

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ

ΕΡΓΑΣΙΑ

Π.Μ.Σ. «Νέα επιχειρηματικότητα,  
καινοτομία κι ανάπτυξη»

ΚΑΡΑΜΠΙΝΗ Ι. ΕΛΕΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

Κ. ΜΠΕΛΛΟΥ ΒΙΚΤΩΡΙΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2018

«ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΚΑΚΗΣ  
ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ  
ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΥΖΩΙΑ ΤΟΥ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ  
ΤΟΜΕΑ»



Πανεπιστήμιο  
Θεσσαλίας

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Διάφορες θεωρητικές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν στον παρελθόν συνέδεσαν την εμφάνιση της καταστροφικής ηγεσίας με αρνητικά αποτελέσματα σε διάφορα επίπεδα, όπως η εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση, οι σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγετών κι εργαζομένων, η εργασιακή ευζωία και η σχετική στέρηση. Εν τούτοις, δεν έχει προκύψει κάποια εμπειρική ερευνητική δραστηριότητα προς αυτήν την κατεύθυνση. Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση των ανωτέρω φαινομένων και η θεωρητική σύνδεση τους προκειμένου είτε να επιβεβαιωθούν είτε να απορριφθούν οι προκύπτουσες υποθέσεις.

Οι υποθέσεις που εξετάστηκαν αφορούσαν την σύνδεση της καταστροφικής ηγεσίας με κομβικά φαινόμενα, όπως η εργασιακή απόδοση και η εργασιακή ευζωία, αλλά και η αλληλοσυσχέτιση επιπλέον εννοιών που ενδέχεται να παρεμβάλλονται προκειμένου να διαπιστωθεί η ευστάθεια των μέχρι σήμερα διατυπώσεων.

Προκειμένου να προκύψει η διαπίστωση αυτή πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα με χρήση ερωτηματολογίων που αφορούσαν υπαλλήλους μιας ευρείας γκάμας δημοσίων υπηρεσιών στην πόλη του Βόλου, η οποία διήρκησε συνολικά περίπου δύο μήνες, από την στιγμή της διανομής έως την στιγμή της επανασυλλογής αυτών, με περιθώριο συμπλήρωσης μιας εβδομάδας ανά έκαστη υπηρεσία. Τελικά, επανασυλλέχθηκαν 128 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Συμπερασματικά, τα ευρήματα της διπλωματικής εργασίας αναδεικνύουν τις αρνητικές επιπτώσεις της καταστροφικής ηγεσίας σε όλες τις έννοιες που περικλείουν θετική χροιά, δηλαδή την αντιστρόφως ανάλογη σχέση της με αυτές, όπως η εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση, σε αντίθεση με την ανάλογη σχέση της σε περιπτώσεις εννοιών που έχουν από μόνες τους αρνητικό χαρακτήρα, όπως η σχετική στέρηση και η συναισθηματική εξάντληση. Αυτή η εμπειρική επιβεβαίωση συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των μηχανισμών που διέπουν τις σχέσεις αλληλεξάρτησης τους.

Λέξεις- κλειδιά: καταστροφική ηγεσία, εκφοβισμός, ανηθικότητα, διακρίσεις, εργασιακή απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση, σχετική στέρηση, οργανωσιακή δέσμευση, συναισθηματική εξάντληση, εργασιακή κατάρρευση, εργασιακή ευζωία, σχέσεις ανταλλαγής.

## ABSTRACT

Various previous studies have connected the emergence of destructive leadership with negative outcomes in various levels, such as job performance and satisfaction, organizational commitment, leader- member exchange relationships, employee well- being and relative deprivation. However, not an empirical research activity has been occurred towards this direction. The aim of this master's thesis is the literature review of the phenomena mentioned above and their theoretical connection in order to either confirm or reject the accrued hypothesis.

The examined hypothesis are related to the connection between the destructive leadership and nod phenomena, like job performance and employee well- being, but also the interconnection with more notions that might intervene, so the solidity of present formulations can be ascertained.

In order to certify these findings, a primary research has been carried out using questionnaires addressed to a wide range of public workers placed in the city of Volos, which lasted about two months in total, from the moment of distribution to the moment of their re- collection, with a one- week deadline for each public sector agency. Finally, 128 completed questionnaires have been re- collected, in which the people who have participated in have answered to questions related to personal information and to the previously mentioned notions, graduated to a scale from 1 to 7, as the minimum and maximum limit respectively.

In Chapter 1, an effort has been made to imprint the theoretical framework and principles that govern the examined notions aimed to their theoretical sketching, but to the emergence of the under research hypothesis that need to be investigated. In Chapter 2, the statistical data that have been emerged via research are presented. Finally, in Chapter 3, there is a presentation of the outcomes accrued from the literature review and the emerged statistical data of Chapters 1 and 2 accordingly.

In conclusion, the findings of this master's thesis reveal the negative impacts of destructive leadership on all examined notions with a positive nature, meaning the inversely proportional relationship existing between that and the mentioned above notions, like job performance and satisfaction, in contrast with its proportional relationship with notions of negative character, such as relative deprivation and emotional exhaustion. This empirical confirmation contributes to the better understanding of the mechanisms that govern their interdependence relationships.

Key- words: destructive leadership, bullying, immorality, discrimination, job performance, job satisfaction, relative deprivation, organizational commitment, emotional exhaustion, employee burnout, employee well- being, leader- member exchange relationships.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την κ. Βικτώρια Μπέλλου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για την καθοδήγηση και υποστήριξη της ως επιβλέπουσα καθηγήτρια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, χωρίς να παραλείψω το γεγονός ότι η κ. Μπέλλου ήταν ο άνθρωπος που με αφύπνισε το ενδιαφέρον μου προς την μελέτη θεμάτων Οργανωσιακής Θεωρίας και Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων κατά την διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου. Αισθάνομαι πραγματικά τυχερή για την συνεργασία μας αυτή και κατά την εκπόνηση της εργασίας αυτής.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Σταμπούλη Γεώργιο, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για τις πολύτιμες κατευθύνσεις του στην ολοκλήρωση της εργασίας μου και για τους γόνιμους προβληματισμούς που μου καλλιέργησε ώστε να οδηγηθώ τελικά σε αυτή.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω στους γονείς μου, Γιάννη και Φωτεινή, καθώς και την αδερφή μου, Καλή, χωρίς την αμέριστη συμπαράσταση και βοήθεια των οποίων δεν θα μπορούσα να φέρω εις πέρας τις ως τώρα σπουδές μου με την εκπόνηση της εργασίας αυτής. Τους ευχαριστώ για την συνεχή υποστηρικτική παρουσία τους σε κάθε δύσκολη κι απαιτητική περίοδο των σπουδών μου και εν γένει της ζωής μου. Παρομοίως, θα ήθελα να ευχαριστήσω και τα παιδιά μου, Γιάννη- Απόλλωνα και Φωτεινή- Αγάπη, καθώς η με τον δικό τους τρόπο κατανόηση και κυρίως υπομονή που υπέδειξαν κατά τις ατελείωτες ώρες που απουσίαζα από κοντά τους έπαιξε καταλυτικό ρόλο στην ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών σπουδών μου. Αισθάνομαι ευλογημένη για την παρουσία τους και υπόσχομαι να τους αποζημιώσω στο άμεσο μέλλον.

Τελικά, θα ήθελα να εκφράσω και τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες και προς όλους τους συμμετέχοντες στην διεξαχθείσα έρευνα. και κυρίως τους συναδέλφους της Διεύθυνσης Αστυνομίας Μαγνησίας. Ιδιαίτερες ευχαριστίες στους συναδέλφους του Τμήματος Τροχαίας Βόλου, τον διοικητή του Τμήματος κ. Κουλούρη Αθανάσιο και τις συναδέλφους του Γραφείου Παραβάσεων, Ειρήνη, Νατάσσα, Βάσω και Βασιλική, για την ειλικρινή τους βοήθεια και υπομονή καθ' όλο αυτό το διάστημα και την καθοριστική τους συνεισφορά στην διεξαγωγή τη έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να αφιερώσω την παρούσα διπλωματική εργασία στην μητέρα μου, Φωτεινή, με τις ευχαριστίες μου για όσα έκανε και εξακολουθεί να κάνει για μένα.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	19
1. Η ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	19
1.1. Εισαγωγή	19
1.2. Η έννοια και τα επιμέρους χαρακτηριστικά της καταστροφικής ηγεσίας	21
1.3. Τα είδη της καταστροφικής ηγεσίας	25
1.3.1. Τυραννική καταστροφική ηγεσία	25
1.3.2. Εκτροχιασμένη καταστροφική ηγεσία	26
1.3.3. Υποστηρικτική- άπιστη καταστροφική ηγεσία	26
1.3.4. Αναποτελεσματική ηγεσία	27
1.4. Το τοξικό τρίγωνο της καταστροφικής ηγεσίας	28
1.4.1. Ο καταστροφικός ηγέτης	30
1.4.1.1. Τα είδη καταστροφικότητας του ηγέτη	32
1.4.1.2. Ποιοτικά χαρακτηριστικά του καταστροφικού ηγέτη	32
1.4.2. Ο δεκτικός υποστηρικτής	36
1.4.2.1. Η θεωρία υποταγής των υποστηρικτών του Barbuto	37
1.4.2.2. Οι κατηγορίες των δεκτικών υποστηρικτών	37
1.4.2.2.1. Χαμένες ψυχές	44
1.4.2.2.2. Απολυταρχικοί	46
1.4.2.2.3. Παρευρισκόμενοι	48
1.4.2.2.4. Τυχοδιώκτες	51
1.4.2.2.5. Βοηθοί	53
1.4.3. Το συμβάλλον περιβάλλον	54
1.4.3.1. Αστάθεια	54
1.4.3.2. Αντιλαμβανόμενη απειλή	55
1.4.3.3. Πολιτιστικές αξίες	55
1.4.3.4. Απουσία ελέγχων και ισορροπιών και αναποτελεσματικά ιδρύματα	56
1.5. Ο εκφοβισμός (Bullying) ως στυλ ηγεσίας	57
1.5.1. Ο ορισμός του εκφοβισμού	57
1.5.2. Προϋποθέσεις εμφάνισης εκφοβισμού ως στυλ ηγεσίας	59

1.5.3.	Διακρίσεις ειδών εκφοβισμού	61
1.6.	Η ανηθικότητα ως στυλ ηγεσίας	62
1.6.1.	Ο ρόλος της ανηθικότητας στην καταστροφική ηγεσία	62
1.6.2.	Η σημασία της ιεραρχικής δόμησης των αξιών	63
1.6.3.	Η θεωρία των αξιών	65
1.6.4.	Ο ορισμός της ανήθικης ηγεσίας	66
2.	Η ΕΥΖΩΙΑ	68
2.1.	Εισαγωγή	68
2.2.	Οι προσεγγίσεις της ευζωίας	68
2.3.	Η έννοια της εργασιακής ευζωίας	70
2.3.1.	Ο ορισμός της εργασιακής ευζωίας βάσει εργασιακής ικανοποίησης και συναισθηματικής εξάντλησης	70
2.3.1.1.	Η εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση	71
2.3.1.2.	Συνασθηματική εξάντληση και εργασιακή απόδοση	71
2.3.2.	Ο ορισμός της εργασιακής ευζωίας βάσει εργασιακής κατάρρευσης και οργανωσιακής δέσμευσης	72
2.3.2.1.	Η εργασιακή κατάρρευση και η εργασιακή δέσμευση	72
2.3.2.2.	Το στρες ως οργανωσιακός παράγοντας	74
2.3.2.3.	Οι [ροσωπικοί παράγοντες	75
2.4.	Ευζωία και ηγεσία	77
2.4.1.	Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη	78
2.4.2.	Η αυτό-αποτελεσματικότητα	80
3.	Η ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΤΕΡΗΣΗ	82
3.1.	Εισαγωγή	82
3.2.	Η έννοια της σχετικής στέρησης	83
3.3.	Η σχετική στέρηση και η σχέση ηγέτη κι εργαζόμενου	84
3.4.	Η σχετική στέρηση που στηρίζεται στην επιθυμία	84
3.5.	Η σχετική στέρηση που στηρίζεται στο δικαίωμα	86
3.6.	Η σχετική στέρηση που στηρίζεται στην κατοχή σχέσεων ανταλλαγής άλλων εργαζόμενων και του ηγέτη	87
3.7.	Η σχετική στέρηση που στηρίζεται στην χαμηλή αυτό-ενοχοποίηση	88
3.8.	Η σχετική στέρηση που στηρίζεται στην σκοπιμότητα	89
3.9.	Τα αποτελέσματα της σχετικής στέρησης	90
3.9.1.	Θετικές και αρνητικές αντιδράσεις ως προς την σχετική στέρηση	91
4.	ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗ	95
4.1.	Εισαγωγή	95
4.2.	Η θεωρία των σχέσεων ανταλλαγής εργαζόμενου και ηγέτη	

και ο ηθικός ηγέτης	98
4.3. Ο ρόλος της εμπιστοσύνης σε υψηλές ποιοτικές σχέσεις ανταλλαγής	102
5. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	103
5.1. Εισαγωγή	103
5.2. Οι θεωρίες της εργασιακής ικανοποίησης	104
5.2.1. Οι θεωρίες περιεχομένου	105
5.2.1.1. Η θεωρία αναγκών του Maslow	105
5.2.1.2. Η θεωρία Υγιεινής- Παρακίνησης (Herzberg)	106
5.2.1.3. Η θεωρία Erg (Alderfer)	107
5.2.1.4. Η θεωρία Χ και Ψ (McGregor)	108
5.2.2. Οι θεωρίες μηχανιστικής	108
5.2.2.1. Η θεωρία των προσδοκιών (Vroom)	109
5.2.2.2. Το υπόδειγμα Porter- Lawler	110
5.2.2.3. Η θεωρία των επιτευγμάτων (McClelland)	110
5.2.2.4. Η θεωρία της δικαιοσύνης (Adams)	111
5.2.2.5. Η θεωρία των στόχων (Locke)	112
5.3. Εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση	113
5.3.1. Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman & Oldman)	114
6. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	116
6.1. Εισαγωγή	116
6.1.1. Διαχείριση εργασιακής απόδοσης	117
6.1.2. Βήματα διαχείρισης της εργασιακής απόδοσης	117
6.1.3. Η αξιολόγηση της απόδοσης	118
6.1.4. Είδη αξιολόγησης	119
6.2. Η έννοια της εργασιακής απόδοσης	120
6.2.1. Εργασιακή εξάντληση και εργασιακή απόδοση	121
6.2.2. Εργασιακή δέσμευση κι εργασιακή απόδοση	123
7. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	126
7.1. Εισαγωγή	126
7.2. Εργασιακή δέσμευση κι εργασιακή εξάντληση	126
8. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ	129
8.1. Εισαγωγή	129
8.2. Η συσχέτιση της καταστροφικής ηγεσίας με τις λοιπές έννοιες	130
8.2.1. Οι συσχετίσεις του εκφοβισμού ως ηγετικό στυλ	134
8.2.2. Οι συσχετίσεις της ανηθικότητας ως ηγετικό στυλ	138



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	140
1. Εισαγωγή	140
2. Συμμετέχοντες και διαδικασία	140
3. Το ερωτηματολόγιο	141
4. Περιορισμοί της έρευνας	144
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	145
3.1. Παρουσίαση δημογραφικών στοιχείων	145
3.1.1. Το φύλο	145
3.1.2. Η ηλικία	146
3.1.3. Η οικογενειακή κατάσταση	146
3.1.4. Το μορφωτικό επίπεδο	147
3.1.5. Ο τομέας εργασίας	149
3.1.6. Η προγενέστερη επαγγελματική εμπειρία	150
3.1.7. Η υπάρχουσα προϋπηρεσία	151
3.2. Η αξιοπιστία των εννοιών	152
3.3. Παρουσίαση των εννοιών	153
3.3.1. Η καταστροφική ηγεσία	153
3.3.2. Η σχέση ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζομένου	157
3.3.3. Η σχετική στέρηση	158
3.3.4. Η εργασιακή απόδοση	160
3.3.5. Η οργανωσιακή δέσμευση	160
3.3.6. Η εργασιακή ικανοποίηση	161
3.3.7. Η συναισθηματική εξάντληση	162
3.4. Συσχέτιση των υπό εξέταση εννοιών	163
3.4.1. Η καταστροφική ηγεσία	165
3.4.2. Οι σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου	166
3.4.3. Η εργασιακή απόδοση	167
3.4.4. Η συναισθηματική εξάντληση	167
3.5. Παλινδρόμηση εννοιών	168
3.5.1. Εισαγωγή	168
3.5.2. Συνολική εξέταση πρώτου μοντέλου	169
3.5.2.1. Καταστροφική ηγεσία και σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζομένου	170
3.5.2.2. Σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζομένου και οργανωσιακή δέσμευση	172

3.5.2.3. Οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση	173
3.5.2.4. Εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση	174
3.5.3. Συνολική εξέταση δεύτερου μοντέλου	175
3.5.3.1. Καταστροφική ηγεσία και σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου	177
3.5.3.2. Σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου και σχετική στέρηση	177
3.5.3.3. Σχετική στέρηση και εργασιακή ικανοποίηση	178
3.5.3.4. Εργασιακή ικανοποίηση και συναισθηματική εξάντληση	179
3.5.4. Έλεγχος υποθέσεων	181
3.5.4.1. Σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου και σχετική στέρηση (Υπόθεση 1 <sup>η</sup> )	181
3.5.4.2. Σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου, εργασιακή απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση (Υπόθεση 2 <sup>η</sup> )	182
3.5.4.3. Εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση (Υπόθεση 3 <sup>η</sup> )	185
3.5.4.4. Οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή απόδοση (Υπόθεση 4 <sup>η</sup> )	186
3.5.4.5. Οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή ευζωία (Υπόθεση 5 <sup>η</sup> )	187
3.5.4.6. Καταστροφική ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση (Υπόθεση 6 <sup>η</sup> )	188
3.5.4.7. Καταστροφική ηγεσία και εργασιακή ευζωία (Υπόθεση 7 <sup>η</sup> )	189
3.5.4.8. Καταστροφική ηγεσία και εργασιακή απόδοση (Υπόθεση 8 <sup>η</sup> )	190
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΖΗΤΗΣΗ</b>	192
1. Συμπεράσματα μοντέλων	192
2. Συμπεράσματα υποθέσεων	194
3. Προτάσεις	200
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	202
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	218
1. Ερωτηματολόγιο	218
2. Πίνακες Μέσων Όρων και Συχνοτήτων	221
3. Πίνακες δείκτη συντελεστή αξιοπιστίας Chronbach's Alpha Οργανωσιακής δέσμευσης	227

ΠΙΝΑΚΕΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Πίνακας συχνοτήτων φύλου συμμετεχόντων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης ηλικίας συμμετεχόντων

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης οικογενειακής κατάστασης συμμετεχόντων

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης εκπαίδευσης συμμετεχόντων

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Πίνακας συχνοτήτων τομέα εργασίας συμμετεχόντων

ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης εμπειρίας συμμετεχόντων

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης προϋπηρεσίας συμμετεχόντων

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Συντελεστής αξιοπιστίας μεταβλητών

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης εκφοβιστικής ηγεσίας

ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης ανήθικης ηγεσίας

ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης ηγεσίας πολιτικής διακρίσεων

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης καταστροφικής ηγεσίας

ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης σχέσεων ανταλλαγής

ΠΙΝΑΚΑΣ 14: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης σχετικής στέρησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 15: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης εργασιακής απόδοσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 16: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης οργανωσιακής δέσμευσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 17: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης εργασιακής ικανοποίησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 18: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης συναισθηματικής εξάντλησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 19: Πίνακας συσχέτισης εννοιών

ΠΙΝΑΚΑΣ 20: Πίνακας model summary πρώτου μοντέλου

ΠΙΝΑΚΑΣ 21: Πίνακας ANOVA πρώτου μοντέλου

ΠΙΝΑΚΑΣ 22: Πίνακας coefficients πρώτου μοντέλου

ΠΙΝΑΚΑΣ 23: Πίνακας model summary καταστροφικής ηγεσίας και σχέσεων ανταλλαγής

ΠΙΝΑΚΑΣ 24: Πίνακας ANOVA καταστροφικής ηγεσίας και σχέσεων ανταλλαγής

ΠΙΝΑΚΑΣ 25: Πίνακας coefficients καταστροφικής ηγεσίας και σχέσεων ανταλλαγής

ΠΙΝΑΚΑΣ 26: Πίνακας model summary σχέσεων ανταλλαγής και οργανωσιακής δέσμευσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 27: Πίνακας ANOVA σχέσεων ανταλλαγής και οργανωσιακής δέσμευσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 28: Πίνακας coefficients σχέσεων ανταλλαγής και οργανωσιακής δέσμευσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 29: Πίνακας model summary οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 29: Πίνακας model summary οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής

ΠΙΝΑΚΑΣ 30: Πίνακας ANOVA οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 31: Πίνακας coefficients σχέσεων ανταλλαγής και οργανωσιακής δέσμευσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 32: Πίνακας model summary εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 33: Πίνακας ANOVA εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 34: Πίνακας coefficients εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 35: Πίνακας model summary δεύτερου μοντέλου

ΠΙΝΑΚΑΣ 36: Πίνακας ANOVA δεύτερου μοντέλου

ΠΙΝΑΚΑΣ 37: Πίνακας coefficients δεύτερου μοντέλου

ΠΙΝΑΚΑΣ 38: Πίνακας model summary σχέσεων ανταλλαγής και σχετικής στέρησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 39: Πίνακας ANOVA σχέσεων ανταλλαγής και σχετικής στέρησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 40: Πίνακας coefficients σχέσεων ανταλλαγής και σχετικής στέρησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 41: Πίνακας model summary σχετικής στέρησης και εργασιακής ικανοποίησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 42: Πίνακας ANOVA σχετικής στέρησης και εργασιακής ικανοποίησης

---

ΠΙΝΑΚΑΣ 43: Πίνακας coefficients σχετικής στέρησης και εργασιακής ικανοποίησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 44: Πίνακας model summary εργασιακής ικανοποίησης και συναισθηματικής εξάντλησης

ΠΙΠΙΝΑΚΑΣ 45: Πίνακας ANOVA εργασιακής ικανοποίησης και συναισθηματικής εξάντλησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 46: Πίνακας model summary εργασιακής ικανοποίησης και συναισθηματικής εξάντλησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 47: Πίνακας model summary σχετικής στέρησης και συναισθηματικής εξάντλησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 48: Πίνακας ANOVA σχετικής στέρησης και συναισθηματικής εξάντλησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 49: Πίνακας coefficients σχετικής στέρησης και συναισθηματικής εξάντλησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 50: Πίνακας model summary σχέσεων ανταλλαγής και εργασιακής απόδοσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 51: Πίνακας ANOVA σχέσεων ανταλλαγής και εργασιακής απόδοσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 52: Πίνακας coefficients σχέσεων ανταλλαγής και εργασιακής απόδοσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 53: Πίνακας model summary σχέσεων ανταλλαγής και εργασιακής ικανοποίησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 54: Πίνακας ANOVA σχέσεων ανταλλαγής και εργασιακής ικανοποίησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 55: Πίνακας coefficients σχέσεων ανταλλαγής και εργασιακής ικανοποίησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 56: Πίνακας model summary σχέσεων ανταλλαγής και οργανωσιακής δέσμευσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 57: Πίνακας ANOVA σχέσεων ανταλλαγής και οργανωσιακής δέσμευσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 58: Πίνακας coefficients σχέσεων ανταλλαγής και οργανωσιακής δέσμευσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 59: Πίνακας model summary εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 60: Πίνακας ANOVA εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 61: Πίνακας coefficients εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 62: Πίνακας model summary οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής απόδοσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 63: Πίνακας ANOVA οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής απόδοσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 64: Πίνακας coefficients οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής απόδοσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 65: Πίνακας model summary οργανωσιακής δέσμευσης και συναισθηματικής εξάντλησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 66: Πίνακας ANOVA οργανωσιακής δέσμευσης και συναισθηματικής εξάντλησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 67: Πίνακας coefficients οργανωσιακής δέσμευσης και συναισθηματικής εξάντλησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 68: Πίνακας model summary καταστροφικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 69: Πίνακας ANOVA καταστροφικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 70: Πίνακας coefficients καταστροφικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 71: Πίνακας model summary καταστροφικής ηγεσίας και συναισθηματικής εξάντλησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 72: Πίνακας ANOVA καταστροφικής ηγεσίας και συναισθηματικής εξάντλησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 73: Πίνακας coefficients καταστροφικής ηγεσίας και συναισθηματικής εξάντλησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 74: Πίνακας model summary καταστροφικής ηγεσίας και εργασιακής απόδοσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 75: Πίνακας ANOVA καταστροφικής ηγεσίας και εργασιακής απόδοσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 76: Πίνακας coefficients καταστροφικής ηγεσίας και εργασιακής απόδοσης

## ΣΧΗΜΑΤΑ

- ΣΧΗΜΑ 1: Διαχωρισμός ειδών ηγεσίας βάσει αποτελέσματος
- ΣΧΗΜΑ 2: Διαχωρισμός ειδώ ηγεσίας βάσει προϋποθέσεων
- ΣΧΗΜΑ 3: Τοξικό τρίγωνο καταστροφικής ηγεσίας
- ΣΧΗΜΑ 4: Κατηγορίες δεκτικών υποστηρικτών
- ΣΧΗΜΑ 5: Θεωρία υποταγής υποστηρικτών του Barbudo
- ΣΧΗΜΑ 6: Συνοπτική παρουσίαση χαρακτηριστικών δεκτικών υποστηρικτών
- ΣΧΗΜΑ 7: Είδη εκφοβισμού
- ΣΧΗΜΑ 8: Διαστάσεις προσεγγίσεων ευζωίας
- ΣΧΗΜΑ 9: Μοντέλο σχετικής στέρησης
- ΣΧΗΜΑ 10: Αλληλεπίδραση ηγέτη κι εργαζόμενου
- ΣΧΗΜΑ 11: Βασικές αρχές δημιουργίας ποιοτικών σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ ηγετών κι εργαζομένων
- ΣΧΗΜΑ 12: Μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης
- ΣΧΗΜΑ 13: Πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών του Maslow
- ΣΧΗΜΑ 14: Θεωρία της δικαιοσύνης
- ΣΧΗΜΑ 15: Μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας
- ΣΧΗΜΑ 16: Μοντέλο καταστροφικής ηγεσίας
- ΣΧΗΜΑ 17: Αποτελέσματα καταστροφικής ηγεσίας
- ΣΧΗΜΑ 18: Αποτελέσματα εκφοβιστικού στυλ ηγεσίας
- ΣΧΗΜΑ 19: Γράφημα πίτας φύλου συμμετεχόντων
- ΣΧΗΜΑ 20: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων ηλικίας συμμετεχόντων
- ΣΧΗΜΑ 21: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων οικογενειακής κατάστασης συμμετεχόντων
- ΣΧΗΜΑ 22: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων επιπέδου εκπαίδευσης συμμετεχόντων

ΣΧΗΜΑ 23: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων τομέα εργασίας συμμετεχόντων

ΣΧΗΜΑ 25: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων προϋπηρεσίας συμμετεχόντων

ΣΧΗΜΑ 26: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων εκφοβιστικής ηγεσίας

ΣΧΗΜΑ 27: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων ανήθικης ηγεσίας

ΣΧΗΜΑ 28: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων ηγεσίας πολιτικής διακρίσεων

ΣΧΗΜΑ 29: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων καταστροφικής ηγεσίας

ΣΧΗΜΑ 30: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων σχέσεων ανταλλαγής ηγέτη- εργαζόμενου

ΣΧΗΜΑ 31: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων σχετικής στέρησης

ΣΧΗΜΑ 32: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων εργασιακής απόδοσης

ΣΧΗΜΑ 33: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων οργανωσιακής δέσμευσης

ΣΧΗΜΑ 34: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων εργασιακής ικανοποίησης

ΣΧΗΜΑ 35: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων συναισθηματικής εξάντλησης



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

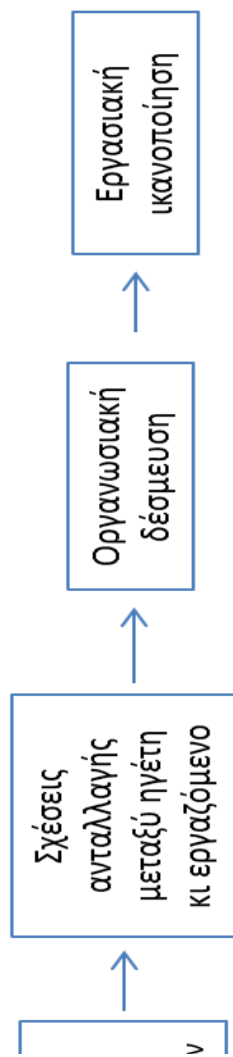
Η εργασία που ακολουθεί αποτελεί μια προσπάθεια σύνδεσης ορισμένων θεωρικών εννοιών μεσω παράθεσης πρακτικών αποτελεσμάτων που προκύπτουν από πρωτογενή έρευνα.

Στο Κεφάλαιο 1 έγινε προσπάθεια αποτύπωσης του θεωρητικού πλαισίου και αρχών που διέπουν τις έννοιες που εξετάστηκαν με στόχο όχι μόνο την θεωρητική σκιαγράφηση των εννοιών αλλά και την ανάδειξη των υπό έρευνα υποθέσεων που χρίζουν διερεύνησης. Κατόπιν του Κεφαλαίου 2 όπου πραγματοποιήθηκε μια παρουσίαση της μεθοδολογίας έρευνας που χρησιμοποιήθηκε, στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάστηκαν λεπτομερώς τα ερευνητικά στατιστικά αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτή. Τέλος, στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάστηκαν τα συμπεράσματα που αναδείχθηκαν από τόσο από την βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και από τα προκύπτοντα στατιστικά στοιχεία των Κεφαλαίων 1, 2 και 3 αντίστοιχα.

Σύμφωνα με την παγκόσμια βιβλιογραφία, οι έννοιες που εξετάζονται στο Κεφάλαιο 1 συνδέονται μεταξύ τους μεπολύπλοκους μηχανισμούς και αλληλεπιδρούν με διάφορους τρόπους επηρεάζοντας η μια την άλλη. Αυτό σημαίνει πως τελικά δύναται η αλληλεπίδραση αυτή να διαμορφώσει πολύ διαφορετικά επίπεδα τόσο της αντικειμενικής απόδοσης του εργαζομένου, όσο και την εργασιακής της ευζωίας, δηλαδή της ψυχολογικής του κατάστασης κατά την ώρα της εργασιακής του απασχόλησης κατά κάποιον τρόπο.

Προς χάριν απλούστευσης, ακολουθούν δυο απλά και βασικά μοντέλα τα οποία χρησιμοποιήθηκαν ως προσδιοριστικός χάρτης στην πορεία της διερεύνησης των εμπλεκόμενων σε αυτά εννοιών.

Πρώτο μοντέλο



Δεύτερο μοντέλο



## 1. Η ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

### 1.1. Εισαγωγή

Η ηγεσία είναι η επιρροή που ασκεί ένα άτομο πάνω σε κάποια άλλα για κάποιο περιορισμένο διάστημα ώστε να υπερβούν τα εγωιστικά, βραχυπρόθεσμα ενδιαφέροντα τους και να συνεισφέρουν στους μακροχρόνιους στόχους μιας ομάδας μέσα σε κάποιο περιβαλλοντικό πλαίσιο (Heifetz, 1994; Hogan, Cruphy & Hogan, 1994; Hogan & Kaiser, 1995). Επομένως, η ηγεσία εξ ορισμού πρέπει να ενώνει τους ανθρώπους, να τους κατευθύνει να ενστερνιστούν τους οργανωσιακούς στόχους, να βρίσκει δίοδο στις προσπάθειες τους και να ενθαρρύνει την συνεισφορά τους στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού (Howell & Avolio, 1992) και την θέση νέων στόχων που να είναι εναρμονισμένα με τα συμφέροντα αυτού (Eisenhardt, 1989; Mumford, Gressner, Connelly, O' Connor & Clifton, .1993).

Έτσι, προκύπτει ότι ο ηγέτης που πετυχαίνει τους στόχους της ομάδας του και φροντίζει να ευδοκimoύν οι υποστηρικτές του παράλληλα με την επιτυχία του οργανισμού του, ασχέτως της προσωπικότητας του, είναι εποικοδομητικός, ενώ όταν δεν τους πετυχαίνει δεδομένης της ενασχόλησης του με τις προσωπικές του φιλοδοξίες, είναι καταστροφικός, (Burns, 2003). Υπό αυτό το πρίσμα, και η καταστροφική ηγεσία σχετίζεται με τα παραγόμενα αποτελέσματα, δηλαδή με την μακροχρόνια απόδοση τόσο των υποστηρικτών όσο και του οργανισμού. Αυτό σημαίνει πως βασική προϋπόθεση για να χαρακτηριστεί καταστροφική η ηγεσία είναι η παραγωγή αρνητικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων (Einarsenn et al, 2002).

Κατά την αντίθετη, βέβαια, άποψη, η διερεύνηση της καταστροφικής ηγεσίας θα πρέπει να εστιάζει μόνο στην εκδηλούμενη συμπεριφορά κι όχι στα όποια αποτέλεσμα αυτή επιφέρει (Ashforth, 0997; Thoroughgood et al, 2012;11). Ειδικότερα, κατά την άποψη αυτή, θα ήταν λανθασμένη κίνηση ο ορισμός της καταστροφικής ηγεσίας με βάση τα αποτελέσματα που παράγονται (Einarsen et al, 2007; Padilla et al,2007), καθώς αυτό θα οδηγούσε σε μαθηματική ακρίβεια σε αποκλίσεις και συμπεριλήψεις κάποιων συμπεριφορών βάσει ενός μόνο γεγονός ή χαρακτηριστικού (Andersson & Pearson, 1999). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού είναι η παροχή αυτονομίας σε κάποιο άτομο στην διαδικασία λήψης αποφάσεων που ενδεχομένως να οδηγήσει σε χαμηλότερη απόδοση γενικά κατά το διάστημα που οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται να εργάζονται αυτόνομα, γεγονός όμως που από λίγους θα

εκλαμβάνονταν ως καταστροφική ηγεσία. Αντίθετα, η απειλή ενός εργαζομένου από τον ηγέτη μπορεί να οδηγήσει σε ενίσχυση της απόδοσης του βραχυπρόθεσμα, αλλά οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα εκλάμβαναν μια τέτοια ενέργεια ως καταστροφική ηγεσία.

Η καταστροφική ηγεσία, παρά τις όποιες παρελθοντικές προσπάθειες των μελετήτων, είναι μια έννοια που χαρακτηρίζεται από την έλλειψη αφενός ενός ομογενοποιημένου ορισμού, ο οποίος θα μπορούσε να σκιαγραφήσει τα όρια της έννοιας ώστε να διαχωρίζεται από εφάμιλλες έννοιες που χρησιμοποιούνταν για να περιγράψουν το ίδιο φαινόμενο, όπως η τυραννική ηγεσία (Hauge et al, 2007; , η βίαιη επίβλεψη (Tepper, 2000), και η λεκτική κακοποίηση εκ μέρους του προϊσταμένου (Grandey et al, 2007), αφετέρου ενός κοινού θεωρητικού πλαισίου (Tepper, 2007) που να βασίζεται σε μια αμοιβαία κατανόηση του τι συνιστά καταστροφική ηγεσία και τι όχι.

Βέβαια, αποτέλεσμα της ειδικότερης διερεύνησης της είναι τουλάχιστον η παύση ταύτισης της με την έλλειψη ηγεσίας, όπως συνέβαινε σε προγενέστερα στάδια μελέτης, αφού πλέον θεωρείται ότι ακόμα και κάποιος που όντως ασκεί ηγεσία μπορεί να είναι κακός σε αυτό κι άρα δεν αρκεί απλά να ηγείται κάποιος ώστε να θεωρηθεί καλός ηγέτης (Yulk & Van Fleet, 1992; 1; 2). Λόγω του προαναφερόμενου ευρήματος όπως επίσης και του προσδιορισμού εννοιών, όπως ο εκφοβισμός και η αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά, όχι ως ξεχωριστές της καταστροφικής ηγεσίας, αλλά ως συστατικά στοιχεία της (Tepper, 2007; Thoroughgood, Tate, Sawyer & Jacobs, 2012; 2), οι έρευνες επί του φαινομένου της καταστροφικής ηγεσίας προσανατολίστηκαν πλέον και προς μια ποσοτικοποιημένη κατεύθυνση, κάτι που μέχρι τότε δεν ήταν δυνατό (Hershcovis, 2011). Παρόλο, όμως, που η ύπαρξη συντονιστών (moderators) διαφαίνεται, δεν υπάρχει ακόμα η δυνατότητα εξακρίβωσης τους, καθώς το συγκεκριμένο πεδίο δεν έχει ερευνηθεί επαρκώς επιστημονικά, δεδομένου ότι ως μεθοδολογία των ερευνών αυτών χρησιμοποιείται ακόμη και μέχρι σήμερα μια προσωπική αξιολόγηση του εκάστοτε συμμετέχοντα και άρα η αποτύπωση πραγματικών διαστάσεων του φαινομένου της καταστροφικής ηγεσίας δεν είναι αμερόληπτη και αντικειμενική. Εν τούτοις, ακόμα και αν γινόταν δεκτή η αντικειμενική της φύση, θα αναμενόταν μια διαφορά στην ένταση των αναδυόμενων αποτελεσμάτων κι όχι στα αποτελέσματα αυτά καθαυτά (Judge & Piccolo, 2004; Judge, Colbert & Ilies, 2004; Hershcovis & Barling, 2010).

Η ποιοτική διερεύνηση των χαρακτηριστικών που συνιστούν την καταστροφική ηγεσία είναι σημαντική καθώς με αυτόν τον τρόπο δίνεται μια πιο ξεκάθαρη εικόνα των στοιχείων που συνιστούν έναν ηγέτη που ασκεί εποικοδομητική ηγεσία, πράγμα που φέρνει εγγύτερα την κατανόηση της αποτελεσματικής ηγεσίας και ανάπτυξης. Ο λόγος αναζήτησης των χαρακτηριστικών του καταστροφικού ηγέτη σε κι όχι του εποικοδομητικού εστιάζεται στην

παραδοχή από πολλούς ερευνητές ότι μέσα στα πλαίσια της κοινωνικής διάδρασης των ανθρώπων είναι ευκολότερος ο εντοπισμός των αρνητικών στοιχείων των ατόμων, αφού έχουν εντονότερη επίδραση σε σχέση με τα θετικά (Baumeister, Brattavsky, Finkenauer & Vohs, 2001; 1).

Όμως, θα πρέπει να αναφερθεί πως η ανωτέρω παραδοχή προσκρούει στις απόψεις μιας μικρότερης μερίδας ερευνητών όπου υποστηρίζεται ότι ουδεμία έρευνα στο παρελθόν ανέδειξε πως η καταστροφική ηγεσία περιέχει έννοιες με εντονότερο αντίκτυπο συγκρινόμενες με εκείνες της εποικοδομητικής ηγεσίας. Αντίθετα, η εποικοδομητική ηγεσία είναι εκείνη που παρουσιάζει συνολικά εντονότερες συσχετίσεις εννοιών (Judge & Piccolo, 2004; Kroeck & Sivasubramanian, 1996; Fuller, Patterson, Hester & Stinger, 1996; 2).

## 1.2. Η έννοια και τα επιμέρους χαρακτηριστικά της καταστροφικής ηγεσίας

Λόγω του ενδιαφέροντος που προσέελκυσε η έννοια της καταστροφικής ηγεσίας, πληθώρα ερευνητών επιχείρησαν τον ακριβή προσδιορισμό των ουσιωδών και ζωτικών χαρακτηριστικών που την διακρίνουν.

