



Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Σχολή Κοινωνικών Επιστημών

Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

Ηγεσία και Δυναμική των Ομάδων:

Μελέτη Περίπτωσης ο Ελληνικός Ξενοδοχειακός Κλάδος

Βολτυράκης Αντώνιος

Επιβλέπων καθηγητής: Δρ. Μπελιάς Δημήτριος

Ηράκλειο, Ιούνιος 2023

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή Βολτυράκη Αντώνιου που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



Ηγεσία και Δυναμική των Ομάδων:
Μελέτη Περίπτωσης ο Ελληνικός Ξενοδοχειακός Κλάδος

Βολτυράκης Αντώνιος

Επιτροπή Επίβλεψης Πτυχιακής / Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Δρ. Μπελιάς Δημήτριος

Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Δρ. Παπαργηγόριου Αριστείδης

Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Ηράκλειο, Ιούνιος 2023

Ευχαριστίες, Αφιέρωση

Η παρούσα έρευνα είναι το αποτέλεσμα μιας μεγάλης προσπάθειας, στο πλαίσιο μιας συνεχούς επικαιροποίησης των γνώσεών μου, ως εργαζόμενος στον ξενοδοχειακό τομέα.

Πρωτίστως, ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας, Δρ. Μπελιά Δημήτριο για τη σημαντική του βοήθεια και γνώση που μου πρόσφερε.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά την Πωλίνα για την καθοριστική υποστήριξή της.

Τέλος, ευχαριστώ όλους τους συμμετέχοντες που διέθεσαν από τον χρόνο τους για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, συμβάλλοντας έτσι στην ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Η παρούσα εργασία αφιερώνεται σε όλους εκείνους τους εργαζόμενους, στις ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες, που στη διάρκεια της επαγγελματικής τους πορείας, έχουν ως σημείο αναφοράς τον άνθρωπο!

Περίληψη

Ο ξενοδοχειακός κλάδος χαρακτηρίζεται από ιδιαιτερότητες, ομαδική εργασία και ανθρωποκεντρική διοίκηση, γεγονός που καθιστά το έργο των στελεχών σύνθετο και δύσκολο. Προκύπτει, λοιπόν, η ανάγκη για περαιτέρω διερεύνηση του ανθρώπινου δυναμικού, ως προς την υιοθέτηση κατάλληλων πρακτικών για τη διοίκηση του προσωπικού. Αναδεικνύεται, έτσι, η σημασία της ηγεσίας, μέσω του ρόλου και των ικανοτήτων των ηγετών, αλλά κυρίως μέσω του τρόπου, με τον οποίο συνδέονται με τις ομάδες τους. Μιας ηγεσίας που θα έχει επίκεντρο την ανάπτυξη και διαχείριση ομάδων, μέσω της κατανόησης της ομαδικής συμπεριφοράς, στοχεύοντας στη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στο πλαίσιο αυτό, το πώς επηρεάζει η ανθρώπινη συμπεριφορά τη λειτουργία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων, αναδεικνύει τη σημασία της σχέσης μεταξύ προϊσταμένων και ομάδων εργασίας. Ο εργασιακός χώρος, ως ένα πεδίο δυναμικό όπου συντελούνται διεργασίες, διαμορφώνει χαρακτηριστικά που σηματοδοτούν αλλαγές, τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και για τις εργασιακές ομάδες. Για τον λόγο αυτόν, η επιστημονική μελέτη των ομάδων και της ηγεσίας μπορεί να αξιοποιηθεί, προς όφελος των επιχειρήσεων.

Το μεγάλο κενό που διαπιστώνεται στη βιβλιογραφία, αναδεικνύει την αναγκαιότητα περαιτέρω έρευνας για τη σχέση των στυλ ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων. Ειδικότερα, στην παρούσα εργασία αναλύονται τα δεδομένα των ερωτηματολογίων, μέσω SPSS, που συμπλήρωσαν 177 εργαζόμενοι στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται το ηγετικό στυλ των άμεσα προϊσταμένων τους, αλλά και τις εργασιακές ομάδες, στις οποίες εντάσσονται. Επίσης, αναλύονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, ως προς την επίδρασή τους στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, διαπιστώθηκε θετική συσχέτιση, τόσο μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και δυναμικής ομάδων όσο και μεταξύ συναλλακτικής ηγεσίας και δυναμικής ομάδων. Ωστόσο, δε διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ παθητικής-προς αποφυγή (laissez-faire) ηγεσίας και δυναμικής ομάδων

Λέξεις – Κλειδιά: Στυλ Ηγεσίας, Μετασχηματιστική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Παθητική-προς αποφυγή Ηγεσία, Δυναμική των Ομάδων, Ξενοδοχειακός Κλάδος

Abstract

The hotel sector is characterized by particularities, teamwork and human-oriented management, which makes the work of hotel managers complex and difficult. Therefore, the need arises for further investigation of human resources, in terms of the adoption of appropriate practices for personnel management. Thus, the importance of leadership is highlighted, through the role and abilities of leaders, but mainly through the way in which they connect with their teams. A leadership that will focus on the development and team management, through the understanding of group behavior, aiming at the optimal utilization of human potential.

In this context, how human behavior affects the operation and development of businesses highlights the importance of the relationship between supervisors and work teams. The workplace, as a dynamic field where processes take place, forms characteristics that signal changes, both for the employees themselves and for the work teams. For this reason, the scientific study of teams and leadership can be leveraged to the benefit of business.

The large gap identified in the literature highlights the necessity of further research on the relationship between leadership styles and group dynamics. In particular, this paper analyzes the data from the questionnaires, with SPSS Statistics, completed by 177 employees in the Greek hotel sector, regarding how they perceive the leadership style of their immediate supervisors, as well as the work teams to which they belong. In addition, the demographics of the participants are analyzed, in terms of their effect on shaping the results. According to the results, a positive correlation was found, both between transformational leadership and group dynamics and between transactional leadership and group dynamics. However, no statistically significant correlation was found between passive-avoidant (*laissez-faire*) leadership and group dynamics

Keywords: Leadership Styles, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Passive-avoidant (*laissez-faire*) Leadership, Group Dynamics, Hotel Sector

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	I
ABSTRACT.....	II
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	III
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	VII
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Υπόβαθρο της έρευνας	1
1.2 Σκοπός της έρευνας – Ερευνητικές υποθέσεις	3
1.3 Σημασία της έρευνας και προσδοκώμενα αποτελέσματα.....	4
1.4 Δομή της εργασίας.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	8
2.1 Βασικές έννοιες της ηγεσίας.....	8
2.2 Τα βασικά στοιχεία της ηγεσίας	9
2.3 Ηγετικά στυλ.....	11
2.3.1 Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας.....	13
2.3.2 Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας.....	15
2.3.3 Παθητικό, προς-αποφυγή στυλ ηγεσίας.....	16
2.4 Ηγεσία και ηγετικά στυλ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	17
2.5 Ιδιαιτερότητες στις ξενοδοχειακές μονάδες και ανθρώπινος παράγοντας	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΤΟΜΕΑ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	21

3.1 Βασικές έννοιες των ομάδων	21
3.2 Τα βασικά στοιχεία των ομάδων	23
3.3 Δυναμική των ομάδων	24
3.4 Σχέση των παραγόντων «συνοχή», «αλτρουϊσμός» και «καθολικότητα» με τη δυναμική των ομάδων.....	26
3.5 Στάδια ανάπτυξης των ομάδων.....	28
3.6 Ομάδες και δυναμική των ομάδων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΜΕΛΕΤΕΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	31
4.1 Εισαγωγικά στοιχεία για την έρευνα της σχέσης μεταξύ ηγεσίας και δυναμικής των ομάδων.....	32
4.2 Σχέση των στυλ ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων	34
4.3 Συμπεράσματα από μελέτες και έρευνες των τελευταίων ετών στον ξενοδοχειακό τομέα.....	36
4.3.1 Στυλ ηγεσίας και δυναμική των ομάδων στην τουριστική βιομηχανία	36
4.3.2 Σχέση του ενδυναμωτικού στυλ ηγεσίας με τη συμπεριφορά της ομάδας	37
4.3.3 Σχέση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας με τον ξενοδοχειακό κλάδο – Εξέταση βιβλιογραφίας.....	37
4.3.4 Σχέση μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας με παράγοντες που συνδέονται με τη δυναμική των ομάδων	38
4.3.5 Σύνδεση της δυναμικής των ομάδων με την ομαδική εργασία.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	39
5.1 Σκοπός της έρευνας	39
5.2 Σχεδιασμός της έρευνας.....	41
5.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων, πληθυσμός και δείγμα.....	42

5.4 Ερευνητικά εργαλεία	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	46
6.1 Περιγραφική στατιστική	46
6.1.1 Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος	46
6.1.2 Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και επικρατούσες τιμές	48
6.2 Επαγωγική στατιστική	53
6.2.1 Διερευνητική ανάλυση παραγόντων	53
6.2.2 Ανάλυση αξιοπιστίας	58
6.2.3 Διερεύνηση συσχετισμών – Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων.....	59
Απλή γραμμική παλινδρόμηση μετασχηματιστικής ηγεσίας – δυναμικής των ομάδων.....	64
Απλή γραμμική παλινδρόμηση συναλλακτικής ηγεσίας – δυναμικής των ομάδων	65
6.2.3 Διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 - ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ	90
7.1 Περιορισμοί, προτάσεις για μελλοντική έρευνα και αξιοποίηση δεδομένων.....	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	94
Ξενόγλωσση.....	94
Ελληνόγλωσση.....	101
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	103
Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	103
Ενότητα Α: Δημογραφικά Στοιχεία	105
Ενότητα Β: Ηγεσία	107

Ενότητα Γ: Δυναμική των Ομάδων 109

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 5.1 Μεταβλητές ηγεσίας.....	45
Πίνακας 5.2 Μεταβλητές δυναμικής ομάδων.....	45
Πίνακας 6.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	46
Πίνακας 6.2 Επαγγελματικά χαρακτηριστικά.....	48
Πίνακας 6.3 Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις, επικρατούσες τιμές.....	53
Πίνακας 6.4 Παραγοντική ανάλυση «εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά»...	53
Πίνακας 6.5 Παραγοντική ανάλυση «εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά»	54
Πίνακας 6.6 Παραγοντική ανάλυση «εμπνευστική παρακίνηση».....	54
Πίνακας 6.7 Παραγοντική ανάλυση «διανοητική διέγερση»	54
Πίνακας 6.8 Παραγοντική ανάλυση «εξατομικευμένο ενδιαφέρον»	55
Πίνακας 6.9 Παραγοντική ανάλυση «έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή».....	55
Πίνακας 6.10 Παραγοντική ανάλυση «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση ενεργό»	55
Πίνακας 6.11 Παραγοντική ανάλυση «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό»	56
Πίνακας 6.12 Παραγοντική ανάλυση «ηγεσία προς αποφυγή».....	56
Πίνακας 6.13 Παραγοντική ανάλυση «μεγαλύτερη προσπάθεια»	56
Πίνακας 6.14 Παραγοντική ανάλυση «αποτελεσματικότητα».....	56
Πίνακας 6.15 Παραγοντική ανάλυση «ικανοποίηση».....	57
Πίνακας 6.16 Παραγοντική ανάλυση «συνοχή».....	57
Πίνακας 6.17 Παραγοντική ανάλυση «αλτρουϊσμός».....	58
Πίνακας 6.18 Παραγοντική ανάλυση «καθολικότητα».....	58
Πίνακας 6.9 Ανάλυση αξιοπιστίας Cronbach's Alpha	59
Πίνακας 6.20 Συσχετίσεις – συντελεστής Pearson.....	63
Πίνακας 6.21 Σύνοψη μοντέλου μετασχηματιστικής ηγεσίας και δυναμικής ομάδων	65
Πίνακας 6.22 ANOVA μετασχηματιστικής ηγεσίας και δυναμικής ομάδων.....	65
Πίνακας 6.23 Συντελεστές μετασχηματιστικής ηγεσίας και δυναμικής ομάδων	65
Πίνακας 6.24 Σύνοψη μοντέλου συναλλακτικής ηγεσίας και δυναμικής ομάδων	67
Πίνακας 6.25 ANOVA συναλλακτικής ηγεσίας και δυναμικής ομάδων	67
Πίνακας 6.26 Συντελεστές συναλλακτικής ηγεσίας και δυναμικής ομάδων.....	67
Πίνακας 6.27 Αποτελέσματα t-test για τον έλεγχο της διαφοράς της μέσης τιμής των μεταβλητών της ηγεσίας και της δυναμικής των ομάδων, ως προς το φύλο.....	71

Πίνακας 6.28 Αποτελέσματα one-way ANOVA για τον έλεγχο της διαφοράς της μέσης τιμής των μεταβλητών της ηγεσίας και της δυναμικής των ομάδων, ως προς την ηλικιακή ομάδα	76
Πίνακας 6.29 Αποτελέσματα one-way ANOVA για τον έλεγχο της διαφοράς της μέσης τιμής της ερώτησης Ο7, ως προς την ηλικιακή ομάδα	76
Πίνακας 6.30 Αποτελέσματα one-way ANOVA για τον έλεγχο της διαφοράς της μέσης τιμής των μεταβλητών της ηγεσίας και της δυναμικής των ομάδων, ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης.....	82
Πίνακας 6.31 Αποτελέσματα one way ANOVA για τον έλεγχο της διαφοράς της μέσης τιμής των ερωτήσεων Η12, Η13 και Ο7, ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης.....	83
Πίνακας 6.32 Αποτελέσματα one-way ANOVA για τον έλεγχο της διαφοράς της μέσης τιμής των μεταβλητών της ηγεσίας και της δυναμικής των ομάδων ως, προς τα έτη προϋπηρεσίας	89
Πίνακας 6.33 Αποτελέσματα one-way ANOVA για τον έλεγχο της διαφοράς της μέσης τιμής των ερωτήσεων Η5, Η12, Η25, Η28, ως προς τα έτη προϋπηρεσίας.....	90

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

1.1 Υπόβαθρο της έρευνας

Στη διαρκώς μεταβαλλόμενη τουριστική αγορά, και ειδικότερα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η επιστημονική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο για την επιβίωσή τους (Λαλούμης, 2015). Στο πλαίσιο αυτό, και δεδομένου ότι η διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων – οργανισμών αποτελεί ένα πολύπλευρο επιστημονικό πεδίο (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022), κρίνεται σκόπιμο - μεταξύ άλλων - να διερευνήσουμε περαιτέρω της σχέση της ηγεσίας με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Εξάλλου, η σημασία της ηγεσίας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συγκεντρώνει το ενδιαφέρον διαφόρων μελετών, αφού αποτελεί ένα ουσιώδες θέμα για την έρευνα των τελευταίων ετών, στον τομέα επιχειρήσεων της φιλοξενίας (Huertas-Valdivia, Gonzalez-Torres & Najera-Sanchez., 2022). Ο τρόπος, με τον οποίο διευθυντές και προϊστάμενοι των τμημάτων στις ξενοδοχειακές μονάδες, συνεργάζονται, άρα και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, έχει μεγάλη σημασία. Η σημασία αυτή έγκειται σε μια κοινή, συλλογική προσπάθεια για την επίτευξη αποτελεσμάτων, που στην προκειμένη περίπτωση, σχετίζεται με την άριστη εξυπηρέτηση των επισκεπτών-πελατών των ξενοδοχείων. Ωστόσο, για να συμβεί αυτό, όλοι οι εμπλεκόμενοι, προϊστάμενοι και υφιστάμενοι, θα πρέπει να συνεργαστούν με τρόπο που διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και η μεταξύ τους άψογη συνεργασία. Ωστόσο, η συνειδητοποίηση για την καλή συνεργασία προϋποθέτει τη διαπίστωση της μεταξύ τους αλληλεξάρτησης, αφού μοιράζονται κοινούς στόχους σε ένα κοινό εργασιακό περιβάλλον.

Συμφωνούμε με την άποψη ότι η ηγεσία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο στην ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων στα ξενοδοχεία, με σημαντικό αντίκτυπο στην πελατοκεντρική προσέγγιση (Jiang, Dong, Li, Gu & Yu, 2020). Εξάλλου, οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, αντανακλούν τις σχέσεις μεταξύ ηγετών και οπαδών. Σύμφωνα με τους (Kouzes & Posner, 2004), η σχέση μεταξύ εκείνων που επιλέγουν να ηγηθούν και εκείνων που επιλέγουν να ακολουθήσουν, είναι μια σχέση συμβίωσης. Ενώ παλιότερες θεωρίες επικεντρώθηκαν στα χαρακτηριστικά και στις ικανότητες του ηγέτη, προς διερεύνηση της αποτελεσματικότερης ηγεσίας, μια

ευρύτερη άποψη που σχετίζεται με τη δυναμική της σχέσης μεταξύ ηγετών και οπαδών έχει επικρατήσει τις τελευταίες δεκαετίες (Brownell, 2010). Στο πλαίσιο αυτό, η δυναμική της σχέσης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων αντικατοπτρίζει τη δυναμική σχέση μεταξύ ηγετών και οπαδών.

Ο ρόλος του ηγέτη, και πιο συγκεκριμένα, το στυλ ηγεσίας και η επίδρασή του στη δυναμική της ομάδας, αναδεικνύει ένα σύμπλεγμα σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης, με σημείο αναφοράς το κοινό όραμα, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Αυτό μας παραπέμπει στην αναζήτηση του καταλληλότερου ηγετικού στυλ, το οποίο θα είναι ικανό να τροφοδοτήσει μια διαδικασία μετασχηματισμού που θα συμβάλει στη δημιουργία και ανάπτυξης μιας ομάδας με αξίες, αίσθηση οράματος και σκοπό (Sheard & Kakabadse, 2004). Αυτές οι κοινές αξίες και πεποιθήσεις, καθώς και η αίσθηση του κοινού σκοπού είναι το αποτέλεσμα της υιοθέτησης ενός στυλ του ηγέτη. Ένα συμπεριφοριστικό πρότυπο που θα καθορίσει την αλληλεπίδρασή του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας, ώστε να αναδείξει μια δυναμική διαδικασία στη σχέση μεταξύ ομάδας και ηγέτη.

Πάντως, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας, ειδικά σε ένα σύνθετο και δυναμικό περιβάλλον όπως αυτό των ξενοδοχειακών μονάδων, ίσως αποτελεί μια δύσκολη υπόθεση, αφού η κάθε ομάδα είναι διαφορετική και μοναδική, με τα δικά της μοναδικά χαρακτηριστικά. Στο πλαίσιο αυτό, ένας ηγέτης καλείται να αναγνωρίσει εκείνα τα χαρακτηριστικά της ομάδας, στα οποία θα επικεντρώσει, ώστε να αναπτύξει την ομάδα, και στη συνέχεια να εφαρμόσει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας. Με τον τρόπο αυτό θα αναπτυχθούν οι απαραίτητες διεργασίες, που σχετίζονται με τις ενέργειες και πράξεις όλων των εμπλεκόμενων εργαζομένων, για την επίτευξη των αποτελεσμάτων.

Σε κάθε περίπτωση, η έμφαση στην ομαδική εργασία και συνεργασία, η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος, καθώς επίσης, η ευελιξία και προσαρμοστικότητα για την αντιμετώπιση των κρίσεων, είναι βασικά στοιχεία του στυλ ηγεσίας που θα εμπνεύσει τις ομάδες στα ξενοδοχεία. Η καλλιέργεια της ενότητας - συνοχής των ομάδων θα επιτρέψει την καλή λειτουργία των ξενοδοχειακών τμημάτων, αλλά και την αντιμετώπιση των συγκρούσεων που θα προκύψουν. Η διερεύνηση, ως προς τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα που θα ακολουθήσουν, μέσα από τη σχέση μεταξύ ηγεσίας

και ομάδων στις ξενοδοχειακές μονάδες, αποτελεί και τον πυρήνα της παρούσας έρευνας

1.2 Σκοπός της έρευνας – Ερευνητικές υποθέσεις

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ των διαφόρων στυλ ηγεσίας και της δυναμικής των ομάδων. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα διπλωματική εργασία θα μελετήσει εάν το μετασχηματιστικό, το συναλλακτικό και το παθητικό-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας επιδρούν στη δυναμική των εργασιακών ομάδων, στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο. Αναλυτικότερα, θα εξεταστεί το πώς οι εργαζόμενοι, στις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αντιλαμβάνονται το συμπεριφοριστικό πρότυπο των άμεσα προϊσταμένων τους, αλλά και το πώς αντιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά των εργασιακών ομάδων, στις οποίες εντάσσονται. Επίσης, θα εξεταστεί εάν τα δημογραφικά στοιχεία, των συμμετεχόντων στην έρευνα, επηρεάζουν τη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων.

Επομένως, τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

- Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, επηρεάζει τη δυναμική της ομάδας στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο;
- Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας, επηρεάζει τη δυναμική της ομάδας στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο;
- Το παθητικό-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας, επηρεάζει τη δυναμική της ομάδας στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο;
- Τα δημογραφικά στοιχεία, επηρεάζουν τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά των στυλ ηγεσίας και της δυναμικής των εργασιακών ομάδων;

Λαμβάνοντας υπόψη μας, τα ερευνητικά ερωτήματα, θα εξετάσουμε τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:

- Υπόθεση 1 (H1): Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη δυναμική της ομάδας
- Υπόθεση 2 (H2): Η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη δυναμική της ομάδας

- Υπόθεση 3 (H3): Η παθητική-προς αποφυγή ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με τη δυναμική της ομάδας
- Υπόθεση 4 (H4): Τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας και τη δυναμική των ομάδων

Αντίστοιχα, οι μηδενικές υποθέσεις είναι οι εξής:

- Υπόθεση 1 (H1): Η μετασχηματιστική ηγεσία δε σχετίζεται θετικά με της ομάδας
- Υπόθεση 2 (H2): Η συναλλακτική ηγεσία δε σχετίζεται θετικά με τη δυναμική της ομάδας
- Υπόθεση 3 (H3): Η παθητική-προς αποφυγή ηγεσία δε σχετίζεται αρνητικά με τη δυναμική της ομάδας
- Υπόθεση 4 (H4): Τα δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία δεν επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας και τη δυναμική των ομάδων

1.3 Σημασία της έρευνας και προσδοκώμενα αποτελέσματα

Στο περιβάλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, και δεδομένης της μεγάλης σημασίας που αποδίδεται στην εμπλοκή του προσωπικού εξυπηρέτησης, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα τόσο της ηγεσίας όσο και των ομάδων. Η εξέταση της αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγετών και ομάδων μπορεί να αποτελέσει μια προσέγγιση, μέσω της οποίας οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα αξιοποιήσουν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο το δυναμικό τους. Η συνειδητοποίηση της κοινής πορείας για την υλοποίηση ενός κοινού οράματος, μέσα από την αλληλεξάρτηση των εργαζομένων, μπορεί να συμβάλει στην κατάλληλη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι διευθυντές και προϊστάμενοι των τμημάτων θα πρέπει να έχουν πολύ καλή γνώση των θεμάτων διαχείρισης προσωπικού, αλλά και να διαθέτουν την κατάλληλη συμπεριφορά. Ο τρόπος που συμπεριφέρονται και ενεργούν, το γενικότερο στυλ που υιοθετούν, έχει επίδραση στη συμπεριφορά των υπόλοιπων εργαζομένων, ενώ καθορίζει τη λειτουργία, τις διαδικασίες, και γενικότερα, τη δυναμική των εργασιακών ομάδων.

Αν και τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια διεξοδική έρευνα, σχετικά με τη σύνδεση των στυλ ηγεσίες με διάφορες μεταβλητές του ανθρώπινου δυναμικού (Belias, Rossidis, Sotiriou & Malik., 2022; Rossidis, Belias & Vasiliadis, 2021; Belias Trivellas, Koustelios, Serdaris, Varsanis & Grigouriou, 2017; Rossidis, Belias & Vasiliadis, 2021; Belias, Rossidis, Papademetriou & Mantas, 2022) φαίνεται να υπάρχει ένα μεγάλο κενό, σχετικά με την έρευνα που συνδέει την ηγεσία με τη δυναμική των ομάδων, και μάλιστα στον ξενοδοχειακό κλάδο (Ntalakos, Belias & Tsigilis, 2023).

Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση της τελευταίων ετών, οι μοναδικές μελέτες που εντοπίσαμε, ώστε να διαπιστώσουμε κάποια σύνδεση μεταξύ των στυλ ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι οι εξής: α) των (Ntalakos et al., 2023) β) των (Lin, Zhang, Ng & Zhong, 2022) γ) των (Mohanty & Mohanty, 2018) δ) των (Vargas-Sevalle, Karami & Spector, 2020) και ε) των (Elkhwesky, Salem, Ramkissoon & Gastaneda-Garcia, 2022). Εκτενέστερη αναφορά γίνεται στο σχετικό κεφάλαιο, παρακάτω. Ωστόσο, μόνο μία από τις προαναφερθέντες μελέτες διερευνά αμιγώς τη συσχέτιση των στυλ ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων, όπως διατυπώνεται το υπό εξέταση θέμα της εργασίας μας. Η συγκεκριμένη μελέτη των (Ntalakos et al., 2023) εξετάζει την τρέχουσα βιβλιογραφία, αναφορικά με τη σύνδεση των οργανωτικών στυλ ηγεσίας και της δυναμικής της ομάδας και αναδεικνύει το κενό που υπάρχει στην επιστημονική βιβλιογραφία. Επίσης, η μελέτη των (Elkhwesky et al., 2022) εξετάζει τη βιβλιογραφία, αναφορικά με τα κυρίαρχα στυλ ηγεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο, χωρίς, όμως, να γίνεται σύνδεση με τις εργασιακές ομάδες. Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, ότι η παρούσα εργασία αναδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω μελέτη του υπό εξέταση θέματος στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Η δυναμική της σχέσης μεταξύ προϊσταμένων – ηγετών και υφισταμένων – οπαδών αντικατοπτρίζεται στην ανάπτυξη της ομάδας, στην αποτελεσματικότητα του προϊστάμενου – ηγέτη να υποκινήσει την ομάδα, και, τελικά, στην αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών για την επίτευξη κοινών στόχων.

Εκτιμούμε ότι η περαιτέρω διερεύνηση της σχέσης της ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων στον ξενοδοχειακό κλάδο, θα συμβάλει στην έρευνα για την ανάδειξη του κατάλληλου ηγετικού στυλ στα ξενοδοχεία, αλλά και της κατάλληλης διαχείρισης των εργασιακών ομάδων. Ειδικότερα, σε μια τόσο δυναμική αγορά, όπως η τουριστική, θεωρούμε ότι ο εντοπισμός του κατάλληλου στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με τις ανάγκες

του συγκεκριμένου κλάδου, θα μπορούσε να συμβάλει στην καινοτομία, στη δημιουργικότητα και τελικά, στη βιωσιμότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Εξάλλου, οι αλλαγές που συντελούνται, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, επιβάλλουν μια προσοχή στον τρόπο που οι διευθυντές αλληλοεπιδρούν με τους υφισταμένους τους, και αυτό συνεπάγεται αλλαγές και στην αντίληψη περί ηγεσίας.

Τελικά, το ζητούμενο της έρευνας είναι να αξιολογηθεί το κατάλληλο στυλ ηγεσίας για τη βέλτιστη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να συμβάλουν στην προτροπή των στελεχών του ξενοδοχειακού κλάδου να εξερευνήσουν, να εντοπίσουν, αλλά και να μετασχηματίσουν το στυλ που διοικούν, ώστε να είναι αποτελεσματικοί με τη διαχείριση των ομάδων τους.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η παρούσα εργασία δεν εξετάζει ούτε την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, αλλά ούτε και την αποτελεσματικότητα των εργασιακών ομάδων. Προφανώς, το υπό εξέταση θέμα μας, έχει σημασία για την αποτελεσματικότητα ηγετών και ομάδων, άρα, τα συμπεράσματα που θα προκύψουν, ενδεχομένως, θα μπορέσουν να συσχετιστούν με τη μεταβλητή της αποτελεσματικότητας

1.4 Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από επτά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο που αντιστοιχεί στην εισαγωγή, παρουσιάζεται το υπόβαθρο της έρευνας, ο σκοπός της έρευνας όπου τίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα, καθώς επίσης και η σημασία του εξεταζόμενου θέματος και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό μέρος της πρώτης κύρια μεταβλητής του εξεταζόμενου θέματος, μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Αναλυτικότερα, αναπτύσσεται το εννοιολογικό πλαίσιο της ηγεσίας, παραθέτοντας έννοιες, χαρακτηριστικά, συνθήκες και θεωρητικά μοντέλα που προσεγγίζουν επιστημονικά το φαινόμενο της ηγεσίας. Ειδικότερα, εστιάζουμε στα τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας, το μετασχηματιστικό, το συναλλακτικό και το παθητικό-προς αποφυγή, ως προς τα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που αναπτύσσουν οι ηγέτες. Στο ίδιο

αυτό κεφάλαιο παρατίθενται οι ιδιαιτερότητες των ξενοδοχειακών μονάδων, ώστε να αντιληφθούμε ορισμένες συνθήκες που, ενδεχομένως, επιδρούν στην υιοθέτηση συγκεκριμένων στυλ ηγεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό μέρος τη δεύτερης κύριας μεταβλητής του εξεταζόμενου θέματος, μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Αναλυτικότερα, αναπτύσσεται το εννοιολογικό πλαίσιο της δυναμικής των ομάδων, παραθέτοντας, και εδώ, έννοιες, χαρακτηριστικά, συνθήκες και θεωρητικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί, προκειμένου να προσεγγίσουν επιστημονικά το φαινόμενο των εργασιακών ομάδων. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην ομαδική εργασία, ως ένας σημαντικό παράγοντας των ξενοδοχειακών μονάδων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο επιχειρείται βιβλιογραφική ανασκόπηση, ως προς τη θεωρητική και εμπειρική επιστημονική προσέγγιση της σχέσης της ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται μελέτες και έρευνες που έχουν εξετάσει κάποια σχέση μεταξύ ηγεσίας και δυναμικής των ομάδων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η μεθοδολογία που ακολουθήσαμε, προκειμένου να σχεδιάσουμε την έρευνά μας. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται και τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήσαμε, ώστε να συγκεντρώσουμε και να αναλύσουμε τα απαιτούμενα δεδομένα που χρειάζονται για την ανάλυση.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι αναλύσεις των αποτελεσμάτων, με τη χρήση στατιστικού λογισμικού SPSS.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα, ορισμένοι περιορισμοί που προκύπτουν από την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας, καθώς επίσης και προτάσεις για μελλοντική έρευνα και αξιοποίηση δεδομένων

Κεφάλαιο 2 Ηγεσία στον ξενοδοχειακό κλάδο –

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Βασικές έννοιες της ηγεσίας

Στην προσπάθειά μας να συνθέσουμε τα βασικά στοιχεία της έννοιας της ηγεσίας, σύμφωνα με διάφορους ορισμούς που υπάρχουν στην ελληνική και ξένη επιστημονική βιβλιογραφία, αλλά και δεδομένου ότι η κατανόηση της ηγεσίας αποτελεί μια διαρκώς εξελισσόμενη επιστήμη (Robbins & Judge, 2018), συμπεραίνουμε ότι πρόκειται για μια διαδικασία ή ικανότητα, μέσω της οποίας, κάποιος επηρεάζει τους άλλους (άτομα ή ομάδες), προκειμένου να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι ή να υλοποιηθεί ένα όραμα (Montana & Charnov, 2000; Robbins & Judge, 2018; Μπουραντάς, 2018).

Στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, η έννοια της ηγεσίας, ανάλογα με τις εκάστοτε θεωρητικές προσεγγίσεις, αλλά και δεδομένης της εγγενούς πολυπλοκότητάς της ανέπτυξε διαφορετικές πτυχές και διαστάσεις, ενώ, ταυτόχρονα, συνδέθηκε και με την άσκηση αποτελεσματικού μάνατζμεντ. Έτσι, λοιπόν, η ηγεσία παραμένει μια διαρκώς εξελισσόμενη έννοια, με διαφορετικές μεταβλητές, η οποία, ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες, στις διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς έχει καθιερωθεί ως «υπερσύνολο» του μάνατζμεντ, δηλαδή, έννοια ευρύτερη από αυτή του μάνατζμεντ (Μπουραντάς, 2018).

Η κατανόηση της ηγεσίας στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, προϋποθέτει κατανόηση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Στο σημερινό ανταγωνιστικό και ασταθές περιβάλλον, η ανάδειξη κατάλληλων μοντέλων ηγεσίας, προφανώς και σχετίζεται με τη μετάβαση στην αλλαγή, η οποία θα είναι ικανή να συμβάλει στην εξέλιξη και ανάπτυξη των ομάδων, στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, μέσω ενός δημοκρατικού τύπου ηγεσίας (Τσιμπουκλή, 2016).

Εμβαθύνοντας στην έννοια της ηγεσίας, ενίοτε την ορίζουμε σαν «μια τέχνη αυτοσχεδιασμού και πειραματισμού», η οποία, σε περιόδους κρίσεων, θα αναδείξει την ανάπτυξη νέων ηγετικών προτύπων και δεξιοτήτων, προκειμένου να επιλυθούν προβλήματα (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009). Εξάλλου, σε συνθήκες κρίσης, η εξάρτηση των ομάδων από έναν ηγέτη είναι ένα συχνό φαινόμενο, το οποίο μπορεί να οδηγήσει στην εξιδανίκευση του «σωτήρα» της ομάδας, αλλά και στην πλήρη

αποδόμησή του (Τσιμπουκλή, 2016). Έτσι, το φαινόμενο αυτό καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ ηγετών και μελών των ομάδων και μπορεί να διαταράξει τρόπους λειτουργίες, συμπεριφορές, και τελικά, να καλλιεργήσει ένα πρότυπο συμπεριφοράς των ηγετών που θα επηρεάσει τη δυναμική των ομάδων.

