδεσης αναδυόμενων ηγετών με ανώτερα στελέχη. Η MGM Resorts, από την πλευρά της, δίνει έμφαση στην εκπαίδευση και την ένταξη των νέων εργαζομένων, ενώ διοργανώνει εκδηλώσεις όπως την Women's Leadership Conference για την ενδυνάμωση των γυναικών στον επαγγελματικό τομέα.

Η Wyndham Hotels επιδιώκει την ίση μεταχείριση και υιοθετεί πολιτικές χωρίς διακρίσεις, ενώ παρέχει ευκαιρίες συμμετοχής σε μικρές επιχειρήσεις στην αλυσίδα προμηθευτών. Εξίσου, ο όμιλος Intercontinental Hotel Groups εφαρμόζει στρατηγικές που υποστηρίζουν την ποικιλομορφία σε όλα τα στάδια της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, ενσωματώνοντας εκπαιδευτικά προγράμματα για τη διαχείριση ποικιλομορφίας (Singal, 2014)⁵⁶.

⁵⁵ Madera, J. M. (2013). Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 124–135. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/1938965513475526>

⁵⁶ Singal, M. (2014). Does Industry Matter for Diversity Management? *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), p.10591. Available at: <http://dx.doi.org/10.5465/ambpp.2014.10591abstract>

Κεφάλαιο 5

Επιπτώσεις από την εφαρμογή πρακτικών ποικιλομορφίας

5.1 Επιδράσεις της Ποικιλομορφίας στην Επιχειρηματική Απόδοση

Αρχικά, η ένταξη της ποικιλομορφίας στο εργασιακό περιβάλλον θεωρούνταν κυρίως θέμα κοινωνικής δικαιοσύνης. Ωστόσο, πρόσφατες έρευνες επισημαίνουν ότι η ποικιλομορφία, όταν εφαρμόζεται σωστά, προσφέρει σημαντικά οφέλη για τους οργανισμούς (McKinsey, 2015)⁵⁷. Σύμφωνα με έρευνες, οι ποικιλόμορφες ομάδες μπορούν να ενισχύσουν τη δημιουργικότητα και την ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο, ενδυναμώνοντας τη συνεργασία και την παραγωγικότητα (Cox, 2011; Jackson et al., 2003)⁵⁸. Οι ομάδες με ποικιλία απόψεων και δεξιοτήτων τείνουν να προσεγγίζουν προβλήματα με καινοτόμες λύσεις, προσφέροντας σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Bell et al., 2011)⁵⁹. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν εργάζονται σε περιβάλλοντα που προάγουν τη διαφορετικότητα, ενισχύοντας τη δημιουργία υποστηρικτικών δικτύων και αυξάνοντας την εργασιακή απόδοση.

5.2 Θετική Εικόνα Επιχείρησης μέσω Ποικιλομορφίας

Η ποικιλομορφία στους εργαζόμενους είναι απαραίτητη για τις εταιρείες που επιθυμούν να ανταγωνιστούν σε μια παγκόσμια αγορά. Ειδικότερα, καθώς οι κοινωνίες γίνονται ολοένα και πιο εθνοτικά και πολιτισμικά διαφοροποιημένες, οι οργανισμοί καλούνται να ενσωματώσουν ποικιλόμορφο προσωπικό για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών τους (McKinsey, 2015)⁶⁰. Εταιρείες που αγνοούν την ανάγκη για ποικιλομορφία διακινδυνεύουν να υποστούν ζημιές στην εικόνα τους και να χάσουν πελάτες, όπως καταδεικνύει η μελέτη του McKinsey (2015)⁶¹, η οποία αναφέρει ότι οι εταιρείες που προσλαμβάνουν ποικιλόμορφο προσωπικό τείνουν να προσελκύουν και

⁵⁷ McKinsey & Company. (2015). Delivering through Diversity.

⁵⁸ Cox, T. (2011). Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity. John Wiley & Sons; Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.

⁵⁹ Bell, M., Villado, A., Lukasik, M., Belau, L., & Briggs, S. (2011). Getting specific about diversity: The impact of diversity strategies on team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 365–385.

⁶⁰ McKinsey & Company. (2015). Delivering through Diversity.

⁶¹ McKinsey & Company. (2015). Delivering through Diversity

άλλους υποψήφιους από διαφορετικά κοινωνικά και πολιτισμικά υπόβαθρα, ενισχύοντας την εικόνα τους και την πίστη των καταναλωτών (Singal, 2014)⁶².

5.3 Οικονομικά Οφέλη και Αύξηση Παραγωγικότητας

Η συνάφεια της ποικιλομορφίας με την οικονομική απόδοση έχει καταδειχθεί σε αρκετές μελέτες. Στη μελέτη του McKinsey (2007)⁶³, διαπιστώθηκε ότι οι εταιρείες με περισσότερες γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις παρουσιάζουν καλύτερη οικονομική απόδοση. Συγκεκριμένα, οι οργανισμοί με ισχυρή εκπροσώπηση φύλου και εθνικής ποικιλομορφίας έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να επιτύχουν αυξημένα κέρδη. Τα δεδομένα δείχνουν επίσης ότι η αύξηση της ποικιλομορφίας των φύλων συνδέεται με αυξημένη κερδοφορία, ενώ η εθνική και πολιτισμική ποικιλομορφία συμβάλλει σε αύξηση του περιθωρίου EBIT (McKinsey, 2015)⁶⁴.

5.4 Καινοτομία και Ανάπτυξη Ανθρωπίνου Δυναμικού

Η ποικιλομορφία μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία εντός των οργανισμών. Επιπλέον, η ποικιλία απόψεων συμβάλλει στην επίλυση σύνθετων προβλημάτων, ενισχύοντας την οργανωτική καινοτομία (Adams et al., 2006)⁶⁵. Η διαφοροποίηση του εργατικού δυναμικού παρέχει νέες προοπτικές για την ανάπτυξη και εξέλιξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, που ενισχύουν τη θέση της επιχείρησης στην αγορά.

5.5 Προκλήσεις και Κίνδυνοι από την Ποικιλομορφία στον Εργασιακό Χώρο

Η υπερβολική ποικιλομορφία, σε περιπτώσεις μη ορθής διαχείρισης, μπορεί να οδηγήσει σε δυσκολίες συντονισμού και να προκαλέσει συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Μελέτες έχουν δείξει ότι ενώ μια ορισμένη ποσότητα ποικιλομορφίας, σε έναν εργασιακό χώρο, μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα, η υπερβολική διαφοροποίηση μπορεί να δημιουργήσει υψηλό κόστος επικοινωνίας και να υπονομεύσει τη συλλογική νοημοσύνη (Steiner, 1972)⁶⁶. Ειδικά σε περιπτώσεις όπου η διοίκηση δεν υποστηρίζει ενεργά την ποικιλομορφία, η

⁶² Singal, M. (2014). Does industry matter for diversity management? Academy of Management Proceedings, 2014(1), 10591.

⁶³ McKinsey & Company. (2007). Women Matter: Gender Diversity, A Corporate Performance Driver.

⁶⁴ Mcinsey & Company. (2015). Delivering through Diversity.

⁶⁵ Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management and new product development. Pearson Education.

⁶⁶ Steiner, I. D. (1972). Group process and productivity. Academic Press.

αντίσταση και οι διακρίσεις ενδέχεται να οδηγήσουν σε μειωμένη συνεργασία και αρνητική επίδραση στην ομάδα (Curtis & Dreachslin, 2008)⁶⁷.

⁶⁷ Curtis, E. S., & Dreachslin, J. L. (2008). Diversity management in healthcare organizations. *Journal of Healthcare Management*, 53(5), 313-327

Κεφάλαιο 6

Μετασχηματιστική ηγεσία

6.1 Η Εννοιολογική Σημασία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Η ηγεσία, ως διαδικασία επηρεασμού σκέψης και συμπεριφορών, επιδιώκει την επίτευξη κοινού στόχου και προόδου μέσω συνεργασίας. Αντί για την ηγεσία ως απομονωμένο ηρωικό πρόσωπο, η σύγχρονη ηγεσία εστιάζει στην αλληλεπίδραση και συνεργασία ηγετών και ακολούθων (Grint, 2005; Pierce & Newstorm, 2003)⁶⁸. Στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, οι ηγέτες πρέπει να οδηγούν την αλλαγή, την καινοτομία και να ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους τους, ώστε να πετύχουν στρατηγικούς στόχους (Elkins & Keller, 2003)⁶⁹.

6.2 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία στη Σύγχρονη Εποχή

Η μετασχηματιστική ηγεσία (Bass, 1985)⁷⁰ αφορά ηγέτες που αναπτύσσουν και επικοινωνούν ένα νέο όραμα, ενθαρρύνοντας τη συνεργασία και τη θετική αλλαγή σε έναν οργανισμό (Tichy & Ulrich, 1984)⁷¹. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης αναγνωρίζει τα προβλήματα, επαναπροσδιορίζει την κουλτούρα και εμπνέει τους υπαλλήλους να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα (Bass & Avolio, 1994)⁷². Αυτός ο τύπος ηγεσίας αυξάνει την ηθική και το κίνητρο των ακολούθων, δημιουργώντας έναν κινητήρα καινοτομίας και συνεργασίας (Shin & Zhou, 2007; Kearney & Gebert, 2009)⁷³. Οι

⁶⁸ Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. Palgrave Macmillan; Pierce, J.L., & Newstorm, J.W. (2003). *Leadership: Theories and practices*. McGraw-Hill

⁶⁹ Elkins, T., & Keller, R.T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 587-606

⁷⁰ Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press

⁷¹ Tichy, N.M., & Ulrich, D.O. (1984). The leadership challenge: A call for the transformational leader. *Sloan Management Review*, 26(3), 59-68.

⁷² Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Mind Garden*

⁷³ Shin, S.J., & Zhou, J. (2007). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 50(3), 619-633; Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 318-339.

μετασχηματιστικοί ηγέτες ενδυναμώνουν τους ακολούθους τους, μειώνοντας το άγχος και ενισχύοντας την ικανοποίηση τους από την εργασία (Yammarino et al., 2012)⁷⁴.

6.3 Χαρακτηριστικά του Μετασχηματιστικού Ηγέτη

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους τους, ενισχύοντας την επαγγελματική και προσωπική τους ανάπτυξη (Avolio & Bass, 1991)⁷⁵. Οι τέσσερις βασικές συμπεριφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας περιλαμβάνουν:

1. **Εξιδανικευμένη Επιρροή:** Ο ηγέτης ενεργεί ως πρότυπο, προωθώντας ηθικές αξίες και κοινά οράματα (Bass & Avolio, 1994)⁷⁶.
2. **Εμπνευσμένο Κίνητρο:** Ο ηγέτης δημιουργεί ένα σαφές και ελκυστικό όραμα για την επιχείρηση, ενισχύοντας το πάθος και τη συνεργασία (Bass, 1985)⁷⁷.
3. **Πνευματική Διέγερση:** Οι ηγέτες ενθαρρύνουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, προάγοντας τη σκέψη εκτός των κοινών παραδοχών (Avolio & Bass, 2004)⁷⁸.
4. **Εξατομικευμένη Σκέψη:** Οι ηγέτες λαμβάνουν υπόψη τις προσωπικές ανάγκες και αναπτύσσουν τους ακολούθους μέσω καθοδήγησης και υποστήριξης (Humphrey, 2012)⁷⁹.

Οι επιτυχημένοι ηγέτες επικοινωνούν το όραμά τους με σαφήνεια, αναδεικνύοντας την αξία της αποστολής και προσφέροντας υποστήριξη σε προσωπικό επίπεδο (Conger, 1991; Jaskyte, 2004)⁸⁰. Αν και ορισμένοι θεωρούν ότι η χαρισματική ηγεσία εξαρτάται από έμφυτα χαρακτηριστικά, η εκπαίδευση και η εμπειρία θεωρούνται εξίσου σημαντικές για την ανάπτυξη αυτών των χαρακτηριστικών (House & Shamir, 1993).

⁷⁴ Yammarino, F.J., et al. (2012). Team effectiveness and the role of transformational leadership: A review. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1045-1060

⁷⁵ Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1991). *The full range of leadership development: Basic principles and applications*. Sage Publications.

⁷⁶ Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

⁷⁷ Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

⁷⁸ Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Mind Garden

⁷⁹ Humphrey, R.H. (2012). *The many faces of leadership*. Routledge.

⁸⁰ Conger, J.A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 31-45; Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 27(7), 523-540.

Κεφάλαιο 7

Αποτελέσματα από την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας

7.1 Θετικές Επιπτώσεις από την Εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Η μετασχηματιστική ηγεσία, θεωρείται η πιο αποτελεσματική σύγχρονη προσέγγιση ηγεσίας. Πολλές μελέτες έχουν καταδείξει τη σύνδεσή της με θετικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς (Gilmore et al., 2013)⁸¹. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας μπορεί να αξιολογηθεί σε τρία επίπεδα: συμπεριφορά, εμπιστοσύνη και επιδόσεις (Cohen & Bailey, 1997)⁸². Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να ξεπεράσουν τα αναμενόμενα όρια και να αναλάβουν μεγαλύτερους κινδύνους, δημιουργώντας ένα θετικό εργασιακό κλίμα και ενισχύοντας την επικοινωνία (Bass, 1985)⁸³. Όταν οι ηγέτες αναδεικνύουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, οι υπάλληλοι πετυχαίνουν καλύτερες επιδόσεις και έχουν υψηλότερη δέσμευση στον οργανισμό (Piccolo & Colquitt, 2006)⁸⁴.

Η μετασχηματιστική ηγεσία ενθαρρύνει τη συνεργασία και τη θετική συνεισφορά των εργαζομένων, οδηγώντας σε αυξημένα έσοδα και ικανοποίηση των υπαλλήλων (Bass & Avolio, 1994, 2004)⁸⁵. Έχει επίσης αποδειχτεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μειώνει τον κύκλο εργασιών και την απουσία των εργαζομένων (Goodwin et al., 2011)⁸⁶. Η ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της ελευθερίας στους εργαζομένους είναι κρίσιμη για την κοινωνική καινοτομία και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (McAllister, 1995; Robinson, 1996)⁸⁷. Ο συνδυασμός γνωστικής και συναισθηματικής

⁸¹ Gilmore, A., Gallagher, S., & Kearns, P. (2013). Transformational leadership and organizational performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 34-49.

⁸² Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290

⁸³ Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

⁸⁴ Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.

⁸⁵ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

⁸⁶ Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2011). A theory of leadership for organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 329-352.

⁸⁷ McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59

εμπιστοσύνης από τους ηγέτες ενισχύει την ομάδα και οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση (Goodwin et al., 2011)⁸⁸.

7.2 Αρνητικές Επιπτώσεις από την Εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Ωστόσο, η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει αρκετές προκλήσεις. Χρειάζεται μια ισχυρή υποστηρικτική δομή για να διασφαλιστεί η επιτυχία της, διαφορετικά, ενδέχεται να προκύψουν αρνητικά αποτελέσματα (Dionne et al., 2004)⁸⁹. Σε γραφειοκρατικές οργανώσεις, οι ριζικές αλλαγές που προτείνει ένας μετασχηματιστικός ηγέτης μπορεί να προκαλέσουν αντίσταση και αποτυχία στην εφαρμογή των νέων στρατηγικών. Η υπερβολική ελευθερία που προσφέρει η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να εκμεταλλευτεί από τους εργαζομένους για προσωπικό όφελος ή να οδηγήσει σε έλλειψη αποτελεσματικότητας λόγω της έλλειψης καθοδήγησης (Reuvers et al., 2008)⁹⁰.

Σε περιπτώσεις που η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας δεν είναι καλά σχεδιασμένη, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ανασφάλεια και αβεβαιότητα, οδηγώντας σε αποτυχία των προσπαθειών μετασχηματισμού (Erkutlu, 2008)⁹¹. Η ενδυνάμωση της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για χειραγώγηση των υπαλλήλων, κάτι που φαίνεται να είναι ανησυχητικό όσον αφορά στην αυθεντικότητα του ηγετικού στυλ (Dionne et al., 2004)⁹². Η έλλειψη καθολικής εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε πόλωση και συγκρούσεις, καθιστώντας αδύνατη την επιτυχή εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Avolio & Bass, 1992)⁹³.

⁸⁸ Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2011). A theory of leadership for organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 329-352

⁸⁹ Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 631-648.

⁹⁰ Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenburgh, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behavior: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.

⁹¹ Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. *Journal of Management Development*, 27(7), 708-726.

⁹² Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 631-648

⁹³ Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1992). The multifactor leadership questionnaire.

Κεφάλαιο 8

Μετασχηματιστική ηγεσία και ποικιλομορφία

8.1 Σύνδεση μετασχηματιστικής ηγεσίας και ποικιλομορφίας στον εργασιακό τομέα

Η σύνδεση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την ποικιλομορφία στον εργασιακό τομέα έχει γίνει αντικείμενο συστηματικής μελέτης, καθώς οι δύο αυτές έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται με τρόπους που ενδυναμώνουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα και την καινοτομία. Η μετασχηματιστική ηγεσία, με το μοντέλο της που επικεντρώνεται στην ενίσχυση της ομάδας και την υποστήριξη της ατομικής ανάπτυξης, προσφέρει ένα θετικό πλαίσιο για την ενσωμάτωση και αξιοποίηση της ποικιλομορφίας μέσα στον οργανισμό (Bass & Riggio, 2006)⁹⁴.

Η ένταξη της ποικιλομορφίας στον οργανωτικό σχεδιασμό, όπως φαίνεται σε τομείς όπως ο τουριστικός κλάδος, μπορεί να έχει ηθικές, οργανικές ή κανονιστικές επιπτώσεις. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι εκείνοι που αναγνωρίζουν την ποικιλομορφία ως στρατηγικό πλεονέκτημα, προωθώντας την ενσωμάτωσή της με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των ομάδων (Gotsis & Grimaldi, 2016)⁹⁵. Στις σύγχρονες οργανώσεις, οι ηγέτες καλούνται να διαχειριστούν τη διαφοροποίηση των εργαζομένων και να υιοθετήσουν στρατηγικές που θα υποστηρίξουν την ένταξη των διαφοροποιημένων εργαζομένων, προάγοντας την ευημερία τους και την οργανωτική επιτυχία (Fernandez, 2010)⁹⁶.