Σημαντικός σταθμός του υπό εξέταση προσδιορισμού υπήρξε ο διαχωρισμός της από την παραπλήσια έννοια της κακής ηγετικής συμπεριφοράς (Yagil, 2005), η οποία αποτελεί εθελοντικές πράξεις ή ενέργειες ενός ατόμου σε θέση ηγέτη, επικεφαλής ή διευθυντή, τις οποίες οι περισσότεροι άνθρωποι θα εκλάμβαναν ως επιβλαβείς και μεροληπτικές προς τους υποστηρικτές αυτού ή και τον οργανισμό και οι οποίες μπορεί να είναι επίσης σωματικές ή λεκτικές, ενεργητικές ή παθητικές και άμεσες ή έμμεσες (Thoroughgood et al, 2012; Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007; Tepper, 2000; Einarsen, Skogstad, Leseth & Aasland, 2002). Πιο συγκεκριμένα, από την μία πλευρά η καταστροφική ηγετική συμπεριφορά είναι μια ευρύτερη έννοια σε σχέση με την καταστροφική ηγεσία, όπου περιλαμβάνεται μια μεγαλύτερη ποικιλία επιβλαβών συμπεριφορών που όμως δεν σχετίζονται κατά το σύνολο τους με τις ηγετικές δραστηριότητες και υποχρεώσεις του ηγέτη, αλλά με οποιαδήποτε αρνητική συμπεριφορά ενός ατόμου σε ηγετική θέση (πχ. ναρκωτικά, κλοπή), συμπεριλαμβανομένης και της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς (Thoroughgood et al, 2012), ενώ αντίθετα από την άλλη, η καταστροφική ηγεσία είναι ένας στενότερος όρος που περιλαμβάνει συμπεριφορές όπου η σκόπιμη άσκηση επιρροής ενός ατόμου σε ηγετική θέση επεκτείνεται σε άλλα άτομα ώστε αυτά να καθοδηγούνται και να διαμορφώνονται ή διευκολύνονται συγκεκριμένες δραστηριότητες και σχέσεις εντός μιας ομάδας ή ενός οργανισμού, επιθυμητές από τον ηγέτη, υποχρεωτικά σχετικές με τους υποστηρικτές και στοχεύουσες συγκεκριμένα προς τους υποστηρικτές κι όχι γενικά (Yukl, 2006; 2).

Κατά μια προσέγγιση, καταστροφική ηγεσία είναι η συστηματική κι επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά ενός ηγέτη, προϊσταμένου ή διευθυντή, ο οποίος παραβιάζει το νόμιμο συμφέρον ενός οργανισμού με ενέργειες που υποσκάπτουν ή και σαμποτάρουν τους στόχους, τις λειτουργίες, τους πόρους και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, καθώς και την αποτελεσματικότητα, κίνητρα, ευζωία και εργασιακή ικανοποίηση των υποστηρικτών του ηγέτη αυτού. Κατά μια άλλη προσέγγιση, η καταστροφική ηγεσία συνιστά μια διαδικασία κατά την οποία, μέσα σε ένα μακρύ σχετικά χρονικό διάστημα, οι δραστηριότητες, οι εμπειρίες, ακόμα και οι σχέσεις ενός ατόμου ή των μελών μιας ομάδας επηρεάζονται επανειλημμένα από τον ηγέτη ή προϊστάμενο με τέτοιο τρόπο που να θεωρείται ότι στοχεύει στην κωλυσιεργία και στην δημιουργία εχθρικού κλίματος (Yukl, 2006), ενώ κατά μία Τρίτη, είναι η ηθελημένη συμπεριφορά του ηγέτη που μπορεί να βλάψει ή προτίθεται να βλάψει τον οργανισμό και τους υποστηρικτές του μέσω αφενός της ενθάρρυνσης των τελευταίων να επιδιώξουν στόχους που αντιβαίνουν στα νόμιμα ενδιαφέροντα του οργανισμού, αφετέρου της υιοθέτησης ενός ηγετικού στυλ που περιλαμβάνει την χρήση καταστροφικών μεθόδων επιρροής επί των υποστηρικτών, ασχέτων των παρατιθέμενων δικαιολογιών για αυτή την συμπεριφορά (Einarsen et al, 2007; Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen & Einasen, 2010).

Σημαντικός παράγοντας των ανωτέρω ορισμών είναι η παραδοχή ότι η καταστροφική ηγεσία είναι μια επιβλαβής συμπεριφορά που ενσωματώνεται στην διαδικασία της διοίκησης (Einarsen et al, 2007; Lipman- Blumen, 2005b). Αυτό σημαίνει ότι η μελέτη της έννοιας πρέπει να εστιάσει στην θέση που ο εκάστοτε ηγέτης κατέχει μέσα σε έναν οργανισμό κι όχι στον βαθμό που φέρει. Με άλλα λόγια, δεν θα ήταν σωστό να διαχωριστεί ένας όντως ηγέτης από ένα άλλο άτομο που ναι μεν δεν διαθέτει τον συνηθισμένο βαθμό που κατέχει κατά βάση ένας ηγέτης, εφόσον αυτός ασκεί ηγετικό έργο ή σχετίζεται με κάποιο ηγετικό έργο ή ενέργεια που αποτελεί μέρος μιας ηγετικής διαδικασίας (Hickman, 1990; Kotter, 1990) έχοντας κάποιο συγκεκριμένο στόχο. Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι κατά μια διαφορετική άποψη η καταστροφική ηγεσία είναι σπανίως ολοκληρωτικά και απόλυτα επιβλαβής. Τα αποτελέσματά τους κατανέμονται σε ένα συνεχές με άκρα την απόλυτη καταστροφή και την απόλυτη εποικοδομητικότητα τείνοντας σαφώς προς το καταστροφικό άκρο. Η άποψη αυτή πηγάζει από την παρατήρηση του φαινομένου ότι, παρόλο που η καταστροφική ηγεσία είναι τελικά επιβλαβής, υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι καταστροφικοί ηγέτες είτε απολύονται από τον οργανισμό αναγκαστικά είτε απομακρύνονται εθελοντικά χωρίς τελικά να επιφέρουν μακροχρόνια αποτελέσματα στον ίδιο τον οργανισμό (Kellerman, 2004; Padilla et al, 2007; Deuyschman, 2001; Feinstein, 1989; Logue & Patton, 1982; Young & Simon, 2002)

Είναι φανερό, λοιπόν, πως βασικό χαρακτηριστικό της καταστροφικής ηγεσίας αποτελεί η συστηματικότητα κι επανάληψη των εκδηλώσεων της συμπεριφοράς του ηγέτη με διάρκεια

και περιοδικότητα (Tepper, 2000) κι αφορά τόσο σωματικές ενεργητικές εκδηλώσεις, όσο και λεκτικές και παθητικές. Με άλλα λόγια, η υπό εξέταση συμπεριφορά μπορεί να εκδηλώνεται είτε με ενέργεια, είτε με παράλειψη και μπορεί να στηρίζεται τόσο στην σωματική όσο και στην λεκτική επικοινωνία με την θεμελιώδη, όμως, διαφορά ότι αυτή η συμπεριφορά προς τους υποστηρικτές θα πρέπει να είναι εχθρική ή και αδιάφορη, ή έστω να γίνεται αντιληπτή από αυτούς ως τέτοια (Tepper, 2007), πράγμα που σε τελική ανάλυση ενδιαφέρει περισσότερο, καθώς είναι αδύνατον να διαπιστώνεται με αντικειμενικά κριτήρια στην εκάστοτε περίπτωση εκδήλωσης κάποιας συμπεριφοράς αν η εκδήλωση αυτή είναι ηθελημένα καταστροφική (Duffy et al, 2002). Προκειμένου ο ηγέτης να πετύχει κάποιον στόχο, η ανωτέρω εκδήλωση καταστροφικής συμπεριφοράς απαραίτητα θα πρέπει να επηρεάζει τους υποστηρικτές ακόμα και με απουσία πρόθεσης του ηγέτη, πράγμα που είναι αναμενόμενο αν σκεφτεί κανείς ότι η ψυχολογία και η εργασιακή στάση τους επηρεάζονται εντονότερα αρνητικά όταν θεωρούν ότι η κακή συμπεριφορά εκδηλώνεται με πρόθεση του ηγέτη σε σχέση με την απουσία παρόμοιας θεώρησης εκ μέρους τους (De Hoogh & De Hartog, 2008; Ashford, 1997; Inness, Barling & Turner, 2005). Οποιαδήποτε άλλη συμπεριφορά δεν πληροί τις προδιαγραφές αυτές και δεν μπορεί να θεωρηθεί καταστροφική ηγεσία, αλλά μάλλον περιστασιακό ξέσπασμα ή ακόμα και απλά άσχημη εργασιακή μέρα του ηγέτη (Einarsen et al, 2002; Kellerman, 2004; Kelloway et al, 2006; Tepper, 2000).

Επίσης, θεωρείται σκόπιμη και η αναφορά των δύο αξόνων πάνω στους οποίους στηρίζεται η έννοια της καταστροφικής ηγεσίας, η ενθάρρυνση των υποστηρικτών από τον ηγέτη προκειμένου αυτοί να επιδιώξουν καταστροφικούς για τον οργανισμό σκοπούς, όπως για παράδειγμα την περίπτωση παροχής από την επιχείρηση προτεραιότητας στην ασφάλεια του προϊόντος, ενώ ο ηγέτης από την άλλη πλευρά ενθαρρύνει τους υποστηρικτές του να διανέμουν μη ασφαλή προϊόντα ώστε να μεγιστοποιηθούν οι πωλήσεις, και η χρήση καταστροφικών μεθόδων έτσι ώστε οι υποστηρικτές να επηρεαστούν ως προς την επιδίωξη των καταστροφικών στόχων που θέτει ο ηγέτης, παράδειγμα της οποίας αποτελεί η εξαπόλυση εκφοβισμού από τον ηγέτη προς τους υποστηρικτές προκειμένου να τους κάνει να εστιάσουν στην μεγαλύτερη ασφάλεια του προϊόντος, παρόλο που ο ηγέτης αυτός επιδιώκει έναν στόχο εστιασμένο στον οργανισμό (Einarsen et al, 2007). Αυτά είναι οι βασικές εκφάνσεις της καταστροφικής ηγεσίας (House & Shamir, 1993; Yukl, 2006), οι οποίες είναι μεν ανεξάρτητες μεταξύ τους, μπορούν δε να χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά. Αυτό σημαίνει ότι η έννοια της καταστροφικής ηγεσίας μπορεί να οριστεί πιο ολοκληρωτικά και με ακρίβεια είτε με την μία έκφραση είτε με την άλλη.

Επιπλέον, απαιτείται η παραβίαση του έννομου συμφέροντος του οργανισμού (Sackett & DeVore, 2001) με την έννοια ότι δεν ενδιαφέρουν οι παράνομες συμπεριφορές μόνο, αλλά και όσες δεν εμπίπτουν μεν σε αυτήν την κατηγορία, ωστόσο θίγουν με κάποιον τρόπο το

έννομο συμφέρον του οργανισμού, ασχέτως αν είναι ανήθικες ή ταιριάζουν με την γενικότερη κουλτούρα του. Βέβαια, το τι συνιστά έννομο συμφέρον του οργανισμού δεν μπορεί να καθοριστεί από τον ίδιο τον οργανισμό, αλλά από το νομικό, ιστορικό και πολιτιστικό πλαίσιο της εποχής όπου εντάσσεται αυτός (Einarsen, Nielsen, Raknes & Skogstad, 2005) κι ως εκ τούτου διαφέρει από εποχή σε εποχή (Christie & Geiss, 1970).

Ακόμα, κομβικό υπό συζήτηση χαρακτηριστικό αποτελεί και η συνδρομή δόλου. Η επικρατέστερη άποψη δεν αναγνωρίζει ως απαραίτητη την συνδρομή δόλου εκτέλεσης, ή διαφορετικά, δόλου α' βαθμού (Einarsen et al, 2007; Tepper, 2007; Wang et al, 2010; Ashforth, 1994; Ma, Karri & Chittipeddi, 2004; Vredenburg & Brendur, 1998), εφόσον ενδιαφέρει το αποτέλεσμα της συμπεριφοράς κι όχι η πρόθεση του ηγέτη ως προς αυτό. Έξαλλου, οποιαδήποτε συμπεριφορά που δεν διακρίνεται από δόλο και δεν επηρεάζει τον οργανισμό είναι προφανώς τυχαία και μη επαναλαμβανόμενη κι έτσι δεν εμπίπτει στην έννοια της καταστροφικής ηγεσίας αφού δεν εκπληρώνει την πρώτη προϋπόθεση που τίθεται. Επιπλέον, είναι δύσκολο ή και ακατόρθωτο να διαπιστωθεί η συνδρομή δόλου σε κάποιες συμπεριφορές (Rayner, Hoel & Cooper, 2002; Hoel, Rayner & Cooper, 1999). Έτσι σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί αν η ηγέτης γνωρίζει το πιθανό αποτέλεσμα της βλαπτικής συμπεριφοράς του και το επιλέγει συνειδητά ή αν απλά το γνωρίζει και το αποδέχεται ως πιθανό (James & LeBreton, 2010, 2012; LeBreton, Barksdale, Robin & James, 2007).

Ως εκ τούτου, γίνεται αποδεκτό ότι η καταστροφική ηγεσία είναι μια ηθελημένη συμπεριφορά ενός ηγέτη που ίσως βλάψει ή έστω δέχεται να βλάψει τον οργανισμό και τους υποστηρικτές του κι έτσι είναι απλά μια βλαπτική συμπεριφορά που δεν αποτελεί αυτοσκοπό του ηγέτη, αλλά για τον ίδιο απαραίτητη προϋπόθεση για την επιδίωξη ενός σκοπού. Αυτό εξηγεί και την σημαντική πεποίθηση των ερευνητών ότι ο ηγέτης δεν θεωρεί ούτε τον ίδιο, αλλά ούτε και τους στόχους του ή τις ενέργειες του βλαπτικές, καθώς συνήθως πιστεύει ότι είναι καλά, λογικά και μη βίαια άτομα.

Ακόμα, αξίζει να σημειωθεί και η ύπαρξη ορισμένων συμπεριφορών όπου η συνδρομή δόλου μπορεί να συγχωρεθεί εφόσον προκύπτει μόνο σε επαγγελματικό επίπεδο και βάσει κοινωνικής παρατήρησης κρίνονται ως απαραίτητες για λόγους κοινωνικής ανέλιξης του ατόμου, χωρίς να εμπίπτουν στην κατηγορία της καταστροφικής ηγεσίας. Επομένως, η ύπαρξη δόλου από μόνη της δεν παρέχει κάποια σημαντική πληροφορία αν δεν εξεταστεί παράλληλα και οι ευρύτερες συνθήκες εκδήλωσης αυτής. Πρέπει, παρ' όλα αυτά, να αναφερθεί και η αντίθετη άποψη που θεωρεί επαρκή οποιονδήποτε βαθμό δόλου ώστε η εκάστοτε συμπεριφορά να εμπίπτει στην κατηγορία της καταστροφικής ηγεσίας (Bies & Tripp, 1998; Kile, 1190).



Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι, σε αντίθεση με την εποικοδομητική ηγεσία, της οποίας τα αποτελέσματα είναι κατά κύριο λόγο θετικά για τους υποστηρικτές και τον οργανισμό, η κακή, ή διαφορετικά καταστροφική, ηγεσία παράγει κατά το μεγαλύτερο μέρος αρνητικά αποτελέσματα, τα οποία οδηγούν στην υποβάθμιση της ποιότητας ζωής των υποστηρικτών και την απόσπαση τους από τους δικούς τους στόχους (Hogan & Kaiser, 2005), ενώ παράλληλα εμφανίζει άμεση συσχέτιση με τον εξαναγκασμό και τον έλεγχο κι όχι με την πειθώ και την δέσμευση (Howell & Avolio, 1992; Sankowsky, 1995; Einarsen, 2000; Einarsen et al, 2007). Προφανώς αυτή είναι και η αιτία για την οποία ο καταστροφικός ηγέτης χαρακτηρίζεται περισσότερο ως δεσποτικός τύραννος (Epitropaki & Martin 2004) και λιγότερο ως αυθεντικός κυρίαρχος ηγέτης (Freud, 1921), ο οποίος μάλιστα διαθέτει εγωιστικό προσανατολισμό, αφού εστιάζει στους προσωπικούς του στόχους αδιαφορώντας για τις υπάρχουσες ανάγκες των υποστηρικτών και του ευρύτερου οργανισμού (Bass & Steidlmeier, 1999; Conger, 1990; Howell, 1988; Howell & Avolio, 1992; McClelland, 1970,1975; O' Connor et al, 1995; Rosenthal & Pittinsky, 2006), καθιστώντας έτσι αδύνατη την ανάπτυξη, ενδυνάμωση κι ενασχόληση των υποστηρικτών του (Conger, 1990)

### 1.3. Τα είδη της καταστροφικής ηγεσίας

Η καταστροφική ηγεσία διακρίνεται σε τρεις βασικές κατηγορίες, την τυραννική, την εκτροχιασμένη και την υποστηρικτική- άπιστη καταστροφική ηγεσία. Η τυραννική καταστροφική ηγεσία αφορά σε συμπεριφορές από τις οποίες προκύπτει η δημιουργία ομάδων μέσα από τις όποιες αναδύονται ευνοούμενα και μη ευνοούμενα μέλη, η επικράτηση της καχυποψίας μεταξύ των μελών της ομάδας, η στοχοποίηση ατόμων ως αποδιοπομπαίων τράγων και η προπαγάνδα. Από την άλλη πλευρά, η εκτροχιασμένη καταστροφική ηγεσία εστιάζει σε συμπεριφορές όπως ο εκφοβισμός (bullying), η ταπείνωση, η εξαπάτηση, χειραγώγηση, η απάτη και η παρενόχληση των υποστηρικτών από τον ηγέτη. Τέλος, η υποστηρικτική- άπιστη καταστροφική ηγεσία περιγράφει συμπεριφορές που χαρακτηρίζονται από υπερβολική χαλάρωση, υπεξαίρεση, κλοπή και προσφορά βοήθειας σε απάτη.

#### 1.3.1. Τυραννική καταστροφική ηγεσία

Η τυραννική καταστροφική ηγεσία εμφανίζεται όταν ο ηγέτης υποσκάπτει τα κίνητρα, την ευζωία και την εργασιακή ικανοποίηση των υποστηρικτών χωρίς απαραίτητα να δρα καταστροφικά για τον οργανισμό (Ashforth, 1994; Tepper, 2000), ενώ εύκολα μπορεί να συνδεθεί και με τον όρο 'υπακοή στην εξουσία' (authority obedience, Blake & Mouton,

1985). Η διαφορά της τυραννικής ηγεσίας με τον όρο αυτόν εστιάζεται στο γεγονός ότι ενώ στην υπακοή στην εξουσία οι ηγέτες δεν ενδιαφέρονται για τους υποστηρικτές τους και επιθυμούν να περάσουν μαζί τους όσον το δυνατόν λιγότερο χρόνο, στην τυραννική ηγεσία ο ηγέτης ασχολείται επιθετικά με αυτούς προς αύξηση της επαγγελματικής τους προσπάθειας. Όταν η τυραννική καταστροφική ηγεσία κάνει τους υποστηρικτές να υποφέρουν ωθώντας τους σε εξαιρετική απόδοση χωρίς όμως αυτή να είναι καταστροφική για τον οργανισμό, προκύπτει το ‘ παράδοξο της διοικητικής τυραννίας’ (Ma et al, 2004; Skogstad, 1977), το οποίο τελικά οδηγεί τους υποστηρικτές να σχηματίσουν διαφορετική κρίση για τον ηγέτη από εκείνη που σχηματίζουν οι προϊστάμενοι του ηγέτη για αυτόν (Ma et al, 2004).

### 1.3.2. Εκτροχιασμένη καταστροφική ηγεσία

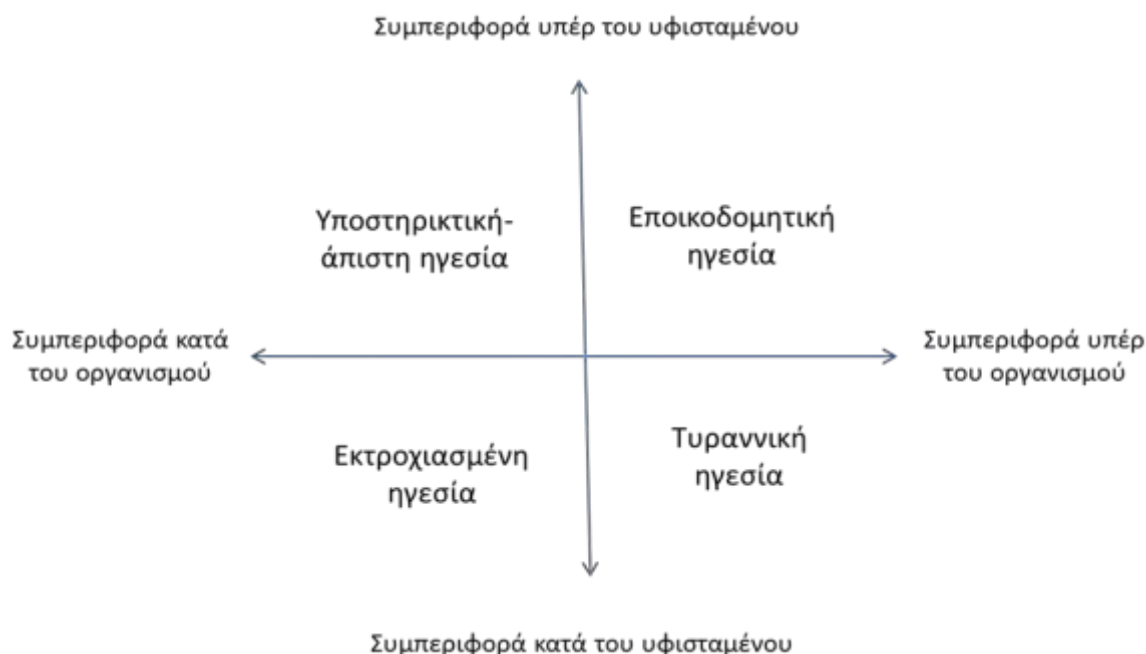
Αυτό το είδος καταστροφικής ηγεσίας περιλαμβάνει ηγέτες που είναι καταστροφικοί όχι μόνο προς τους υποστηρικτές, αλλά και προς τον ίδιο τον οργανισμό. Οι λόγοι ανάδειξης της συνοψίζονται στην ύπαρξη ηγετών με συγκεκριμένα προβλήματα απόδοσης επί επαγγελματικών δραστηριοτήτων, αδυναμία προσαρμογής σε νέες καταστάσεις ή ανάπτυξης αναγκαίων διοικητικών δεξιοτήτων, επίδειξη αναισθησίας προς τους υποστηρικτές μέσω επίδειξης εκφοβιστικού στυλ διοίκησης, ψυχρή προσωπικότητα, αποστασιοποίηση, αλαζονεία, προδοσία εμπιστοσύνης, αδυναμία κατανομής υποχρεώσεων και έργου, αδυναμία σύστασης ομάδων, υπέρμετρη φιλοδοξία, κολακεία προς τους ανωτέρους του, αδυναμία αποτελεσματικής επάνδρωσης ή στελέχωσης μιας ομάδας, αδυναμία στρατηγικής σκέψης, αδυναμία προσαρμογής του διοικητικού στυλ στα ορθά πλαίσια και υπερβολική προσκόλληση σε μέντορες (McCall & Lombardo, 1983). Κατά τα φαινόμενα, ως μεγαλύτερο ελάττωμα του ηγέτη που ανήκει σε αυτήν την κατηγορία ηγετικού στυλ αναδεικνύεται η αδυναμία να μάθει από τα λάθη του, πράγμα που προκύπτει από την αδυναμία προσαρμογής που τον διακρίνει (Shackleton, 1995). Σύμφωνα, όμως, με άλλες απόψεις, το πρόβλημα προκύπτει από την αδυναμία του ηγέτη να καταρτίσει ένα ορθά διαμορφωμένο στρατηγικό όραμα, οι δεξιότητες επικοινωνίας και διοίκησης που διαθέτει και οι γενικές διοικητικές πρακτικές που εφαρμόζει (Conger, 1990).

### 1.3.3. Υποστηρικτική- άπιστη καταστροφική ηγεσία

Ο ηγέτης που υπάγεται σε αυτήν την κατηγορία είναι υπέρ του υποστηρικτή και σε πολλές περιπτώσεις ενεργεί κατά του οργανισμού, δρώντας κατά του οράματος του, χωρίς όμως να είναι σε θέση να το αντιληφθεί εξαιτίας της έλλειψης στρατηγικών δεξιοτήτων εκ

μέρους του (Altheide et al, 1978; Ditton, 1977; Einarsen et al, 2002). Θα μπορούσε να ειπωθεί πως η υποστηρικτική- άπιστη ηγεσία προσμοιάζει με την υπέρμετρη συναδελφικότητα με τους υποστηρικτές (Blake & Mouton, 1985).

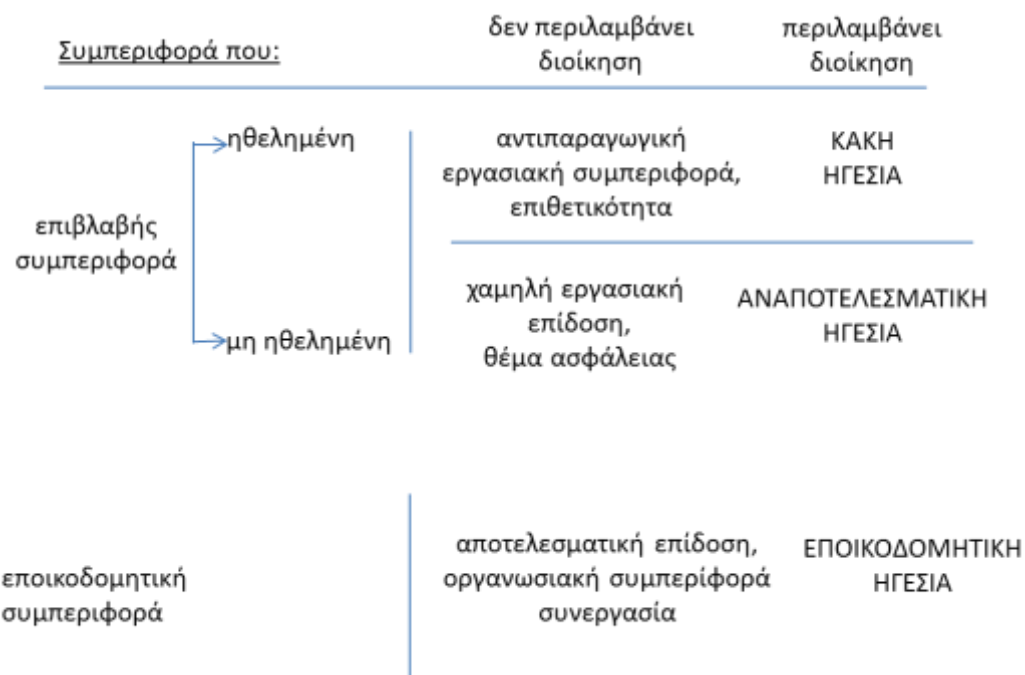
Το Σχήμα 1 αναπαριστά την θέση που καταλαμβάνει το εκάστοτε είδος ηγεσίας ανάλογα με τα αποτελέσματα που επιφέρει στους υποστηρικτές και στον οργανισμό.



ΣΧΗΜΑ 1: Διαχωρισμός ειδών ηγεσίας βάσει αποτελέσματος

#### 1.3.4. Αναποτελεσματική ηγεσία

Όμως, κρίνεται αναγκαίο να διαχωριστεί η αναποτελεσματική παθητική μορφή ηγεσίας, γνωστή ως *laissez-faire*, όπου ο ηγέτης αποστασιοποιείται από τα περισσότερα καθήκοντα και υποχρεώσεις του και απασχολείται ελάχιστα με το έργο του προκειμένου να κατορθώσει να εκπληρώσει το έργο του στον μικρότερο δυνατό βαθμό και μόνο σε περίπτωση που είτε του έχει δοθεί ένα πρόβλημα προς λύση είτε του είναι αδύνατο να το αγνοήσει (Bass, 1990; Lewin, Lippitt & White, 1939). Αυτό το στυλ ηγεσίας παραβιάζει το έννομο συμφέρον του οργανισμού ταυτόχρονα με την υπονόμηση της ευζωίας και της εργασιακής ικανοποίησης των υποστηρικτών, από την στιγμή που ο συγκεκριμένος ηγέτης δεν δαπανά χρόνο και κόπο ώστε να τους υποστηρίξει και να τους καθοδηγήσει. Επομένως, εύλογη είναι η σκέψη πως αναλόγως του τρόπου εκδήλωσης του, μπορεί να υπαχθεί σε ένα από τα προαναφερόμενα είδη καταστροφικής ηγεσίας (Frischer & Larsson, 2000; Lewin et al, 1939).



ΣΧΗΜΑ 2: Διαχωρισμός ειδών ηγεσίας βάσει προϋποθέσεων

Η καταστροφική ηγεσία και η αναποτελεσματική ηγεσία αποτελούν δυο διαφορετικές έννοιες χωρίς όμως να είναι ποτέ εφικτή η ύπαρξη σαφών μεταξύ τους ορίων (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Hinkin & Schriesheim, 2008; Judge & Piccolo, 2004; Kelloway et al, 2005; Einarsen et al, 2007; Tepper, 2007). Θεωρείται, βέβαια, πως το καθοριστικό όριο μεταξύ τους είναι ακριβώς αυτή η ηθελημένη βλαπτική συμπεριφορά που χαρακτηρίζει την καταστροφική ηγεσία, η οποία, σε αντίθεση με την αναποτελεσματική ηγεσία, εμφανίζει έναν βλαπτικό δόλο, πράγμα που έχει άμεσο αντίκτυπο και στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς ο ηγέτης επιδεικνύει ηθελημένα βλαπτική συμπεριφορά χωρίς να παρουσιάζει ζήτημα ικανοτήτων ή κινήτρων, γεγονός που όμως δεν ισχύει και στην αναποτελεσματική ηγεσία εφόσον ο ηγέτης δεν έχει παρόμοια βλαπτική πρόθεση, εντούτοις έχει χαμηλές ικανότητες και χαμηλά ή και μηδενικά κίνητρα να διοικήσει (Chan & Drasgow, 2001; Graig & Kaiser, in press; Foti & Hauenstein, 2007; Campbell, McClay, Orpler & Sager, 1993). Το Σχήμα 2 αναπαριστά συνοπτικά τον ανωτέρω διαχωρισμό.

#### 1.4. Το τοξικό τρίγωνο της καταστροφικής ηγεσίας

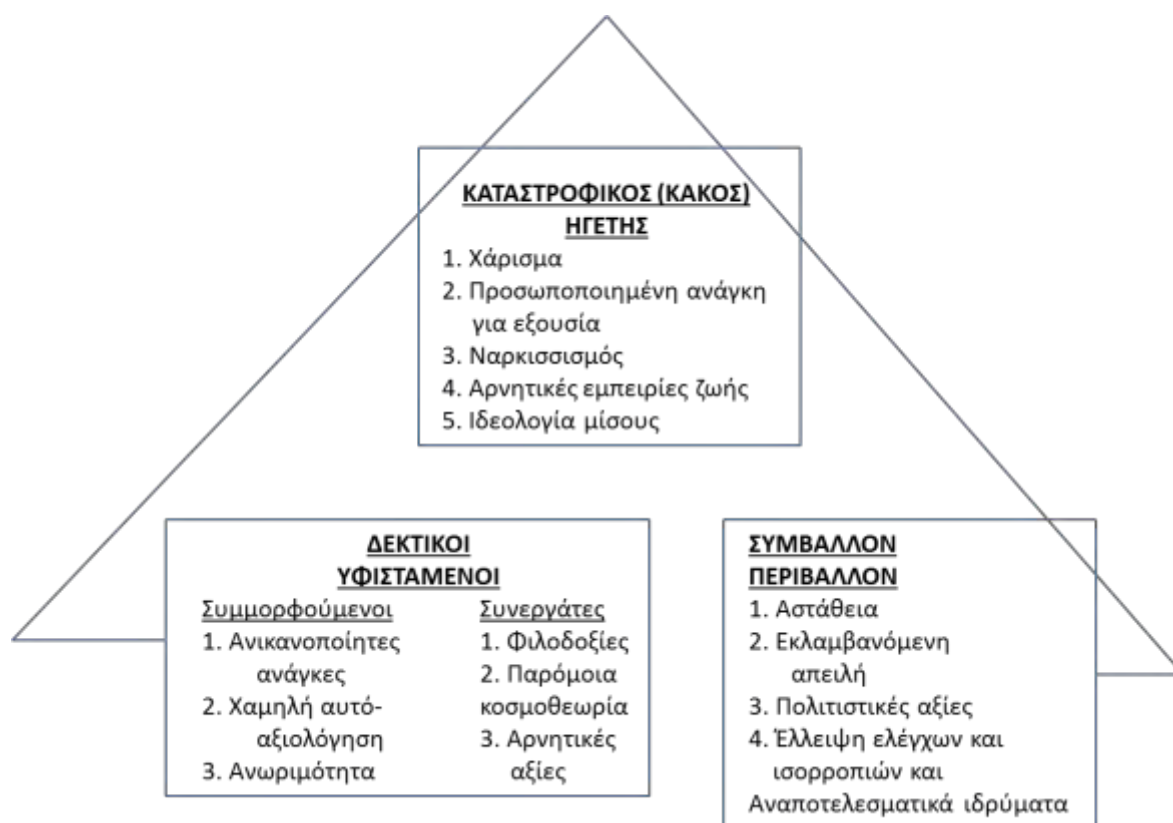
Η ύπαρξη της ηγεσίας στηρίζεται σε τρεις βασικές και απαραίτητες προϋποθέσεις η ταυτόχρονη συνδρομή των οποίων είναι αναγκαία: από το κίνητρο και την επιθυμία κάποιου να διοικήσει, από την επιθυμία κάποιου άλλου για έλεγχο και καθοδήγηση και, τέλος, από την ανάδυση γεγονότων που απαιτούν διοικητικούς χειρισμούς ώστε να επιλυθούν. Αυτή η παραδοχή οδηγεί στον συλλογισμό ότι και οι τρεις αυτές προϋποθέσεις πρέπει να εξεταστούν συγχρονισμένα κι όχι μεμονωμένα, προκειμένου να μελετηθεί το φαινόμενο της καταστροφικής ηγεσίας από την σωστή οπτική γωνία (Klei & House, 1995; Luthans et al, 1998; Popper, 2001; Weber, 1947; Weierter, 1997).

Η επιτυχία ή αποτυχία ενός οργανισμού σπάνια οφείλεται σε έναν μόνο παράγοντα ή άτομο (Meindi & Ehrlich, 1987; Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985). Αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία μεταξύ ηγετών, υποστηρικτών και περιβάλλοντος (Osborn, Hunt & Jauch, 2002; Shamir & Howell, 1999) κι εξαρτάται από την φύση της αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών (Hollander, 1992; Kellerman, 2004; Lord & Brown, 2004; Yukl, 2005; Lipman- Blumen, 2005; Mulvey & Podilla, 2010; Podilla, 2012; Podilla et al, 2007). Η εστίαση στον ηγέτη και μόνο δεν βοηθάει στην πρόοδο της εξέτασης του φαινομένου αν και οι έτεροι δύο πυλώνες αυτού, οι υποστηρικτές και το περιβάλλον, δεν θεωρηθούν εξίσου σημαντικοί ώστε να μελετηθούν παράλληλα, προκειμένου να γίνει συσχετισμός μεταξύ των εκδηλώσεων συμπεριφορών καταστροφικής ηγεσίας και των παραγόμενων τελικών καταστροφικών αποτελεσμάτων. Αυτό συμβαίνει γιατί ο τρόπος επεξεργασίας της καταστροφικής ηγεσίας είναι πολύ υποκειμενικός κι εξαρτάται από το τι εκλαμβάνει τελικά ο εκάστοτε εφιστάμενος ως καταστροφική ηγεσία. Η ίδια σκέψη υπογραμμίζεται και από το γεγονός ότι η καταστροφική ηγεσία παράγει κάποιες φορές καταστροφικά αποτελέσματα, ενώ κάποιες άλλες παράγει, έστω και βραχυπρόθεσμα, θετικά, όπως η βελτιωμένη απόδοση και κίνητρα (Hogan & Kaiser, 2005; Padilla, 2012; Padilla et al, 20017). Η ίδια συμπεριφορά εξαρτάται από τα κοινωνικά, πολιτιστικά κι επαγγελματικά πλαίσια όπου εντάσσεται ώστε να κριθεί αν αυτή συνιστά καταστροφική ηγεσία, οπότε η αντίληψη κι επεξεργασία της συμπεριφοράς αυτής από τους υποστηρικτές και το περιβάλλον όπου εκδηλώνεται, θα καθορίσει αν αυτή θα θεωρηθεί καταστροφική ηγεσία ή όχι (Padilla et al, 2007; Padilla, 2012, Thorounghood, Tate, Sawyer & Jackobs, 2012, Hollander, 1992; Kellerman, 2004; lord & Brown, 2004; Yukl, 2005). Ο σχηματισμός του ηγέτη, των υποστηρικτών και του περιβάλλοντος συνιστά το τοξικό τρίγωνο της καταστροφικής ηγεσίας, το οποίο αναπαρίσταται στο Σχήμα 3.

### 1.4.1. Ο καταστροφικός ηγέτης

Ο καταστροφικός, δηλαδή ο κακός, ηγέτης απαντώνται στην παγκόσμια βιβλιογραφία με διάφορα ονόματα, όπως ‘τοξικός’ (Lipman- Blumen, 2008), ‘κακοποιοί’ (Tepper, 2000), ‘τύραννοι’ (Ashforth, 1994) και ‘καταστροφικοί’ (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007).

Η ‘κακή’ προσωπικότητα του ηγέτη θεωρείται ως ο βασικότερος λόγος εμφάνισης της καταστροφικής ηγεσίας (Hogan & Hogan, 2001; Hogan & Kaiser, 2005). Την προσωπικότητα αυτή συνθέτουν διάφορες ιδιότητες με βασικότερες την μεγαλομανία, τον εγωκεντρισμό, την εξαπάτηση, τα ρηγά συναισθήματα, την απουσία συναίσθησης και μεταμέλειας, την ανευθυνότητα, τον παρορμητισμό και την τάση αδιαφορίας και παραβίασης των οργανωσιανών νορμών (Hare & Neumann, 2008). Τα χαρακτηριστικά αυτά, ενδεικτικά ψυχασθενικής προσωπικότητας, αποτελούν την πηγή πολλών αρνητικών συμπεριφορών και εργασιακού άγχους (Babiak & Hare, 2006).



ΣΧΗΜΑ 3: Τοξικό τρίγωνο της καταστροφικής ηγεσίας

Τα χαρακτηριστικά αυτά του ηγέτη οδηγούν στην δημιουργία των λεγόμενων ‘κόκκινων σημαιών’, δηλαδή των αποτυχιών του ηγέτη αυτού, όπως εμφάνιση δυσκολίας επί της δημιουργίας ομάδας, επικοινωνίας των ιδεών και αντιλήψεων του σε άλλους και απόδοσης αξίας σε άλλα άτομα, άνιση μεταχείριση του προσωπικού, εξαπάτηση, έλλειψη μετριοφροσύνης, αδυναμία αποδοχής λαθών, παρορμητικότητα, επιθετικότητα και αδυναμία πρόβλεψης των κινήσεων του από τρίτους (Babiak & Hare, 2006). Πέραν του ανωτέρω διαχωρισμού, οι Leslie και VanVelsor προέβησαν σε μια διαφορετική ανακατανομή των προαναφερόμενων χαρακτηριστικών στις εξής κατηγορίες:

- φτωχές διαπροσωπικές δεξιότητες (ψυχρότητα, αλαζονεία, αναισθησία και υπέρμετρη φιλοδοξία).
- αδυναμία ολοκλήρωσης έργου (αδυναμία ακολουθίας προγράμματος, προδοσία εμπιστοσύνης).
- αδυναμία σχηματισμού ομάδας και
- αδυναμία αποτελεσματικής μετάβασης σε νέα εργασιακή θέση έπειτα από προαγωγή (Leslie & VanVelson, 1996).