Ωστόσο, ένας ηγέτης για να «κάνει τα πράγματα να συμβούν» θα πρέπει να διαθέτει και την γνώση που θα του επιτρέψει να λειτουργήσει σωστά και αποτελεσματικά. Και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την παροχή εκπαίδευσης και εξειδικευμένης γνώσης μεταπτυχιακού επιπέδου (Boyatzis, 2008; Boyatzis & Saatscioglu, 2008). Ο ρόλος της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, μέσω μεταπτυχιακών προγραμμάτων MBA στην ηγεσία αναδεικνύεται στην έρευνα των (Boyatzis, 2008; Boyatzis & Saatscioglu, 2008), όπου οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν τις δεξιότητες επικοινωνίας και ηγεσίας / ομαδικής διαδικασίας, ως εξαιρετικά σημαντικές. Έτσι, το πρόγραμμα σπουδών Master of Management in Hospitality, στηρίχτηκε στην προαναφερθείσα έρευνα, ώστε να αναπτύξει και προσαρμόσει το σχεδιασμό του και το πρόγραμμά του (Brownell & Chung, n.d.). Η ανάδειξη της σημασίας της εκπαίδευσης, ως μια διαδικασία μάθησης για τις δεξιότητες που θα πρέπει να αναπτύξει ένας ηγέτης, μας απομακρύνει από παλαιότερες θεωρίες περί έμφυτων χαρακτηριστικών και χαρισματικών ηγετών. Ωστόσο, τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του ηγέτη σχετίζονται με την προσωπικότητά του, τη διάθεσή του να ασκήσει ηγεσία, καθώς επίσης και τα κίνητρα που τον υποκινούν. Ορισμένα τέτοια χαρακτηριστικά είναι η ανάγκη για επιτεύγματα/όραμα, πίστη και δέσμευση σε αξίες, εστίαση, επιμονή, πειθαρχία, ταπεινότητα, ικανότητα επικοινωνίας, συστημική σκέψη, συναισθηματική νοημοσύνη (Μπουραντάς, 2018). Με βάση αυτή τη λογική, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που αναζητούν ανθρώπινο δυναμικό με σκοπό να ασκήσουν ηγεσία, θα πρέπει, πρωτίστως, να αναζητούν ανθρώπους που έχουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά

2.2 Τα βασικά στοιχεία της ηγεσίας

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, τα βασικά στοιχεία της ηγεσίας, αναφέρονται στα εξής χαρακτηριστικά:

- Στη δύναμη της επιρροής του ηγέτη, η οποία θεωρείται και η βάση της αποτελεσματικής ηγεσίας (Montana & Charnov, 2000). Εδώ, δηλαδή,

αναφέρεται στην εξουσία που έχει ένας ηγέτης, στην έμπνευση που παρέχει, καθώς επίσης στην υποκίνηση και στη μύηση των εργαζομένων – οπαδών. Ωστόσο, το ζητούμενο για τον ηγέτη δεν πρέπει να είναι η υπακοή στην εξουσία, αλλά η έμπνευση των οπαδών του

- Στη συμμετοχή των εμπλεκομένων εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων, για την εκπλήρωση του οράματος. Αναφέρεται, δηλαδή, στην προθυμία των εργαζομένων – οπαδών να ακολουθήσουν τον ηγέτη. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε την ικανότητα του ηγέτη να εμπνεύσει και να προσελκύσει τους οπαδούς, ώστε να μοιραστούν κοινούς στόχους ή ένα κοινό όραμα
- Στις συνθήκες εκείνες (παράγοντες) που επιδρούν στην συμπεριφορά και το στυλ του ηγέτη, προκειμένου να προσαρμοστεί στις αλλαγές. Εξάλλου, η διαχείριση των αλλαγών, ειδικότερα σε περιόδους κρίσης, είναι ζωτικής σημασίας, δεδομένου ότι η ηγεσία θα πρέπει να επιδειξεί ευελιξία, ώστε ηγεσία και εργαζόμενοι να καταφέρουν να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις
- Στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Εδώ, δηλαδή, αναφέρεται στην ιδανική περίπτωση, στην αποτελεσματική ηγεσία (Swanson & Bass, 1960) όπου οι εργαζόμενοι – οπαδοί αισθάνονται ικανοποίηση από την επίτευξη των στόχων, την υλοποίηση του οράματος που τους έχει εμφυσήσει ο ηγέτης. Η αποτελεσματικότητα των ηγετών μπορεί να σχετίζεται με τη δυναμική των ομάδων και τις διεργασίες που συντελούνται μέσα σε αυτές. Εξάλλου, το ζητούμενο για τον ηγέτη είναι να είναι αποτελεσματικός
- Στην εκπαίδευση του ηγέτη. Σε κάθε περίπτωση, η ανάπτυξη των ηγετικών χαρακτηριστικών και των ηγετικών ικανοτήτων, προϋποθέτει μια εκπαιδευτική διαδικασία, τόσο θεωρητική όσο και πρακτική. Οι μέθοδοι και οι πρακτικές μάθησης της ηγεσίας, δεν περιλαμβάνει μόνο ένα θεωρητικό επιστημονικό υπόβαθρο διοίκησης επιχειρήσεων και ανθρώπινου δυναμικού. Οπωσδήποτε, συνδέεται με την εμπειρία, ως μια ιδιαίτερα σημαντική πρακτική μάθησης, όπως ανάληψη δύσκολων καθηκόντων, ανάληψη κινδύνων, μάθηση από επιτυχίες και αποτυχίες, αντιμετώπιση προβλημάτων, καθοδήγηση από εμπειρότερα στελέχη, άσκηση ηγεσίας σε ομάδες, χειρισμό υφισταμένων κ.λπ. (Μπουραντάς, 2018)

- Στην προσωπικότητα του ηγέτη. Εδώ, αναφέρεται στα μόνιμα εκείνα χαρακτηριστικά που περιγράφουν τη συμπεριφορά (του ηγέτη) και τα οποία εκφράζουν τον τρόπο, με τον οποίο (ο ηγέτης) έχει αλληλεπίδραση με άλλα άτομα (Robbins & Judge, 2018) Το συμπεριφοριστικό πρότυπο του ηγέτη έχει και μια ανθρωποκεντρική διάσταση, αφού η ηγεσία μπορεί να επικεντρώνει στον άνθρωπο – εργαζόμενο (ανθρωποκεντρική προσέγγιση). Τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την προσωπικότητα ενός ηγέτη, σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τις αξίες που πρεσβεύει στη ζωή. Αυτό αποτελεί και το ηθικό και ιδεολογικό υπόβαθρο, που του προσδίδει την γνησιότητα της ηγετικής του συμπεριφοράς (Μπουραντάς, 2018)

2.3 Ηγετικά στυλ

Η έννοια του στυλ ηγεσίας αναφέρεται σε ένα συμπεριφοριστικό πρότυπο, με το οποίο οι ηγέτες – προϊστάμενοι ενεργούν και αλληλοεπιδρούν με τους οπαδούς - υφισταμένους τους ή τις ομάδες. Πιο συγκεκριμένα, στον τρόπο, με τον οποίο καθοδηγούν, κατευθύνουν και ελέγχουν την εργασία των άλλων, προκειμένου να επιτευχθούν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες (Longshore & Bass, 1987; J. Walker & Miller, 2017). Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η συμπεριφορά των ατόμων που ασκούν ηγεσία είναι μεγάλη, αφού καθορίζει το πλέγμα σχέσεων που θα αναπτυχθεί με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Σύμφωνα με τους (J. Walker & Miller, 2017), το στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει, όχι μόνο τη συμπεριφορά, αλλά και τις μεθόδους και τεχνικές, που χρησιμοποιούνται για την υποκίνηση των εργαζομένων, ώστε να διασφαλίζεται η επίτευξη των στόχων.

Οι ηγέτες έχουν την ευθύνη για τη διασφάλιση της λειτουργίας των ομάδων (λειτουργική ηγεσία), τόσο ως προς την ολοκλήρωση των εργασιών όσο και ως προς την διατήρηση των σχέσεων μεταξύ των μελών (McGrath, 1991). Υπό τη συνεχή εποπτεία των ηγετών, οι ομάδες παρακολουθούνται, ώστε να λαμβάνονται οι απαιτούμενες ενέργειες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που προκύπτουν στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό περιβάλλον των ομάδων (Kozlowski & Bell, 2012).

Η διάσταση της λειτουργικής ηγεσίας, αναδεικνύει τον συντονιστικό ρόλο των ηγετών, ως προς τη δυναμική της ομάδας, αφού επικεντρώνει σε λειτουργίες που θα συμβάλουν

στην επίτευξη των ομαδικών στόχων (μέσω της ολοκλήρωσης των εργασιών), αλλά και στη διατήρηση ενός κλίματος που θα συμβάλει στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών, άρα και στη συνοχή της ομάδας. Ταυτόχρονα, θέτει στο επίκεντρο και μια διαδικασία μάθησης, η οποία σχετίζεται με ένα ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο ανάπτυξης ομάδας, καθορισμού στόχων, παρακολούθησης προόδου, καθοδήγησης και ανατροφοδότησης (Kozlowski & Bell, 2012).

Διακρίνουμε, λοιπόν, ορισμένους παράγοντες που σχετίζονται με το στυλ ηγεσίας, όπως: α) τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών, β) τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και γ) το οργανωσιακό περιβάλλον (Kavanaugh & Ninemeir, 2001).

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το στυλ ηγεσίας είναι η κατάλληλη συμπεριφορά, αυτό το πρότυπο συμπεριφοράς που υιοθετούν οι ηγέτες, και που αποδίδει καλύτερα στις εκάστοτε συγκεκριμένες συνθήκες και καταστάσεις, αλλά και στις εκάστοτε εργασιακές ομάδες, με τις οποίες αλληλοεπιδρούν.

Οι έννοιες της εξουσίας και της ηγεσίας είναι στενά συνυφασμένες, ενώ η σχέση εξάρτησης ηγέτη και οπαδών θεωρείται σημαντική παράμετρος της εξουσίας, καθώς τα μέλη των ομάδων εξιδανικεύουν τον ηγέτη, και του εκχωρούν το δικαίωμα του απόλυτου ελέγχου (Τσιμπουκλή, 2016). Οι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά στις διάφορες μορφές εξουσίας, ενώ «οι ηγέτες χρησιμοποιούν την εξουσία ως μέσο επίτευξης των ομαδικών στόχων» (Robbins & Judge, 2018). Προφανώς η επιτυχία των ομάδων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το στυλ του ηγέτη, ανάλογα με τον τρόπο που χρησιμοποιεί την εξουσία. Αναφερόμαστε έτσι στις θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στη δυναμική των ομάδων.

Τα αποτελέσματα των πειραμάτων του Lewin (όπως αναλύουμε παρακάτω), σχετικά με τη δυναμική των ομάδων, υπό την επίδραση του ηγετικού στυλ, δίνουν έμφαση στη δημοκρατική ηγεσία έναντι της αυταρχικής. Κάθε τύπος ηγεσίας επηρεάζει και διαφορετικά τη δυναμική των ομάδων, διαμορφώνοντας έτσι τον πυρήνα της σχέσης μεταξύ ηγέτη και ομάδας. Στο πλαίσιο αυτό, διαμορφώνονται δύο κυρίαρχα στυλ ηγεσίας: α) *Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας*, το οποίο ενθαρρύνει τη συμμετοχή των μελών της ομάδας, αφού επιτρέπεται στην ομάδα να αναλάβει πρωτοβουλίες και να λαμβάνει αποφάσεις. Σημείο αναφοράς του συγκεκριμένου στυλ είναι οι ουσιαστικές σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ των μελών της ομάδας, προκειμένου να επιτευχθούν οι ομαδικοί στόχοι, β) *το αυταρχικό στυλ ηγεσίας*, το οποίο αποθαρρύνει

τη συμμετοχή των μελών της ομάδας, διατηρώντας τους σε απόσταση, αφού δημιουργούνται διαχωριστικές γραμμές μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Σημείο αναφοράς του συγκεκριμένου στυλ είναι η αύξηση της ισχύς και της εξουσίας του ηγέτη. Στο αυταρχικό στυλ, οι ηγέτες παίρνουν τις αποφάσεις μόνοι τους, τις οποίες και επιβάλλουν στους οπαδούς τους (Greenfield, 2007).

2.3.1 Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας

Αν και στη βιβλιογραφία γίνεται διάκριση μεταξύ συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, εντούτοις, παρουσιάζεται και μια σχέση συμπληρωματική. Οι δύο αυτές προσεγγίσεις της ηγεσίας δεν είναι απαραίτητα αντικρουόμενες, αλλά αλληλοσυμπληρώνονται, ως προς τον τρόπο επίτευξης των στόχων (Deichmann & Stam, 2015). Σύμφωνα με τους (Robbins & Judge, 2018, σελ. 377) «Οι καλύτεροι ηγέτες είναι συναλλακτικοί και μετασχηματιστικοί».

Πάντως, αυτή η διάκριση μεταξύ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε τόσο από τον Downtown όσο και αργότερα από τον Burns, το 1978 (Seligman, 1980), ο οποίος εξέτασε τον τρόπο, με τον οποίο οι ηγέτες επηρεάζουν τους εργαζόμενους, στη βάση της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Αναλυτικότερα, η διάκριση του Burns, μεταξύ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας, συνοψίζεται ως εξής:

- Η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται σε μια σχέση ανταλλαγής, μέσω της οποίας, «συμφωνείται» η ανταλλαγή ανταμοιβών για την προσπάθεια, την καλή απόδοση, την παραγωγικότητα (Barnett, McCormick & Connors, 2001). Δηλαδή, αναγνωρίζει τα επιτεύγματα και υπόσχεται ανταμοιβές (Robbins & Judge, 2018)
- Η μετασχηματιστική ηγεσία επιδιώκει την ενίσχυση της συνείδησης των οπαδών, σχετικά με τα ιδανικά αποτελέσματα και τον τρόπο επίτευξης αυτών (Barnett et al., 2001). Δηλαδή, ο ηγέτης προκαλεί μια πνευματική διέγερση, παρέχοντας όραμα, μεταδίδοντας υψηλές προσδοκίες (Robbins & Judge, 2018)

Αν και ο Burns, έκανε σαφή διάκριση μεταξύ μετασχηματιστικών και συναλλακτικών ηγετών, αργότερα, η έρευνα υποστήριξε ότι οι ηγέτες μπορεί να είναι ταυτόχρονα και μετασχηματιστικοί και συναλλακτικοί. (Avolio, 1999). Πιο συγκεκριμένα, οι

συνεχιζόμενες έρευνες του Bass και των συνεργατών του διαμόρφωσαν, έπειτα από μελέτες ετών, το μοντέλο πλήρους εύρους ηγεσίας (full range leadership theory), στο οποίο συμπεριέλαβαν εννέα μεταβλητές: πέντε για τη μετασχηματιστική ηγεσία, τρεις για τη συναλλακτική ηγεσία, και μία για την παθητική – προς αποφυγή ηγεσία (Avolio & Bass, 1991). Νωρίτερα, και πάλι από τον Bass και τους συνεργάτες του, είχε διατυπωθεί η θεωρία της επαύξησης, σύμφωνα με την οποία η μετασχηματιστική ηγεσία επεκτείνει και ενισχύει τη θετική επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας (Γεωργαντά & Ξενικού, 2020). Αργότερα, η έρευνα των (Judge & Piccol, 2004), επιβεβαίωσε ισχυρές θετικές συσχετίσεις μεταξύ της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας.

Αναφορικά με τον όρο «μετασχηματιστική ηγεσία», αρχικά, χρησιμοποιήθηκε από τον κοινωνιολόγο Downtown James, το 1973 (Burgess, 2016), στη μελέτη του για την πολιτική ηγεσία, και ειδικότερα, στην αμοιβαία υποκινητική σχέση μεταξύ ηγέτη και οπαδών. Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας αντιμετωπίζει τους ηγέτες ως άτομα που μπορούν να αποτελέσουν έμπνευση για τους υφισταμένους τους, μέσω των λόγων, των ιδεών ή των συμπεριφορών τους (Robbins & Judge, 2018). Αυτό το χαρακτηριστικό εντοπίζεται, ως σημείο αναφοράς, στη θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας του Robert House (1976), σύμφωνα με την οποία, ο οπαδός εμπνέεται να δώσει με ενθουσιασμό (καθώς προκαλείται ένα αίσθημα πλήρωσης), την αδιαμφισβήτητη υπακοή, πίστη και αφοσίωση στον ηγέτη, καθώς επίσης και σε αυτά που αντιπροσωπεύει. Έτσι, η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται από αυξημένο βαθμό αφοσίωσης (Colbert, Barrick & Bradley, 2014).

Ωστόσο, η μετασχηματιστική ηγεσία δεν εστιάζει μόνο στην εξουσία του ηγέτη, αλλά αναδεικνύει δύο σημαντικές παραμέτρους: α) τη διαδικασία και β) την αλληλεπίδραση, εισάγοντας μια ανώτερη έννοια, του *μετασχηματισμού* του ατόμου (Αντωνίου & Γαλακτίδου, 2010). Κατά συνέπεια, αυτός ο μετασχηματισμός του ατόμου οφείλεται σε μια διαδικασία, η οποία επικεντρώνει στη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ ηγέτη και οπαδών, αφού ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα. Ο μετασχηματισμός αυτός εμπεριέχει μια διάθεση για αλλαγή, τόσο από την πλευρά του ηγέτη όσο και από την πλευρά του οπαδού. Η αίσθηση της ανάγκης για αλλαγή έχει μεγάλη σημασία στη συσχέτιση μεταξύ ηγεσίας και ομάδων, αφού θεωρείται ένα απαραίτητο στοιχείο για την έναρξη της διεργασίας της αλλαγής (Τσιμπουκλή, 2016). Μάλιστα, το στυλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι προάγει τη δημοκρατική

αλλαγή, αφού επικεντρώνει σε συμμετοχικές διαδικασίες, με την εμπλοκή και των δύο πλευρών, έχοντας κοινούς στόχους και κοινό όραμα.

Το μετασηματιστικό στυλ ηγεσίας αποτελεί έμπνευση για τους υφισταμένους, αφού τους παρακινεί να υπερβούν το ίδιο συμφέρον τους (Robbins & Judge, 2018), προς μια υπέρβαση για το συλλογικό συμφέρον (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003), ώστε να επιτευχθούν εξαιρετικά αποτελέσματα και να υλοποιηθούν οι ομαδικοί στόχοι, προβάλλοντας ένα όραμα. Η μετασηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει πέντε παράγοντες: α) *την εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά*, η οποία αναφέρεται στο «*χάρισμα*» του ηγέτη να ενσταλάζει υπερηφάνεια στα μέλη που συνδέονται μαζί του (Judge & Bono, 2000). Η μεταβλητή αυτή σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, κατά πόσο είναι έμπιστος και ισχυρός, και κατά πόσο είναι επικεντρωμένος σε ανώτερα ιδανικά και ηθικές αξίες (Antonakis et al., 2003), β) *την εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές*, η οποία αναφέρεται στις συμπεριφορές, στις «*χαρισματικές ενέργειες*» του ηγέτη, ώστε να ευαισθητοποιήσει τους υφισταμένους προς μια συλλογική αποστολή, γ) *στην εμπνευσμένη παρακίνηση*, η οποία αναφέρεται στους τρόπους που χρησιμοποιεί ο ηγέτης, ώστε να παρακινήσει τους υφισταμένους του και τους μεταδώσει υψηλές προσδοκίες. Το εμπνευσμένο κίνητρο είναι το «*χάρισμα*» του ηγέτη να διατυπώνει ξεκάθαρα το όραμα του οργανισμού (Judge & Bono, 2000), δ) *τη διανοητική διέγερση*, η οποία αναφέρεται στις ενέργειες του ηγέτη να προάγει την ορθολογικότητα και τη δημιουργικότητα, ώστε να αναζητηθούν λύσεις στα προβλήματα, και ε) το εξατομικευμένο ενδιαφέρον, το οποίο αναφέρεται στις ενέργειες του ηγέτη για την προσωπική φροντίδα του κάθε υπαλλήλου, ως ξεχωριστή προσωπικότητα (Robbins & Judge, 2018). Με αυτόν τον τρόπο, ο ηγέτης δίνει προσοχή στις ατομικές ανάγκες των υφισταμένων, επιτρέποντάς τους να αναπτυχθούν και να αυτοπραγματοποιηθούν (Antonakis et al., 2003).

2.3.2 Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας

Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας κατευθύνει τους υφιστάμενους σε συγκεκριμένους στόχους, υποδεικνύοντας τις απαιτήσεις ως προς τον ρόλο και τα καθήκοντα (Robbins & Judge, 2018). Είναι μια διαδικασία ανταλλαγής που βασίζεται στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων, και η οποία αναφέρεται τόσο στους στόχους όσο και στην παρακολούθηση και στον έλεγχο των αποτελεσμάτων (Antonakis et al., 2003). Η

συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει δύο παράγοντες: *α) την έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή*, η οποία αναφέρεται στη συμπεριφορά του ηγέτη να δίνει ανταμοιβές για την καλή επίδοση, αφού υλοποιηθούν οι στόχοι και *β) την ενεργητική διοίκηση κατ' εξαίρεση*, η οποία αναφέρεται στην παρακολούθηση και στις διορθωτικές ενέργειες (συναλλαγές) του ηγέτη, σε περίπτωση που υπάρχει απόκλιση από τους κανόνες – πρότυπα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ερευνών των (Judge & Piccol, 2004) οι παράγοντες της συναλλακτικής ηγεσίας συνδέονται τόσο πολύ με τη μετασχηματιστική ηγεσία, ώστε είναι δύσκολο να διαχωριστούν οι επιδράσεις τους ξεχωριστά. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν τη θεωρία της επαύξησης, αλλά, ταυτόχρονα, ενισχύουν τη θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση για τη συμπληρωματική λειτουργία της με τη μετασχηματιστική ηγεσία, αφού η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί το θεμέλιο της μετασχηματιστικής (Avolio, 1999)

2.3.3 Παθητικό, προς-αποφυγή στυλ ηγεσίας

Το παθητικό – προς αποφυγή στυλ ηγεσίας θεωρείται η πιο παθητική και αναποτελεσματική μορφή ηγεσίας. Ο ηγέτης «επιλέγει» να αποφεύγει τη λήψη μέτρων, να παίρνει αποφάσεις, ενώ δεν χρησιμοποιεί την εξουσία του (Antonakis et al., 2003). Η προσέγγιση του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας στηρίζεται στο ότι η ομάδα θα πρέπει να είναι σε θέση να επιλύσει τα προβλήματά της, χωρίς να εξαρτάται από τον ηγέτη.

Στην περίπτωση αυτή, η διαδικασία λήψης των αποφάσεων ανατίθεται στην ομάδα, χωρίς καμία καθοδήγηση από τον ηγέτη, ενώ η ηγεσία χαρακτηρίζεται από μέτρια επίδοση (Tshidi, 2021). Η ομάδα χαρακτηρίζεται από μια χαλαρή δομή, χωρίς να αναγνωρίζει τους ρόλους της και τις ευθύνες της (Rahbi, Khalid & Khan, 2017) και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την χαμηλή παραγωγικότητα (Gadirajurrett, Srinivasan, Stevens & Jeena, 2018). Η παθητική ηγεσία περιλαμβάνει δύο παράγοντες *α) την παθητική διοίκηση κατ' εξαίρεση*, η οποία αναφέρεται στην παρέμβαση του ηγέτη, μόνο στην περίπτωση που δεν υπάρχει συμμόρφωση με τα πρότυπα – κανόνες ή έχουν προκύψει λάθη και *β) την ηγεσία προς αποφυγή*, η οποία αναφέρεται στην έλλειψη ηγεσίας. Αν και ο πρώτος παράγοντας συμπεριλήφθηκε στη συναλλακτική ηγεσίας, οι συνεχείς έρευνες των ερευνητών, με βάση το πρότυπο πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q-5X), προκάλεσαν αναθεωρήσεις (Avolio, Bass & Jung, 1999). Έτσι το (M.L.Q-5X)

(<https://www.mindgarden.com/>) συμπεριλαμβάνει τον παράγοντα *μάνατζμεντ κατ'εξάιρεση παθητικό* στη μέτρηση του παθητικού-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας (Serrat, 2021)

2.4 Ηγεσία και ηγετικά στυλ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Η ηγεσία θεωρείται ως ο ακρογωνιαίος λίθος για την ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό τομέα (Huertas-Valdivia et al., 2022), καθώς επίσης και ως παράγοντας που επιδρά σημαντικά στη εμπιστοσύνη των πελατών (customer loyalty) (Guchait, Madera & Peyton, 2020). Οι διευθυντές των ξενοδοχείων καλούνται να βελτιώσουν το εργασιακό κλίμα και να χρησιμοποιήσουν το στυλ τους, προκειμένου να υποκινήσουν τους εργαζομένους, ώστε να πετύχουν τους στόχους τους (Kavanaugh & Ninemeir, 2001). Στο πλαίσιο αυτό, το στυλ ηγεσίας διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο, ως προς την ανάπτυξη και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ραγδαία ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας στο πέρασμα του χρόνου έχει συμβάλει στη δοκιμασία πολλών θεωριών και πρακτικών, αναφορικά με τον τρόπο που τα στελέχη διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό. Οι σημερινοί επαγγελματίες – διευθυντικά στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων καλούνται να διαχειριστούν πληθώρα απαιτήσεων και ανθρώπων (ιδιοκτήτες, εργαζόμενοι, επισκέπτες, συνεργάτες) σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό και σύνθετο περιβάλλον. Προκειμένου να ανταποκριθούν, θα πρέπει να αφιερώσουν χρόνο και ενέργεια στον τρόπο που θα πετύχουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, αλλά και στις σχέσεις τους με τους εργαζομένους (Walker & Walker, 2014). Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά τι θέλουν να κάνουν, αλλά και πώς να το κάνουν. Έτσι, υπάρχει η άποψη ότι οι επαγγελματίες του ξενοδοχειακού κλάδου υιοθετούν είτε το μετασχηματιστικό είτε το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας (Walker & Walker, 2014). Φυσικά, σε κάθε περίπτωση, ο τρόπος με τον οποίο θα αναπτύξουν σχέσεις με τους εργαζομένους τους είναι καθοριστικός.

Από την άποψη ότι το αυταρχικό στυλ ηγεσίας είναι βαθιά ριζωμένο στη βιομηχανία της φιλοξενίας (Wood, 1994) μέχρι την άποψη ότι το ιδανικό στυλ ηγεσίας είναι αυτό που σου επιτρέπει να είσαι ο εαυτός σου (Walker & Miller, 2017), προφανώς, έχει μεσολαβήσει μια περίοδος αλλαγών. Πρόκειται για μια περίοδο, η οποία

σηματοδοτείται από συνεχείς αλλαγές στην τουριστική προσφορά και ζήτηση, από διαφορετικές προσεγγίσεις στις εργασιακές συνθήκες των ξενοδοχείων, αλλά και από μεταβαλλόμενες συνθήκες που έχουν δημιουργήσει οι κρίσεις, όπως αυτή της πανδημίας.

Σε περιόδους κρίσεων, όπως με την πανδημία Covid-19, η ηγεσία αναδείχθηκε ως ρόλος – κλειδί στην αντιμετώπιση της κρίσης στα ξενοδοχεία, δεδομένου ότι οι ηγετικές ικανότητες των διευθυντών συνέβαλαν στο να υποκινηθούν οι ομάδες των εργαζομένων να παραμείνουν προσηλωμένοι και τελικά να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις αλλαγές (Giousmpasoglou, Marinakou & Zoriatis, 2021). Οι (Casserley & Megginson, 2008), αποδίδουν στους καλούς ηγέτες χαρακτηριστικά ποιμαντικής φύσης, όπως να προστατεύσει και να εμπνεύσει, ενώ είναι συμπονετικοί και σοφοί, επιδεικνύοντας εξαιρετικές ικανότητες αντίληψης και λογικής. Αυτή η ανθρωποκεντρική αντίληψη για την ηγεσία, συμβαδίζει με την ανθρωποκεντρική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αναδεικνύοντας τον κεντρικό ρόλο του ανθρώπινου κεφαλαίου στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών στα ξενοδοχεία (Zoriatis & Constanti, 2012).

Εξάλλου, σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο παγκόσμιο περιβάλλον, όπου οι αλλαγές επηρεάζουν σημαντικά τον τουρισμό και ωθούν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στις εξελίξεις αυτές, η ηγεσία, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι κρίσιμη. Είναι κρίσιμη διότι, στη δίνη των ραγδαίων εξελίξεων, η αποτελεσματική ηγεσία και η ανάπτυξη ικανού ανθρώπινου δυναμικού θα αποτελέσει προαπαιτούμενο στην οργανωσιακή επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Avolio, 2004).

Το ζητούμενο, λοιπόν, είναι οι ηγέτες να μπορέσουν να αναπτύξουν ένα πρότυπο – μοντέλο συμπεριφοράς, που θα είναι ικανό να υποκινήσει τους εργαζομένους, ώστε να προσαρμοστούν αποτελεσματικά στις νέες συνθήκες. Ειδικότερα, στο περιβάλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει το τουριστικό προϊόν, καθώς επίσης και η συνεχής πίεση που υπάρχει, προκειμένου τα ξενοδοχεία να ανταποκριθούν στις αλλαγές και να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Erkutlu & Chafra, 2006), οι διευθυντές θα πρέπει να είναι οραματιστές και ικανοί να εμπνεύσουν το προσωπικό τους, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.

Στον ξενοδοχειακό τομέα, η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας φαίνεται να είναι η πιο δημοφιλής προσέγγιση (Boyne, 2010), ενώ αποδίδεται μια υψηλή αξία, δεδομένου ότι υπάρχουν αποτελέσματα από συγκεκριμένες έρευνες (Gill, Flaschner & Shachar, 2006; Tracey & Hinkin, 1996; Tracey & Tews, 2004; Whitelaw & Morda, 2004) που έχουν καταγράψει τη θετική συσχέτισή της με το ανθρώπινο δυναμικό.

Σύμφωνα με μελέτη των (Tracey & Hinkin, 1996) για τη μετασχηματιστική ηγεσία, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες ανταγωνισμού, στο περιβάλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, απαιτούν μια προσαρμοστική ηγεσία, όπως δηλαδή, είναι η μετασχηματιστική. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι αυτοί, οι οποίοι στις δύσκολες ανταγωνιστικές συνθήκες, θα καταφέρουν να αναγνωρίσουν τις αναπόφευκτες αλλαγές, θα μπορέσουν να εμπνεύσουν και να ενεργοποιήσουν τους υφισταμένους τους, ώστε να επικεντρωθούν στις νέες προσαρμογές. Οι ερευνητές της συγκεκριμένης έρευνας, αναδεικνύουν τη μεγάλη σημασία: α) της ικανότητας του ηγέτη να επικοινωνεί στους υφισταμένους του το ρόλο τους, β) της ικανότητάς του να κατανοούν οι εργαζόμενοι την αποστολή τους, και γ) να συνειδητοποιούν οι εργαζόμενοι πόσο σημαντικοί είναι μέσα στον οργανισμό

2.5 Ιδιαιτερότητες στις ξενοδοχειακές μονάδες και ανθρώπινος παράγοντας

Οι υπηρεσίες τους ξενοδοχειακού τομέα παρουσιάζουν ορισμένες ιδιαιτερότητες, οι οποίες αποτελούν σημείο αναφοράς στην εξέταση του ανθρώπινου παράγοντα, στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ο εντοπισμός αυτών των ιδιαιτεροτήτων μας επιτρέπει να εξετάσουμε καλύτερα την επίδρασή τους στο ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Παπαγιάννης, 2004).

Κύριο χαρακτηριστικό των ξενοδοχειακών υπηρεσιών είναι ο συνδυασμός υλικών και άυλων στοιχείων. Αναλυτικότερα, τα στοιχεία αυτά, αντιπροσωπεύουν τις κάτωθι κατηγορίες:

- Διαμονή: η παροχή και εξυπηρέτηση δωματίων (ενοικίαση) αντιπροσωπεύει ένα άυλο στοιχείο, είναι, δηλαδή, μια υπηρεσία

- Εστίαση – αναψυχή: η παραγωγή, διάθεση και πώληση φαγητού και ποτών αντιπροσωπεύουν, κατά βάση, υλικά προϊόντα, εμπεριέχουν, ωστόσο σημαντικά στοιχεία υπηρεσιών (Σωτηριάδης, 2000).

Η σημασία των άυλων στοιχείων στη σύνθεση των ξενοδοχειακών υπηρεσιών είναι μεγάλη, αφού, η παροχή υπηρεσιών αποτελεί μία εμπειρία για τον πελάτη – επισκέπτη του ξενοδοχείου, ο οποίος και διαμορφώνει εντυπώσεις, ανάλογα με την ικανοποίηση που του δίνει το ξενοδοχειακό προϊόν. Δηλαδή, κάθε πελάτης – επισκέπτης μπορεί να αντιλαμβάνεται και να αξιολογεί διαφορετικά τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Αξίζει να αναφερθούμε στη διάκριση που κάνει ο (Βαρβαρέσος, 2005) μεταξύ υπηρεσιών (δωμάτια, εστιατόρια, αναψυχή κλπ.) και ψυχολογικών στοιχείων (πολυτέλεια, άνεση, ατμόσφαιρα κλπ.), ώστε να αντιληφθούμε τη δυσκολία προσέγγισης του ξενοδοχειακού προϊόντος, σχετικά με την μέτρηση και εμπορικοποίησή του.