Η μετασχηματιστική ηγεσία ενθαρρύνει τη δημιουργία καινοτόμων στρατηγικών μέσω της συνειδητής και αποτελεσματικής διαχείρισης των διαφορών μεταξύ των εργαζομένων, ενδυναμώνοντας την «γνωστική ποικιλομορφία» εντός των ομάδων. Αυτό συνεπάγεται τη δυνατότητα των εργαζομένων να αναλύουν προβλήματα από διαφορετικές προοπτικές και να προτείνουν καινοτόμες λύσεις που διαφορετικά θα ήταν αδύνατο να προκύψουν σε έναν ομοιογενή οργανισμό (Jung, 2003; Gruenfeld, 1998)⁹⁷.

⁹⁴ Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.

⁹⁵ Gotsis, G., & Grimaldi, K. (2016). Diversity as an aspect of effective leadership: integrating and moving forward. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 241-264. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2014-0107>

⁹⁶ Fernandez, S. (2010). Diversity and Transformational Leadership: Integrating Theory and Practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 241-264.

⁹⁷ Jung, D. I. (2003). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in teams. *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 6(3), 234-

Επιπλέον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να προωθήσουν την πολιτιστική ποικιλομορφία, εξαλείφοντας τις πολιτισμικές προκαταλήψεις και ενισχύοντας την αξία της αμοιβαίας αποδοχής και συνεργασίας (Pugh et al., 2008)⁹⁸. Αυτή η στρατηγική αποσκοπεί στη δημιουργία ενός πολυπολιτισμικού περιβάλλοντος, το οποίο προάγει τη συλλογική ταυτοποίηση και ενισχύει τις οργανωτικές σχέσεις (Duckitt et al., 2005; Kearney & Gebert, 2009)⁹⁹.

Οι ηγέτες που υιοθετούν ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι σε θέση να δημιουργούν δομές που ενθαρρύνουν τη συνεργασία και τη διασύνδεση μεταξύ διαφορετικών κοινωνικών και πολιτιστικών ομάδων. Αυτό όχι μόνο υποστηρίζει την ατομική ανάπτυξη, αλλά ενισχύει και τη συλλογική απόδοση, οδηγώντας σε αυξημένα επίπεδα παραγωγικότητας και καινοτομίας στον οργανισμό (Shin & Zhou, 2007)¹⁰⁰.

252; Gruenfeld, D. H. (1998). Diversity and Creativity in Teams: The Role of Team Culture. *Journal of Organizational Behavior*, 19(6), 675-694.

⁹⁸ Pugh, D. S., Dietz, J. L., Brief, A. P., & Willey, S. (2008). The Importance of Cultural Diversity in Organizational Settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107(3), 274-295.

⁹⁹ Duckitt, J., Callaghan, J., & Wanger, A. (2005). Cultural values and leadership. In *The Oxford Handbook of Leadership*. Oxford University Press; Kearney, E., & Gebert, D. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52(3), 532-553.

¹⁰⁰ Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Chinese R&D Teams. *Academy of Management Journal*, 50(3), 681-695

Κεφάλαιο 9

Ανάλυση έρευνας

9.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό να διερευνηθεί η επιρροή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην ποικιλομορφία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Κρήτη. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είναι ποσοτική και βασίζεται στη χρήση ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων, τα οποία διενεργήθηκαν μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Η χρήση της συγκεκριμένης πλατφόρμας διασφαλίζει την ανωνυμία των συμμετεχόντων, εξοικονομεί χρόνο και διευκολύνει τη συμμετοχή των ερωτώμενων, ενισχύοντας έτσι την ανταπόκριση.

Το δείγμα της έρευνας προήλθε από εργαζόμενους ξενοδοχειακών επιχειρήσεων 4* και 5* στην περιοχή της Κρήτης, κατά την τουριστική περίοδο του 2020 (Αύγουστος-Σεπτέμβριος). Συνολικά, συλλέχθηκαν 354 απαντήσεις, αριθμός που παρέχει υψηλή αντιπροσωπευτικότητα για την έρευνα. Ο πληθυσμός των συμμετεχόντων αποτελείται κυρίως από Έλληνες εργαζόμενους, όμως υπήρξε και συμμετοχή ατόμων από άλλες χώρες. Οι ερωτώμενοι ήταν κατά βάση άτομα με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως φύλο, ηλικία, καταγωγή, επαγγελματική εμπειρία και εκπαιδευτικό υπόβαθρο.

Η μεθοδολογία ακολουθεί την προσέγγιση της ποσοτικής έρευνας με σκοπό την αναγνώριση της σχέσης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ποικιλομορφίας στον ξενοδοχειακό τομέα, χρησιμοποιώντας δομημένο ερωτηματολόγιο 42 ερωτήσεων. Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά τη ποικιλομορφία, ενώ η δεύτερη την ηγεσία. Η αξιοπιστία των κλιμάκων των ερωτήσεων μετρήθηκε μέσω του Cronbach's α και τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρουσιάζονται παρακάτω.

9.2 Σκοπός του Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις που προέρχονται από υπάρχουσες κλίμακες της ερευνητικής βιβλιογραφίας, με στόχο να διασφαλιστεί η αξιοπιστία και εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Κάθε ενότητα του ερωτηματολογίου εξετάζει μία διαφορετική διάσταση της ποικιλομορφίας και της ηγεσίας, καθώς και τον τρόπο που επηρεάζουν τη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Κρήτη.

9.3 Δημογραφικά Στοιχεία

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει δημογραφικές ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία, την καταγωγή, την εργασιακή εμπειρία και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των συμμετεχόντων. Οι δημογραφικές αυτές πληροφορίες μας βοηθούν να

κατανοήσουμε τις βασικές διαφορές που ενδέχεται να υφίστανται μεταξύ των εργαζομένων, και πώς αυτές σχετίζονται με την έννοια της ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο.

9.4 Στατιστική ανάλυση και κλίμακες

Η αξιοπιστία της έρευνας μετρήθηκε μέσω του στατιστικού δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha και τέλος, ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας χρησιμοποιήθηκε το $p < 0.05$.

Ποικιλομορφία

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου εξετάζει τη γενική αντίληψη για την ποικιλομορφία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθώς και τις συμπεριφορές που συνδέονται με αυτήν.

9.4.1 Κλίμα Ποικιλομορφίας
Η κλίμακα αυτή εξετάζει το γενικότερο κλίμα ποικιλομορφίας στις επιχειρήσεις.

- Η επιχείρηση λαμβάνει μέτρα για την αύξηση της ποικιλομορφίας.
- Η διοίκηση υποστηρίζει τον προϊστάμενό μου στην αύξηση της ποικιλομορφίας εντός της ομάδας.
- Η επιχείρηση αφιερώνει πόρους σε πρωτοβουλίες ποικιλομορφίας.
- Τα διοικητικά στελέχη συνδέουν την ποικιλομορφία με την αποστολή και το όραμα του οργανισμού.

Αξιοπιστία:

Cronbach's $\alpha = 0.731$ (Πίνακας 1: Diversity Climate)

Πίνακας 1 Diversity climate.

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.731

Note. Of the observations, pairwise complete cases were used.

9.4.2 Εθνοτική Συμπεριφορά Εντός Ομάδας (Ethnic In-Group Favoritism)

Η συγκεκριμένη κλίμακα εξετάζει τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από την εθνικότητά τους στον εργασιακό χώρο.

- Τα μέλη της ομάδας μου συμπεριφέρονται διαφορετικά απέναντί μου λόγω της εθνικότητάς μου.
- Συμπεριφέρομαι διαφορετικά στους συναδέλφους μου λόγω της καταγωγής τους.

- Η καταγωγή του συναδέλφου μου επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζομαι μαζί του.

Αξιοπιστία:

Cronbach's $\alpha = 0.760$ (Πίνακας 2: Ethnic In-Group Favoritism)

Πίνακας 2 Ethnic in group favoritism.

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.760

9.4.3 Ορατή και Αόρατη Αντίθεση (Visible Dissimilarity / Value Dissimilarity / Informational Dissimilarity)

Με αυτήν την κλίμακα εξετάζονται οι αντιφάσεις που μπορούν να προκύψουν μεταξύ των εργαζομένων.

- Νομίζω ότι είμαι ορατά ανόμοιος με τα άλλα μέλη της ομάδας.
- Νομίζω ότι είμαι διαφορετικός από άλλα μέλη της ομάδας όσον αφορά τα ορατά χαρακτηριστικά (π.χ. ηλικία, φύλο, εθνικότητα).

Αξιοπιστία:

Cronbach's $\alpha = 0.640$ (Πίνακας 3: Visible Dissimilarity/Value Dissimilarity)

Πίνακας 3 Visible dissimilarity/Value dissimilarity/Informational dissimilarity.

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.640

Ηγεσία

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου εξετάζει τις συμπεριφορές των μετασχηματιστικών ηγετών.

9.4.4 Αναζήτηση Νέων Ευκαιριών και Όραμα (Articulating a Vision) Αυτή η κλίμακα εξετάζει τη δυνατότητα των ηγετών να εκφράσουν ένα σαφές όραμα για το μέλλον της ομάδας.

- Αναζητά πάντα νέες ευκαιρίες για τη μονάδα / τμήμα / οργανισμό.
- Έχει μια ενδιαφέρουσα εικόνα του μέλλοντος για την ομάδα μας.

- Έχει σαφή αντίληψη για το πού πηγαίνει η ομάδα.

Αξιοπιστία:

Cronbach's $\alpha = 0.862$ (Πίνακας 4: Articulating a Vision)

Πίνακας 4 Articulating a vision.

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.862

9.4.5 Παροχή Σωστού Υποδείγματος (Providing an Appropriate Model) Στην παρούσα κλίμακα εξετάζεται η συμπεριφορά του ηγέτη ως πρότυπο προς τους άλλους.

- Ηγείται με έργα και όχι με λόγια.
- Αποτελεί ένα καλό πρότυπο για να ακολουθήσει κάποιος.
- Ηγείται δίνοντας το καλό παράδειγμα.

Αξιοπιστία:

Cronbach's $\alpha = 0.800$ (Πίνακας 5: Providing an Appropriate Model)

Πίνακας 5 Providing an appropriate model.

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.800

9.4.6 Προώθηση Συνεργασίας (Fostering the Acceptance of Group Goals)

Η συγκεκριμένη κλίμακα εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες προάγουν τη συνεργασία μέσα στις ομάδες.

- Προάγει τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων εργασίας.
- Ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να δρουν και να σκέφτονται ομαδικά.

Αξιοπιστία:

Cronbach's $\alpha = 0.816$ (Πίνακας 6: Fostering the Acceptance of Group Goals)

Πίνακας 6 *Fostering the acceptance of group goals.*

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.816

9.4.7 *Αναμονή Υψηλών Επιδόσεων (High Performance Expectations)* Με αυτήν την κλίμακα εξετάζονται οι απαιτήσεις που θέτει ο ηγέτης για την επίδοση των εργαζομένων.

- Μας δείχνει ότι αναμένει πολλά από εμάς.
- Απαιτεί την καλύτερη επίδοση.

Αξιοπιστία:

Cronbach's $\alpha = 0.703$ (Πίνακας 7: High Performance Expectations)

Πίνακας 7 *High performance expectations.*

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.703

9.4.8 *Ατομική Υποστήριξη (Individualized Support)* Η συγκεκριμένη κλίμακα εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες παρέχουν υποστήριξη στους εργαζομένους.

- Δείχνει σεβασμό για τα προσωπικά μου συναισθήματα.
- Συμπεριφέρεται με τρόπο ώστε να λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές μου ανάγκες.

Αξιοπιστία:

Cronbach's $\alpha = 0.653$ (Πίνακας 8: Individualized Support)

Πίνακας 8 *Individualized support.*

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.653

9.4.9 Διανοητική Διέγερση (*Intellectual Stimulation*)

Η κλίμακα αυτή εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και καινοτομία.

- Μου προσέφερε νέους τρόπους να βλέπω πράγματα που παλιότερα με δυσκόλευαν.
 - Έχει ιδέες που με ανάγκασαν να ξανασκεφτώ κάποιες από τις δικές μου αντιλήψεις.

Αξιοπιστία:

Cronbach's α = 0.692 (Πίνακας 9: Intellectual Stimulation)

Πίνακας 9 Intellectual stimulation.

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.692

Συμπεράσματα

Η αξιοπιστία των κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρουσιάζει ικανοποιητικά επίπεδα, με την πλειοψηφία των κλιμάκων να παρουσιάζουν υψηλό δείκτη Cronbach's α , υποδεικνύοντας την αξιοπιστία των μετρήσεων.

Κεφάλαιο 10

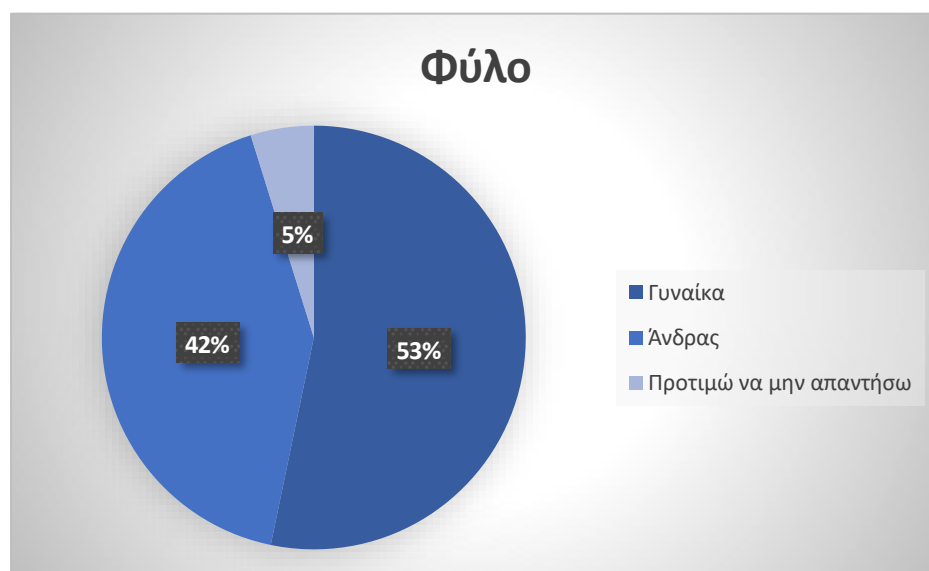
Αποτελέσματα έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύουμε τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη διεξαγωγή της έρευνας, παρουσιάζοντας τα δεδομένα με τη βοήθεια διαγραμμάτων, προκειμένου να εξασφαλίσουμε μια σαφή και εύκολα κατανοητή εικόνα για τις απαντήσεις του δείγματός μας. Τα αποτελέσματα που θα εξετάσουμε προέρχονται από τα 354 άτομα που συμμετείχαν και συμπλήρωσαν επιτυχώς τα ερωτηματολόγια μέσω της πλατφόρμας **Google Forms**. Στην έρευνά μας, θεωρείται δεδομένη η σύνδεση μεταξύ της ποικιλομορφίας και της μετασχηματιστικής ηγεσίας στον εργασιακό τομέα, όπως καταδεικνύεται από τη βιβλιογραφία και τις προγενέστερες ερευνητικές εργασίες. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην ανάπτυξη της ποικιλομορφίας εντός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

10.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία, από το σύνολο των 354 συμμετεχόντων, 149 άτομα ήταν άνδρες, 188 άτομα ήταν γυναίκες, και 17 άτομα επέλεξαν να μην προσδιορίσουν το φύλο τους.

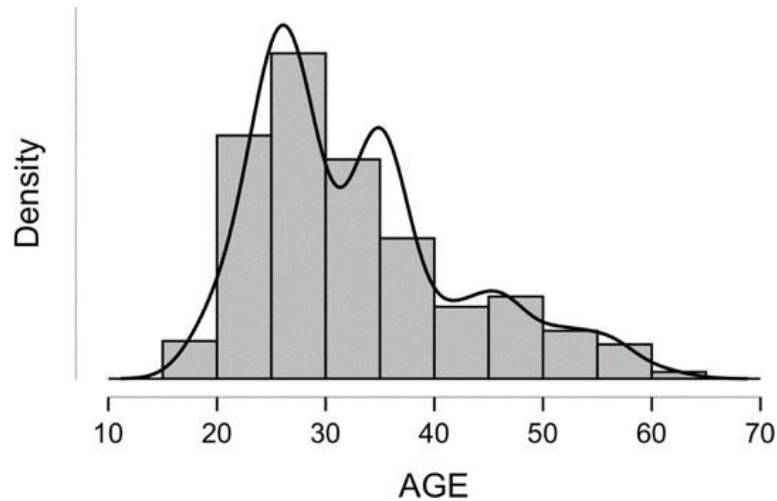
Διάγραμμα 1. Φύλο συμμετεχόντων.



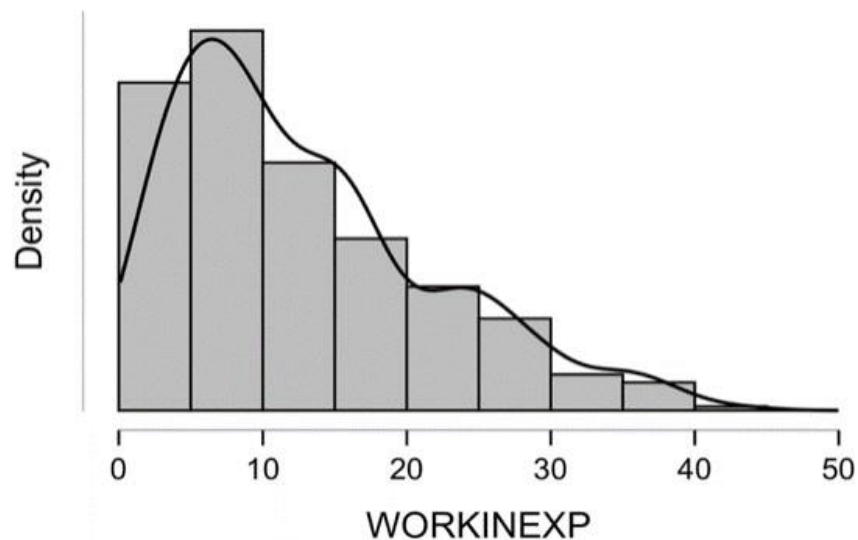
Οι ηλικίες των ερωτηθέντων κατατάσσονται κυρίως στην ηλικιακή ομάδα από 20 έως 40 ετών, η οποία αποτελεί τη μεγαλύτερη πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι αυτή η ηλικιακή ομάδα αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος,

υπογραμμίζοντας τη σημασία της νεότερης γενιάς εργαζομένων στον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Διάγραμμα 2 Ηλικία συμμετεχόντων.