Σε αντίθεση με την περίπτωση της θεώρησης του ηγέτη ως το αρνητικό αποτέλεσμα κάποιου προϋπάρχοντος αιτίου, η οποία απαντάται αποκλειστικά στην μελέτη του O’ Connor και συνεργατών (O’Connor et al, 1995), ο ηγέτης εκλαμβάνεται στην συντριπτική πλειοψηφία των μελετών ως το αίτιο των προκύπτοντων αρνητικών αποτελεσμάτων (Bass & Steidlmeier, 1999; Howell & Avolio, 1992). Σε αυτήν την περίπτωση, μπορεί να εμφανίζει μια πληθώρα καταστροφικών συμπεριφορών, οι οποίες αποξενώνουν τους συνεργάτες του, διαρρηγνύουν ομάδες και υποσκάπτουν την απόδοσή τους (Hogan & Hogan, 2001; Hogan & Kaiser, 2005), καθώς μεταξύ άλλων, σε αντίθεση με τον εποικοδομητικό ηγέτη, επιβάλλει τους επιθυμητούς από εκείνον στόχους άνευ προγενέστερης συνεννόησης ή συμφωνίας με τους υποστηρικτές και τους συνεργάτες, αδιαφορώντας για την ευζωία τους (Bass & Steidlmeier, 1999; Conger, 1990; Howell & Avolio, 1992; Sankowsky, 1995). Η στάση αυτή πιθανότατα οδηγεί τελικά στην αποξένωση μεταξύ ηγέτη και υποστηρικτών ακόμα και στην περίπτωση που οι τελευταίοι είναι σύμφωνοι αρχικά με τους στόχους αυτούς γιατί μακροπρόθεσμα δεν θα καταφέρουν αν τους ενστερνιστούν (House & Aditya, 1977; Klein & House, 1995; Shamir et al, 1993). Σύμφωνα δε με τις τοποθετήσεις κάποιων μελετητών (Hogan & Hogan, 2001; Hogan & Kaiser, 2005), οι καταστροφικές συμπεριφορές διαβαθμίζονται σε μια αντίστοιχη κλίμακα της οποίας τα άκρα κυμαίνονται από τον χαρακτηρισμό ‘αναποτελεσματικός- ανίκανος’ έως τον χαρακτηρισμό ‘μοχθηρός- ανήθικος’, όπου ισχύουν οι κάτωθι συνθήκες:

- η κακή πρόθεση του ηγέτη είναι βασικό συστατικό των εκδηλωμένων πράξεων και των παραγόμενων αποτελεσμάτων,
- κάποιες συμπεριφορές είναι εκ φύσεως κακές και
- οι κακές συμπεριφορές βραχυπρόθεσμα ίσως έχουν θετικά αποτελέσματα, αλλά μακροπρόθεσμα είναι καταστροφικές.

#### 1.4.1.1. Τα είδη καταστροφικότητας του ηγέτη

Όπως ήδη έχει ειπωθεί, ο ηγέτης εκδηλώνει καταστροφική συμπεριφορά. Η καταστροφική φύση της, όμως, δεν επηρεάζει αποκλειστικά έναν και μόνο δέκτη, αλλά διαχέεται προς ποικίλες κατευθύνσεις.

Αρχικά, μπορεί να κατευθυνθεί προς τον ίδιο τον ηγέτη, ο οποίος ενδέχεται να υποστεί επιπλήξεις από τους ανωτέρους του, αμαύρωση του ποινικού του μητρώου ή και δυσφήμιση. Η πιο συνηθισμένη κατάληξη είναι ο ‘εκτροχιασμός’, δηλαδή η απόλυση, η υποβάθμιση ή κατά κάποιο άλλο τρόπο αποτυχία να εξελίξει την καριέρα του μέσα στους κόλπους ενός οργανισμού (Bentz, 1985; Leslie & VanVelsor, 1996; McCall & Lombardo, 1983; 3).

Επίσης, έτερη ενδεχόμενη κατεύθυνση είναι ο οργανισμός, τα μέλη αυτού και οι εξωτερικοί συμμετέχοντες και συνεργάτες. Αυτή η περίπτωση αναδύεται όταν ο ηγέτης επιφέρει την πρόκληση ατυχών και δυσάρεστων γεγονότων στους σε αυτές τις κατηγορίες ατόμων (Hogan & Kaiser, 2005; Kaiser & Hogan, 2007).

#### 1.4.1.2. Ποιοτικά χαρακτηριστικά του καταστροφικού ηγέτη

Όπως αναπαρίσταται και στο Σχήμα 3, ο καταστροφικός ηγέτης διακρίνεται από συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά που παίζουν καταλυτικό ρόλο στην διαμόρφωση και ανάδειξη της προσωπικότητας του και την παραγωγή των καταστροφικών αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την συμπεριφορά του. Η ταυτόχρονη συνδρομή όλων αυτών των χαρακτηριστικών είναι απαραίτητη στον καταστροφικό ηγέτη, καθώς ο μεμονωμένος εντοπισμός κάποιου ή έστω κάποιων από αυτά είναι ανεπαρκής παράγοντας ώστε ο ηγέτης τελικά να στραφεί στην καταστροφική ηγεσία. Ειδικότερα, επιδεικνύει τα εξής:

α. Χάρισμα



Το χάρισμα είναι κεντρικό χαρακτηριστικό του καταστροφικού ηγέτη (Conger, 1990; Hogan et al, 1990; Howell & Avolio, 1992; O' Connor et al, 1995) χωρίς να σημαίνει ότι και κάθε χαρισματικός ηγέτης είναι απαραίτητα και καταστροφικός ηγέτης. Προκύπτει με βεβαιότητα, όμως, ότι οι χαρισματικοί ηγέτες, και γενικά άτομα, είναι πιο αποτελεσματικοί από τους μη χαρισματικούς (House, Spangler & Woycke, 1991), παρά τα ίσως μεγάλα λάθη τους. Παρ' όλα αυτά και οι χαρισματικοί, αλλά μη καταστροφικοί ηγέτες μπορούν να αποδειχτούν επικίνδυνοι, αφού και αυτοί ενδέχεται να εκμεταλλευτούν την εξουσία που τους παρέχει η θέση τους προς επίδιωξη προσωπικών τους στόχων (Yukl, 1999). Το χάρισμα, λοιπόν, είναι ένα χαρακτηριστικό που σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να ωραιοποιείται, από την στιγμή μάλιστα που δεν προκύπτει κάποια ευθεία σχέση μεταξύ χαρίσματος του ηγέτη και της υψηλής οργανωσιακής απόδοσης (Agle, Nagarajan, Sonnenfeld & Srinivason, 2006; Tosi, Misangyi, Fanelli, Woldman & Yammarino, 2004). Από τα ανωτέρω προκύπτει, πέραν του γεγονότος ότι τα ρίσκα που σχετίζονται με την χαρισματική ηγεσία είναι εξίσου μεγάλα με τις υποσχέσεις απολαβών που σχετίζονται με αυτή (Howell & Avolio, 1992), πως δεν είναι όλοι οι χαρισματικοί ηγέτες καταστροφικοί, αλλά όλοι οι καταστροφικοί ηγέτες είναι χαρισματικοί.

Προκειμένου να καταστεί εφικτή η διερεύνηση του χαρίσματος, απαιτείται η προγενέστερη ανάλυση των τριών πτυχών του, του οράματος, της ικανότητας αυτοπαρουσίασης και της προσωπικής ενέργειας του ηγέτη (Conger, 1990; Conger & Kanungo, 1987; Gardner & Avolio, 1998). Αρχικά, οι καταστροφικοί ηγέτες παρουσιάζουν ένα όραμα όπου ο παρουσιαζόμενος κόσμος είναι γεμάτος απειλές και ανασφάλεια, ενώ η ασφάλεια εξαρτάται από την επίτευξη επικράτησης επί των νικημένων εχθρών. Πάντα τα οράματα των καταστροφικών ηγετών ενισχύουν την προσωπική του δύναμη μέσα σε ένα δήθεν εχθρικό κόσμο που επιφυλάσσει αρνητικά γεγονότα ζωής (Strange & Mumford, 2002; O' Connor et al, 1995). Αντίθετα, ο εποικοδομητικός ηγέτης επικοινωνεί ένα όραμα επιθυμητού μέλλοντος με έμφαση στα πλεονεκτήματα από την ύπαρξη κοινωνικών δομών και οργανισμών (House & Howell, 1992; Conger, 1989; Yukl, 1999). Συνεχίζοντας, ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται από εξαιρετικές ρητορικές ικανότητες ώστε να αποκτήσει την υποστήριξη που χρειάζεται ώστε να επιτύχει, όχι κοινωνικής φύσεως στόχους, αλλά προσωπικής (Burns, 1978; Harvey, 2001; Pardo Llada, 1988; Redlich, 1999; House & Howell, 1992). Κατά τον ίδιο τρόπο, οι υπερβολικές ώρες εργασίας και το κόστος που απαιτεί η προαναφερόμενη υποστήριξη κι επίτευξη στόχων επιβάλλουν στον ηγέτη να κατέχει ανώτερη αντοχή κι επιμονή (Gradner, 1996; Padilla, 2005; Viney, 1999). Αυτός είναι ο λόγος που οι χαρισματικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από αξιόλογα επιτεύγματα σε νεαρή ηλικία και υψηλά επίπεδα ευρωστίας (Bass, 1985; Burns, 1978; Simonton, 1994; Viney, 1999).

## β. Ανάγκη άσκησης εξουσίας

Η άσκηση εξουσίας και ο εξαναγκασμός χρησιμοποιείται από τους καταστροφικούς ηγέτες για την προώθηση των προσωπικών τους στόχων και επιδιώξεων (Conger, 1990; Howell & Avolio, 1992; Sankowsky, 1995). Ο έλεγχος που πηγάζει από αυτήν εξουσία μπορεί να είναι είτε φανερός και ευθύς είτε διακριτικός, ανταποκρινόμενος στην εμφανιζόμενη από τους υποστηρικτές επίκληση της ανάγκης της να είναι μέρος ενός συνόλου, άρα να αισθάνονται ότι ανήκουν κάπου και να υφίστανται έλεγχο κι εξουσία (Zirpan- Blumen, 2005). Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν της εξουσία για τους λάθος λόγους προωθούν την αποξένωση εντός των κόλπων της ομάδας (Epstein, 2002) και είναι επιθετικοί προκειμένου να αποκομίσουν προσωπικό όφελος, ασχέτως αν η προκύπτουσα βλάβη μετακυλήσει στους υποστηρικτές αυτών και στον οργανισμό όπου απασχολούνται (House & Aditya, 1997). Είναι, επίσης, παρορμητικοί, ανεύθυνοι και εξαιρετικά τιμωρητικοί, ενώ τα παραγόμενα από τις πράξεις τους αποτελέσματα είναι σαφώς καταστροφικά (House & Howell, 1992; McClelland, 1975). Εύκολα, λοιπόν, θα μπορούσε κανείς να αντιληφθεί είναι ότι οι ηθικοί ηγέτες χρησιμοποιούν την εξουσία ώστε να υπηρετήσουν μονάδες διαφορετικές από τον εαυτό τους αντίθετα από τον ανήθικο ηγέτη που μπαίνει σε αυτή την διαδικασία για λόγους αυτοπροώθησης και αποκόμισης προσωπικού οφέλους (Conger, 1990; Howell & Avolio, 1992; Sankowsky, 1995).

## γ. Ναρκισσισμός

Συνδέεται στενά με την έννοια του χαρίσματος και την ανάγκη άσκησης εξουσίας, ενώ περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως τάση προς κυριαρχία, μεγαλομανία, αλαζονεία, διεκδίκηση δικαιωμάτων κι εγωιστικό κυνήγι απόλαυσης (American, Psychiatric Association, 2000; Rosenthal & Pittinsky, 2006). Κάποιοι θεωρούν ότι σχετίζεται με την καταστροφική ηγεσία (Conger, 1990; Hogan et al, 1990; House & Howell, 1992; Maccoby, 2000; O' Connor et al, 1995; Rosenthal & Pittinsky, 2006; Sankowsky, 1995). Σε εξαιρετικές περιπτώσεις θεωρείται σχετική έννοια με την ακραία επιθετικότητα, τον σαδισμό και τις προσωπικές σχέσεις που στοχεύουν στην εκμετάλλευση (Glad, 2002).

Οι νάρκισσοι ηγέτες είναι απορροφημένοι από τον εαυτό τους, αναζητούν προσοχή και αδιαφορούν για την γνώμη και την ευζωία των άλλων προσώπων γύρω τους (Conger & Kanungo, 1998). Συχνά επικαλούνται κάποια υποτιθέμενη ιδιαίτερη γνώση ή προνόμιο και απαιτούν αναμφισβήτητη υπακοή (O' Connor et al, 1995), ενώ η αίσθηση ότι δικαιούνται πολλές διευκολύνσεις και δικαιώματα που τους διακατέχει οδηγούν σε καταχρήσεις εξουσίας,

οι οποίες εξυπηρετούν τους ίδιους (Conger, 1990; Maccoby, 2000; Sankowsky, 1995). Το στυλ ηγεσίας τους είναι τυπικά αυταρχικό (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Τα μεγαλομανή όνειρα εξουσίας κι επιτυχίας που κάνουν οδηγούν τους νάρκισσους ηγέτες να αγνοούν το εξωτερικό περιβάλλον τους και να κρίνουν με λανθασμένες συλλογιστικές διαδικασίες, πράγμα που οδηγεί και σε αντίστοιχα λανθασμένες ενέργειες (Conger, 1990; Kets de Vries & Miller, 1985). Ο ναρκισσισμός συνδέεται με την επιχειρηματική υπερέκταση που οδηγεί στις αποτυχημένες επιχειρηματικές επεκτάσεις των εταιριών σε άγνωστους τομείς, καθώς και στην καταβολή υπερβολικών χρηματικών ποσών ώστε η επέκταση αυτή να πραγματοποιηθεί (Hayward & Hambrick, 1997; Malmendier & Tate, 2005).

#### δ. Αρνητικές εμπειρίες ζωής

Οι αρνητικές εμπειρίες ζωής συνδέονται με τον ναρκισσισμό και την κοινωνική χρήση εξουσίας (McClelland, 1970, 1975; Rosenthal & Pittinsky, 2006). Έχει παρατηρηθεί ότι οι καταστροφικοί ηγέτες έχουν συχνά δυσάρεστες εμπειρίες ζωής σαν παιδιά (O' Connor et al, 1995), οι οποίες και επηρεάζουν άτομα που δεν μπορούν να ξεπεράσουν τα τραύματα που αυτές προκάλεσαν (Garmezy & Masten, 1994; Naillant, 1977). Τα τραύματα οδηγούν συχνά τα άτομα που τα έχουν υποστεί στην καταστροφική ηγεσία με τον ίδιο τρόπο που οι παιδικές εμπειρίες όπου το θύμα αισθάνεται αβοήθητο μπροστά σε κάποιες καταστάσεις οδηγούν τελικά το ίδιο άτομα στην εφαρμογή τεχνικών καταναγκαστικής επιρροής σαν ενήλικο (Goodstadt & Hjelle, 1973). Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις τα κακοποιημένα παιδιά αποστασιοποιούνται και απομακρύνονται από επώδυνες συναισθηματικές καταστάσεις και θέματα ώστε να αντιμετωπίσουν μεταγενέστερα προβλήματα (Cramer, 2000; Vaillant, 1977; Kellerman, 2004), με τον ίδιο τρόπο που τα ίδια παιδιά επιδεικνύουν στοιχεία ψυχοπάθειας αφού αποκτούν την ικανότητα να αποστασιοποιούνται και να αδιαφορούν για τα συναισθήματα των γύρω τους, εκμεταλλεόμενοι την ευαισθησία τους, προκειμένου να αποκομίσουν προσωπικό όφελος (Gustaffson & Ritzer, 1995; Hare, 1993).

Παράγοντες που είναι συχνές ενδείξεις ενηλίκων που χρησιμοποιούν τεχνικές εκμετάλλευσης και τείνουν να καταλήγουν στην καταστροφική ηγεσία είναι η γονική διχόνοια, το χαμηλό κοινωνικοοικονομικό επίπεδο, η πατρική εγκληματικότητα, η μητρική ψυχιατρική ανωμαλία και η κακοποίηση παιδιού (Have, 1993; Katz, 1997; Vaillant, 1977; Montefiore, 2004; Raffy, 2004; Redlich, 1999).

#### ε. Ιδεολογία μίσους

Συνδέεται το όραμα, με τις ικανότητες αυτοπαρουσίασης και άρα με το χάρισμα, καθώς ο τρόπος ρητορικής τοποθέτησης και έκφρασης του καταστροφικού ηγέτη, όπως επίσης και η όλη κοσμοθεωρία του περιλαμβάνουν εικόνες μίσους, κατατρόπωσης αντιπάλων και καταστροφή μισητών σε αυτόν εχθρών. Αυτός ο τρόπος σκέψης ενδέχεται να προκύπτει από τις δυσκολίες στην οποίες υποβλήθηκε ο ηγέτης κατά την παιδική του ηλικία και νομιμοποιεί την χρήση βίας αφού και ο ίδιος την έζησε σαν παιδί (Strange & Mumford, 2002). Επίσης, η φροϋδική θεωρία παρουσιάζει την οπτική αντιστροφής μιας κατάστασης αυτό- μίσους του ηγέτη, ο οποίος θέλοντας να σταματήσει να λυπάται και να ντρέπεται για τον εαυτό του, έστρεψε το αρχικό μίσος για τον εαυτό του προς την αντίστροφη κατεύθυνση, διοχετεύοντας το σε άλλους ανθρώπους γύρω του, πρακτική που εφαρμόστηκε και από τον Στάλιν Cramer, 2000; Freud, 1966; Garmezy & Masten, 1994; Vaillant, 1977; Montefiore, 2004).

#### 1.4.2. Ο δεκτικός υποστηρικτής

Ο παράγοντας του δεκτικού υποστηρικτή δεν έχει μελετηθεί αρκετά στην παγκόσμια βιβλιογραφία αν σκεφτεί κανείς τον σημαντικότερο ρόλο που διαδραματίζει στην ηγετική διαδικασία (Graen & Uhl- Bien, 1995). Θεωρείται ότι οι υποστηρικτές σε πολλές περιπτώσεις επιδεικνύουν την έντονη ανάγκη να αποδεχτούν την εξουσία κάποιου ηγέτη, στον οποίο και δεν μπορούν να αντισταθούν, καθώς

- χρειάζονται ασφάλεια, σιγουριά, ένταξη σε κάποια ομάδα ώστε να απολαμβάνουν την αίσθηση της ομαδικότητας και προβλεψιμότητα σε έναν απρόβλεπτο κόσμο (Kellerman, 2004; Zipman- Blumen, 2005).
- μια μερίδα αυτών ωφελούνται από τις καταστροφικές δραστηριότητες του καταστροφικού ηγέτη και έτσι συνεισφέρουν την εκπλήρωση του τοξικού οράματος του.
- σε επίπεδο ομάδας, παρουσιάζουν την ανάγκη για κοινωνική τάξη, συνοχή, ταυτότητα και συντονισμό της συλλογικής δραστηριότητας.
- διακατέχονται από μια φυσική ροπή, όπως και άλλοι άνθρωποι από την φύση τους, να υπακούουν τα πρόσωπα εξουσίας (Milgram, 1974), να μιμούνται άτομα υψηλότερου κοινωνικού και επαγγελματικού επιπέδου (Boharody & Stoneman, 1985) και να συμμορφώνονται με τους κανόνες της ομάδας (Asch, 1951), ακόμα κι αν αυτή η ροπή τους οδηγεί στην επίδειξη υπακοής σε καταστροφικές εντολές (Attemeyer, 1981; Berkowitz & Lundy, 1957; Blass, 1991; Buss, 1961; Elms & Milgram, 1966;

Haas, 1966; Howe; & Shamir, 2005; Kelman & Hamilton, 1989; Steiner, 1980; Suedfeld, 2000; Weieter, 1997, 1998).

#### 1.4.2.1. Η θεωρία υποταγής των υποστηρικτών του Barbuto

Σύμφωνα με την θεωρία περί υποταγής των υποστηρικτών που ανέπτυξε ο επιστημονικός μελετητής Barbuto (Barbuto, 2000), η εξουσία που ασκεί ο ηγέτης σχετίζεται με την επιρροή που αυτός ασκεί στους υποστηρικτές του, κι έτσι, τα όποια αποτελέσματα προκύπτουν από την συμπεριφορά του στοχεύοντας στην συμμόρφωση των υποστηρικτών, εξαρτώνται από την αντίληψη των τελευταίων επί αυτού. Με άλλα λόγια, κάθε φορά που ο ηγέτης εκδηλώνει μια συμπεριφορά προς τους υποστηρικτές του, εκείνη μεταφράζεται άμεσα από αυτούς με αποτέλεσμα την εκδήλωση μιας στιγμιαίας αντίδρασης εκ μέρους τους. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται ‘σκανδάλη επιρροής’ κι εξαρτάται από την οπτική των υποστηρικτών, ενώ παράλληλα εκπροσωπούν μεταβλητές από τις οποίες εξαρτάται τελικά και η συμμόρφωση των υποστηρικτών. Επομένως, σε κάθε περίπτωση που ο ηγέτης επιθυμεί να επηρεάσει κάποιον υποστηρικτή, κάποιο είδος σκανδάλης θα πυροδοτηθεί στο μυαλό του υποστηρικτή, ασχέτως της πρόθεσης του ηγέτη, το οποίο με την σειρά του θα καθορίσει το αν θα υπάρξει συμμόρφωση του.

Η ανωτέρω τοποθέτηση αναπαρίσταται στο Σχήμα 4.

#### 1.4.2.2. Οι κατηγορίες των δεκτικών υποστηρικτών

Ο κάθε υποστηρικτής είναι ένας ξεχωριστός άνθρωπος με ιδιαίτερη προσωπικότητα, εμπειρίες, ανάγκες κι επιθυμίες. Ακριβώς αυτή η ιδιαιτερότητα του κάθε ατόμου, το καθιστά κι ένα διαφορετικό τύπο υποστηρικτή.

Οι δεκτικοί στην καταστροφική ηγεσία υποστηρικτές διαχωρίζονται στους ‘θεατές’, δηλαδή εκείνους που δεν διαθέτουν καθαρό αυτοπροσδιορισμό, ενώ μοιράζονται τις ίδιες αξίες με τον ηγέτη (Weieter, 1997), και στους ‘συνεργάτες’, οι οποίοι συναινούν στην ύπαρξη της καταστροφικής ηγεσίας ή πραγματικά πιστεύουν στην αναγκαιότητα της καταστροφικής ηγεσίας και συμμετέχουν στην καταστροφή που αυτή επιφέρει (Kellerman, 2004). Περαιτέρω διαχωρισμός επιβάλλει την κατηγοριοποίηση των βοηθών σε ‘χαμένες ψυχές’, ‘ απολυταρχικούς’ και ‘ απλούς παρευρισκόμενους’’. Αντίθετα, οι συνεργάτες διαχωρίζονται σε ‘βοηθούς’ και ‘τυχοδιώκτες’.

<u>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ</u>		<u>ΛΟΓΟΣ</u> <u>ΣΥΜΜΟΡΦΩΣ</u> <u>ΗΣ</u>	<u>ΚΙΝΗΤΡΟ</u>	<u>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤ</u> <u>ΗΤΑ</u>
<b>ΘΕΑΤΕΣ</b>	<i>Χαμένες Ψυχές</i>	<u>ΦΟΒΟΣ</u>  Απλά συμμορφώνονται	Ελαχιστοποίηση συνεπειών μη συμμόρφωσης τους	1.μη ικανοποίηση βασικών αναγκών  2.χαμηλή αυτοεκτίμηση  3.ανωριμότητα
	<i>Απολυταρχικοί</i>			
	<i>Παρευρισκόμενοι</i>			
<b>ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ</b>	<i>Βοηθοί</i>	<u>ΘΕΛΗΣΗ</u>  Συμμετέχουν ενεργά	Επιδίωξη προσωπικού κέρδους	1.φιλοδοξία  2.κακό αξιακό σύστημα  3.εναρμόνιση με αξίες ηγέτη
	<i>Τυχοδιώκτες</i>			

ΣΧΗΜΑ 5: Κατηγορίες δεκτικών υποστηρικτών

Οι διαφορές των ανωτέρω κατηγοριών αναπαρίστανται συνοπτικά στο Σχήμα 5.

Οι κατηγορίες των θεατών και των συνεργατών της καταστροφικής ηγεσίας, παράλληλα με τα μεμονωμένα χαρακτηριστικά που μπορεί να παρουσιάζουν ανά τύπο, διαθέτουν και κάποια συνολικά χαρακτηριστικά, τα οποία συνοψίζονται στα εξής:

➤ Για τους θεατές της καταστροφικής ηγεσίας

α. Μη ικανοποίηση των βασικών αναγκών τους.

Σύμφωνα με την θεωρία πυραμίδας του Maslow, κάθε άνθρωπος, προκειμένου να ικανοποιήσει υψηλότερες φιλοδοξίες, πρέπει πρώτα να ικανοποιήσει τις βασικές του ανάγκες που βρίσκονται στο κατώτερο επίπεδο της πυραμίδας των ανθρώπινων αναγκών (Maslow, 1954, Burns, 1978). Το ίδιο ισχύει και για την εκδήλωση και υποστήριξη της καταστροφικής ηγεσίας. Οι δέκτες της, εφόσον δεν έχουν καταφέρει να λύσουν τα προβλήματα τους περί εξεύρεσης τροφής κι ασφάλειας, είναι αδύνατον να ασχοληθούν με θέματα ηγεσίας. Για τον λόγο αυτό οι φτωχότερες χώρες του κόσμου είχαν κατά κανόνα τις πιο διεφθαρμένες

κυβερνήσεις από την στιγμή που οι πολίτες των χωρών αυτών, οι οποίοι ζουν καθημερινά με την φτώχεια και την αγωνία της επιβίωσης, δεν δύνανται να ασχοληθούν με ζητήματα ανώτερα πνευματικά (Transparency International, 2005) κι έτσι είναι και σαφώς ευκολότερο να ελεγχθούν. Σημαντικότερο ρόλο, να μεν διαφορετικό από εκείνον της τροφής και ασφάλειας αλλά εξασφαλίζουσα το ίδιο αποτέλεσμα, είναι και η ανάγκη των ανθρώπων να ανήκουν σε κάποια ομάδα, δηλαδή να είναι αποδεκτοί κοινωνικά, έτσι ώστε να καταπολεμηθεί τυχούσα αίσθηση απομόνωσης και μοναξιάς (Arendt, 1951; Eric Hoffer, 1951). Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι, ακόμα και στην περίπτωση που δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα φτώχειας ή επιβίωσης, όταν αισθάνονται κενοί και αποξενωμένοι από τον κύριο κοινωνικό όγκο, έλκονται από τους καταστροφικούς ηγέτες ακριβώς επειδή εκείνος τους προσφέρει μια αίσθηση κοινότητας και μια ομάδα στην οποία μπορούν να ανήκουν (Popper, 2001). Με άλλα λόγια, εκείνος μπορεί να καλύψει τις υπάρχουσες ανάγκες τους, δίνοντας τους μια αίσθηση σκοπού, πρακτική η οποία κατά το σχετικά πρόσφατο παρελθόν χρησιμοποιήθηκε πολλάκις από παγκοσμίου φήμης ηγέτες που άλλαξαν τον ρου της ιστορίας, όπως ο Στάλιν, ο Χίτλερ και ο Μουσολίνι.

#### β. Αρνητική αυτοαξιολόγηση.

Είναι η αξιολόγηση που κάποιος κάνει στον εαυτό του ώστε να εξάγει βασικά συμπεράσματα περί της αξίας του ως ανθρώπου και των ικανοτήτων του (Judge, Locke & Durham, 1997). Τα συμπεράσματα αυτά επηρεάζουν τι πεποιθήσεις του περί του εαυτού του και τις εκάστοτε αντιδράσεις τους σε οποιαδήποτε περίσταση. Επομένως, συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση, την ευζωία, την ύπαρξη κινήτρων, την εργασιακή απόδοση (Judge & Bono, 2001) και τελικά και την καταστροφική ηγεσία (Luthans et al, 1998).

Η αυτοαξιολόγηση περιλαμβάνει οπωσδήποτε την έννοια της αυτοεκτίμησης, δηλαδή της προσωπικής τους πεποίθησης περί του τι αξίζουν συνολικά ως άτομα (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). Η χαμηλή αυτοεκτίμηση οδηγεί τα άτομα είτε να ταυτιστούν με τους χαρισματικούς ηγέτες θέλοντας να τους μοιάσουν, αφού αυτοί στο μυαλό του αναπαριστούν κάτι επιθυμητό (Shamir, Arthus & House, 1994; Hoffer, 1951), είτε να ταυτιστούν με τους καταστροφικούς ηγέτες που χειραγωγούν κι ελέγχουν τους άλλους ανθρώπους, θεωρώντας ότι αυτό τους αξίζει (Weierter, 1997) μέσω, κατά βάση, απολυταρχικών καθεστώτων, όπως η προπαγάνδα, ο έλεγχος των Μ.Μ.Ε., ο κοινωνικός έλεγχος και η καταδίωξη των διαφωνούντων με τις απόψεις τους, δεδομένου ότι τέτοιου είδους πρακτικές ενισχύουν την

παθητικότητα και την αίσθηση αδυναμίας τους (Arendt, 1951). Επιπλέον, η έννοια της αυτοαποτελεσματικότητας, δηλαδή της ικανότητας κάποιου να αποδίδει καλά στην εργασία που εκτελεί (Bandura, 1986), που καθορίζει το είδος των δραστηριοτήτων που θα αναλάβει το εκάστοτε άτομο και τον απαιτούμενο χρόνο προς ολοκλήρωση αυτών, είναι ακόμα ένας σημαντικός παράγοντας, όπως επίσης και η πεποίθηση περί θέσης ελέγχου. Η θέση ελέγχου σχετίζεται με την αίσθηση του κάθε ατόμου για την εξέλιξη της μοίρας του. Άλλοι άνθρωποι θεωρούν ότι καθορίζεται αποκλειστικά από τους ίδιους την ίδια στιγμή που άλλοι νομίζουν ότι εξαρτάται από εξωτερικούς παράγοντες άσχετους με τους ίδιους. Τα άτομα που πιστεύουν ότι διαθέτουν μια αποστασιοποιημένη θέση ελέγχου δεν μπορούν να δουν τους εαυτούς τους σαν ηγέτες, είναι ευκολότερο να χειραγωγηθούν και να ελεγχθούν, ενώ παράλληλα έλκονται από όσους φαίνονται δυνατοί και επιθυμούντες να ενδιαφερθούν για αυτούς (Rotter, 1966; Luthans et al, 1998).

#### γ. Ανωριμότητα

Σύμφωνα με την φροϋδική θεωρία, τα ανώριμα άτομα είναι πιθανότερο να συμμορφωθούν με την εξουσία και να συμμετέχουν σε καταστροφικές πράξεις. Πιο συγκεκριμένα, όταν το άτομο αποτελεί μέλος μιας ομάδας και η ανάπτυξη του εγώ του βρίσκεται στον μέσο όρο των ατόμων που διακρίνονται από ανωριμότητα, στο οποίο σημειωτέον ανήκει το 60% έως το 75% του πληθυσμού της γης, τότε η προσωπική υπόσταση του εγώ του διασπάται και το άτομο αυτό καθοδηγείται από τον ηγέτη της ομάδας. Στο όνομα του ηγέτη αυτού μπορεί να βλάψει άλλα άτομα και να προβεί σε ανήθικες πράξεις στο όνομα της ανώτερης εξουσίας, εφόσον δεν καταφέρει να αντισταθεί στον ηγέτη και ο ηγέτης είναι κακός (Kohlberg, 1969; Milgram, 1963; 1974). Για να αποφευχθεί η πραγματοποίηση της συμμόρφωσης και πραγματοποίησης καταστροφικών πράξεων απαιτείται σωστή αντίδραση στον καταστροφικό ηγέτη, πράγμα που αυτομάτως συνεπάγεται την απαίτηση ψυχολογικής ωριμότητας και αξιολογής κοινωνικής ταυτότητας και αυτοπροσδιορισμού (Erikson, 1959), ώστε να μην εμφανίζουν την ανάγκη να υιοθετούν τις ιδέες και τις αξίες άλλων, εν προκειμένω του καταστροφικού ηγέτη, καθώς σε τέτοια περίπτωση η αυτοεκτίμηση τους θα βρίσκεται σε πρόπονα επίπεδα (Weierter, 1997). Όπως θα περίμενε κανείς, τα νεαρά άτομα εκδηλώνουν εντονότερη τάση να ενστερνιστούν το όραμα του καταστροφικού ηγέτη, λόγω χαμηλής ανωριμότητας με αποτέλεσμα μεγαλώνοντας να μετατραπούν από απλούς θεατές σε συνεργάτες αυτού (Hoffer, 1951; Kets de Vries, 1989; Weierter, 1997).



- Για τους συνεργάτες της καταστροφικής ηγεσίας

#### α. Φιλοδοξία

Σε γενικές γραμμές η καταστροφική ηγεσία δημιουργεί αρνητικά οργανωσιακά αποτελέσματα, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι όσοι βρίσκονται παρά των ηγέτη κι επιβάλλουν το όραμα του από φιλοδοξία επίτευξης προσωπικού κέρδους δεν ευδοκιμούν (Offerman, 2004; Kellerman, 2004). Οι άνθρωποι αυτοί δεν ενοχλούνται όταν επιβάλουν καταναγκαστικές και καταπιεστικές πρακτικές και δημιουργούν σχέσεις εκμετάλλευσης με άλλους ανθρώπους προκειμένου να αναβαθμίσουν το κύρος τους και να προωθήσουν την προσωπική τους ατζέντα (McClelland, 1975), πράγμα που παρατηρήθηκε και στις εφαρμοσμένες από τον Χίτλερ πρακτικές. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, οι συνεργάτες προσπαθούν να ευχαριστήσουν την πηγή της εξουσίας, δηλαδή τον ηγέτη (Kellman & Hamilton, 1989, Kellerman, 2004; Browning, 1989). Όταν υπάρχουν διαθέσιμες ευκαιρίες ανέλιξης προς εκμετάλλευση, οι φιλόδοξοι συνεργάτες συνήθως τις αντιλαμβάνονται και τις εκμεταλλεύονται (Kellerman, 2004; McLean & Elkind, 2005).

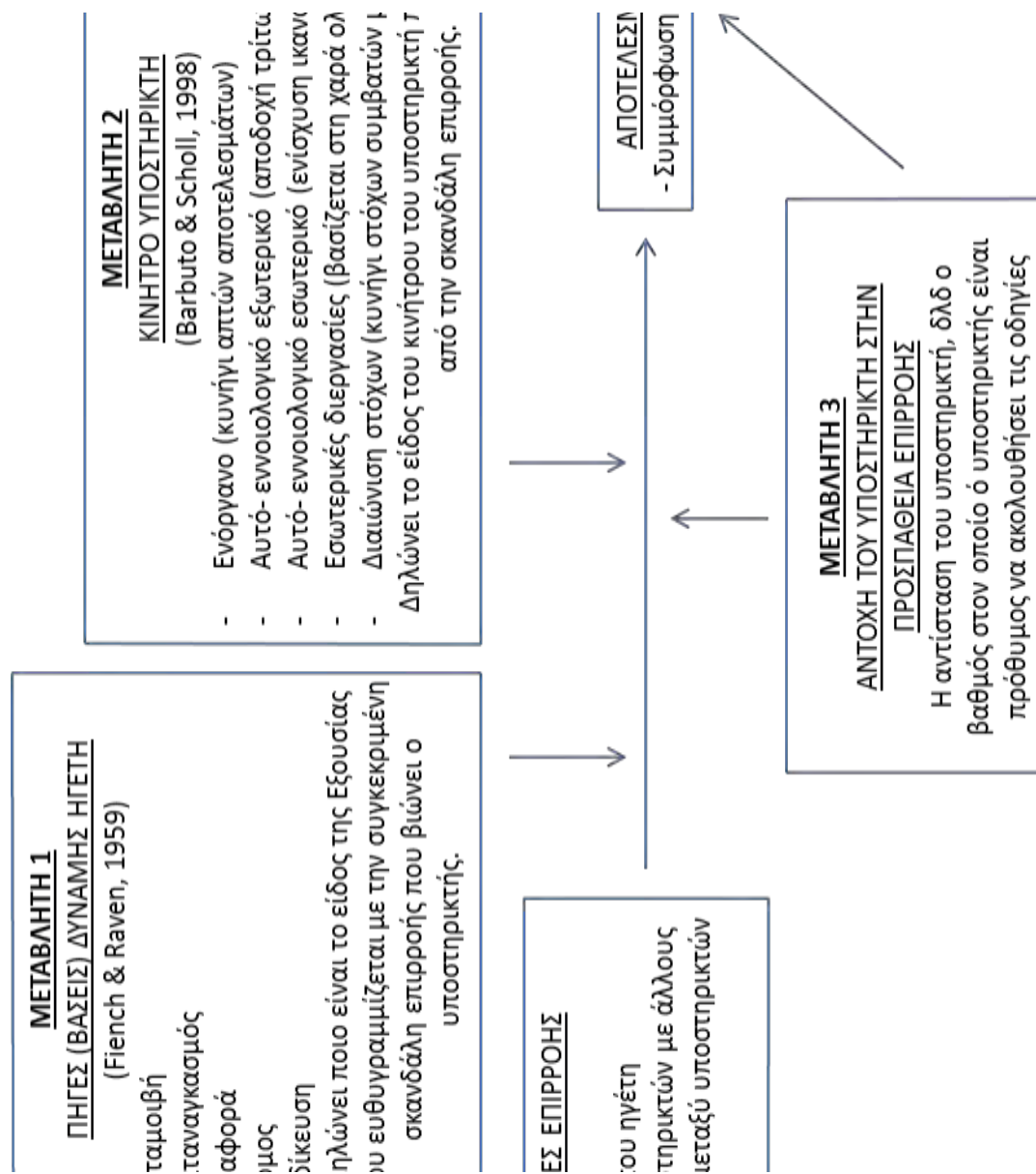
#### β. Κακό αξιακό σύστημα

Οι υποστηρικτές που έχουν μη κοινωνικοποιημένο σύστημα αξιών τείνουν να ακολουθούν τους καταστροφικούς ηγέτες (Hogan, 2006) και να επιδεικνύουν καταστροφική συμπεριφορά, ιδιαίτερα στην περίπτωση που είναι φιλόδοξοι και ακόμα εντονότερα όταν καλύπτονται ή ενθαρρύνονται από τον ηγέτη (McClelland, 1975).

#### γ. Εναρμονισμένες αξίες

Όταν οι ιδέες και οι αξίες του υποστηρικτή συμπλέουν με εκείνες του ηγέτη, τότε είναι πιθανότερο ο πρώτος να δεσμευτεί με τον σκοπό του δεύτερου (Lord & Brown, 2004; Shamir et al, 1993). Οι εμπειρικές μελέτες αποκάλυψαν ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ταύτιση των αξιών των υποστηρικτών με εκείνες των ηγετών, τόσο μεγαλύτερη είναι και η εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση και ύπαρξη κινήτρων του υποστηρικτή (Burns, 1978; Byrne, 1971; Jung & Avolio, 2000; Meguno, Ravlin & Adkins, 1989). Με την σειρά τους, δημιουργούνται και συναισθηματικοί δεσμοί από πλευράς του υποστηρικτή, η ένταση των οποίων αυξομειώνεται ανάλογα με την ταύτιση του με τον ηγέτη. Επακόλουθο αυτού είναι η αύξηση της αυτοεκτίμησης και της αυτοαποτελεσματικότητας του υποστηρικτή (Shamir et al,

1993; Weiterer, 1997), γεγονός που καθιστά πιθανότερη την περίπτωση αυτός να ενστερνιστεί τον σκοπό του ηγέτη οικειοποιώντας τον (Quirk, 1993; Roffy, 2004).



ΣΧΗΜΑ 4: Θεωρία υποταγής των υποστηρικτών του Barbuto

#### 1.4.2.2.1. Χαμένες ψυχές

Οι υποστηρικτές που ανήκουν στην κατηγορία των χαμένων ψυχών έχουν αρνητικές αυτοαξιολογήσεις και κακώς προσδιορισμένη αυτοεικόνα (Padilla et al, 2007; Weieter, 1997). Έλκονται από τους χαρισματικούς ηγέτες γιατί θεωρούν ότι εκείνοι μπορούν να προσφέρουν διαύγεια, κατεύθυνση και αυτοπεποίθηση, μια αίσθηση ότι ανήκουν κάπου και μια καθαρή άποψη του εαυτού τους (Fromm, 1941; Howell & Shamir, 2005; Wright & Wright, 1982). Αυτή, όμως, ακριβώς η κατάσταση καθιστά τελικά τους υποστηρικτές ευάλωτους σε χειραγώγηση και εξάρτηση (Deutsch, 1980; Howell & Shamir, 2005), πράγμα που όμως αποδέχονται προκειμένου να γίνουν και αυτοί αποδεκτοί από τον ηγέτη (Barbuto, 2000; Shamir, 1991). Από τα προαναφερόμενα προκύπτει ότι η ταύτιση με τον ηγέτη αποτελεί την σκανδάλη επιρροής που ενεργοποιεί το αυτό- εννοιολογικό εξωτερικό κίνητρο

της χαμένης ψυχής. Επιδιώκουν να αυτοεπιβεβαιωθούν και να επιβεβαιωθούν παράλληλα και από τους γύρω τους, κυρίως από τον ηγέτη (Barbuto & Scholl, 1998; Katz & Kahn, 1978), κι έτσι διαμορφώνουν την αυτοεικόνα τους μέσα από όσα θεωρούν ότι απαιτείται από τον ηγέτη, συμπεριφερόμενοι με τον αντίστοιχο τρόπο (Barbuto & Scholl, 1998; Howell & Shamir, 2005), ενδυναμώνοντας την εξουσία του ηγέτη από την στιγμή που αυτός, έχοντας αναφορική βάση εξουσίας, έχει την δυνατότητα να διαχειριστεί συναισθήματα προσωπικής αποδοχής ή έγκρισης των υποστηρικτών γενικά.