Πάντως, η ποιότητα μιας ξενοδοχειακής υπηρεσίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό στα «touch points» μεταξύ πωλητή και αγοραστή (Πρωτοπαπαδάκης, 2003), γεγονός που αναδεικνύει τη σημασία της εμπλοκής του προσωπικού εξυπηρέτησης μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Η επιτυχία της παροχής των υπηρεσιών μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, προφανώς και σχετίζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων και την εξασφάλιση καλού εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες εμπεριέχουν μια προσωπική διάσταση, αφού ξεχωρίζει, όπως προαναφέραμε, ο ανθρώπινος παράγοντας. Ο προσωποπαγής χαρακτήρας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών είναι σημείο αναφοράς για τον τρόπο διοίκησης, αφού προϋποθέτει ένα ανθρωποκεντρικό μάνατζμεντ, άρα και ένα ύφος διοίκησης, το οποίο θα εξασφαλίσει την πρόθυμη συνεργασία των υφιστάμενων, ώστε να εξασφαλιστούν οι στόχοι της τουριστικής επιχείρησης (Λαλούμης, 2015).

Αντιλαμβανόμενοι, λοιπόν, τη σημασία του ανθρωποκεντρικού προσανατολισμού του μάνατζμεντ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η διαμόρφωση μιας ηγετικής κουλτούρας, η οποία στοχεύει στην ανάδειξη των ικανοτήτων των εργαζομένων, σε όλες τις ιεραρχικές δομές, είναι απαραίτητη. Επίσης, η ικανοποίηση των εργαζομένων, στο πλαίσιο μιας ανθρωποκεντρικής ηγεσίας, αναδεικνύει την αναγκαία σχέση των ηγετών με τους υφισταμένους τους. Η ανθρωποκεντρική ηγεσία, μέσω του ανθρωποκεντρικού προσανατολισμού υποστηρίζει, αναπτύσσει και εκπαιδεύει το

προσωπικό, ώστε να επιτευχθεί αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Onyeonoro & Okechukwu, 2014).

Στις παραπάνω ιδιαιτερότητες προστίθεται η ιδιομορφία της απασχόλησης στις ξενοδοχειακές μονάδες, όπου η εποχικότητα, η περιστασιακή εργασία και τα «διακεκομμένα» ωράρια διαμορφώνουν ένα δύσκολο και απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον. Επιπροσθέτως, η σοβαρή έλλειψη προσωπικού, συμπεριλαμβανομένης της έλλειψης εξειδίκευσης, συμβάλλει σε ένα δυσμενέστερο εργασιακό περιβάλλον, αφού τα τμήματα των ξενοδοχείων δεν συμπληρώνουν τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων και οι συνθήκες εργασίας γίνονται δυσκολότερες. Μάλιστα, πολλές φορές, τα ξενοδοχεία προχωρούν σε «αναγκαστικές» προσλήψεις ανειδίκευτων εργαζομένων, καθώς επίσης και σε προσλήψεις οικονομικών μεταναστών, οι οποίοι δυσκολεύονται να προσαρμοστούν τόσο στις απαιτήσεις όσο και στην κουλτούρα των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η εμπειρική γνώση που αποκτάται από την ενασχόληση με τον τουρισμό, εύκολα, μας οδηγεί στη διαπίστωση όλων αυτών των σοβαρών δυσκολιών. Ταυτόχρονα, κάτω από αυτές τις συνθήκες, ενδεχομένως, μας οδηγεί και σε ένα υποθετικό συμπέρασμα ότι η σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων έχει εξαιρετικές δυσκολίες

Κεφάλαιο 3 – Δυναμική των ομάδων στον ξενοδοχειακό τομέα – Βιβλιογραφική ανασκόπηση

3.1 Βασικές έννοιες των ομάδων

Για να απαντήσουμε στην ερώτηση τι είναι ομάδα, υιοθετούμε τον ορισμό της (Τσιμπουκλή, 2012, σελ. 16):

Ομάδα ορίζεται μια συνάθροιση ατόμων στην οποία κάθε άτομο έχει συνείδηση της παρουσίας των άλλων, αλληλεπιδρά με τους άλλους, δέχεται ότι έχει δικαιώματα και υποχρεώσεις ως μέλος αυτής, μοιράζεται μια κοινή ταυτότητα, ενώ παράλληλα βιώνει κάποια μορφή εξάρτησης από τους άλλους για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Σύμφωνα με τους (Tajfel & Turner, 1997), κάτι ιδιαίτερο συμβαίνει όταν οι άνθρωποι βρεθούν σε ομάδες, αναφερόμενος στο ότι οι συνθήκες που δημιουργούνται στις ομάδες επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την ψυχολογία των ατόμων. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της θεωρίας του για την κοινωνική ταυτότητα, διέκρινε δύο είδη συμπεριφορών, τη διαπροσωπική και τη δι-ομαδική. Στην πρώτη περίπτωση, το άτομο ενεργεί σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της ιδιοσυγκρασίας του, ενώ στη δεύτερη περίπτωση ενεργεί ως μέλος μιας ομάδας (Δραγώνα, Φραγκουδάκη & Σκούρτου, 2001). Οι ομάδες, στις οποίες ανήκουν τα άτομα, επηρεάζουν τόσο τον προσωπικό εαυτό όσο και την ταυτότητα του ατόμου (Ellemers, Spears & Doosje, 2002). Τα χαρακτηριστικά της ομάδας και οι διαπροσωπικοί δεσμοί μεταξύ των μελών της ομάδας, ανάλογα με τις συνθήκες, μπορούν να επηρεάσουν το άτομο, αλλά και τη συνοχή της ίδιας της ομάδας. Αυτό εξαρτάται από το πόσο ισχυρούς δεσμούς έχει το άτομο με την ομάδα (Χατζή, υπό δημοσίευση).

Η ενστικτώδης τάση των ατόμων να ανήκουν σε ομάδες, να αναπτύσσουν δεσμούς μεταξύ τους, καθώς επίσης και οι αλλαγές που παρατηρούνται στη συμπεριφορά των ατόμων, όταν αυτά εντάσσονται σε μια ομάδα, έχει παρατηρηθεί και αναλυθεί από τον κοινωνιολόγο (Le Bon, 2006), ο οποίος διέκρινε την κυριαρχία της συλλογικής σκέψης και συμπεριφοράς έναντι της ατομικής (Le Bon, 2013). Πάντως, το φαινόμενο της αλλαγής των ομάδων έχει ερμηνευτεί νωρίτερα από τον Lewin, ο οποίος θεωρούσε ότι, τόσο τα κίνητρα όσο και η προδιάθεση των ατόμων, αλλάζουν όταν εντάσσονται σε μια ομάδα, η οποία έχει κοινούς στόχους (Τσιμπουκλή, 2016). Διαπιστώνουμε και εδώ ότι το στοιχείο της αλλαγής των ατόμων, ως μέλη μιας ομάδας, είναι καθοριστικό, γεγονός που ενισχύει την άποψή μας για τη σχέση της αλλαγής με τη δυναμική των ομάδων και τις διεργασίες που συντελούνται μέσα σε αυτές.

Τελικά, οι ομάδες μπορούν να επηρεάσουν δραματικά τη συμπεριφορά του ατόμου, θετικά ή αρνητικά μέσα σε έναν οργανισμό, ενώ με την κατάλληλη ηγεσία μπορεί να διαμορφωθεί η κατάλληλη οργανωσιακή συμπεριφορά που θα συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Robbins & Judge, 2018). Οι επιχειρήσεις στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους, και είναι προφανές ότι τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση και δράση, συνδέονται τόσο με τη συμπεριφορά των εργαζομένων στις επιχειρήσεις όσο και με την πορεία και εξέλιξη των ίδιων των επιχειρήσεων (Χυτήρης, 2013)

3.2 Τα βασικά στοιχεία των ομάδων

Στη βιβλιογραφία υπάρχει μια πληθώρα προσεγγίσεων, σχετικά με τον ελάχιστο αριθμό μελών που συγκροτούν μια ομάδα, καθώς επίσης και για τα χαρακτηριστικά ή ιδιότητες που επισημαίνονται σε αυτές (Forsyth, 2009; Hackman & Katz, 2010; Mathieu, Hollenbeck, Knippenberg & Ilgen, 2017; Robbins & Judge, 2018; Τσιμπουκλή, 2016).

Υιοθετούμε τα εξής στοιχεία - παράγοντες που καθορίζουν τη σύσταση και την ύπαρξη μιας ομάδας, και που την διαφοροποιούν από μια τυχαία συνάθροιση ατόμων:

- **Μέγεθος:** αναφερόμαστε στον αριθμό των μελών που συγκροτούν μια ομάδα. Αυτός μπορεί να είναι τρία (ή δύο) και περισσότερα άτομα. Επίσης, αναφερόμαστε σε μικρή ή μεγάλη ομάδα, ανάλογα με τον αριθμό των μελών που την απαρτίζουν. Η διάκριση μεταξύ μικρών και μεγάλων ομάδων είναι συχνή στην παγκόσμια βιβλιογραφία (Forsyth, 2009)
- **Στόχοι:** αναφερόμαστε στους κοινούς σκοπούς (ή αποτελέσματα) που επιδιώκονται από τα μέλη. Οι κοινοί στόχοι σχετίζονται με την κοινή δράση, στη βάση μιας εγγενούς βάσης που δημιουργείται μεταξύ των μελών της ομάδας, σε συνδυασμό με την αλληλεξάρτηση μοίρας (interdependence of fate) και στόχου (task interdependence) (Smith, 2001). Το κοινό όραμα που μοιράζονται τα μέλη μιας ομάδας, τόσο μεταξύ τους όσο και με τον ηγέτη, φαίνεται να είναι ένα βασικός μοχλός ανάπτυξης δυναμικής και διεργασιών. Εδώ, ο ρόλος του ηγέτη, ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί, μπορεί να είναι καθοριστικός, όπως έχουμε ήδη αναφέρει και παραπάνω
- **Αλληλοεπίδραση:** αναφερόμαστε στις σχέσεις ή διεργασίες, στο πλαίσιο της κοινωνικής και συναισθηματικής επίδρασης (socioemotional interaction) που αναπτύσσεται μεταξύ των μελών. Επίσης, αναφερόμαστε και στη μεταξύ τους αλληλοεπίδραση, στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης των εργασιών τους (task interaction)
- **Αλληλεξάρτηση:** αναφερόμαστε στην αμοιβαία εξάρτηση των μελών, μέσω του τρόπου που σκέφτονται, αισθάνονται και ενεργούν και τελικά επικοινωνούν. Σύμφωνα με τους (Brown & Pehrson, 2019), η έννοια της αλληλεξάρτησης είναι μια από τις σημαντικότερες για την υπόσταση των ομάδων, δεδομένου ότι

τα μέλη συνειδητοποιούν ότι η μοίρα τους είναι αλληλένδετη με τη μοίρα της ομάδας (interdependence of fat)

- **Δομή:** αναφερόμαστε στον τρόπο οργάνωσης των ομάδων, στο κανονιστικό πλαίσιο που διαμορφώνει την οργάνωση της ομάδας. Δύο καθοριστικές ιδιότητες είναι οι ρόλοι και οι νόρμες. Οι ρόλοι αναφέρονται στα συμπεριφορικά μοτίβα του κάθε μέλους (κάθε μέλος έχει έναν ρόλο / ευθύνη, μια προσδοκώμενη συμπεριφορά). Οι νόρμες αναφέρονται στα αποδεκτά πρότυπα συμπεριφοράς που ασπάζονται τα μέλη (τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνει κάθε μέλος)
- **Ενότητα – συνοχή (συνεκτικότητα):** αναφερόμαστε στην ομάδα, ως ενοποιημένο σύνολο (τα μέλη αντιλαμβάνονται την ύπαρξή τους σαν ολότητα). Συχνά η συνοχή συνδέεται με την ομαδική παραγωγικότητα. Η συνοχή, ως στοιχείο που συγκρατεί τα άτομα σε μια ομάδα, έχει σημαντική επίδραση στη λειτουργία της ομάδας, ενώ προσφέρει στα μέλη μια ταυτότητα (Τσιμπουκλή, 2016). Η ενότητα των μελών μιας ομάδα και η διατήρηση της συνοχής της, μπορεί να επηρεάζεται σημαντικά από τον τρόπο που ασκείται η ηγεσία

3.3 Δυναμική των ομάδων

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας εμπεριέχει μια πληθώρα ερμηνειών και επιστημονικών προσεγγίσεων (Forsyth, 2009), ενώ η εξέταση του θέματος της δυναμικής των ομάδων εμπίπτει σε ένα σύνθετο και αρκετά περίπλοκο σύστημα σχέσεων και αλληλεπιδράσεων (Τσιμπουκλή, 2016). Πάντως, σημείο αναφοράς στην έννοια της ομάδας και της δυναμικής της είναι η προσέγγιση του Lewin, δεδομένου ότι ανέπτυξε μια εννοιολογική δομή που μπόρεσε να οργανωθεί σε ένα ερευνητικό κέντρο, να δοκιμαστεί μέσω πειραμάτων (Whiffen, n.d.) και να καταλήξει τελικά σε ορισμένα συμπεράσματα, που προφανώς και υπόκεινται σε ορισμένους περιορισμούς. Σε κάθε περίπτωση, η δυναμική των ομάδων αναπτύσσεται και διερευνάται, ανάλογα με τις εκάστοτε κοινωνικές πολιτικές συνθήκες που προκύπτουν και ανάλογα με την εκάστοτε επιστημονική προσέγγιση που κυριαρχεί, τόσο για το άτομο όσο και για τις ομάδες.

Έτσι και αλλιώς, η σχέση του ατόμου με την ομάδα δεν μπορεί να είναι στατική, αφού η οικογένεια, το επάγγελμα, καθώς και το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτικό σύστημα

επηρεάζει το άτομο, αλλά και επηρεάζεται από αυτό (Τσιμπουκλή, 2016). Ο όρος δυναμική της ομάδας εισάγεται για πρώτη φορά από τον Γερμανό κοινωνικό ψυχολόγο Lewin, ο οποίος βασιζόμενος στη μορφολογική θεωρία της Gestalt, και ειδικότερα στην έννοια του συνόλου (whole), όπως αυτή προσεγγίζεται στη συγκεκριμένη θεωρία (Μπακιρτζής, 2006). Αποτελεί συνέχεια της θεωρίας του για το δυναμικό Πεδίο (field theory), στη βάση της συνεχούς αλληλεπίδρασης αλληλεξαρτημένων παραγόντων ανάμεσα στο άτομο και στο περιβάλλον (Greenfield, 2007; Lewin, 1951). Μέσω της θεωρίας του Πεδίου ο Lewin αναπτύσσει μια μέθοδο ανάλυσης, η οποία διαμορφώνεται σε ένα πεδίο που προκύπτει από την αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση μεταξύ ατόμου, ομάδας και κοινωνίας (Τσιμπουκλή, 2016). Υπό αυτήν την έννοια, δίνεται έμφαση σε μια δυναμική διεργασία αλλαγών, όπου οι αλλαγές συμπεριφορών επιταχύνονται μέσα σε ένα σύνθετο ομαδικό πεδίο, συνδέοντας την αλλαγή με την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον των ομάδων.

Το στοιχείο της αλλαγής και ο ρόλος της στη δυναμική των ομάδων έχει διερευνηθεί και από τον Willfred Bion. Οι θεωρίες και παρατηρήσεις του Bion για τις συμπεριφορές στις ομάδες, στο πλαίσιο της διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής, αναφέρονται στην επιστημονική βιβλιογραφία, καταδεικνύοντας το ενδιαφέρον των ερευνητών, ως προς τη διερεύνηση του θέματος της δυναμικής των ομάδων (Schruijer & Curseu, 2014).

Οι ομάδες είναι πολύπλοκες και δυναμικές οντότητες, ενώ έρχονται αντιμέτωπες με συνεχείς αλλαγές στη δομή τους, αφού πρέπει να ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις που κάθε φορά προκύπτουν στο περιβάλλον τους (Kozlowski & Ilgen, 2006). Η κατανόηση της δυναμικής των ομάδων εμπεριέχει δυσκολίες, αφού οι διαδικασίες τους, τα καθήκοντά τους και το γενικότερο πλαίσιο τους αλλάζουν συνεχώς και δυναμικά (Miller, 2003). Επιπροσθέτως, οι μηχανισμοί και οι παράγοντες που επιδρούν στη δυναμική των ομάδων δεν έχουν ακόμα ερευνηθεί εμπειρικά επαρκώς (Delice, Rousseau & Feitosa, 2019), ενώ επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από διάφορους παράγοντες, όπως οι προσωπικότητες και οι ρόλοι των μελών, οι εργασιακές σχέσεις, εξωτερικοί παράγοντες και ο χρόνος (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Για την καλύτερη κατανόηση της δυναμικής των ομάδων, υιοθετούμε τις έννοιες «δυναμική» και «διεργασία», όπως αυτές διατυπώνονται από την (Τσιμπουκλή, 2012).

Αναλυτικότερα, για τη δυναμική, αναφερόμαστε σε οτιδήποτε συμβαίνει στην ομάδα και σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι αξίες, κανόνες, ρόλοι, σχέσεις μελών με ηγέτη, ανάπτυξη της ομάδας, επιρροές και επιδράσεις στις συμπεριφορές. Για τη διεργασία, αναφερόμαστε στην κατανόηση της συμπεριφοράς των μελών της και που σχετίζεται με τις πράξεις και αντιδράσεις των μελών, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι.

Πάντως, το ενδιαφέρον το ερευνητών για τη δυναμική των ομάδων, στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, επικεντρώνεται στα κίνητρα εργαζομένων, στην παραγωγικότητα, στο χτίσιμο ομάδας, στον καθορισμό στόχων, στην ηγεσία, στην ομαδική συμπεριφορά, στις συγκρούσεις των μελών, στη διαχείριση και επίλυση προβλημάτων (Forsyth, 2009)

3.4 Σχέση των παραγόντων «συνοχή», «αλτρουϊσμός» και «καθολικότητα» με τη δυναμική των ομάδων

Η προσπάθεια κατανόησης των ομάδων, μέσω των διεργασιών που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων, αναδεικνύει την ανάγκη να προσδιοριστούν εκείνα τα στοιχεία – παράγοντες που επιδρούν στις ομάδες, αλλά και στα ίδια τα μέλη τους. Μια τέτοια προσπάθεια επιστημονικής προσέγγισης είναι η έρευνα για την ομαδική ανάλυση (group therapy) και για τους αναδυόμενους θεραπευτικούς παράγοντες (Brown & Zinkin, 2000), όπως αυτοί προκύπτουν μέσα από την ομαδική αναλυτική ψυχοθεραπεία. Ωστόσο, επειδή η ομαδική ανάλυση, είναι δύσκολο να μετρηθεί και να τοποθετηθεί σε ένα συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο, υιοθετούμε την επιστημονική προσέγγιση του Yalom, για τους θεραπευτικούς παράγοντες και τη θεραπευτική αλλαγή.

Ο Yalom στο βιβλίο του Θεωρία και Πράξη της Ομαδικής Ψυχοθεραπείας (Yalom & Leszcz, 2005), καθορίζει τους θεραπευτικούς παράγοντες, όπως αυτοί διαμορφώθηκαν από τους ίδιους θεραπευμένους, κατά τη διαδικασία της ομαδικής θεραπείας. Συνολικά, προσδιορίζει έντεκα κρίσιμους παράγοντες, οι οποίοι οδηγούν στην επίτευξη δραστικών αλλαγών μεταξύ των μελών των ομάδων.

Πιο συγκεκριμένα, η ανάδειξη των θεραπευτικών παραγόντων προέκυψε από την έρευνα που διεξήγαγε το 1968, μεταξύ 20 θεραπευόμενων (μελών ομάδων) και έπειτα

από τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων, αναφορικά με τους κρισιμότερους παράγοντες, κατά τη διάρκεια της θεραπείας τους (Vlastelica, Urli & Pavlovi, 2001). Αναλυτικότερα, οι θεραπευτικοί παράγοντες: α) *Ενστάλλαξη ελπίδας - Instillation of hope*, β) *Universality – Παγκοσμιότητα*, γ) *Imparting information – Μετάδοση πληροφορίας*, δ) *Altruism – Αλτρουισμός*, ε) *The corrective recapitulation of the primary family group- Διορθωτική αναβίωση οικογένειας*, στ) *Development of socializing techniques- Εξέλιξη κοινωνικοποιητικών τεχνικών*, ζ) *Imitative behavior – Ταυτοποίηση*, θ) *Interpersonal learning – Διαπροσωπική μάθηση*, ι) *Group cohesiveness – Συνοχή*, κ) *Catharsis – Κάθαρση*, λ) *Existential factors – Υπαρξιακοί παράγοντες*

Οι (Phan, Rivera, Volker & Garrett 2004), έχοντας ως σημείο αναφορά του ερωτηματολόγιο του Yalom, αναφορικά με τη μέτρηση των ομάδων, ανέπτυξαν ένα ερωτηματολόγιο – κλίμακα μέτρησης με σημείο αναφοράς τους τρεις θεραπευτικούς παράγοντες του Yalom, όπως αυτοί αναλύονται στο βιβλίο του (Yalom & Crouch, 1990). Η επιλογή των συγκεκριμένων παραγόντων έγινε, δεδομένου ότι έχει ερευνηθεί η σχέση των τριών αυτών παραγόντων με το περιβάλλον (group environment) και το κλίμα (group climate) και κατά συνέπεια, με την αλλαγή, την ανάπτυξη των ομάδων και την ικανοποίηση των μελών.

Εξάλλου, το ομαδικό κλίμα εκφράζει τη συλλογική αντίληψη, αντικατοπτρίζοντας το διαπροσωπικό πλαίσιο των ομάδων, ενώ επηρεάζει την ομαδική μάθηση, δηλαδή, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που αναπτύσσονται από και μέσα στις ομάδες (Kozlowski & Bell, 2012).

Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με το μοντέλο ερωτηματολογίου που ανέπτυξαν οι (Phan, Rivera, Volker & Garrett 2004), ονομάζεται *Group Dynamics Inventory (GDI)* και αποτελείται από τρεις μεταβλητές: α) *αλτρουισμός* - το αίσθημα ότι ένα μέλος της ομάδας μπορεί να βοηθήσει το άλλο, αποκτώντας έτσι μια αίσθηση αξίας και σπουδαιότητας, ενώ, ταυτόχρονα ισχυροποιούνται οι διαπροσωπικές σχέσεις (Macnair-Semands & Lese, 2000). Οι άνθρωποι από τη στιγμή που γεννιούνται έχουν την ανάγκη να νιώθουν ότι είναι απαραίτητοι και χρήσιμοι (I. Yalom & Leszcz, 2005). Αυτό λοιπόν το εγγενές στοιχείο του αλτρουισμού, είναι αυτό που κάνει το άτομο να προσφέρει τόσο στην ομάδα όσο και στον ίδιο του τον εαυτό, αποδίδοντας μια πολιτιστική διάσταση (Yalom & Crouch, 1990), β) *συνοχή* – το αίσθημα του ατόμου

ότι ανήκει στο σύνολο, ότι ανήκει σε μια ομάδα, με κοινούς στόχους, που το καταλαβαίνουν και το αποδέχονται. Πιο συγκεκριμένα, η «έλξη» που αισθάνονται τα μέλη μιας ομάδας, για τη συγκεκριμένη ομάδα (Yalom & Leszcz, 2005). Ο παράγοντας συνοχή είναι σημείο αναφοράς τόσο για τη σχέση μεταξύ των μελών της ομάδας όσο και για τη σχέση μεταξύ μελών και ηγέτη (Forsyth, 2021; Marmarosh, 2021). Είναι το βασικό συστατικό, και σχετίζεται με τις διεργασίες και τα αποτελέσματα όλων των ομάδων (Marmarosh & Sproul, 2020) και γ) *καθολικότητα* – το αίσθημα του μέλους της ομάδας ότι αυτό που βιώνει και νιώθει (ως πρόβλημα) έχει μια πανανθρώπινη προέλευση, μια καθολικότητα, αφού συνειδητοποιεί ότι δεν είναι μόνος. Η συνείδησή του με τα άλλα μέλη της ομάδας και βιώνουν το ίδιο αίσθημα, συμβάλλει στην αποδόμηση της αντίληψης για τη μοναδικότητα του προβλήματός του, αφού και τα άλλα μέλη έχουν κοινά βιώματα και αισθήματα (Yalom & Leszcz, 2005)

3.5 Στάδια ανάπτυξης των ομάδων

Οι ομάδες είναι οντότητες που περνούν συγκεκριμένα στάδια ανάπτυξης, από τη δημιουργία τους μέχρι την ωρίμανσή τους, όπως ο ίδιος ο άνθρωπος με τη γέννηση και τον θάνατό του (Mark, n.d.). Η γνώση για την ανάπτυξη των ομάδων θα μας επιτρέψει να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά τους και να αντιμετωπίσουμε προβλήματα που συνδέονται με αυτές (Μπουραντάς, 2018). Σύμφωνα με τους Arrow (Arrow, Scott, Henry, Wheelan & Moreland, 2004), υπάρχουν πέντε στάδια ανάπτυξης των ομάδων, ακολουθώντας τη βασική θεωρητική προσέγγιση των Tuckman και Jensen (Tuckman, 1965). Αναλυτικότερα: α) *στάδιο σχηματισμού (Forming)* – το πρώτο στάδιο χαρακτηρίζεται από δοκιμή και εξάρτηση. Η δοκιμή αναφέρεται στην προσπάθεια των μελών των ομάδων να ανακαλύψουν ποιες συμπεριφορές είναι αποδεκτές. Η εξάρτηση αναφέρεται στη σχέση εξάρτησης που αναπτύσσουν τα μέλη με τον επικεφαλής, καθώς επίσης και με τις υπάρχουσες δομές και νόρμες των ομάδων, β) *στάδιο καταιγισμού (Storming)* – το δεύτερο στάδιο χαρακτηρίζεται από σύγκρουση. Η σύγκρουση αναφέρεται στη σύγκρουση μεταξύ των ίδιων των μελών, αλλά και μεταξύ των μελών με τους επικεφαλής των ομάδων. Σύμφωνα με τους (Yalom & Leszcz, 2005), υπάρχει μια αντιπαράθεση μεταξύ μελών και επικεφαλής της ομάδας για το ποιος θα έχει τον έλεγχο της ομάδας, γ) *στάδιο νορμοθέτησης (Norming)* – το τρίτο στάδιο χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη συνοχής των ομάδων. Η ανάπτυξη της συνοχής

αναφέρεται στην υποχώρηση των συγκρούσεων (του προηγούμενου στάδιου) και στην επικράτηση της αρμονίας και η ομάδα γίνεται οντότητα. Τα μέλη αναγνωρίζουν την αλληλεξάρτησή τους, αναπτύσσουν συνοχή και ομαδικές νόρμες που θα τους βοηθήσει να λειτουργήσουν αποτελεσματικά (Whiffen, n.d.), δ) *στάδιο δράσης (Performing)* – το τέταρτο στάδιο χαρακτηρίζεται από μια εποικοδομητική σχέση μεταξύ των μελών των ομάδων. Η σχέση αυτή αναφέρεται στη δέσμευση και στη συνεργασία των μελών, αλλά και στην επίλυση των προβλημάτων που έχουν προκύψει. Η ανάπτυξη μιας λειτουργικής δομής των ρόλων του κάθε μέλους οδηγεί στην αποτελεσματικότητα των ομάδων και ε) *στάδιο τερματισμού – πένθους (Adjourning – Mourning)* – το πέμπτο στάδιο χαρακτηρίζεται από την ολοκλήρωση. Η ολοκλήρωση αναφέρεται στην επίτευξη των στόχων των ομάδων και στην αποσύνδεση των μελών. Στο στάδιο αυτό, εκδηλώνονται συναισθήματα θλίψης για τον χωρισμό, τόσο μεταξύ των μελών όσο και μεταξύ μελών και επικεφαλής των ομάδων.

Το παραπάνω μοντέλο μελετήθηκε εκτενώς από τους (Sheard & Kakabadse, 2004), ώστε ανέπτυξαν τις έννοιες “*leadership landscape*” και “*team landscape*”. Οι έννοιες αυτές είναι συμπληρωματικές και σχετίζονται με τους βασικούς ρόλους της ηγεσίας και τα κρίσιμα σημεία που αναδεικνύονται στα στάδια ανάπτυξης των ομάδων. Η εργασία των Sheard και Kakabadse, παρουσιάζει έναν «οδηγό» για την κατάλληλη συμπεριφορά και δράση των ηγετών (βασικές αξίες, αίσθηση οράματος και σκοπός), σε όλα τα στάδια ανάπτυξης των ομάδων

3.6 Ομάδες και δυναμική των ομάδων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Ο ξενοδοχειακός τομέας έχει μια μοναδική και συγκεκριμένη κουλτούρα, η οποία δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία (Forney, Arendt, Reason, Chung & Zheng, 2020), ενώ το προτεινόμενο πλαίσιο λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων προωθεί και δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία και συνεργασία (Krstic, Kahrovic & Stanistic, 2015). Οι ιδιαιτερότητες των ξενοδοχειακών μονάδων διαμορφώνουν ένα πλαίσιο οργανωτικής κουλτούρας, στο οποίο τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων είναι κρίσιμα (Forney et al., n.d.), με σημείο αναφοράς τη δημιουργία ομάδων. Η ανάπτυξη ομάδων και η αποτελεσματικότητά τους έχει σημαντικό ρόλο στην οργανωσιακή κουλτούρα των ξενοδοχειακών ομάδων (Ntalakos et al., 2022). Τα στελέχη των ξενοδοχειακών

επιχειρήσεων θα πρέπει να προσανατολίζονται στην εύρεση εργαζομένων, οι οποίοι διαθέτουν ομαδικό πνεύμα, ώστε να αναπτύσσονται αποτελεσματικές ομάδες, αλλά και να σημειώνονται υψηλές αποδόσεις. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενεργούν ως παίκτες ομάδες, αφού είναι ζωτικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Walker & Walker, 2014).

Προφανώς, η συνεργασία μεταξύ όλων των εργαζομένων στα ξενοδοχεία είναι προαπαιτούμενο για την ομαλή λειτουργία των τμημάτων και για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Οι εργαζόμενοι στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο που εντάσσονται, θα πρέπει να αντιλαμβάνονται ότι μοιράζονται κοινούς στόχους. Επίσης, θα πρέπει να διασφαλίζεται η καλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων που υπάρχουν στα ξενοδοχεία.

Λαμβάνοντας υπόψη μας ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος συγκεντρώνει άτομα διαφορετικών επαγγελματικών ομάδων, συχνά και διαφορετικών εθνικοτήτων, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφορετικών εργασιακών ομάδων, με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Δεδομένου ότι αυτή η ετερογένεια επηρεάζει, εκτός από τις ατομικές, και τις ομαδικές διαδικασίες (Harrison & Sin, 2006), αντιλαμβανόμαστε ότι σε κάθε εργασιακή ομάδα θα πρέπει να ενσωματωθούν όλες αυτές τις διαφορές, αλλά και να εναρμονιστούν τα μέλη μεταξύ τους. Επιπροσθέτως, ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών, έγκειται στο να διαχειριστεί αποτελεσματικά την ετερογένεια της ομάδας και να διεγείρει τη δημιουργικότητα και παραγωγικότητά της, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα μειονέκτημα των ανομοιογενών ομάδων, είναι το αυξημένο στρες των μελών που τις αποτελούν. Ωστόσο, λόγω της διαφορετικότητας των μελών, η ομάδα μπορεί να αξιοποιήσει διαφορετικές οπτικές για το ίδιο θέμα, και να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά στη λήψη αποφάσεων (Τσιμπουκλή, 2012). Στην περίπτωση του ξενοδοχειακού κλάδου, το ζητούμενο είναι το κατά πόσο αυτή η ανομοιογένεια των ομάδων, επιδρά στη δυναμική και διεργασία των ομάδων, ώστε να μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά.

Η διαφορετικότητα, λοιπόν, ως μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας στις ξενοδοχειακές μονάδες, σε συνάρτηση με τη δυναμική των ομάδων, είναι μία από τις κύριες μεταβλητές στις επιχειρήσεις της φιλοξενίας (Ntalakos et al., 2022). Εξάλλου, η κουλτούρα της ομάδας αντανάκλα την κουλτούρα ενός οργανισμού, (Thompson, L.,

2004, όπ. αναφ. στο Ntalakos et al., 2022) και αυτό προσδίδει επιπλέον αξία στη μελέτη της δυναμικής των ομάδων, στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, και δεδομένου ότι κάθε ξενοδοχειακή μονάδα επενδύει στην προβολή της κουλτούρας της, αναγνωρίζουμε τη συμβολή της δυναμικής των ομάδων, στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Οι εξελίξεις στον τουρισμό και η σημερινή εικόνα της λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων φανερώνουν τη σημασία της ομαδικής εργασίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Οι πελάτες φαίνεται να είναι απαιτητικοί, ενώ έχουν υψηλότερες προσδοκίες και διαφοροποιημένες ανάγκες, σε σχέση με το παρελθόν (Fu, Ye & Xu, 2020). Οι μοναδικές εμπειρίες που επιζητούν οι επισκέπτες των ξενοδοχείων, σχετίζεται με τον τρόπο που τα διαφορετικά τμήματα των ξενοδοχείων, αναπτύσσουν ομαδικότητα, ώστε να διασφαλίζουν το υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών.