Διάγραμμα 3. Εργασιακή εμπειρία

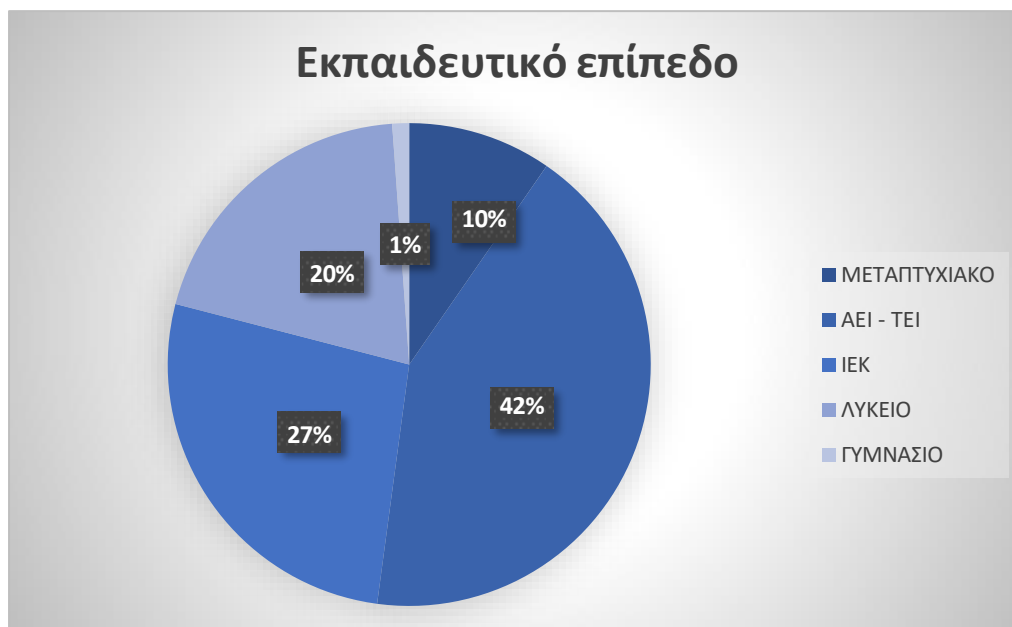


Όσον αφορά τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας, οι ερωτηθέντες παρουσιάζουν στην πλειοψηφία τους λιγότερα από 10 έως 20 χρόνια εργασίας στον τομέα της φιλοξενίας, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 3. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαθέτει έναν ικανοποιητικό αριθμό ετών εμπειρίας, κάτι που τους καθιστά ενδεχομένως ιδιαίτερα κατάλληλους να κρίνουν και να αξιολογήσουν τις συνθήκες εργασίας και την ηγεσία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 4, το εκπαιδευτικό επίπεδο του δείγματος καταδεικνύει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ, με ποσοστό 42%. Ακολουθούν οι απόφοιτοι ΙΕΚ, οι οποίοι αποτελούν το 27% του δείγματος, ενώ οι απόφοιτοι γυμνασίου και λυκείου καταλαμβάνουν τις χαμηλότερες θέσεις με ποσοστά 20% και 10%, αντίστοιχα.

Αυτό το εκπαιδευτικό προφίλ υποδεικνύει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων διαθέτει υψηλό μορφωτικό επίπεδο, γεγονός που ενδεχομένως να επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων και την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την ηγεσία και την ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο. Παράλληλα, οι συμμετέχοντες είναι σε παραγωγική ηλικία και διαθέτουν μια ικανοποιητική εργασιακή εμπειρία, χαρακτηριστικά που ενισχύουν την αξιοπιστία των δεδομένων που συλλέχθηκαν και συμβάλλουν θετικά στην ποιότητα της έρευνας μας.

Διάγραμμα 4 Εκπαιδευτικό επίπεδο συμμετεχόντων.



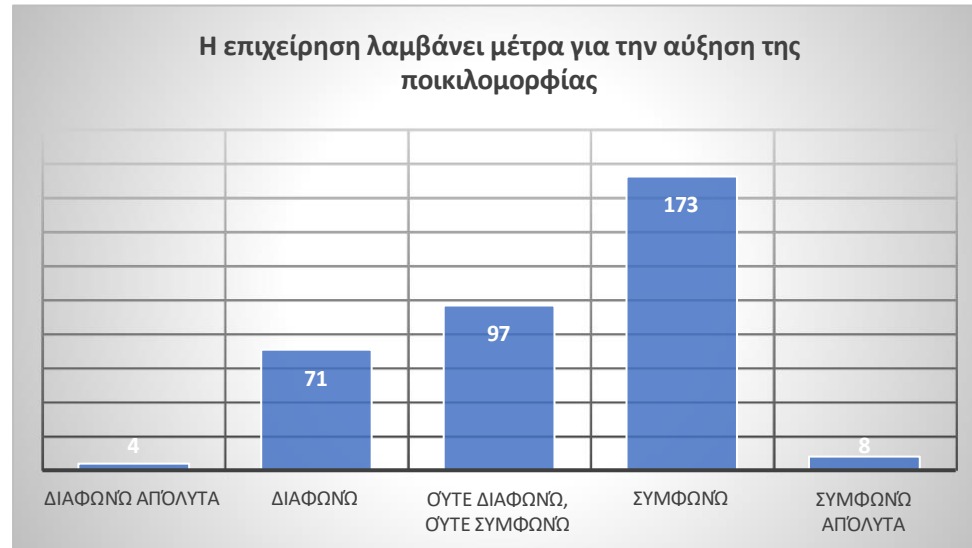
10.2 Μέτρηση Ποικιλομορφίας

Η ύπαρξη ή όχι της ποικιλομορφίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπου διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια, εξετάστηκε μέσω των απαντήσεων των ερωτηθέντων σε μια σειρά ερωτήσεων που αφορούσαν κυρίως τις προσωπικές τους απόψεις και εμπειρίες σχετικά με τη στήριξη της ποικιλομορφίας από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Οι ερωτήσεις επικεντρώθηκαν στο κατά πόσο η διοίκηση ενθαρρύνει την ποικιλομορφία και αναλαμβάνει συγκεκριμένες πρωτοβουλίες για την προώθησή της.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, σχεδόν το 50% των ερωτηθέντων συμφώνησαν ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται λαμβάνει μέτρα για την αύξηση της

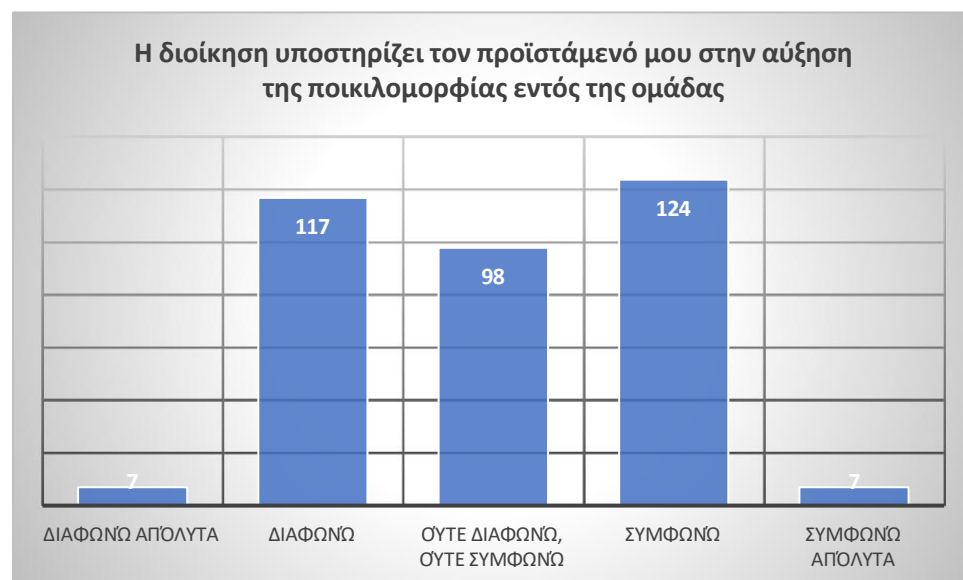
ποικιλομορφίας. Το 27% των ερωτηθέντων παρέμειναν ουδέτεροι, ενώ το 20% δήλωσαν ότι δεν συμφωνούν με αυτή τη διατύπωση (Διάγραμμα 5).

Διάγραμμα 5 Η επιχείρηση λαμβάνει μέτρα για την αύξηση της ποικιλομορφίας.



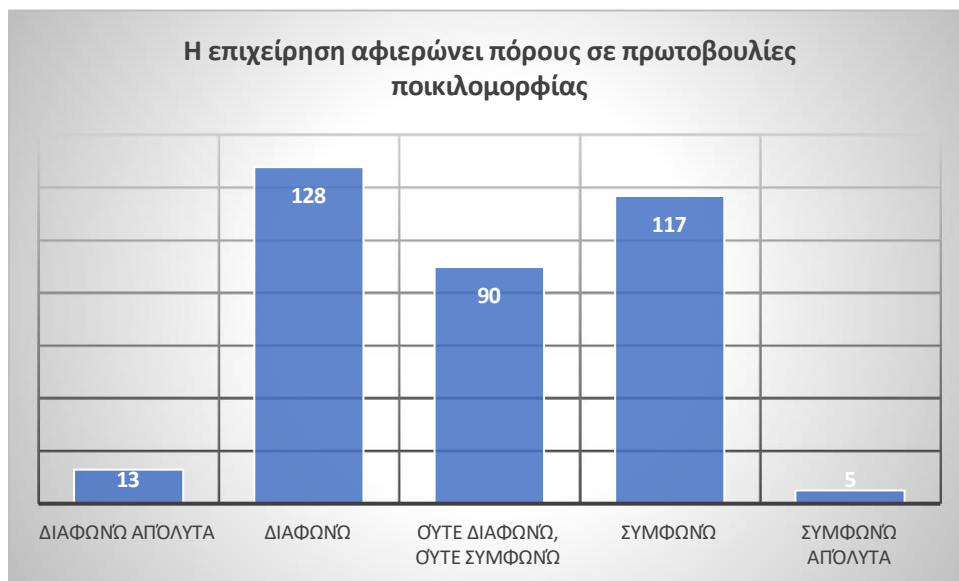
Αντίστοιχα, οι απαντήσεις σχετικά με τη στήριξη της διοίκησης προς τους προϊσταμένους για την προώθηση της ποικιλομορφίας ήταν σχετικά ισχυρές, αν και υπήρξε ένα σημαντικό ποσοστό (33%) που διαφώνησε με τη διατύπωση ότι η διοίκηση υποστηρίζει τις ενέργειες των προϊσταμένων (Διάγραμμα 6).

Διάγραμμα 6 Η διοίκηση υποστηρίζει τον προϊστάμενό μου στην αύξηση της ποικιλομορφίας εντός της ομάδας.



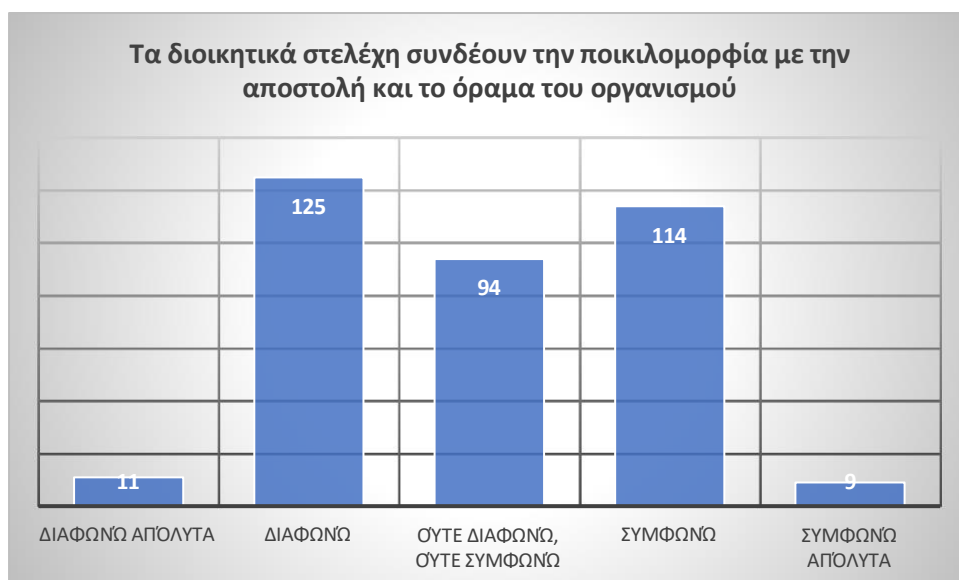
Επιπλέον, το 36% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι η επιχείρηση δεν αφιερώνει πόρους σε πρωτοβουλίες ποικιλομορφίας, ενώ το 33% συμφώνησε ότι η επιχείρηση κάνει τις απαραίτητες ενέργειες προς αυτήν την κατεύθυνση (Διάγραμμα 7).

Διάγραμμα 7 Η επιχείρηση αφιερώνει πόρους σε πρωτοβουλίες ποικιλομορφίας.



Αξιοσημείωτο είναι ότι ένα ποσοστό 35% των ερωτηθέντων διαφώνησαν με την ιδέα ότι τα διοικητικά στελέχη συνδέουν την ποικιλομορφία με την αποστολή και το όραμα του οργανισμού, ενώ 32% συμφώνησαν (Διάγραμμα 8).

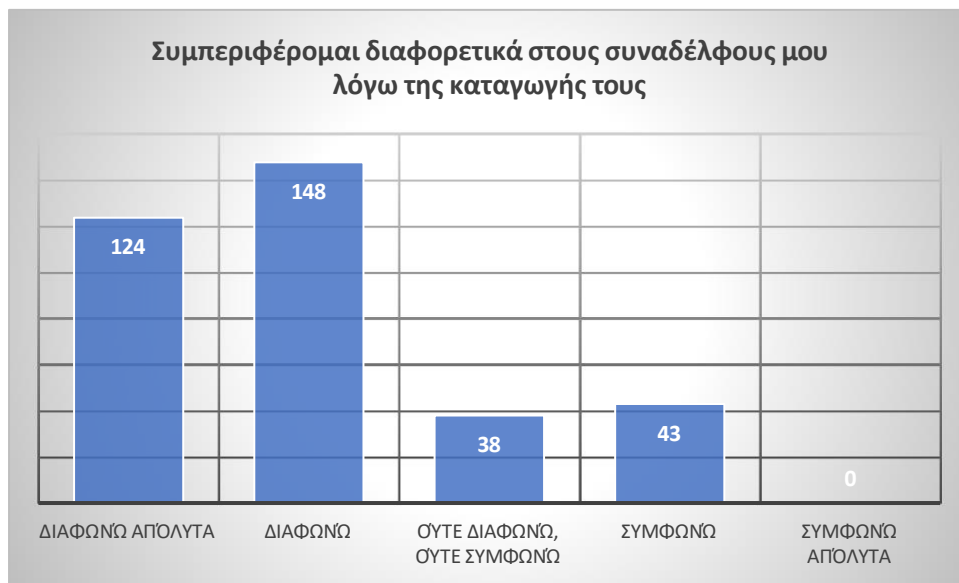
Διάγραμμα 8 Τα διοικητικά στελέχη συνδέουν την ποικιλομορφία με την αποστολή και το όραμα του οργανισμού.



Η ανάλυση των απαντήσεων δείχνει ότι, παρά την θετική γενική εικόνα, η υποστήριξη της ποικιλομορφίας μειώνεται όταν οι ερωτήσεις γίνονται πιο συγκεκριμένες. Το 50% του δείγματος θεωρεί ότι η επιχείρηση προωθεί την ποικιλομορφία, ενώ το ίδιο ποσοστό εκφράζει αμφιβολίες ή διαφωνίες σχετικά με την πρακτική εφαρμογή της.

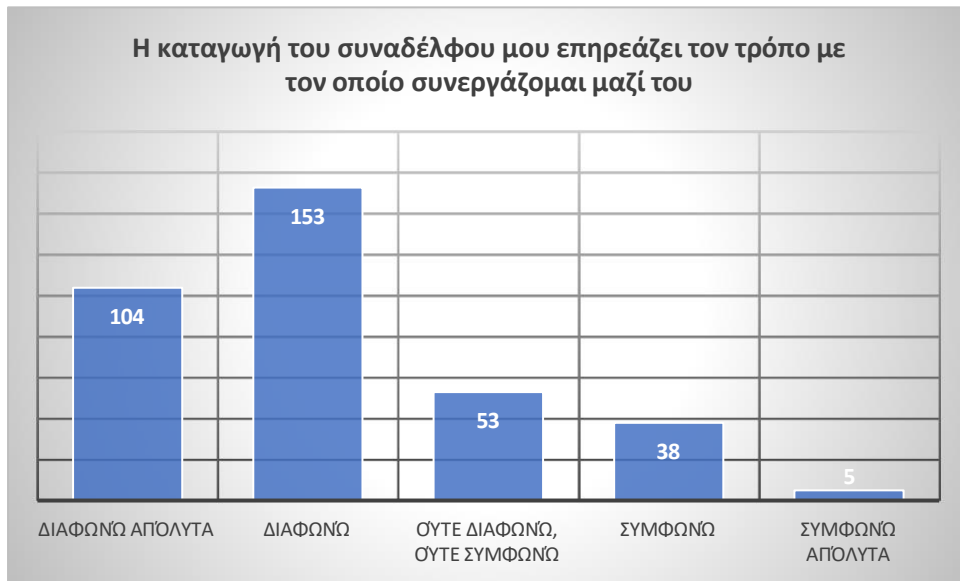
Ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων (40%) εξέφρασε τη διαφωνία του σε σχέση με μια πρόταση που σχετίζεται με τη διαφορετικότητα, καθιστώντας αυτή την ερώτηση μία από τις λιγοστές περιπτώσεις όπου παρατηρήθηκε σημαντική αντίθεση. Ειδικότερα, το 29% των ερωτηθέντων εξέφρασαν απόλυτη διαφωνία, ενώ το 20% δήλωσαν συμφωνία (Διάγραμμα 10).

Διάγραμμα 10 Συμπεριφέρομαι διαφορετικά στους συναδέλφους μου λόγω της καταγωγής τους.