Βασικά χαρακτηριστικά των χαμένων ψυχών είναι τα εξής:

α. ανικανοποίητες βασικές ανάγκες: οι υποστηρικτές πρέπει να μην έχουν ικανοποιήσει τις βασικές τους ανάγκες, ώστε να μην επιδιώξουν την πλήρωση άλλων φιλοδοξιών. Σε περιόδους αβεβαιότητας και αστάθειας, οι χαρισματικοί ηγέτες είναι πολύ θελκτικοί λόγω των υποσχέσεων τους περί αποκατάστασης της τάξης (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; Padilla et al, 2007). Ιδιαίτερα, όσοι είχαν βιώσει στέρηση ικανοποίησης των βασικών αναγκών τους από νεαρή ηλικία (Kohut, 1976) τείνουν να είναι ευάλωτοι σε εξουσιαστικές φιγούρες που παρέχουν προστασία, απαντήσεις, αγάπη και συντροφικότητα (Deutsch, 1980; Lindholm, 2002). Όταν, λοιπόν, ο στερημένος υποστηρικτής συνδεθεί με τον ηγέτη, αναπτύσσονται ισχυροί συναισθηματικοί δεσμοί, μια διαστρεβλωμένη εικόνα του ηγέτη, μια έντονη επιθυμία τους να αποκτήσει το υποστηρικτής της αποδοχή του ηγέτη (Howell & Shamir, 2005), καθώς και τυφλή υποταγή προς αυτόν (Becker, 1973; Howell & Shamir, 2005; Hummel, 1975; Lipman- Blumen, 2006).

β. ταραχώδης προσωπική ζωή: ενδιαφέρει η ύπαρξη χρόνιου μαρτυρίου, όπως επίσης και έντονα γεγονότα που ενδεχομένως συμβαίνουν, όπως ο θάνατος ενός αγαπημένου προσώπου ή η απόφαση εγκατάλειψης σπουδών (Wright & Wright, 1982). Οι ταραχώδεις εκφάνσεις της ζωής των υποστηρικτών ενισχύουν την υποχωρητικότητά τους προς τους ηγέτες γιατί κατά την γνώμη των πρώτων, μόνο οι δεύτεροι μπορούν να προσφέρουν άμεση ικανοποίηση των αναγκών τους και απλές λύσεις στα λοιπά προβλήματα τους (Wright & Wright, 1982; Cushman, 1984).

γ. έλλειψη διαύγειας αυτοπροσδιορισμού: η έννοια αυτή αναφέρεται στο μέγεθος κατά το οποίο, ο αυτοπροσδιορισμός κάποιου ατόμου είναι σαφώς ορισμένος, συνεκτικός και τουλάχιστον προσωρινά σταθερός (Campbell, 1990). Αυτό είναι σημαντικό γιατί χωρίς έναν κοινωνικό και αξιολογικό προσανατολισμό που να καθοδηγεί την συμπεριφορά του υποστηρικτή, οι χαμένες ψυχές δεν διαθέτουν τις αιώνιες αξίες που είναι απαραίτητες ώστε

να αξιολογήσουν σωστά το μήνυμα του ηγέτη και το μέσο επιρροής του (Howell & Shamir, 2005). Για τον λόγο αυτό χρειάζονται αυτοκατεύθυνση και έτσι, πιθανόν να αναζητήσουν χαρισματικούς πολιτικά και θρησκευτικά ηγέτες (Cushman, 1986; Galanter, 1982; Whitsett, 1992), ώστε να ταυτιστούν μαζί τους και να αποκτήσουν μια βελτιωμένη αίσθηση σκοπού και ταυτότητας, όπως επίσης και μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση μέσα από την ταύτιση. Έτσι, τείνουν να δημιουργούν προσωποποιημένες σχέσεις με τους ηγέτες που χαρακτηρίζονται από την υιοθέτηση ενός αυτοπροσδιορισμού βασισμένου στην χαρισματική σχέση (Howell & Shamir, 2005) ώστε να αντλήσουν αυτοεκτίμηση μέσα από την μίμηση των πεποιθήσεων και των αξιών που έχουν εκφραστεί από τον ηγέτη (Weierter, 1997). Χαμένες ψυχές αποτελούν κυρίως οι νέοι (Padilla et al, 2007; Popper, 2001; Cushman, 1984; Galanter, 1980, 1982).

δ. αρνητική αυτοαξιολόγηση: αναφέρεται στα βασικά συμπεράσματα ή συνολικές αξιολογήσεις που οι άνθρωποι πραγματοποιούν για τους εαυτούς τους (Judge & Bono, 2001). Τα αποτελέσματα αυτά διαμορφώνονται μέσω της επεξεργασίας των σχετικών με τους υποστηρικτές πληροφοριών από τους ίδιους και της ανταπόκρισης στο εξωτερικό περιβάλλον (Judge, Locke & Durham, 1997), ενώ παράλληλα συνδέονται και με την ευαισθησία του ατόμου στην καταστροφική ηγεσία (Luthans, Peterson & Ibrayena, 1988; Padilla et al, 2007). Το σημαντικό είναι ότι αντανάκλουν την προσωπικότητα του καθενός σχετικά με το αν διακατέχεται από αυτοεκτίμηση, αυτοαποτελεσματικότητα, θέση ελέγχου και νευρωτισμό (Judge & Bono, 2001). Ειδικά η αυτοεκτίμηση δείχνει την συνολική αξία που οι άνθρωποι αποδίδουν στους εαυτούς τους (Harter, 1990). Όσοι δηλώνουν ότι αυτοαξιολογούνται χαμηλά, έχουν αρνητική εικόνα για τον εαυτό τους με υψηλή ανασφάλεια, αστάθεια και ασυνέχεια του αυτοπροσδιορισμού τους (Campbell et al, 1996; Howell & Shamir, 2005), νιώθοντας άχρηστοι και άδαιοι (Fromm, 1941; Shaw, 2003). Προκειμένου, λοιπόν, να αισθανθούν πιο επιθυμητοί, ταυτίζονται με τους χαρισματικούς ηγέτες (Hoffer, 1951; Howell & Shamir, 2005; Padilla et al, 2007; Shamir et al, 1993) από τους οποίους και χειραγωγούνται θεωρώντας ότι τους αξίζει (Clemens & Washburn, 1999; Deutsch, 1980; Padilla et al, 2007; Weierter, 1997). Η αυτοαποτελεσματικότητα αναφέρεται στις πεποιθήσεις κάποιων σχετικά με την ικανότητα του να αποδίδει καλά (Bandura, 1982). Όσοι δεν διαθέτουν αυτοαποτελεσματικότητα, χρειάζονται έναν ηγέτη που να είναι σε θέση να ελέγχει το περιβάλλον τους μέσα από την ταύτιση του με αυτούς ώστε να τους παρέχει λύσεις σε προβλήματα που δεν μπορούν να λύσουν μόνοι τους (Shaw, 2003; Dawson, 2006). Η θέση ελέγχου αναφέρεται στην πεποίθηση κάποιων ότι κανένας άλλος πλην αυτών δεν δύναται να ελέγξει την μοίρα τους ενάντια στην πεποίθηση άλλων ότι εξωτερικοί παράγοντες είναι εκείνοι που καθορίζουν τα αποτελέσματα (Rotter, 1966). Οι υποστηρικτές που έχουν

εξωτερική θέση ελέγχου μπορούν να χειραγωγηθούν ευκολότερα και αποτελεσματικότερα σε σχέση με εκείνους που διαθέτουν εσωτερική θέση ελέγχου (Padilla et al, 2007; Runyon, 1973). Τέλος ο νευρωτισμός συνδέεται με το άγχος που εμφανίζεται από τον φόβο που προκαλούν οι νέες καταστάσεις και με αισθήματα εξάρτησης και τρόμου (Costa & McCrae, 1988). Οι νευρωτικοί υποστηρικτές παρουσιάζουν κατάθλιψη και συναισθηματικά αστάθεια πριν στρατολογηθούν από τον ηγέτη (Clark, 1979; Etemad, 1978; Galanter, 1982; Levine & Salter, 1976). Οι νευρωτικοί άνθρωποι γενικά θεωρούνται αδύναμοι. Για τον λόγο αυτό είναι πιθανότερο να αποδώσουν κάποιο χάρισμα σε κάποιον ηγέτη (Klein & House, 1995; Kukl, 1999) και κατ' επέκταση είναι ευάλωτοι σε όσους επιθυμούν αν τους εκμεταλλευτούν, παρά την όποια ανακούφιση λαμβάνουν οι υποστηρικτές από αυτούς (Galanter, 1980; Galanter et al, 1979).

#### 1.4.2.2.2. Απολυταρχικοί

Οι απολυταρχικοί έχουν άκαμπτη, ιεραρχική στάση που προκύπτει από το νόμιμο δικαίωμα του ηγέτη να ασκεί εξουσία πάνω τους και την τάση αυτών να τη δέχονται άνευ όρων (Altemeyer, 1998; Blass, 1999). Έχουν φασιστικές τάσεις και, όπως και οι χαμένες ψυχές, νιώθουν την υποχρέωση να υπακούσουν λόγω του γοήτρου του ηγέτη και της θέσης αυτού που αντανακλά την νομιμότητα της εξουσίας του (Raven, 1993). Οι απολυταρχικοί υπακούουν στον ηγέτη γιατί ο ρόλος του το απαιτεί (Bandura, 1986; Pfeffer & Salancik, 1975), αλλά και γιατί δέχονται ότι υπάρχουν κοινωνικές δομές που το επιβάλλουν (Barbuto, 2000; Hinkin & Schriesheim, 1989). Οι εργασιακές απαιτήσεις, η εξουσία της θέσης του, η οργανωσιακή κουλτούρα και οι υπάρχοντες ρόλοι που προκύπτουν από τους οργανωσιακούς κανονισμούς συμβάλλουν στην άνευ όρων αποδοχή της ηγετικής εξουσίας εκ μέρους των απολυταρχικών (Barbuto, 2000). Επομένως, οι απολυταρχικοί υπακούουν όχι λόγω του φόβου της τιμωρίας αν πράξουν το αντίθετο, αλλά γιατί απλούστατα ο ηγέτης βρίσκεται ψηλότερα στην ιεραρχία, πράγμα που αποτελεί και την πηγή της δικής του εξουσίας, κι έτσι αυτό είναι μέσα στις υποχρεώσεις που προκύπτουν από τον βαθμό και την θέση του (Hinkin & Schriesheim, 1989), απόδειξη ότι η σκανδάλη που ενεργοποιεί την υπακοή του υποστηρικτή είναι ουσιαστικά η νομιμότητα των ενεργειών του ηγέτη.

Χαρακτηριστικά στοιχεία των απολυταρχικών είναι τα εξής:

α. Απολυταρχισμός: αναφέρεται σε τρία αλληλοσχετιζόμενα σχήματα, η απολυταρχική υποταγή, η συνείδηση και η απολυταρχικοί επιθετικότητα (Altemeyer, 1981, 1988, 1998). Οι απολυταρχικοί είναι πιθανό να υπακούσουν και να υποστηρίξουν έναν

ανήθικο ηγέτη, ενώ ο συνδυασμός αυτών των δύο μπορεί να οδηγήσει στην λήψη ακόμα πιο ανήθικων αποφάσεων (Song Hing, Bobocel, Zanna & McBride, 2007). Επίσης, είναι πιθανότερο να επιδείξουν άνευ όρων σεβασμό προς τις αρχές και την δικαιοσύνη, να προβούν σε εχθρότητες εναντίον άλλων στο όνομα των αρχών, να γίνουν εθελοντές σε δίωξη ατόμων εκτός ομάδας, αλλά είναι λιγότερο πιθανό να κατηγορήσουν όσους τιμωρούν εκείνους που παραβιάζουν τους οργανωσιακούς κανονισμούς (Altemeyer, 1981; Blass, 1995; Elms & Milgram, 1966; Haas, 1966; Motyl et al, 2010; Raden, 1980; Wright & Harvey, 1965). Υπάρχει πιθανότητα οι απολυταρχικοί να μετατραπούν σε υποτακτικούς των καταστροφικών ηγετών, ακόμα και δράστες καταστροφικών ενεργειών υπό του ηγέτη, όπως η γενοκτονία και η βομβιστική αυτοκτονία (Altemeyer, 1996, 1999; Blass, 1993; Dambrun & Vanite, 2010; Staub, 1989). Η στάση τους αυτή ίσως είναι αποτέλεσμα μιας αυστηρής απολυταρχικής ανατροφής και μιας αγχωτικής υποταγής σε βάρος της αυτονομίας (Ellison & Sherkat, 1991; Kohn, 1969).

β. Γνωστική ακαμψία: Οι άνθρωποι που δέχονται άνευ όρων την εξουσία των νόμιμων αρχών χαρακτηρίζονται από μια άκαμπτη απέχθεια της ασάφειας και μια προτίμηση στην απλή, καλά ορισμένη και σαφή εκδοχή του υπάρχοντος του κόσμου (Chirumbolo, 2002; Frenkel- Brunswik, 1947; Rokeach, 1948; Rump, 1985). Πιθανότητα τα άτομα αυτά δεν διαθέτουν του απαιτούμενο κίνητρο ώστε να επεξεργαστούν πληροφορίες και να ανεχτούν την αβεβαιότητα, ενώ είναι φυσικά πιθανότερο να υποταχθούν και να υποστηρίξουν νόμιμες αρχές και κοινωνικά ιδρύματα που εξυπηρετούν τις κοινωνικές ανάγκες για σταθερότητα, καθαρότητα και τάξη (Jugert, Cohrs & Duckitt, 2009). Δείχνουν σαφή προτίμηση στην τάξη και την δομή κι επιθυμούν σαφείς απαντήσεις και γνώσεις πολύ περισσότερο από την ασάφεια και το μπέρδεμα (Webster & Kruglanski, 1994). Άτομα με αυτήν την ανάγκη επιδεικνύουν μια ροπή προς την μονιμότητα και σταθερότητα, πράγμα που αναφέρεται στην υπάρχουσα τάση τους να εμμένουν στην ήδη υπάρχουσα γνώση (Kruglanski & Webster, 1996). Τα δεδομένα αυτά οδηγούν σε μειωμένες ανησυχίες και αναζητήσεις πληροφοριών και κατ' επέκταση εντονότερη αντίσταση στην αλλαγή, ενώ επιδεικνύουν προσκόλληση στις υπάρχουσες κοινωνικές δομές (Kruglanski, 1996). Για τον λόγο αυτό συχνά τα άτομα αυτά υιοθετούν απολυταρχικές ιδεολογίες και υποχωρούν σε δυνατούς ηγέτες που ενστερνίζονται την σταθερότητα, την τάξη και την πειθαρχία (Chirumbolo, 2002).

γ. Αντιμετώπιση του κόσμου ως δίκαιου: οι άνθρωποι αυτοί τείνουν να βλέπουν τον κόσμο σαν ένα δίκαιο μέρος που χαρακτηρίζεται από μια εναρμόνιση μεταξύ της

συμπεριφοράς των ανθρώπων και των όσων τους συμβαίνουν (Lerner, 1980). Αυτή η πεποίθηση τους επιτρέπει να λειτουργούν διαδραστικά με το περιβάλλον τους σαν αυτός να ήταν σταθερός και τακτικός. Με τον τρόπο αυτό, αποβάλλουν τον φόβο και το άγχος που θα ένιωθαν αν βίωναν τυχαία γεγονότα (Lerner & Miller, 1978). Η έννοια αυτή σχετίζεται με την ανθρώπινη γνωστική εκλογίκευση ανεξήγητων πράξεων βίας κι αδικίας μέσα από την υποτίμηση των θυμάτων που εμπλέκονται σε αυτές (Kleinke & Meyer, 1990; Lerner & Simmons, 1966; Smith, Keating, Hester & Mitchell, 1976). Επίσης, σχετίζεται με τον απολυταρχισμό (Butler & Moran, 2007; Rubin & Replay, 1973; Zyckerman, Gerbasi & Marion, 1977) πιθανόν διότι και οι δύο έννοιες βασίζονται στην ιδέα ότι οι δυνατοί και ισχυροί άνθρωποι είναι καλοί, ενώ οι αδύναμοι και ανίσχυροι είναι κακοί (Rubin & Replay, 1975). Αποτέλεσμα της πεποίθησης αυτής μπορεί να είναι η τυφλή εμπιστοσύνη και υποταγή που δείχνουν οι απολυταρχικοί υποστηρικτές στους καταστροφικούς ηγέτες (Altemeyer, 1999). Επίσης, μπορεί να συγχωρήσουν την συμμετοχή τους σε ανήθικες πράξεις που διαπράττονται κατ' εντολή των ηγετών αυτών (Staub, 1990; Suedfeld, 2000). Αυτό τους επιτρέπει την αποστασιοποίηση τους από την ηθική υποχρέωση που προκύπτει από τα εγκλήματα υποταγής τους (Bandura, 1999; Staub, 2003).

#### 1.4.2.2.3. Παρευρισκόμενοι

Σε αντίθεση με τις χαμένες ψυχές και τους απολυταρχικούς, οι παρευρισκόμενοι παρακινούνται κατά κύριο λόγο από τον φόβο (Bardes & Piccolo, 2010). Είναι μάλλον το πιο κοινό είδος θεατών και προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν το κόστος της αποτυχίας συμμόρφωσης με την υποταγή τους στους ηγέτες και την κατά κάποιον τρόπο παροχή αδείας εκ μέρους τους στο να εκδηλωθεί η καταστροφική ηγεσία (Kellerman, 2004; Padilla et al, 2007). Οι συγκεκριμένη κατηγορία υποστηρικτών κινητοποιείται προκειμένου να ανταλλάξει συμμόρφωση και υποταγή ώστε να αποφύγει πιθανές τιμωρίες από τον ηγέτη (Barbuto, 2000). Σε αντίθεση με άλλους θεατές, εκείνοι είναι συχνά περισσότερο ανεξάρτητοι με τα συναισθήματα τους προς την καταστροφική ηγεσία, τα οποία κυμαίνονται από τον θυμό και την κατάκριση έως την αδιαφορία και την απάθεια (Bar-On, 2001; Short, 1999). Βέβαια, κατά πάσα πιθανότητα έχουν κρυφά αρνητικά συναισθήματα προς τους ηγέτες, αλλά εκδηλώνουν μια δήθεν συμφωνία μαζί τους ώστε να φανούν καλοί υφιστάμενοι κι ανάλογα με τον βαθμό εξαναγκασμού τους σε αυτήν την υποκρισία λόγω φόβου, η συμπεριφορά τους κυμαίνεται από την αποστασιοποίηση μέχρι την υπακοή (Sankowsky, 1995). Επομένως, αντιδρούν στην σκανδάλη της χειραγώγησης από έναν ηγέτη που βασίζει την δύναμη του στον καταναγκασμό (Barbudo, 2000), αφού θεωρούν ότι αν δεν υπακούσουν, θα τιμωρηθούν (Hinkin & Schriesheim, 1989; Kelman, 1958).



Η εν λόγω κατηγορία υποστηρικτών παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

α. Αρνητική αυτοαξιολόγηση: Όπως και οι χαμένες ψυχές, έχουν αρνητική αυτοαξιολόγηση. Η διαφορά με αυτούς είναι ότι οι χαμένες ψυχές εκδηλώνουν χαμηλή αυτοεκτίμηση επειδή διακρίνονται από παθητικότητα την ίδια στιγμή που οι παρευρισκόμενοι ταυτίζονται με τον καταστροφικό ηγέτη (Monroe, 2008). Αυτός είναι και ο λόγος που πολύ δύσκολα θα καταγγείλουν τα κακώς κείμενα, είναι πιο ευκολόπιστοι, υποταγμένοι, συμμορφωμένοι (Berkowitz & Lundy, 1957; Graf, 1971; Gudjonsson et al, 2002; Lesser & Abelston, 1959) κι επιρρεπείς στην θυματοποίηση εντός του εργασιακού χώρου (Browning & Beehr, 2006; Einarsen et al, 1994; Vartia, 1996. Φοβούνται να έρθουν σε αντιπαράθεση με τον καταστροφικό ηγέτη και γίνονται αδύναμοι σε πιέσεις (Gudjonsson & Sigurdsson, 2003), δεν διαχειρίζονται σωστά τις διαμάχες (Zapf, 2003) και δεν αντιστέκονται όσο πρέπει σε εκείνους που επιδιώκουν να τους εκμεταλλευτούν (Aquino & Thayer, 2009).

Η δεύτερη διαφορά με τις χαμένες ψυχές είναι ότι αυτοί βασίζονται στους καταστροφικούς ηγέτες για να τους φροντίσουν, ενώ οι παρευρισκόμενοι θεωρούν ότι οι μοίρα ή έτεροι εξωτερικοί παράγοντες θα καθορίσουν το είδος της ηγεσίας που καλούνται να υποστούν και το πρόσωπο που θα πρέπει να ανεχτούν σαν ηγέτη τους (Padilla et al, 2007). Επιπλέον, διακρίνονται και από νευρωτισμό καθώς χαρακτηρίζονται από αποφυγή βλάβης, φόβο λόγω της καταναγκαστικής εξουσίας του ηγέτη, ευαισθησία προς το ενδεχόμενο της τιμωρίας τους, επίδειξη ευκολίας στην υποταγή, αποφυγή διαμαχών και αρνητικών αξιολογήσεων και φόβο προς την εξουσία γενικά (Fei, 2007; Komatsu & Ohbuchi, 2009; Michelini et al, 1975).

β. Αυτοπαρακολούθηση: Αναφέρεται στον βαθμό που οι άνθρωποι παρακολουθούν και προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους με βάση εκείνο που θεωρούν ότι οι γύρω τους βλέπουν σε αυτούς (Snyder, 1974). Εκείνοι που διακρίνονται από υψηλή αυτοπαρακολούθηση χρησιμοποιούν τους οργανωσιακούς κανονισμούς για να προσαρμόσουν την συμπεριφορά τους σε διαφορετικές καταστάσεις και θέλουν να επιδεικνύουν θετική εικόνα προς τους άλλους (Day, 2004). Επομένως, υπάρχει ποικιλία συμπεριφορών ανάλογα με τις συνθήκες και είναι πιθανότερο να αποδεχτούν τυχόν διαφορές μεταξύ της συμπεριφοράς τους και των αξιών τους (Blass, 1991; Himrichs, 2007), προϋπόθεση απαραίτητη ώστε να αποφευχθεί οποιαδήποτε τιμωρία προερχόμενη από τον ηγέτη (Bicchieri, 2006; Rarick, Soldow & Geizer, 1976; Sankowsky, 1995; Kellerman, 2004; Padilla et al, 2007). Αυτό σημαίνει ότι είναι πολύ πιθανότερο να μην αναφέρουν τυχόν

παραβιάσεις ηθικής ώστε να μην χρειαστεί να αντιμετωπίσουν αντίποινα από τους άλλους (Fuller et al, 2007; Miceli & Near, 1992; Premeaux & Bedeian, 2003).

γ. χαμηλή εξωστρέφεια και κυριαρχία: κατά κανόνα, οι εξωστρεφείς άνθρωποι είναι πιο ομιλητικοί, κοινωνικοί κι ενεργοί (Barrich, Mount, 1991; Costa, Terracciono & McCrae, 2001), ενώ δεν είναι τόσο επιρρεπείς σε πιέσεις υποταγής. Επίσης, είναι πιθανότερο να πάρουν ρίσκο εκφράζοντας τις δικές τους διαφορετικές ιδέες και απόψεις (Klaas, Olson, Buchanan & Ward, 2011; LePine & Van Dyne, 1998; Naus, Van Iterson & Roe, 2007). Η εξωστρέφεια περιλαμβάνει πλευρές διαπροσωπικής κυριαρχίας (Kroeck & Brown, 2004; Trapnell & Wiggins, 1990), δηλαδή μια τάση προσπάθειας αλλαγής κι ελέγχου των άλλων ανθρώπων (Alden, Wiggins & Pincus, 1990).

Οι κυρίαρχοι αντιστέκονται σε θέματα που θεωρούν σημαντικά κι έτσι είναι πιθανότερο να αναφέρουν ηθικές ανωμαλίες ακόμα κι όταν δεν έχουν κάποια εξουσία (Rothschild & Miethel, 1999). Το αντίθετο συμβαίνει στους εσωστρεφείς ανθρώπους που είναι πιο ήρεμοι, συγκρατημένοι, υπολογιστικοί, ενώ κάνουν πράγματα επίτηδες, καθιστώντας λιγότερο πιθανό να αναφέρουν ανήθικες καταχρήσεις και περισσότερο πιθανό να υποταχθούν στους καταστροφικούς ηγέτες (Digman, 1997; Eysenck, 1970; Stagner, 1933; Bjorkelo et al, 2010; Coyne et al, 2004; Gudjonsson et al, 2004; Gundlach et al, 2003; Miceli & Near, 2005; Miceli et al, 2001), καθώς είναι πιο ευαίσθητοι στην τιμωρία (Boddy et al, 1986; Gray, 1981; Nichols & Newman, 1986; Patterson et al, 1987; Torrubia & Tobena, 1984; Torrubia et al, 2001).

δ. Έλλειψη φιλοσοφικής στάσης υπέρ του θάρρους: η θαρραλέα αντίσταση είναι η επίδειξη οικειοθελούς, μη εγωιστικής συμπεριφοράς που περιλαμβάνει ψηλά ρίσκα ή κόστος σε όσους την επιδεικνύουν και η οποία πηγάζει από το ηθικό κάλεσμα όπου πρέπει να ανταποκριθούν (Shepela et al, 1999). Εφαρμόζεται και σε περιπτώσεις καταστροφικής ηγεσίας σε οργανωσιακά και πολιτικά περιβάλλοντα. Η προσωπικότητα διαδραματίζει σημαντικότατο ρόλο στην αντίσταση αυτή, αφού για να εμφανιστεί, απαιτείται καλοσύνη, αυτοθυσία και ανδρεία (Peterson & Seligman, 2004) ώστε να επιδείξουν ενδιαφέρον, αλτρουιστική ηθικά λογική, κοινωνική ευθύνη και αποδοχή ανάληψης ρίσκου (Fagin- Jones, Midlarsky, 2007; London, 1970; Midlarsky & Kahana, 1994; Midlarsky et al, 2005; Oliner & Oliner, 1988; Stayb, 2005).

#### 1.4.2.2.4. Τυχοδιώκτες

Οι τυχοδιώκτες έχουν πολλά κοινά στοιχεία με τους καταστροφικούς ηγέτες. Πραγματοποιούν συμμαχίες με αυτούς σκοπεύοντας στην επίτευξη προσωπικού κέρδους κι ευχαρίστως του ακλουθούν προκειμένου να αποκτήσουν οικονομικό, πολιτικό ή επαγγελματικό όφελος (Lipman- Blumen, 2005; Padilla et al, 2004). Ακολουθούν καταστροφικές εντολές αφού θεωρούν ότι οι υποταγή τους στους καταστροφικούς ηγέτες συνδέεται ευθέως με την ανταμοιβή τους (Bass, 1985, Kuhnert & Lewis, 1987). Επομένως, η σκανδάλη που πυροδοτεί την υποταγή τους στον ηγέτη, ο οποίος αντιμετωπίζει την ανταμοιβή ως πηγή της εξουσίας του, είναι η ανταλλαγή (Barbuto, 2000), από την στιγμή που εκείνοι πιστεύουν ότι ο ηγέτης έχει ανταλλακτική δύναμη ή την ικανότητα να ελέγχει τους οργανωσιακούς πόρους και να προωθεί αξιόλογα αποτελέσματα (Hinkin & Schriesheim, 1989). Επομένως, οι τυχοδιώκτες παρουσιάζουν ενόργανο κίνητρο ώστε ανταμειφθούν. Λόγω αυτού η αντίσταση τους είναι χαμηλή (Barbuto, 2000).

Βασικά χαρακτηριστικά των τυχοδιωκτών είναι τα εξής:

α. προσωπική φιλοδοξία: βασικό στοιχείο των τυχοδιωκτών είναι η εστίαση τους στην επίτευξη προσωπικών επιδιώξεων (Padilla et al, 2007). Δεδομένης της μεγάλης τους φιλοδοξίας και της θέλησης τους να συγχρωτίζονται με εκείνους που δύνανται να τους ανταμείψουν για τις υπηρεσίες τους, είναι δεκτικοί στην προώθηση της ατζέντας του καταστροφικού ηγέτη ώστε να εξελιχθούν και οι ίδιοι. Οι έρευνες του παρελθόντος αποδεικνύουν ότι οι εξαιρετικά φιλόδοξοι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να παραβιάσουν τους υπάρχοντες ηθικούς κώδικες συμπεριφοράς, να προδώσουν συναδέλφους τους ώστε να ανελιχθούν, να εντυφήσουν στην διαφθορά (Jackall, 1988; Zyglidopoulos, Fleming & Rothenberg, 2009), να εκμεταλλευτούν άλλους και να ακολουθήσουν καταναγκαστικές πολιτικές ώστε να προωθήσουν τα συμφέροντα τους (McClelland, 1975; Padilla et al, 2007).

β. αντικοινωνικών χαρακτηριστικών: η ύπαρξη αντικοινωνικών χαρακτηριστικών στην προσωπικότητα τους, όπως ο μακιαβελισμός, η απληστία και ο χαμηλός αυτοέλεγχος (Padilla et al, 2007). Ο μακιαβελισμός είναι η τάση ενασχόλησης με την εξαπάτηση, οι πολιτικές χειραγώγησης και επίδειξη συμπεριφοράς τέτοιας ώστε να αποκτήσει προσωπικά οφέλη (Christie & Geis, 1970). ο μακιαβελικός άνθρωπος είναι ραδιούργος, χειραγωγός, απατηλός και πειστικός ώστε να αποκτήσει δύναμη και έλεγχο (Judge, Piccolo & Kosalka, 2009). Όταν ο μακιαβελικός άνθρωπος είναι υφιστάμενος χρησιμοποιεί, όπως και οι τυχοδιώκτες, τακτικές και μεθόδους ώστε να αποκτήσουν εξουσία και κύρος (Padilla et al,

2007). Είναι θετικοί σε σχεδόν οτιδήποτε τους ζητείται, είναι κόλακες με τους ηγέτες τους και συγκρατούν την έκφραση της κριτικής τους για αυτούς. Αν και βραχυπρόθεσμα συνήθως συνωμοτούν με τους ηγέτες, μακροπρόθεσμα μπορεί να τους παγιδεύσουν ώστε να αποτύχουν και τελικά να αναλάβουν οι ίδιοι την εξουσία τους (Clements & Washburn, 1999). Επομένως, οι τυχοδιώκτες μπορούν να γίνουν καταστροφικοί.

Οι μακιαβελιστές, όμως, όπως και οι τυχοδιώκτες, ασχολούνται με τον οικονομικό τυχοδιωκτισμό επιδεικνύοντας μικρό ενδιαφέρον για τους οικονομικούς τους συνεργάτες (Dahling, Whitaker & Levy, 2009; Sakalaki, Richardson & Theraut, 2007). Επίσης, είναι πιθανότερο να κλέβουν από άλλους ανθρώπους (Fehr, Samson & Paulhus, 1992; Harrell & Hartnagel, 1976), να επιδείξουν τακτικές επιρροής ώστε να εγκαταστήσουν πολιτικές διασυνδέσεις (Dingler- Duhon & Brown, 1987; Harrell, 1980; Pandey & Rastogi, 1979), να επιλέξουν καριέρες με πολιτική φόρτιση, μεγαλύτερες ευκαιρίες πλουτισμού, κύρους κι εξουσίας (Corzine, 1997; Fehr et al, 1992; Hunt & Chonko, 1984), αλλά είναι λιγότερο πιθανό να ακολουθήσουν οργανωσιακές πολιτικές και κανόνες (Judge et al, 2009).

Η απληστία αναφέρεται στην εγωιστική επιθυμία του ατόμου να αποκτήσει αγαθά, κύρος ή εξουσία πέραν κάθε λογικού ορίου χωρίς πρόνοια για άλλους ανθρώπους ή για το κοινό καλό (Farrugia, 2002; Kaplan, 1991; Nikelly, 1992), πράγμα κοινώς συναντώμενο στον επιχειρηματικό κόσμο (Padilla et al, 2007).

Τέλος, η έλλειψη αυτοελέγχου είναι συμπεριφορά- κλειδί προκειμένου να επεξηγηθεί η εγκληματική στάση των τυχοδιωκτών (Pratt & Cullen, 2000). Αναφέρεται στην ροπή αποφυγής πράξεων, των οποίων τα μακροπρόθεσμα κόστη υπερβαίνουν τα στιγμιαία πλεονεκτήματα (Hirschi & Gottfredson, 1994). Όσοι παρουσιάζουν αυτοέλεγχο, απέχουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές εφόσον μπορούν αν επεξεργαστούν επαρκώς τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα της συμπεριφοράς τους (Gottfredson & Hirschi, 1990). Η έλλειψη αυτοελέγχου, εξάλλου, συνδέεται και με την οργανωσιακή διαφθορά (Marcus & Schuler, 2004).

#### 1.4.2.2.5. Βοηθοί

Αντίθετα με τις χαμένες ψυχές, οι βοηθοί διαθέτουν μεγάλη αυτογνωσία και αναζητούν την έκφραση των ιδεολογικών τους αξιών και πεποιθήσεων μέσα από την αποστολή του ηγέτη (Howell & Shamir, 2005; Padilla et al, 2007). Πράγματι, οι έρευνες έδειξαν ότι οι ηγέτες είναι ικανοί να επιτύχουν μεταμορφωτικά αποτελέσματα προς τους υφισταμένους τους μέσω της έκφρασης ενός οράματος που ευθυγραμμίζεται με τις κεντρικές

απόψεις των ιδεών τους (Burns, 1978; Howell & Shamir, 2005; Shamir et al, 1993). Αυτό σημαίνει ότι το κίνητρο των βοηθών ως προς την υποταγή τους στην καταστροφική ηγεσία είναι ριζωμένο κυρίως στην διαίωσιση των στόχων τους, οι οποίοι τους οδηγούν στην επίδειξη συμπεριφοράς που είναι εναρμονισμένη με τους προσωπικούς τους στόχους (Barbuto, 2000; Barbuto & Scholl, 1998). Οι βοηθοί όντως πιστεύουν στους καταστροφικούς ηγέτες και δεν χρειάζονται έντονη παρακίνηση από εκείνους ώστε να τους βοηθήσουν στην επίτευξη των τοξικών τους στόχων (Barbuto, 2000). Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η ταύτιση στόχων μεταξύ βοηθών και καταστροφικών ηγετών αποτελεί στην σκανδάλη επιρροής που ωθεί τον βοηθό στην υποταγή (Barbuto, 2000; Shamir et al, 1993; Bass, 1985; Yukl, 1998, Barbuto, 2000; Bass, 1985; Howell & Shamir, 2005; Shamir et al, 1993). Επίσης, οι βοηθοί θεωρούν πως ο ηγέτης αντλεί την εξουσία του από την εξειδίκευση αφού μπορεί να διαχειρίζεται πληροφορίες, γνώσεις και αυθεντία (Hinkin & Schriesheim, 1989). Έτσι, όταν οι βοηθοί πιστεύουν ότι ο ηγέτης έχει τα προσόντα και τις δεξιότητες που απαιτούνται, τους τοξικούς στόχους που ταυτίζονται με εκείνους του ηγέτη κι εμπιστεύονται ότι αυτός θα ενεργήσει με τρόπο εναρμονισμένο με την συλλογική αποστολή της ομάδας (French & Raven, 1959), αυξάνονται οι πιθανότητες ταύτισης στόχων που θα οδηγήσει στην υποταγή των βοηθών στους καταστροφικούς ηγέτες (Barbuto, 2000).

Τα ανωτέρω αποφερόμενα παρουσιάζονται σχεδιαγραμματικά στο Σχήμα 6.

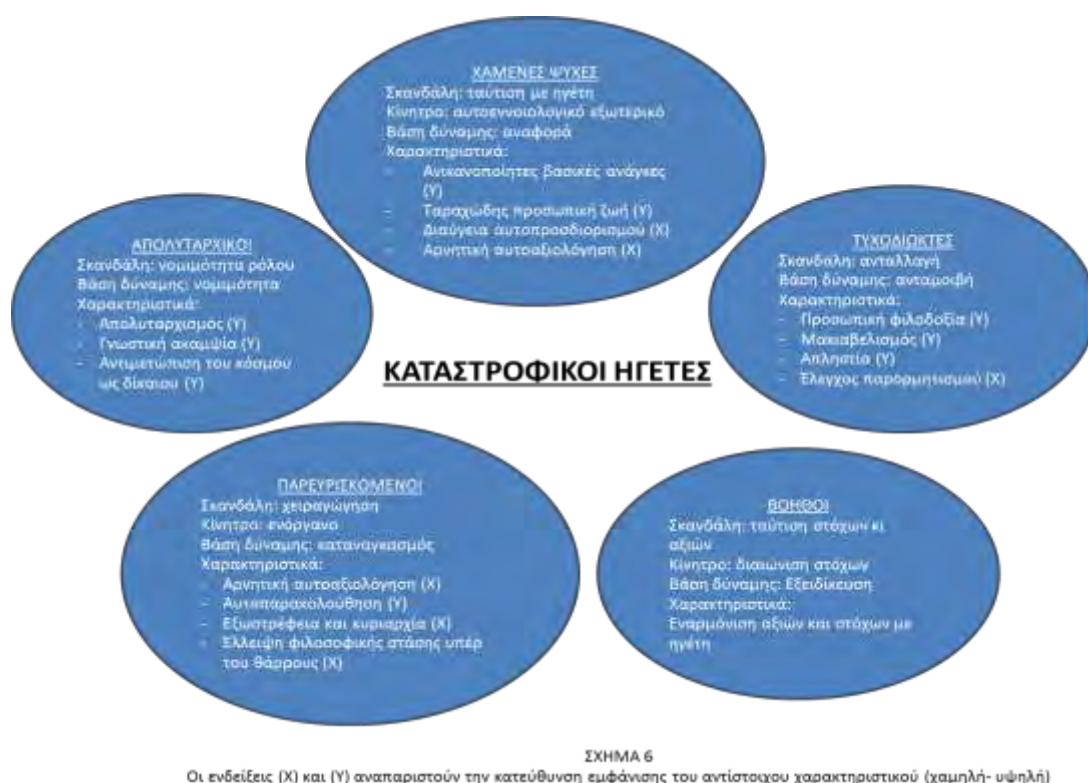
#### 1.4.3. Το συμβάλλον περιβάλλον

Όσον αφορά τον συγκεκριμένο παράγοντα της καταστροφικής ηγεσίας, θεωρείται σκόπιμο να εξετάσουμε τα κάτωθι αναφερόμενα βασικά στοιχεία προκειμένου να αποκτηθεί καλύτερη οπτική.

##### 1.4.3.1. Αστάθεια

Σε περιόδους αστάθειας, οι ηγέτες ενίσχυαν την εξουσία τους με την εισαγωγή ριζικών αλλαγών ώστε να αποκατασταθεί η τάξη που είχε διαταραχθεί (Bass, 1985; Burns, 1978; Conger & Kanungo, 1987). Οι ηγέτες που αναλαμβάνουν την εξουσία σε ασταθή περιβάλλοντα καταλαμβάνουν επίσης και μεγαλύτερη δύναμη, καθώς η αστάθεια απαιτεί γρήγορη δράση και λήψη δραστικών αποφάσεων (Janis & Mann, 1977; Vroom & Jago, 1974). Όμως την στιγμή που η λήψη αποφάσεων μετατραπεί σε συγκεντρωτική, ανακύπτει

και η δυσκολία ανάκλησης οποιασδήποτε ενέργειας (Kirpnis, 1972). Η δομική σταθερότητα του κοινωνικού συστήματος, δηλαδή η έκταση στην οποία οι κανόνες της κυβέρνησης είναι ξεκάθαρα ορισμένοι και συνεχώς εφαρμοζόμενοι μέσα στον χρόνο, είναι επίσης πολύ σημαντική (Cell, 1974; Conger & Kanungo, 1998; Simonton, 1988). Παράδειγμα αυτού αποτελούν οι μετακομμουνιστικές μοντέρνες χώρες όπου οι μεγάλες πολιτικές αποφάσεις συχνά βασίζονται σε εξαρχής διαπραγματεύσεις μεταξύ των ισχυρών (Kornai, 1995).