Η εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) όπου η συμβολή όλων των εργαζομένων είναι απαραίτητη, προκειμένου να διασφαλιστεί το υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών και η ικανοποίηση των επισκεπτών των ξενοδοχείων, είναι ένα εξαιρετικό παράδειγμα για τη δυναμική των ομάδων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Walker & Walker, 2014). Η εφαρμογή της ΔΟΠ, δεδομένου ότι στηρίζεται στην ανθρωποκεντρική προσέγγιση, προϋποθέτει μια ηγεσία που έχει στόχο τη δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού κλίματος, στοχεύοντας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία

Κεφάλαιο 4 - Μελέτες και έρευνες για τη συσχέτιση της ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων - Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Στο κεφάλαιο αυτό συμπεριλαμβάνονται συμπεράσματα από μελέτες και έρευνες που προκύπτουν μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, αναφορικά με τη συσχέτιση της ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας επιχειρεί μια ιστορική αναδρομή σε θεωρητικές προσεγγίσεις και σε βιβλιογραφία που αφορά

το συγκεκριμένο θέμα που ερευνούμε. Η σπουδαιότητά της έγκειται στην ανάπτυξη της επιχειρηματολογίας μας, αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα και τις ερευνητικές υποθέσεις που αναπτύσσουμε. Σημείο αναφοράς της βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι η παράθεση των διαπιστώσεων, όπως αυτές έχουν προκύψει μέσω έγκριτων ερευνητικών διαδικασιών. Ωστόσο, το μεγάλο κενό που υπάρχει στην επιστημονική βιβλιογραφία, αναφορικά με τη συσχέτιση των στυλ ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων, και ειδικότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο, δε μας βοηθάει στην ανάπτυξη περαιτέρω επιχειρηματολογίας, ώστε να βασιστούμε σε προγενέστερα στοιχεία. Από την άλλη, ο εντοπισμός αυτού του κενού, ενδεχομένως, καταδεικνύει και την ανάγκη για μια νέα κατεύθυνση και γνώση, προς όφελος μιας πιο εμπειριστατωμένης μελέτης

4.1 Εισαγωγικά στοιχεία για την έρευνα της σχέσης μεταξύ ηγεσίας και δυναμικής των ομάδων

Μια πλήρης ανάλυση της ηγεσίας προϋποθέτει μια «εις βάθος» κατανόηση της δυναμικής των ομάδων (Forsyth, 2009). Ο τρόπος που ο ηγέτης οργανώνει, κατευθύνει, συντονίζει, υποστηρίζει και παρακινεί τους άλλους στην επιδίωξη κοινών στόχων, επηρεάζει την ομάδα και τη δυναμική της. Ταυτόχρονα, οι ενέργειες και αντιδράσεις του ίδιου του ηγέτη διαμορφώνονται, επίσης, από την ίδια την ομάδα (Forsyth, 2009). Η ηγεσία έχει κεντρικό ρόλο στην κατανόηση της ομαδικής συμπεριφοράς, αφού ο ηγέτης είναι αυτός που κατευθύνει τα μέλη της ομάδας προς την υλοποίηση των στόχων (Robbins & Judge, 2018). Οι ηγέτες επιδρούν στο οργανωτικό και ομαδικό πλαίσιο των ομάδων, μέσω της δημιουργίας του κλίματος για ασφάλεια, ώστε τα μέλη να μπορέσουν να πειραματιστούν, να ρισκάρουν και να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους (Edmondson, 1999).

Οι ηγέτες καλούνται να δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον που θα συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υιοθετήσουν το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, το οποίο θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των μελών της ομάδας, ώστε και αυτοί, με τις σειρά τους, να εξοικειωθούν με τις ανάγκες της ομάδας που εντάσσονται. Και εδώ αναφερόμαστε στη συνοχή της ομάδας, ως παράγοντας

εξαιρετικής σημασίας στη δυναμική των ομάδων, αλλά και στον ρόλο του στυλ του ηγέτη, ως παράγοντας διασφάλισης της ενότητας της ομάδας.

Η σημασία των παραπάνω, αναδεικνύεται στη μελέτη των (Ramzaninezhad & Keshtan, 2009), οι οποίοι επικεντρώνονται στη διερεύνηση της συσχέτισης του στυλ ηγεσίας των προπονητών με τη συνοχή των αθλητικών ομάδων. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζουν αποτελέσματα από 264 συμμετέχοντες – αθλητές επαγγελματικών ποδοσφαιρικών συλλόγων, από 12 ομάδες ποδοσφαίρου, στο Ιράν που, συμπεραίνοντας ότι το στυλ ηγεσίας του προπονητή, και ειδικότερα το δημοκρατικό, έχει μεγάλη επίδραση στην επιτυχία και συνοχή της ομάδας. Η σημασία της συγκεκριμένης μελέτης έγκειται στην ανάδειξη της συμπεριφοράς του ηγέτη – προπονητή, ως σημείο αναφοράς στις διεργασίες και τη δυναμική των αθλητικών ομάδων. Μάλιστα, η αναφορά στις δημοκρατικές διαδικασίες και τεχνικές των προπονητών, καθώς επίσης και στην υποστήριξη των αθλητών, μέσω ενός θετικού κλίματος ανατροφοδότησης, προκρίνει το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας έναντι του αυταρχικού. Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα συμπεράσματα, το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι αυτό που θα επιτρέψει στους αθλητές να συμμετάσχουν στη λήψη των αποφάσεων, και αυτή η διαδικασία σχετίζεται, τόσο με τον καθορισμό των στόχων της ομάδας όσο και με τις μεθόδους επίτευξης των στόχων.

Η έννοια της δυναμικής των ομάδων και ο ρόλος του ηγέτη προσδιορίζουν ένα σύμπλεγμα σχέσεων, τόσο μεταξύ των μελών μιας ομάδας όσο και μεταξύ του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας. Η καλή ηγεσία μπορεί να διασφαλίσει ότι τα διαφορετικά μέλη μιας ομάδας θα συνεργαστούν και θα λειτουργήσουν με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, ως σύνολο (Bans-Akutey & Tiimub, 2021). Οι επιπτώσεις αυτού του συμπλέγματος σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ ομάδας και ηγέτη, εξαρτώνται από το κατά πόσο η ηγεσία είναι ικανή να καθοδηγήσει και να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό προϋποθέτει αποτελεσματικούς ηγέτες που με το στυλ τους και τις δεξιότητές τους θα μπορέσουν να επηρεάσουν θετικά το ανθρώπινο δυναμικό και τη δυναμική των εργαζομένων (ομάδων) (Tshidi, 2021). Οι ηγέτες θεωρούνται περισσότερο αποτελεσματικοί όταν εκφράζουν θετικά συναισθήματα, αφού οι εργαζόμενοι είναι πιο δημιουργικοί μέσα σε ένα περιβάλλον θετικών συναισθημάτων (Robbins & Judge, 2018). Η ηγεσία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την υποκίνηση των ομάδων, και είναι συνδεδεμένη με τη διαρκή υποκίνηση των ομάδων (Rahbi et al., 2017).

Ο ρόλος που διαδραματίζει ο ηγέτης στις ομάδες, ανάλογα με το στυλ που υιοθετεί, προσδιορίζει τις δυνάμεις που λειτουργούν μέσα στην ομάδα, και είναι ακριβώς αυτό που προσέγγισε ο Lewin με τον όρο δυναμική (Τσιμπουκλή, 2016). Οι ηγέτες που δίνουν όραμα έχει ως αποτέλεσμα θετικές κοινωνικές αλληλοεπιδράσεις τόσο με συναδέλφους όσο και με πελάτες (Bono, Folders, Vinson & Muros, 2007). Η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζει τη συμπεριφορά των ομάδων, άρα και τις διεργασίες που συντελούνται μέσα σε αυτές. Από τη στιγμή που μιλάμε για δυναμική των ομάδων, η οποία τροφοδοτείται, τόσο από τα ίδια τα μέλη της όσο και από τον επικεφαλής - ηγέτη, είναι λογικό να επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Εξάλλου, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη, που διαμορφώνουν το ηγετικό του στυλ, είναι αντίστοιχα κριτήριο διαμόρφωσης των χαρακτηριστικών των ομάδων, αλλά και το κατά πόσο θα υποκινηθεί μια ομάδα.

Η επίδραση της συμπεριφοράς των ηγετών στη δυναμική των ομάδων, ως αποτέλεσμα της υποκίνησης ή μη των ομάδων, ανάλογα με το στυλ που υιοθετεί ο ηγέτης, διαφαίνεται και στη μελέτη – βιβλιογραφική ανασκόπηση των (Rahbi et al., 2017). Η συγκεκριμένη μελέτη επικεντρώνει σε τρία ηγετικά στυλ: α) το δημοκρατικό, β) το αυταρχικό και γ) το αδιάφορο – προς αποφυγή, και στην επίδρασή τους στην υποκίνηση των ομάδων. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα που δημοσιεύτηκε το 2017, στηρίζεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, στον τομέα της υγείας, στο Αμπού Ντάμπι των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων. Τα συμπεράσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν τη θετική συσχέτιση του δημοκρατικού και αυταρχικού στυλ ηγεσίας με την υποκίνηση της ομάδας, καθώς επίσης και την αρνητική συσχέτιση του παθητικού – προς αποφυγή στυλ με την υποκίνηση της ομάδας

4.2 Σχέση των στυλ ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων

Η πρώτη εμπειρική έρευνα που επιβεβαιώνει τη στενή σχέση της ηγεσίας με τη δυναμική της ομάδας είναι αυτή του Lewin, το 1939. Ο Lewin, επικεντρώθηκε στον ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία, ανάλογα με το στυλ που υιοθετεί ο ηγέτης, και μελέτησε ιδιαίτερα θέματα που σχετίζονται με τη δημοκρατία και τις ομάδες (Τσιμπουκλή, 2016). Η ερμηνεία ότι τα άτομα αλλάζουν όταν εντάσσονται σε μια ομάδα, με την οποία μοιράζονται κοινούς στόχους και κοινό όραμα, αποτελεί τον πυρήνα της σύνδεσης των στυλ ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων.

Αναλυτικότερα, τα πειράματα που διεξήχθησαν (στο πλαίσιο μιας πειραματικής ψυχολογίας) (Lezaun, Muniesa & Vikkelso, 2013), από τον Lewin και τους Lippit και White, στο Πανεπιστήμιο της Ιόβα περιλάμβαναν την παρατήρηση ομάδων δεκάχρονων αγοριών που σκοπό είχε τη διερεύνηση των διαφορετικών συμπεριφορών τους, κάτω από τρεις διαφορετικούς τύπους ηγεσίας, την αυταρχική, τη δημοκρατική και την παθητική-προς αποφυγή (*laissez-faire*) ηγεσία.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τα πειράματα, ανέδειξαν τον διαφορετικό τρόπο με τον οποίο οι ομάδες ανέπτυξαν διαφορετικές συμπεριφορές και συνεργασίες, ανάλογα με το διαφορετικό στυλ ηγεσίας που υιοθετήθηκε από τον επικεφαλής – ηγέτη της ομάδων (Lewin, Lippit & White, 1939). Πιο συγκεκριμένα, στις ομάδες υπό αυταρχική ηγεσία, η υψηλή παραγωγικότητα των ομάδων συνδέθηκε με τη φυσική παρουσία του αυταρχικού ηγέτη, ενώ έπεφτε κατακόρυφα (σε αδράνεια) κατά την απουσία του. Επίσης, τα μέλη των ομάδων υπό αυταρχική ηγεσία ανέπτυξαν μεταξύ τους εχθρότητα και επιθετική συμπεριφορά. Αντίθετα, στις ομάδες υπό δημοκρατική ηγεσία, η παραγωγικότητα των ομάδων παρέμενε σταθερή τόσο κατά την παρουσία όσο και κατά την απουσία του ηγέτη, ενώ κυριαρχούσε το ομαδικό πνεύμα και η φιλικότητα. Τέλος, στις ομάδες υπό παθητική ηγεσία δεν υπήρξε ιδιαίτερη απόδοση, ενώ δεν αναπτύχθηκαν συνεργατικοί δεσμοί μεταξύ των μελών της ομάδας.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι όταν τα πρόσωπα, που είχαν αναλάβει την ηγεσία, άλλαξαν το στυλ τους, αυτό είχε αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των ομάδων, καθώς επίσης και στη συμπεριφορά των μελών τους. Αποδείχθηκε λοιπόν ότι το στυλ ηγεσίας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη δυναμική των ομάδων, σαφώς σημαντικότερο σε σχέση με τα χαρακτηριστικά και την προσωπικότητα των ατόμων που είχαν κληθεί να αναλάβουν την ηγεσία (Τσιμπουκλή, 2016). Δηλαδή, εκείνος ο παράγοντας που επέδρασε στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και ομάδας ήταν το συμπεριφοριστικό πρότυπο που υιοθέτησε ο ηγέτης. Η θεωρία του Lewin, η οποία προφανώς αντανάκλα τη δημοκρατική διοίκηση των εργαζομένων, αφού ο δημοκρατικός ηγέτης είναι ο πιο σημαντικός φύλακας της ομάδας (Burnes & Bargal, 2017).

Η εμπειρική έρευνα του Lewin, στη βάση της θεωρίας της δυναμικής των ομάδων, συνέβαλε στην επιστημονική προσέγγιση για την κατανόηση της διοίκησης και της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο (Caplan, 1971)

4.3 Συμπεράσματα από μελέτες και έρευνες των τελευταίων ετών στον ξενοδοχειακό τομέα

Η ανάπτυξη μελετών και ερευνών για ζητήματα που σχετίζονται με τη σύγχρονη ηγεσία στα ξενοδοχεία είναι σημείο αναφοράς στις μελέτες, σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση (Guchait et al., 2020). Επιπροσθέτως, δεδομένου ότι ο κλάδος της φιλοξενίας φαίνεται να έχει υιοθετήσει μια δομή ομαδικής εργασίας (Hon & Chan, 2013), η σημασία του κατάλληλου στυλ ηγεσίας που συμβάλλει στην ενδυνάμωση της ομαδικής εργασίας, άρα και των ομάδων, έχει σημασία στον ξενοδοχειακό τομέα. Ωστόσο, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, αναφορικά με τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και δυναμικής των ομάδων στον ξενοδοχειακό τομέα, φανερώνει μια αρκετά περιορισμένη επιστημονική έρευνα, τα τελευταία χρόνια (Ntalakos et al., 2023). Στο πλαίσιο αυτό, παρουσιάζουμε τα παρακάτω αποτελέσματα που επιβεβαιώνουν κάποια σύνδεση της ηγεσίας με τις ομάδες εργασίας, ωστόσο, σε καμία από αυτές τις έρευνες δεν εξετάζεται αμιγώς το θέμα της συσχέτισης των στυλ ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων, όπως αυτό προσεγγίζεται στην παρούσα εργασία

4.3.1 Στυλ ηγεσίας και δυναμική των ομάδων στην τουριστική βιομηχανία

Στην έρευνα των (Ntalakos et al., 2023), αναφορικά με τη σύνδεση των στυλ ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων στην τουριστική βιομηχανία, διαπιστώνεται το κενό που υπάρχει στην επιστημονική βιβλιογραφία. Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι, αν και φαίνεται να υπάρχει σύνδεση μεταξύ ηγετικών στυλ και διαφόρων διαστάσεων (παραγόντων) της δυναμικής των ομάδων, εντούτοις, τα ερευνητικά στοιχεία δεν είναι επαρκή, και ειδικότερα, σε ό,τι έχει σχέση με τον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας. Αναλυτικότερα, η έρευνα θέτει συγκεκριμένα κριτήρια αναζήτησης, ώστε γίνεται έλεγχος της επιστημονικής βιβλιογραφίας, προκειμένου να απαντηθούν ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα. Τα ερωτήματα αυτά σχετίζονται με τη σύνδεση των ηγετικών στυλ με τη δυναμική των ομάδων (π.χ., υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας και τη δυναμική των ομάδων σε οργανισμούς, στην τουριστική βιομηχανία;). Η αξία της συγκεκριμένης έρευνας έγκειται στο ότι μας δίνει πληροφορίες, τις οποίες θα μπορούσαμε να

χρησιμοποιήσουμε για το υπό εξέταση θέμα μας, ώστε να ενισχύσουμε τόσο το θεωρητικό μέρος της εργασίας μας όσο και την ανάλυση των συμπερασμάτων

4.3.2 Σχέση του ενδυναμωτικού στυλ ηγεσίας με τη συμπεριφορά της ομάδας

Στη μελέτη των (Lin et al., 2022), εξετάζεται η επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στις καινοτόμες συμπεριφορές των εργαζομένων στον κλάδο της φιλοξενίας. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της έρευνας βασίστηκαν σε 527 ερωτηματολόγια, σε 60 τμήματα από 19 ξενοδοχεία της Κίνας, σχετικά με τον συνεργατικό και ανταγωνιστικό προσανατολισμό των ομάδων, και την επίδρασή τους στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και καινοτόμων συμπεριφορών των ομάδων. Το ηγετικό στυλ που εξετάζεται είναι το ενδυναμωτικό, στο πλαίσιο που επηρεάζει τις καινοτόμες συμπεριφορές των ομάδων, μέσω του συνεργατικού προσανατολισμού που καλλιεργούν οι ηγέτες. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με την παραπάνω μελέτη, οι ηγέτες που υιοθετούν το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας να συνεργαστούν, ώστε να σημειώσουν κοινή πρόοδο. Η μελέτη υπογραμμίζει την αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση των μελών των ομάδων, προς ένα υψηλό επίπεδο ομαδικής συνεργασίας, υπό την επίδραση του ενδυναμωτικού στυλ ηγεσίας του ηγέτη. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της συγκεκριμένης εργασίας, οι ενδυναμωτικοί ηγέτες μπορούν να εμφυσήσουν συλλογικές πεποιθήσεις και αξίες, να δημιουργήσουν κοινή κατανόηση και δέσμευση μεταξύ των μελών, και να επιδράσουν έτσι στη δυναμική και τη διεργασία της ομάδας. Η σημασία της συγκεκριμένης μελέτης έγκειται στο ότι οι ερευνητές εξετάζουν την επίδραση ενός συγκεκριμένου ηγετικού στυλ στη συμπεριφορά της ομάδας, και μάλιστα στον ξενοδοχειακό χώρο. Δεδομένου ότι υπάρχει περιορισμός εμπειρικών μελετών, αναφορικά με το θέμα που εξετάζουμε, θεωρούμε ότι τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας ενισχύουν την επιστημονική προσέγγιση της συσχέτισης ηγεσίας και δυναμικής των ομάδων

4.3.3 Σχέση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας με τον ξενοδοχειακό κλάδο –

Εξέταση βιβλιογραφίας

Αναφορικά με τα στυλ ηγεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο, άλλες πληροφορίες μας στηρίζονται στην έρευνα των (Elkhwesky et al., 2022). Η μελέτη στηρίζεται στην

εξέταση της επιστημονικής βιβλιογραφίας, για τα στυλ ηγεσίας στη βιομηχανία της φιλοξενίας, σε μία περίοδο δημοσίευσης από το 2008 έως το 2020. Οι ερευνητές αναζήτησαν πληροφορίες σε επιστημονικά περιοδικά, αναφορικά με τον κλάδο της φιλοξενίας, το μάνατζμεντ και την ηγεσία, μέσω της πλατφόρμας Web of Science. Το σύνολο των δημοσιεύσεων που αξιολογήθηκε ήταν 79 σχετικές μελέτες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα στυλ ηγεσίας που έχουν ερευνηθεί περισσότερο είναι η μετασχηματιστική ηγεσία (25,6%), η υπηρετική ηγεσία (12,4%), η συναλλακτική ηγεσία (10,6%), παθητική – προς αποφυγή ηγεσία (6,2%), η ενδυναμωτική ηγεσία (5,3%), η χαρισματική ηγεσία (4,4%) και η αυθεντική ηγεσία (4,4%). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι περισσότερες δημοσιεύσεις φαίνεται να έγιναν κατά την περίοδο από το 2019 έως και το 2020, αναδεικνύοντας τη σημασία της ηγεσίας τη συγκεκριμένη περίοδο. Ωστόσο, η συγκεκριμένη μελέτη δεν εξετάζει τη σχέση της ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων. Η σημασία της συγκεκριμένης μελέτης, έγκειται στο ότι μας δίνει μια γενική εικόνα για το ενδιαφέρον της επιστημονικής βιβλιογραφίας, αναφορικά με τα επικρατέστερα στυλ ηγεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο. Μάλιστα, το ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι στην πρώτη θέση, αντανακλά το ειδικότερο ενδιαφέρον των ερευνητών, σχετικά με το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο

4.3.4 Σχέση μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας με παράγοντες που συνδέονται με τη δυναμική των ομάδων

Στην έρευνα των (Vargas-Sevalle et al., 2020) επιδιώκει να αναπτύξει τη σύνδεση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την εργασιακή εμπλοκή, στον ξενοδοχειακό / τουριστικό κλάδο, στη Νέα Ζηλανδία. Στο πλαίσιο αυτό, τίθενται ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα, ένα εκ των οποίων, σχετίζεται με το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας των άμεσα προϊσταμένων τους. Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της ηγετικής συμπεριφοράς ήταν το (Transformational Leadership Inventory) (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990), το οποίο ανέδειξε, ως κρίσιμους παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, την «ενθάρρυνση των εργαζομένων για ομαδική συνεργασία» και την ικανότητα του ηγέτη να «εμπνέει τους εργαζόμενους προς την επίτευξη ομαδικών στόχων». Τα αποτελέσματα αυτά αντανακλούν τη θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας

με τη δημιουργία ομαδικού κλίματος (την αίσθηση ότι οι εργαζόμενοι-μέλη ανήκουν σε μια ομάδα), αλλά και διαμόρφωσης χαρακτηριστικών (αξίες, κοινοί στόχοι και όραμα.) ως προς την ανάπτυξη των ομάδων. Η σημασία των αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης έρευνας έγκεινται στη συσχέτιση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας με παράγοντες που συνδέονται με τη δυναμική των ομάδων στον ξενοδοχειακό κλάδο

4.3.5 Σύνδεση της δυναμικής των ομάδων με την ομαδική εργασία

Στη μελέτη των (Mohanty, 2018), ερευνάται η σύνδεση της δυναμικής των ομάδων με την ομαδική εργασία σε ξενοδοχεία. Πιο συγκεκριμένα, σε ποσοτική έρευνα που έγινε, με τη συμπλήρωση 98 ερωτηματολογίων από εργαζόμενους σε ξενοδοχεία, στην πόλη Μπουμπάνεσβαρ της Ινδίας, διαπιστώθηκε ότι η δυναμική των ομάδων έχει θετική επίδραση στην ομαδική εργασία. Στη συγκεκριμένη έρευνα διαπιστώθηκε ότι η επικοινωνία είναι συνυφασμένη με τη δυναμική των ομάδων, ώστε παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας. Η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η δυναμική της ομάδας θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στον στρατηγικό σχεδιασμό για την αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η σημασία της συγκεκριμένης έρευνας έγκειται στο ότι εξετάζει το θέμα της δυναμικής των ομάδων σε ξενοδοχεία, αν και δεν ερευνάται η σχέση ανάμεσα στην ηγεσία και τη δυναμική των ομάδων

Κεφάλαιο 5 - Μεθοδολογία

5.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των διαφόρων στυλ ηγεσίας και της δυναμικής των ομάδων. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα θα μελετήσει το κατά πόσο τα στυλ ηγεσίας επιδρούν στη δυναμική της ομάδας ενός εργαζομένου, ο οποίος απασχολείται στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων από τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν, καταγράφουμε τα εξής:

- τη συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων
- τη συσχέτιση της συναλλακτικής ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων
- τη συσχέτιση της παθητικής-προς αποφυγή ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων
- τη συσχέτιση των δημογραφικών και επαγγελματικών στοιχείων του δείγματος της έρευνας, τόσο με τα στυλ ηγεσίας όσο και με τη δυναμική των ομάδων

Σε συνέχεια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης της εργασίας μας, θα εξετάσουμε τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:

- Υπόθεση 1 (H1): Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη δυναμική της ομάδας
- Υπόθεση 2 (H2): Η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη δυναμική της ομάδας
- Υπόθεση 3 (H3): Η παθητική-προς αποφυγή ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με τη δυναμική της ομάδας
- Υπόθεση 4 (H4): Τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας και τη δυναμική των ομάδων

Αντίστοιχα, οι μηδενικές υποθέσεις είναι οι εξής:

- Υπόθεση 1 (H1): Η μετασχηματιστική ηγεσία δε σχετίζεται θετικά με τη δυναμική της ομάδας
- Υπόθεση 2 (H2): Η συναλλακτική ηγεσία δε σχετίζεται θετικά με τη δυναμική της ομάδας
- Υπόθεση 3 (H3): Η παθητική-προς αποφυγή ηγεσία δε σχετίζεται αρνητικά με τη δυναμική της ομάδας
- Υπόθεση 4 (H4): Τα δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία δεν επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας και τη δυναμική των ομάδων

5.2 Σχεδιασμός της έρευνας

Για τον σχεδιασμό της έρευνας ακολουθήσαμε τα εξής στάδια, τα οποία μας βοήθησαν να συγκεντρώσουμε και να αναλύσουμε τα δεδομένα για το θέμα που εξετάζουμε.

Αναλυτικότερα:

- Διαμορφώσαμε το υπόβαθρο της έρευνας, ώστε να αντιληφθούμε και να κατανοήσουμε τη σημασία του υπό εξέταση θέματος, καθώς επίσης και την αναγκαιότητα για περαιτέρω έρευνα
- Χρησιμοποιήσαμε θεωρητικές απόψεις και αναπτύξαμε ένα εννοιολογικό πλαίσιο, ώστε να ενισχύσουμε την επιστημονική προσέγγιση του εξεταζόμενου θέματος
- Πραγματοποιήσαμε βιβλιογραφική ανασκόπηση, ώστε να ενημερωθούμε για την υπάρχουσα γνώση και για τον εντοπισμό των ενδεχόμενων κενών στη βιβλιογραφία
- Καταγράψαμε τη μεθοδολογία, με τα στάδια που θα ακολουθήσουμε για την ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων που συγκεντρώσαμε
- Για τα αποτελέσματα της έρευνας, θα ακολουθήσουμε την εξής διαδικασία:
 - Διαμορφώνουμε πίνακα δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών του δείγματος, σε ποσοστά και σε επί τοις εκατό
 - Διαμορφώνουμε πίνακα με τις μεταβλητές και υπομεταβλητές που εξετάζουμε
 - Πραγματοποιούμε διερευνητική παραγοντική ανάλυση των ερωτηματολογίων
 - Υπολογίζουμε δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για τις μεταβλητές και υπομεταβλητές που εξετάζουμε
 - Εξετάζουμε τις ερευνητικές υποθέσεις μας
 - Αναλύουμε τα συμπεράσματά μας

Για την επίτευξη του σκοπού της συγκεκριμένης έρευνας, καθώς επίσης και για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, επιλέξαμε την ποσοτική έρευνα, ως ένας αποτελεσματικός τρόπος για τον έλεγχο των υποθέσεών μας στο υπό εξέταση θέμα. Η ποσοτική έρευνα μας επιτρέπει να εξετάσουμε ένα φαινόμενο, αφού συλλέξουμε τα αριθμητικά δεδομένα και χρησιμοποιήσουμε στατιστικές μεθόδους για θεωρίες που έχουν ήδη αναπτυχθεί, για υποθέσεις κ.λπ. (Durberry, 2020).

Για την εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων μας, θα πραγματοποιήσουμε τους εξής ελέγχους:

- Για την Υπόθεση 1 (H1), όπου εξετάζουμε την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη δυναμική των ομάδων, θα πραγματοποιήσουμε ανάλυση συσχέτισης, με συντελεστή Pearson, καθώς επίσης και γραμμική παλινδρόμηση, μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας (ερμηνευτική μεταβλητή) και δυναμικής των ομάδων (εξαρτημένη μεταβλητή)
- Για την Υπόθεση 2 (H2), όπου εξετάζουμε την επίδραση της συναλλακτικής στη δυναμική των ομάδων, θα πραγματοποιήσουμε ανάλυση συσχέτισης, με συντελεστή Pearson, καθώς επίσης και γραμμική παλινδρόμηση, μεταξύ συναλλακτικής ηγεσίας (ερμηνευτική μεταβλητή) και δυναμικής των ομάδων (εξαρτημένη μεταβλητή)
- Για την Υπόθεση 3 (H3), όπου εξετάζουμε την επίδραση της παθητικής-προς αποφυγή ηγεσίας στη δυναμική των ομάδων, θα πραγματοποιήσουμε ανάλυση συσχέτισης, με συντελεστή Pearson, καθώς επίσης και γραμμική παλινδρόμηση, μεταξύ παθητικής-προς αποφυγή ηγεσίας (ερμηνευτική μεταβλητή) και δυναμικής των ομάδων (εξαρτημένη μεταβλητή)
- Για την Υπόθεση 4 (H4), όπου εξετάζουμε την επίδραση των δημογραφικών και επαγγελματικών στοιχείων στα συλ ηγεσίας και στην δυναμική των ομάδων, θα πραγματοποιήσουμε:
 - σύγκριση μέσων τιμών (T-test), για τον έλεγχο της διαφοράς της μέσης τιμής των μεταβλητών της ηγεσίας και της δυναμικής των ομάδων, ως προς το φύλο
 - σύγκριση μέσων τιμών (One-way ANOVA), για τον έλεγχο της διαφοράς της μέσης τιμής των μεταβλητών της ηγεσίας και της δυναμικής των ομάδων, ως προς την ηλικιακή ομάδα, το επίπεδο εκπαίδευσης και τα έτη προϋπηρεσίας

5.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων, πληθυσμός και δείγμα

Για τη συλλογή των δεδομένων δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο, μέσω της εφαρμογής Google Forms, διατηρώντας την ανωνυμία των συμμετεχόντων. Η διανομή και η

συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε ηλεκτρονικά, μέσω email, αλλά και μέσω της εφαρμογής niber, δεδομένου ότι το ζήτησαν πολλοί από τους συμμετέχοντες. Η περίοδος συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων ήταν από 28/10/2022 έως 5/5/2023. Όλοι οι συμμετέχοντες έλαβαν γραπτή ενημέρωση, σχετικά με την εθελοντική τους συμμετοχή στην έρευνας, καθώς και για την ανωνυμία τους, αφού σε καμία περίπτωση δεν έγινε καταγραφή των προσωπικών τους δεδομένων. Ο χρόνος που χρειάστηκε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν περίπου 15 λεπτά. Από το σύνολο των 180 ερωτηματολογίων που συγκεντρώσαμε, 3 ερωτηματολόγια ήταν μη έγκυρα, άρα και δεν τα μετρήσαμε.

Τον πληθυσμό της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν όλοι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε επιχειρήσεις ξενοδοχειακού κλάδου της ελληνικής επικράτειας, και κυρίως σε τουριστικές περιοχές με μεγάλη τουριστική κίνηση, κατά την καλοκαιρινή σεζόν. Ο μεγάλος όγκος των ερωτηματολογίων προήλθε από τουριστικές περιοχές, και κυρίως από Ηράκλειο, Ρέθυμνο, δευτερευόντως από Χανιά, Ρόδο, Σαντορίνη, και τέλος, από Αττική. Επίσης, ο μεγαλύτερος όγκος των ερωτηματολογίων αφορά σε ξενοδοχεία εποχικής, θερινής λειτουργίας. Η επιλογή των ξενοδοχειακών μονάδων, στα οποία εστάλησαν τα ερωτηματολόγια, έγινε με κριτήριο την οργανωμένη ιεραρχική δομή, ως μέλη του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος. Στις περισσότερες περιπτώσεις, πρόκειται για ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων, και ορισμένα θεματικά – μπουτίκ ξενοδοχεία. Ωστόσο, δεν έγινε καταγραφή όλων των προαναφερθέντων δεδομένων. Η επιλογή του δείγματος έγινε με τυχαία δειγματοληψία, ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου, εργασιακής θέσης ή ετών προϋπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, συνολικά, 314 ερωτηματολόγια εστάλησαν σε διευθυντές και προϊστάμενους τμημάτων, με σκοπό να τα προωθήσουν στο υπόλοιπο προσωπικό των ξενοδοχείων, όσο και σε άλλους εργαζομένους απευθείας. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι αντιμετωπίσαμε μεγάλη δυσκολία στη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων, η οποία, πιθανώς, οφείλεται στο τέλος της θερινής σεζόν και στο ξεκίνημα της νέας. Αρκετές φορές χρειάστηκε να επικοινωνήσουμε τηλεφωνικά με τους διευθυντές ή τους προϊσταμένους των τμημάτων, ώστε να επιβεβαιώσουμε τη λήψη του email και να τους υπενθυμίσουμε την εθελοντική συμβολή τους στην έρευνα.

5.4 Ερευνητικά εργαλεία

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, με ερωτήσεις κλειστού τύπου, το οποίο αποτελείται από τρεις ενότητες.

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει εννέα ερωτήσεις που σχετίζονται με τα δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, συνολικά έτη προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο, έτη απασχόληση στην τελευταία ξενοδοχειακή μονάδα, τμήμα απασχόλησης στην τελευταία ξενοδοχειακή μονάδα).