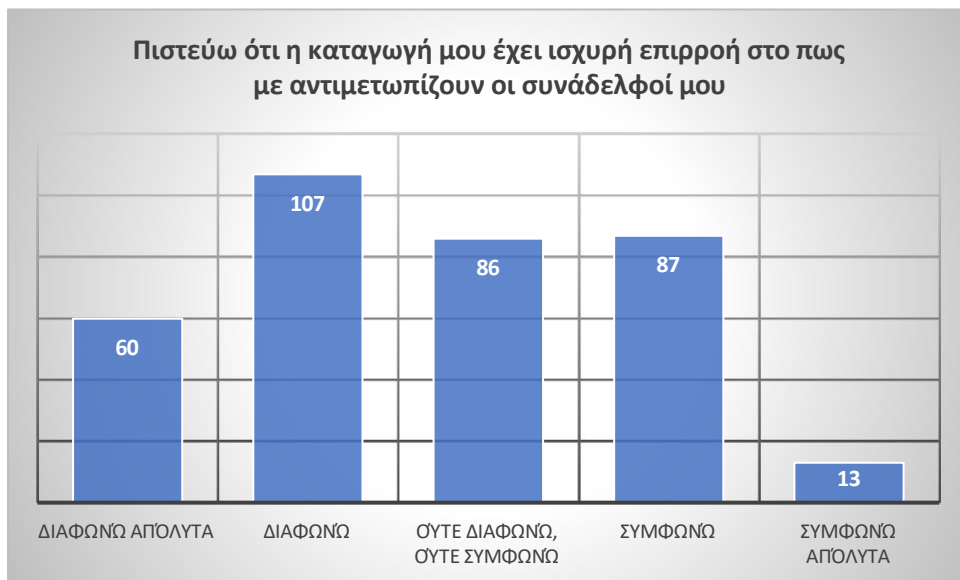
Παράλληλα, αρνητικά ανταποκρίθηκε η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην ερώτηση σχετικά με το αν συμπεριφέρονται διαφορετικά στους συναδέλφους τους λόγω της καταγωγής τους. Συγκεκριμένα, το 35% από αυτούς διαφωνούν απόλυτα, ενώ το 41% διαφωνούν γενικά με την εν λόγω διατύπωση. Ωστόσο, ένα μικρό αλλά σημαντικό ποσοστό της τάξης του 24% παραδέχθηκε ότι συμπεριφέρεται διαφορετικά σε κάποιους συναδέλφους λόγω της διαφορετικότητάς τους καταγωγής.

Διάγραμμα 11 Η καταγωγή του συναδέλφου μου επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζομαι μαζί του.



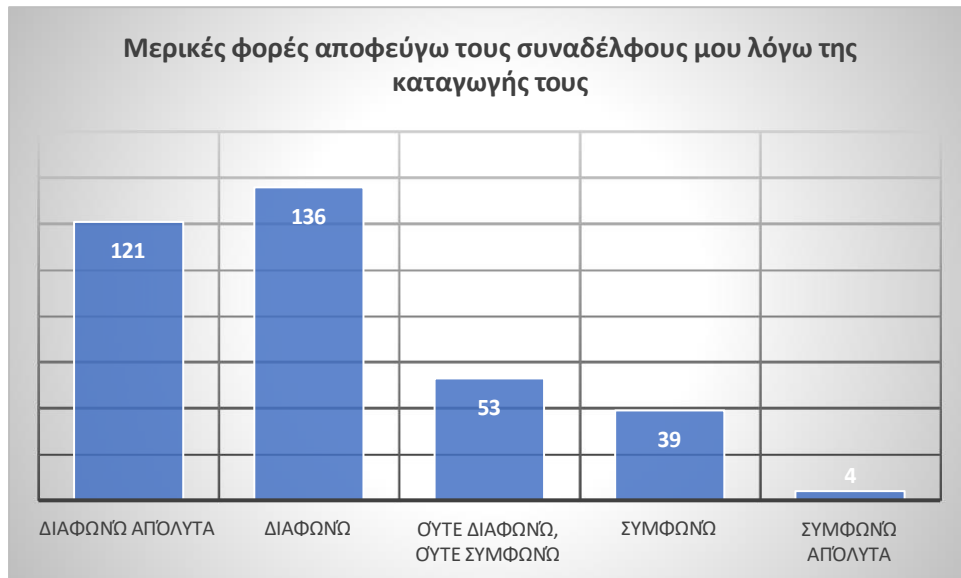
Σχετικά με το αν η καταγωγή ενός συναδέλφου επηρεάζει τη συνεργασία, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (44%) αρνήθηκαν ότι η καταγωγή επηρεάζει τη συνεργασία, ενώ το 12% συμφώνησαν ότι η καταγωγή πράγματι επηρεάζει τον τρόπο συνεργασίας τους. Παράλληλα, ένα ποσοστό 15% παρέμειναν ουδέτεροι χωρίς να τοποθετηθούν επί του θέματος.

Διάγραμμα 12 Πιστεύω ότι η καταγωγή μου έχει ισχυρή επιρροή στο πώς με αντιμετωπίζουν οι συνάδελφοί μου.



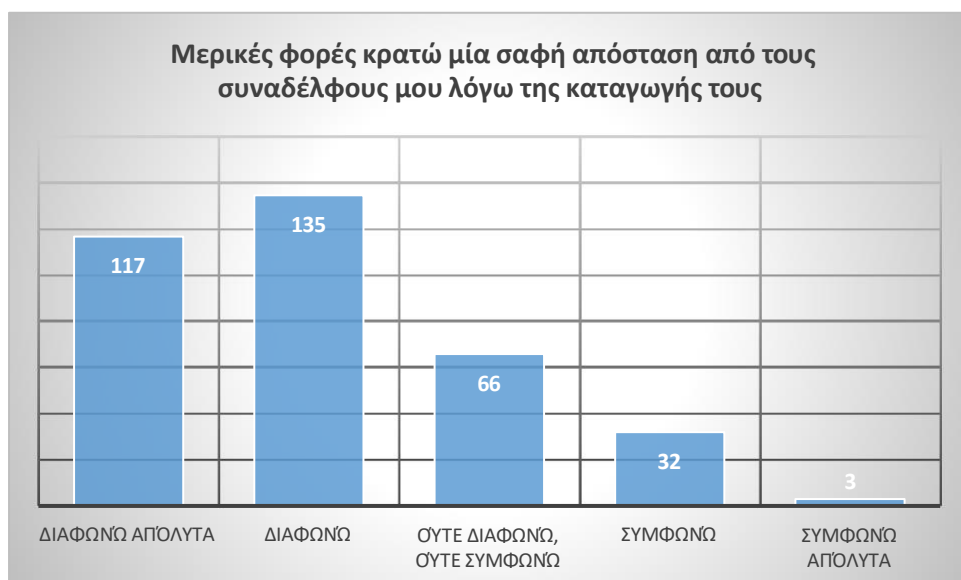
Η επόμενη ερώτηση αφορά την αντίληψη των ερωτηθέντων σχετικά με το αν η διαφορετικότητα στην καταγωγή επηρεάζει το πώς αντιμετωπίζονται από τους συναδέλφους τους. Περίπου το 47% διαφωνούν, δηλώνοντας ότι η καταγωγή τους δεν έχει ισχυρή επιρροή στο πώς τους αντιμετωπίζουν οι συνάδελφοί τους. Από την άλλη, το 28% συμφωνούν ότι υπάρχει επιρροή στην αντιμετώπισή τους λόγω καταγωγής, ενώ το 24% δεν εκφράζουν γνώμη, παραμένοντας ουδέτεροι.

Διάγραμμα 13 Μερικές φορές αποφεύγω τους συναδέλφους μου λόγω της καταγωγής τους.



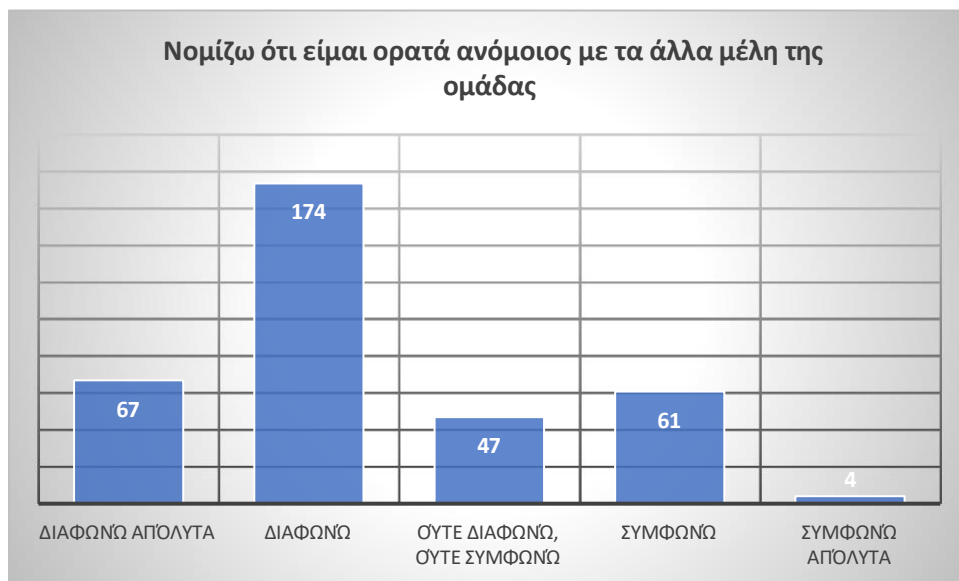
Στην ερώτηση σχετικά με το αν οι συμμετέχοντες αποφεύγουν συναδέλφους λόγω της καταγωγής τους, η συντριπτική πλειοψηφία (73%) αρνήθηκε τη συμπεριφορά αυτή, ενώ μόνο το 9% (32 άτομα) φάνηκαν να συμφωνούν. Τα ευρήματα αυτά αποτυπώνουν μια ξεκάθαρη απόρριψη του φαινομένου.

Διάγραμμα 14 Μερικές φορές κρατώ μια σαφή απόσταση από τους συναδέλφους μου λόγω της καταγωγής τους.



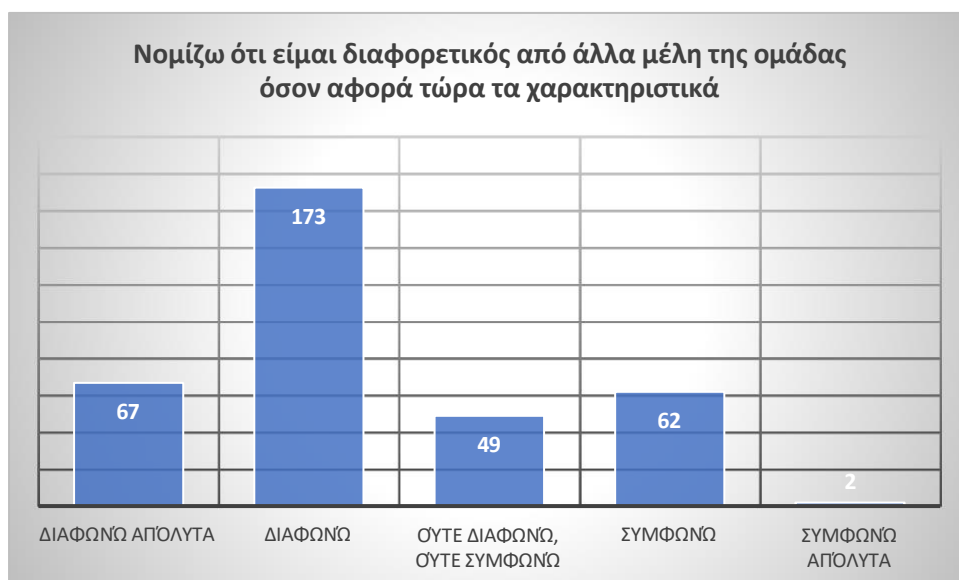
Η δεύτερη αρνητική συμπεριφορά αφορά την παραδοχή της απόστασης που κρατούν οι εργαζόμενοι από συναδέλφους τους λόγω της καταγωγής τους. Εδώ, το 71% διαφωνούν με τη διατύπωση αυτή, ενώ μόνο το 9% συμφώνησε.

Διάγραμμα 15 Νομίζω ότι είμαι ορατά ανόμοιος με τα άλλα μέλη της ομάδας.



Αναφορικά με το αν οι ερωτηθέντες αισθάνονται ότι είναι ορατά διαφορετικοί από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας λόγω καταγωγής ή άλλων χαρακτηριστικών, το 18% δήλωσαν συμφωνία, ενώ το 65% αισθάνονται ότι είναι όμοιοι με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους.

Διάγραμμα 16 Νομίζω ότι είμαι διαφορετικός από άλλα μέλη της ομάδας όσον αφορά τα ορατά χαρακτηριστικά (π.χ. ηλικία, φύλο, εθνικότητα).



Ένα παρόμοιο ποσοστό ατόμων (69%) εκφράζει συμφωνία με τη διατύπωση που αφορά τα ορατά χαρακτηριστικά, ενισχύοντας την αντίληψη ότι οι συμμετέχοντες δεν

αισθάνονται ότι η καταγωγή τους αποτελεί σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης μέσα στην ομάδα.

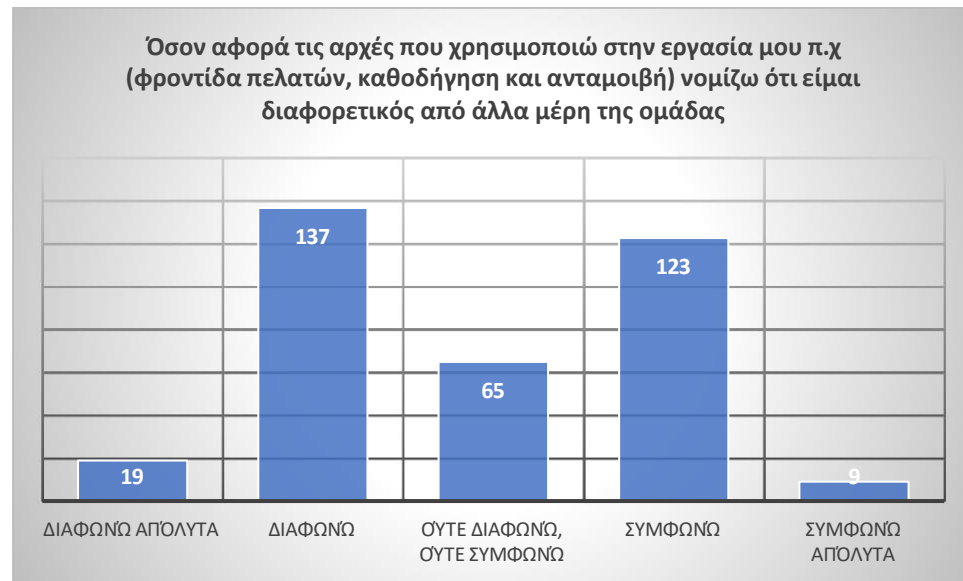
Στις επόμενες ερωτήσεις (Διάγραμμα 17 και 18) εξετάζεται η διαφορετικότητα στην εργασία όσον αφορά τις αξίες και τις αρχές του κάθε ατόμου. Στην ερώτηση για τις αξίες και τα κίνητρα της εργασίας τους (Διάγραμμα 17), το 44% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι οι αξίες τους δεν διαφέρουν σημαντικά από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Αντίθετα, ένα ποσοστό 40% συμφωνεί ότι εντοπίζει διαφορές στο αξιακό του σύστημα σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Στην επόμενη ερώτηση, που αφορά τις αρχές που χρησιμοποιεί το άτομο στην εργασία του (Διάγραμμα 18), το 40% του δείγματός μας δεν θεωρούν ότι διαφέρουν σχετικά με τις αρχές που πρεσβεύουν από τους υπόλοιπους συναδέλφους τους. Εντούτοις, το 35% των ερωτηθέντων διαφωνούν και θεωρούν ότι υπάρχουν διαφορές στις αρχές τους. Επομένως, βλέπουμε ότι υπάρχει μια σχεδόν ισομερής κατανομή στις απόψεις για την ύπαρξη ή μη διαφορών στις αξίες και τις αρχές εργασίας, με το 38,4% να παραδέχεται την ύπαρξη διαφορών στο αξιακό τους σύστημα και το 35% να αναγνωρίζει διαφορές στις αρχές τους στην εργασία.

Διάγραμμα 17 Πιστεύω ότι οι αξίες της εργασίας μου και / ή τα κίνητρα μου είναι ανόμοια με άλλα μέλη της ομάδας.



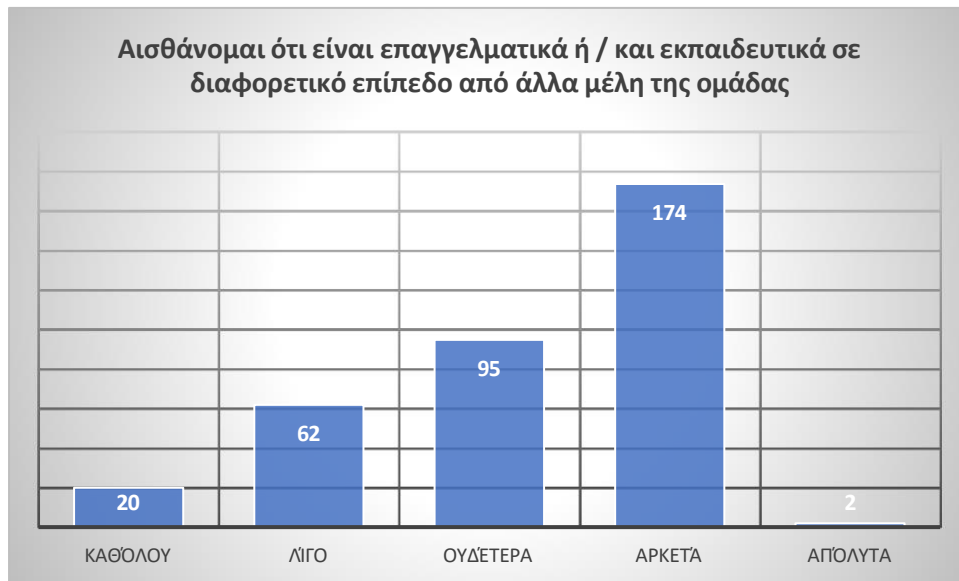
Διάγραμμα 18 Όσον αφορά τις αρχές που χρησιμοποιώ στην εργασία μου (π.χ. φροντίδα πελατών, καθοδήγηση από ανταμοιβή) νομίζω ότι είμαι διαφορετικός.