ΣΧΗΜΑ 6: Συνοπτική παρουσίαση χαρακτηριστικών δεκτικών υποστηρικτών

### 1.4.3.2. Αντιλαμβανόμενη απειλή

Η αντιλαμβανόμενη απειλή είναι σχετική με την αστάθεια. Το εύρος της κυμαίνεται από την απλή αίσθηση κακομεταχείρισης λόγω διάφορων κοινωνικοοικονομικών απελπιστικών καταστάσεων, όπως οι καταστάσεις που εκδηλώθηκαν στην Ζιμπάμπουε και την Σομαλία, έως έναν άκρως ταραγμένο και μπερδεμένο οργανισμό στα όρια της χρεωκοπίας. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι απειλούνται είναι πιο δεκτικοί σε κάποια αδιάλλακτη ηγεσία. Οι έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν πάνω σε θέματα διαχείρισης τρομοκρατίας ανέδειξαν ότι η απειλή αυξάνει την υποστήριξη των παριστάμενων και την ταύτιση τους με τον χαρισματικό ηγέτη (Solomon, Greenberg & Pyszczynski, 1991). Ετέρα μελέτη απέδειξε την ροπή προς τους χαρισματικούς ηγέτες όταν το άτομο θεωρεί ότι απειλείται ακόμα και η ζωή του, ειδικά προς εκείνους που είναι πιο ενεργητικοί (Cohen, Solomon, Maxfield, Pyszczynski & Greenberg, 2004).

Δύο σημεία αποτελούν σταθμό στην μελέτη των απειλών προερχόμενων από το περιβάλλον. Πρώτον, οι αντικειμενικές απειλές δεν είναι απαραίτητες προϋποθέσεις αφού μια και μόνο αντίληψη ύπαρξης απειλής είναι υπεραρκετή. Δεύτερον, συχνά οι ηγέτες διαιωνίζουν την αντίληψη της απειλής ή έναν εξωτερικό εχθρό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού υπήρξε ο Bush , ο οποίος μιλούσε συνεχώς για τον πόλεμο κατά της τρομοκρατίας, όπως ο Steve Jobs της εταιρίας Apple αναφερόταν στην ανταγωνίστρια εταιρία IBM ως τον 'μεγάλο αδερφό'. Απώτερος σκοπός αυτών των στάσεων ήταν, φυσικά, η ενδυνάμωση της εξουσίας τους και η παροχή επιπλέον κινήτρων στους υποστηρικτές τους.

#### 1.4.3.3. Πολιτιστικές αξίες

Όπως είναι γνωστό, η κουλτούρα αναφέρεται στις ατομικές προτιμήσεις του κάθε ατόμου ως προς τις κοινωνικές συνθήκες, οι οποίες είναι τελικά που παράγουν την ηγεσία (Hofstede, 1991). Η καταστροφική ηγεσία είναι πιθανότερο να εμφανιστεί υπό συνθήκες που ενθαρρύνουν την αποφυγή της βεβαιότητας όπου οι άνθρωποι αισθανόμενοι ότι απειλούνται από ασαφείς καταστάσεις στρέφονται σε ισχυρούς ηγέτες ώστε να αναπτρωθούν οι ελπίδες τους, της συλλογικότητας σε αντίθεση με την ατομικότητα και της υψηλής εξουσιαστικής απόστασης, η οποία αποτελεί την διαφορά σε απόλαυση εξουσίας και προνομίων μεταξύ των ατόμων που διακρίνονται από χαμηλό και υψηλό κύρος. Ειδικά η εξουσιαστική απόσταση αποτελεί σημαντική προϋπόθεση εφόσον σε κουλτούρες με υψηλή εξουσιαστική απόσταση, κυρίως όταν το μορφωτικό επίπεδο είναι χαμηλό και υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις στην κατανομή του πλούτου, οι υποστηρικτές είναι πολύ πιο ανεκτικοί στις ασυμμετρικές δύναμης που χαρακτηρίζουν καταστάσεις όπως ο δεσποτισμός και η τυραννία (Hofstede, 1991). Οι δικτάτορες κατά συρροή εκμεταλλεύονται την ανάγκη των υποστηρικτών τους για ασφάλεια με την προσφορά κοινωνικής δομής που περιλαμβάνει μεταξύ άλλων ήθη κι έθιμα τα οποία παρέχουν εύκολες λύσεις σε περίπλοκα προβλήματα (Heifetz, 1994; Luthans et al, 1998).

Σε συλλογικές κουλτούρες όπου η συνεργασία και η εμπιστοσύνη εντός ομάδας υπογραμμίζονται (Hofstede, 1991) προτιμώνται οι ισχυροί ηγέτες έτσι ώστε να δύνανται να συσπειρώνουν τους πολίτες προκειμένου να αποφευχθούν οι διαμάχες που απαιτούν αντίστοιχη επίλυση, αλλά και να παρασχεθεί αλληλεγγύη και ομαδική ταυτότητα.

#### 1.4.3.4. Απουσία ελέγχων και ισορροπιών και αναποτελεσματικά ιδρύματα

Η ύπαρξη ελέγχων και ισορροπιών, ιδιαίτερα σε ισχυρούς οργανισμούς και έθνη που τείνουν να έχουν και ισχυρά ιδρύματα, όπως επίσης και αντισταθμιστικά κέντρα εξουσίας που αποδεικνύουν του κινδύνους του μονομερούς ελέγχου, είναι απαραίτητη προκειμένου να απουσιάζουν τυχόν καταχρήσεις εξουσίας (Hamilton, Jay & Madison, 2000). Για τον λόγο αυτόν, κρίνεται βέλτιστη η ύπαρξη περισσότερων κυβερνητικών καναλιών με ανεξάρτητη εξουσία και ευθύνες, έτσι ώστε καθένα από αυτά να θέτει όρια στην εξουσία των άλλων. Χωρίς αυτόν το μέτρο ασφαλείας των κυβερνητικών συστημάτων, δίνεται η δυνατότητα στο εκάστοτε άτομο ή ομάδα να σφετερίζονται την εξουσία (Gandossy & Sonnenfedt, 2004).

Βασική έννοια της παγκόσμιας βιβλιογραφίας αποτελεί η διακριτικότητα, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο οι ηγέτες είναι απελευθερωμένοι από τους οργανωσιακά επιβαλλόμενους περιορισμούς (Finkelstein & Hambrick, 1990). Η διακριτικότητα είναι αναγκαία ώστε οι ηγέτες να εκτελούν τα καθήκοντα τους παράλληλα με την δυνατότητα που παρέχεται στους καταστροφικούς ηγέτες να καταχρώνται την εξουσία τους (Kaiser & Hogan, 2007). Η έννοια της διακριτικότητας υποδηλώνει ότι η καταστροφική ηγεσία είναι πιθανότερο να εμφανιστεί σε θέσεις εργασίας που βρίσκονται χαμηλότερα στην ιεραρχική κλίμακα, όπου και η επίβλεψη από τους προϊσταμένους είναι μικρότερη, σε ταχέως μετασχηματιζόμενους και αναπτυσσόμενους τομείς, όπως επίσης και σε μικρού μεγέθους νέους οργανισμούς (Hambrick & Abrahamson, 1995; 10).

Άλλη σημαντική διάσταση είναι αυτή του προεδρισμού, η οποία ουσιαστικά είναι ο συγκεντρωτισμός. Ο συγκεντρωτισμός δύναμης ενισχύεται από την εξάρτηση και απάθεια των εργαζομένων, όπως επίσης και από την αστάθεια και αναποτελεσματικότητα των οργανισμών που επιτρέπουν στον ηγέτη την κατοχή του συνόλου της εξουσίας εντός του οργανισμού και στον εργαζόμενο να εξαρτάται περισσότερο αποδυναμώνοντας την θέση του (Linz, 1994; Mainwaring & Scully, 1995; Shugart & Mainwaring, 1997; Zakaria, 1997).

Αντιθέτως, οι καταστροφικοί ηγέτες είναι σχεδόν ακατόρθωτο να επιβιώσουν σε σταθερά συστήματα με ισχυρά ιδρύματα κι επαρκείς ελέγχους κι ισορροπίες εξουσίας. Η ύπαρξη δυνατών υποστηρικτών είναι επίσης σημαντική. Όμως υπό τις προαναφερόμενες συνθήκες οι καταστροφικοί ηγέτες μπορούν να αδράξουν τον έλεγχο του συστήματος και να επιβάλλουν μια δική τους δομή, υποσκάπτοντας τα υπάρχοντα εποικοδομητικά ιδρύματα και νομοθεσία με την αντικατάστασή τους με εκείνα που είναι σχεδιασμένα να ενισχύουν την κεντρική εξουσία, αποκλείοντας κι εξαφανίζοντας τους αντιπάλους κι αντιφρονούντες, χειραγωγώντας της Μ.Μ.Ε. κι εκμεταλλευόμενοι τα εκπαιδευτικά συστήματα χρησιμοποιώντας προπαγανδιστικές πρακτικές, ώστε να νομιμοποιήσουν την εξουσία τους. Οι νέα αυτή δομή και πολιτικές σύντομα αφομοιώνονται στην υπάρχουσα κουλτούρα (Gersick & Hackman, 1990), ενώ τα άτομα που εκτελούν ασυνείδητα τις εντολές που δέχονται από τον ηγέτη και



προστατεύονται από την υψηλότερη εξουσία του, τελικά αποδέχονται την κατάσταση ως φυσιολογική (Kellman & Hamilton, 1989).

### 1.5. Ο εκφοβισμός (Bullying) ως στυλ ηγεσίας

Ο εκφοβισμός (Lewis, 1999; Einarsen, 2000; Satin, 2003) είναι έννοια σχεδόν συνώνυμη με την ‘κακοποιητική επίβλεψη’ (Tepper, 2000) και την αντικοινωνικότητα (Pearson, Andersson & Porath, 2000; Pearson & Porath, 2004. Έχει αρνητική χροιά παγκοσμίως (Adams, 1992), αλλά οι πρόσφατες έρευνες ανέδειξαν την περίπτωση ο εκφοβισμός να εμπεριέχει και θετικά στοιχεία, πέραν των αναμενόμενων αρνητικών. Σύμφωνα με τις υπάρχουσες στατιστικές αναλύσεις, ο εκφοβισμός εφαρμόζεται σε ποσοστό που κυμαίνεται από 5% έως 10% του ευρωπαϊκού εργατικού δυναμικού (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia, 2003) εκ του οποίου το 80% είναι προερχόμενο από τους οργανωσιακούς ηγέτες (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003). Τελικά, όμως, μόνο το 50% των θυμάτων αυτού σε κάποια οργανωσιακή μονάδα προέβησαν στην καταγγελία του (Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994).

#### 1.5.1. Ο ορισμός του εκφοβισμού

Η παγκόσμια βιβλιογραφία έχει αναδείξει μια πληθώρα ορισμών προσδιοριστικών του εκφοβισμού προκειμένου να διαχωριστεί από συνώνυμες έννοιες. Σύμφωνα με τους Einarsen και Raknes, ο εκφοβισμός είναι μια επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά, ενέργειες ή πρακτικές που κατευθύνονται προς έναν ή περισσότερους εργαζόμενους και που προκύπτουν είτε εκ προθέσεως είτε ασυνείδητα, οι οποίες όμως είναι ανεπιθύμητες από τους εργαζόμενους δεδομένου ότι προκαλούν ταπείνωση, προσβολή και ταραχή, ενώ ενδέχεται να επιδράσουν και στην εργασιακή τους απόδοση ή και να δημιουργήσουν ένα δυσάρεστο εργασιακό περιβάλλον (Einarsen & Raknes, 1991). Δεδομένης της συνέχειας και της συστηματικότητας που απαιτεί ο εκφοβισμός σαν συμπεριφορά, είναι συχνά δύσκολο στους τρίτους παρατηρητές να αντιληφθούν εξαρχής όχι μόνο την ηγετική συμπεριφορά, αλλά και το νόημα που αυτή κρύβει (Einarsen et al, 2003; Hoel, Rayner & Cooper, 1999), καθώς ακόμα και μια συμπεριφορά που σε τρίτους εμφανίζεται αθώα, μπορεί να εκληφθεί από τα θύματα που έχουν γνώση όλη της προϊστορία μεταξύ εκείνων και των ηγετών ως εκφοβισμούς. Αυτό δεν θα ήταν παράλογο, αν σκεφτεί κανείς ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο ηγέτης προγραμματισμένα και υπολογιστικά επέδειξαν μια συμπεριφορά έννοιας ή ενδιαφέροντος με την προοπτική να αποκρύψει από τρίτα πρόσωπα τις τιμωρητικές και

κακοποιητικές προθέσεις του (Adams, 1992). Η περίπτωση όμως αυτή μεταβάλλεται άρδην όταν οι εκφοβιστικές συμπεριφορές πληθύνουν, οπότε και τα τρίτα πρόσωπα, ενώ αρχικά δεν μπορούσαν να τις εντοπίσουν, πλέον όχι απλά είναι σε θέση να τις καταδείξουν, αλλά επιπλέον αναγκαστικά πολλές φορές εμπλέκονται, αφού τα θύματα του εκφοβισμού στρέφονται προς αυτά για βοήθεια και συμπαράσταση (Leymann, 1996). Όταν αυτό συμβεί, είτε εκείνα αποστασιοποιούνται και αδιαφορούν είτε μετατρέπονται σε συνεργάτες του ηγέτη (Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994) από φόβο μήπως μετατραπούν κι αυτά σε θύματα παρασυρόμενοι από την εκδικητικά στάση του ηγέτη (Rayner, Hoel & Cooper, 2002).

Κατά μια άλλη προσέγγιση, ο εκφοβισμός αποτελεί μια σειρά από στρατηγικά επιλεγμένες τακτικές επιρροής των ηγετών, οι οποίες μεταφέρουν μια συγκεκριμένη εκφοβιστική εικόνα και θέτουν στόχους σε υποτακτικά και αδύναμα άτομα που είναι ευκολότερα διαχειρίσιμα κι ελεγχόμενα, προκειμένου να επιτευχθούν προσωπικοί ή και οργανωσιακοί στόχοι. Θα μπορούσε να πει κανείς, λοιπόν, ότι οι τακτικές αυτές αποτελούν προκαλύμματα ενός ηγέτη έτσι ώστε να επηρεάσει την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων κυρίως με την χρήση συναισθηματικών ξεσπασμάτων, τα οποία είναι απολύτως ελεγχόμενα κι ποτέ ανεξέλεγκτα, την έλλειψη συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και ένα οργανωσιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι φοβούνται να εκφράσουν την γνώμη τους και που οι διάφορες επαγγελματικές διαφωνίες λύνονται απολυταρχικά (Vartia, 1996). Από όλα τα προαναφερόμενα εύκολα προκύπτει ότι ο εκφοβισμός δεν είναι απλά αποτέλεσμα μιας ελαττωματικής προσωπικότητας, αλλά μια τεχνηέντως οργανωμένη συμπεριφορά ώστε να πραγματοποιηθούν κάποιοι στόχοι, ελεγχόμενες προσπάθειες των ηγετών να ενσωματώσουν την επίδειξη συναισθήματος στην οργανωσιακή τους διαχείριση, όπως ακριβώς μια θεατρική παράσταση, ώστε να προκύψουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Επιπλέον, ο οργανωσιακός εκφοβισμός μπορεί να θεωρηθεί το ενδεικνυόμενο μέσο με το οποίο ο ηγέτης μπορεί να κατευθύνει την συμπεριφορά και τις προσπάθειες των εργαζομένων προς επίτευξη στόχων που δεν αντίκεινται καθόλου στους οργανωσιακά τιθέμενους. Από την άποψη αυτή, ο εκφοβισμός αποτελεί μια στρατηγική κίνηση κι έναν καλά υπολογισμένο τρόπο συμπεριφοράς προς τους ανθρώπους που μόνο η ανισορροπία δύναμης μπορεί να τους κάνει να ανταποκριθούν εποικοδομητικά. (Ferris, Adams, Kolodinski, Hochwarter & Ammeter, 2002; Ammeter, Douglas, Gardner, Hochwarter & Ferris, 2002; Ferris, Treadway et al, 2005; Liu et al, 2006; Salin, 2003; Einarsen et al, 2003). Κατά άλλους, βέβαια, είναι το αποτέλεσμα της αδυναμίας των ηγετών να διαχειριστούν το άγχος και την πίεση που υφίστανται, οπότε, ενώ θα έπρεπε να ενεργούν εποικοδομητικά, αντιθέτως αυτοί συμπεριφέρονται με οργή κι εκδηλώνουν συμπεριφορές που από την οπτική τρίτων προσώπων φαίνεται εχθρικές και ακατανόητες (Fetlson, 1992), ειδικά όταν η εχθρική συμπεριφορά των ηγετών και οι μη ανάλογες τιμωρίες, καταλαμβάνουν τους εργαζόμενους

εξ απρόοπτου και μη μπορώντας να τις κατανοήσουν, να προστατευτούν και να αμυνθούν (Kile, 1990; Ashforth, 1994), ωθώντας τους να παραιτηθούν (Adams, 1992; Field, 1996; Leymann, 1966).

#### 1.5.2. Προϋποθέσεις εμφάνισης εκφοβισμού ως στυλ ηγεσίας

Η εμφάνιση του εκφοβισμού εντός των οργανωσιακών κύκλων προϋποθέτει τα εξής:

➤ Ευνοϊκό περιβάλλον

Σύμφωνα με τις προϋπάρχουσες μελέτες, θεωρείται ότι όταν εντός του οργανωσιακού περιβάλλον υπάρχει

- χαμηλός έλεγχος
- διαμάχη ρόλων
- δυσαρέσκεια προς την διοίκηση
- υψηλές απαιτήσεις συνεργασίας (Matthiesem & Einarsen, 2001)
- απόσταση εξουσίας μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου, σε αντίθεση με την άποψη της μειοψηφίας ότι και το ίδιο επίπεδο εξουσίας είναι αποδεκτό, οπότε ο εκφοβισμός μπορεί να προκύψει και μεταξύ συνάδελφων (Hogh & Dofradottir, 2001; Leymann, 1996; Vartia, 1993)
- η μεγάλη αλλαγή, όπως η αναδόμηση, η συρρίκνωση ή η εξαγορά (McCarthy, Sheehan & Kearns, 1995)
- μεγάλο μέγεθος οργανισμού (Einarsen & Skogstad, 1996) και
- μεγάλο επίπεδο γραφειοκρατίας (Salin, 2003),

τότε και το περιβάλλον είναι ευνοϊκό για την εμφάνιση του εκφοβισμού.

➤ Ευνοϊκοί εργαζόμενοι- θύματα

Θεωρείται ότι τα καλύτερα θύματα είναι οι εργαζόμενοι που κατέχουν χαμηλά επίπεδα αυτονομίας κι ανεξαρτησίας, αλλά είναι ευσυνειδητοι. Επίσης, δίνουν μεγαλύτερη προτεραιότητα στην τήρηση των διαδικασιών και την διατήρηση της τάξης, ακολουθώντας τους κανόνες κατά γράμμα, παρά στην εργασιακή απόδοση. Ακόμα, παρουσιάζουν εσωστρέφεια, ευθύτητα, φτωχή αυτοεικόνα, νευρωτισμό, ενώ κατά περιπτώσεις είναι άτομα που έχουν καταβάλει μεγάλες προσπάθειες επαγγελματικά στο παρελθόν κι αυτές τους οδήγησαν σε σημαντικά επιτεύγματα (Mathiesem & Einarsen, 2001). Όλα τα θύματα έχουν

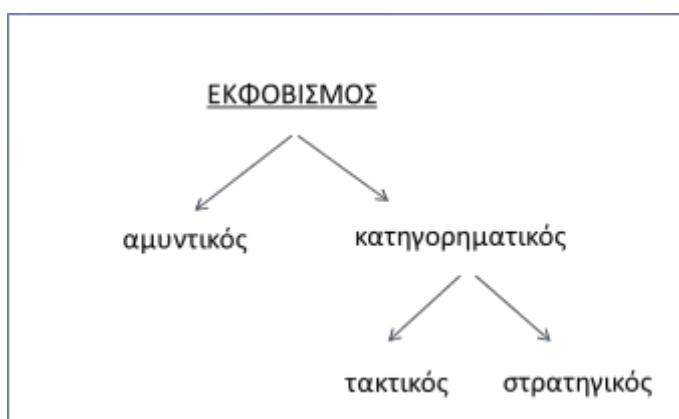
παρεμφερή χαρακτηριστικά και τελικά σχηματίζουν ομάδες. Σταδιακά αυτές καταλαμβάνουν ολόκληρο τον οργανισμό γιατί σε ύστατο επίπεδο παραμένουν σε αυτόν μόνο όσοι είναι δεκτικοί στον εκφοβισμό, ενώ αποχωρούν όσοι δεν είναι (Ramsey, 2002; Felson & Steadman, 1983; Olweus, 1978; Ellison, 1993; Schneider, 1983). Αντιθέτως, η μειοψηφική άποψη δηλώνει ότι τα θύματα του εκφοβισμού δεν εκδηλώνουν κάποιο μοτίβο χαρακτηριστικών (Leymann, 1966).

➤ Ευνοϊκοί ηγέτες- θύτες

Οι περισσότεροι θύτες εκφοβισμού βρίσκονται σε θέση ισχύος. Διαθέτουν εκείνα τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που τελικά τους καθιστούν θύτες, ακόμα κι από την παιδική τους ηλικία. Κατά την πλειοψηφία τους είναι σαδιστές, νάρκισσοι, πολλές φορές ευσυνείδητοι, ενώ συνήθως ζηλεύουν τους γύρω τους (Adams, 1992). Πολλές φορές ακολουθούν τους οργανωσιακούς κανόνες κατά γράμμα κι έχουν εξαιρετικά μεγάλη αυτοπεποίθηση, κυρίως συναισθηματικά (Elliott, 1997), αλλά πιθανόν να είναι ακαλλιέργητοι (Brodsky, 1976). Όλα τα προαναφερόμενα υποδηλώνουν ότι κατά πάσα πιθανότητα δεν προκύπτει ως συνειδητή διαδικασία, αλλά λόγω ελαττωμάτων προσωπικότητας. Από το συμπέρασμα αυτό συνάγεται εύκολα ότι οι περισσότεροι θύτες δεν αναγνωρίζουν την επιθετική τους συμπεριφορά (Elliott, 1997) αφού αυτή τις περισσότερες φορές εκδηλώνεται ώστε εκείνοι να νιώσουν ασφαλείς, επαρκείς κι ανώτεροι, ενώ η μειοψηφία ποτ το κάνει, αντιμετωπίζει την κατάσταση ως αναγκαία ώστε να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι (Ramsey, 2002). Όσοι είναι ανασφαλείς, εκδηλώνουν την συμπεριφορά του νταή (Ramsey, 2002), μην έχοντας ακριβή εικόνα του εαυτού τους και της κατάστασης (Adams & Bray, 1992; Mariano, 1995). Μεγάλη μερίδα αυτών φέρονται επιθετικά διότι πιστεύουν ακράδαντα ότι αυτή είναι η συμπεριφορά που ενδείκνυται κι άρα οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμορφωθούν, αφού είχαν άσχημη παιδική ηλικία, έχοντας μεγαλώσει σε μη ιδανικά περιβάλλοντα με κοινωνικοοικονομικά μειονεκτήματα (Besag, 1995), ιδιαίτερα την έλλειψη μόρφωσης. Έτσι, αναζητούν και σαν ενήλικες περιβάλλοντα που είναι δεκτικά του εκφοβισμού και με αυτόν τον τρόπο αντλούν δύναμη. Κάποια άλλη μερίδα θυτών έχουν αντιθέτως μεγάλη μόρφωση κι έχοντας τεράστιες πολιτικές ικανότητες, 'έχουν κατανοήσει τις ανάγκες του περιβάλλοντα χώρου (Ferriw, Treadway et al, 2005) έχουν φτάσει ήδη σχεδόν στην κορυφή (Xavier, 2005). Η μερίδα αυτή των ηγετών χρησιμοποιεί τον εκφοβισμό έχοντας αντίστοιχη στρατηγική διαχείρισης των εργαζομένων κι επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, την οποία και εφαρμόζουν επιλεκτικά, όπου δηλαδή οι ίδιοι κρίνουν ότι είναι αναγκαίο ώστε να μειωθούν οι αρνητικές συνέπειες και να επιτευχθούν οι τεταγμένοι στόχοι.

### 1.5.3. Διακρίσεις ειδών εκφοβισμού

Το στυλ ηγεσίας του εκφοβισμού διακρίνεται σε διάφορες κατηγορίες, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 7. Αρχικά, διαχωρίζεται σε αμυντικό και κατηγορηματικό. Ο αμυντικός εκφοβισμός αποτελεί ουσιαστικά την αντίδραση του ηγέτη σε κάποιο παρουσιαζόμενο πρόβλημα. Για τον λόγο αυτό, εμφανίζεται μόνο όταν αναδύεται κάποιο σοβαρό οργανωσιακό πρόβλημα που απαιτεί άμεση διευθέτηση. Αντίθετα, ο κατηγορηματικός δεν εμφανίζεται σε κάποιον άλλο ιδιαίτερο ή συγκεκριμένο λόγο, παρά μόνο όταν υπάρχει επιθυμία του ηγέτη να καθιερώσει κάποια συγκεκριμένη ταυτότητα, κι όχι σαν αντίδραση σε κάτι (Tedeschi & Melburg, 1984).



ΣΧΗΜΑ 7: Είδη εκφοβισμού

Ο κατηγορηματικός εκφοβισμός με την σειρά του διακρίνεται σε τακτικό και στρατηγικό. Ο τακτικός χρησιμοποιείται για την επικοινωνία απειλών προκειμένου ο ηγέτης να θεωρηθεί ισχυρός. Από την ελ λόγω κατηγορία εκφοβισμού ο ηγέτης που αναδύεται είναι τύραννος και τελικά επιφέρει αρνητικά οργανωσιακά αποτελέσματα, ενώ για τον λόγο αυτό θεωρείται αποτυχημένος. Έτσι, συνήθως αυτοί οι ηγέτες μένουν μικρό χρονικό διάστημα σε έναν οργανισμό μέχρι να τους εκδιώξουν για τα λάθη τους (Mariano, 1995). Από την άλλη πλευρά, ο στρατηγικός επιφέρει θετικά αποτελέσματα και συνδέεται με χαρακτηρισμούς όπως 'επιτυχημένοι' και 'ικανοί', αφού σημειώνουν αξιοσημείωτη απόδοση, έχουν τεχνικές γνώσεις και προάγονται σε μεγάλες θέσεις. Οι ηγέτες αυτοί εφαρμόζουν μόνο στα πλαίσια στρατηγικής του ηγέτη προκειμένου οι εργαζόμενοι να γίνουν αποδοτικότεροι και να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι (Tedeschi & Melburg, 1984).

Ο οργανωσιακός εκφοβισμός είναι κατά την συντριπτική πλειοψηφία κατηγορηματικός. Από εκεί και πέρα εξαρτάται κυρίως από την προσωπικότητα του ηγέτη η ταξινόμηση του σε περαιτέρω κατηγορία.

## 1.6. Η ανηθικότητα ως στυλ ηγεσίας

Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η εμφάνιση της ανηθικότητας του ηγέτη εντός των οργανωσιακών κόλπων συνδέεται ευθέως με τις αξίες και πεποιθήσεις του ηγέτη αυτού (Grojean et al, 2004; Hunt, 1991; O'Connor et al, 1995; Sims, 1994). Οι ηγέτες με εγωκεντρικές αξίες θα είναι πιο καταστροφικοί όταν κληθούν να επιλύσουν ένα ζήτημα ηθικής φύσης σε σχέση με εκείνους των οποίων οι αξίες είναι προσανατολισμένες, όχι στον εαυτό τους, αλλά μακριά από αυτόν (Schwartz, 1992, 1994; Schwartz and Bilsky, 1987, 1990.), καθώς οι πρώτοι αναφερόμενοι φαίνεται πως επιδιώκουν βραχυπρόθεσμους προσωπικούς στόχους εις βάρος των μακροπρόθεσμων, κοινών οργανωσιακών στόχων που επιδιώκουν οι δεύτεροι αναφερόμενοι (Conger, 1990; Darley, 2001; House & Howell, 1992; O'Connor et al, 1995).

### 1.6.1. Ο ρόλος της ανηθικότητας στην καταστροφική ηγεσία

Η οργανωσιακή ηγεσία μπορεί να ειπωθεί ως μια κοινωνική και προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων λειτουργία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων (Fleishman et al, 1991; Mumford et al, 2000). Επομένως, εξ ορισμού η ηγεσία εμφανίζεται και πρέπει να εμφανίζεται σε καταστάσεις που απαιτούν ερμηνεία και δομή, γεγονός που υπογραμμίζει την επιρροή των προσωπικών θεωρήσεων, όπως οι πεποιθήσεις και οι αξίες (Hunt, 1991; Mumford et al, 1993) ως σταθερά, ατομικά χαρακτηριστικά που εξυπηρετούν ως δείκτες συμπεριφοράς που επηρεάζουν την συμπεριφορά των ατόμων και τις λύσεις που παράγουν επί των υπαρχόντων προβλημάτων (Schwartz, 1990; Rokeach, 1973; Meglino et al, 1989; Braithwaite and Scott, 1991). Έτσι, οι επιλογές του ηγέτη μέσα σε αυτά τα σύνθετα περιβάλλοντα λήψης αποφάσεων μπορεί να σημάνει την διαφορά μεταξύ μιας εποικοδομητικής κι μιας καταστροφικής διαδρομής ενός οργανισμού.

Οι εποικοδομητικοί ηγέτες τείνουν να τοποθετούν σε υψηλότερο ιεραρχικά επίπεδο τις αξίες που σχετίζονται με την ηθική εξαιτίας της ανάγκης τους να είναι προς όλους δίκαιοι και να αποδίδουν σεβασμό προς όλους σε αντίθεση με τους καταστροφικούς που οι σχετικές με την ηθική αξίες ιεραρχούνται πολύ χαμηλότερα. Ε αφού ο εκάστοτε ηγέτης αντιμετωπίζει την καταστροφική ηγεσία σαν ελκυστική επιλογή, είτε ασυνείδητα είτε συνειδητά, βάσει της σημαντικότητας που εκείνοι αποδίδουν στην κάθε αξία, δηλαδή βάσει της ιεραρχικής δόμησης των αξιών στο μυαλό των ηγετών (Rokeach, 1973). Επομένως, η διαφορά μεταξύ καταστροφικών κι εποικοδομητικών ηγετών είναι ακριβώς αυτή η διαφοροποίηση μεταξύ

των αξιών και των πεποιθήσεων τους που συνθέτουν τα όρια και το εύρος της συμπεριφοράς τους (Avolio & Bass, 1995; Bass, 1998; Ehrhart & Klein, 2001; Howell & Lewis, 1987). Οι προσωπικές αυτές διαφορές αξιών είναι το κλειδί πίσω από το κίνητρο των ηγετών να επιδιώξουν τους προσωπικούς τους στόχους, πράγμα λογικότατο αν σκεφτεί κανείς πως προηγούμενες έρευνες επί του θέματος τις ανέδειξαν ως σημαντικούς παράγοντες πρόβλεψης της ηθικής συμπεριφοράς (Finegan, 1994; Fritzsche, 1995; Schidt & Posner, 1982). Αυτό προκύπτει γιατί οι άνθρωποι τελικά διαφέρουν μόνο ως προς την σημασία που αυτοί αποδίδουν στην εκάστοτε πράξη (Rokeach, 1973). Έτσι, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η ιεραρχική δόμηση των αξιών στη συνείδηση του εκάστοτε ηγέτη θα καθορίσει το αν θα αντιμετωπίσει την καταστροφική ηγεσία ως ελκυστική επιλογή, είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα.

### 1.6.2. Η σημασία της ιεραρχικής δόμησης των αξιών

Η ακριβής σημασία της ιεραρχική δόμησης υπογραμμίζεται όταν κάποιος αναλογιστεί την διαδικασία λήψης αποφάσεων πάνω σε κάποιο ζήτημα ηθικής φύσεως ή της επίλυσης ηθικών προβλημάτων. Η διαδικασία αυτή (Rest, 1986) περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

1. αναγνώριση ύπαρξης κάποιου ηθικού προβλήματος (Trevino et al, 2006),
2. δημιουργία κάποιας ηθικής κρίσης που είναι η βάση της ηθικής συμπεριφοράς (Kohlberg, 1981, 1984) μέσω μιας λογικής, ηθικής συλλογιστικής διαδικασίας (Monin et al, 2007; Trevino et al, 2007),
3. εξερεύνηση ηθικής διάστασης του υπό επίλυση προβλήματος ή υπό λήψη απόφαση και απόδοση και απόδοση δέουσας σημασίας σε αυτή ανάλογα με την ιεραρχική δόμηση των αξιών του εκάστοτε ατόμου (Darley, 2001; House & Howell, 1992; Brown & Trevino, 2006).

Αντιστοίχως είχε τοποθετηθεί και ο Trevino (Trevino, 1986; Trevino et al, 2006), σε μελέτες του οποίου παρουσιάστηκαν παρεμφερή βήματα της προαναφερόμενης διαδικασίας και συγκεκριμένα τα εξής:

1. αντιμετώπιση μιας ηθικής κατάστασης,
2. διερεύνηση ηθικού υπόβαθρου του ατόμου που λαμβάνει την απόφαση ή λύνει το πρόβλημα,

3. εξέταση διαφόρων ατομικών και εξειδικευμένων για το εκάστοτε πρόβλημα ή απόφαση παραγόντων, όπως η θέση εξουσίας και το οργανωσιακό κλίμα (Trevino, 1986, 1992; Trevino et al, 2006).

Βασικό κοινό σημείο των δύο αυτών διαφορετικών προσεγγίσεων αποτελεί η ανάδειξη της σημασίας των ατομικών εσωτερικών δεδομένων, όπως η θέση ελέγχου και η ηθική ανάπτυξη, τα οποία παίζουν κυρίαρχο ρόλο στην θέληση των ανθρώπων να προβούν σε ενέργειες που θα ακολουθήσουν καταστροφική πορεία (Bommer et al, 1987; Forsyth & Nye, 1990; Hegarty & Sims, 1978; Reynolds, 2006). Τα δεδομένα αυτά είναι παρόντα υπό κάποια μορφή καθ' όλα τα στάδια ανταπόκρισης του ηγέτη σε μια ηθική κατάσταση, από την στιγμή της αναγνώρισης ύπαρξης κάποιου προβλήματος που περιέχει ηθικό δίλλημα έως την τελική αντιμετώπιση του.

Τα ίδια αυτά εσωτερικά δεδομένα διαδραματίζουν σοβαρότατο ρόλο στην επιλογή της καταστροφικής ηγεσίας, καθώς εισχωρούν στην προαναφερόμενη συλλογιστική διαδικασία. Ειδικότερα, όταν εμφανίζεται κάποιο πρόβλημα, ο ηγέτης καλείται να το αναλύσει ανακατασκευάζοντας το στο μυαλό του προκειμένου να ανακαλύψει την βέλτιστη λύση (Reiter- Palmon & Ilies, 2004; Mumford et al, 1994; Runco & Chand, 1994), πράγμα που, αν εφαρμοστεί σε επαρκή βαθμό, ενισχύει την αποτελεσματικότητα επίλυσης του προβλήματος, σύμφωνα με αποτελέσματα προγενέστερων ερευνών (Chand & Runco, 1992; Forntenot, 1992; Mumford et al, 1996; Okuda et al, 1991; Redmond et al, 1993; Reiter- Palmon et al, 1997; Rostan, 1994). Οι ηγέτες, ανάλογα με τις προσωπικές τους εμπειρίες και τα χαρακτηριστικά του, δηλαδή τις αξίες και τις πεποιθήσεις του, αντιμετωπίζει την εκάστοτε προβληματική κατάσταση με κάποιον συγκεκριμένο τρόπο (Hamilton & Sanders, 1999). Αυτές ακριβώς οι εμπειρίες και τα χαρακτηριστικά είναι που αναλαμβάνουν πρώτα στα θέματα ηθικής φύσεως προκαλώντας συναισθηματικές εκρήξεις στο μυαλό του ηγέτη προτού καταστεί εφικτή η λογική τους αξιολόγηση, γιατί η επιρροή του συναισθήματος είναι πολύ εντονότερη από εκείνη της λογικής. Τελικά, λοιπόν, η αμεσότητα και η ένταση του συναισθήματος είναι εκείνα που επεμβαίνουν στην εξεύρεση λύσης για το υπάρχον πρόβλημα (Ilies & Reiter- Palmon, 2004). Από την ανάλυση αυτή, λοιπόν, διαφαίνεται ότι οι εσωτερικές καταβολές θα επηρεάσουν κατά ένα πολύ μεγάλο μέρος τον τρόπο αντίδρασης του ηγέτη σε κάποιο ηθικό ζήτημα αφού σε πρώτη ανάλυση να επηρεάσουν τον τρόπο αποδόμησης και ανάλυσης του στο ανθρώπινο μυαλό. Έτσι, ένας ηγέτης με εγωκεντρικές αξίες θα προσπαθήσει να κερδίσει κάτι από κάθε δεδομένο πρόβλημα σε αντίθεση με τον ηγέτη που εκπροσωπεί μη εγωκεντρικές αξίες, ο οποίος κατά πάσα πιθανότητα θα φροντίσει να δώσει προτεραιότητα στο καλό του οργανισμού στο σύνολο του.



### 1.6.3. Η θεωρία των αξιών

Η πολλά υποσχόμενη θεωρία αξιών του Rokeach και των συνεργατών του προτείνει μια αξιακή δομή που ενσωματώνει δέκα είδη αξιών, όπου η κάθε μια περιλαμβάνει κι άλλες εφάμιλλες αξίες. Τα είδη αυτά είναι τα εξής:

- αυτό-προσανατολισμός
- διέγερση
- ηδονισμός
- επίτευγμα
- εξουσία
- ασφάλεια
- συμμόρφωση
- παράδοση
- καλοσύνη και
- καθολικότητα

Οι αξίες αυτές τοποθετήθηκαν σε τέτοια δομή ώστε να αποτυπώνεται το συνεχές κινήτρων που υφίσταται μεταξύ αυτών. Επομένως, οι αξίες που τοποθετούνται κοντά, όπως η εξουσία και το επίτευγμα) αντιμετωπίζονται ως συμβατές, ενώ όσες είναι απομακρυσμένες, όπως η εξουσία και η καθολικότητα, θεωρούνται ανταγωνιστικές (Schwartz, 1992, 1994; Schwartz & Bilsky, 1987, 1990; Schwartz & Boehnke, 2004).

Αντίθετα, η μελέτη του Schwartz (Schwartz, 1992, 1994) τοποθέτησε τις αξίες αυτές σε τέσσερις γενικότερες κατηγορίες:

- δεκτικότητα στην αλλαγή (αυτό-προσανατολισμός, διέγερση)
- συντηρητισμός (παράδοση, ασφάλεια και συμμόρφωση)
- αυτό-ενίσχυση (επίτευγμα κι εξουσία) και
- αυτό-απομάκρυνση (καλοσύνη και καθολικότητα)

Εδώ σημειώνεται ότι ο ηδονισμός θεωρείται ευρισκόμενος κάπου μεταξύ της αυτό-ενίσχυσης και της δεκτικότητας στην αλλαγή.

Η τοποθέτηση των κατηγοριών αυτών σε δύο διασταυρούμενα συνεχή κινήτρων και ο εντοπισμός της θέσης της εκάστοτε αξίας πάνω σε αυτά αποτυπώνει την ιεραρχική προτεραιότητα που αποδίδεται σε κάθε μία από τα άτομα (Schwartz, 1992, 1994; Schwartz & Boehne, 2004).

Φαίνεται, λοιπόν, ότι οι αξίες στην κατηγορία ‘αυτό- ενίσχυση’ είναι θετικά σχετιζόμενες με την καταστροφική συμπεριφορά, ενώ εκείνες της ‘αυτό- απομάκρυνσης’ είναι αρνητικά σχετιζόμενες με αυτές (Mumford et al, 1993, 2003). Ειδικότερα, τα άτομα που κατέχουν αξίες αυτό- ενίσχυσης είναι πιθανότερο να αναπτύξουν ανακατασκευές ενός προβλήματος στο μυαλό τους που αντανακλούν μια επιθυμία για προσωπικό κέρδος, ενώ εκείνοι που κατέχουν αξίες αυτό- απομάκρυνσης θα αναπτύξουν τέτοια κατασκευή προβλήματος που θα αντανακλά το ενδιαφέρον τους για το κοινό καλό. Μάλιστα, ανάλογα με το μέγεθος των αξιών στην εκάστοτε περίπτωση, θα καθοριστεί και το κατά πόσο θα είναι ή όχι καταστροφική και η λύση του προβλήματος.