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire) (M.L.Q. – 5X) (Avolio & Bass, 2004), εστιάζει στα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές των ηγετών και μετρά τα διάφορα στυλ ηγεσίας: μετασχηματιστικό, συναλλακτικό, παθητικό – προς αποφυγή, ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας που βρίσκονται σε σχέση με τους αξιολογούμενους ηγέτες. Επίσης, μετρά την έκβαση της ηγεσίας (outcome), ως προς την παρακίνηση των συνεργατών να πετύχουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Αποτελείται από 45 ερωτήσεις, 36 ερωτήσεις αφορούν τους παράγοντες ηγεσίας, σύμφωνα με το μοντέλο του πλήρους εύρους της ηγεσίας, (Avolio & Bass, 1991; Serrat, 2021) και 9 ερωτήσεις αφορούν την έκβαση (outcome) (αποτέλεσμα) της ηγεσίας. Οι ερωτήσεις που αφορούν στην έκβαση της ηγεσίας, δεν μετρούν στυλ ηγεσίας, αλλά αποτέλεσμα (<https://www.mindgarden.com/>). Στην παρούσα έρευνα, εξετάζουμε τις 36 ερωτήσεις που εκφράζουν τα ηγετικά στυλ, και όχι την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Στον παρακάτω πίνακα, προσδιορίζονται οι συνολικές μεταβλητές του ερωτηματολογίου:

Μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας	Ερωτήσεις
Idealized Influence (Attributed) total/4 Εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	10, 18, 21, 25
Idealized Influence (Behavior) total/4 Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	6, 14, 23, 34
Inspirational Motivation total/4 Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	9, 13, 26, 36
Intellectual Stimulation total/4 Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	2, 8, 30, 32
Individual Consideration total/4 Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	15, 19, 29, 31

Contingent Reward total/4 Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Συναλλακτική)	1, 11, 16, 35
Management by Exception (Active) total/4 Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση ενεργό (Συναλλακτική)	4, 22, 24, 27
Management by Exception total/4 Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική-προς αποφυγή)	3, 12, 17, 20
Laissez-faire Leadership total/4 Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική-προς αποφυγή)	5, 7, 28, 33
Αποτέλεσμα (Έκβαση) Ηγεσίας	Ερωτήσεις
Extra Effort total/3 Μεγαλύτερη Προσπάθεια	39, 42, 44
Effectiveness total/4 Αποτελεσματικότητα	37, 40, 43, 45
Satisfaction total/2 Ικανοποίηση	38, 41

Πίνακας 5.1 Μεταβλητές ηγεσίας

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων δίνονται σε 5βάθμια κλίμακα Likert (0: Καθόλου, 1: Μια φορά στο τόσο, 2: Μερικές φορές, 3: Αρκετά συχνά, 4: Σχεδόν πάντα).

Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει το Ερωτηματολόγιο Group Dynamics Inventory (GDI), των (Phan et al., 2004). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο μετρά τη δυναμική των ομάδων και αποτελείται 20 ερωτήσεις, με 3 παράγοντες (υπομεταβλητές). Στον παρακάτω πίνακα προσδιορίζονται οι υπομεταβλητές του ερωτηματολογίου:

Υπομεταβλητές	Ερωτήσεις
Συνοχή (Cohesiveness)	6-15
Αλτρουϊσμός (Altruism)	1-5
Καθολικότητα (Universality)	16-20

Πίνακας 5.2 Μεταβλητές δυναμικής ομάδων

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων δίνονται σε 4βάθμια κλίμακα Likert (1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 2: Συμφωνώ, 3: Συμφωνά απόλυτα)

Κεφάλαιο 6 - Αποτελέσματα Έρευνας

6.1 Περιγραφική στατιστική

6.1.1 Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Στον Πίνακα 6.1 παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, το οποίο αποτελείται από 177 συμμετέχοντες. Το 52% του δείγματος είναι άντρες και το 48% γυναίκες. Το 28,2% των συμμετεχόντων είναι ηλικίας έως 30 ετών, το 25,4% από 31 έως 40 ετών, το 33,9 από 41 έως 50 ετών και το 12,4 από 51 ετών και άνω. Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση, το 55,9% είναι άγαμοι, το 37,3% έγγαμοι και το 6,8% διαζευγμένοι. Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, το 1,1% είναι απόφοιτοι δημοτικού, το 5,1% απόφοιτοι γυμνασίου, το 21,5% απόφοιτοι λυκείου, το 26,6% απόφοιτοι Ι.Ε.Κ., το 31,1% απόφοιτοι Α.Τ.Ε.Ι – Α.Ε.Ι. και το 14,7% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ καταγράφεται μηδενικό αποτέλεσμα για την ερώτηση κάτοχος διδακτορικού τίτλου (άρα, το συγκεκριμένο, μηδενικό αποτέλεσμα δεν απεικονίζεται στον (Πίνακα 6.1).

		N	(%)
Φύλο	Άντρας	92	52%
	Γυναίκα	85	48%
Ηλικία	<30	50	28,2%
	31-40	45	25,4%
	41-50	60	33,9%
	>51	22	12,4%
Οικογενειακή Κατάσταση	Έγγαμος/η	99	55,9%
	Άγαμος/η	66	37,3%
	Διαζευγμένος/η	12	6,8%
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	1,1%
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	5,1%
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	21,5%
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	26,6%
	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι-Α.Ε.Ι.	55	31,1%
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	26	14,7%

Πίνακας 6.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στον (Πίνακα 6.2) παρουσιάζονται τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Αναλυτικότερα, το 36,7% έχει έως 5 έτη προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο, το 19,2 από 6 έως 10 έτη, το 9,6% από 11 έως 15 έτη, το 15,3% από 16 έως 20 έτη και το 19,2% από 21 έτη και άνω. Σχετικά με τα έτη απασχόλησης, στην τελευταία ξενοδοχειακή μονάδα, το 39,0% έχει από 1 έως 2 έτη, το 28,2 από 3 έως 5 έτη, το 19,8% από 6 έως 10 έτη, το 9% από 10 έως 20 έτη και το 4% από 21 έτη και άνω. Σχετικά με το τμήμα, στο οποίο εργάζονται (στην τελευταία ξενοδοχειακή μονάδα), το 18,1% απασχολούνται στη διοίκηση – διεύθυνση, το 17,5% στην υποδοχή, το 6,2% στην οροφοκομία, το 24,3% στο εστιατόριο – μπαρ, το 15,3% στην κουζίνα, το 6,8% στο λογιστήριο – γραφεία, το 2,3% στις δημόσιες σχέσεις, το 4% στα S.P.A., το 1,1% στο animation και το 4,4% απασχολούνται ως υπάλληλοι γενικών καθηκόντων (γκρουμ, συντηρητές, κηπουροί).

		N	(%)
Έτη Προϋπηρεσίας στον Ξενοδοχειακό Κλάδο	<5	65	36,7%
	6-10	34	19,2%
	11-15	17	9,6%
	16-20	27	15,3%
	>21	34	19,2%
Έτη Απασχόλησης στην Ξενοδοχειακή Μονάδα	1-2	69	39,0%
	3-5	50	28,2%
	6-10	35	19,8%
	11-20	16	9,0%
	>21	7	4,0%
Τμήμα Απασχόλησης	Διοίκηση - Διεύθυνση	32	18,1%
	Υποδοχή	31	17,5%
	Οροφοκομία	11	6,2%
	Εστιατόριο - Μπαρ	43	24,3%
	Κουζίνα	27	15,3%
	Λογιστήριο - Γραφεία	12	6,8%
	Δημόσιες Σχέσεις	4	2,3%
	SPA	7	4,0%
	Animation	2	1,1%
	Υπάλληλος Γενικών Καθηκόντων (Γκρουμ, Συντηρητές, Κηπουροί)	8	4,4%

Πίνακας 6.2 Επαγγελματικά χαρακτηριστικά**6.1.2 Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και επικρατούσες τιμές**

Στον παρακάτω (Πίνακα 6.3) απεικονίζονται οι μέσες τιμές, οι τυπικές αποκλίσεις και οι επικρατούσες τιμές, όπως αυτές διαμορφώνονται από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων. Πιο συγκεκριμένα, οι μέσες τιμές μετρούν το πώς, οι εργαζόμενοι στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, αντιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά των στυλ ηγεσίας, καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά της δυναμικής των ομάδων. Με άλλα λόγια, πώς αντιλαμβάνονται το συμπεριφοριστικό πρότυπο των προϊσταμένων τους, καθώς επίσης και των όσων συμβαίνουν μέσα στις εργασιακές τους ομάδες.

Αναφορικά με τα στυλ ηγεσίας, διαπιστώνουμε ότι επικρατεί το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ($M=2,326$) που αντιστοιχεί στη μέτρια συχνότητα εμφάνισης του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας, ως προς την 5βάθμια κλίμακα Likert ($0=$ καθόλου και $4=$ σχεδόν πάντα) του ερωτηματολογίου μας. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα επιβεβαιώνει την άποψη ότι, στον ξενοδοχειακό τομέα, η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας φαίνεται να είναι η πιο δημοφιλής προσέγγιση, (Boyne, 2010) και ότι έχει μελετηθεί περισσότερο (Elkhwesky et al., 2022). Ακολουθεί, με ελάχιστη διαφορά από το μετασχηματιστικό στυλ, το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας ($M=2,322$). Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει την άποψη ότι υφίσταται μια σχέση συμπληρωματική, και ότι τα δύο αυτά ηγετικά στυλ δεν είναι αντικρουόμενα (Deichmann & Stam, 2015). Αντιθέτως, το παθητικό-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας σημειώνει τον χαμηλότερο μέσο όρο ($M=1,262$) που αντιστοιχεί στη χαμηλή συχνότητα εμφάνισης του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα συμβαδίζει με τα αποτελέσματα των πειραμάτων των (Lewin, Lippit & White, 1939), όπου διαπιστώνεται, ότι στις ομάδες υπό παθητική ηγεσία, δεν υπήρξε ιδιαίτερη απόδοση, ενώ δεν αναπτύχθηκαν συνεργατικοί δεσμοί μεταξύ των μελών τους. Αναλυτικότερα, στο σύνολο των υπομεταβλητών, και των τριών στυλ ηγεσίας, η υψηλότερη μέση τιμή ($M=2,443$) σημειώνεται στην υπομεταβλητή «εμπνευστική παρακίνηση» που σχετίζεται με τη μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ η χαμηλότερη μέση τιμή ($M=1,056$) σημειώνεται στην υπομεταβλητή «ηγεσία προς αποφυγή» που σχετίζεται με την παθητική-προς αποφυγή ηγεσία. Επί του συνόλου των ερωτήσεων, και για τα τρία στυλ ηγεσίας, η υψηλότερη μέση τιμή ($M=2,58$) σημειώνεται στην ερώτηση (36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα

επιτευχθούν) που εκφράζει την υπομεταβλητή «εμπνευστική παρακίνηση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ενώ η χαμηλότερη μέση τιμή σημειώνεται στην ερώτηση (7. Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη) που εκφράζει την υπομεταβλητή «ηγεσία προς αποφυγή» της παθητικής-προς αποφυγή ηγεσίας. Τα αποτελέσματα αυτά αναδεικνύουν τη σημασία που αποδίδεται στην έμπνευση, ως κυρίαρχος παράγοντας του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, ενώ, φανερόνουν τη χαμηλή συχνότητα εμφάνισης του αδιάφορου στυλ ηγεσίας των διευθυντών / προϊσταμένων.

Αναφορικά με τη δυναμική των ομάδων, διαπιστώνουμε ότι επικρατεί η υπομεταβλητή «καθολικότητα», με μέση τιμή (M=3,157) που αντιστοιχεί στην υψηλή ισχύ της 4βάθμιας κλίμακας Likert (1=διαφωνώ απόλυτα και 4=συμφωνώ απόλυτα). Ο παράγοντας της καθολικότητας εκφράζει το αίσθημα του εργαζόμενου ότι δεν είναι μόνος, ενώ αντιλαμβάνεται ότι έχει κοινά βιώματα και αισθήματα με τους συναδέλφους του. Η συνένυρεσή ενός μέλους μιας ομάδας με τα υπόλοιπα μέλη συμβάλλει στην αποδόμηση της αντίληψης για τη μοναδικότητα του προβλήματός του, αφού και τα άλλα μέλη έχουν κοινά βιώματα και αισθήματα (Yalom & Leszcz, 2005). Ακολουθεί η υπομεταβλητή «συννοχή», με μέση τιμή (M=2,091) που αντιστοιχεί στη μέτρια ισχύ της 4βαθμιας κλίμακας Likert και τελευταία η υπομεταβλητή «αλτρουϊσμός», με μέση τιμή (M=1,965). Επί του συνόλου των ερωτήσεων, η υψηλότερη μέση τιμή (M=3,44) σημειώνεται στην ερώτηση (20. Καταλαβαίνω ότι πρέπει να αναλαμβάνω την απόλυτη ευθύνη για τον τρόπο με τον οποίο ζω τη ζωή μου, ανεξάρτητα από τον βαθμό υποστήριξης και καθοδήγησης που λαμβάνω από τους άλλους) που εκφράζει την υπομεταβλητή «καθολικότητα» της δυναμικής των ομάδων.

	Ελάχιστη	Μέγιστη	Μέση Τιμή	Τοπική Απόκλιση	Επικρατούσα Τιμή
Στυλ Ηγεσίας (Συνολικά)	0	3,86	2,09	0,74	
Μετασχηματιστική Ηγεσία	0	4	2,33	1,01	
Εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά	0	4	2,42	1,20	
10. Με κάνει να νοιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	0	4	2,38	1,39	4
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	0	4	2,40	1,42	4

21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	0	4	2,40	1,45	4
25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	0	4	2,53	1,32	4
Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορές	0	4	2,32	0,97	
6. Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	0	4	1,98	1,37	2
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	0	4	2,50	1,33	4
23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	0	4	2,34	1,31	2, 4
34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση της αποστολής	0	4	2,44	1,33	4
Εμπνευστική παρακίνηση	0	4	2,44	1,12	
9. Μιλάει για αισιοδοξία για το μέλλον	0	4	2,46	1,25	4
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	0	4	2,42	1,31	4
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	0	4	2,31	1,37	4
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	0	4	2,58	1,24	3
Διανοητική διέγερση	0	4	2,35	1,12	
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	0	4	2,31	1,28	3
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	0	4	2,36	1,31	4
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	0	4	2,31	1,37	3, 4
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	0	4	2,41	1,29	4
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	0	4	2,10	1,07	
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	0	4	2,23	1,43	4
19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	0	4	2,06	1,39	2
29. Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	0	4	1,72	1,34	0
31. Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου	0	4	2,39	1,39	4

Συναλλακτική Ηγεσία	0	4	2,32	0,89	
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	0	4	2,35	1,04	
1. Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	0	4	2,18	1,32	2
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	0	4	2,34	1,23	2
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	0	4	2,32	1,31	2
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	0	4	2,55	1,24	3
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση ενεργό	0	4	2,30	0,96	
4. Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards	0	4	2,25	1,27	2
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	0	4	2,03	1,31	1
24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	0	4	2,47	1,29	4
27. Μου επιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	0	4	2,44	1,22	3
Παθητική-προς αποφυγή Ηγεσία	0	4	1,26	0,85	
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό	0	4	1,47	0,88	
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	0	4	1,93	1,29	1
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	0	4	1,31	1,22	0
17. Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	0	4	1,47	1,34	0
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση	0	4	1,16	1,30	0
Ηγεσία προς αποφυγή	0	4	1,06	1,00	
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	0	4	1,12	1,26	0
7. Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη	0	4	0,94	1,13	0
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	0	4	0,95	1,16	0
33. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	0	4	1,21	1,20	0
Δυναμική Ομάδων (Συνολικά)	1,25	4	3,04	0,46	
Συνοχή	1	4	2,98	0,55	

6. Αισθάνομαι ότι είμαι μέρος της ομάδας και ότι η ομάδα με αποδέχεται	1	4	3,27	0,71	3
7. Θα ήθελα να κρατήσω επαφή με τα άλλα άτομα της ομάδας, και μετά τη λήξη της παρούσας εργασιακής σχέσης	1	4	3,08	0,75	3
8. Αισθάνομαι ότι, ακόμα και μετά που επικοινωνήσα στην ομάδα διάφορα εμπιστευτικά πράγματα για τον εαυτό μου, η ομάδα εξακολουθεί να με αποδέχεται	1	4	3,06	0,78	3
9. Έχω την αίσθηση ότι δεν είμαι πια μόνος μου	1	4	2,85	0,84	3
10. Αισθάνομαι ότι ανήκω σε μια εργασιακή ομάδα, η οποία με καταλαβαίνει και με αποδέχεται	1	4	3,05	0,78	3
11. Συνειδητοποιώ, ότι δεν είμαι ο μόνος/η που αντιμετωπίζω αυτού του είδους τα προβλήματα (δηλαδή, αντιμετωπίζουμε όλοι παρόμοιες καταστάσεις)	1	4	3,11	0,72	3
12. Συνειδητοποιώ ότι είμαι το ίδιο καλά όπως και τα άλλα μέλη της ομάδας	1	4	2,88	0,850	3
13. Αντιλαμβάνομαι ότι και άλλα άτομα της ομάδας κάνουν τις ίδιες «κακές» σκέψεις και έχουν, όπως και εγώ, τα ίδια «κακά» συναισθήματα	1	4	2,57	0,940	3
14. Συνειδητοποιώ ότι και άλλα μέλη της ομάδας, όπως και εγώ, έχουν αντιμετωπίσει δυσάρεστες οικογενειακές καταστάσεις	1	4	2,88	0,900	3
15. Συνειδητοποιώ ότι δεν είμαι διαφορετικός από τα άλλα άτομα της ομάδας, τα οποία μάλιστα με καλωσόρισαν ως μέλος	1	4	3,03	0,832	3
Αλτρουϊσμός	1,40	4	2,93	0,513	
1. Αισθάνομαι ότι το να βοηθάω τους άλλους, μου προσδίδει περισσότερο αυτό-σεβασμό	1	4	3,33	0,772	4
2. Αισθάνομαι ότι βάζω τις ανάγκες των άλλων πάνω από τις δικές μου	1	4	2,71	0,786	3
3. Παραμελώ τα δικά μου θέματα και σκέφτομαι πώς να βοηθήσω τους άλλους	1	4	2,63	0,871	3
4. Αφιερώνω μέρος του εαυτού μου στους άλλους	1	4	3,00	0,699	3
5. Όταν βοηθώ τους άλλους, νιώθω ότι έχει σημαντική επίδραση στη ζωή τους	1	4	3,00	0,739	3
Καθολικότητα	1	4	3,16	0,591	

16. Αναγνωρίζω ότι η ζωή είναι άδικη μερικές φορές	1	4	3,11	0,843	3
17. Συνειδητοποιώ ότι τελικά, δεν υπάρχει διαφυγή από τον πόνο, που σου δίνει κάποιες στιγμές η ζωή, καθώς και από τον πόνο του θανάτου	1	4	2,98	0,929	3
18. Αντιλαμβάνομαι ότι ανεξάρτητα από το πόσο κοντά έρχομαι με τους άλλους τελικά, θα πρέπει να αντιμετωπίσω τη ζωή μόνος	1	4	3,06	0,851	3
19. Καταλαβαίνω ότι, αντιμετωπίζοντας τα βασικά θέματα της ζωής και του θανάτου, είμαι ικανός/η να ζω τη ζωή μου με περισσότερη ειλικρίνεια και να μην αναλώνομαι σε ασήμαντες λεπτομέρειες	1	4	3,21	0,704	3
20. Καταλαβαίνω ότι πρέπει να αναλαμβάνω την απόλυτη ευθύνη για τον τρόπο με τον οποίο ζω τη ζωή μου, ανεξάρτητα από τον βαθμό υποστήριξης και καθοδήγησης που λαμβάνω από τους άλλους	1	4	3,44	0,664	4

Πίνακας 6.3 Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις, επικρατούσες τιμές

6.2 Επαγωγική στατιστική

6.2.1 Διερευνητική ανάλυση παραγόντων

Ο παράγοντας «εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά» εκφράζεται με 4 ερωτήσεις. Η παραγοντική ανάλυση υπέδειξε έναν παράγοντα που ερμηνεύει το 73,79% της συνολικής διακύμανσης ($KMO=0,80$, $\chi^2(6)=452,510$, $p<0,001$), με παραγοντικές φορτίσεις (0,681-0,928) (Πίνακας 6.4)

H21 Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	0,928
H10 Με κάνει να νοιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	0,911
H18 Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	0,892
H25 Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	0,681

Πίνακας 6.4 Παραγοντική ανάλυση «εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά»

Ο παράγοντας «εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά», εκφράζεται με 4 ερωτήσεις. Η παραγοντική ανάλυση υπέδειξε έναν παράγοντα που ερμηνεύει το 58,42% της συνολικής διακύμανσης ($KMO=0,70$, $\chi^2(6)=251,841$, $p<0,001$), με παραγοντικές φορτίσεις (0,189-0,912). Λόγω χαμηλών παραγοντικών φορτίσεων (0,189) της ερώτησης (H6), αποφασίσαμε να τη διαγράψουμε. Τελικά, ο παράγοντας «εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά» διαμορφώθηκε από τον μέσο όρο των 3

ερωτήσεων που ερμηνεύει το 77,20% της συνολικής διακύμανσης ($KMO=0,70$, $\chi^2(3)=247,161$, $p<0,001$), με παραγοντικές φορτίσεις (0,826-0,912) (Πίνακας 6.5)

H14 Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	0,912
H34 Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση της αποστολής	0,896
H23 Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	0,826

Πίνακας 6.5 Παραγοντική ανάλυση «εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά»

Ο παράγοντας «εμπνευστική παρακίνηση» εκφράζεται με 4 ερωτήσεις. Η παραγοντική ανάλυση υπέδειξε έναν παράγοντα που ερμηνεύει το 58,42% της συνολικής διακύμανσης ($KMO=0,84$, $\chi^2(6)=400,213$, $p<0,001$), με παραγοντικές φορτίσεις (0,835-0,890) (Πίνακας 6.6)

H36 Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	0,890
H9 Μιλάει για αισιοδοξία για το μέλλον	0,890
H13 Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	0,855
H26 Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	0,835

Πίνακας 6.6 Παραγοντική ανάλυση «εμπνευστική παρακίνηση»

Ο παράγοντας «διανοητική διέγερση» εκφράζεται με 4 ερωτήσεις. Η παραγοντική ανάλυση υπέδειξε έναν παράγοντα που ερμηνεύει το 72,50% της συνολικής διακύμανσης ($KMO=0,76$, $\chi^2(6)=376,868$, $p<0,001$), με παραγοντικές φορτίσεις (0,813-0,896) (Πίνακας 6.7)

H32 Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	0,896
H30 Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	0,858
H8 Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	0,837
H2 Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	0,813

Πίνακας 6.7 Παραγοντική ανάλυση «διανοητική διέγερση»

Ο παράγοντας «εξατομικευμένο ενδιαφέρον» εκφράζεται με 4 ερωτήσεις. Η παραγοντική ανάλυση υπέδειξε έναν παράγοντα που ερμηνεύει το 59,30% της συνολικής διακύμανσης ($KMO=0,69$, $\chi^2(6)=211,707$, $p<0,001$), με παραγοντικές φορτίσεις (0,682-0,845) (Πίνακας 6.8)

H31 Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου	0,845
---	-------

H15 Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	0,775
H19 Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	0,770
H29 Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	0,682

Πίνακας 6.8 Παραγοντική ανάλυση «εξατομικευμένο ενδιαφέρον»

Ο παράγοντας «έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή» εκφράζεται με 4 ερωτήσεις. Η παραγοντική ανάλυση υπέδειξε έναν παράγοντα που ερμηνεύει το 66,37% της συνολικής διακύμανσης ($KMO=0,79$, $\chi^2(6)=267,202$, $p<0,001$), με παραγοντικές φορτίσεις (0,743-0,865) (Πίνακας 6.9)

H16 Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	0,865
H35 Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	0,844
H11 Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	0,801
H1 Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	0,743

Πίνακας 6.9 Παραγοντική ανάλυση «έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή»

Ο παράγοντας «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση ενεργό» εκφράζεται με 4 ερωτήσεις. Η παραγοντική ανάλυση υπέδειξε έναν παράγοντα που ερμηνεύει το 57,59% της συνολικής διακύμανσης ($KMO=0,73$, $\chi^2(6)=173,539$, $p<0,001$), με παραγοντικές φορτίσεις (0,668-0,840) (Πίνακας 6.10)

H24 Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	0,840
H27 Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	0,821
H4 Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards	0,691
H22 Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	0,668

Πίνακας 6.10 Παραγοντική ανάλυση «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση ενεργό»

Ο παράγοντας «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό» εκφράζεται με 4 ερωτήσεις. Η παραγοντική ανάλυση υπέδειξε έναν παράγοντα που ερμηνεύει το 46,94% της συνολικής διακύμανσης ($KMO=0,70$, $\chi^2(6)=76,131$, $p<0,001$), με παραγοντικές φορτίσεις (0,545-0,752) (Πίνακας 6.11)

H12 Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	0,752
H17 Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	0,712

H20 Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση	0,712
H3 Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	0,545

Πίνακας 6.11 Παραγοντική ανάλυση «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό»

Ο παράγοντας «ηγεσία προς αποφυγή» εκφράζεται με 4 ερωτήσεις. Η παραγοντική ανάλυση υπέδειξε έναν παράγοντα που ερμηνεύει το 70,83% της συνολικής διακύμανσης (ΚΜΟ=0,82, $\chi^2(6)=323,497$, $p<0,001$), με παραγοντικές φορτίσεις (0,813-0,890) (Πίνακας 6.12)

H28 Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	0,890
H7 Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη	0,838
H5 Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	0,823
H33 Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	0,813

Πίνακας 6.12 Παραγοντική ανάλυση «ηγεσία προς αποφυγή»

Ο παράγοντας «μεγαλύτερη προσπάθεια» εκφράζεται με 3 ερωτήσεις. Η παραγοντική ανάλυση υπέδειξε έναν παράγοντα που ερμηνεύει το 89,92% της συνολικής διακύμανσης (ΚΜΟ=0,75, $\chi^2(3)=518,926$, $p<0,001$), με παραγοντικές φορτίσεις (0,925-0,965) (Πίνακας 6.13)

H44 Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο	0,965
H42 Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	0,955
H39 Καταφέρνει να κάνω περισσότερο από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/η ίδια	0,925

Πίνακας 6.13 Παραγοντική ανάλυση «μεγαλύτερη προσπάθεια»

Ο παράγοντας «αποτελεσματικότητα» εκφράζεται με 4 ερωτήσεις. Η παραγοντική ανάλυση υπέδειξε έναν παράγοντα που ερμηνεύει το 82,18% της συνολικής διακύμανσης (ΚΜΟ=0,84, $\chi^2(6)=560,012$, $p<0,001$), με παραγοντικές φορτίσεις (0,889-0,926) (Πίνακας 6.14)

H43 Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας	0,926
H40 Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	0,906
H37 Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	0,905
H45 Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	0,889

Πίνακας 6.14 Παραγοντική ανάλυση «αποτελεσματικότητα»

Ο παράγοντας «ικανοποίηση» εκφράζεται με 2 ερωτήσεις. Η παραγοντική ανάλυση υπέδειξε έναν παράγοντα που ερμηνεύει το 90,96% της συνολικής διακύμανσης (ΚΜΟ=0,50, $\chi^2(1)=193,96$, $p<0,001$), με παραγοντικές φορτίσεις (0,954) (Πίνακας 6.15)

H41 Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	0,954
H38 Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	0,954

Πίνακας 6.15 Παραγοντική ανάλυση «ικανοποίηση»

Ο παράγοντας «συνοχή» εκφράζεται με 10 ερωτήσεις. Η παραγοντική ανάλυση υπέδειξε δύο παράγοντες που ερμηνεύουν το 63,83% της συνολικής διακύμανσης (ΚΜΟ=0,86, $\chi^2(45)=859,732$, $p<0,001$), με παραγοντικές φορτίσεις (0,268-0,835). Ο πρώτος περιλάμβανε 8 ερωτήσεις, με παραγοντικές φορτίσεις (0,589-0,867), οπότε και έγινε αποδεκτός. Ο δεύτερος παράγοντας περιλάμβανε 2 ερωτήσεις, με παραγοντικές φορτίσεις (0,817-0,847), ωστόσο, με χαμηλές συσχετίσεις με τις υπόλοιπες μεταβλητές (σύμφωνα με τον πίνακα correlation matrix). Επίσης, δεν ήταν εφικτό νοηματικά να «κατασκευάσουμε» έναν παράγοντα με τις συγκεκριμένες ερωτήσεις, άρα αφαιρέθηκαν. Τελικά, η υπομεταβλητή «συνοχή», διαμορφώθηκε από τον μέσο όρο των 8 ερωτήσεων που ερμηνεύει το 59,07% της συνολικής διακύμανσης (ΚΜΟ=0,90, $\chi^2(28)=740,888$, $p<0,001$) και με παραγοντικές φορτίσεις (0,691-0,857) και αξιοπιστία ($\alpha=0,900$) (Πίνακας 6.16)

O10 Αισθάνομαι ότι ανήκω σε μια εργασιακή ομάδα, η οποία με καταλαβαίνει και με αποδέχεται	0,857
O8 Αισθάνομαι ότι, ακόμα και μετά που επικοινωνήσα στην ομάδα διάφορα εμπιστευτικά πράγματα για τον εαυτό μου, η ομάδα εξακολουθεί να με αποδέχεται	0,834
O9 Έχω την αίσθηση ότι δεν είμαι πια μόνος μου	0,813
O12 Συνειδητοποιώ ότι είμαι το ίδιο καλά όπως και τα άλλα μέλη της ομάδας	0,749
O15 Συνειδητοποιώ ότι δεν είμαι διαφορετικός από τα άλλα άτομα της ομάδας, τα οποία μάλιστα με καλωσόρισαν ως μέλος	0,744
O6 Αισθάνομαι ότι είμαι μέρος της ομάδας και ότι η ομάδα με αποδέχεται	0,728
O7 Θα ήθελα να κρατήσω επαφή με τα άλλα άτομα της ομάδας, και μετά τη λήξη της παρούσας εργασιακής σχέσης	0,717
O11 Συνειδητοποιώ, ότι δεν είμαι ο μόνος/η που αντιμετωπίζω αυτού του είδους τα προβλήματα (δηλαδή, αντιμετωπίζουμε όλοι παρόμοιες καταστάσεις)	0,691

Πίνακας 6.16 Παραγοντική ανάλυση «συνοχή»

Ο παράγοντας «αλτρουϊσμός» εκφράζεται με 4 ερωτήσεις. Η παραγοντική ανάλυση υπέδειξε έναν παράγοντα που ερμηνεύει το 44,36% της συνολικής διακύμανσης

(ΚΜΟ=0,63, $\chi^2(10)=158,923$, $p<0,001$), με παραγοντικές φορτίσεις (0,532-0,759) (Πίνακας 6.17)

O3 Παραμελώ τα δικά μου θέματα και σκέφτομαι πώς να βοηθήσω τους άλλους	0,759
O4 Αφιερώνω μέρος του εαυτού μου στους άλλους	0,726
O2 Αισθάνομαι ότι βάζω τις ανάγκες των άλλων πάνω από τις δικές μου	0,701
O1 Αισθάνομαι ότι το να βοηθάω τους άλλους, μου προσδίδει περισσότερο αυτό-σεβασμό	0,583
O5 Όταν βοηθώ τους άλλους, νιώθω ότι έχει σημαντική επίδραση στη ζωή τους	0,532

Πίνακας 6.17 Παραγοντική ανάλυση «αλτροϊσμός»

Ο παράγοντας «καθολικότητα» εκφράζεται με 5 ερωτήσεις που ερμηνεύουν το 54,92% της συνολικής διακύμανσης (ΚΜΟ=0,75, $\chi^2(10)=271,515$, $p<0,001$), με παραγοντικές φορτίσεις (0,706-0,822) (Πίνακας 6.18)

O19 Καταλαβαίνω ότι, αντιμετωπίζοντας τα βασικά θέματα της ζωής και του θανάτου, είμαι ικανός/η να ζω τη ζωή μου...	0,822
O17 Συνειδητοποιώ ότι τελικά, δεν υπάρχει διαφυγή από τον πόνο, που σου δίνει κάποιες στιγμές η ζωή, καθώς και από τον πόνο του θανάτου	0,738
O18 Αντιλαμβάνομαι ότι ανεξάρτητα από το πόσο κοντά έρχομαι με τους άλλους τελικά, θα πρέπει να αντιμετωπίσω τη ζωή μόνος	0,726
O16 Αναγνωρίζω ότι η ζωή είναι άδικη μερικές φορές	0,708
O20 Καταλαβαίνω ότι πρέπει να αναλαμβάνω την απόλυτη ευθύνη για τον τρόπο με τον οποίο ζω τη ζωή μου, ανεξάρτητα από τον βαθμό υποστήριξης και καθοδήγησης που λαμβάνω από τους άλλους	0,706

Πίνακας 6.18 Παραγοντική ανάλυση «καθολικότητα»

6.2.2 Ανάλυση αξιοπιστίας

Για την ανάλυση της αξιοπιστίας χρησιμοποιούμε τον συντελεστή Cronbach's Alpha. Σύμφωνα με την παγκόσμια βιβλιογραφία, οι τιμές του Cronbach's Alpha κυμαίνονται από 0 έως 1. Όσο πιο κοντά είναι στο 1 τόσο πιο αξιόπιστες θεωρούνται οι μεταβλητές. Αποδεκτές τιμές θεωρούνται, συνήθως, από 0,6 και άνω. Ο παρακάτω (Πίνακας 6.19) απεικονίζει τις τιμές του Cronbach's Alpha, όλων των ερωτήσεων, των ερωτηματολογίων της έρευνας

Μεταβλητή	Αριθμός Ερωτήσεων	Cronbach's Alpha (a)
Στυλ Ηγεσίας (Συνολικά)	1-36	0,941
Μετασχηματιστική Ηγεσία		0,964

Εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά	10, 18, 21, 25	0,879
Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορές	14, 23, 34	0,852
Εμπνευστική παρακίνηση	9, 13, 26, 36	0,889
Διανοητική διέγερση	2, 8, 30, 32	0,873
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	10, 18, 21, 25	0,769
Συναλλακτική Ηγεσία		0,853
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	1, 11, 16, 35	0,829
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση ενεργό	4, 22, 24, 27	0,749
Παθητική-προς αποφυγή Ηγεσία		0,840
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό	3, 12, 17, 20	0,616
Ηγεσία προς αποφυγή	5, 7, 28, 33	0,861
Αποτέλεσμα (Εκβαση) Ηγεσίας	37-45	0,973
Μεγαλύτερη προσπάθεια	39, 42, 44	0,944
Αποτελεσματικότητα	37, 40, 43, 45	0,927
Ικανοποίηση	38, 41	0,900
Δυναμική Ομάδων (Συνολικά)	1-20	0,886
Συνοχή	6-15	0,900
Αλτρουϊσμός	1-5	0,681
Καθολικότητα	16-20	0,787

Πίνακας 6.9 Ανάλυση αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

6.2.3 Διερεύνηση συσχετισμών – Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Στην ενότητα αυτή εξετάζουμε τη γραμμική συσχέτιση, σε ζεύγη μεταβλητών και υπομεταβλητών, ανάμεσα στην ηγεσία και τη δυναμική των ομάδων, χρησιμοποιώντας τον συντελεστή Pearson. Ο συντελεστής Pearson είναι ένα στατιστικό μέγεθος που μετρά τη γραμμική σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε δύο μεταβλητές. Οι τιμές που λαμβάνει είναι από 0 έως 1 για να μετρήσει γραμμική θετική συσχέτιση και -1 έως 0 για να μετρήσει αρνητική γραμμική συσχέτιση. Όσο πιο κοντά στο +1, -1 είναι οι τιμές που λαμβάνει τόσο καλύτερη συσχέτιση υπάρχει μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ειδικότερα, για τιμές 0,1 έως 0,3 θεωρείται χαμηλή θετική συσχέτιση (αντίστοιχα για τιμές -0,1 έως -0,3 θεωρείται χαμηλή αρνητική συσχέτιση), για τιμές 0,3 έως 0,5 θεωρείται μέτρια-υψηλή θετική συσχέτιση (αντίστοιχα για τιμές -0,3 έως -0,5 θεωρείται μέτρια-υψηλή αρνητική συσχέτιση) ενώ για τιμές 0,5 έως 1,0 θεωρείται υψηλή θετική συσχέτιση (αντίστοιχα για τιμές -0,5 έως -1,0 θεωρείται υψηλή αρνητική συσχέτιση). Επίσης, ο συντελεστής Pearson μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αν δούμε αν υπάρχει γραμμική συσχέτιση και μεταξύ δύο μεταβλητών.