Ακολούθως, μια ακόμα διάσταση της ποικιλομορφίας αφορά το επαγγελματικό ή εκπαιδευτικό επίπεδο σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Στην ερώτηση "Αισθάνομαι ότι είμαι επαγγελματικά ή εκπαιδευτικά σε διαφορετικό επίπεδο από τα άλλα μέλη της ομάδας" (Διάγραμμα 19), σχεδόν το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι αισθάνονται διαφορετικοί. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, το 18% δήλωσαν ότι δεν αισθάνονται έτσι, ενώ το 30% επέλεξαν να παραμείνουν ουδέτεροι.

Αντιθέτως, στην ερώτηση για τη διαφορετικότητα όσον αφορά το λειτουργικό υπόβαθρο ή/και τις εργασιακές εμπειρίες (Διάγραμμα 20), το 40% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι δεν αισθάνονται διαφορετικοί, ενώ το 33,6% συμφώνησαν ότι είναι διαφορετικοί λόγω του επαγγελματικού ή λειτουργικού τους υποβάθρου. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το δείγμα των ερωτηθέντων καταδεικνύει σημαντική ποικιλομορφία σε εκπαιδευτικά και επαγγελματικά επίπεδα, με σχεδόν το 50% να δηλώνει διαφοροποιημένο επαγγελματικό ή εκπαιδευτικό υπόβαθρο σε σχέση με τους συναδέλφους τους.

Διάγραμμα 19 Αισθάνομαι ότι είμαι επαγγελματικά ή / και εκπαιδευτικά, σε διαφορετικό επίπεδο από άλλα μέλη της ομάδας.



Διάγραμμα 20 Όσον αφορά το λειτουργικό υπόβαθρο (π.χ. επαγγελματικό υπόβαθρο ή/και εργασιακές εμπειρίες) αισθάνομαι ότι είμαι διαφορετικός.

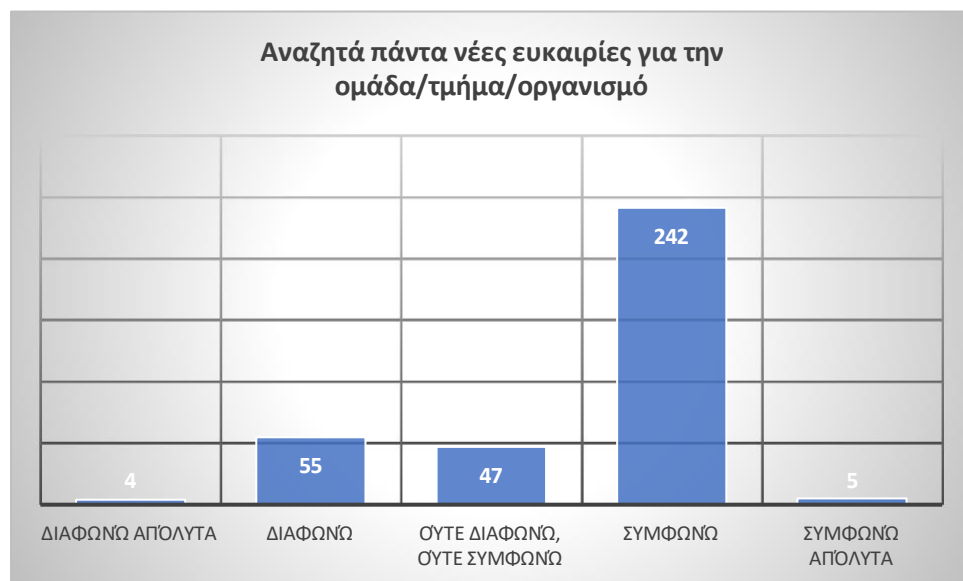


10.3 Μέτρηση Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Η δεύτερη κλίμακα της έρευνας αφορά τη μετασχηματιστική ηγεσία και εξετάζει τη συμπεριφορά των προϊσταμένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι ερωτηθέντες εκφράζουν θετική εικόνα για την ύπαρξη χαρακτηριστικών μετασχηματιστικής ηγεσίας.

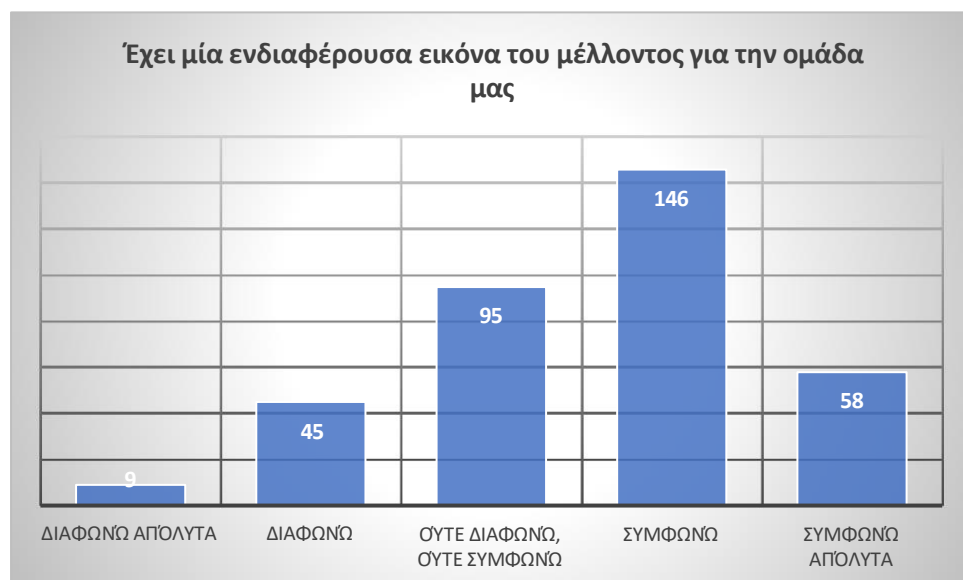
Αρχικά, στο ερώτημα αν ο προϊστάμενος αναζητά νέες ευκαιρίες για την ομάδα του, το 70% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με τη διατύπωση (Διάγραμμα 21).

Διάγραμμα 21 Αναζητά πάντα νέες ευκαιρίες για τη μονάδα / τμήμα / οργανισμό.



Στην επόμενη ερώτηση, που αφορούσε την ύπαρξη μιας ενδιαφέρουσας εικόνας του μέλλοντος για την ομάδα, το 41% συμφώνησαν ότι ο προϊστάμενος διαθέτει μια τέτοια εικόνα, ενώ το 16% διαφώνησαν (Διάγραμμα 22).

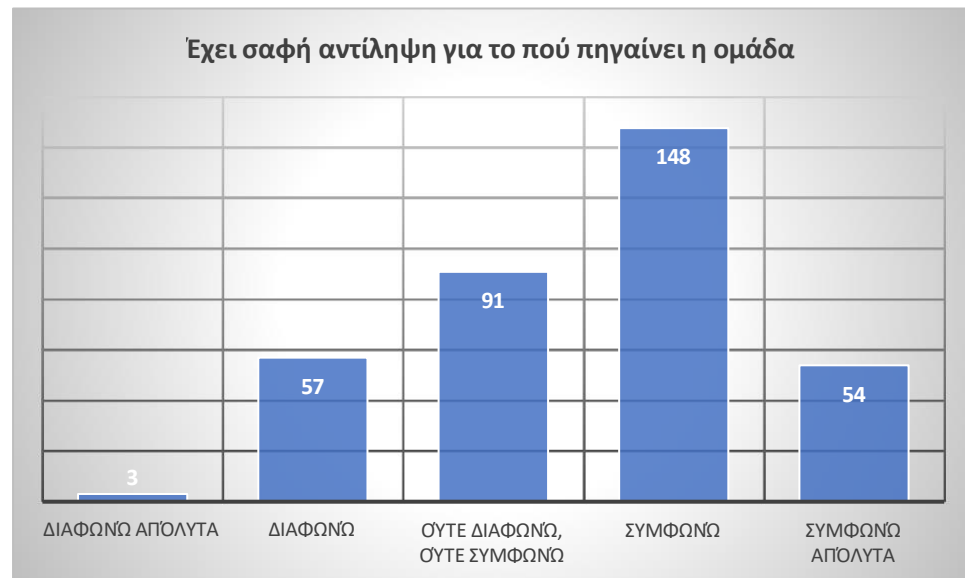
Διάγραμμα 22 Έχει μια ενδιαφέρουσα εικόνα του μέλλοντος για την ομάδα μας.



Μετέπειτα ακολούθησε η διατύπωση «Έχει σαφή αντίληψη για το πού πηγαίνει η ομάδα». Το 41% δηλώνει τη σύμφωνη γνώμη του και θεωρεί πως ο προϊστάμενος γνωρίζει το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται η ομάδα ώστε αντιστοίχως να σχεδιάσει το μέλλον της και μόνο το 16% έχει αντίθετη άποψη (Διάγραμμα 23). Ένα αρκετά μεγάλο μέρος του δείγματος και συγκεκριμένα το 57% συμφώνησε ότι ο προϊστάμενος είναι

ικανός να εμπνεύσει τους άλλους με τα σχέδιά του για το μέλλον (Διάγραμμα 24) και 53% σε σύνολο συμφωνούν ότι είναι αρκετά ικανός/ή να κάνει τους άλλους να δεσμευτούν στο όνειρό του για το μέλλον (Διάγραμμα 25).

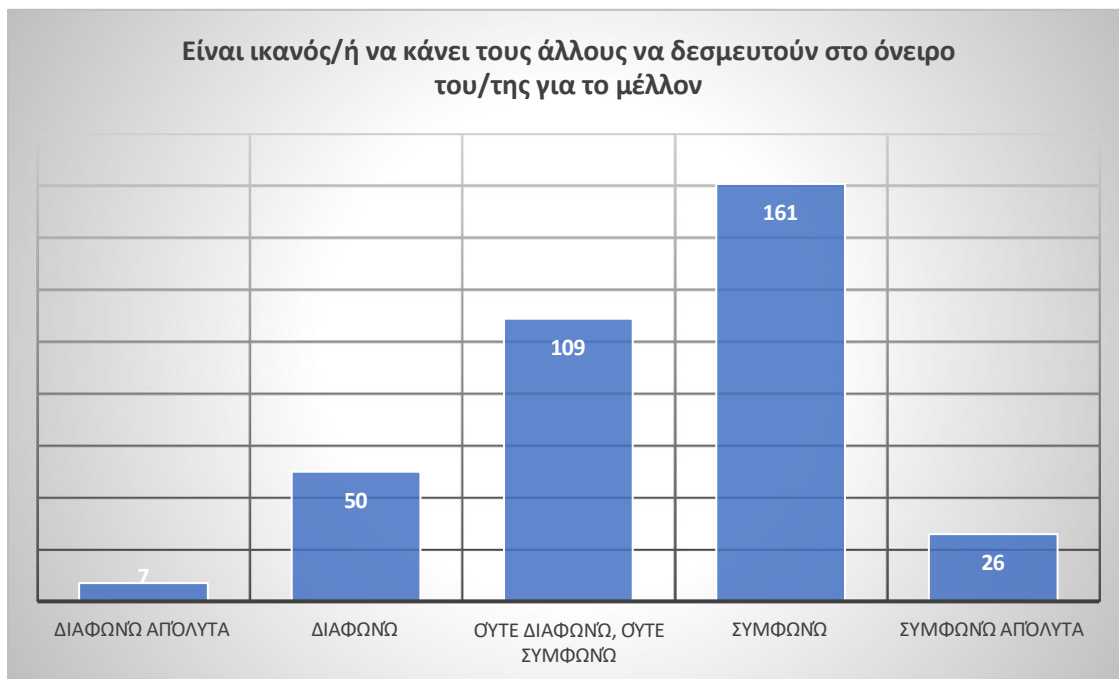
Διάγραμμα 23 Έχει σαφή αντίληψη για το πού πηγαίνει η ομάδα.



Διάγραμμα 24 Εμπνέει τους άλλους με τα σχέδιά του/της για το μέλλον.

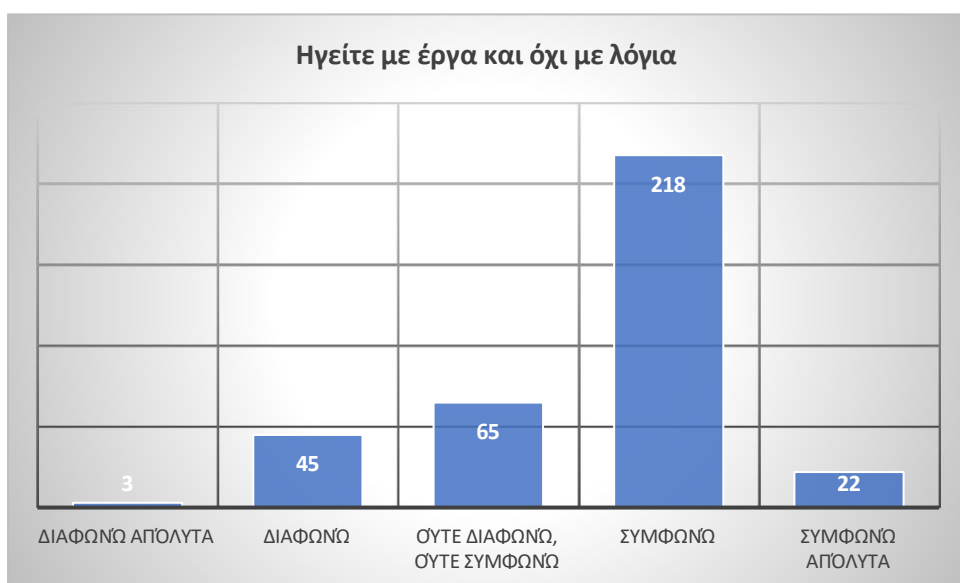


Διάγραμμα 25 Είναι ικανός/ή να κάνει τους άλλους να δεσμευτούν στο όνειρό του/της για το μέλλον.

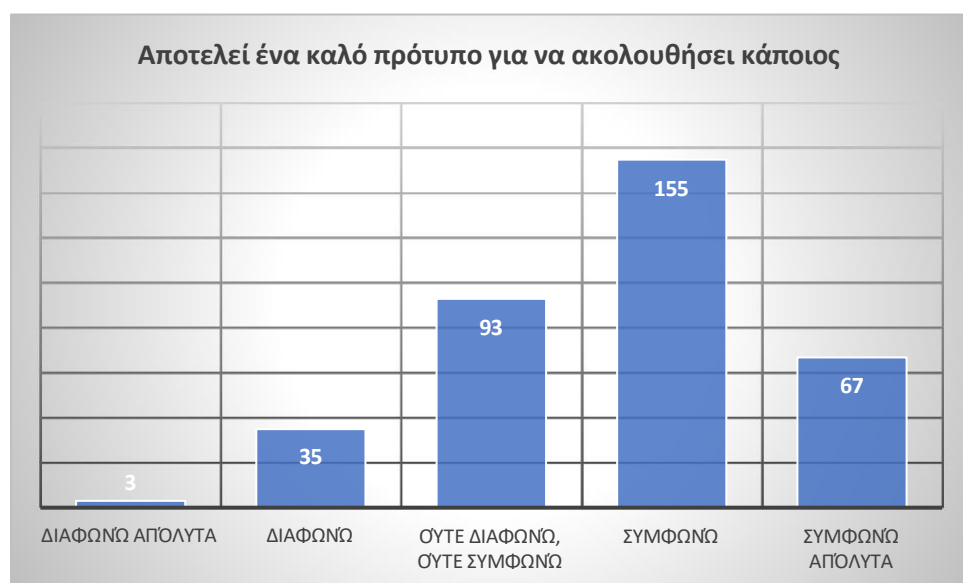


Όσον αφορά το αν αποτελεί ή όχι ένα θετικό παράδειγμα προς μίμηση, οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες δηλώνουν σε αυξημένα ποσοστά το βαθμό της συμφωνίας τους για το ότι ο προϊστάμενος στην εργασία τους ηγείται με έργα και όχι με λόγια σε πλειοψηφία 68% (Διάγραμμα 26) και σε αρκετά υψηλά ποσοστά 63%, συμφωνούν ότι αποτελεί ένα καλό πρότυπο για να ακολουθήσει κάποιος (Διάγραμμα 27). Τέλος, την ίδια στιγμή συμφωνούν με παρόμοιο ποσοστό, 62%, ότι ηγείται δίνοντας το καλό παράδειγμα (Διάγραμμα 28).

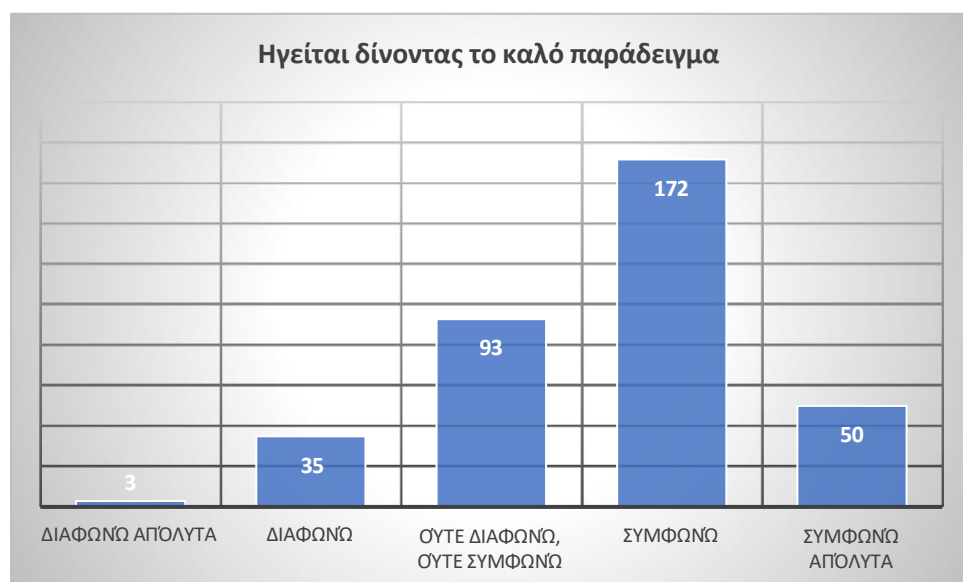
Διάγραμμα 26 Ηγείται με έργα και όχι με λόγια.