#### 1.6.4. Ο ορισμός της ανήθικης ηγεσίας

Η ηθική ηγεσία είναι η επίδειξη εκ μέρους του ηγέτη μιας πρότερης και ανάλογης με τους κανονισμούς του κάθε οργανισμού, τομέα και κουλτούρας (Brown et al, 2005) συμπεριφοράς μέσα από προσωπικές ενέργειες και διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφιστάμενους, από την οποία προκύπτει αμφίδρομη επικοινωνία και λήψη αποφάσεων (Brown, Trevino & Harrison, 2005).

Έτσι, οι ηθικοί ηγέτες αποτελούν ηθικά πρότυπα καθώς απασχολούν ορατές και ισχυρές θέσεις στην οργανωσιακή ιεραρχία που τους επιτρέπουν να αιχμαλωτίζουν την προσοχή των υφισταμένων τους και να επικοινωνήσουν ηθικές προσδοκίες μέσω των επίσημων διαδικασιών, όπως ανταμοιβές και προσωπικά παραδείγματα.

Ένας ηγέτης, για να είναι ηθικός και να λειτουργεί σαν πρότυπο, πρέπει να είναι:

α. ηθικό άτομο, δηλαδή να έχει αντίστοιχα προσόντα και χάρες, όπως η ειλικρίνεια και η αξιοπιστία, να επιδεικνύει ενδιαφέρον για άλλους ανθρώπους όντας παράλληλα προσιτός σε αυτούς με τρόπο που να μπορούν και οι ίδιοι να αντιληφθούν, να διαθέτει την φήμη του δίκαιου και πειθαρχημένου και να διατηρεί την ηθική του υπόσταση τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική του ζωή.

β. ηθικός ηγέτης, δηλαδή να χρησιμοποιεί τα εργαλεία της θέσης του για να προωθήσει μια ηθική συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο, να λειτουργεί ως πρότυπο επαγγελματικά, να υπογραμμίζει την ηθική μέσα από την διαμόρφωση μιας ηθικής συμπεριφοράς προς τους υφιστάμενους του, να θέτει και να επικοινωνεί όρια συμπεριφοράς για τους γύρω του και να χρησιμοποιεί επιβραβεύσεις και τιμωρίες ώστε να διασφαλίσει ότι τα όρια αυτά δεν παραβιάζονται.

Οι ισχυροί ηθικά ηγέτες που είναι όμως και αδύναμα ηθικά άτομα κατά πάσα πιθανότητα θα αντιμετωπιστούν ως υποκριτές από το περιβάλλον τους που μάλιστα αποτυγχάνουν να εφαρμόσουν όσα διακηρύσσουν περί ηθικής. Αντίθετα, ένα ισχυρό ηθικά άτομο που όμως είναι αδύναμος ηθικά ηγέτης διατρέχει τον κίνδυνο να φανεί ηθικά ουδέτερος που σιωπά πάνω σε θέματα ηθικής, επικοινωνώντας στο περιβάλλον του την εικόνα του αδιάφορου για την ηθική (Trevino et al, 2000, 2003).

Επομένως, η ανήθικη ηγεσία συνοψίζεται σε συμπεριφορές που εμφανίζονται και αποφάσεις που λαμβάνονται από τους οργανωσιακούς ηγέτες, οι οποίες είναι παράνομες ή και παραβιάζουν τόσο τα ηθικά δεδομένα του οργανισμού όσο και εκείνα που επιβάλλουν διαδικασίες και δομές που προωθούν την ανήθικη συμπεριφορά των ηγετών (Jones, 1991; Terper, 2007; Sims & Brinkmann, 2002; Brown et al, 2005; Pinto, Leana & Pil, 2008), εμποδίζοντας ταυτόχρονα την αποτελεσματική λειτουργία και βιωσιμότητα του οργανισμού αυτού.

## 2. Η ΕΥΖΩΙΑ

### 2.1. Εισαγωγή

Αρχικά, η έννοια της ευζωίας δεν είχε μελετηθεί επαρκώς εντός των εργασιακών πλαισίων. Η οπτική αυτή άλλαξε την δεκαετία του 1930 οπότε και εξερευνήθηκαν οι επιπτώσεις των εκάστοτε εργασιακών συνθηκών στην εργασιακή παραγωγικότητα (Mayo, 1933; Kompier, 2006). Στην σύγχρονη, πλέον, εποχή, τα εργασιακά συναισθήματα κι ευζωία είναι θέματα που μελετώνται κατά μόνας κι όχι ως υποχρεωτικά συστατικά ευρύτερων εννοιών.

### 2.2. Οι προσεγγίσεις της ευζωίας

Η ανάδυση της ευζωίας ως ξεχωριστής έννοιας οδήγησε και την αναγκαιότητα προσδιορισμού των ορίων της μέσω ορισμών που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ουσιαστικά σε δύο διαστάσεις, εκείνη όπου οι συμπεριλαμβανόμενοι ορισμοί εστιάζουν αποκλειστικά στην αποτελεσματική πτυχή της ευζωίας ή σε μια πολυδιάστατη προσέγγιση αυτής, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η κατάθλιψη και η αποτελεσματική οργανωσιακή δέσμευση (Allen & Meyer, 1990), καθώς κι εκείνη που περιλαμβάνει μη εστιασμένους σε κάποιο συγκεκριμένο θέμα ή τομέα ορισμούς. όπως το κίνητρο, η αποτελεσματικότητα και η σωματική υγεία (Allen & Meyer, 1990). Η διασταύρωση των διαστάσεων αυτών οδηγεί στην αποτύπωση τεσσάρων προσεγγίσεων περί ευζωίας, όπως αποτυπώνεται και στο Σχήμα 8.



ΣΧΗΜΑ 8: Διαστάσεις προσεγγίσεων ευζωίας

- Αποτελεσματική ευζωία εκτός κάποιου συγκεκριμένου τομέα

Ο βασικός ορισμός της ευζωίας εστιάζει στην έννοια της αποτελεσματικότητας (Diener et al, 1999). Η αποτελεσματική ευζωία μπορεί να ειπωθεί σε δύο διαστάσεις, αυτή της ευχαρίστησης κι εκείνη της διέγερσης (Russell, 1980). Ο συνδυασμός των δυο αυτών διαστάσεων επιτρέπει την απόδοση επιμέρους χαρακτηρισμού των συναισθημάτων και αποτελεσμάτων ευρέως φάσματος, όπως 'ευχαριστημένος' όπου η ευχαρίστηση είναι υψηλή, αλλά η διέγερση μεσαία και 'κουρασμένος' όπου η διέγερση είναι χαμηλή αλλά η ευχαρίστηση βρίσκεται σε μεσαίο επίπεδο.

- Αποτελεσματική ευζωία εντός συγκεκριμένου τομέα

Στην περίπτωση μέτρησης της ευζωίας αυτής της διάστασης δεν απαιτείται η ύπαρξη γενικών εργαλείων μέτρησης, αλλά διαφορετικών που στοχεύουν στους συγκεκριμένους

τομείς μέσα στους οποίους αυτή εξετάζεται. Βασικών τομέας μέσα από τον οποίο εξετάζεται είναι ο εργασιακός (Russell, 1980; Warr, 1990). Ο πλέον πιο συνηθισμένος τομέας εξέτασης της έννοιας αυτής αποτελεί το εργασιακό περιβάλλον, το οποίο αποτελεί και το πλαίσιο εξέτασης της στην παρούσα εργασία.

- Πολυδιάστατη ευζωία (μη αποτελεσματική) εκτός κάποιου τομέα

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στην γενική καλή ψυχολογική κατάσταση του ατόμου. Σημαντικότερες μελέτες αυτής της διάστασης αποτελούν εκείνες των Ryff και συνεργατών (Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995; Ryff & Singer, 2008), όπου επιχειρείται μια προσέγγιση της έννοιας της ευζωίας όχι μέσω συλλογής δεδομένων, όπως γινόταν ως εκείνη τη στιγμή, αλλά βάσει συγκεκριμένης θεωρίας χρησιμοποιώντας ένα πλαίσιο έξι διαστάσεων, την αυτό-αποδοχή, την προσωπική ανάπτυξη, την σκοπό ζωής, τις θετικές σχέσεις με άλλους, την αποτελεσματική διαχείριση του περιβάλλοντος χώρου και την αυτονομία. Στις μελέτες αυτές επιτυγχάνεται υπέρβαση του κλασικού τρίπτυχου ‘αποτέλεσμα- κίνητρο- γνώση’ κι έτσι, υπό αυτήν την σκοπιά, οι εν λόγω προσεγγίσεις υπερβαίνουν την εξίσωση της ευζωίας με το αποτέλεσμα.

- Πολυδιάστατη ευζωία (μη αποτελεσματική) εντός συγκεκριμένου τομέα

Το πλεονέκτημα εξέτασης της έννοιας της ευζωίας εντός κάποιου συγκεκριμένου τομέα κι όχι γενικά αποτελεί το γεγονός ότι εντός του εν λόγω τομέα, η σχέση της ευζωίας με τα χαρακτηριστικά που τον χαρακτηρίζουν θα είναι μάλλον εντονότερη, καθώς όλα αναφέρονται στον αυτό τομέα. Αυτό δυνητικά προσφέρει καλύτερη κατανόηση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που επηρεάζουν την ευζωία και τον τρόπο επιρροής (Warr, 1994). Εδώ, πέραν της αποτελεσματικής διάστασης της ηγεσίας, περιλαμβάνεται και η γνωστική, επαγγελματική, κοινωνική και ψυχοσωματική διάσταση αυτής, χωρίς όμως να υπάρχει κάποια αξιόπιστη μελέτη περί της αλληλεπίδρασης ή μη μεταξύ τους ή της έντασης αυτής (Ryff, 1989).

### 2.3. Η έννοια της εργασιακής ευζωίας

Παραδοσιακά οι μελετητές της εργασιακής ευζωίας εξέταζαν το φαινόμενο αυτό με την χρήση της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία ορίζεται ως η ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την εκτίμηση για την δουλειά κάποιου ή για τις

επαγγελματικές του εμπειρίες (Locke, 1976). Τελικά ο Warr (1997) κατηγοριοποίησε όλες τις παρεμφερείς έννοιες όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή ένταση, η εργασιακή κατάθλιψη και την εργασιακή κατάρρευση σε εργασιακή ευζωία. Οι Danna & Griffin (1999) περαιτέρω πρότειναν η εργασιακή ευζωία να περιλαμβάνει τον συνδυασμό πνευματικών και ψυχολογικών ενδείξεων, όπως η άσκηση και λήψη επιρροής, η εκδήλωση εκνευρισμού και η βίωση ταραχής και σωματικών, όπως η πίεση του αίματος, η καρδιολογική κατάσταση και η γενική φυσική κατάσταση.

Η αποτελεσματική ευζωία που αναφέρεται στα συναισθήματα και την διέγερση κάθε ατόμου (Warr, 1987) είναι ο πυρήνας της εργασιακής ευζωίας, από την στιγμή που πλέον στην παγκόσμια βιβλιογραφία η εργασιακή ευζωία θεωρείται πτυχή της αποτελεσματικότητας (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999). Σύμφωνα με το πλαίσιο της ψυχολογικής και σωματικής ευζωίας, η αποτελεσματική ευζωία εμπίπτει στην κατηγορία της ψυχολογικής.

### 2.3.1. Ο ορισμός της εργασιακής ευζωίας βάσει εργασιακής ικανοποίησης και συναισθηματικής εξάντλησης

Οι Wright, Cropanzano και Bonett (2007), προσδιόρισαν την εργασιακή ικανοποίηση και την συναισθηματική εξάντληση ως τα συστατικά μέρη αυτής (Judge et al, 2001; Taris, 2006a), ανυψώνοντας την εξέταση αυτή στα πλαίσια της υπόθεσης του ‘χαρούμενου- παραγωγικού εργαζόμενου’. Βάσει της υπόθεσης αυτής, ένας ικανοποιημένος και χαρούμενος εργαζόμενος είναι κατά μέσο παραγωγικότερος σε σχέση με άλλους εργαζόμενους δεν παρουσιάζουν αυτά τα χαρακτηριστικά. Επομένως, είναι φανερό πως η ευζωία του εργαζόμενου συνδέθηκε με την εργασιακή απόδοση του.

#### 2.3.1.1. Η εργασιακή ικανοποίηση και η απόδοση

Θεωρείται πως η σχέση μεταξύ εργασιακής απόδοσης και ικανοποίησης είναι αυτονόητη αν σκεφτεί κανείς πως οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι πιθανότατα νιώθουν υποχρεωμένοι κατά κάποιον τρόπο να ανταμείψουν τον εργοδότη τους με το να εργάζονται σκληρά (Ισοδύναμη Θεωρία- Adam, 1963). Τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες επενδύουν στην καλλιέργεια της εκατέρωθεν μεταξύ τους σχέσης, απολαμβάνοντας τα προκύπτοντα πλεονεκτήματα. Η ισοδυναμία μεταξύ τους αναδεικνύεται οι επενδύσεις της κάθε πλευράς αντιστοιχούν στα λαμβανόμενα πλεονεκτήματα, καθιστώντας την εν λόγω σχέση αποδοτική και συμφέρουσα και για τους μεν, αλλά και για τους δε. Αντιθέτως, η έλλειψη ισοδυναμίας

προκύπτει από την κατάσταση όπου ο καθένας, επενδύοντας περισσότερο ή λιγότερο σε σχέση με όσα λαμβάνει, οδηγείται να επενδύσει τελικά αντιστοίχως λιγότερο ή περισσότερο μελλοντικά προκειμένου με αυτόν τον τρόπο να επανέλθει η ισοδυναμία εντός της σχέσης (Taris, Van Horn, Schaufeli & Schreus, 2004).

Εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος, οι εργαζόμενοι επενδύουν στην υπάρχουσα σχέση τους με τους εργοδότες τους χρόνο, προσπάθεια και γνώση. Σε αντάλλαγμα, απολαμβάνουν πλεονεκτήματα υπό την μορφή ανταμοιβών, όπως ο μισθός τους, η παροχή εργασιακής ασφάλειας, κύρος και αναγνώριση. Όσοι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι από τις απολαβές τους αισθάνονται κατόπιν υποχρεωμένοι να βελτιώσουν την ποσότητα και ποιότητα των εργασιακών τους προσπαθειών με την λογική της αντίστοιχης βελτίωσης και του παραγόμενου προϊόντος εντός του οργανισμού όπου απασχολούνται. Η λογική αυτή υπονοεί πως οι αρχικά ενεργοποιημένες μεταβλητές, όπως η εργασιακή ικανοποίηση ενεργοποιούν και προοπτικές περαιτέρω παροχής κινήτρων (Bjornebekk, 2008). Επομένως, τα υψηλά ή χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, η ευζωία με την ευρεία έννοια, μπορεί να πυροδοτήσει υψηλά ή χαμηλά επίπεδα παροχής κινήτρων βελτιωμένης απόδοσης.

#### 2.3.1.2. Συναισθηματική εξάντληση και εργασιακή απόδοση

Δεν θα ήταν λάθος να ειπωθεί πως η συναισθηματική εξάντληση και η εργασιακή απόδοση σχετίζονται, εφόσον ένα υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής κόπωσης, η οποία αποτελεί ένα χαμηλότερο επίπεδο της συναισθηματικής εξάντλησης, εγείρει αποτελέσματα τόσο σε επίπεδο ενέργειας, όσο και σε επίπεδο κινήτρων (Kristensen, Borritz, Villadsen & Christensen, 2005), αφού οδηγούν σε ανικανότητα και σε απροθυμία υψηλής εργασιακής απόδοσης (Thorndike, 1914). Αυτή η έλλειψη κινήτρων υψηλής απόδοσης μπορεί να είναι αποτέλεσμα εργασιακής υπερφόρτωσης κι ενδεχομένως να λειτουργεί ως βαλβίδα ασφαλείας που αποτρέπει τους εργαζόμενους από την εξάντληση των ενεργειακών τους αποθεμάτων (Schaufeli, Taris, 2005). Έτσι, τα υψηλά επίπεδα εξάντλησης θα έπρεπε να οδηγούν σε χαμηλά επίπεδα αναμενόμενης προσπάθειας και απόδοσης. Τα ίδια στοιχεία υποδεικνύουν και προγενέστερες έρευνες (Shiron, Nirel & Vinokur, 2006; Taris, 2006; Halbesleben & Bowler, 2007), όπου βρέθηκε ότι τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης μακροπρόθεσμα σχετίζονται με την χαμηλή in- role απόδοσης.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί πως η οργανωσιακή απόδοση δεν αποτελεί απλά το άθροισμα των επιμέρους ατομικών αποδόσεων των εργαζόμενων. Για τον λόγο αυτό μπορεί να επηρεαστεί από διαφορετικούς παράγοντες σε σχέση με εκείνους που επηρεάζουν

την ατομική απόδοση (Ryan, Schmit & Johnson, 1996; Baker, Van Emmerik & Van Riet, 2008; Koys, 2001).

### 2.3.2. Ο ορισμός της εργασιακής ευζωίας βάσει εργασιακής κατάρρευσης και οργανωσιακής δέσμευσης

Άλλες προσεγγίσεις θέλουν την εργασιακή ευζωία να ταυτίζεται με τον συνδυασμό της εργασιακής κατάρρευσης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Η αιτία αυτού πρέπει να αναζητηθεί στην πεποίθηση πως οι βασικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ευζωία των εργαζόμενων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε επαγγελματικούς, οργανωσιακούς και προσωπικούς (Cordes & Dougherty, 1993; Schaufel & Bakker, 2003). Παρόλο που παλιότεροι μελετητές είχαν δώσει ιδιαίτερη έμφαση στους προσωπικούς παράγοντες (Lazarus & Folkman, 1984), πλέον η μελέτη κατευθύνεται κατά κύριο λόγο στους επαγγελματικούς, όπου και συγκαταλέγονται οι έννοιες της εργασιακής κατάρρευσης και οργανωσιακής δέσμευσης, και τους επιχειρηματικούς, προκειμένου να εντοπισθούν πάσης φύσεως διακυμάνσεις της ευζωίας των εργαζομένων (Halbesleben & Buckley, 2004).

#### 2.3.2.1. Η εργασιακή κατάρρευση και η εργασιακή δέσμευση

Ήδη από τις προηγούμενες τρεις δεκαετίες, το ενδιαφέρον των μελετητών έχει στραφεί σημαντικά προς το φαινόμενο της εργασιακής κατάρρευσης, καθώς ήδη έχει γίνει αντιληπτή η τρομακτικά αρνητική της επίπτωση πάνω στους εργαζόμενους. Οι Schaufeli και Enzmann (1998) ορίζουν την κατάρρευση ως μια επίπονη, αρνητική, σχετιζόμενη με την εργασία κατάσταση του μυαλού των κανονικών και φυσιολογικών ανθρώπων που κατά βάση χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση, η οποία και συνοδεύεται από ταραχή, μια αίσθηση μειωμένης αποτελεσματικότητας, μειωμένων κινήτρων και την ανάπτυξη δυσλειτουργικών επαγγελματικών στάσεων και συμπεριφορών.

Η εργασιακή κατάρρευση είναι ένα σύνδρομο που περιλαμβάνει την συναισθηματική εξάντληση και την πνευματική απομάκρυνση, ή διαφορετικά τον κυνισμό κι εντοπίζεται κατά κύριο λόγο σε άτομα με εργασία που σχετίζεται με κόσμο. Από την μία πλευρά, συναισθηματική εξάντληση αναφέρεται στην ανικανότητα ενός εργαζόμενου να αποδώσει στην εργασία του λόγω της αποστράγγισης όλης του της ενέργειας. Όσο εξαντλούνται αυτά τα συναισθηματικά αποθέματα, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι πλέον είναι ανίκανοι να δώσουν τον εαυτό τους στην εργασία τους σε ψυχολογικό επίπεδο. Από την άλλη πλευρά η πνευματική απομάκρυνση περιλαμβάνει την απροθυμία ενός εργαζόμενου να αποδώσει λόγω



μιας αυξανόμενης αδυναμίας να ανεχτεί να καταβάλλει οποιαδήποτε προσπάθεια, ενώ μπορεί να ειπωθεί και ως ένας προσαρμοστικός μηχανισμός αντιμετώπισης υπερβολικών επαγγελματικών απαιτήσεων και συνεπακόλουθων συναισθημάτων εξάντλησης (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Παράλληλα, εμφανίζει την τάση αρνητικής αυτοαξιολόγησης, ειδικά όσον αφορά την εργασία τους και τον τομέα της εξυπηρετικότητας τους, νιώθοντας δυστυχισμένοι επαγγελματικά και ανικανοποίητοι για τα επαγγελματικά τους επιτεύγματα. Με αυτή την πτυχή της κατάρρευσης συνδέεται άμεσα και η εμφάνιση συναισθηματικού μόχθου, όπου ο εργαζόμενος επιδεικνύει τα αναμενόμενα από τους πολίτες συναισθήματα κατά την εξυπηρέτησή τους (Ashforth & Humphrey, 1993), προσπαθώντας να σχεδιάσει και να ελέγξει την συμπεριφορά του αντίστοιχα (Morris & Feldman, 1996) προκειμένου να ταιριάζει με τα ιδεατά πρότυπα ασχέτως των δικών του πραγματικών συναισθημάτων (Uysal, 2007; Koksel, 2009; Oral & Kose, 2011). Ως άλλη πτυχή του κινισμού μπορεί να ειπωθεί και η ανάπτυξη αρνητικής στάσης και συναισθημάτων προς τα άτομα που εξυπηρετούνται από τον εργαζόμενο, τα οποία φαίνεται πως συνδέονται με την εμπειρία της συναισθηματικής εξάντλησης. Αυτή η αναίσθητη, ακόμα και απάνθρωπη σε μερικές φορές περιπτώσεις, στάση του εκάστοτε εργαζόμενου μπορεί να οδηγήσει το προσωπικό να αντιμετωπίζει τα εξυπηρετούμενα μέρη ως άτομα αντάξια της προαναφερόμενης κακής συμπεριφοράς (Ryan, 1971).

Οι συνέπειες της εργασιακής κατάρρευσης ενδέχεται να αναχθούν σε εξαιρετικά επικίνδυνες τόσο για το απασχολούμενο προσωπικό, όσο και για το εξυπηρετούμενο κοινό και λοιπούς αλληλεπιδρώντες οργανισμούς. Ένας σχετικά μεγάλος αριθμός ερευνών που πραγματοποιήθηκαν (Maslach, 1976, 1978a, 1979; Maslach & Jackson, 1978, 1979; Jackson & Maslach, 1978, 1980), καθώς και η μελέτη του Freudenberger (1974, 1975) υποδεικνύουν ότι η εργασιακή κατάρρευση μπορεί να οδηγήσει στον εκφυλισμό της ποιότητας της εργασίας που το προσωπικό προσφέρει. Επίσης, συνδέεται με την επίδειξη πρόθεσης εγκατάλειψης εργασιακής θέσης, εκ προθέσεων απουσιών και χαμηλού ηθικού, καθώς και πλήθους αυτοάνοσων σωματικών νόσων, αϋπνία, σωματική εξάντληση, αυξημένη κατανάλωση αλκοόλ και ναρκωτικών, προβλημάτων γάμου και οικογένειας. Σημαντικότερο εργαλείο μέτρησης αποτελεί η Κλίμακα Maslach, η οποία αποτελεί εξέλιξη της κλίμακας Hassles (Lazarus & Cohen, 1977) και χρησιμοποιείται προκειμένου να μετρηθούν υποθετικές περιπτώσεις του φαινομένου εργασιακής κατάρρευσης. Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται ευρέως και είναι σημαντικός δείκτης για μια επιτυχημένη διαδικασία πρόσληψης, εκπαίδευσης και σχεδιασμού εργασίας έτσι ώστε να καταστεί εφικτή η εξάλειψη του φαινομένου αυτού.

Όταν ο κινισμός ως εργασιακή στάση μετατραπεί σε συνήθεια, τότε προκύπτει άμεση διάρρηξη της επαρκούς εργασιακής απόδοσης και μετατρέπεται σε δυσλειτουργία, ο

οποία με την σειρά της επιφέρει ταυτόχρονα εξάντληση κι αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις (Schaufeli, 2003). Έτσι, η ανικανότητα και η απροθυμία κάποιου να εκτελέσει μια εργασία, με άλλα λόγια η συναισθηματική εξάντληση και η πνευματική απόσταση του, ουσιαστικά αποτελούν τις δυο όψεις του ίδιου νομίσματος. Αξίζει να σημειωθεί ότι εντός της έννοιας της κατάρρευσης δεν συμπεριλαμβάνεται κι εκείνη της επαγγελματικής αποτελεσματικότητας, καθώς αντικατοπτρίζει περισσότερο ένα χαρακτηριστικό προσωπικότητας και λιγότερο ένα γνήσιο συστατικό στοιχείο της κατάρρευσης (Cordes & Dougherty, 1993; Shirom, 1989). Η εργασιακή κατάρρευση και η εργασιακή δέσμευση θεωρούνται, επομένως, τα συστατικά στοιχεία της εργασιακής ευζωίας (Schaufeli, 2003) και αποτελούν τα δύο άκρα ενός συνεχούς αποτύπωσης αυτής που κυμαίνεται από το αρνητικό άκρο, την κατάρρευση, έως το εμφανίζον μεγάλη ενεργητικότητα κι αφοσίωση θετικό, την δέσμευση (Maslach et al, 2001).

#### 2.3.2.2. Το στρες ως οργανωσιακός παράγοντας

Το στρες, ως ο διαχωρισμός της ισορροπίας του τρίπτυχου γνώση- συναίσθημα- περιβάλλον του ανθρώπινου συστήματος από εξωτερικούς παράγοντες (Lazarus & Folkman, 1994), είναι ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει την ευζωία στο εργασιακό περιβάλλον (Cox, 1978). Το επαγγελματικό στρες πηγάζει κατά κύριο λόγο είτε από τις επαγγελματικές απαιτήσεις και από την έλλειψη πόρων.

Οι επαγγελματικές απαιτήσεις είναι εκείνες οι πλευρές του επαγγέλματος που απαιτούν αξιοσημείωτη σωματική ή πνευματική προσπάθεια κι έτσι σχετίζονται με συγκεκριμένο ψυχολογικό και σωματικό κόστος, όπως η πλήρωση προθεσμιών ολοκλήρωσης ενός έργου, οι υπερωρίες, η υπερβολική γραφειοκρατία και η διαχείριση καταστάσεων κρίσης. Η έλλειψη πόρων αποτελεί εκείνη την επαγγελματική πλευρά όπου ο εργαζόμενος καλείται να ανταποκριθεί λειτουργικά στο έργο του προς επίτευξη των οργανωσιακών στόχων αντιμετωπίζοντας όμως επίσης σωματικό και ψυχολογικό κόστος που σχετίζεται με τις επιδιώξεις του και την πρόκληση της διέγερσης της προσωπικής ανάπτυξης και βελτίωσης του χωρίς τους απαραίτητες πόρους, όπως τον επαρκή εξοπλισμό, την εποικοδομητική ηγεσία, τον αξιόλογο μισθό και το απαραίτητο προσωπικό (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001).

Οι εργασιακές απαιτήσεις και η έλλειψη πόρων συνεισφέρουν στο στρες που οδηγεί στην εργασιακή κατάρρευση και στην χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση (Steyn & Mostert, 2005).

### 2.3.2.3. Οι προσωπικοί παράγοντες

Δεδομένης της αποτυχίας παλαιότερων μελετητών να εξάγουν σχετικά ασφαλή συμπεράσματα ως προς την επίδραση των προσωπικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή ευζωία, εξαιτίας κυρίως της παράβλεψης της επιρροής τους, πλέον οι πρόσφατες μελέτες υποδεικνύουν τον διαχωρισμό των προσωπικών χαρακτηριστικών σε πέντε ευρύτερες κατηγορίες:

- νευρωτισμός
- εξωστρέφεια
- δεκτικότητα νέων εμπειριών
- τερπνότητα και
- συνειδητοποίηση (Costa & McCrae, 1985; Digman, 1990; Goldberg, 1990; John, 1990; McCrae & Costa, 1989a, 1989b; McCrae & John, 1992).

Τα άτομα με υψηλό νευρωτισμό χαρακτηρίζονται από μια τάση να βιώνουν αρνητικά συναισθήματα όπως άγχος, κατάθλιψη ή απλά θλίψη, εχθρότητα προς άλλους και παρορμητικότητα (McCrae, 1992; McCrae & Costa, 1987; Keyes et al, 2002). Εκείνα που παρουσιάζουν εξωστρέφεια, αντίθετα, τείνουν να βιώνουν ζεστά, θετικά συναισθήματα, να τοποθετούνται υπέρ της απόλαυσης παρέας με άλλα άτομα και της κοινωνικότητας, να αγαπούν την διασκέδαση, ενώ αποτελούν σχετικά απόλυτους χαρακτήρες (McCrae, 1992; McCrae & Costa, 1987; Brief & Weiss, 2002; Langelan et al, 2006). Τα δεκτικά στις νέες εμπειρίες άτομα παρουσιάζουν τάσεις περιέργειας, ενώ διαθέτουν φαντασία ευελιξία και καλλιτεχνική φύση. Επιπλέον, η τερπνότητα ως χαρακτηριστικό ενός ατόμου αντικατοπτρίζει μια τάση αυτά να είναι καλοπροαίρετα, συγκαταβατικά, ευγενικά, εξυπηρετικά, ευέλικτα, υπέρ της καλής συνεργασίας, ανεκτικά προς άλλα άτομα, καλόκαρδα, ενώ συγχωρούν κι εμπιστεύονται εύκολα (Barrick & Mount, 1991; McCrae, 1992; McCrae & Costa, 1987). Τέλος, όσα έχουν υψηλή συνειδητοποίηση επιδεικνύουν κατά συνήθεια προσοχή, αξιοπιστία, προσήλωση στο στόχο, ταυτόχρονα με την τάση τους να εργάζονται σκληρά, να οργανώνονται σωστά και να προσηλώνονται στους στόχους τους (McCrae, 1992; McCrae & Costa, 1987).

Από τα ανωτέρω εκτιθέμενα προκύπτει ότι η συναισθηματική εξάντληση συσχετίζεται θετικά με τον νευρωτισμό κι αρνητικά με την δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες, την εξωστρέφεια, την τερπνότητα και την συνειδητοποίηση (Zellars, Perrewé & Hochwarter, 2000; Deary et al, 1996). Αντίστοιχα, ο κυνισμός συσχετίζεται θετικά με τον νευρωτισμό κι αρνητικά με την τερπνότητα και την δεκτικότητα στις νέες εμπειρίες, όπως επίσης και με την

εξωστρέφεια (Schaufeli & Enzmann, 1998). Τελικά, η οργανωσιακή δέσμευση συσχετίζεται θετικά με την εξωστρέφεια κι αρνητικά με τον νευρωτισμό (Keyes, Shmotkin & Ryff, 2002; Langelann, Bakker, Van Boornen & Schaufeli, 2006).

Πέραν, όμως, των προαναφερόμενων χαρακτηριστικών που αποτελούν ουσιαστικά ατομικά στοιχεία χαρακτήρα, προγενέστερες έρευνες κατέδειξαν ότι και τα δημογραφικά στοιχεία επίσης επηρεάζουν σε κάποιο βαθμό την εργασιακή ευζωία. Πιο συγκεκριμένα, παρατίθενται τα εξής:

➤ Η ηλικία

Η ηλικία σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την ευζωία (Maslach et al, 2001; Schaufeli & Enzmann, 1998). Οι νεότεροι ηλικιακά εργαζόμενοι αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής κατάρρευσης, κι άρα χαμηλότερα επίπεδα ευζωίας, σε σχέση με εκείνους που είναι άνω των τριάντα ετών.

➤ Το φύλο

Το φύλο είναι ένας επίσης σημαντικός παράγοντας (Wissing & Van Eeden, 2002). Φαίνεται πως οι γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο από τα αρνητικά εργασιακά αποτελέσματα κι επιρροές σε σχέση με τους άντρες, καθώς απολαμβάνουν μειωμένη πρόσβαση σε εξισοροποιητικούς παράγοντες, κι επομένως δυσκολεύονται περισσότερο από εκείνους να διατηρήσουν τα επίπεδα της ευζωίας τους υψηλά (Hobfoll, 1989). Από αυτό προκύπτει και ότι η εμφάνιση χαμηλότερων επιπέδων εργασιακής δέσμευσης είναι επίσης χαμηλή.

Όσον αφορά την εργασιακή κατάρρευση, δεν υπάρχει σαφή ένδειξη ότι το φύλο παίζει κάποιο ρόλο, όμως φαίνεται ότι οι γυναίκες είναι πιο επιρρεπείς στην συναισθηματική εξάντληση (Johnson, 1991) και οι άντρες εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα κυνισμού (Maslach et al, 2001; Johnson, 1991). Βέβαια, κατά την άποψη άλλων μελετητών, το φύλο δεν διαδραματίζει κάποιο ρόλο, όχι μόνο στα επίπεδα ευζωίας, αλλά και σε κανένα άλλο παράγοντα (Kop, Euwema & Schaufeli, 1999).

#### 2.4. Ευζωία και ηγεσία

Προγενέστερες έρευνες απέδειξαν ότι η ευζωία των εργαζομένων επηρεάζεται, όχι μόνο από το φυσικό εργασιακό, αλλά και από το ψυχο-κοινωνικό περιβάλλον (Gilbreath & Benson, 2004), μέσα στο οποίο εμπίπτει και ένα από τα τέσσερα βασικά θέματα που αφορούν την εξέταση της ευζωίας και της εν γένει επαγγελματικής υγείας, το *στυλ ηγεσίας* που

υιοθετείται από τον εκάστοτε ηγέτη (Sparks, Faragher & Cooper, 2001). Η συγκεκριμένη εστίαση στο ηγετικό στυλ θεωρείται εύστοχη δεδομένου του γεγονότος ότι ο εκάστοτε ηγέτης μπορεί να ασκήσει τεράστια επιρροή στην επαγγελματική ζωή των εργαζομένων που βρίσκονται υπό της διαταγές του, είτε θετική είτε αρνητική, εφόσον εκείνος διαθέτει μεγάλη επιρροή στις εργασιακές απαιτήσεις, δυνατότητα ελέγχου και κοινωνική υποστήριξη.

Η πρώτη σχετική έρευνα πραγματοποιήθηκε την δεκαετία του 1970 από τους μελετητές Gavin και Kelley (1978) επιβεβαιώνοντας την σύνδεση μεταξύ της εντύπωσης των εργαζομένων για τα επίπεδα ευζωίας τους και της αντίληψης τους περί του πόσο οι ηγέτες έδειχναν να τους σκέφτονται και να τους νοιάζονται. Μεταγενέστερες έρευνες (Duxbury, Armstrong, Drew & Henly, 1984; Stout, 1984; Seltzer & Numerof, 1988) έδειξαν ότι η αυστηρή ηγετική δομή που περιλαμβάνει λιγότερη σκέψη για τους εργαζόμενους οδηγεί πιθανότατα σε χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης κι υψηλότερα επίπεδα εργασιακής κατάρρευσης, ενώ όταν οι ηγέτες δείχνουν ότι τους σκέφτονται περισσότερο, αυτό οδηγεί σε μικρότερα επίπεδα στρες κι άρα κι εργασιακής κατάρρευσης, παρόλο που η ηγετική δομή μπορεί να είναι αυστηρή. Οι πρόσφατες έρευνες έδειξαν αντίστροφη σχέση μεταξύ ύπαρξης κοινωνικο-αισθηματικής ηγεσίας και παραπόνων σχετικών με την κατάσταση υγείας των εργαζομένων (Landeweerd & Boumans, 1994), ενώ δηλώθηκε ότι η δριμεία κριτική των ηγετών προς τους εργαζόμενους τους σχετίζεται θετικά και την εργασιακή τους κατάρρευση (Martin & Schinke, 1998; Tepper, 2000).

Μόνο μια μελέτη αφιερώθηκε στην ένταση επιρροής της ηγεσίας στην ευζωία των εργαζομένων (Seltzer & Numerof, 1988) σε σχέση με άλλους παράγοντες επιρροής. Σύμφωνα με αυτή, η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την ευζωία των εργαζομένων περισσότερο από άλλους γνωστούς παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο, η υγεία, η υποστήριξη των συνάδελφων, η υποστήριξη της οικογένειας ή στρεσογόνα γεγονότα εντός του εργασιακού περιβάλλοντος (Boman, 1988; Burke, Shearer & Deszca, 1984; Dormann & Zapf, 1999; Ganster, Schaubroeck, Sime & Mayes, 1990; Johnson, Stewart, Hall, Fredlund & Theorell, 1996; Kivimaki et al, 1997; Piko, 20003; Smith, Kaminstein & Makadok, 1995) και μπορεί να αποτελέσει παράγοντα επιρροής του εργαζομένου όχι μόνο σωματικά, αλλά και ψυχολογικά, προκαλώντας του υπέρταση, κατάθλιψη, εργασιακή κατάρρευση, καρδιαγγειακές ασθένειες κι άλλες παθήσεις από κοινού με τους παράγοντες της κοινωνικής υποστήριξη, του έλεγχου της εργασίας και της σύγκρουσης ρόλων. Οι παράγοντες, λοιπόν, αυτοί οδηγούν σε μεγάλες υγειονομικές δαπάνες εκ μέρους των οργανισμών απασχόλησης (Manning, Jackson & Fusilier, 1996). Προκειμένου να περιφρουρηθεί η υγεία των εργαζομένων, θα πρέπει να απομακρυνθούν οι παράγοντες αυτοί που αποτελούν εστίες υγειονομικού κινδύνου, είτε σωματικού είτε ψυχολογικού.

Από τα ανωτέρω, εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς ότι η εποικοδομητική ηγεσία, που εξ ορισμού εμπεριέχει θετική παθιασμένη εργασιακή στάση, πληθώρα ικανοτήτων και έντονη αυτοπεποίθηση εκ μέρους του ηγέτη, στοιχεία που εμπνέουν τους εργαζόμενους, δύναται να προκαλέσει την μακροπρόθεσμη βελτίωση του επιπέδου των εργαζομένων σε τομείς όπως η εμπιστοσύνη, η εργασιακή δέσμευση και η ευζωία. Ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα θα παρατηρούνταν βάσει λογικής σε περιπτώσεις όπου η ηγεσία χαρακτηρίζεται από τους εργαζόμενους ως καταστροφική. Επιβεβαιώνοντας την ανωτέρω θέση, οι ερευνητές θεώρησαν την ύπαρξη δεσμών μεταξύ της ηγεσίας και της ευζωίας ως δεδομένη, βάσει ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στις αναπτυγμένες δυτικές κοινωνίες (Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee, 2007; Densten, 2005; Seltzer, Numerof & Bass, 1989; Sivanathan et al, 2004). Η απόδειξη αυτού προέκυψε από μεταγενέστερες μελέτες που ανέδειξαν ότι η εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τον ηγέτη τους και η αυτό-αποτελεσματικότητα είναι δυο πολύ σημαντικοί παράγοντες σύνδεσης των δυο εννοιών και των παρεπόμενων παραγόμενων αποτελεσμάτων (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999; Pillai & Williams, 2004; Podsakoff, McKenzie, Moorman & Fetter, 1990).

#### 2.4.1. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη

Όπως ήδη έχει ειπωθεί, η εμπιστοσύνη, που ορίζεται ως η προθυμία ενός μέρους να είναι ευάλωτο στις ενέργειες ενός άλλου μέρους, βασίζεται στην προσδοκία ότι το έτερο μέρος θα προβεί σε κάποια συγκεκριμένη σοβαρή ενέργεια για το μέρος που εμπιστεύτηκε, ασχέτως της ικανότητας αυτού να το παρακολουθεί ή να το ελέγχει (Mayster et al, 1995). Επεκτείνοντας τον ορισμό και στην περίπτωση του ηγέτη και του εργαζόμενου, η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη μπορεί να ειπωθεί ως την προθυμία των εργαζομένων να είναι ευάλωτοι προς τους ηγέτες τους (Mayer et al, 1995). Η ίδια συγγραφική ομάδα δήλωσε ότι οι βάσεις της εμπιστοσύνης αυτής περιλαμβάνουν τις αντιλήψεις του εργαζόμενου σχετικά με τις ικανότητες, την ακεραιότητα και την καλοσύνη του ηγέτη προς αυτόν εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Η προαναφερθείσα οπτική που εστιάζει στην αντίληψη του εργαζόμενου περί του χαρακτήρα του ηγέτη και την επίδραση του χαρακτήρα αυτού πάνω στην αίσθηση του εργαζόμενου περί του πόσο ευάλωτος είναι απέναντί του θεωρείται η οπτική της έννοιας της εμπιστοσύνης μέσα από τον χαρακτήρα του ηγέτη.