Ο παρακάτω (Πίνακας 6.20) απεικονίζει τα αποτελέσματα των συσχετίσεων που μας ενδιαφέρουν, αναφορικά με τις ερευνητικές υποθέσεις μας.

Για τη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων, υπάρχει μέτρια-υψηλή θετική συσχέτιση και στατιστικά σημαντική (τιμή Pearson=0,424 και $p<0,01$) που σημαίνει ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσία επηρεάζει θετικά τη δυναμική των ομάδων. Αναλυτικότερα, η μεταβλητή «μετασχηματιστική ηγεσία» με την υπομεταβλητή «συνοχή» της δυναμικής έχει μέτρια-υψηλή θετική συσχέτιση, στατιστικά σημαντική (τιμή Pearson=0,434 και $p<0,01$). Αντίστοιχα, με την υπομεταβλητή «αλτρουϊσμός» έχει χαμηλή θετική συσχέτιση, στατιστικά σημαντική (τιμή Pearson=0,267 και $p<0,01$). Επίσης, με την υπομεταβλητή «καθολικότητα» έχει χαμηλή θετική συσχέτιση, στατιστικά σημαντική (τιμή Pearson=0,247 και $p<0,01$). Επίσης, διαπιστώνεται ότι για όλες (5/5) τις υπομεταβλητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας υπάρχει μέτρια-υψηλή θετική συσχέτιση (τιμή Pearson=0,362 έως 0,449 και $p<0,01$) με τη μεταβλητή «δυναμική ομάδων», όπου η υψηλότερη συσχέτιση σημειώνεται μεταξύ της υπομεταβλητής «εμπνευστική παρακίνηση» και της μεταβλητής «δυναμική ομάδων» (τιμή Pearson=0,449). Τέλος, διαπιστώνεται ότι για όλες (5/5) τις υπομεταβλητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας υπάρχει μέτρια-υψηλή θετική συσχέτιση (τιμή Pearson από 0,316 έως 0,410 και $p<0,01$) με την υπομεταβλητή «συνοχή», όπου η υψηλότερη συσχέτιση σημειώνεται μεταξύ της υπομεταβλητής «εμπνευστική παρακίνηση» και της υπομεταβλητής «συνοχή» (τιμή Pearson=0,410).

Από την παραπάνω ανάλυση, αναφορικά με την ερευνητική υπόθεσή μας, προκύπτει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με δυναμική των ομάδων, στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων / διευθυντών, στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, συμβάλει θετικά στην ανάπτυξη των εργασιακών ομάδων και στις διεργασίες που συντελούνται μέσα σε αυτές, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι.

Για τη σχέση της συναλλακτικής ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων, υπάρχει, επίσης, μέτρια-υψηλή θετική συσχέτιση και στατιστικά σημαντική (τιμή Pearson 0,399 και $p<0,01$) που σημαίνει ότι το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά τη δυναμική των ομάδων. Αναλυτικότερα, η μεταβλητή «συναλλακτική ηγεσία» με την υπομεταβλητή «συνοχή» της δυναμικής έχει μέτρια-υψηλή θετική συσχέτιση, στατιστικά σημαντική (τιμή Pearson=0,395 και $p<0,01$). Αντίστοιχα, με την

υπομεταβλητή «αλτρουϊσμός» έχει χαμηλή θετική συσχέτιση, στατιστικά σημαντική (τιμή Pearson=0,238 και $p<0,01$). Επίσης, με την υπομεταβλητή «καθολικότητα» έχει χαμηλή θετική συσχέτιση, στατιστικά σημαντική (τιμή Pearson=0,267 και $p<0,01$) Επίσης, διαπιστώνεται ότι για όλες τις υπομεταβλητές (2/2) της συναλλακτικής ηγεσίας υπάρχει μέτρια-υψηλή θετική συσχέτιση (τιμή Pearson από 0,337 έως 0,376 και $p<0,01$) με τη μεταβλητή «δυναμική ομάδων» όπου η υψηλότερη συσχέτιση σημειώνεται μεταξύ της υπομεταβλητής «έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή με τη μεταβλητή «δυναμική ομάδων» (τιμή Pearson=0,376). Τέλος, διαπιστώνεται ότι για όλες τις υπομεταβλητές (2/2) της συναλλακτικής ηγεσίας υπάρχει μέτρια-υψηλή θετική συσχέτιση (τιμή Pearson από 0,309 έως 0,394 και $p<0,01$) με την υπομεταβλητή «συνοχή», όπου η υψηλότερη συσχέτιση σημειώνεται μεταξύ της υπομεταβλητής «έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή» και της υπομεταβλητής «συνοχή» (τιμή Pearson=0,394).

Από την παραπάνω ανάλυση, αναφορικά με την ερευνητική υπόθεσή μας, προκύπτει ότι η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με δυναμική των ομάδων, στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων / διευθυντών, στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, συμβάλει θετικά στην ανάπτυξη των εργασιακών ομάδων και στις διεργασίες που συντελούνται μέσα σε αυτές, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι.

Αναφορικά με την ερευνητική υπόθεσή μας, ότι η παθητική-προς αποφυγή ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με τη δυναμική των ομάδων, δε διαπιστώνεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι δεν προκύπτει συσχέτιση μεταξύ του παθητικού-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων / διευθυντών και των εργασιακών ομάδων, στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο.

Επιπροσθέτως, αξίζει να σημειώσουμε τις ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ όλων των μεταβλητών και υπομεταβλητών ανάμεσα στη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία (τιμή Pearson από 0,593 έως 0,944), κάτι που είναι σύμφωνο με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που έχει προηγηθεί στον ξενοδοχειακό κλάδο, σχετικά με τα κυρίαρχα στυλ ηγεσίας, δηλαδή, της υιοθέτησης τόσο του μετασχηματιστικού όσο και του συναλλακτικού ηγετικού στυλ (Walker & Walker, 2014). Αντίστοιχα, σημειώνουμε και τις συσχετίσεις μεταξύ των υπομεταβλητών και μεταβλητής της

δυναμικής ομάδων (τιμή Pearson από 0,406 έως 0,861), κάτι που είναι, επίσης, σύμφωνο με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση (Phan et al., 2004)

	Μετασχηματιστική Ηγεσία	Εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά	Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορές	Εμπνευστική παρακίνηση	Διανοητική διέγερση	Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	Συναλλακτική Ηγεσία	Έκτακτη κατ' εξάιρεση ανταμοιβή	Μάνατζμεντ κατ' εξάιρεση ενεργό	Παθητική-προς αποφυγή Ηγεσία	Μάνατζμεντ κατ' εξάιρεση παθητικό	Ηγεσία προς αποφυγή	Δυναμική Ομάδων (Συνολικά)	Συνοχή	Αλτροϊσμός	Καθολικότητα
Μετασχηματιστική Ηγεσία	1	,944**	,930**	,930**	,932**	,899**	,881**	,901**	,666**	-,189*	-,014	-,310**	,424**	,434**	,267**	,247**
Εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά	,944**	1	,849**	,839**	,851**	,823**	,819**	,841**	,617**	-,268**	-,094	-,375**	,367**	,397**	,197**	,209**
Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορές	,930**	,849**	1	,847**	,837**	,808**	,838**	,861**	,629**	-,206**	-,039	-,316**	,385**	,383**	,255**	,232**
Εμπνευστική παρακίνηση	,930**	,839**	,847**	1	,851**	,772**	,826**	,849**	,620**	-,125	,020	-,230**	,449**	,462**	,263**	,276**
Διανοητική διέγερση	,932**	,851**	,837**	,851**	1	,772**	,827**	,839**	,633**	-,173*	-,019	-,277**	,400**	,413**	,243**	,236**
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	,899**	,823**	,808**	,772**	,772**	1	,777**	,791**	,593**	-,102	,070	-,236**	,362**	,352**	,285**	,194**
Συναλλακτική Ηγεσία	,881**	,819**	,838**	,826**	,827**	,777**	1	,903**	,886**	-,019	,155*	-,169*	,399**	,395**	,238**	,267**
Έκτακτη κατ' εξάιρεση ανταμοιβή	,901**	,841**	,861**	,849**	,839**	,791**	,903**	1	,601**	-,142	,040	-,277**	,376**	,394**	,211**	,226**
Μάνατζμεντ κατ' εξάιρεση ενεργό	,666**	,617**	,629**	,620**	,633**	,593**	,886**	,601**	1	,118	,245**	-,015	,337**	,309**	,215**	,253**
Παθητική-προς αποφυγή Ηγεσία	-,189*	-,268**	-,206**	-,125	-,173*	-,102	-,019	-,142	,118	1	,893**	,919**	-,007	-,089	,081	,055
Μάνατζμεντ κατ' εξάιρεση παθητικό	-,014	-,094	-,039	,020	-,019	,070	,155*	,040	,245**	,893**	1	,644**	,054	-,016	,083	,105
Ηγεσία προς αποφυγή	-,310**	-,375**	-,316**	-,230**	-,277**	-,236**	-,169*	-,277**	-,015	,919**	,644**	1	-,060	-,138	,064	,001
Δυναμική Ομάδων (Συνολικά)	,424**	,367**	,385**	,449**	,400**	,362**	,399**	,376**	,337**	-,007	,054	-,060	1	,861**	,729**	,764**
Συνοχή	,434**	,397**	,383**	,462**	,413**	,352**	,395**	,394**	,309**	-,089	-,016	-,138	,861**	1	,406**	,428**
Αλτροϊσμός	,267**	,197**	,255**	,263**	,243**	,285**	,238**	,211**	,215**	,081	,083	,064	,729**	,406**	1	,510**
Καθολικότητα	,247**	,209**	,232**	,276**	,236**	,194**	,267**	,226**	,253**	,055	,105	,001	,764**	,428**	,510**	1

** . Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)
* . Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed)

Πίνακας 6.20 Συσχετίσεις – συντελεστής Pearson

Απλή γραμμική παλινδρόμηση μετασχηματιστικής ηγεσίας – δυναμικής των ομάδων

Η εξέταση της γραμμικής σχέσης μεταξύ της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» (ερμηνευτική μεταβλητή) και της «δυναμικής ομάδων» (εξαρτημένη μεταβλητή), απεικονίζεται στους παρακάτω (Πίνακες 6.21-6.23) και περιγράφεται με την εξής εξίσωση:

$$Y = a + b * X (+ \epsilon), \text{ όπου:}$$

Y=Εξαρτημένη μεταβλητή της δυναμικής ομάδων, X=Ερμηνευτική μεταβλητή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, b=Συντελεστής ερμηνευτικής μεταβλητής (Constant) της μετασχηματιστικής ηγεσίας, a=Συντελεστής εξαρτημένης μεταβλητής της δυναμικής ομάδων και ϵ =Σφάλμα εκτίμησης

Ελέγχουμε τις εξής υποθέσεις:

Ho: Δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ μεταβλητής της μετασχηματιστικής ηγεσίας και μεταβλητής της δυναμικής ομάδων, και

Ha: Υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ μεταβλητής της μετασχηματιστικής ηγεσίας και μεταβλητής της δυναμικής ομάδων, δηλαδή:

Ho: $b=0$ και Ha: $b \neq 0$

Από τον έλεγχο (T-test) προκύπτει $p < 0,001$, άρα, απορρίπτουμε την Ho υπέρ της Ha. Επίσης, για τον συντελεστή b, προκύπτει $p < 0,001$, άρα η μετασχηματιστική ηγεσία ερμηνεύει στατιστικά σημαντικά τη δυναμική ομάδων. Απάντηση: Υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και δυναμικής ομάδων

Επομένως, διαμορφώνεται η εξής εξίσωση:

$$\text{Δυναμική Ομάδων} = 2,608 + 0,424 * \text{Μετασχηματιστική Ηγεσία}$$

Συνοψίζοντας, το μοντέλο της γραμμικής παλινδρόμησης ($F(1,175)=38,251$, $p < 0,001$) ερμηνεύει το 17,9% της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής «δυναμική ομάδων» και είναι στατιστικά σημαντικό. Από το μοντέλο προκύπτει ότι αν η μετασχηματιστική ηγεσία αυξηθεί κατά 1 μονάδα, αντίστοιχα, η δυναμική των ομάδων αναμένεται να αυξηθεί κατά 0,424. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι, το 17,9% της διακύμανσης της δυναμικής των ομάδων, των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό

κλάδο, ερμηνεύεται από τη διακύμανση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων τους. Δηλαδή, θα μπορούσαμε να πούμε ότι, το παραπάνω ποσοστό επίδρασης στα χαρακτηριστικά και στη συμπεριφορά των εργασιακών ομάδων, στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθορίζεται από το μετασχηματιστικό συμπεριφοριστικό πρότυπο των άμεσα προϊσταμένων τους

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,424 ^a	0,179	0,175	0,418

Πίνακας 6.21 Σύνοψη μοντέλου μετασχηματιστικής ηγεσίας και δυναμικής ομάδων

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	6,677	1	6,677	38,251	<,001 ^b
	Residual	30,547	175	0,175		
	Total	37,223	176			

Πίνακας 6.22 ANOVA μετασχηματιστικής ηγεσίας και δυναμικής ομάδων

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,608	0,077		33,824	<,001
	Μετασχηματιστική	0,186	0,030	0,424	6,185	<,001

Πίνακας 6.23 Συντελεστές μετασχηματιστικής ηγεσίας και δυναμικής ομάδων

Από την παραπάνω ανάλυση της γραμμικής συσχέτισης και από τις συσχετίσεις των μεταβλητών, συμπεραίνεται ότι ισχύει η υπό εξέταση Υπόθεση 1 (H1): Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη δυναμική της ομάδας. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων / διευθυντών, στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, συμβάλει θετικά στην ανάπτυξη των εργασιακών ομάδων και στις διεργασίες που συντελούνται μέσα σε αυτές, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι

Απλή γραμμική παλινδρόμηση συναλλακτικής ηγεσίας – δυναμικής των ομάδων

Η εξέταση της γραμμικής σχέσης μεταξύ της «συναλλακτικής ηγεσίας» (ερμηνευτική μεταβλητή) και της «δυναμικής ομάδων» (εξαρτημένη μεταβλητή) απεικονίζεται στους παρακάτω (Πίνακες 6.24-6.26) και περιγράφεται με την εξής εξίσωση:

$$Y = a + b * X (+ \epsilon), \text{ όπου:}$$

Y=Εξαρτημένη μεταβλητή της δυναμικής ομάδων, X=Ερμηνευτική μεταβλητή της συναλλακτικής ηγεσίας, b=Συντελεστής ερμηνευτικής μεταβλητής (Constant) της συναλλακτικής ηγεσίας, a=Συντελεστής εξαρτημένης μεταβλητής της δυναμικής ομάδων και ϵ =Σφάλμα εκτίμησης

Ελέγχουμε τις εξής υποθέσεις:

Ho: Δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ μεταβλητής της συναλλακτικής ηγεσίας και μεταβλητής της δυναμικής ομάδων, και

Ha: Υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ μεταβλητής της συναλλακτικής ηγεσίας και μεταβλητής της δυναμικής ομάδων, δηλαδή:

Ho: $b=0$ και Ha: $b \neq 0$

Από τον έλεγχο (T-test) προκύπτει $p < 0,001$, άρα, απορρίπτουμε την Ho υπέρ της Ha. Επίσης, για τον συντελεστή b, προκύπτει $p = 0,000$, άρα η συναλλακτική ηγεσία ερμηνεύει στατιστικά σημαντικά τη δυναμική ομάδων. Απάντηση: Υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ συναλλακτικής ηγεσίας και δυναμικής ομάδων

Επομένως, διαμορφώνεται η εξής εξίσωση:

$$\text{Δυναμική Ομάδων} = 2,567 + 0,399 * \text{Συναλλακτική Ηγεσία}$$

Συνοψίζοντας, το μοντέλο της γραμμικής παλινδρόμησης ($F(1, 175)=33,111, p < 0,001$) ερμηνεύει το 15,9% της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής «δυναμική ομάδων» και είναι στατιστικά σημαντικό. Από το μοντέλο προκύπτει ότι αν η συναλλακτική ηγεσία αυξηθεί κατά 1 μονάδα, αντίστοιχα, η δυναμική των ομάδων αναμένεται να αυξηθεί κατά 0,399. Αυτό σημαίνει, ότι το 15,9% της συνολικής διακύμανσης της δυναμικής των ομάδων, των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο, ερμηνεύεται από το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων τους. Πρακτικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι, το παραπάνω ποσοστό επίδρασης στα χαρακτηριστικά και στη συμπεριφορά των εργασιακών ομάδων, στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθορίζεται από το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας των άμεσα προϊσταμένων τους

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,399 ^a	0,159	0,154	0,423

Πίνακας 6.24 Σύνοψη μοντέλου συναλλακτικής ηγεσίας και δυναμικής ομάδων

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,922	1	5,922	33,111	<,001 ^b
	Residual	31,301	175	0,179		
	Total	37,223	176			

Πίνακας 6.25 ANOVA συναλλακτικής ηγεσίας και δυναμικής ομάδων

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,567	0,089		28,935	0,000
	Συναλλακτική	0,205	0,036	0,399	5,754	0,000

Πίνακας 6.26 Συντελεστές συναλλακτικής ηγεσίας και δυναμικής ομάδων

Από την παραπάνω ανάλυση της γραμμικής συσχέτισης και από τις συσχετίσεις των μεταβλητών, συμπεραίνεται ότι ισχύει η υπό εξέταση Υπόθεση 2 (H2): Η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη δυναμική της ομάδας. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων / διευθυντών, στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, συμβάλει θετικά στην ανάπτυξη των εργασιακών ομάδων και στις διεργασίες που συντελούνται μέσα σε αυτές, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι

6.2.3 Διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών

Προκειμένου να γίνει σύγκριση μεταξύ των χαρακτηριστικών μιας μεταβλητής σε σχέση με ένα δημογραφικό στοιχείο που αποτελείται από δυο απαντήσεις (π.χ. φύλο έχει απάντηση άντρας-γυναίκα) θα διεξαχθεί το στατιστικό τεστ Independent Sample (T-test). Με άλλα λόγια, προκειμένου να γίνει ο έλεγχος αν η τιμή μιας μεταβλητής διαφοροποιείται σε σχέση π.χ. με το φύλο, θα διεξαχθεί το προαναφερθέν στατιστικό τεστ. Ειδικότερα, για κάθε μεταβλητή θα χωριστεί το δείγμα σε δύο ομάδες. Μία για τους άντρες και μία για τις γυναίκες. Εν συνεχεία, θα συγκριθούν οι μέσες τιμές για την ομάδα των αντρών σε σχέση με την ομάδα των γυναικών. Αυτό θα γίνει με την

πραγματοποίηση ενός ελέγχου υποθέσεων (όπως αναφέρεται στη Στατιστική Επιστήμη). Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη υπόθεση (H_0) του ελέγχου αναφέρει ότι οι μέσες τιμές των δύο δειγμάτων είναι ίσες (δηλαδή δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά ανάμεσα τους), ενώ αντίθετα η δεύτερη υπόθεση (H_1) αναφέρει ότι οι μέσες τιμές των δύο δειγμάτων είναι διαφορετικές μεταξύ τους, οπότε υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στα δύο δείγματα. Προκειμένου να γίνει αποδεκτή μία από τις δύο υποθέσεις θα πρέπει να μελετηθεί η τιμή του μεγέθους p -value (sig.). Αν η τιμή του p - $p < 0,05$ (όπου $\alpha = 0,05$ (5%) είναι το επίπεδο σημαντικότητας) τότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση (H_0) ότι οι μέσες τιμές δεν διαφέρουν και «απορρίπτεται» η υπόθεση (H_1), ότι δηλαδή υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά ανάμεσα στις δύο ομάδες του δείγματος. Σε διαφορετική περίπτωση (δηλαδή αν $p > 0,05$) τότε γίνεται δεκτή η υπόθεση (H_0) (δηλαδή δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά ανάμεσα στις δύο ομάδες του δείγματος).

Παρόμοια διενεργείται και ο Πίνακας (ANOVA) (μόνο που τώρα το δημογραφικό στοιχείο πχ. επίπεδο εκπαίδευσης λαμβάνει περισσότερες από δύο τιμές).

Ο παρακάτω (Πίνακας 6.27) απεικονίζει τον στατιστικό έλεγχο (T-test), όπου συγκρίνουμε τα χαρακτηριστικά των μεταβλητών της ηγεσίας και της δυναμικής των ομάδων με το φύλο των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα:

- Για τη μεταβλητή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, έχουμε:

H_0 : Οι μέσες τιμές των απαντήσεων των αντρών, για τη μετασχηματιστική ηγεσία, είναι ίσες με αυτές των απαντήσεων των γυναικών.

H_1 : Οι μέσες τιμές των απαντήσεων των αντρών, για τη μετασχηματιστική ηγεσία, διαφέρουν με τις μέσες τιμές, των απαντήσεων των γυναικών. Άρα, ο έλεγχος υποθέσεων T-test, μας δίνει:

$H_0: \mu_1 = \mu_2$,

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$, όπου (μ_1 =Άντρες, μ_2 =Γυναίκες).

Από τον (Πίνακα 6.27) διαπιστώνουμε ότι $p > 0,05$, άρα δεχόμαστε την $H_0: \mu_1 = \mu_2$ και απορρίπτουμε την $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$. Απάντηση: Δεν υπάρχει σημαντικά στατιστική διαφορά ανάμεσα στους άντρες και τις γυναίκες του δείγματος. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες, εργαζόμενοι στον ελληνικό

ξενοδοχειακό κλάδο, αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας των άμεσα προϊσταμένων τους.

- Για τη μεταβλητή της συναλλακτικής ηγεσίας, έχουμε:

H₀: Οι μέσες τιμές των απαντήσεων των αντρών, για τη συναλλακτική ηγεσία, είναι ίσες με αυτές των απαντήσεων των γυναικών.

H₁: Οι μέσες τιμές των απαντήσεων των αντρών, για τη συναλλακτική ηγεσία, διαφέρουν με τις μέσες τιμές, των απαντήσεων των γυναικών. Άρα, ο έλεγχος υποθέσεων T-test, μας δίνει:

H₀: $\mu_1 = \mu_2$,

H₁: $\mu_1 \neq \mu_2$, όπου (μ_1 =Άντρες, μ_2 =Γυναίκες).

Από τον Πίνακα (6.27) διαπιστώνουμε ότι $p > 0,05$, άρα δεχόμαστε την H₀: $\mu_1 = \mu_2$ και απορρίπτουμε την H₁: $\mu_1 \neq \mu_2$. Απάντηση: Δεν υπάρχει σημαντικά στατιστική διαφορά ανάμεσα στους άντρες και τις γυναίκες του δείγματος. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες, εργαζόμενοι στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας των άμεσα προϊσταμένων τους.

- Για τη μεταβλητή της παθητικής-προς αποφυγή ηγεσίας, έχουμε:

H₀: Οι μέσες τιμές των απαντήσεων των αντρών, για την παθητική-προς αποφυγή ηγεσία, είναι ίσες με αυτές των απαντήσεων των γυναικών.

H₁: Οι μέσες τιμές των απαντήσεων των αντρών, για την παθητική-προς αποφυγή ηγεσία, διαφέρουν με τις μέσες τιμές, των απαντήσεων των γυναικών. Άρα, ο έλεγχος υποθέσεων T-test, μας δίνει:

H₀: $\mu_1 = \mu_2$,

H₁: $\mu_1 \neq \mu_2$, όπου (μ_1 =Άντρες, μ_2 =Γυναίκες).

Από τον (Πίνακα 6,27) διαπιστώνουμε ότι $p > 0,05$, άρα δεχόμαστε την H₀: $\mu_1 = \mu_2$ και απορρίπτουμε την H₁: $\mu_1 \neq \mu_2$. Απάντηση: Δεν υπάρχει σημαντικά στατιστική διαφορά ανάμεσα στους άντρες και τις γυναίκες του δείγματος. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες, εργαζόμενοι στον ελληνικό

ξενοδοχειακό κλάδο, αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο το παθητικό-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας των άμεσα προϊσταμένων τους.

- Για τη μεταβλητή της δυναμικής των ομάδων, έχουμε:

H₀: Οι μέσες τιμές των απαντήσεων των αντρών, για τη δυναμική των ομάδων, είναι ίσες με αυτές των απαντήσεων των γυναικών.

H₁: Οι μέσες τιμές των απαντήσεων των αντρών, για τη δυναμική των ομάδων, διαφέρουν με τις μέσες τιμές, των απαντήσεων των γυναικών. Άρα, ο έλεγχος υποθέσεων T-test, μας δίνει:

H₀: $\mu_1 = \mu_2$,

H₁: $\mu_1 \neq \mu_2$, όπου (μ_1 =άντρες, μ_2 =γυναίκες).

Από τον (Πίνακα 6.27) διαπιστώνουμε ότι $p > 0,05$, άρα δεχόμαστε την H₀: $\mu_1 = \mu_2$ και απορρίπτουμε την H₁: $\mu_1 \neq \mu_2$. Απάντηση: Δεν υπάρχει σημαντικά στατιστική διαφορά ανάμεσα στους άντρες και τις γυναίκες. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες, εργαζόμενοι στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο τα χαρακτηριστικά των εργασιακών ομάδων τους, στις οποίες εντάσσονται

T-TEST	Φύλο	N	Μέση Τιμή	Τοπική Απόκλιση	Levene's Test for	t value	df	Βαθμοί Ελευθερίας
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Άντρας	92	2,41	1,01	0,60	0,83	175	
	Γυναίκα	85	2,28	1,09				
Εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά	Άντρας	92	2,50	1,18	0,30	0,88	175	
	Γυναίκα	85	2,34	1,22				
Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορές	Άντρας	92	2,46	1,07	1,28	0,41	175	
	Γυναίκα	85	2,39	1,00				
Εμπνευστική παρακίνηση	Άντρας	92	2,52	1,26	0,52	0,93	175	
	Γυναίκα	85	2,36	1,16				
Διανοητική διέγερση	Άντρας	92	2,39	1,09	0,50	0,53	175	
	Γυναίκα	85	2,30	1,16				
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	Άντρας	92	2,18	1,03	0,25	1,03	175	
	Γυναίκα	85	2,01	1,10				
Συναλλακτική Ηγεσία	Άντρας	92	2,34	0,90	0,01	0,29	175	
	Γυναίκα	85	2,30	0,89				
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	Άντρας	92	2,37	1,00	0,33	0,35	175	
	Γυναίκα	85	2,32	1,08				
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση ενεργό	Άντρας	92	2,31	0,98	0,50	0,17	175	

	Γυναίκα	85	2,29	0,94			
Παθητική-προς αποφυγή Ηγεσία	Άντρας	92	1,18	0,78	1,32	-1,39	175
	Γυναίκα	85	1,35	0,91			
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό	Άντρας	92	1,38	0,85	0,05	-1,38	175
	Γυναίκα	85	1,56	0,90			
Ηγεσία προς αποφυγή	Άντρας	92	0,97	0,91	1,52	-1,16	175
	Γυναίκα	85	1,15	1,08			
Δυναμική Ομάδων (Συνολικά)	Άντρας	92	3,04	0,47	0,36	-0,49	175
	Γυναίκα	85	3,05	0,45			
Συνοχή	Άντρας	92	2,95	0,57	0,72	-0,63	175
	Γυναίκα	85	3,00	0,54			
Αλτρουϊσμός	Άντρας	92	3,00	0,53	0,06	1,90	175
	Γυναίκα	85	2,86	0,49			
Καθολικότητα	Άντρας	92	3,11	0,56	2,25	-1,03	175
	Γυναίκα	85	3,20	0,62			
* p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001							

Πίνακας 6.27 Αποτελέσματα t-test για τον έλεγχο της διαφοράς της μέσης τιμής των μεταβλητών της ηγεσίας και της δυναμικής των ομάδων, ως προς το φύλο

Ο παρακάτω (Πίνακας 6.28) απεικονίζει τον στατιστικό έλεγχο (ANOVA), όπου συγκρίνουμε τα χαρακτηριστικά των μεταβλητών της ηγεσίας και της δυναμικής των ομάδων με την ηλικία των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα:

- Για τη μεταβλητή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, έχουμε:

Ho: Οι μέσες τιμές των απαντήσεων, για τη μετασχηματιστική ηγεσία, είναι ίσες μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών κατηγοριών.

H1: Οι μέσες τιμές των απαντήσεων, για τη μετασχηματιστική ηγεσία, διαφέρουν μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών κατηγοριών. Άρα, ο έλεγχος υποθέσεων (ANOVA), μας δίνει:

Ho: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$

H1: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$, όπου (μ_1 = έως 30 ετών, μ_2 = από 31 έως 40 ετών, μ_3 =41 έως 50 ετών, μ_4 =από 51 ετών και άνω)

Από τον (Πίνακα 6.28) διαπιστώνουμε ότι $p > 0,05$, άρα δεχόμαστε την Ho: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$ και απορρίπτουμε την H1: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$. Απάντηση: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών κατηγοριών του δείγματος. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στον ελληνικό ξενοδοχειακό

κλάδο – ανεξαρτήτως ηλικίας, αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας των άμεσα προϊσταμένων τους.

- Για τη μεταβλητή της συναλλακτικής ηγεσίας, έχουμε:

H₀: Οι μέσες τιμές των απαντήσεων, για τη συναλλακτική ηγεσία, είναι ίσες μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών κατηγοριών.

H₁: Οι μέσες τιμές των απαντήσεων, για τη συναλλακτική ηγεσία, διαφέρουν μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών κατηγοριών. Άρα, ο έλεγχος υποθέσεων (ANOVA), μας δίνει:

H₀: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$

H₁: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$, όπου (μ_1 = έως 30 ετών, μ_2 = από 31 έως 40 ετών, μ_3 =41 έως 50 ετών, μ_4 =από 51 ετών και άνω)

Από τον (Πίνακα 6.28) διαπιστώνουμε ότι $p > 0,05$, άρα δεχόμαστε την H₀: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$ και απορρίπτουμε την H₁: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$. Απάντηση: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών κατηγοριών του δείγματος. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο – ανεξαρτήτως ηλικίας, αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας των άμεσα προϊσταμένων τους.

- Για τη μεταβλητή της παθητικής-προς αποφυγή ηγεσίας, έχουμε:

H₀: Οι μέσες τιμές των απαντήσεων, για την παθητική-προς αποφυγή ηγεσία, είναι ίσες μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών κατηγοριών.

H₁: Οι μέσες τιμές των απαντήσεων, για την παθητική-προς αποφυγή ηγεσία, διαφέρουν μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών κατηγοριών. Άρα, ο έλεγχος υποθέσεων (ANOVA), μας δίνει:

H₀: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$

H₁: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$, όπου (μ_1 = έως 30 ετών, μ_2 = από 31 έως 40 ετών, μ_3 =41 έως 50 ετών, μ_4 =από 51 ετών και άνω)

Από τον (Πίνακα 6.28) διαπιστώνουμε ότι $p > 0,05$, άρα δεχόμαστε την H₀: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$ και απορρίπτουμε την H₁: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$. Απάντηση: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών κατηγοριών του

δείγματος. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο – ανεξαρτήτως ηλικίας, αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο το παθητικό-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας των άμεσα προϊσταμένων τους.

- Για τη μεταβλητή της δυναμικής των ομάδων, έχουμε:

Ho: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$

H1: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$, όπου (μ_1 = έως 30 ετών, μ_2 = από 31 έως 40 ετών, μ_3 =41 έως 50 ετών, μ_4 =από 51 ετών και άνω)

Από τον (Πίνακα 6.28) διαπιστώνουμε ότι $p > 0,05$, άρα δεχόμαστε την Ho: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$ και απορρίπτουμε την H1: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$. Απάντηση: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις ηλικιακές κατηγορίες του δείγματος. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο – ανεξαρτήτως ηλικιακής κατηγορίας, αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο τα χαρακτηριστικά των εργασιακών ομάδων τους, στις οποίες εντάσσονται.