Διάγραμμα 27 Αποτελεί ένα καλό πρότυπο για να ακολουθήσει κάποιος.

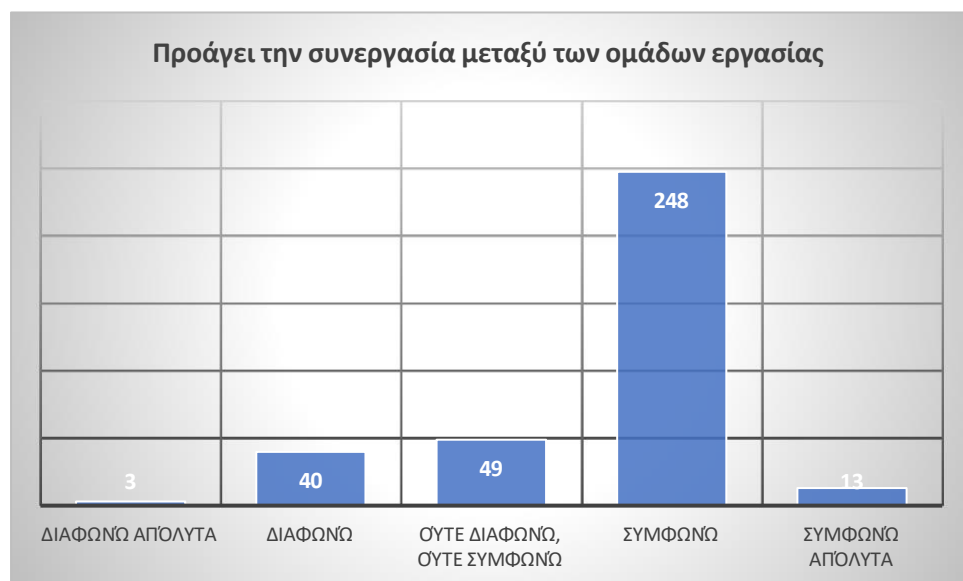


Διάγραμμα 28 Ηγείται δίνοντας το καλό παράδειγμα.

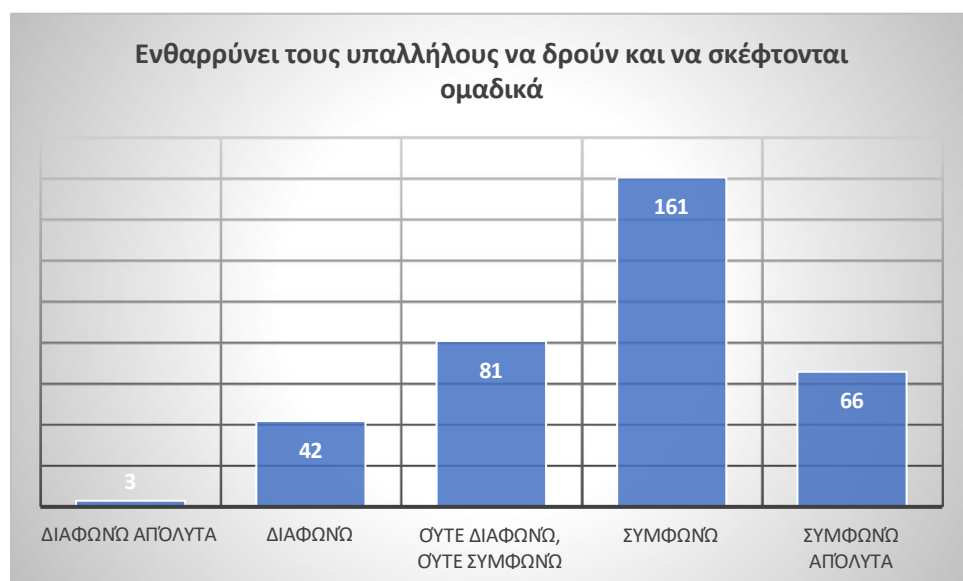


Με την επόμενη κλίμακα μετρήθηκε κατά πόσο ο προϊστάμενος στηρίζει το κλίμα ομαδικότητας. Στην συντριπτική πλειοψηφία τους οι ερωτώμενοι (και σε ποσοστό 73%) συμφώνησαν ότι η συνεργασία προάγεται μεταξύ των ομάδων από τον προϊστάμενο (Διάγραμμα 29) και στη συνέχεια το δείγμα κλήθηκε να δηλώσει τη συμφωνία ή διαφωνία του για το εάν ο προϊστάμενος ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να δρουν και να σκέφτονται ομαδικά. Ως δημοφιλέστερη απάντηση και πάλι υπήρξε η σύμφωνη γνώμη των ερωτηθέντων σε ποσοστό 70% (Διάγραμμα 30).

Διάγραμμα 29 Προάγει τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων εργασίας.

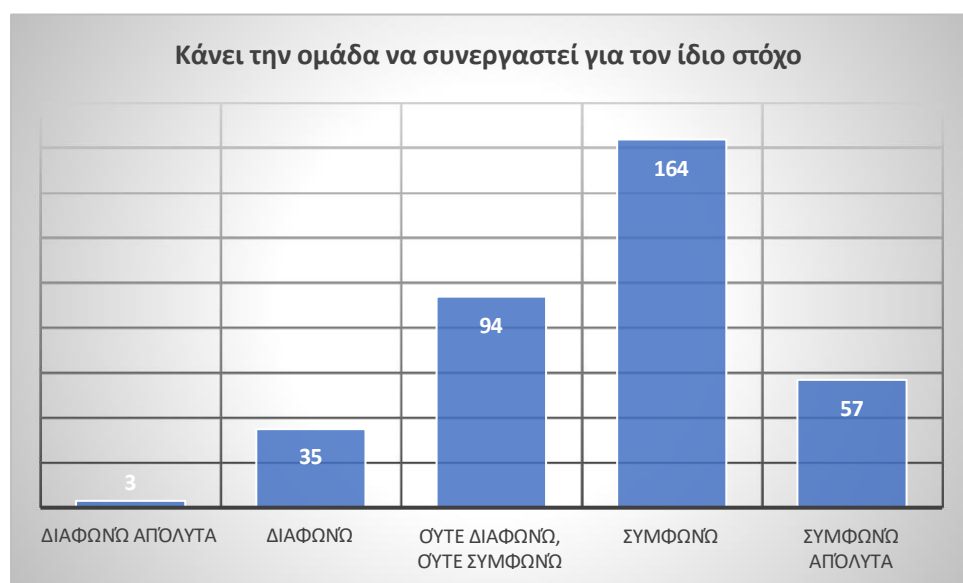


Διάγραμμα 30 Ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να δρουν και να σκέφτονται ομαδικά.

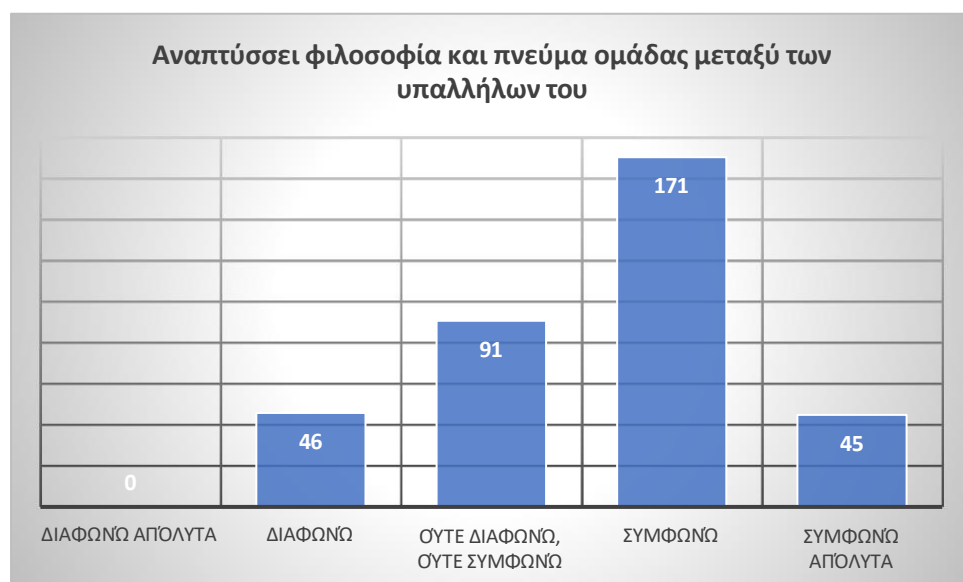


Στη συνέχεια προσμετράτε αν ο προϊστάμενος κάνει την ομάδα να συνεργαστεί για τον ίδιο στόχο και το 46% των ερωτηθέντων είναι σύμφωνο. Βέβαια, υπάρχει κι ένα ποσοστό που παραμένει ουδέτερο στη στάση του και αποτελεί το 22% του συνολικού δείγματός μας (Διάγραμμα 31). Αναφορικά με το αν αναπτύσσει φιλοσοφία και πνεύμα ομαδικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του, το 48% από αυτούς δηλώνει τη σύμφωνη γνώμη του. Ένα μέρος των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα το 25% προτίμησε να μην τοποθετηθεί θετικά ή αρνητικά (Διάγραμμα 32).

Διάγραμμα 31 Κάνει την ομάδα να συνεργαστεί για τον ίδιο στόχο.

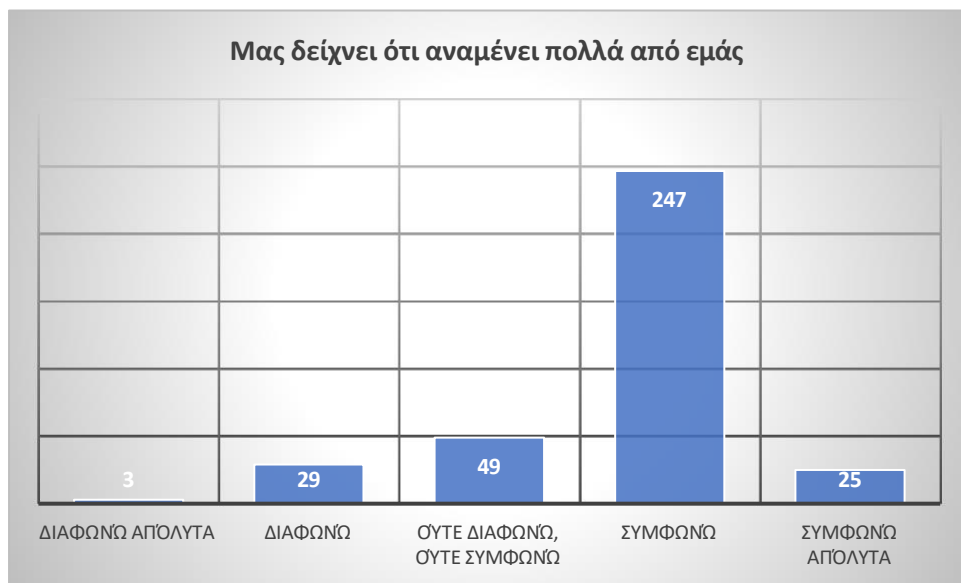


Διάγραμμα 32 Αναπτύσσει φιλοσοφία και πνεύμα ομάδας μεταξύ των υπαλλήλων του.

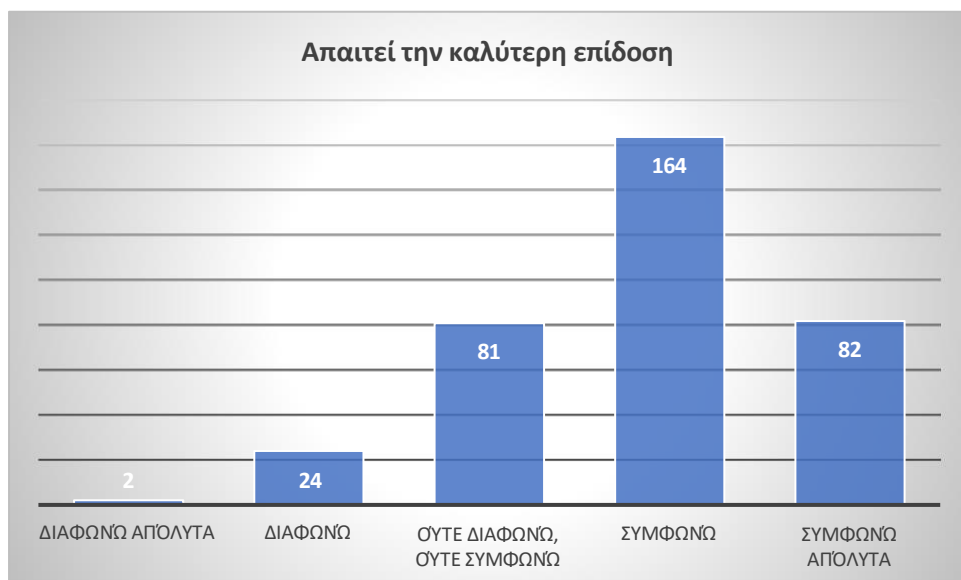


Σημαντικό ρόλο στη μετασχηματιστική ηγεσία επίσης διαδραματίζουν και οι προσδοκίες που έχει ο προϊστάμενος από τους υφισταμένους του. Η συντριπτική πλειοψηφία συμφωνεί πως ο προϊστάμενος στην εργασία τους φαίνεται να περιμένει πολλά πράγματα από αυτούς έχοντας υψηλές προσδοκίες (Διάγραμμα 33) και φαίνεται σύμφωνα με το ακόλουθο διάγραμμα (Διάγραμμα 34) να απαιτεί και την καλύτερη επίδοση από αυτούς, αφού ένα μεγάλο ποσοστό εκφράζει τη σύμφωνη γνώμη του με τη παραπάνω πρόταση και συγκεκριμένα το 46% , ενώ συμφωνούν απόλυτα συν 23% από τους ερωτηθέντες σχηματίζοντας έτσι μια σύμφωνη γνώμη πλειοψηφικά, σε ποσοστό 69%. Τέλος, σε σχεδόν ίδια επίπεδα με τη παραπάνω ερώτηση κυμαίνονται και οι απαντήσεις για το εάν ο προϊστάμενός συμβιβάζεται με τη μετριότητα. Το 45% συμφωνεί πως ο προϊστάμενος στην εργασία του δεν συμβιβάζεται με την μετριότητα, ενώ το 19% στηρίζει μάλιστα απόλυτα αυτή τη γνώμη. Το 27% των ερωτηθέντων παραμένει ουδέτερο στην απάντησή του και μόνο το 9% διαφωνεί (Διάγραμμα 35).

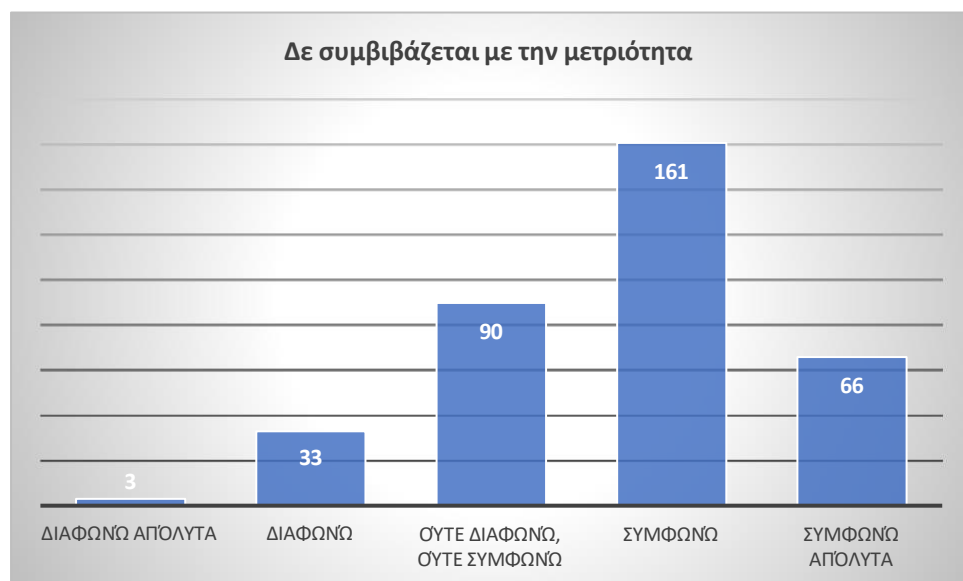
Διάγραμμα 33 Μας δείχνει ότι αναμένει πολλά από εμάς.



Διάγραμμα 34 Απαιτεί την καλύτερη επίδοση.



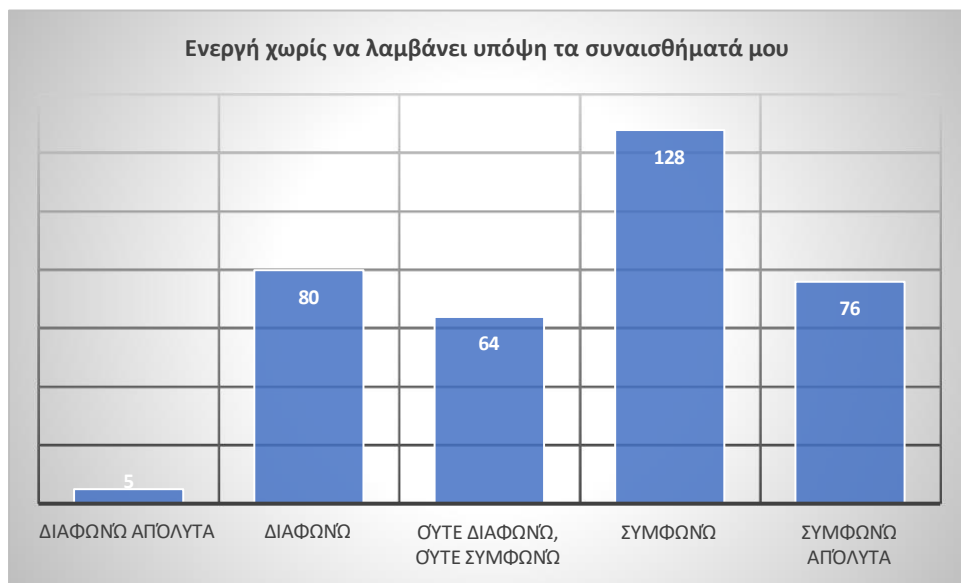
Διάγραμμα 35 Δε συμβιβάζεται με τη μετριοσύνη.