Από πλευράς οπτικής μέσα από την σχέση του ηγέτη και του εργαζόμενου, η εμπιστοσύνη αντιμετωπίζεται ως αποτέλεσμα της διαδικασίας κοινωνικής ανταλλαγής, η οποία υπερβαίνει την κλασσική οικονομική ανταλλαγή και αναπτύσσει την έννοια των αμοιβαίων υποχρεώσεων (Brower, Schoorman & Hwee Hoon, 2000). Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη μπορεί να ειπωθεί και ως υποχρέωση των εργαζομένων να είναι ευάλωτοι προς τον

ηγέτη τους, με την φροντίδα και την έννοια του ηγέτη προς τον εργαζόμενο να είναι βασικά συστατικά αυτής της υποχρέωσης (Dirks & Ferrin, 2002).

Παρά το γεγονός ότι οι δύο αυτές διαφορετικές οπτικές έχουν επίσης διαφορετικό θεωρητικό υπόβαθρο, εντούτοις έχουν ως κοινό πυρήνα ότι η εμπιστοσύνη του εργαζομένου προς τον ηγέτη αποτελεί ένα είδος θετικής αντίληψης ή πεποίθησης πως οι εργαζόμενοι είτε θέλουν είτε είναι υποχρεωμένοι να είναι ευάλωτοι στους ηγέτες τους. Από την άλλη πλευρά, οι ηγέτες μπορούν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων μέσω της επίδειξης μιας συμπεριφοράς προτύπου κατά την διαδικασία ανάπτυξης ενός κοινού οράματος και μιας εξατομικευμένης έννοιας και σκέψης προς τις ανάγκες των εργαζομένων και ικανότητας να υλοποιήσουν το υπάρχον όραμα τους (Jung & Avolio, 2000).

Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη έχει θετική επίδραση στην ευζωία των εργαζομένων, αν υποθεθεί ότι εξετάζεται υπό την οπτική μέσα από τον χαρακτήρα του ηγέτη, με την λογική ότι οι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να νιώσουν άνετα και ασφαλείς αν πιστεύουν ότι οι ηγέτες τους διαθέτουν ικανότητα, ακεραιότητα χαρακτήρα και καλοσύνη (Mayer et al, 1995), από την στιγμή που εκείνοι είναι που είναι επιφορτισμένοι με την ευθύνη πολλών ενεργειών με σημαντικότερη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση του εργαζόμενου, όπως οι αξιολογήσεις, η μισθοδοσία, οι προαγωγές και η εκπαίδευση του προσωπικού (Rich, 1997). Από πλευράς οπτικής μέσα από την σχέση ηγέτη- εργαζόμενου, οι ακόλουθοι είναι επίσης πιθανότερο να νιώσουν ασφαλείς κι άνετα αν πιστεύουν ότι οι ηγέτες τους δείχνουν μια σχετική έννοια, σκέψη και ενδιαφέρον προς το πρόσωπο τους.

#### 2.4.2. Η αυτό- αποτελεσματικότητα

Ως αυτό- αποτελεσματικότητα ορίζεται το σύνολο των πεποιθήσεων ενός ατόμου περί της ύπαρξης ικανοτήτων προκειμένου να οργανώσει και να εκτελέσει όλες τις ενέργειες που απαιτούνται ώστε να παραχθούν ορισμένα επιτεύγματα (Bandura, 1997). Υπάρχουν τέσσερις κύριες πηγές επιρροής που χρησιμοποιούνται στην ανάπτυξη της αυτό-αποτελεσματικότητας:

- η ανενεργή αυθεντία, δηλαδή το σύνολο των προγενέστερων επιτευγμάτων του ατόμου,
- η προτυποποίηση, δηλαδή οι αντιπροσωπευτικές εμπειρίες που παρέχονται από τα κοινωνικά πρότυπα,
- η λεκτική και κοινωνική πειθώ και
- η ψυχολογική διέγερση

Η αυτό- αποτελεσματικότητα μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση μέσω της σύνδεσης της με την επαγγελματική πρακτική επιτυχία (Judge, Locke & Durham, 1997). Λόγω του γεγονότος ότι τα άτομα με υψηλή αυτό- αποτελεσματικότητα αντιμετωπίζουν πιο αποτελεσματικά τις δυσκολίες κι επιμένουν να μην αποτυγχάνουν, είναι πιθανότερο να επιτύχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα κι έτσι να αντλήσουν ικανοποίηση από την εργασία τους.

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο η αυτό- αποτελεσματικότητα μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή ευζωία είναι μέσω προσεγγίσεων αντιμετώπισης των δυσκολιών που τυγχάνουν στο εργασιακό περιβάλλον τους (Jex, Bliese, Buzzell & Primeau, 2001). Έχει αποδειχθεί ότι τα άτομα με υψηλή αυτό- αποτελεσματικότητα τείνουν να χρησιμοποιούν τρόπους αντιμετώπισης εστιασμένους στο συναίσθημα σε αντίθεση με την εστίαση στο ίδιο το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν. Όμως, οι άνθρωποι που επιστρατεύουν μεθόδους αντιμετώπισης εστιασμένες στο πρόβλημα τείνουν με την σειρά τους να αναφέρουν λιγότερο σωματικό και ψυχολογικό στρες και συμπτωμάτων αυτού (Semmer, 2003).

Τέλος, όλες οι προγενέστερες μελέτες έδειξαν τι η αυτό- αποτελεσματικότητα συνδέεται με την καλύτερη κατάσταση της υγείας και τα υψηλά επίπεδα ευζωίας, ενώ η χαμηλή αυτό- αποτελεσματικότητα συνδέεται με κατάθλιψη, χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή κατάρρευση (Bandura, 1997; Judge & Bono, 2001; Schyns & Von Collani, 2002; Siu et al., 2007).



### 3. Η ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΤΕΡΗΣΗ

#### 3.1. Εισαγωγή

Ο όρος ‘ σχετική στέρηση’ δημιουργήθηκε κατά την διάρκεια του Β’ Παγκοσμίου Πολέμου από τον Stouffer και τους συνεργάτες του, ερευνητές του αμερικανικού στρατού (Stuffer, Suchman, DeVinney, Star & Williams, 1949). Σχετική της θεωρίας σχετικής στέρησης έννοια αποτελεί η άποψη ότι μόνη η έλλειψη κάποιων αγαθών ή ευκαιριών, όπως η χαμηλή πιθανότητα προαγωγής, δεν επαρκεί από μόνη της ώστε να παραχθούν συναισθήματα πικρίας, θυμού και ανικανοποίησης. Μέσα στις τρεις δεκαετίες που μεσολάβησαν από την εφεύρεση του όρου από τον Stouffer, η σχετική στέρηση εισέπραξε ιδιαίτερη προσοχή από όλο το εύρος των κοινωνικών επιστημών (Crosby, 1976; Pettigrew, 1964, 1967, 1971) και τέμνει πολλές άλλες θεωρίες με σημαντικότερες την θεωρία καθαρής θέσης (Adams, 1965; Berkowitz & Walster, 1976). Επίσης, η έννοια χρησιμοποιήθηκε σε αρκετές εμπειρικές βιβλιογραφίες με εξέχουσα θέση στην μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης (Butler, 1976; Hill, 1974).

Παρά την μεγάλη έκταση της σχετικής στέρησης, ή ακόμα και ακριβώς λόγω αυτής, η θεωρία αυτή δέχτηκε έντονη κριτική. Κάποιοι μελετητές (Adams, 1965; Cook, Crosby & Hennigan, 1977; Crosby, 1976; Pettigrew, 1967) διατύπωσαν την άποψη ότι η θεωρία αυτή επιβεβαιώθηκε μέσα από ένα εύρος πειραματικών και ερευνητικών μελετών μιας μεγάλης ποικιλίας τομέων της βιβλιογραφίας. Όμως, άλλοι σχολιαστές (Spilerman, 1970, 1971) αμφισβήτησαν την χρησιμότητα της σχετικής στέρησης, ενώ κάποιοι άλλοι (McPhail, 1971; Miller, Bolce & Halligan, 1977) διατύπωσαν αμφιβολίες ακόμα και την εγκυρότητα της. Ακόμα και ο Cook με τους συνεργάτες του (Cook et al, 1977) που διατηρούσαν θετική άποψη για την θεωρία αυτή, αναρωτήθηκαν για το κατά πόσο επιτυγχάνει τον σκοπό της εξαιτίας της έλλειψης ακρίβειας των ορισμών που περιλαμβάνει. Πραγματικά, μέρος της αμφισβήτησης που προκαλεί η θεωρία της σχετικής στέρησης προκύπτει εξαιτίας του γεγονότος ότι η σχετική στέρηση σαν έννοια σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς μελετητές, όπως και τα συναισθήματα που την προκαλούν δεν αποτελούν λειτουργίες αντικειμενικών παραγόντων αλλά γνωστικών και συναισθηματικών παραγόντων.

### 3.2. Η έννοια της σχετικής στέρησης

Ο πρώτος που επιχειρήσε έναν επίσημο ορισμό της σχετικής στέρησης ήταν ο Davis (1959) διατυπώνοντας την άποψη ότι οποιαδήποτε κοινωνική ομάδα μπορεί να διαχωριστεί σε εκείνους που διαθέτουν ένα επιθυμητό αγαθό, δηλαδή στους μη στερημένους, και σε εκείνους που δεν το διαθέτουν, δηλαδή τους στερημένους. Όταν ένα στερημένο άτομο συγκρίνει τον εαυτό του με ένα μη στερημένο, τότε η προκύπτουσα κατάσταση θα ονομαστεί ‘σχετική στέρηση’. Αυτή η διατύπωση, σύμφωνα με τον αναφερόμενο μελετητή, εξακολουθεί να ισχύει για όσο η σύγκριση αυτή περιορίζεται στα άτομα της ίδιας κοινωνικής ομάδας, ενώ όταν αυτή επεκτείνεται σε άτομα διαφορετικών ομάδων, το ίδιο φαινόμενο λαμβάνει την ονομασία ‘κοινωνική απόσταση’. Σύμφωνα με την θεωρία του Davis λοιπόν, οι προϋποθέσεις ύπαρξης τους αισθήματος της στέρησης είναι ότι

- το άτομο A επιθυμεί το αγαθό X
- το άτομο A συγκρίνει τον εαυτό του με κάποιον σε παρόμοια κατάσταση με την δική του που όπως διαθέτει το αγαθό X και
- το άτομο A αισθάνεται ότι δικαιούται το αγαθό X.

Ο Runciman (1966) εξέλιξε την θεωρία του Davis θέτοντας μια επιπλέον προϋπόθεση στις ήδη υπάρχουσες δηλώνοντας ότι το άτομο A πρέπει να θεωρεί εφικτή την απόκτηση του αγαθού X.

Ο Gurr (1970) διατυπώνει την άποψη ότι η σχετική στέρηση αποτελεί ουσιαστικά ένταση που προκύπτει από την διαφορά μεταξύ του ‘πρέπει’ και του ‘είναι’ ή πιο συγκεκριμένα από την διαφορά μεταξύ αγαθών X, ή ευκαιριών απόκτησης αυτών των αγαθών, που τα άτομα επιθυμούν ή αισθάνονται ότι δικαιούνται και της τρέχουσας ή αναμενόμενης ικανότητας σαν αποκτήσουν το αγαθό X. Επομένως, για τον Gurr, η αίσθηση της στέρησης πιθανότατα προκύπτει όταν ένα άτομο που έχει έλλειψη του αγαθού X

- επιθυμεί το αγαθό X
- νιώθει ότι δικαιούται το αγαθό X και
- νιώθει ότι δεν είναι εφικτό να αποκτήσει το αγαθό X.

Επίσης η Grosby (1976) ορίζει την σχετική στέρηση ως ένα συναίσθημα μνησικακίας ή αίσθηση θρήνου. Δηλώνει ότι τα άτομα που δεν διαθέτουν το αγαθό X θα αισθάνονται μνησικακία αποκλειστικά και μόνο όταν

- επιθυμούν το αγαθό X
- αντιλαμβάνονται ότι κάποιος άλλος διαθέτει το αγαθό X
- νιώθουν ότι δικαιούνται το αγαθό X

- αισθάνονται ότι είναι εφικτό να αποκτήσουν το αγαθό X και
- δεν βλέπουν την τρέχουσα αποτυχία τους να αποκτήσουν το αγαθό X ως δικό τους λάθος.

Όπως, λοιπόν, προκύπτει, τα χαμηλά επίπεδα μελλοντικής σκοπιμότητας, τα συναισθήματα κάποιου ότι δικαιούται κάτι και η αίσθηση της προσωπικής ευθύνης για την έλλειψη του επιθυμητού αγαθού- αποτελέσματος βρέθηκαν να αυξάνουν την αίσθηση της στέρησης.

### 3.3. Η σχετική στέρηση και η σχέση ανταλλαγής ηγέτη- εργαζόμενου

Προηγούμενες μελέτες έδειξαν ότι η σχέση μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή δέσμευση, την εργασιακή απόδοση και την εν γένει πνευματική υγεία (Epitropaki & Martin, 2005; Gerstner & Day, 1997). Οι εργαζόμενοι που συχνά διακρίνονται από χαμηλής ποιότητας σχέσεις με τους ηγέτες τους, παρόλο που συχνά επιθυμούν καλύτερες σχέσεις με αυτούς κι αναφέρουν τον αίσθημα της ζήλιας προς εκείνους που διακρίνονται από καλύτερες σχέσεις με τον ηγέτη τους, τείνουν να βλέπουν την διαφορετική αντιμετώπιση προς το εκάστοτε εργαζόμενο ως άδικη (Lee, 2001; Vecchio, 1995). Τα αρνητικά συναισθήματα των εργαζόμενων που μοιράζονται χαμηλής ποιότητας σχέσεις με τους ηγέτες τους συνάδουν με τα ευρήματα μιας προσφάτως πραγματοποιηθείσας έρευνας σύμφωνα με την οποία ο κοινωνικός αποκλεισμός παράγει ουδέτερες εγκεφαλικές απαντήσεις οι οποίες είναι σχετικές με εκείνες που σχετίζονται με τον σωματικό πόνο (Eisenberger, Lieberman & Williams, 2003). Επομένως, διατυπώθηκε η άποψη ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την ποιότητα των σχέσεων τους με τους ηγέτες τους πιθανότατα σχετίζονται αρνητικά με το αίσθημα της σχετικής στέρησης. Με άλλα λόγια προκύπτει η υπόθεση ότι:

### 3.4. Η σχετική στέρηση που στηρίζεται στην επιθυμία

Βάσει του γενικού κανόνα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα προτιμούσαν να έχουν μιας υψηλότερης ποιότητας σχέση με τους ηγέτες τους παρά μια χαμηλής ποιότητας (Vecchio, 1995). Εντούτοις, η ύπαρξη μιας χαμηλής ποιότητας σχέσης ανάμεσα τους ίσως να μην οδηγεί σε όλες τις περιπτώσεις σε έντονα αισθήματα σχετικής στέρησης. Πάντα υπάρχει η πιθανότητα οι εργαζόμενοι να μην επιθυμούν μιας υψηλής ποιότητας σχέση με τον ηγέτη τους.

Προηγούμενες έρευνες ανέδειξαν έναν αριθμό πλεονεκτημάτων για τους εργαζόμενους που αναπτύσσουν υψηλότερης ποιότητας σχέσεις με τους ηγέτες τους (Gerstner & Day, 1997). Ωστόσο, τα ίδια αυτά ευρήματα υπονοούν ότι τα θετικά αυτά αποτελέσματα ίσως καθορίζονται από την εξουσία και τις διασυνδέσεις του ηγέτη με τους οποίους οι εργαζόμενοι διατηρούν μια σχέση (Graen, Cashman, Ginsburg & Schiemann, 1977). Πράγματι, τα ευρήματα των Sparrowe και Liden (2005) δείχνουν ότι η διατήρηση σχετικά υψηλής ποιότητας σχέσεις με κακώς διασυνδεδεμένους ηγέτες ίσως όντως να προκαλέσουν στους εργαζόμενους περισσότερο κακό παρά καλό. Παρομοίως, η έρευνα των Erdogan και Enders (2007) υποδηλώνει ότι η ηγετική υποστήριξη επηρεάζει την σύνδεση μεταξύ του είδους των σχέσεων μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου και των σημαντικών αποτελεσμάτων. Έτσι, εφόσον οι ηγέτες ασκούν μικρό έλεγχο στις σημαντικές οργανωσιακές ανταμοιβές και τιμωρίες, είναι λιγότερο πιθανό να είναι σημαντική το είδος της σχέσεις που οι εργαζόμενοι διατηρούν με αυτούς. Αντιθέτως, στις περιπτώσεις όπου οι ηγέτες είναι επιτυχημένα διασυνδεδεμένοι και διαθέτουν ισχύ κι εξουσία, τα πλεονεκτήματα μιας υψηλής ποιοτικής σχέσης είναι πιθανότατα περισσότερα εμφανή, ενώ η στενή σχέση του εργαζόμενου με τον ηγέτη είναι πιθανόν να αποτελεί κάτι που οι εργαζόμενοι επιθυμούν. Επομένως, τα αισθήματα της σχετικής στέρησης σε εργαζόμενους με χαμηλής ποιότητας σχέση με τον ηγέτη τους θα έπρεπε να είναι εντονότερα όταν εργάζονται για πιο ισχυρούς ηγέτες.

Οι περισσότερες έρευνες επί των σχέσεων μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου εστίασαν στα θετικά αποτελέσματα που σχετίζονται με την υψηλής ποιότητας σχέση. Εντούτοις, οι Harris και Kacmar (2006) δήλωσαν ότι επίσης υπάρχει και αντίστοιχο κόστος που σχετίζεται με την ανάπτυξη παρόμοιων σχέσεων. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι που αποτελούν μέρη μιας υψηλής ποιοτικής σχέσης είναι πιθανόν να υποχρεωθούν να εργάζονται περισσότερες σχέσεις και, σαν αποτέλεσμα, ίσως αποκτήσουν και υψηλότερα επίπεδα στρες που συνδέεται με τα επιπλέον καθήκοντα (Gerstner & Day, 1997; Harris & Kacmar, 2006). Πράγματι, ο Vecchio (1986) διατύπωσε την άποψη ότι κάποιοι εργαζόμενοι ίσως προτιμήσουν χαμηλής ποιότητας σχέσεις με τους ηγέτες τους διότι η επίτευξη της ισορροπίας που απαιτεί η δημιουργία μιας υψηλής ποιότητας σχέσης είναι εξαιρετικά δύσκολη. Από τα ανωτέρω, λοιπόν, μπορεί κάποιος να βγάλει το συμπέρασμα ότι ίσως υπάρξουν συνθήκες όπου το κόστος δημιουργίας και διατήρησης μιας υψηλής ποιοτικής σχέσης μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου δεν αξίζει για τον εργαζόμενο. Σε τέτοιες περιπτώσεις, εκείνοι που συμμετέχουν σε μια χαμηλότερη ποιοτικής σχέση με τον ηγέτη τους θα έπρεπε να βιώσουν και μικρότερη σχετική στέρηση.

Σύμφωνα με τις υποκατάστατες της θεωρίας του ηγέτη (Kerr & Jermier, 1978) θεωρίες, υπάρχουν συνθήκες κάτω από τις οποίες οι ηγέτες είναι σχετικά λιγότερο αναγκαίοι και σημαντικοί. Συγκεκριμένα, η θεωρία του ηγέτη υποδηλώνει ότι το εργασιακό περιβάλλον

μπορεί να προσφέρει υποκατάστατα υποστήριξης που οι ηγέτες παρέχουν σε εργαζόμενους με τους οποίους μοιράζονται υψηλής ποιότητας σχέσεις. Έτσι, οι εργαζόμενοι που συνδέονται με άλλους οργανωσιακούς ηγέτες, οι οποίοι μπορούν να διευκολύνουν την εξέλιξη της καριέρας τους και την επιτυχία τους πιθανόν να επιθυμούν λιγότερο υψηλής ποιότητας σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο τους (Scandura & Schriesheim, 1994; Sparrowe & Liden, 2005). Παρομοίως, ενώ οι εργαζόμενοι με σχετικά χαμηλότερης ποιότητας σχέση συχνά λαμβάνουν μικρότερη ανατροφοδότηση πληροφοριών σε σχέση με τους συναδέλφους τους που απολαμβάνουν μια υψηλή ποιοτικώς σχέση (Hochwarter, 2005), τέτοια ανατροφοδότηση μπορεί να είναι περιττή έως το σημείο όπου οι εργαζόμενοι πραγματοποιούν εργασίες που επιτρέπουν στους ηγέτες να διαπιστώσουν ότι εκείνοι απλά κάνουν την δουλειά τους (Hackman & Oldham, 1976; Kerr & Jernier, 1978). Κατά τον ίδιο τρόπο, οι εργαζόμενοι που διατηρούν στενές σχέσεις με τους συναδέλφους τους είναι λιγότερο πιθανό να επιθυμήσουν την συμπληρωματική κοινωνική υποστήριξη που οι ηγέτες παρέχουν τυπικώς παρέχουν στους υφισταμένους τους με τους οποίους συνδέονται ποιοτικώς υψηλά. Εν συντομία, στον βαθμό όπου διατίθενται υποκατάστατα της υψηλής ποιοτικώς σχέσης με τον ηγέτη σε εκείνους που εμπλέκονται σε αντίστοιχες σχέσεις χαμηλής ποιότητας, οι εργαζόμενοι εντός χαμηλών ποιοτικώς σχέσεων είναι λιγότερο πιθανόν να βιώσουν αισθήματα σχετικής στέρησης.

### 3.5. Η σχετική στέρηση που στηρίζεται στο δικαίωμα

Όπως η επιθυμία των εργαζομένων να αποκτήσουν υψηλής ποιότητας σχέσεις με τους ηγέτες τους είναι πιθανό να επηρεάσει τις αντιλήψεις περί της ποιότητας σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και ηγετών και περί της σχετικής στέρησης, έτσι και η μεμονωμένη πεποίθηση του κάθε ατόμου ότι δικαιούται μια καλύτερη σχέση με τον ηγέτη του λειτουργεί ομοίως. Αυτό σημαίνει, όπως περιγράφει και το μοντέλο του Crosby (1976), πως οι εργαζόμενοι που διαθέτουν χαμηλής ποιότητας σχέσεις με τους ηγέτες τους είναι πιθανόν να βιώσουν εντονότερη σχετική στέρηση όταν νιώθουν ότι δικαιούνται μια ποιοτικότερη σχέση.

Ερευνητές διατύπωσαν την άποψη ότι η σχέση μεταξύ εργαζόμενου και ηγέτη τυπικά αναπτύσσει μια σειρά αρχικών τεστ όπου οι εργαζόμενοι και οι ηγέτες τους αξιολογούνται εναλλάξ (Liden et al, 1997; Yukl & Van Fleet, 1992). Για παράδειγμα, οι ηγέτες μπορούν να αναθέσουν στους εργαζόμενους την εκπλήρωση ειδικών εργασιών προκειμένου να εντοπίσουν το είδος της διεκπεραίωσης. Αν η ανταπόκριση τους είναι θετική, η ανάθεση παρόμοιων εργασιών θα τείνει να επαναλαμβάνεται, ενώ η σχέση μεταξύ των δύο μερών θα οδεύει στην ποιοτική βελτίωση (Graen & Scandura, 1987). Με άλλα λόγια, η θεωρία της σχέσης μεταξύ εργαζόμενου και ηγέτη δηλώνει ότι οι υψηλές ποιοτικώς σχέσεις είναι

απόρροια αμοιβαίων ανταλλαγών μεταξύ ηγετών και των υφισταμένων τους (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden et al, 1997). Έτσι, οι εργαζόμενοι που έχουν αποδώσει υψηλά επίπεδα προσπαθειών αναμένουν να ανταμειφθούν με υψηλές ποιοτικές σχέσεις με τους ηγέτες τους.

Εντούτοις, σε μια πρόσφατη μελέτη, οι Maslyn & Uhl-Bien (2001) εξέφρασαν την άποψη ότι κάποιοι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι έχουν επενδύσει μεγάλο όγκο προσπαθειών στην ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων με τους ηγέτες τους, έχουν, ωστόσο, επιτύχει μόνο την δημιουργία φτωχών σχέσεων. Δεν αποτελεί έκπληξη, σαφώς, ότι τελικά αυτοί οι εργαζόμενοι τείνουν να απογοητεύονται με την ποιότητα των σχέσεων που έχουν με τους ηγέτες τους (Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Σε κάποια σχετικά μεγάλη έκταση, η θεωρία της σχετικής στέρησης θα υποδείκνυε ότι τα συναισθήματα αυτά της απογοήτευσης πηγάζουν από το γεγονός ότι αυτοί οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η καταβολή υπερβάλλουσας προσπάθειας τους οδηγεί στο δικαίωμα να αποκτήσουν μια καλύτερη σχέση με τον ηγέτη (Crosby, 1976, 1984). Αντιστοίχως, οι εργαζόμενοι που παραμένουν σε χαμηλής ποιότητας σχέση με εκείνους ασχέτως της καταβολής των καλύτερων προσπαθειών τους ώστε να αναπτυχθεί μια καλύτερη ποιοτικά σχέση είναι πιθανότερο να βιώσουν εντονότερο το αίσθημα της σχετικής στέρησης.

### 3.6. Η σχετική στέρηση που στηρίζεται στην κατοχή σχέσεων ανταλλαγής άλλων εργαζόμενων και ηγέτη

Η σχετική στέρηση συχνά βιώνεται μέσω της σύγκρισης των αποτελεσμάτων που κάποιος απολαμβάνει με εκείνα που απολαμβάνονται από άλλους (Crosby, 1976). Έτσι, η διαδικασία κοινωνικής στέρησης περιλαμβάνει μια αναπόσπαστη πτυχή της θεωρίας. Όπως ειπώθηκε ανωτέρω, αυτή η διαδικασία τυπικά εγείρεται όταν άτομα χαμηλότερου κύρους, δηλαδή εκείνα που διαθέτουν φτωχές ποιοτικές σχέσεις, συγκρίνουν την δική τους κατάσταση με εκείνη των ατόμων με υψηλότερο κύρος, με πλουσιότερη ποιοτικά σχέση με τον ηγέτη τους (Cowherd & Levine, 1992).

Ο Crosby (1976) διατυπώνει την άποψη ότι η αναλογία των άλλων ατόμων που κατέχουν ένα επιθυμητό αποτέλεσμα είναι πιθανό να επηρεάσει το αίσθημα της σχετικής στέρησης. Ειδικότερα, το αίσθημα της σχετικής στέρησης πιθανότατα θα αναπτύσσονται όσο αυξάνεται ο αριθμός των ατόμων που κατέχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Επομένως, όταν οι περισσότεροι εργαζόμενοι ενός οργανισμού εμπλέκονται σε σχετικά φτωχές ποιοτικές σχέσεις με τους ηγέτες τους, το αίσθημα της σχετικής στέρησης πιθανότατα θα μειωθεί. Αντιστρόφως, όταν μια μεγάλη αναλογία εργαζόμενων έχουν πλούσιες ποιοτικές σχέσεις και

μόνο λίγοι συγκριτικά εργαζόμενοι έχουν φτωχές ποιοτικά σχέσεις, τότε τα τελευταία αναφερόμενα άτομα είναι πιθανότερο να αισθανθούν θλιμμένα.

Επίσης, σύμφωνα με τον Crosby (1976), το αίσθημα της σχετικής στέρησης είναι πιθανότερο να είναι εντονότερο όταν εκείνοι που κατέχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα μπορούν να ειπωθούν ως άτομα παρόμοιας κατάστασης. Έτσι, η σχετική στέρηση θα πρέπει να είναι εντονότερη όταν οι εργαζόμενοι με χαμηλές ποιοτικές σχέσεις βλέπουν ότι οι συνάδελφοί τους, τους οποίους αντιλαμβάνονται ως παρόμοιας κατάστασης, διαθέτουν υψηλής ποιότητας σχέσεις με τους ηγέτες. Βάσει της έννοιας της ομοιότητας- έλξης (Byrne, 1971), οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να αντιληφθούν τους φίλους τους ως άτομα παρόμοιας κατάστασης με τους ίδιους. Τόσο η θεωρία της σχετικής στέρησης όσο και εκείνη της γνωστικής παραφωνίας, επομένως, θα συνέστησαν ότι οι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να αισθανθούν περισσότερο στερημένοι όταν αντιληφθούν ότι οι φίλοι τους διαθέτουν μια υψηλή ποιοτική σχέση ενώ εκείνοι κατά την αντίληψη τους διαθέτουν μια χαμηλότερη ποιοτική σχέση με τον ηγέτη τους (Crosby, 1976; Festinger, 1957). Πράγματι, η έρευνα των Sherony και Green (2002), οι οποίοι ερεύνησαν την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ εργαζομένων και ηγετών, δείχνει ότι είναι δύσκολο για τους εργαζομένους να είναι φίλοι όταν δεν απολαμβάνουν την ίδια ποιότητα σχέσεων με τον ηγέτη τους. Επομένως, το αίσθημα σχετικής στέρησης ανάμεσα στους εργαζόμενους με χαμηλές ποιοτικές σχέσεις με τον ηγέτη τους θα είναι εντονότερο όταν οι φίλοι τους διαθέτουν πλουσιότερες ποιοτικές σχέσεις.

### 3.7. Η σχετική στέρηση που στηρίζεται στην χαμηλή αυτό- ενοχοποίηση

Το μοντέλο του Crosby (1976) επίσης υποδηλώνει ότι η προσωπική ευθύνη διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό της έκτασης που οι εργαζόμενοι βιώνουν την σχετική στέρηση. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την θεωρία της σχετικής στέρησης, τα άτομα είναι λιγότερο πιθανό να αισθανθούν θλιμμένα αν ενοχοποιήσουν τον εαυτό τους για την κατάσταση τους. Αντιστοίχως, αν τα άτομα αποδίδουν την αιτία της κακής σχέσης τους με τον ηγέτη τους σε δικά τους ελαττώματα ή σε δικές τους συμπεριφορές, τότε είναι λιγότερο πιθανό να βιώσουν το αίσθημα της σχετικής στέρησης. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να αισθανθούν ιδιαίτερη μνησικακία όταν αντιλαμβάνονται ότι η δική τους σχετική έλλειψη κύρους προέκυψε άδικα με κάποιο τρόπο ή άνευ δικού τους σφάλματος, δηλαδή για λόγους άσχετους με την απόδοσή τους.

Σύμφωνα με την θεωρία της σχέσης μεταξύ εργαζομένων και ηγετών, οι εργαζόμενοι γενικά αναπτύσσουν ικανότητες και δεξιότητες, αξιοπιστία και προθυμία να αναλάβουν

πρόσθετες ευθύνες (Liden & Graen, 1980; Liden et al, 1997; Vecchio, 1986). Εν συντομία, όπως υποδεικνύουν και ο Liden και οι συνεργάτες του (1993), η θεωρία των σχέσεων εργαζομένου- ηγέτη συχνά καθιστούσε την απόδοση του εργαζομένου ως την κυρίαρχη μεταβλητή στην θεωρία αυτή. Εντούτοις, τα αποτελέσματα της μελέτης των προαναφερόμενων ερευνητών αποκαλύπτουν ότι άλλα χαρακτηριστικά είναι πιθανό να είναι σημαντικά στον προσδιορισμό της ποιότητας της σχέσης μεταξύ εργαζομένων και ηγετών.

Για παράδειγμα, έρευνες υποδεικνύουν ότι η περιστροφική συμπεριφορά και η εντύπωση της διοίκησης είναι σημαντικά στοιχεία της σχέσης εργαζόμενων- ηγετών (Liden et al, 1997; Wayne & Ferris, 1990). Όταν οι εργαζόμενοι που απολαμβάνουν κακές ποιοτικές σχέσεις με τον ηγέτη αντιλαμβάνονται ότι άλλοι επέτυχαν το σχετικά υψηλότερο κύρος τους μέσω της πρόκλησης εντυπώσεων στην διοίκηση, κι όχι μέσω της υψηλής τους απόδοσης, τότε είναι πιθανό να είναι ιδιαίτερα πικρόχολοι και να εκλάβουν ένα τέτοιο αποτέλεσμα ως αδικία. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι είναι απίθανο να κατηγορήσουν τους εαυτούς τους για την δύσκολη θέση που βρίσκονται, ενώ το ανάθημα της σχετικής στέρησης θα είναι πιθανότατα ιδιαίτερα έντονο.

Ο Scandura (1999) προτείνει ότι οι ηγέτες θα έπρεπε να δώσουν σε όλους τους εργαζόμενους την ευκαιρία να είναι μέλη μιας ομάδας, τουλάχιστον αρχικά. Πασιφανώς, ωστόσο, είναι πιθανό να υπάρξουν περιστάσεις όπου δεν δόθηκαν ποτέ πραγματικές ευκαιρίες στους εργαζόμενους να αποδείξουν την αξία τους στους ηγέτες τους κι έτσι, να αναπτύξουν μια υψηλή ποιοτική σχέση μαζί τους (Liden et al, 1997). Φυσικά, οι εργαζόμενοι στους οποίους ποτέ δεν δόθηκαν πραγματικές ευκαιρίες να αναπτύξουν πλούσιες σε ποιότητα σχέσεις με τους ηγέτες τους θα είναι πολύ λιγότερο πιθανό να κατηγορήσουν τον εαυτό τους για την θέση τους εκτός της ομάδας επιθυμητών αποτελεσμάτων. Αντίστοιχα με την θεωρία της σχετικής στέρησης, τότε, οι εργαζόμενοι που διαθέτουν σχέσεις χαμηλές σε ποιότητα θα βιώσουν εντονότερο αίσθημα σχετικής στέρησης εφόσον ποτέ δεν είχαν την ευκαιρία να αναπτύξουν μια ποιοτικότερη σχέση.

### 3.8. Η σχετική στέρηση που στηρίζεται στην σκοπιμότητα

Παρόλο που οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και ηγετών θεωρούνται συνήθως σχετικά σταθερές, προηγούμενες έρευνες ανέδειξαν ότι το κύρος του εργαζομένου στα μάτια του ηγέτη μπορεί κάλλιστα να αλλάξει (Scandura, 1999). Έτσι, πολλές φορές οι εργαζόμενοι με χαμηλής ποιότητας σχέσεις με τον ηγέτη τους αναπτύσσουν σχέσεις υψηλής ποιότητας με την πάροδο του χρόνου. Ο Crosby (1976) διατύπωσε την άποψη ότι τα άτομα είναι πιθανό να βιώσουν μικρότερα επίπεδα σχετικής στέρησης αν πιστέψουν ότι είναι πολύ πιθανό να



αποκτήσουν το επιθυμητό αποτέλεσμα στο εγγύ μέλλον. Αυτό συμβαίνει γιατί, αν οι εργαζόμενοι με χαμηλής ποιότητας σχέση με τον ηγέτη πιστεύουν ότι η υπάρχουσα κατάσταση τους είναι απλά και μόνο προσωρινή και πιθανότατα θα αναπτύξουν ποιοτικότερες σχέσεις μελλοντικά, τότε θα έπρεπε να είναι πολύ λιγότερο πιθανό να βιώσουν υψηλά επίπεδα στέρησης προσωρινά. Για παράδειγμα, τα άτομα που αντιλαμβάνονται ότι βρίσκονται σε μια χαμηλή ποιοτική σχέση εξαιτίας κάποιας συγκεκριμένης πτυχής της πρόσληψης τους που ίσως στο μέλλον αλλάξει, για παράδειγμα μια μετάβαση από την εποχιακή πρόσληψη στην μόνιμη, ή βραχυπρόθεσμων συνθηκών, όπως η προσωρινή ένταξη σε μια ομάδα εργαζόμενων με χαμηλής ποιότητας σχέση με τον ηγέτη, θα έπρεπε να είναι λιγότερο πιθανό να βιώσουν σχετική στέρηση συγκρινόμενα με άτομα που αντιλαμβάνονται ότι η χαμηλής ποιότητας σχεσιακή τους κατάσταση είναι πιθανό να συνεχιστεί για απρόβλεπτο χρονικό διάστημα.

Επίσης, η θεωρία σχετικής στέρησης υποδηλώνει ότι όταν κάποιος έχει ήδη καταλάβει ένα θετικό αποτέλεσμα στο παρελθόν, συχνά αντιμετωπίζουν την επίτευξη του ίδιου αποτελέσματος ως σκόπιμο και στο μέλλον (Crosby, 1976). Επομένως, οι εργαζόμενοι που σχετίζονταν στο παρελθόν ποιοτικά με τον ηγέτη, είτε τον τρέχοντα ηγέτη τους, είτε κάποιον προηγούμενης εργασιακής θέσης, είναι πιθανότερο να αντιμετωπίζουν και την επίτευξη μιας ποιοτικής σχέσης ως σκόπιμης. Εναρμονισμένη με την θεωρία της σχετικής στέρησης, έτσι, είναι η άποψη ότι οι εργαζόμενοι αναμένονται να βιώσουν υψηλότερα επίπεδα σχετικής στέρησης όταν εμπλέκονταν σε υψηλής ποιότητας σχέσεις με τον ηγέτη κατά το παρελθόν.

### 3.9. Τα αποτελέσματα της σχετικής στέρησης

Προηγούμενες μελέτες έδειξαν πως το φαινόμενο της σχετικής στέρησης συνδέεται τυπικά με έναν αριθμό αρνητικών αποτελεσμάτων (Buunk & Janssen, 1992; Feldman, Leana & Bolino, 2002; Feldman & Turnley, 2004; Toh & Denisi, 2003). Εντούτοις, ο Martin (1981) διατύπωσε την άποψη ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να ανταποκριθούν θετικά στην σχετική στέρηση κάποιες φορές λόγω αυτοβελτιωτικών προσπαθειών, όπως καταβολή σκληρότερης εργασίας, επίδειξη αυξημένων επιπέδων συμπεριφοράς υπέρ της οργανωσιακής συλλογικότητας, αλλά και λόγω επιδίωξης επικοδομητικών αλλαγών, όπως η εξωτερίκευση των ανησυχιών τους.

### 3.9.1. Θετικές και αρνητικές αντιδράσεις ως προς την σχετική στέρηση

Τόσο ο Crosby (1976, 1984) όσο και ο Martin (1981) πιστεύουν ότι η σχετική στέρηση συνήθως σχετίζεται με τα συμπτώματα του στρες, με αρνητικές στάσεις και ανεπιθύμητη εργασιακή συμπεριφορά. Σε αντιστοιχία με αυτή την γραμμή σκέψης, οMcFarlin και Inderrieden (1990) βρήκαν πως η σχετική στέρηση σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση, εστιαζόμενη κυρίως στο μισθολογικό μέρος αυτής. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν και οι Feldman και συνεργάτες (Feldman & Turnley, 2004), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η σχετική στέρηση σχετίζεται με χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, και δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων ενός οργανισμού. Επιπλέον, οι Buunk και Janssen ανακάλυψαν ότι η σχετική στέρηση μεταξύ εργαζομένων σχετίζεται με χαμηλότερα επίπεδα ψυχικής υγείας, σωματικής υγείας και εργασιακής ικανοποίησης. Τέλος, η σχετική στέρηση μπορεί επίσης να σχετίζεται με ανεπιθύμητες εργασιακές στάσεις (Mark & Folger, 1984; Martin, 1981). Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που είναι σχετικά στερημένοι είναι πιθανότερο να αποσυρθούν και να υποπέσουν σε αντιπαραγωγική συμπεριφορά (Toh & Denisi, 2003). Για να τεθεί απλά, οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται αρνητικά στο αίσθημα της σχετικής στέρησης και οι ανταποκρίσεις αυτές είναι επίσης πιθανόν εμφανιζόμενες σε καταστάσεις όπου το αίσθημα της στέρησης προκύπτει από την δέσμευση του εργαζόμενου σε μια χαμηλής ποιότητας σχέση με τον ηγέτη.

Υπόθεση 1η: Η σχετική στέρηση σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ευζωία.

Ενώ η κατάσταση της σχετικής στέρησης εκμαιεύει αρνητικές αντιδράσεις από τα άτομα, οι θεωρητικοί ερευνητές του υπό εξέταση φαινομένου υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι κάποιες φορές αντιδρούν ευνοϊκά στο αίσθημα αυτό (Crosby, 1984; Mark & Folger, 1984; Martin, 1981). Ειδικότερα, το αίσθημα της στέρησης μπορεί να ωθήσει τους εργαζόμενους να αυτοβελτιωθούν ή να επιδιώξουν επικοδομητικές αλλαγές. Έτσι, κάποιιοι εργαζόμενοι που είναι εμπλεκόμενοι σε σχέσεις χαμηλής ποιότητας με τον ηγέτη τους ενδέχεται στην πραγματικότητα να εργαστούν σκληρότερα ώστε να δομήσουν μια βελτιωμένη ποιοτικά σχέση με τον ηγέτη τους ή να αναζητήσουν την αλλαγή των τρόπων με τους οποίους οι εργαζόμενοι κατανέμονται εντός ή εκτός της ομάδας των μελών που απολαμβάνουν επιθυμητά αποτελέσματα.