Ωστόσο, σύμφωνα με τον (Πίνακα 6.29) , στην ερώτηση (Ο7. Θα ήθελα να κρατήσω επαφή με τα άλλα άτομα της ομάδας, και μετά τη λήξη της παρούσας εργασιακής σχέσης), που εκφράζει τον παράγοντα «συνοχή», της μεταβλητής της δυναμικής των ομάδων, φαίνεται να υπάρχει διαφοροποίηση μέσω των τιμών, μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών κατηγοριών, με σημαντική στατιστική διαφορά ($F(3, 173)=3,305$ και $p=0,022$), με τη μεγαλύτερη μέση τιμή 3,34 στην ηλικιακή κατηγορία έως 30 ετών, στην 4βάθμια κλίμακα Likert (από 1=διαφωνώ απόλυτα έως 4=συμφωνώ απόλυτα)

ANOVA	Ηλικία	N	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	F
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Έως 30 ετών	50	2,37	0,99	0,083
	Από 31 έως 40 ετών	45	2,33	0,99	
	Από 41 έως 50 ετών	60	2,30	1,11	
	Από 51 ετών και άνω	22	2,42	1,16	
	Total	177	2,34	1,05	
Εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά	Έως 30 ετών	50	2,49	1,13	0,095
	Από 31 έως 40 ετών	45	2,42	1,14	
	Από 41 έως 50 ετών	60	2,37	1,31	
	Από 51 ετών και άνω	22	2,43	1,22	
	Total	177	2,42	1,20	

Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορές	Έως 30 ετών	50	2,47	1,08	0,238
	Από 31 έως 40 ετών	45	2,43	1,08	
	Από 41 έως 50 ετών	60	2,34	1,23	
	Από 51 ετών και άνω	22	2,58	1,34	
	Total	177	2,43	1,16	
Εμπνευστική παρακίνηση	Έως 30 ετών	50	2,41	1,10	0,130
	Από 31 έως 40 ετών	45	2,43	1,06	
	Από 41 έως 50 ετών	60	2,44	1,18	
	Από 51 ετών και άνω	22	2,58	1,18	
	Total	177	2,44	1,12	
Διανοητική διέγερση	Έως 30 ετών	50	2,42	1,15	0,120
	Από 31 έως 40 ετών	45	2,32	1,02	
	Από 41 έως 50 ετών	60	2,30	1,12	
	Από 51 ετών και άνω	22	2,36	1,28	
	Total	177	2,35	1,12	
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	Έως 30 ετών	50	2,10	0,95	0,067
	Από 31 έως 40 ετών	45	2,09	1,05	
	Από 41 έως 50 ετών	60	2,08	1,16	
	Από 51 ετών και άνω	22	2,19	1,14	
	Total	177	2,10	1,07	
Συναλλακτική Ηγεσία	Έως 30 ετών	50	2,28	0,89	0,068
	Από 31 έως 40 ετών	45	2,34	0,83	
	Από 41 έως 50 ετών	60	2,35	0,97	
	Από 51 ετών και άνω	22	2,30	0,87	
	Total	177	2,32	0,89	
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	Έως 30 ετών	50	2,35	1,01	0,218
	Από 31 έως 40 ετών	45	2,37	0,88	
	Από 41 έως 50 ετών	60	2,28	1,17	
	Από 51 ετών και άνω	22	2,48	1,06	
	Total	177	2,35	1,04	
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση ενεργό	Έως 30 ετών	50	2,22	1,02	0,787
	Από 31 έως 40 ετών	45	2,30	0,92	
	Από 41 έως 50 ετών	60	2,43	0,96	
	Από 51 ετών και άνω	22	2,11	0,92	
	Total	177	2,30	0,96	
Παθητική-προς αποφυγή Ηγεσία	Έως 30 ετών	50	1,09	0,81	1,603

	Από 31 έως 40 ετών	45	1,24	0,67	
	Από 41 έως 50 ετών	60	1,44	0,99	
	Από 51 ετών και άνω	22	1,22	0,83	
	Total	177	1,26	0,85	
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό	Έως 30 ετών	50	1,27	0,79	2,040
	Από 31 έως 40 ετών	45	1,46	0,73	
	Από 41 έως 50 ετών	60	1,67	1,03	
	Από 51 ετών και άνω	22	1,38	0,82	
	Total	177	1,47	0,88	
Ηγεσία προς αποφυγή	Έως 30 ετών	50	0,91	0,97	0,843
	Από 31 έως 40 ετών	45	1,02	0,80	
	Από 41 έως 50 ετών	60	1,21	1,15	
	Από 51 ετών και άνω	22	1,06	0,99	
	Total	177	1,06	1,00	
Δυναμική Ομάδων (Συνολικά)	Έως 30 ετών	50	3,03	0,46	0,122
	Από 31 έως 40 ετών	45	3,05	0,36	
	Από 41 έως 50 ετών	60	3,03	0,46	
	Από 51 ετών και άνω	22	3,10	0,64	
	Total	177	3,04	0,46	
Συνοχή	Έως 30 ετών	50	2,99	0,57	0,145
	Από 31 έως 40 ετών	45	2,95	0,49	
	Από 41 έως 50 ετών	60	2,98	0,56	
	Από 51 ετών και άνω	22	3,03	0,65	
	Total	177	2,98	0,55	
Αλτρουϊσμός	Έως 30 ετών	50	2,88	0,56	0,554
	Από 31 έως 40 ετών	45	3,01	0,42	
	Από 41 έως 50 ετών	60	2,91	0,45	
	Από 51 ετών και άνω	22	2,94	0,70	
	Total	177	2,93	0,51	
Καθολικότητα	Έως 30 ετών	50	3,14	0,61	0,286
	Από 31 έως 40 ετών	45	3,17	0,48	
	Από 41 έως 50 ετών	60	3,12	0,65	
	Από 51 ετών και άνω	22	3,25	0,63	
	Total	177	3,16	0,59	

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

Πίνακας 6.28 Αποτελέσματα one-way ANOVA για τον έλεγχο της διαφοράς της μέσης τιμής των μεταβλητών της ηγεσίας και της δυναμικής των ομάδων, ως προς την ηλικιακή ομάδα

ANOVA	Ηλικία	N	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	F
Ο7. Θα ήθελα να κρατήσω επαφή με τα άλλα άτομα της ομάδας, και μετά τη λήξη της παρούσας εργασιακής σχέσης	Έως 30 ετών	50	3,34	0,77	3,31*
	Από 31 έως 40 ετών	45	2,91	0,63	
	Από 41 έως 50 ετών	60	3,05	0,75	
	Από 51 ετών και άνω	22	2,91	0,81	
	Σύνολο	177	3,08	0,75	
* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$					

Πίνακας 6.29 Αποτελέσματα one-way ANOVA για τον έλεγχο της διαφοράς της μέσης τιμής της ερώτησης Ο7, ως προς την ηλικιακή ομάδα

Ο παρακάτω (Πίνακας 6.30)) απεικονίζει τον στατιστικό έλεγχο (ANOVA), όπου συγκρίνουμε τα χαρακτηριστικά των μεταβλητών της ηγεσίας και της δυναμικής των ομάδων με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων.

- Για τη μεταβλητή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, έχουμε:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$$

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6$, όπου (μ_1 = Απόφοιτοι/ες Δημοτικού, μ_2 =Απόφοιτοι/ες Γυμνασίου, μ_3 =Απόφοιτοι/ες Λυκείου, μ_4 =Απόφοιτοι/ες Ι.Ε.Κ., μ_5 =Απόφοιτοι/ες Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι., μ_6 =Κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου).

Από τον (Πίνακα 6.30) διαπιστώνουμε ότι $p > 0,05$, άρα δεχόμαστε την $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$ και απορρίπτουμε την $H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6$. Απάντηση: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις ηλικιακές κατηγορίες του δείγματος. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο – ανεξαρτήτως επιπέδου εκπαίδευσης, αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας των άμεσα προϊσταμένων τους.

- Για τη μεταβλητή της συναλλακτικής ηγεσίας, έχουμε:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$$

H1: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6$, όπου (μ_1 = Απόφοιτοι/ες Δημοτικού, μ_2 =Απόφοιτοι/ες Γυμνασίου, μ_3 =Απόφοιτοι/ες Λυκείου, μ_4 =Απόφοιτοι/ες Ι.Ε.Κ., μ_5 =Απόφοιτοι/ες Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι., μ_6 =Κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου).

Από τον (Πίνακα 6.30) διαπιστώνουμε ότι $p > 0,05$, άρα δεχόμαστε την $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$ και απορρίπτουμε την $H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6$. Απάντηση: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις ηλικιακές κατηγορίες του δείγματος. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο – ανεξαρτήτως επιπέδου εκπαίδευσης, αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας των άμεσα προϊσταμένων τους.

- Για τη μεταβλητή της παθητικής-προς αποφυγή ηγεσίας, έχουμε:

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6$, όπου (μ_1 = Απόφοιτοι/ες Δημοτικού, μ_2 =Απόφοιτοι/ες Γυμνασίου, μ_3 =Απόφοιτοι/ες Λυκείου, μ_4 =Απόφοιτοι/ες Ι.Ε.Κ., μ_5 =Απόφοιτοι/ες Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι., μ_6 =Κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου).

Από τον (Πίνακα 6.30) διαπιστώνουμε ότι $p > 0,05$, άρα δεχόμαστε την $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$ και απορρίπτουμε την $H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6$. Απάντηση: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις ηλικιακές κατηγορίες του δείγματος. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο – ανεξαρτήτως επιπέδου εκπαίδευσης, αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο το παθητικό-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας των άμεσα προϊσταμένων τους.

Ωστόσο, σύμφωνα με τον (Πίνακα 6.31), στην ερώτηση (H12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει), που εκφράζει τον παράγοντα «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό», της μεταβλητής της παθητικής-προς αποφυγή ηγεσίας, φαίνεται να υπάρχει διαφορά μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων εκπαίδευσης, με σημαντική στατιστική διαφορά ($F(5, 171)=3,361$ και $p=0,006$), με τη μεγαλύτερη μέση τιμή 3,50 ($N=2$) στο επίπεδο εκπαίδευσης απόφοιτος/η δημοτικού, στην 5βάθμια κλίμακα Likert (από 0=συχνά έως 4=σχεδόν πάντα). Παρομοίως, στην ερώτηση (H13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν) που εκφράζει τον παράγοντα «εμπνευστική παρακίνηση», της μετασχηματιστικής ηγεσίας, φαίνεται να υπάρχει διαφορά μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων εκπαίδευσης, με σημαντική στατιστική διαφορά ($F(5, 171)=2,371$ και $p=0,041$), με τη μεγαλύτερη μέση τιμή 4,00 ($N=2$), στο

επίπεδο εκπαίδευσης απόφοιτος/η δημοτικού, στην 5βάθμια κλίμακα Likert (από 0=καθόλου έως 4=σχεδόν πάντα).

- Για τη μεταβλητή της δυναμικής των ομάδων, έχουμε:

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6$, όπου (μ_1 = Απόφοιτοι/ες Δημοτικού, μ_2 =Απόφοιτοι/ες Γυμνασίου, μ_3 =Απόφοιτοι/ες Λυκείου, μ_4 =Απόφοιτοι/ες Ι.Ε.Κ., μ_5 =Απόφοιτοι/ες Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι., μ_6 =Κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου).

Από τον (Πίνακα 6.30) διαπιστώνουμε ότι $p > 0,05$, άρα δεχόμαστε την $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$ και απορρίπτουμε την $H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6$. Απάντηση: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις ηλικιακές κατηγορίες του δείγματος. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο – ανεξαρτήτως επιπέδου εκπαίδευσης, αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο τα χαρακτηριστικά των εργασιακών ομάδων τους, στις οποίες εντάσσονται.

Ωστόσο, σύμφωνα με τον (Πίνακα 6.31) , στην ερώτηση (Ο7. Θα ήθελα να κρατήσω επαφή με τα άλλα άτομα της ομάδας, και μετά τη λήξη της παρούσας εργασιακής σχέσης) που εκφράζει τον παράγοντα «συνοχή», της μεταβλητής της δυναμικής των ομάδων, φαίνεται να υπάρχει διαφοροποίηση μέσω των τιμών, μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης, με σημαντική στατιστική διαφορά ($F(5, 171)=3,321$ και $p=0,007$) με τη μεγαλύτερη μέση τιμή 3,78 ($N=9$), στο επίπεδο εκπαίδευσης: απόφοιτος/η γυμνασίου, στην 4βάθμια κλίμακα Likert (από 1=διαφωνώ απόλυτα έως 4=συμφωνώ απόλυτα)

ANOVA	Επίπεδο Εκπαίδευσης	N	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	F
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	3,53	0,30	1,20
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	2,72	1,12	
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	2,43	0,96	
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	2,20	1,16	
	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι.	55	2,40	1,03	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	2,14	0,97	
	Total	177	2,34	1,05	
Εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	3,75	0,35	0,92

	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	2,75	1,26	
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	2,53	1,15	
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	2,33	1,34	
	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι.	55	2,43	1,17	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	2,20	1,04	
	Total	177	2,42	1,20	
Εξειδικευμένη επιρροή – συμπεριφορές	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	3,00	0,71	0,92
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	3,50	1,12	
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	2,78	1,15	
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	2,50	1,22	
	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι.	55	2,47	1,16	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	2,13	1,11	
	Total	177	2,43	1,16	
Εμπνευστική παρακίνηση	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	3,63	0,53	1,53
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	2,89	1,10	
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	2,64	1,05	
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	2,20	1,26	
	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι.	55	2,47	1,03	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	2,29	1,09	
	Total	177	2,44	1,12	
Διανοητική διέγερση	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	3,75	0,35	1,74
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	2,89	1,25	
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	2,43	1,02	
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	2,09	1,20	
	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι.	55	2,42	1,07	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	2,24	1,09	
	Total	177	2,35	1,12	
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	3,00	0,35	0,84

	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	2,31	1,19	
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	2,07	0,99	
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	2,06	1,09	
	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι.	55	2,22	1,12	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	1,83	0,99	
	Total	177	2,10	1,07	
Συναλλακτική Ηγεσία	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	3,31	0,27	1,30
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	2,71	1,11	
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	2,38	0,93	
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	2,22	1,01	
	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι.	55	2,37	0,75	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	2,12	0,79	
	Total	177	2,32	0,89	
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	3,50	0,35	1,01
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	2,64	1,16	
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	2,32	0,93	
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	2,22	1,16	
	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι.	55	2,45	1,06	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	2,19	0,86	
	Total	177	2,35	1,04	
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση ενεργό	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	3,13	0,88	1,35
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	2,78	1,11	
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	2,43	1,09	
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	2,21	1,03	
	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι.	55	2,29	0,78	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	2,05	0,89	
	Total	177	2,30	0,96	
Παθητική-προς αποφυγή Ηγεσία	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	2,06	1,50	2,21

	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	1,08	0,83	
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	0,97	0,61	
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	1,21	0,92	
	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι.	55	1,36	0,93	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	1,56	0,71	
	Total	177	1,26	0,85	
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	2,63	0,88	2,02
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	1,36	0,98	
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	1,25	0,73	
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	1,36	0,92	
	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι.	55	1,56	0,92	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	1,74	0,76	
	Total	177	1,47	0,88	
Ηγεσία προς αποφυγή	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	1,50	2,12	1,91
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	0,81	0,78	
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	0,70	0,74	
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	1,07	1,02	
	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι.	55	1,16	1,10	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	1,38	0,98	
	Total	177	1,06	1,00	
Δυναμική Ομάδων (Συνολικά)	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	3,22	0,31	1,55
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	3,44	0,58	
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	3,02	0,48	
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	2,99	0,51	
	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι.	55	3,03	0,40	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	3,04	0,38	
	Total	177	3,01	0,46	
Συνοχή	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	3,20	0,42	0,87

	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	3,32	0,62	
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	2,98	0,54	
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	2,93	0,55	
	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι.	55	2,98	0,58	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	2,94	0,49	
	Total	177	2,98	0,55	
Αλτρουϊσμός	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	3,10	0,71	1,10
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	3,31	0,63	
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	2,91	0,55	
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	2,90	0,56	
	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι.	55	2,91	0,42	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	2,92	0,48	
	Total	177	2,93	0,51	
Καθολικότητα	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	3,30	0,71	1,00
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	3,51	0,63	
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	3,07	0,62	
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	3,10	0,68	
	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι.	55	3,17	0,49	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	3,23	0,55	
	Total	177	3,16	0,59	

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

Πίνακας 6.30 Αποτελέσματα one-way ANOVA για τον έλεγχο της διαφοράς της μέσης τιμής των μεταβλητών της ηγεσίας και της δυναμικής των ομάδων, ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

ANOVA	Επίπεδο Εκπαίδευσης	N	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	F
H12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	3,50	0,71	3,36**
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	1,56	1,74	
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	0,82	0,83	
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	1,23	1,22	

	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι.	55	1,42	1,29	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	1,65	1,09	
	Total	177	1,31	1,22	
H13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	4,00	0,00	2,37*
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	3,11	1,17	
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	2,61	1,24	
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	2,13	1,45	
	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι.	55	2,56	1,24	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	2,04	1,15	
	Total	177	2,42	1,31	
Ο7. Θα ήθελα να κρατήσω επαφή με τα άλλα άτομα της ομάδας, και μετά τη λήξη της παρούσας εργασιακής σχέσης	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	2,00	0,00	3,33**
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	9	3,78	0,44	
	Απόφοιτος/η Λυκείου	38	3,24	0,68	
	Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	47	3,06	0,73	
	Απόφοιτος/η Α.Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι.	55	2,96	0,79	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	2,96	0,72	
	Total	177	3,08	0,75	
* p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001					

Πίνακας 6.31 Αποτελέσματα one way ANOVA για τον έλεγχο της διαφοράς της μέσης τιμής των ερωτήσεων H12, H13 και 07, ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

Ο παρακάτω (Πίνακας 6.32) απεικονίζει τον στατιστικό έλεγχο (ANOVA), όπου συγκρίνουμε τα χαρακτηριστικά των μεταβλητών της ηγεσίας και της δυναμικής των ομάδων με τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων.

- Για τη μεταβλητή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, έχουμε:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$$

H1: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$, όπου (μ_1 = έως 5 έτη, μ_2 =από 6 έως 11 έτη, μ_3 =από 16 έως 20 έτη, μ_4 =Απόφοιτοι/ες Ι.Ε.Κ., μ_5 =από 21 έτη και άνω).

Από τον (Πίνακα 6.32) διαπιστώνουμε ότι $p > 0,05$, άρα δεχόμαστε την $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$ και απορρίπτουμε την $H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$. Απάντηση: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα έτη προϋπηρεσίας του δείγματος.

Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο – ανεξαρτήτως ετών προϋπηρεσίας, αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας των άμεσα προϊσταμένων τους.

Ωστόσο, σύμφωνα με τον (Πίνακα 6.33) , στην ερώτηση (H25 Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης) που εκφράζει τον παράγοντα «εξιδανικευμένη επιρροή- χαρακτηριστικά» της μετασχηματιστικής ηγεσίας, φαίνεται να υπάρχει διαφοροποίηση μέσων τιμών, με σημαντική στατιστική διαφορά ($F(4, 172)=2,867$ και $p=0,025$), με υψηλότερη μέση τιμή 2,96 ($N=27$), στην κατηγορία: από 16 έως 20 έτη προϋπηρεσίας, στην 5βάθμια κλίμακα Likert (από 0=καθόλου έως 4=σχεδόν πάντα).

- Για τη μεταβλητή της συναλλακτικής ηγεσίας, έχουμε:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$$

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$, όπου (μ_1 = έως 5 έτης, μ_2 =από 6 έως 11 έτη, μ_3 =από 16 έως 20 έτη, μ_4 =Απόφοιτοι/ες Ι.Ε.Κ., μ_5 =από 21 έτη και άνω).

Από τον (Πίνακα 6.32) διαπιστώνουμε ότι $p>0,05$, άρα δεχόμαστε την $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$ και απορρίπτουμε την $H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$. Απάντηση: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα έτη προϋπηρεσίας του δείγματος. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο – ανεξαρτήτως ετών προϋπηρεσίας, αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας των άμεσα προϊσταμένων τους.

- Για τη μεταβλητή της παθητικής-προς αποφυγή ηγεσίας έχουμε:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$$

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$, όπου (μ_1 = έως 5 έτης, μ_2 =από 6 έως 11 έτη, μ_3 =από 16 έως 20 έτη, μ_4 =Απόφοιτοι/ες Ι.Ε.Κ., μ_5 =από 21 έτη και άνω).

Από τον (Πίνακα 6.32) διαπιστώνουμε ότι $p<0,05$, άρα απορρίπτουμε την $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$ και δεχόμαστε την $H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$. Απάντηση: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα έτη προϋπηρεσίας του δείγματος. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο – ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας, αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο το παθητικό-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας των άμεσα προϊσταμένων τους.

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τον (Πίνακα 6.33), στην ερώτηση (H5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακλύπουν σημαντικά ζητήματα) που εκφράζει τον παράγοντα «ηγεσία προς αποφυγή», φαίνεται να υπάρχει διαφοροποίηση μέσω των τιμών, με σημαντική στατιστική διαφορά ($F(4, 172)=4,151$ και $p=0,003$), με υψηλότερη μέση τιμή 1,62 ($N=34$), στην κατηγορία: από 21 έτη προϋπηρεσίας και άνω, στην 5βάθμια κλίμακα Likert (από 0=καθόλου έως 4=σχεδόν πάντα). Παρομοίως, στην ερώτηση (H12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει) που εκφράζει τον παράγοντα «μάνιατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό», φαίνεται να υπάρχει διαφοροποίηση μέσω των τιμών, με σημαντική στατιστική διαφορά ($F(4, 172)=3,301$ και $p=0,012$), με υψηλότερη μέση τιμή 1,59 ($N=17$), στην κατηγορία: από 11 έως 15 έτη προϋπηρεσίας, στην 5βάθμια κλίμακα Likert (από 0=καθόλου έως 4=σχεδόν πάντα). Παρομοίως, στην ερώτηση (H25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης) που εκφράζει τον παράγοντα «εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά», φαίνεται να υπάρχει διαφοροποίηση μέσω των τιμών, με σημαντική στατιστική διαφορά ($F(4, 172)=2,867$ και $p=0,025$), με υψηλότερη τιμή 2,96 ($N=27$), στην κατηγορία: από 16 έως 20 έτη προϋπηρεσίας, στην 5βάθμια κλίμακα Likert (από 0=καθόλου έως 4=σχεδόν πάντα). Παρομοίως, στην ερώτηση (H28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις) που εκφράζει τον παράγοντα «ηγεσία προς αποφυγή», φαίνεται να υπάρχει διαφοροποίηση μέσω των τιμών, με σημαντική στατιστική διαφορά ($F(4, 172)=2,930$ και $p=0,022$), με υψηλότερη μέση τιμή 1,50 ($N=34$), στην κατηγορία: από 21 έτη προϋπηρεσίας και άνω, στην 5βάθμια κλίμακα Likert (από 0=καθόλου έως 4=σχεδόν πάντα).

- Για τη μεταβλητή της δυναμικής των ομάδων, έχουμε:

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$, όπου (μ_1 = έως 5 έτη, μ_2 =από 6 έως 11 έτη, μ_3 =από 16 έως 20 έτη, μ_4 =Απόφοιτοι/ες Ι.Ε.Κ., μ_5 =από 21 έτη και άνω).

Από τον (Πίνακα 6.32) διαπιστώνουμε ότι $p>0,05$, άρα δεχόμαστε την $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$ και απορρίπτουμε την $H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$. Απάντηση: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα έτη προϋπηρεσίας του δείγματος. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο – ανεξαρτήτως ετών προϋπηρεσίας, αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο τα χαρακτηριστικά των εργασιακών ομάδων τους, στις οποίες εντάσσονται

ANOVA	Έτη Προϋπηρεσίας	N	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	F
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Έως 5 έτη	65	2,33	0,94	1,14
	Από 6 έως 10 έτη	34	2,50	1,05	
	Από 11 έως 15 έτη	17	2,59	1,15	
	Από 16 έως 20 έτη	27	2,39	1,03	
	Από 21 έτη και άνω	34	2,04	1,20	
	Total	177	2,34	1,05	
Εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά	Έως 5 έτη	65	2,50	1,05	1,41
	Από 6 έως 10 έτη	34	2,54	1,19	
	Από 11 έως 15 έτη	17	2,62	1,28	
	Από 16 έως 20 έτη	27	2,53	1,29	
	Από 21 έτη και άνω	34	1,99	1,32	
	Total	177	2,42	1,20	
Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορές	Έως 5 έτη	65	2,42	1,01	1,17
	Από 6 έως 10 έτη	34	2,56	1,11	
	Από 11 έως 15 έτη	17	2,96	1,18	
	Από 16 έως 20 έτη	27	2,33	1,21	
	Από 21 έτη και άνω	34	2,13	1,37	
	Total	177	2,43	1,60	
Εμπνευστική παρακίνηση	Έως 5 έτη	65	2,33	1,03	1,29
	Από 6 έως 10 έτη	34	2,63	1,10	
	Από 11 έως 15 έτη	17	2,76	1,28	
	Από 16 έως 20 έτη	27	2,59	1,05	
	Από 21 έτη και άνω	34	2,19	1,24	
	Total	177	2,44	1,12	
Διανοητική διέγερση	Έως 5 έτη	65	2,37	1,10	1,05
	Από 6 έως 10 έτη	34	2,55	1,09	
	Από 11 έως 15 έτη	17	2,57	1,25	
	Από 16 έως 20 έτη	27	2,25	1,09	
	Από 21 έτη και άνω	34	2,07	1,15	
	Total	177	2,35	1,12	

Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	Έως 5 έτη	65	2,08	0,95	0,72
	Από 6 έως 10 έτη	34	2,26	1,03	
	Από 11 έως 15 έτη	17	2,12	1,27	
	Από 16 έως 20 έτη	27	2,23	1,00	
	Από 21 έτη και άνω	34	1,86	1,25	
	Total	177	2,10	1,07	
Συναλλακτική Ηγεσία	Έως 5 έτη	65	2,35	0,84	1,16
	Από 6 έως 10 έτη	34	2,28	0,90	
	Από 11 έως 15 έτη	17	2,54	1,02	
	Από 16 έως 20 έτη	27	2,48	0,85	
	Από 21 έτη και άνω	34	2,07	0,93	
	Total	177	2,32	0,89	
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	Έως 5 έτη	65	2,42	0,95	1,56
	Από 6 έως 10 έτη	34	2,29	0,93	
	Από 11 έως 15 έτη	17	2,60	1,14	
	Από 16 έως 20 έτη	27	2,52	0,95	
	Από 21 έτη και άνω	34	1,99	1,25	
	Total	177	2,35	1,04	
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση ενεργό	Έως 5 έτη	65	2,28	0,93	0,50
	Από 6 έως 10 έτη	34	2,26	1,06	
	Από 11 έως 15 έτη	17	2,49	1,10	
	Από 16 έως 20 έτη	27	2,44	0,90	
	Από 21 έτη και άνω	34	2,15	0,93	
	Total	177	2,30	0,96	
Παθητική-προς αποφυγή Ηγεσία	Έως 5 έτη	65	1,20	0,78	2,82
	Από 6 έως 10 έτη	34	0,96	0,54	
	Από 11 έως 15 έτη	17	1,21	0,94	
	Από 16 έως 20 έτη	27	1,42	0,88	
	Από 21 έτη και άνω	34	1,59	1,05	
	Total	177	1,26	0,85	
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό	Έως 5 έτη	65	1,40	0,79	1,88

	Από 6 έως 10 έτη	34	1,19	0,55	
	Από 11 έως 15 έτη	17	1,53	1,26	
	Από 16 έως 20 έτη	27	1,61	0,85	
	Από 21 έτη και άνω	34	1,72	1,03	
	Total	177	1,47	0,88	
Ηγεσία προς αποφυγή	Έως 5 έτη	65	0,99	0,93	2,85
	Από 6 έως 10 έτη	34	0,72	0,78	
	Από 11 έως 15 έτη	17	0,90	0,83	
	Από 16 έως 20 έτη	27	1,22	1,04	
	Από 21 έτη και άνω	34	1,46	1,23	
	Total	177	1,06	1,00	
Δυναμική Ομάδων (Συνολικά)	Έως 5 έτη	65	3,02	0,45	1,33
	Από 6 έως 10 έτη	34	3,07	0,41	
	Από 11 έως 15 έτη	17	3,27	0,38	
	Από 16 έως 20 έτη	27	3,01	0,39	
	Από 21 έτη και άνω	34	2,97	0,56	
	Total	177	3,04	0,46	
Συνοχή	Έως 5 έτη	65	2,97	0,57	1,14
	Από 6 έως 10 έτη	34	2,95	0,53	
	Από 11 έως 15 έτη	17	3,24	0,48	
	Από 16 έως 20 έτη	27	2,90	0,45	
	Από 21 έτη και άνω	34	2,96	0,64	
	Total	177	2,98	0,55	
Αλτρουϊσμός	Έως 5 έτη	65	2,90	0,52	1,47
	Από 6 έως 10 έτη	34	2,98	0,51	
	Από 11 έως 15 έτη	17	3,16	0,46	
	Από 16 έως 20 έτη	27	2,95	0,39	
	Από 21 έτη και άνω	34	2,81	0,60	
	Total	177	2,93	0,51	
Καθολικότητα	Έως 5 έτη	65	3,17	0,60	1,11
	Από 6 έως 10 έτη	34	3,09	0,54	

	Από 11 έως 15 έτη	17	3,41	0,38	
	Από 16 έως 20 έτη	27	3,16	0,60	
	Από 21 έτη και άνω	34	3,06	0,69	
	Total	177	3,16	0,59	

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

Πίνακας 6.32 Αποτελέσματα one-way ANOVA για τον έλεγχο της διαφοράς της μέσης τιμής των μεταβλητών της ηγεσίας και της δυναμικής των ομάδων ως προς τα έτη προϋπηρεσίας

	Έτη Προϋπηρεσίας	N	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	F
H5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	Έως 5 έτη	65	1,02	1,21	4,15**
	Από 6 έως 10 έτη	34	0,59	0,89	
	Από 11 έως 15 έτη	17	0,94	1,09	
	Από 16 έως 20 έτη	27	1,56	1,28	
	Από 21 έτη και άνω	34	1,62	1,48	
	Total	177	1,12	1,26	
H12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	Έως 5 έτη	65	1,42	1,26	3,30*
	Από 6 έως 10 έτη	34	0,65	0,81	
	Από 11 έως 15 έτη	17	1,59	1,37	
	Από 16 έως 20 έτη	27	1,48	1,05	
	Από 21 έτη και άνω	34	1,47	1,35	
	Total	177	1,31	1,22	
H25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	Έως 5 έτη	65	2,65	1,15	2,87*
	Από 6 έως 10 έτη	34	2,41	1,40	
	Από 11 έως 15 έτη	17	2,76	1,35	
	Από 16 έως 20 έτη	27	2,96	1,09	
	Από 21 έτη και άνω	34	1,94	1,54	
	Total	177	2,53	1,32	
H28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	Έως 5 έτη	65	0,86	1,03	2,93*
	Από 6 έως 10 έτη	34	0,76	0,92	
	Από 11 έως 15 έτη	17	0,53	0,87	
	Από 16 έως 20 έτη	27	1,00	1,21	
	Από 21 έτη και άνω	34	1,50	1,50	
	Total	177	0,95	1,16	

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

Πίνακας 6.33 Αποτελέσματα one-way ANOVA για τον έλεγχο της διαφοράς της μέσης τιμής των ερωτήσεων H5, H12, H25, H28, ως προς τα έτη προϋπηρεσίας

Από την παραπάνω διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών και επαγγελματικών στοιχείων, συμπεραίνεται ότι η υπό εξέταση Υπόθεση 4 (H4): Τα δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας και τη δυναμική των ομάδων, ισχύει – μόνο – ως προς το σκέλος που αφορά στη συσχέτιση του παθητικού-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας με τα έτη προϋπηρεσίας. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο – ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας, αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο το παθητικό-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας των άμεσα προϊσταμένων τους

Κεφάλαιο 7 - Ανάλυση αποτελεσμάτων – Συμπεράσματα - Συζητήσεις

Η παρούσα εργασία εξέτασε την επίδραση των στυλ ηγεσίας στη δυναμική των ομάδων, στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο. Πιο συγκεκριμένα, εξετάσαμε:

- Εάν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, επηρεάζει τη δυναμική της ομάδας
- Εάν το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας, επηρεάζει τη δυναμική της ομάδας
- Εάν το παθητικό-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας, επηρεάζει τη δυναμική της ομάδας
- Εάν τα δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία, επηρεάζουν τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά των στυλ ηγεσίας και της δυναμικής των εργασιακών ομάδων;

Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι, τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, φανέρωσαν την απουσία ερευνών, ως προς τη σχέση των διαφόρων στυλ ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων γενικότερα, αλλά και ειδικότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα. Για τον λόγο αυτόν, η πιο σημαντική διαπίστωση της παρούσας έρευνας είναι η ανάδειξη της θετικής συσχέτισης

μεταξύ του μετασχηματιστικού και συναλλακτικού στυλ ηγεσίας με τη δυναμική των ομάδων, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Συνοψίζοντας, στο πλαίσιο της έρευνας, αναλύσαμε τα αποτελέσματα των απαντήσεων, από 177 συμμετέχοντες – εργαζόμενους σε ξενοδοχεία της ελληνικής επικράτειας. Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων είχε τα εξής αποτελέσματα:

Αναφορικά με την πρώτη Υπόθεση (H1: Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη δυναμική της ομάδας), σύμφωνα με την οποία εξετάστηκε η επίδραση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας στη δυναμική των ομάδων, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει θετική, στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Συνεπώς, η Υπόθεση 1 γίνεται αποδεκτή. Η θετική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και δυναμικής της ομάδας επιβεβαιώνεται και στην έρευνα των (Vargas-Sevalle et al., 2020), σχετικά με την επίδραση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας στη δημιουργία ομαδικού κλίματος και στην ανάπτυξη της ομάδας, την αίσθηση ότι οι εργαζόμενοι-μέλη ανήκουν σε μια ομάδα, διαμορφώνοντας από κοινού αξίες και στόχους. Η δημιουργία του κλίματος, ως παράγοντας αλλαγής και ανάπτυξης της ομάδας, επισημαίνεται και στη μελέτη των (Phan et al., 2004), αλλά και στην άποψη των (Kozlowski & Bell, 2012) για τη συλλογική αντίληψη.