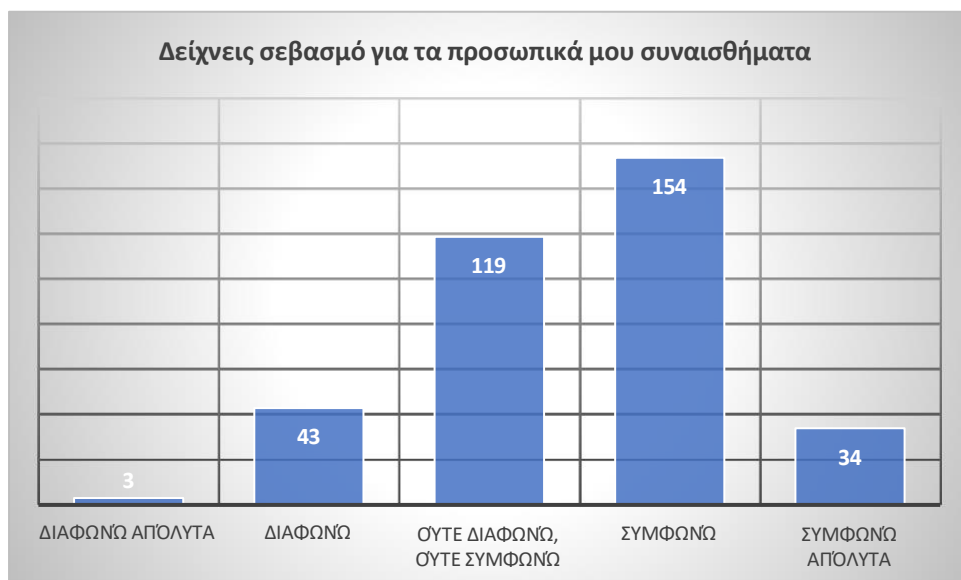
Οι τελευταίες δυο κλίμακες στο σύνολό τους εξετάζουν τη συμπεριφορά του προϊσταμένου απέναντι στους υπαλλήλους. Ιδιαίτερη εντύπωση μας προκαλεί ότι ένα αρκετά μεγάλο δείγμα ερωτηθέντων, σε ποσοστό 57%, δήλωσαν τη σύμφωνη γνώμη τους με τη διατύπωση ότι ο προϊστάμενός τους ενεργεί χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά τους συναισθήματα, γεγονός που δε συνάδει με τις προηγούμενες απαντήσεις που δήλωναν ότι σε γενικές γραμμές οι προϊστάμενοι των τμημάτων πληρούσαν τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη. Το 25% από τους ερωτηθέντες παρέμειναν ουδέτεροι στην απάντησή τους και μόνο το 22% δήλωσε τη διαφωνία του με τη παραπάνω πρόταση (Διάγραμμα 36). Βέβαια στην αμέσως επόμενη ερώτηση, η οποία μοιάζει αρκετά με τη προηγούμενη για το εάν δείχνει σεβασμό για τα προσωπικά τους συναισθήματα, το 53% συμφώνησαν θεωρώντας ότι λαμβάνουν τον απαραίτητο σεβασμό, ενώ και πάλι ένα ποσοστό ύψους 33%, επέλεξαν να μη τοποθετηθούν (Διάγραμμα 37).

Στη διατύπωση «Με μεταχειρίζεται χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές μου ανάγκες», σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες δηλώνουν τη σύμφωνη γνώμη τους και το 21% παραμένει ουδέτερο ως προς την απάντησή του (Διάγραμμα 38). Εν συνεχεία, το δείγμα μας απαντάει στην ερώτηση «Με μεταχειρίζεται χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά μου συναισθήματα» ότι συμφώνησε ποσοστό 41%, ενώ ένα ποσοστό 16% δηλώνει την απόλυτη συμφωνία του. Δε λείπει όμως και η αντίθετη άποψη, αφού το 16% διαφωνεί και ένα ποσοστό 21% προτιμά να μην λάβει θέση στην παραπάνω ερώτηση (Διάγραμμα 39).

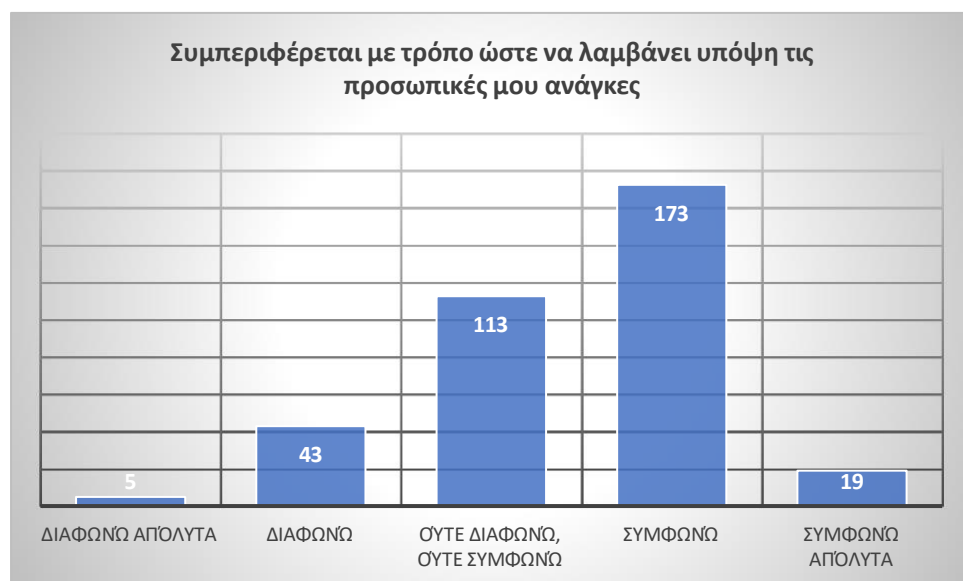
Διάγραμμα 36 Ενεργεί χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα συναισθήματά μου.



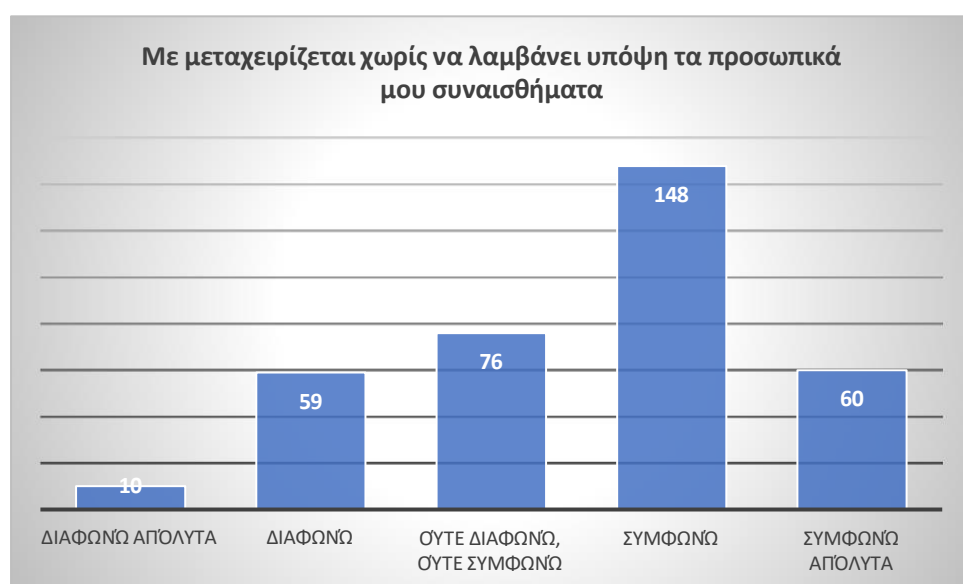
Διάγραμμα 37 Δείχνει σεβασμό για τα προσωπικά μου συναισθήματα.



Διάγραμμα 38 Συμπεριφέρεται με τρόπο ώστε να λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές μου ανάγκες.



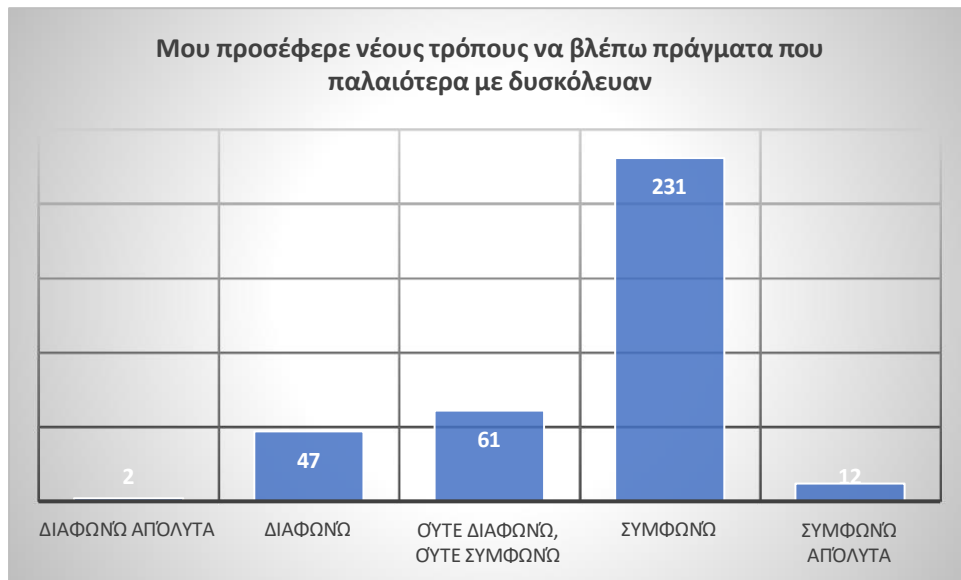
Διάγραμμα 39 Με μεταχειρίζεται χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά μου συναισθήματα.



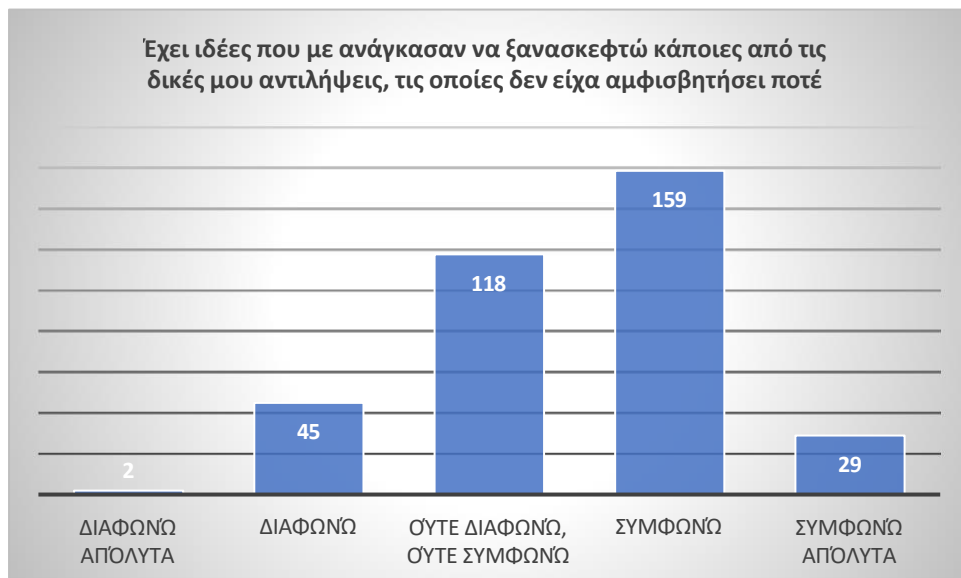
Τέλος, εξετάζεται η πνευματική ενδυνάμωση που είναι ικανός ο προϊστάμενος να προσφέρει στους υφισταμένους του. Η πλειοψηφία του δείγματος σε ποσοστό 65% δηλώνει ότι ο προϊστάμενος τους προσέφερε νέους τρόπους να βλέπουν πράγματα που παλιότερα τους δυσκόλευαν και μόνο το 13% διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση (Διάγραμμα 40). Παρακάτω, στην ερώτηση αν έχει ιδέες που τους ανάγκασαν να ξανασκεφτούν κάποιες από τις δικές τους αντιλήψεις, το δείγμα των απαντήσεων μοιράστηκε αρκετά, με 44% να δέχονται ότι πράγματι έχουν ξανασκεφτεί κάποιες από τις δικές τους αντιλήψεις που έως τότε δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ. Το 34% δεν δήλωσαν κάποια συμφωνία ή διαφωνία τους και την ίδια στιγμή το 13% δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα (Διάγραμμα 41). Τέλος, στην πρόταση που αφορά την παρακίνηση, το 14% των ερωτηθέντων, συμφώνησαν απόλυτα ότι έχουν παρακινηθεί από τον

προϊστάμενό τους για να σκεφτούν νέους τρόπους επίλυσης προβλημάτων που παλαιότερα τους δυσκόλευαν. Το 40% από αυτούς συμφώνησαν, και είχαμε διαφωνία σε ένα ποσοστό 15%. (Διάγραμμα 42).

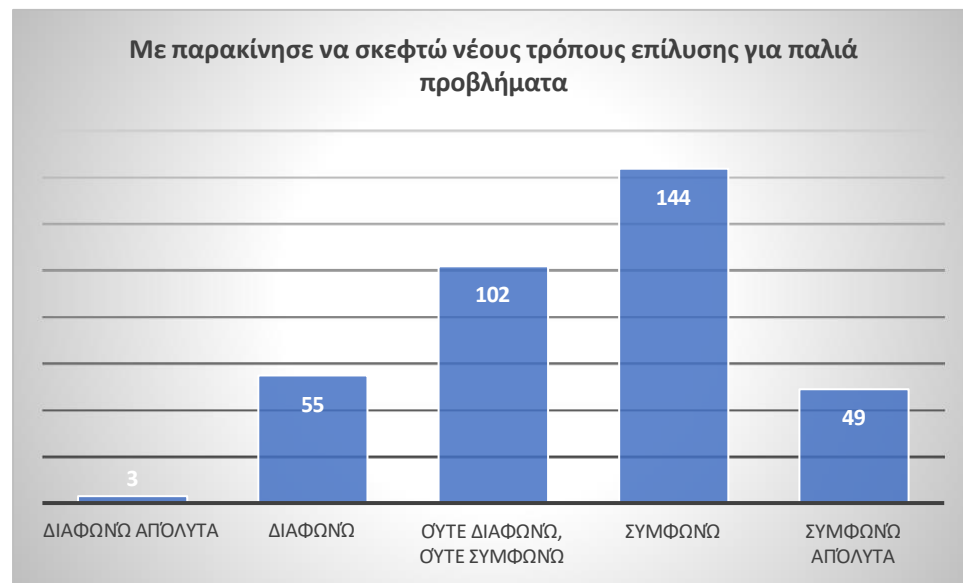
Διάγραμμα 40 Μου προσέφερε νέους τρόπους να βλέπω πράγματα που παλιότερα με δυσκόλευαν.



Διάγραμμα 41 Έχει ιδέες που με ανάγκασαν να ξανασκεφτώ κάποιες από τις δικές μου αντιλήψεις, τις οποίες δεν είχα αμφισβητήσει ποτέ.



Διάγραμμα 42 Με παρακίνησε να σκεφτώ νέους τρόπους επίλυσης για παλιά προβλήματα.



10.4 Συσχέτιση Μεταβλητών

1.1 Πίνακας Συσχέτισης Μεταβλητών

Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	r (N=354)	p-Value	Ανάλυση Εύρημα
Nationality	EIF1 (Ethnic In-Group Favoritism)	0.218	< 0.001	Θετική συσχέτιση, επιβεβαιώνοντας την υπόθεση ότι η καταγωγή συνδέεται με τη στάση απέναντι σε άλλες εθνοτικές ομάδες.
	EIF4 (Ethnic In-Group Favoritism)	0.131	< 0.05	Θετική συσχέτιση, υποδεικνύει ότι η καταγωγή επηρεάζει την αντίληψη για την επιρροή της εθνοτικής καταγωγής στην αντιμετώπιση συναδέλφων.

Nationality	VID1 (Visible Dissimilarity)	0.157	< 0.01	Θετική συσχέτιση, υποδεικνύοντας ότι τα άτομα με διαφορετική καταγωγή βλέπουν τους εαυτούς τους ως ορατά ανόμοιους με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.
Nationality	VID2 (Visible Dissimilarity)	0.124	< 0.05	Θετική συσχέτιση, υποδεικνύει ότι η καταγωγή επηρεάζει την αντίληψη για τη διαφορά των ορατών χαρακτηριστικών από τα άλλα μέλη της ομάδας.
Gender	VID1 (Visible Dissimilarity)	-0.154	< 0.01	Αρνητική συσχέτιση, υποδεικνύει ότι τα άτομα που αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως ορατά ανόμοια με την ομάδα είναι λιγότερο πιθανό να ανήκουν σε διαφορετικό φύλο.
Gender	VID2 (Visible Dissimilarity)	-0.186	< 0.001	Αρνητική συσχέτιση, δείχνει ότι η αντίληψη για τα ορατά χαρακτηριστικά διαφέρει με βάση το φύλο.
Diversity Climate (DC)	AV5 (Articulating a Vision)	0.173	< 0.01	Θετική συσχέτιση, υποδηλώνει ότι η υποστήριξη της ποικιλομορφίας στην επιχείρηση συνδέεται με την ικανότητα του ηγέτη να εκφράσει το όραμά του.
Diversity Climate (DC)	DC2 (Diversity Climate Scale)	0.173	< 0.01	Θετική συσχέτιση, ενισχύει την άποψη ότι η υποστήριξη της ποικιλομορφίας από την επιχείρηση επηρεάζει θετικά τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων.
Diversity Climate (DC)	FAGG1 (Fostering Acceptance of Group Goals)	0.157	< 0.05	Θετική συσχέτιση, υποδεικνύει ότι η υποστήριξη της ποικιλομορφίας σχετίζεται με την προώθηση της

συνεργασίας και της ομάδας.

Diversity Climate (DC)	FAGG2 (Fostering Acceptance of Group Goals)	0.149	< 0.01	Θετική συσχέτιση, υποστηρίζει την έννοια ότι η ποικιλομορφία συμβάλλει στην ενθάρρυνση ομαδικής σκέψης και συνεργασίας.
Diversity Climate (DC)	FAGG3 (Fostering Acceptance of Group Goals)	0.188	< 0.001	Θετική συσχέτιση, υπογραμμίζει ότι η προώθηση της ποικιλομορφίας επηρεάζει θετικά τις προσπάθειες ενδυνάμωσης της ομαδικότητας.
Diversity Climate (DC)	FAGG4 (Fostering Acceptance of Group Goals)	0.152	< 0.01	Θετική συσχέτιση, επιβεβαιώνει ότι η στήριξη της ποικιλομορφίας βοηθά στην ενίσχυση της φιλοσοφίας συνεργασίας.
Transformational Leadership	EIF1 (Ethnic In-Group Favoritism)	-0.008	n.s.	Αρνητική συσχέτιση, δείχνει ότι η θετική ηγεσία δεν επηρεάζει άμεσα τις προκαταλήψεις της ομάδας.
Transformational Leadership	EIF4 (Ethnic In-Group Favoritism)	-0.174	< 0.01	Αρνητική συσχέτιση, υποδηλώνει ότι οι ηγέτες που παρέχουν κατάλληλο πρότυπο συμπεριφοράς μειώνουν τις διακρίσεις στην ομάδα.
Transformational Leadership	DC2 (Diversity Climate)	0.520	< 0.001	Ισχυρή θετική συσχέτιση, επιβεβαιώνοντας ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά την ποικιλομορφία στην επιχείρηση.
Transformational Leadership	FAGG1 (Fostering Acceptance of Group Goals)	0.521	< 0.001	Θετική συσχέτιση, υποδηλώνει ότι η ηγεσία ενισχύει την προώθηση των ομαδικών στόχων και την αλληλοστήριξη.

10.5 Ανάλυση Ευρημάτων

Η ανάλυση των ευρημάτων της μελέτης επικεντρώνεται στις σχέσεις μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών που αφορούν την εθνοτική καταγωγή, την ποικιλομορφία στο εργασιακό περιβάλλον, και τις ηγετικές ικανότητες, χρησιμοποιώντας δεδομένα από ένα δείγμα 354 ατόμων. Τα αποτελέσματα δείχνουν αρκετές σημαντικές συσχετίσεις που ενδέχεται να έχουν πρακτικές συνέπειες στην ενίσχυση της ποικιλομορφίας και της συνεργασίας στους εργασιακούς χώρους.

10.5.1 Εθνοτική Καταγωγή και Στάση για Εθνοτική Συνοχή

Η εθνοτική καταγωγή συνδέεται θετικά με την ηθική υπεροχή της ομάδας (EIF1) ($r = 0.218$, $p < 0.001$) και την αντίληψη για τη δύναμη της εθνοτικής ομάδας στην επιρροή στις σχέσεις συναδέλφων (EIF4) ($r = 0.131$, $p < 0.05$). Αυτά τα αποτελέσματα ενισχύουν την υπόθεση ότι οι άνθρωποι με κοινή εθνοτική καταγωγή τείνουν να προτιμούν τις συναναστροφές με μέλη της ίδιας εθνοτικής ομάδας και να θεωρούν ότι η εθνοτική ταυτότητα επηρεάζει τις επαγγελματικές τους σχέσεις.

10.5.2 Ορατή Διαφορετικότητα και Σχέση με Φύλο

Η ορατή διαφορά στην εμφάνιση (VID1 και VID2) συσχετίζεται με την καταγωγή (π.χ., VID1: $r = 0.157$, $p < 0.01$) και το φύλο (π.χ., VID2 με φύλο: $r = -0.186$, $p < 0.001$), υποδεικνύοντας ότι τα άτομα που αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως ορατά ανόμοια με την υπόλοιπη ομάδα εμφανίζουν τάσεις να ανήκουν σε διαφορετικά φύλα. Η αρνητική συσχέτιση με το φύλο δείχνει ότι τα άτομα που αντιλαμβάνονται τους εαυτούς ως «διαφορετικούς» εμφανισιακά είναι λιγότερο πιθανό να ανήκουν στο αντίθετο φύλο.

10.5.3 Κλίμα Ποικιλομορφίας και Συνεργασία

Τα αποτελέσματα δείχνουν ισχυρές θετικές συσχετίσεις μεταξύ του Κλίματος Ποικιλομορφίας (DC) και διάφορων μεταβλητών που σχετίζονται με τη συνεργασία και την αποδοχή των ομαδικών στόχων (FAGG1, FAGG2, FAGG3, FAGG4). Οι ηγετικές ικανότητες, όπως η δυνατότητα εκφώνησης οράματος (AV5) και η επικοινωνία του κλίματος ποικιλομορφίας (DC2), ενισχύουν τις σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και συμβάλλουν στην ενίσχυση της ομαδικότητας. Αυτά τα ευρήματα ενισχύουν τη σημασία της δημιουργίας ενός θετικού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος ποικιλομορφίας για τη βελτίωση της συνεργασίας στον εργασιακό χώρο.

10.5.6 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Ηθική Στάση

Η μετασχηματιστική ηγεσία φαίνεται να έχει μια ισχυρή θετική συσχέτιση με την ενίσχυση της ποικιλομορφίας στην επιχείρηση ($r = 0.520$, $p < 0.001$) και την αποδοχή

των ομαδικών στόχων (FAGG1: $r = 0.521$, $p < 0.001$, FAGG2: $r = 0.530$, $p < 0.001$). Αυτά τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν τη σημαντικότητα της ηγεσίας που ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ενσωμάτωση διαφορετικών ομάδων στην επαγγελματική διαδικασία.

10.6 Ανασκόπηση των Αποτελεσμάτων

Η παρούσα μελέτη αποκαλύπτει μια σειρά από σημαντικές σχέσεις που μπορούν να βοηθήσουν στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η εθνοτική καταγωγή, το φύλο και οι ηγετικές ικανότητες επηρεάζουν την αντίληψη της ποικιλομορφίας και τη συνεργασία στον εργασιακό χώρο. Τα ευρήματα δείχνουν ότι τα άτομα που ανήκουν σε διαφορετικές εθνοτικές ομάδες, αντιλαμβάνονται τη σχέση με τους συναδέλφους τους διαφορετικά, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος ποικιλομορφίας που ενθαρρύνει την ομαδική συνεργασία και την αποδοχή των διαφορών.

Επιπλέον, η σύνδεση μεταξύ της αντίληψης για τη διαφορετικότητα και του φύλου, υπογραμμίζει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα άτομα που απομακρύνονται από το κυρίαρχο κοινωνικό πρότυπο, κάτι που απαιτεί ευαισθησία και προσοχή στην ενίσχυση της συμπερίληψης και της διαφορετικότητας.

10.6.1. Περιορισμοί της Μελέτης

1. **Συντηρητικός Σχεδιασμός Δείγματος:** Το δείγμα της μελέτης, αν και σημαντικό (354 άτομα), περιορίζεται σε έναν συγκεκριμένο γεωγραφικό και πολιτισμικό χώρο. Αυτό μπορεί να περιορίζει την γενίκευση των αποτελεσμάτων σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα ή γεωγραφικές περιοχές.
2. **Αυτοαναφερόμενα Δεδομένα:** Η χρήση αυτοαναφερόμενων δεδομένων για τη μέτρηση της ποικιλομορφίας, της ηγεσίας και των άλλων παραμέτρων μπορεί να εισάγει σφάλματα τύπου "social desirability bias" (δηλαδή, η τάση των συμμετεχόντων να παρέχουν κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις).
3. **Διατομεακή Προσέγγιση:** Η μελέτη δεν εξετάζει σε βάθος την επίδραση άλλων παραμέτρων, όπως οι οργανωτικές πολιτικές ή η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, οι οποίες μπορεί να επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών.

10.6.2 Μελλοντική Έρευνα

- **Διαπολιτισμικές Συγκρίσεις:** Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει τις συσχετίσεις σε διεθνές επίπεδο, συγκρίνοντας διαφορετικές πολιτισμικές

και εθνοτικές ομάδες για να δει πώς η ποικιλομορφία και η ηγεσία επηρεάζουν την ομάδα σε διάφορα κοινωνικά περιβάλλοντα.

- **Εκτενέστερες Μακροχρόνιες Μελέτες:** Η διεξαγωγή παρακολούθησης σε βάθος χρόνου θα μπορούσε να ρίξει φως στο πώς οι σχέσεις αυτές εξελίσσονται και εάν οι θετικές ή αρνητικές συσχετίσεις διαφοροποιούνται σε διάφορες φάσεις επαγγελματικής ανάπτυξης.
- **Ανάλυση Άλλων Εξωτερικών Παραμέτρων:** Η επόμενη μελέτη θα μπορούσε να εξετάσει τη σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων αυτών και άλλων μεταβλητών, όπως η οικονομική ευημερία της επιχείρησης, οι πολιτικές διαφορετικότητας, και η ευημερία των υπαλλήλων.

10.6.2 Πρακτικές Προεκτάσεις

1. **Ενίσχυση Κλίματος Ποικιλομορφίας:** Οργανισμοί που επιθυμούν να ενισχύσουν την ποικιλομορφία και την αποδοχή των διαφορών θα πρέπει να εστιάσουν στην ανάπτυξη ενός υποστηρικτικού κλίματος ποικιλομορφίας, ενισχύοντας τις ηγετικές ικανότητες για την προώθηση της συνεργασίας και την αλληλοστήριξη.
2. **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ηγεσίας:** Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν την ανάγκη για εκπαιδευτικά προγράμματα που να προάγουν τις μετασχηματιστικές ηγετικές ικανότητες, με στόχο την ενθάρρυνση της ανοιχτής και υποστηρικτικής επικοινωνίας και της ενσωμάτωσης διαφορών στις ομάδες.
3. **Ευαισθητοποίηση για Φύλο και Διαφορετικότητα:** Στην πράξη, οι οργανισμοί πρέπει να εστιάσουν στην ευαισθητοποίηση γύρω από θέματα φύλου και εθνοτικής διαφορετικότητας, προκειμένου να μειώσουν τις ανισότητες και να ενισχύσουν την ένταξη όλων των μελών στην επιχείρηση.

Με αυτές τις στρατηγικές, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν έναν πιο συμμετοχικό και συνεργατικό εργασιακό χώρο που θα προάγει τη θετική έννοια της ποικιλομορφίας.

Βιβλιογραφία

- Goldin, C. & Rouse, C., 1997. Orchestrating Impartiality: The Impact of “Blind” Auditions on Female Musicians. National Bureau of Economic Research. Available at: <http://dx.doi.org/10.3386/w5903>
- Madera, J.M., 2013. Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), pp. 124–135. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/1938965513475526>
- Shen, J., Chanda, A., D’Netto, B. & Monga, M., 2009. Managing Diversity through Human Resource Management: An International Perspective and Conceptual Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), pp. 235-251. Available at: <https://doi.org/10.1080/09585190903509432>
- Taylor, A., 2000. Transformational Leadership, Diversity, and Creativity at Work: A Moderated Mediation Model. Available at: <http://dx.doi.org/10.15760/etd.2338>
- Finkelstein, S. & Hambrick, D.C., 1990. Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), pp. 484-503. Available at: <https://doi.org/10.2307/2393319>
- Jackson, S.E., & Joshi, A., 2011. Diversity in Social Context: A Multi-Category Approach. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), pp. 1248-1268. Available at: <https://doi.org/10.1037/a0025290>
- Cox, T. H., 2001. Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity. Jossey-Bass, San Francisco.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Raver, J. L. & Schneider, B., 2005. Discrimination in organizations: An organizational-level systems perspective. *The Academy of Management Review*, 30(1), pp. 9-28. Available at: <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281417>
- Haq, M. Z., 2004. Globalization and workforce diversity. *International Journal of Manpower*, 25(4), pp. 308-323.
- McKay, P. F., Avery, D. R. & Morris, M. A., 2008. Mean racial/ethnic differences in employee retention rates: The effects of diversity climate. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), pp. 204-212. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.204>
- Mor Barak, M. E., 2011. Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace. SAGE Publications.
- Shen, J., Chanda, A., D’Netto, B., & Monga, M., 2009. Managing Diversity through Human Resource Management: An International Perspective and Conceptual Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), pp. 235-251. Available at: <https://doi.org/10.1080/09585190903509432>
- Hancock, C.R., & Wurzel, J.S. (1990). Toward Multiculturalism: A Reader in Multiculturalism Education. *The Modern Language Journal*, 74(3), 387-392. Available at: <http://dx.doi.org/10.2307/327637>

- McKinsey & Company. (2017). Women in the Workplace 2017. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2017>
- McKinsey & Company. (2019). Women in the Workplace 2019. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2019>
- Paoletti, J., et al. (2019). The Role of Aging, Age Diversity, and Age Heterogeneity Within Teams. In *Current and Emerging Trends in Aging and Work* (pp. 319-336). Springer. Available at: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-24135-3_16
- Gordon, P.A. (2017). Age Diversity in the Workplace. In *Diversity and Inclusion in the Global Workplace* (pp. 31-47). Springer. Available at: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-54993-4_2
- Kunze, F., Boehm, S.A. & Bruch, H. (2010). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290. Available at: <http://dx.doi.org/10.1002/job.698>
- Soares, E.B. (2019). Inclusion of professionals with disabilities in the workplace: challenges for the Human Resources Management. *Gestão & Produção*, 26(3). Available at: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x-2871-19>
- Bonaccio, S., et al. (2019). The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence. *Journal of Business and Psychology*. Available at: <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>
- Aggarwal, I., et al. (2019). The Impact of Cognitive Style Diversity on Implicit Learning in Teams. *Frontiers in Psychology*, 10. Available at: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00112>
- Wang, X.-H. (Frank), Kim, T.-Y. & Lee, D.-R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3231-3239. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.026>
- Avery, D. R., & Thomas, K. W. (2004). The role of diversity programs in fostering a positive organizational culture. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 245-265.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2008). *Management: Leading & collaborating in a competitive world*. McGraw-Hill Education.
- Carter, S. L., Auskarnis, G. A., & Ketchum, D. A. (1999). *Diversity in organizations: A managerial perspective*. Sage Publications.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Organizational learning and innovation in the Spanish ceramic tile industry. *Technovation*, 27(5), 278-293.
- Cox, T. H. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. Jossey-Bass.

- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we go from here?. *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 657-690.
- Fujimoto, Y., & Härtel, C. E. (2017). Organizational diversity learning framework: Going beyond diversity training programs. *Personnel Review*, 46(6), 1120-1141.
- Gomez-Mejia, L. R. (2010). *Managing human resources in Latin America*. Prentice-Hall.
- Hewstone, M. (1996). *The social psychology of intergroup relations*. Sage Publications.
- Gherardi, S. (2003). The role of tacit knowledge in the organization of work. *International Journal of Technology Management*, 26(3-4), 362-381. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2003.004876>
- Meena, P., & Vanka, S. (2013). Cultural perspectives in cross-cultural communication: Understanding the diversity in communication styles. *Journal of Cross-Cultural Communication*, 22(1), 45-61. <https://doi.org/10.1108/2013.02245>
- Λαλούμης, Δ. (2014). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις.
- Arthur, W., & Doverspike, D. (2005). Diversity and Inclusion in the Workplace. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 471–487.
- Hernandez, M., & Hebl, M. (2004). Promoting Diversity in the Workplace: A Focus on Inclusivity. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 181-202.
- Madera, J. M. (2013). Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 124–135. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/1938965513475526>
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2013). Organizational Diversity and Employee Creativity. *Journal of Business Research*, 66(2), 130-138.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). *Innovation management and new product development*. Pearson Education.
- Bell, M., Villado, A., Lukasik, M., Belau, L., & Briggs, S. (2011). Getting specific about diversity: The impact of diversity strategies on team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 365–385.
- Cox, T. (2011). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. John Wiley & Sons.
- Curtis, E. S., & Dreachslin, J. L. (2008). Diversity management in healthcare organizations. *Journal of Healthcare Management*, 53(5), 313-327.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- McKinsey & Company. (2007). *Women Matter: Gender Diversity, A Corporate Performance Driver*.
- McKinsey & Company. (2015). *Delivering through Diversity*.

- Singal, M. (2014). Does industry matter for diversity management? *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 10591.
- Steiner, I. D. (1972). Group process and productivity. *Academic Press*.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1991). *The full range of leadership development: Basic principles and applications*. Sage Publications.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Mind Garden.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Conger, J.A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 31-45.
- Elkins, T., & Keller, R.T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 587-606.
- Grint, K. (2005). Leadership: Limits and possibilities. *Palgrave Macmillan*.
- Humphrey, R.H. (2012). *The many faces of leadership*. Routledge.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 27(7), 523-540.
- Lowe, K.B., & Gardner, W.L. (2000). Ten years of the leadership quarterly: \
- Pierce, J.L., & Newstorm, J.W. (2003). *Leadership: Theories and practices*. McGraw-Hill.
- Shin, S.J., & Zhou, J. (2007). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 50(3), 619-633.
- Tichy, N.M., & Ulrich, D.O. (1984). The leadership challenge: A call for the transformational leader. *Sloan Management Review*, 26(3), 59-68.
- Yammarino, F.J., et al. (2012). Team effectiveness and the role of transformational leadership: A review. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1045-1060
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1992). *The multifactor leadership questionnaire*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 631-648.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. *Journal of Management Development*, 27(7), 708-726.

- Gilmore, A., Gallagher, S., & Kearns, P. (2013). Transformational leadership and organizational performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 34-49.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2011). A theory of leadership for organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 329-352.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behavior: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Duckitt, J., Callaghan, J., & Wanger, A. (2005). *Cultural values and leadership*. In *The Oxford Handbook of Leadership*. Oxford University Press.
- Fernandez, S. (2010). *Diversity and Transformational Leadership: Integrating Theory and Practice*. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 241-264.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). *Diversity as an aspect of effective leadership: integrating and moving forward*. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 241-264. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2014-0107>
- Gruenfeld, D. H. (1998). *Diversity and Creativity in Teams: The Role of Team Culture*. *Journal of Organizational Behavior*, 19(6), 675-694.
- Jung, D. I. (2003). *Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in teams*. *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 6(3), 234-252.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). *When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition*. *Academy of Management Journal*, 52(3), 532-553.
- Pugh, D. S., Dietz, J. L., Brief, A. P., & Willey, S. (2008). *The Importance of Cultural Diversity in Organizational Settings*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107(3), 274-295.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). *Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Chinese R&D Teams*. *Academy of Management Journal*, 50(3), 681-695.