Αναφορικά με την δεύτερη Υπόθεση (H2: Η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη δυναμική της ομάδας), σύμφωνα με την οποία εξετάστηκε η επίδραση του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας στη δυναμική των ομάδων, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει θετική, στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Συνεπώς η Υπόθεση 2 γίνεται αποδεκτή. Το μεγάλο κενό της βιβλιογραφίας (Ntalakos et al., 2023) δε μας αφήνει περιθώρια να ενισχύσουμε την επιχειρηματολογία μας για τη συγκεκριμένη θετική συσχέτιση. Ωστόσο, θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι η συγκεκριμένη θετική συσχέτιση αντανάκλα τα ευρήματα των αποτελεσμάτων των (Judge & Piccol, 2004), αναφορικά με τις υψηλές θετικές συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων της συναλλακτικής ηγεσίας με τη μετασχηματιστική ηγεσία, στο πλαίσιο της υπόθεσης ότι η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί το θεμέλιο για τη μετασχηματιστική (Avolio, 1999).

Αναφορικά με την τρίτη Υπόθεση (H3: Η παθητική-προς αποφυγή ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με τη δυναμική της ομάδας), σύμφωνα με την οποία εξετάστηκε η επίδραση του παθητικού-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας στη δυναμική των ομάδων, δεν

διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική σχέση. Συνεπώς, η Υπόθεση 3 απορρίπτεται. Ο λόγος της απόρριψης είναι ότι δε διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική σχέση.

Αναφορικά με την τέταρτη Υπόθεση (H4: Τα δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας και τη δυναμική των ομάδων), σύμφωνα με την οποία εξετάστηκε η επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στα στυλ ηγεσίας και στη δυναμική των ομάδων, δεν διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Ωστόσο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του στατιστικού τεστ ANOVA, διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά, ως προς τη συσχέτιση του παθητικού-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας με τα έτη προϋπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, οι έχοντες προϋπηρεσία από 11 έτη και άνω (αφορά 2 κατηγορίες, τους έχοντες προϋπηρεσία από 11 έως 15 έτη, καθώς επίσης και τους έχοντες προϋπηρεσία από 21 έτη και άνω), φαίνεται να έχουν διαφορετική αντίληψη, σχετικά με το στυλ ηγεσίας των άμεσα προϊσταμένων τους. Συνεπώς, η Υπόθεση 4 γίνεται αποδεκτή, ως προς το σκέλος που αφορά στη συσχέτιση του παθητικού-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας με τα έτη προϋπηρεσίας. Το αποτέλεσμα αυτό θα μπορούσε να ερμηνευτεί ότι οι έχοντες πολλά έτη προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο, τείνουν να «βλέπουν» μια συχνότερη εμφάνιση των παραγόντων που σχετίζονται με την παθητική-προς αποφυγή ηγεσία στο πρόσωπο των άμεσα προϊσταμένων τους

7.1 Περιορισμοί, προτάσεις για μελλοντική έρευνα και αξιοποίηση δεδομένων

Εν κατακλείδι, διαπιστώνεται η έλλειψη θεωρητικών και εμπειρικών δεδομένων, αναφορικά με την επίδραση των στυλ ηγεσίας, στη δυναμική των ομάδων, στον ξενοδοχειακό κλάδο. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, αν και έχουν γίνει έρευνες, σχετικά με την ηγεσία και την ικανοποίηση των εργαζομένων, ωστόσο η μελέτη για την επίδραση της ηγεσίας στην ομάδα, ως σύνολο, παρουσιάζει ένα σημαντικό έλλειμμα, ως προς την επιστημονική βιβλιογραφία.

Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, ότι ούτε τα θεωρητικά ούτε τα εμπειρικά δεδομένα είναι επαρκή, ώστε να γενικεύσουμε ένα συμπέρασμα για το υπό εξέταση θέμα. Επιπροσθέτως, το μικρό δείγμα των 177 ερωτηματολογίων αποτελεί έναν ακόμα περιοριστικό παράγοντα για τη γενίκευση συμπερασμάτων. Ωστόσο, τα αποτελέσματα

των ερευνών, θα μπορούσαν να ενθαρρύνουν άλλους ερευνητές να ασχοληθούν με το συγκεκριμένο θέμα και να επικαιροποιηθεί η σχετική βιβλιογραφία. Πρακτικά, θα μπορούσαν να ενθαρρύνουν διευθυντές και προϊσταμένους των ξενοδοχείων, ώστε να υιοθετήσουν το κατάλληλο συμπεριφοριστικό πρότυπο, που θα διαμορφώσει ένα θετικό εργασιακό κλίμα και να συμβάλουν, έτσι, στην καλύτερη ανάπτυξη και διαχείριση των ομάδων τους. Τελικά, η περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση των εργασιακών ομάδων, με στόχο τη βέλτιστη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Δεδομένων των στοιχείων που παρουσιάζονται στην παρούσα έρευνα, είναι σκόπιμο να υπάρξει μελλοντική, εις βάθος έρευνα, τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική, για τις συσχετίσεις μεταξύ ηγεσίας και δυναμικής των ομάδων, στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η κατανόηση της ηγεσίας, προφανώς, απαιτεί την εις βάθος κατανόηση της δυναμικής των ομάδων (Forsyth, 2009) και αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρξει περισσότερη έρευνα, ως προς τον ρόλο της ηγεσίας για τις ομάδες, η οποία θα έχει εφαρμογή στον ξενοδοχειακό κλάδο (Ntalakos et al., 2023).

Ειδικότερα, θα μπορούσε να υλοποιηθεί μια έρευνα μεταξύ ξενοδοχείων εποχικής λειτουργίας και ξενοδοχείων δωδεκάμηνης λειτουργίας, ώστε να εξεταστούν ενδεχόμενες ιδιαιτερότητες και διαφορές που θα μπορούσαν να προκύψουν.

Επιπρόσθετα, θα μπορούσε να εξεταστεί η αποτελεσματικότητα των εργασιακών ομάδων στα ξενοδοχεία, ως αποτέλεσμα των θετικών συσχετίσεων που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα.

Τέλος, ενδιαφέρον θα είχε η διεξαγωγή συγκριτικών μελετών, με εργαζόμενους στον ξενοδοχειακό κλάδο, από άλλες χώρες της Ευρώπης

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14(3). Doi: 10.1016/S1048-9843(03)00030-4
- Arrow, H., Scott Poole, M., Henry, K. B., Wheelan, S., & Moreland, R. (2004). Time, Change, and Development: The Temporal Perspective on Groups. In *Small Group Research* (Vol. 35, Issue 1). Doi: 10.1177/1046496403259757
- Avolio, B., & Bass, B. (1991). The full range of leadership development programs: Basic and advanced manuals. *Journal of European Industrial Training*, 15(4).
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
- Avolio, B. J. (2004). Leadership development in balance: MADE/born. In *Leadership Development in Balance: MADE/Born*. Doi: 10.4324/9781410611819
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4). Doi: 10.1348/096317999166789
- Bans-Akutey, A., & Tiimub, B. M. (2021). The Effect of Leadership Styles on the Dynamics of a Group. *Academia Letters*. Doi: 10.20935/al2061
- Barnett, K., McCormick, J., & Connors, R. (2001). Transformational leadership in schools Panacea, placebo or problem? In *Journal of Educational Administration* (Vol. 39, Issue 1). # MCB University Press. <http://www.emerald-library.com/ft>
- Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., & Mantas, C. (2022). Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 23(2), 299–317. Doi: 10.1080/1528008X.2020.1867695
- Belias, D., Rossidis, I., Sotiriou, A., & Malik, S. (2022). Workplace Conflict, Turnover, and Quality of Services. Case Study in Greek Seasonal Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*. Doi: 10.1080/1528008X.2022.2065655
- Belias, D., Trivellas, P., Koustelios, A., Serdaris, P., Varsanis, K., & Grigoriou, I. (2017). Human Resource Management, Strategic Leadership Development and the Greek Tourism Sector. *Springer Proceedings in Business and Economics*. Doi: 10.1007/978-3-319-47732-9_14

- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership. *Journal of Applied Psychology, 92*(5). Doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1357
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. In *Journal of Management Development* (Vol. 27, Issue 1, pp. 5–12). Doi: 10.1108/02621710810840730
- Boyatzis, R. E., & Saatchioglou, A. (2008). A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development, 27*(1). Doi: 10.1108/02621710810840785
- Boyne, S. (2010). *Leadership research in hospitality: a critical review* Title: *Leadership research in hospitality: a critical review* Track: *Hospitality, Leisure, Tourism and Events Management*.
- Brown, D., & Zinkin, L. (2000). *The Psyche and the Social World: Developments in Group-Analytic Theory* (International Library of Group Analysis. Kingsley Jessica.
- Brownell, J. (2010). Leadership in the service of hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly, 51*(3), 363–378. Doi: 10.1177/1938965510368651
- Brown, R., & Pehrson, S. (2019). Group processes: Dynamics within and between groups. In *Group Processes: Dynamics within and Between Groups*. Doi: 10.1002/9781118719244
- Burgess, T. P. (2016). *Transformational leadership: A great place to begin*. www.CornwallLeadershipInstitute.com
- Burnes, B., & Bargal, D. (2017). Kurt Lewin: 70 Years on. *Journal of Change Management, 17*(2). Doi: 10.1080/14697017.2017.1299371
- Organizational Stress and Individual strain, (1971). <https://ntrs.nasa.gov/search.jsp?R=19720005404>
- Casserley, T., & Megginson, D. (2008). Learning from burnout: Developing sustainable leaders and avoiding career derailment. In *Learning from Burnout: Developing Sustainable Leaders and Avoiding Career Derailment*. Doi: 10.4324/9780080942155
- Colbert, A. E., Barrick, M. R., & Bradley, B. H. (2014). Personality and leadership composition in top management teams: Implications for organizational effectiveness. *Personnel Psychology, 67*(2). Doi: 10.1111/peps.12036
- Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *Leadership Quarterly, 26*(2). Doi: 10.1016/j.leaqua.2014.10.004
- Delice, F., Rousseau, M., & Feitosa, J. (2019). Advancing teams research: What, when, and how to measure team dynamics over time. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 10, Issue JUN). Doi: 10.3389/fpsyg.2019.01324

- Edmondson, A. C. (1999). *Team Learning and Psychological Safety Survey | Measurement Instrument Database for the Social Sciences*. Measurement Instrument Database for the Social Sciences.
- Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Ramkissoon, H., & Castañeda-García, J. A. (2022). A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: a roadmap and a call for future research. In *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Vol. 34, Issue 5, pp. 1925–1958). Emerald Group Holdings Ltd. Doi: 10.1108/IJCHM-09-2021-1128
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53. Doi: 10.1146/annurev.psych.53.100901.135228
- Erkutlu, H. V., & Chafra, J. (2006). Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: Example from boutique hotels. *Management Research News*, 29(5). Doi: 10.1108/01409170610674419
- Forney, J. L., Arendt, S., Reason, R., Chung, D., & Zheng, T. (2020). *The influence of leadership behaviors and hospitality culture on the perception of internal service quality delivered in hotels*.
- Forsyth, (2009). *Group Dynamics - Forsyth, D., - Google Books*. Wadsworth Cengage Learning.
- Forsyth, D. R. (2021). Recent Advances in the Study of Group Cohesion. *Group Dynamics*, 25(3). Doi: 10.1037/gdn0000163
- Fu, H., Ye, B. H., & Xu, X. (2020). The cross-level effect of shared leadership on tourism employee proactive behavior and adaptive performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). Doi: 10.3390/su12156173
- Gadirajurrett, H., Srinivasan, R., Stevens, J., & Jeena, N. (2018). Impact of leadership in Teams' Performance. In *Engineering and Technology Management Student Projects*.
- Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 469–481. Doi: 10.1108/09596110610681511
- Giousmpasoglou, C., Marinakou, E., & Zopiatis, A. (n.d.). *Hospitality managers in turbulent times: the COVID-19 crisis*. <http://mc.manuscriptcentral.com/ijchm>
<http://mc.manuscriptcentral.com/ijchm>
- Greenfield, D. (2007). The enactment of dynamic leadership. *Leadership in Health Services*, 20(3). Doi: 10.1108/17511870710764014
- Guchait, P., Madera, J., & Peyton, T. (2020). Guest editorial. In *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Vol. 32, Issue 6, pp. 2029–2034). Emerald Group Holdings Ltd. Doi: 10.1108/IJCHM-06-2020-027

- Hackman, J. R., & Katz, N. (2010). Group Behavior and Performance. In *Handbook of Social Psychology*. John Wiley & Sons, Inc. Doi: 10.1002/9780470561119.socpsy002032
- Harrison, D. A., & Sin, H. P. (2006). What is diversity and how should it be measured? In *Handbook of Workplace Diversity*. Doi: 10.4135/9781848608092.n9
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *Leadership in a (Permanent) Crisis*. www.hbr.org
- Hon, A. H. Y., & Chan, W. W. H. (2013). Team Creative Performance: The Roles of Empowering Leadership, Creative-Related Motivation, and Task Interdependence. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2). Doi: 10.1177/1938965512455859
- Huertas-Valdivia, I., González-Torres, T., & Nájera-Sánchez, J. J. (2022). Contemporary leadership in hospitality: a review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2399–2422. Doi: 10.1108/IJCHM-05-2021-0658
- Jiang, J., Dong, Y., Li, B., Gu, H., & Yu, L. (2020). Do feelings matter? The effect of leader affective presence on employee proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2305–2323. Doi: 10.1108/IJCHM-06-2019-0538
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765. Doi: 10.1037/0021-9010.85.5.751
- Judge, T. A., & Piccol, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5). Doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kavanaugh, R., & Ninemeir, J. (2001). *Supervision in the hospitality industry*.
- Kouzes Barry Z Posner, J. M. (2004). *Scholar Commons Follower-Oriented Leadership*. <https://scholarcommons.scu.edu/mgmt>
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2012). Team learning, development, and adaptation. In *Work Group Learning: Understanding, Improving and Assessing How Groups Learn in Organizations*. Doi: 10.4324/9780203809747
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, 7(3). Doi: 10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x
- Krstic, B., Kahrovic, E., & Stanisic, T. (2015). Business process management in hotel industry: A proposed framework for operating processes. *Ekonomika*, 61(4). Doi: 10.5937/ekonomika1504021k
- Le Bon, G. (2006). The crowd: A study of the popular mind. In *The crowd: A study of the popular mind*. Doi: 10.1037/10878-000

- Le Bon, G. (2013). *Psychologie des foules*. In *Psychologie des foules*. Doi: 10.3917/puf.bon.2013.01
- Lewin, K. (1951). 2015.138989.Field-Theory-In-Social-Science-Selected-Theoretical-Oaoers. In 1951.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates.” In *Journal of Social Psychology* (Vol. 10, Issue 2). Doi: 10.1080/00224545.1939.9713366
- Lezaun, J., Muniesa, F., & Vikkelsø, S. (2013). Provocative containment and the drift of social scientific realism. *Journal of Cultural Economy*, 6(3), 278–293. Doi: 10.1080/17530350.2012.739972
- Lin, M., Zhang, X., Ng, B. C. S., & Zhong, L. (2022). The dual influences of team cooperative and competitive orientations on the relationship between empowering leadership and team innovative behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 102. Doi: 10.1016/j.ijhm.2022.103160
- Longshore, J. M., & Bass, B. M. (1987). Leadership and Performance beyond Expectations. *The Academy of Management Review*, 12(4). Doi: 10.2307/258081
- Macnair-Semands, R. R., & Lese, K. P. (2000). Interpersonal problems and the perception of therapeutic factors in group therapy. *Small Group Research*, 31(2), 158–174. Doi: 10.1177/104649640003100202
- Mark. (n.d.). *Psychology and Adult Learning*.
- Marmarosh, C. L. (2021). Ruptures and Repairs in Group Psychotherapy: From Theory to Practice. In *International Journal of Group Psychotherapy* (Vol. 71, Issue 2). Doi: 10.1080/00207284.2020.1855893
- Marmarosh, C. L., & Sproul, A. (2020). Group cohesion: Empirical evidence from group psychotherapy for those studying other areas of group work. In *The psychology of groups: The intersection of social psychology and psychotherapy research*. Doi: 10.1037/0000201-010
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., Knippenberg, D. Van, & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the journal of applied psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3). Doi: 10.1037/apl0000128
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3). Doi: 10.5465/amr.1995.9508080335
- McGrath, J. E. (1991). Time, Interaction, and Performance (TIP): A Theory of Groups. *Small Group Research*, 22(2). Doi: 10.1177/1046496491222001
- Miller, D. L. (2003). The stages of group development: A retrospective study of dynamic team processes. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(2). Doi: 10.1111/j.1936-4490.2003.tb00698.x

- Mohanty, A. (2018). The impact of communication and group dynamics on teamwork effectiveness: The case of service sector organizations. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 17, Issue 4).
- Montana, P. , & Charnov, H. (2000). *Management*.
- Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2022). Organizational Culture and Group Dynamics in the tourism industry. *International Conference on Tourism Research*, 15(1), 286–293. Doi: 10.34190/ictr.15.1.150
- Ntalakos, A., Belias, D., & Tsigilis, N. (2023). Leadership Styles and Group Dynamics in the Tourism Industry. In V. Katsoni (Ed.), *Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World* (pp. 117–131). Springer.
- Onyeonoro, B., & Okechukwu, C. (2014). The impact of leadership style on effective human resources management and productivity in hospitality organizations. In *Journal of Technical Education and Management Sciences* (Vol. 9, Issue 2). <http://ssrn.com/abstract=2776351>Electroniccopyavailableat:<https://ssrn.com/abstract=2776351>Electroniccopyavailableat:<http://ssrn.com/abstract=2776351>
- Phan, L. T., Rivera, E. T., Volker, M. A., & Garrett, M. T. (2004). *Measuring Group Dynamics: An Exploratory Trial*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2). Doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Rahbi, D., Dhabi University Khalizani Khalid, A., & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 16, Issue 2).
- Ramzaninezhad, R., & Keshtan, M. H. (2009). The Relationship Between Coach ' S Leadership Styles and Team Cohesion in Iran Football Clubs Professional. *Brjb*, 3.
- Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*.
- Rossidis, I., Belias, D., & Vasiliadis, L. (2021). Strategic Human Resource Management in the International Hospitality Industry. An Extensive Literature Review. *Springer Proceedings in Business and Economics*. Doi: 10.1007/978-3-030-72469-6_22
- Schrujjer, S. G. L., & Curseu, P. L. (2014). Looking at the gap between social psychological and psychodynamic perspectives on group dynamics historically. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2). Doi: 10.1108/JOCM-08-2012-0121
- Seligman, L. G. (1980). Leadership. By James MacGregor Burns. (New York: Harper and Row, 1978. Pp. ix + 530. \$15.00.). *American Political Science Review*, 74(1). Doi: 10.2307/1955659

- Serrat, O. (2021). The Full Range Leadership Model: Essentials and Practicum. In *Leading Solutions*. Doi: 10.1007/978-981-33-6485-1_15
- Sheard, A. G., & Kakabadse, A. P. (2004). A process perspective on leadership and team development. *Journal of Management Development*, 23(1), 7–106. Doi: 10.1108/02621710410511027
- Smith, M. K. (2001). Kurt Lewin : groups, experiential learning and action research. *The Encyclopedia of Informal Education, 1930*.
- Swanson, G. E., & Bass, B. M. (1960). Leadership, Psychology, and Organizational Behavior. *The American Journal of Psychology*, 73(4). Doi: 10.2307/1419976
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1997). Turner, J. (1979) An integrative theory of intergroup conflict. In *The social psychology of intergroup relations*.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1996). How transformational leaders lead in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 165–176. Doi: 10.1016/0278-4319(95)00059-3
- Tracey, J. B., & Tews, M. J. (2004). An Empirical Investigation of the Relationships among Climate, Capabilities, and Unit Performance. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 28(3), 298–312. Doi: 10.1177/1096348003256602
- Tshidi, W. (2021). *How leadership style may affect group dynamics*. Doi: 10.13140/RG.2.2.20223.74402
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6). Doi: 10.1037/h0022100
- Vargas-Sevalle, L., Karami, M., & Spector, S. (2020). Transformational Leadership in the Hospitality and Tourism Industry. In *Entrepreneurial Opportunities: Economics and Sustainability for Future Growth*. Doi: 10.1108/978-1-83909-285-520201007
- Vlastelica, M., Urli, I., & Pavlovi, S. (2001). The Assessment of the Analytic Group Treatment Efficiency According to Yalom's Classification. In *Coll. Antropol* (Vol. 25).
- Walker, J., & Miller, J. (2017). *Supervision in the hospitality industry*.
- Walker, J. R., & Walker, J. T. (2014). *Introduction to hospitality management*.
- Whiffen, J. (n.d.). *Group Dynamics*. Doi: 10.1177/109019816100101001
- Whitelaw, P., & Morda, R. (2004). Leadership in the hospitality industry: Boadecia vs. Attila--bring it on! *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 11(2), 139–148.
- Yalom, I. D., & Crouch, E. C. (1990). The Theory and Practice of Group Psychotherapy: *British Journal of Psychiatry*, 157(2). Doi: 10.1192/s0007125000062723

Yalom, I., & Leszcz, M. (2005). *The Theory and Practice of Group Psychotherapy* (5th ed.).

Zopiatis, A., & Constanti, P. (2012). Extraversion, openness and conscientiousness: The route to transformational leadership in the hotel industry. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(1). Doi: 10.1108/01437731211193133

Ελληνόγλωσση

Βαρβαρέσος, Σ. (2005). *Τουρισμός - Έννοιες, μεγέθη, δομές - Η ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Προπομπός.

Γεωργαντά, Κ., & Ξενικού, Α. (2020). Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία: Η υπόθεση της επαύξησης αναφορικά με την οργανωτική κουλτούρα και την ταύτιση με τον οργανισμό. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 14(4), 410-423. Doi: 10.12681/psy_hps.23873

Δραγώνα, Θ., Φραγκουδάκη, Α., & Σκούρτου, Ε. (2001). *Κοινωνικές ταυτότητες/ετερότητες, κοινωνικές ανισότητες, διγλωσσία και σχολείο*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Durbarry, R. (2020). Ποσοτική έρευνα. Στο R., Durbarry. (Επιμ.), *Μέθοδοι Έρευνας για Φοιτητές του Τομέα του Τουρισμού* (σσ. 151-171). Αθήνα: Gutenberg.

Λαλούμης, Δ. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. Ανακτήθηκε 2023, από <https://hdl.handle.net/11419/5295>

Μπουραντάς, Δ. (2018). *Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ*. Αθήνα: Ψυχογιός.

Παπαγιάννης, Δ. (2004). *Τουριστική επιστημονική επιθεώρηση*. Αθήνα: Interbooks.

Πρωτοπαπαδάκης, Ι. (2003). *Τουριστικό μάρκετινγκ*. Αθήνα: Σταμούλης.

Σταυρινούδης, Θ., & Κακαρούγκας, Χ. (2022). *Διοικώντας τις τουριστικές επιχειρήσεις - Ένας επιστημονικός οδηγός για το πώς και το γιατί του τουριστικού επιχειρείν*. Αθήνα: Κριτική.

Αντωνίου, Α., Σ., & Γαλακτίδου, Α. (2010) Διερεύνηση Άσκησης Μετασχηματιστικού Τύπου Ηγεσίας και Ενδεχόμενη Επίδρασή του στην Επαγγελματική Εξουθένωση. Στο Α., Σ., Αντωνίου (Επιμ.), *Στρες - Προσωπική Ανάπτυξη & Ευημερία* (σσ. 73-136). Αθήνα: Παπαζήσης.

Σωτηριάδης, Μ. (2000). *Διοίκηση τουρισμού και τουριστικών επιχειρήσεων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Τσιμπουκλή, Α. (2012). *Δυναμική Ομάδας και Επικοινωνία στην Εκπαίδευση Ενηλίκων*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας. Ανακτήθηκε 2023, από <https://www.inegsee.gr/ekdosi/dinamiki-omadas-ke-epikinonia-stin-ekpedefsi-enilikon/>

Τσιμπουκλή, Α. (2016). *Δυναμική των ομάδων και αλλαγή στους οργανισμούς*. Αθίνα:
Τόπος.

Χυτήρης, Λ. (2013). *Οργανωσιακή συμπεριφορά - η ανθρώπινη συμπεριφορά σε
οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Φαίδιμος.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ



Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Σχολή Κοινωνικών Επιστημών

Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

Ηγεσία και Δυναμική των Ομάδων: Μελέτη Περίπτωσης ο

Ελληνικός Ξενοδοχειακός Κλάδος

Βολτυράκης Αντώνιος

Επιβλέπων καθηγητής: Δρ. Μπελιάς Δημήτριος

Ηράκλειο, Ιούνιος 2023

Αγαπητοί Συνάδελφοι,

Το παρόν ερωτηματολόγιο χορηγείται στο πλαίσιο έρευνας με τίτλο «Ηγεσία και Δυναμική των Ομάδων: Μελέτη Περίπτωσης ο Ελληνικός Ξενοδοχειακός Κλάδος». Η έρευνα πραγματοποιείται για την εκπόνηση Διπλωματικής Εργασίας, του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών, του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. Η συγκεκριμένη έρευνα έχει ως στόχο να διερευνήσει, το κατά πόσο τα Στυλ Ηγεσίας επιδρούν στη Δυναμική της Ομάδας ενός εργαζομένου, ο οποίος απασχολείται στον Ελληνικό Ξενοδοχειακό Κλάδο. Επιπλέον, θα διερευνηθεί η επίδραση των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών στα Στυλ Ηγεσίας και στη Δυναμική των Ομάδων Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, αποτελείται από τρία μέρη και η συμπλήρωσή του κυμαίνεται στα 15 λεπτά. Η συμμετοχή στην έρευνα είναι εθελοντική.

Παρακαλώ όπως σημειώσετε ότι η προστασία των προσωπικών στοιχείων σας και η ανωνυμία είναι απόλυτα διασφαλισμένα και τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο σας,

Βολτυράκης Αντώνιος

Μεταπτυχιακός Φοιτητής Ε.Α.Π.

Ενότητα Α: Δημογραφικά Στοιχεία

Σημειώστε ένα (X) στο αντίστοιχο τετράγωνο

1. ΦΥΛΟ: Άντρας Γυναίκα

2. ΗΛΙΚΙΑ: < 30 31-40 41-50 > 50

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ: Άγαμος/η Έγγαμος/η
 Διαζευγμένος/η

4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:

Απόφοιτος Δημοτικού Απόφοιτος Α.Τ.Ε.Ι - Α.Ε.Ι

Απόφοιτος Γυμνασίου Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Απόφοιτος Λυκείου Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

Απόφοιτος Ι.Ε.Κ.

5. ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ, ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ:

0-5 6-10 11-15 16-20 >20

6. ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ:

1-2 3-5 6-10 10-20 >20

9. ΣΕ ΠΟΙΟ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ;

Διοίκηση - Διεύθυνση

Υποδοχή

Οροφοκομία

Εστιατόριο / Μπαρ

Κουζίνα

Λογιστήριο – Γραφεία

Δημόσιες Σχέσεις

SPA

Υπάλληλος Γεν. Καθηκόντων

(Γκρουμ - Κηπουροί - Συντηρητές)

Ενότητα Β: Ηγεσία

Πόσο συχνά ο/η άμεσα Προϊστάμενος/μένη σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές:

Κυκλώστε τον αριθμό (από το 0 έως το 4) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
1	Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	0	1	2	3	4
2	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	0	1	2	3	4
3	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	0	1	2	3	4
4	Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards	0	1	2	3	4
5	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	0	1	2	3	4
6	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	0	1	2	3	4
7	Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη	0	1	2	3	4
8	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	0	1	2	3	4
9	Μιλάει για αισιοδοξία για το μέλλον	0	1	2	3	4
10	Με κάνει να νοιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	0	1	2	3	4
11	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	0	1	2	3	4
12	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	0	1	2	3	4
13	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	0	1	2	3	4
14	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	0	1	2	3	4
15	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	0	1	2	3	4
16	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	0	1	2	3	4
17	Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	0	1	2	3	4
18	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	0	1	2	3	4
19	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	0	1	2	3	4

20	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση	0	1	2	3	4
21	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	0	1	2	3	4
22	Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	0	1	2	3	4
23	Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	0	1	2	3	4
24	Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	0	1	2	3	4
25	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	0	1	2	3	4
26	Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	0	1	2	3	4
27	Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	0	1	2	3	4
28	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	0	1	2	3	4
29	Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	0	1	2	3	4
30	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	0	1	2	3	4
31	Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου	0	1	2	3	4
32	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	0	1	2	3	4
33	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	0	1	2	3	4
34	Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση της αποστολής	0	1	2	3	4
35	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	0	1	2	3	4
36	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	0	1	2	3	4
37	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	0	1	2	3	4
38	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	0	1	2	3	4
39	Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/η ίδια	0	1	2	3	4
40	Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	0	1	2	3	4
41	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	0	1	2	3	4
42	Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	0	1	2	3	4
43	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας	0	1	2	3	4
44	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα	0	1	2	3	4
45	Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	0	1	2	3	4

Ενότητα Γ: Δυναμική των Ομάδων

Σε σχέση με τους υπόλοιπους συναδέλφους μου, ως μέλος της εργασιακής ομάδας του ξενοδοχείου:

Κυκλώστε τον αριθμό (από το 1 έως το 4) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4
1. Αισθάνομαι ότι το να βοηθάω τους άλλους, μου προσδίδει περισσότερο αυτό-σεβασμό	1	2	3	4
2. Αισθάνομαι ότι βάζω τις ανάγκες των άλλων πάνω από τις δικές μου	1	2	3	4
3. Παραμελώ τα δικά μου θέματα και σκέφτομαι πώς να βοηθήσω τους άλλους	1	2	3	4
4. Αφιερώνω μέρος του εαυτού μου στους άλλους	1	2	3	4
5. Όταν βοηθώ τους άλλους, νιώθω ότι έχει σημαντική επίδραση στη ζωή τους	1	2	3	4
6. Αισθάνομαι ότι είμαι μέρος της ομάδας και ότι η ομάδα με αποδέχεται	1	2	3	4
7. Θα ήθελα να κρατήσω επαφή με τα άλλα άτομα της ομάδας, και μετά τη λήξη της παρούσας εργασιακής σχέσης	1	2	3	4
8. Αισθάνομαι ότι, ακόμα και μετά που επικοινωνήσα στην ομάδα διάφορα εμπιστευτικά πράγματα για τον εαυτό μου, η ομάδα εξακολουθεί να με αποδέχεται	1	2	3	4
9. Έχω την αίσθηση ότι δεν είμαι πια μόνος μου	1	2	3	4
10. Αισθάνομαι ότι ανήκω σε μια εργασιακή ομάδα, η οποία με καταλαβαίνει και με αποδέχεται	1	2	3	4
11. Συνειδητοποιώ, ότι δεν είμαι ο μόνος/η που αντιμετωπίζω αυτού του είδους τα προβλήματα (δηλαδή, αντιμετωπίζουμε όλοι παρόμοιες καταστάσεις)	1	2	3	4
12. Συνειδητοποιώ ότι είμαι το ίδιο καλά όπως και τα άλλα μέλη της ομάδας	1	2	3	4
13. Αντιλαμβάνομαι ότι και άλλα άτομα της ομάδας κάνουν τις ίδιες «κακές» σκέψεις και έχουν, όπως και εγώ, τα ίδια «κακά» συναισθήματα	1	2	3	4
14. Συνειδητοποιώ ότι και άλλα μέλη της ομάδας, όπως και εγώ, έχουν αντιμετωπίσει δυσάρεστες οικογενειακές καταστάσεις	1	2	3	4
15. Συνειδητοποιώ ότι δεν είμαι διαφορετικός από τα άλλα άτομα της ομάδας, τα οποία μάλιστα με καλωσόρισαν ως μέλος	1	2	3	4
16. Αναγνωρίζω ότι η ζωή είναι άδικη μερικές φορές	1	2	3	4

17. Συνειδητοποιώ ότι τελικά, δεν υπάρχει διαφυγή από τον πόνο, που σου δίνει κάποιες στιγμές η ζωή, καθώς και από τον πόνο του θανάτου	1	2	3	4
18. Αντιλαμβάνομαι ότι ανεξάρτητα από το πόσο κοντά έρχομαι με τους άλλους τελικά, θα πρέπει να αντιμετωπίσω τη ζωή μόνος	1	2	3	4
19. Καταλαβαίνω ότι, αντιμετωπίζοντας τα βασικά θέματα της ζωής και του θανάτου, είμαι ικανός/η να ζω τη ζωή μου με περισσότερη ειλικρίνεια και να μην αναλώνομαι σε ασήμαντες λεπτομέρειες	1	2	3	4
20. Καταλαβαίνω ότι πρέπει να αναλαμβάνω την απόλυτη ευθύνη για τον τρόπο με τον οποίο ζω τη ζωή μου, ανεξάρτητα από τον βαθμό υποστήριξης και καθοδήγησης που λαμβάνω από τους άλλους	1	2	3	4

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.