Σε γενικές γραμμές, το μοντέλο του Martin (1981) προτείνει ότι οι θετικές αντιδράσεις στο αίσθημα της σχετικής στέρησης είναι μια λειτουργία που προκύπτει από την

πεποίθηση του εκάστοτε ατόμου ότι η κατάσταση στην οποία βρίσκεται μπορεί μελλοντικά να αλλάξει. Επομένως, μέσα σε αυτά τα πλαίσια, πιθανότατα οι εργαζόμενοι θα επιδιώξουν αυτοβελτίωση ή επικοδομητική αλλαγή όταν πραγματικά πιστεύουν ότι η ποιότητα της σχέσης τους με τον ηγέτη μπορεί να μεταβληθεί, στο μέλλον. Αντιθέτως, αν οι εργαζόμενοι διατηρούν την πεποίθηση ότι οποιαδήποτε προσπάθεια βελτίωσης της σχέσης τους με τον ηγέτη θα είναι μάταιη, τότε τα αρνητικά αποτελέσματα που συνδέονται με την σχετική στέρηση είναι πολύ πιο πιθανό να εμφανιστούν. Ένας ικανός αριθμός παραγόντων είναι πιθανό να επηρεάσει την έκταση στην οποία οι εργαζόμενοι που σχετίζονται κατά την τρέχουσα περίοδο σε σχέσεις χαμηλής ποιότητας με τον ηγέτη τους πιστεύουν ότι η κατάσταση στην οποία βρίσκονται είναι δυνατό να αλλάξει.

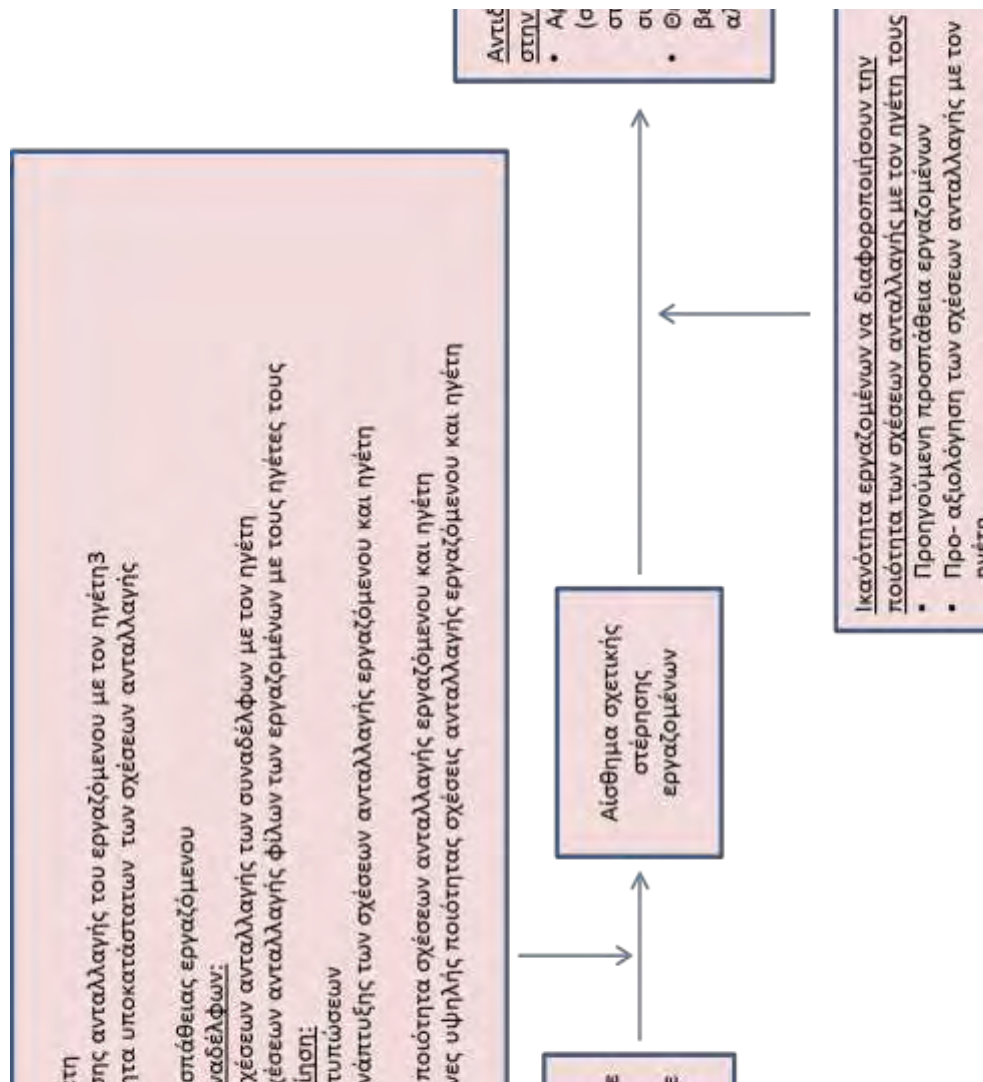
Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν ήδη καταβάλλει πολλές προσπάθειες προκειμένου να αναπτύξουν ποιοτικές σχέσεις με τον ηγέτη τους είναι επίσης μια σημαντική παράμετρος. Πράγματι, οι Maslyn και Uhli- Bien (2001) εξετάζοντας την ένταση των προσπαθειών που οι εργαζόμενοι και οι ηγέτες αισθάνθηκαν ότι επένδυσαν στις μεταξύ τους σχέσεις, υποστήριξαν ότι κάποιοι εργαζόμενοι αισθάνονταν ότι δούλεψαν σκληρά ώστε να εγκαθιδρύνουν ποιοτικές σχέσεις με τους ηγέτες τους, εντούτοις δεν εξέλαβαν τίποτα σε αντάλλαγμα της προσπάθειας τους. Επίσης, τα ευρήματα τους υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι αυτοί έτειναν να παρουσιάζουν ασθενέστερες προθέσεις μελλοντικής καταβολής πρόσθετης προσπάθειας. Δεδομένου ότι οι θετικές αντιδράσεις στην σχετική στέρηση θα έπρεπε να εντοπίζονται μόνο όταν οι εργαζόμενοι είναι αισιόδοξοι περί των προοπτικών βελτίωσης της ποιότητας των σχέσεων τους με τον ηγέτη, εκείνοι που αισθάνονται ότι ήδη έχουν καταβάλλει προσπάθεια ανάπτυξης ποιοτικών σχέσεων θα έπρεπε να κλίνουν λιγότερο στην επιδίωξη αυτοβελτίωσης και επικοδομητικής αλλαγής. Έτσι, η σχέση που υφίσταται μεταξύ σχετικής στέρησης και θετικών αντιδράσεων ανάμεσα σε εργαζόμενους με χαμηλές ποιοτικές σχέσεις θα επηρεάζεται και από τις αντιλήψεις των εργαζόμενων περί των προγενέστερων προσπαθειών τους στην ανάπτυξη σχέσεων με τον ηγέτη.

Ο Scandura (1999) πρότεινε πως τα άτομα που βρίσκονται εκτός της ομάδας που απολαμβάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα εντός ενός οργανισμού θα έπρεπε να επανεξετάζονται περιοδικά από τον ηγέτη σε ρόλους που αντιστοιχούν σε μέλη της προαναφερομένης ομάδας. Με άλλα λόγια, διατύπωσε την άποψη ότι οι ηγέτες πρέπει να καταβάλλουν συνειδητή και υπεύθυνη προσπάθεια επαναπροσδιορισμού της σχέσης τους με τους εργαζόμενους και ότι οι εργαζόμενοι που επαναλαμβάνουν χαμηλές ποιοτικές αντίστοιχες σχέσεις θα έπρεπε να διαθέτουν την ευκαιρία να αναπτύξουν ποιοτικότερες σχέσεις. Ενώ οι ερευνητές δεν έχουν πλήρως εξετάσει την προαναφερόμενη πρόταση ακόμα, εκείνοι που εργάζονται για ηγέτες, οι οποίοι παρέχουν στους εργαζόμενους τους καθαρές ευκαιρίες

να βελτιώσουν την κατάσταση των σχέσεων τους με τους ίδιους θα έπρεπε να είναι περισσότερο αισιόδοξοι σχετικά με την δυνατότητα τους να βελτιώσουν την τοποθέτησή τους και να αναπτύξουν μια στενότερη σχέση με τον ηγέτη τους. Αντιστοίχως, αναμένεται ότι η σχέση μεταξύ της σχετικής στέρησης και της αυτοβελτίωσης και της εποικοδομητικής αλλαγής θα επηρεάζεται από τον βαθμό στον οποίο οι ηγέτες των εργαζομένων επαναπροσδιορίζει τις κατατάξεις των σχέσεων τους με αυτούς.

Σύμφωνα με τον Bandura (1982, 1997), η αυτό-αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην πεποίθηση των ατόμων στην ικανότητα του να αποδίδουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά με επιτυχία ή να επηρεάζουν το περιβάλλον τους. Προηγούμενες έρευνες υπέδειξαν ότι η αυτό-αποτελεσματικότητα επίσης παίζει σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό ανεπαρκών ανταποκρίσεων σε στρεσογόνες ή δυσάρεστες καταστάσεις (Jex & Bliese, 1999). Συγκεκριμένα, τα άτομα με χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα τείνουν να είναι σχετικά απαισιόδοξα και να πιστεύουν ότι διαθέτουν μικρό έλεγχο σε ότι τους συμβαίνει. Σαν αποτέλεσμα, είναι πιθανό να αισθανθούν σχετικά αβοήθητοι και αδύναμοι να μεταβάλλουν την κατάσταση όταν αντιλαμβάνονται ότι είναι εμπλεκόμενοι σε χαμηλής ποιότητας σχέσεις. Αντιθέτως, τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα αυτό-αποτελεσματικότητας τείνουν να πιστεύουν ότι μπορούν να ασκήσουν έναν λογικό βαθμό ελέγχου πάνω σε όσα τους συμβαίνουν κι, έτσι, είναι πιθανότερο να θεωρήσουν ότι μπορούν να βελτιώσουν την σχέση τους με τον ηγέτη μέσω της στροφής σε συμπεριφορές αυτό-βελτίωσης ή άλλων εποικοδομητικών συμπεριφορών. Επομένως, το επίπεδο αυτό-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων θα έπρεπε να επηρεάζει την σχέση μεταξύ της σχετικής στέρησης και της αυτό-αποτελεσματικότητας και της εποικοδομητικής αλλαγής.

Τα προαναφερόμενα αναπαρίσταται σχηματικά στο Σχήμα 9.



ΣΧΗΜΑ 9: Μοντέλο σχετικής στέρησης

#### 4. ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗ

##### 4.1. Εισαγωγή

Η άποψη ότι οι ηγέτες τείνουν να αναπτύσσουν διαφορετικού είδους σχέσεις με διαφορετικούς υπαλλήλους διατυπώθηκε για πρώτη φορά το 1975 (Dansereau, Graen & Haga, 1975). Αρχικά, οι σχέσεις αυτές περιγράφονταν από το μοντέλο «Κάθετης Δυαδικής Σύνδεσης» της ηγεσίας, μετέπειτα, όμως, εξελίχθηκε στη θεωρία ανταλλαγής μεταξύ ηγετών κι εργαζομένων (LMX). Η θεωρία αυτή ουσιαστικά παρουσιάζει την υπόθεση ότι οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου τοποθετούνται κατά μήκος ενός συνεχούς. Κάποιοι υπάλληλοι διαθέτουν σχετική υψηλή ποιότητας σχέσεις με τους προϊσταμένους τους, ενώ κάποιοι άλλοι τείνουν σε σχετικά χαμηλότερης ποιότητας σχέσεις με αυτούς (Graen & Uhl-

Bien, 1995; Liden, Sparrowe & Wayne, 1997; Schiesheim, Castro & Cogliser, 1999; Sparrowe & Liden, 2005). Σε υψηλές ποιοτικές σχέσεις, οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν ευνοϊκότερες για τους ίδιους αναθέσεις εργασιών από τους ηγέτες τους, και σε πολλές περιπτώσεις υπερβαίνουν και τα όσα αναμένονται από εκείνους ώστε να εκφράσουν την ευγνωμοσύνη τους, οι εργαζόμενοι και οι ηγέτες διακρίνονται από εκατέρωθεν πίστη κι εμπιστοσύνη και μοιράζονται αισθήματα αμοιβαίας ευαρέσκειας και σεβασμού (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Maslyn, 1998; Liden et al, 1997). Αντιθέτως, σε χαμηλές ποιοτικές σχέσεις, η σχέση εργαζομένων και ηγετών τείνει να προσδιορίζεται από το συμβόλαιο εργοδοσίας. Ειδικότερα, όπως προσδιορίστηκε σε προηγούμενες έρευνες επί του θέματος, εκείνοι με υψηλές ποιοτικές σχέσεις με τους ηγέτες τους περιγράφονταν ως μέλη της ομάδας με τα επιθυμητά από όλους τους εργαζόμενους αποτελέσματα, ή διαφορετικά, ως ‘αξιόπιστοι βοηθοί’, ενώ εκείνοι με σχέσεις χαμηλές ποιοτικής καταγράφονταν ως άτομα εκτός της επιθυμητής ομάδας, ή αλλιώς, ως ‘επιπλέον χέρια εργασίας’ (Dansereau et al, 1975; Dienesch & Liden, 1986; Scandura, 1999; Vecchio, 1986).

Στην σύγχρονη εποχή, οι ερευνητές ενέτειναν τις προσπάθειες τους να κατανοήσουν περαιτέρω τον τρόπο λειτουργίας και ανάπτυξης των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων κι εργοδοτών (Bauer & green, 1996; Liden, Wayne & Stilwell; Maslyn & Uhl- Bien, 2001). Εντούτοις, στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, οι αντίστοιχες έρευνες εστίασαν είτε στην συνέπειες είτε στα αποτελέσματα που οι σχέσεις αυτές προκαλούν (Liden et al, 1997). Αυτό υποδηλώνει ότι οι σχέσεις αυτού του είδους σχετίζονται με έναν αριθμό θετικών αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της ανάλυσης που πραγματοποίησαν οι επιστήμονες Gerstner και Day (1997) υποδηλώνουν ότι οι υψηλές ποιοτικές σχέσεις συσχετίζονται σημαντικά με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής δέσμευσης και διαύγειας ρόλων. Σύμφωνα με τα ευρήματα τους, οι εργαζόμενοι με υψηλές ποιοτικές σχέσεις με τους ηγέτες τους, επίσης βιώνουν μικρότερη αντιπαράθεση ρόλων, χαμηλότερες προθέσεις εγκατάλειψης της θέσης τους, υψηλότερη αντικειμενική εργασιακή απόδοση και απολαμβάνουν υψηλότερες βαθμολογίες απόδοσης από τους ηγέτες τους. Προηγούμενες έρευνες ανέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλές ποιοτικές σχέσεις με τους ηγέτες τους τείνουν να αναρριχώνται στην ιεραρχική κλίμακα γρηγορότερα επίσης (Scandura & Schiesheim, 1994; Wakabayashi, Graen, Graen & Graen, 1988). Με απλά λόγια, σε άτομα που μοιράοζονται ποιοτικές σχέσεις με τους ηγέτες τους αντιστοιχούν σημαντικά πλεονεκτήματα.

Υπόθεση 2: Η ποιότητα των σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ των εργαζομένων και των ηγετών σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων.

Σε αντίθεση με όσα ειπώθηκαν, τα άτομα με χαμηλές ποιοτικές σχέσεις με τον ηγέτη τους είναι πιθανότερο να λαμβάνουν επιβαρυντικές για τα ίδια αναθέσεις εργασιών, τις οποίες καλούνται να ολοκληρώσουν, υποστηρίζονται σε μικρό βαθμό από τον επιβλέποντα, αισθάνονται αρνητικότερα συναισθήματα για την εργασία τους, διαθέτουν λιγότερες ευκαιρίες ιεραρχικής ανέλιξης κι επιδεικνύουν μεγαλύτερες πιθανότητες εγκατάλειψης της εργασιακής θέσης τους (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl- Bien, 1995; Maslyn & Uhl- Bien, 2001; Vecchio, 1986). Επίσης, προηγούμενες μελέτες ανέδειξαν την εκ μέρους των εργαζομένων αναγνώριση κι αντίληψη της διαφοροποίησης της συμπεριφοράς και της εξαιρετικής πεποίθησης του ποιος ανήκει εντός και ποιος εκτός της επίλεκτης ομάδας που απολαμβάνουν την εύνοια του ηγέτη (Maslyn & Uhl- Bien, 2005; Sias & Jablin, 1995). Επιπλέον, τα ευρήματα της μελέτης των Maslyn και Uhl- Bien (2001) παρέχουν ενδείξεις ότι οι εργαζόμενοι που μοιράζονται χαμηλές ποιοτικές σχέσεις με τον ηγέτη τους συχνά επιθυμούν καλύτερες σχέσεις με αυτούς. Έπειτα, καθόλου περιέργως, ο Vecchio (1995) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι αυτού ζήλευαν άλλους συνάδελφους τους που απολάμβαναν ποιοτικότερες σχέσεις με τους προϊσταμένους τους, ενώ ήταν πιθανότερο να είναι δυσαρεστημένοι με την εργασία τους κι έτσι, να παραιτηθούν. Εν συντομία, σε ευθεία αντίθεση με τα θετικά αποτελέσματα που τυπικά συσχετίζονται με τις υψηλότερες ποιοτικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και ηγετών, οι αντίστοιχες χαμηλές ποιοτικές σχέσεις τείνουν να σχετίζονται με μια ποικιλία αρνητικών αποτελεσμάτων.

Προηγούμενες μελέτες συχνά έδιναν έμφαση στην σύνδεση μεταξύ της αντίληψης της οργανωσιακής δικαιοσύνης και των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και ηγετών (Erdogan, Liden & Kraimer, 2006; Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000; Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002). Δεδομένης της πιθανότητας ότι οι εργαζόμενοι που απολαμβάνουν ποιοτικότερες σχέσεις με τους ηγέτες τους αποδίδουν καλύτερα από εκείνους που απολαμβάνουν σχέσεις φτωχότερες ποιοτικά, κάποια μελετητές αμφισβήτησαν την αξιοπιστία του διαχωρισμού αυτού. Ειδικότερα, οι Sparrowe και Liden (1997) επιμένουν ότι ένας τέτοιος ακραίος διαχωρισμός μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους να αισθάνονται αποπροσανατολισμένοι. Παρομοίως, οι Yukl και Van Fleet (1992) επαυξάνουν δηλώνοντας ότι η ύπαρξη ατόμων που αποτελούν μέλη μιας ομάδας απολαμβάνουσας προνομίων και εύνοιας του ηγέτη μπορεί να προκαλέσει συναισθήματα μνησικακίας σε όσους δεν υπάγονται σε αυτή.

Σύμφωνα με αρκετές μελέτες, οι εργαζόμενοι ίσως πιστεύουν ότι αυτού του τύπου η διάκριση είναι άδικη. Παραδείγματος χάριν, οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται σε χαμηλές ποιοτικές σχέσεις με τον ηγέτη τους τείνουν να αντιλαμβάνονται τον εργασιακό τους χώρο ως λιγότερο δίκαιο σε σχέση με εκείνους που μοιράζονται υψηλές ποιοτικές σχέσεις με τον ηγέτη τους (Vecchio, Griffeth & Hom, 1986). Παρομοίως, υπάρχουν ενδείξεις ότι οι πρώτοι αναφερόμενοι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να αντιληφθούν την συμπεριφορά διάκρισης ως άδικη (Lee, 2001; Sias & Jablin, 1995). Επιπροσθέτως, οι Maslyn και Uhl- Bien (2005) βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι εκτός της ομάδας επίλεκτων του ηγέτη τείνουν να αντιλαμβάνονται μεγαλύτερη χρησιμότητα για τους εργαζόμενους στην απόκτηση της εύνοιας του ηγέτη σε σχέση με εκείνους που ανήκουν στην επίλεκτη αυτή ομάδα. Εκείνη, λοιπόν, ακριβώς την στιγμή προκύπτει η διάκριση των εργαζομένων και οι εργαζόμενοι συχνά κρίνουν το κατά πόσο αυτή η διάκριση προκύπτει με δίκαια κριτήρια και διαδικασίες.

Εν τούτοις, όπως έχει επισημανθεί ήδη από πολλούς μελετητές (House & Aditya, 1997; Maslyn & Uhl- Bien, 2005; Sparrowe & Liden, 1997), έχει επέλθει μια παύση διερεύνησης των αποτελεσμάτων που προκαλεί η διάκριση των εργαζομένων, ειδικά λαμβάνοντας υπόψη τα αισθήματα εκείνων που απολαμβάνουν σχετικά χαμηλής ποιότητας σχέσεις με τους ηγέτες τους. Αυτή η παράλειψη μπορεί να θεωρηθεί ατυχής δεδομένου ότι τα αισθήματα των εργαζομένων σε σχέση με την διάκριση τους θα μπορούσαν να προκαλέσουν σοβαρές επιπλοκές τόσο στην εργασιακή τους στάση και απόδοση όσο και στην αποτελεσματική λειτουργία της ευρύτερης ομάδας των ανθρώπινων πόρων και του οργανισμού (Boies & Howell, 2006; Graen & Uhl- Bien, 1995; Maslyn & Uhl- Bien, 2005; Sparrowe & Smith, 1996). Για παράδειγμα, ο Scandura (1999) διατύπωσε την άποψη ότι η διαδικασία της διάκρισης πρέπει να θεωρηθεί δίκαιη προκειμένου οι εργαζόμενοι εντός της επίλεκτης του ηγέτη ομάδας και εκείνοι εκτός αυτής να συνεργαστούν αποτελεσματικά. Αυτό συμβαίνει διότι, αν η διάκριση των εργαζομένων θεωρηθεί άδικη, τότε μπορεί να διαρρηχτεί η αρμονία της ευρύτερης εργασιακής ομάδας και να βλαφθεί η αποτελεσματικότητα της συνεργασίας μεταξύ όσων απολαμβάνουν υψηλές ποιοτικές σχέσεις και όσων εμπλέκονται σε χαμηλές ποιοτικές σχέσεις με τους ηγέτες τους (Erdogan & Liden, 2006; Tyler & Blader, 2003; Tyler, Degoe & Smith, 1996). Αντιστοίχως, οι Liden, Erdogan, Wayne και Sparrowe (2006) δήλωσαν ότι η εργασιακή επίδοση της ομάδας είναι πιθανόν να είναι υψηλότερη όταν όλα τα μέλη του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού εκλαμβάνουν τις σχέσεις που απολαμβάνουν οι συνάδελφοί τους με τον ηγέτη ως δίκαιες.

Πρόσφατα, ήδη κάποιιοι μελετητές αμφισβήτησαν ακόμα και τα οφέλη της διάκρισης και υποστήριξαν ότι οι ηγέτες κι όχι οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να αναζητούν την οικοδόμηση αποκλειστικά και μόνο υψηλών ποιοτικών σχέσεων με τους εργαζόμενους τους (Graen, Hui & Taylor, 2006). Παρομοίως, άλλοι μελετητές υποστήριξαν ότι κάθε διάκριση θα έπρεπε να



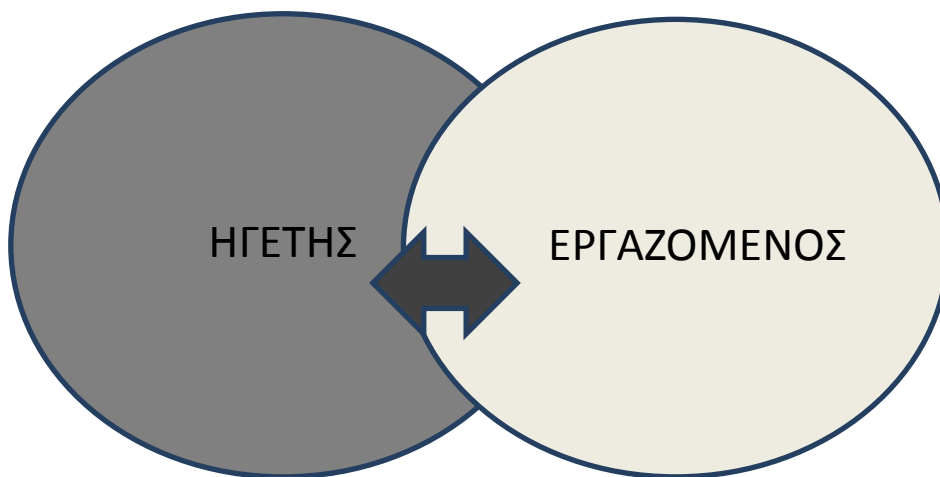
συμβεί μόνο στο υψηλότερο άκρο αυτής (Graen, Uhl- Bien, 1995; Maslyn & Uhl- Bien, 2005; Scandura, 1999). Στην πραγματικότητα, ωστόσο, αρκετοί εργαζόμενοι εμπλέκονται σε χαμηλές ποιοτικές σχέσεις με τους ηγέτες τους και αυτού του είδους διάκριση εμφανίζεται ως συχνό φαινόμενο (Maslyn & Uhl- Bien, 2005). Εντούτοις, έχει δοθεί ελάχιστη σημασία στην κατανόηση της κατάστασης των εργαζόμενων που απολαμβάνουν μόνο χαμηλής ποιότητας σχέσεις με τους ηγέτες τους πέραν της γενικότερης πεποίθησης ότι παρόμοιες κατάστασης ίσως καλλιεργούν στους εργαζόμενους αισθήματα αδικίας.

#### 4.2. Η θεωρία των σχέσεων ανταλλαγής εργαζόμενου και ηγέτη και ο ηθικός ηγέτης

Η θεωρία σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένων και ηγετών των Graen και Uhl- Bien (1995) εστιάζει στην σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και των εργαζόμενων. Η βασική αρχή της είναι ότι οι ηγέτες αναπτύσσουν διαφορετικά είδη σχέσεων ανταλλαγής με τους εργαζόμενους και η ποιότητα των σχέσεων αυτών διαφοροποιεί την επίδραση που έχουν στα αποτελέσματα της ανταλλαγής αυτής. Επομένως, σύμφωνα με την θεωρία των σχέσεων ανταλλαγής, η ηγεσία εκδηλώνεται εφόσον οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να αναπτύξουν αποτελεσματικές σχέσεις που οδηγούν σε αμοιβαία άσκηση επιρροής (Uhl- Bien, 2006).

Η ηγεσία μπορεί να περιγραφεί ως μια διαδικασία που περιλαμβάνει διάφορους παράγοντες. Ένας από αυτούς θα μπορούσε να είναι η ικανότητα επιρροής σε άλλους και η παροχή κινήτρων σε αυτούς προκειμένου να επιτύχουν έναν κοινώς τιθέμενο στόχο (Northhouse, 2007). Αυτό θα απαιτούσε αλλαγές ηγεσίας που θέτουν τα θεμέλια των σχέσεων αυτών και εισάγουν ηθικούς φραγμούς και ευθύνες με τον ίδιο τρόπο που μια αλλαγή στους ανθρώπους μπορεί να επηρεάσει όχι μόνο την επαγγελματική τους ζωή, αλλά επίσης και την ζωή των ανθρώπων τριγύρω τους. Επομένως, η εμπιστοσύνη διαδραματίζει ένα κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη σχέσεων με τους εργαζόμενους κατά την διαδικασία της διαχείρισης της αλλαγής.

Η θεωρία σχέσεων ανταλλαγής εξερευνά τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες και οι διοικητές αναπτύσσουν σχέσεις με τους εργαζόμενους και εξηγεί πως οι σχέσεις αυτές μπορούν είτε να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη και να βοηθήσουν την αλλαγή είτε να συγκρατήσουν τα άτομα πίσω στο ηγετικό πλαίσιο. Στην θεωρία αυτή, η εμπιστοσύνη περιγράφεται ως μια αυθεντική ηγετική συμπεριφορά, μια ηγετική αξιόπιστη συμπεριφορά και ο τρόπος με τον οποίο αυτή εμπεδώνεται στις καθημερινές διαδράσεις αποτελεί στοιχείο-κλειδί της θεωρίας αυτής.



ΣΧΗΜΑ 10: Αλληλεπίδραση ηγέτη κι εργαζόμενου

Η διαδικασία δημιουργία σχέσεων ανταλλαγής βασίζεται στην υπόθεση ότι οι ηγέτες δίνουν σημασία στις ικανότητες, χαρακτηριστικά και δεξιότητες των εργαζόμενων τους κατά την διάρκεια της διαδικασίας ανταλλαγής, όπως δείχνει και το Σχήμα 10.

Σύμφωνα με τους Graen και Uhl- Bien (1995), ερευνητές έχουν ανακαλύψει ότι η υψηλή ποιότητα των σχέσεων ανταλλαγής παράγουν περισσότερα κίνητρα για τους εργαζόμενους και μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση. επίσης, οι Graen και Uhl- Bien (1995) διατύπωσαν την άποψη ότι η ανάπτυξη της σχέσης ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και εργαζομένου προκύπτει προοδευτικά με την πάροδο του χρόνου μέσα από την ολοκλήρωση τριών φάσεων: πρώτον, την φάση όπου οι δύο πλευρές δεν γνωρίζονται καθόλου κι ως εκ τούτου αντιμετωπίζονται εκατέρωθεν ως ξένοι. Δεύτερον, η φάση γνωριμίας μεταξύ των δυο πλευρών και τρίτον, η φάση της ώριμης συνεργατικής φάσης. Κατά την διάρκεια αυτής της φάσης, οι ώριμες συνεργατικές σχέσεις σηματοδοτούνται από υψηλής ποιότητας σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ τους που περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, σεβασμού και αίσθησης υποχρέωσης της μιας προς την άλλη πλευρά. Τέτοιου είδους ποιοτικές σχέσεις θα παράγουν και υψηλής ποιότητας σχέσεων ανταλλαγής.

Η ποιότητα της διαδικασίας ανταλλαγής, επομένως, θα εξαρτηθεί από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της ανταλλαγής μεταξύ ηγετών κι εργαζομένων. Τέτοια ποιοτικά χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να είναι οι ηθικές αξίες, ενώ η εμπιστοσύνη θα έπαιζε σημαντικότερο ρόλο σε όλη αυτή τη διαδικασία. Τέτοιες ηθικές αξίες μπορούν να εκληφθούν ως ποιοτικά χαρακτηριστικά που παράγουν υψηλές ποιοτικές σχέσεις ανταλλαγής. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η εναρμόνιση των ηθικών αξιών μεταξύ ηγέτη κι εργαζομένου ορίζεται ως τον βαθμό σύμπτωσης μεταξύ του αξιακού συστήματος του ηγέτη και εκείνου του

εργαζόμενου κι άρα κατά πάσα πιθανότητα, μια υψηλής ποιότητας σχέση ανταλλαγής μεταξύ τους.

Ο Weiss (1978) ανέδειξε ότι οι άνθρωποι εναρμονίζουν τις αξίες τους με εκείνες του ηγέτη τους αν τον θεωρούν αξιόπιστο. Οι ηγέτες, επομένως, έχουν ηθική ευθύνη και ένα από τα χαρακτηριστικά που εξασκούν παρόμοιες ευθύνες είναι εμπνεύσουν τους εργαζόμενους να εναρμονίσουν το σύστημα αξιών τους. Αυτό, σύμφωνα με τους Beauchamp και Bowie (1988), απαιτεί την θεμελιώδη ικανότητα των ηγετών να είναι ευαίσθητοι προς τα ενδιαφέροντα και τις έννοιες των άλλων.

Με αυτή την προσεκτική στάση, ένας ηθικός ηγέτης μπορεί να προκαλέσει αλλαγές σε άλλους και να οδηγήσει άλλα άτομα προς την αλλαγή εντός ενός οργανισμού. Ο Heifetz (1994) δήλωσε ότι προκειμένου να συμβούν αυτές οι αποτελεσματικές αλλαγές επιτυχημένα, οι ηγέτες πρέπει να κάνουν χρήση της εξουσίας τους έχοντας αίσθηση της ευθύνης τους, πράγμα που απαιτεί με την σειρά του σεβασμό για την πιθανή αλλαγή των άλλων προσώπων. Αυτό ονομάζεται «περιβάλλον κατοχής» όπου η εμπιστοσύνη, η φροντίδα και η ενσυναίσθηση ασκούνται με στόχο την αλλαγή. Τέτοια αλλαγή θα μπορούσε σε γενικές γραμμές να αντιμετωπίσει αντίσταση. Ωστόσο, ο Heifetz (1994) δηλώνει ότι σε ένα τόσο υποστηρικτικό πλαίσιο οι εργαζόμενοι θα ένιωθαν γενικά ασφαλείς ώστε να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες της αλλαγής πιο αποτελεσματικά και να διαχειριστούν τα ζητήματα που ίσως προκύψουν.

Έτσι, για έναν ηγέτη που επιδιώκει την αποτελεσματική αλλαγή, οι ανάγκες, αξίες και ηθικό των εργαζομένων πρέπει να είναι στο επίκεντρο της προσοχής του. Ο Burns (1978) τονίζει ότι μια ηγεσία που επιδιώκει την εποικοδομητική αλλαγή επιβάλλει την εστίαση της βοήθειας που οι ηγέτες πρέπει να προσφέρουν στους εργαζόμενους ώστε να αγγίξουν υψηλότερα επίπεδα ηθικής ευθύνης. Συνεχίζοντας, λέει ότι αυτού του τύπου η ηγεσία έχει ηθικές προεκτάσεις και για τον λόγο αυτό το χαρακτηρίζει «ηθική ηγεσία». Υποστηρίζει, ακόμα ότι οι ηγέτες πρέπει να εμπλακούν με τους εργαζόμενους και να τους βοηθήσουν στις προσωπικές τους μάχες για την ανάδειξη των ατομικών αξιών και πεποιθήσεων τους ώστε να εναρμονίζονται με τις οργανωσιακές αξίες κατά την διαδικασία της αποτελεσματικής αλλαγής.

Προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι αλλαγές αυτές, ο Burns (1978) διατύπωσε την άποψη ότι η ηθική ηγεσία απαιτεί δέσμευση με τους εργαζόμενους και αυτή η διαδικασία δέσμευσης απαιτεί την ταυτοποίηση προσωπικών αξιών και τελικά την επανευθυγράμμιση τους με τις μεταβαλλόμενες οργανωσιακές αλλαγές, μια διαδικασία που θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα υψηλό επίπεδο συμφωνίας των εναρμονισμένων ηθικών αξιών κι επομένως, υψηλής ποιότητας σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένων και ηγετών. Αυτή η

διαδικασία περιλαμβάνουν διάφορα στάδια όπου ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει την σημασία των προσωπικών αξιών, να αναπτύξει ένα επίπεδο εμπιστοσύνης των εργαζομένων στις ικανότητες των ηγετών στην αλλαγή και να επικοινωνήσουν την σημασία των επανευθυγραμμισμένων οργανωσιακών αξιών.

Από τα παραπάνω, εύκολα μπορεί κάποιος να εξάγει το συμπέρασμα ότι μιας υψηλής ποιότητας δέσμευση μεταξύ εργαζόμενου και ηγέτη είναι ζωτικής σημασίας για την ηθική ηγεσία. Επίσης, είναι σημαντικό για τον ηθικό ηγέτη να δίνει περισσότερη σημασία στις ανάγκες των εργαζομένων. Ήδη ο Gilligan (1982) έδινε έμφαση στις πέντε βασικές αρχές που σχετίζονται με την ηθική ηγεσία, τον σεβασμό, την εξυπηρέτηση, την δικαιοσύνη, την ειλικρίνεια και την κοινωνία, οι απαρχές των οποίων εντοπίζονται στην διδασκαλία του Αριστοτέλη.

Όλα τα παραπάνω αναπαρίστανται γραφικά στο Σχήμα 11, το οποίο προκύπτει από το έργο του Northouse (2007). Από το σχήμα αυτό φαίνεται οι ηγέτες που σέβονται τους εργαζόμενους, τους εμπιστεύονται και αναγνωρίζουν τις αξίες και πεποιθήσεις τους. Οι ηγέτες που εξασκούν αυτό το χαρακτηριστικό στην ηγετική τους δραστηριότητα φαίνεται ότι εξυπηρετούν τους εργαζόμενους, παρουσιάζονται πιο αλτρουιστές και θεωρούν την ευζωία τους ως υψηλή προτεραιότητα στα σχέδια τους περί αλλαγής. Το χαρακτηριστικό της εξυπηρέτησης δέχτηκε μεγάλη έμφαση από αρκετούς μελετητές της ηθικής ηγεσίας, θεωρώντας ότι αυτό και η εμπιστοσύνη αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της ηθικής ηγεσίας.

Η σημασία των χαρακτηριστικών αυτών μπορεί να απαντηθεί επίσης και στα έργα του Serge (1990), όπου δίνεται έμφαση στο γεγονός ότι το πιο σημαντικό έργο του ηγέτη είναι η εξυπηρέτηση του εργαζόμενου.

Η τέταρτη αρχή της ηθικής ηγεσίας σχετίζεται με την εκδήλωση ειλικρίνειας εκ μέρους του ηθικού ηγέτη. Όπως και ο Dalla Costa (1998) αναφέρει στην μελέτη του, η κατάσταση του να είναι κάποιος ειλικρινής εκτείνεται πέρα από το να μην εξαπατεί. Ο Burns (1978) τοποθέτησε το χαρακτηριστικό της ειλικρίνειας στο επίκεντρο της θεωρίας του περί ηγεσίας. Με την εξάσκηση των τεσσάρων αυτών χαρακτηριστικών, ο ηθικός ηγέτης δημιουργεί μια κοινωνία που δημιουργείται με την αίσθηση κάποιου ότι ανήκει σε μια ομάδα κι εμπεριέχει εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τον ηγέτη.



ΣΧΗΜΑ 11: Βασικές αρχές δημιουργίας ποιοτικών σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου

#### 4.3. Ο ρόλος της εμπιστοσύνης σε υψηλές ποιοτικές σχέσεις ανταλλαγής

Κεντρική θέση μεταξύ των πέντε αυτών αρχών της ηγεσίας είναι ο ρόλος της εμπιστοσύνης. Οι πέντε αυτές αρχές που αναπαρίστανται στο Σχήμα 10 αντιπροσωπεύουν ενέργειες στις οποίες προβαίνει ο ηθικός ηγέτης ως μέρος του χαρακτήρα του. Αυτές οι ενέργειες μπορούν να προκαλέσουν επιτυχημένη αλλαγή εφόσον ο ηγέτης έχει καλλιεργήσει την εμπιστοσύνη. Για παράδειγμα, ο σεβασμός προς άλλους μπορεί να επιδειχθεί με επιτυχία μόνο αν το έτερο άτομο σέβεται και εμπιστεύεται τον ηγέτη εξαρχής. Παρόμοια επιχειρήματα μπορούν να σχηματιστούν και για τις λοιπές τέσσερις αρχές της ηθικής ηγεσίας.

Η εμπιστοσύνη αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο μεταξύ των τεσσάρων χαρακτηριστικών της ηθικής ηγεσίας. Όταν ένα άτομο εμπιστεύεται κάποιο άλλο, ή αντίστροφα, μπορούν να υπάρξουν γρηγορότερες και πιο αποτελεσματικές εξελίξεις. Λιγότερο φανερά, αλλά εξίσου σημαντικά είναι και τα πλεονεκτήματα της εμπιστοσύνης προς άλλους που στην ουσία συνοψίζονται στην ικανότητα επίδειξης μεγαλύτερης εργασιακής απόδοσης και δημιουργικότητας κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών. Επομένως, μια σχέση εμπιστοσύνης περιλαμβάνει τρεις πτυχές: δυο ασύμμετρους ρόλους, εκείνου που εκδηλώνει την εμπιστοσύνη κι εκείνος που την δέχεται, το στοιχείο του ρίσκου και η ανταποδοτική φύση της εμπιστοσύνης.

## 5. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

### 5.1. Εισαγωγή

Εργασιακή ικανοποίηση είναι το θετικό αίσθημα που καλλιεργείται στην ψυχολογία των εργαζομένων, το οποίο προκύπτει από την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της (Monge, Cozzens, Contractor, 1992). Συνδέεται με την αποδοτικότητα, τις μειωμένες προθέσεις αποχώρησης, την υψηλότερη δέσμευση, την επιθυμία επίτευξης στόχων, καθώς και την βελτιωμένη συνεργασία και ομαδικότητα στα πλαίσια των εργασιακών σχέσεων.

Η μέτρηση κι αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι μια απαραίτητη διαδικασία προκειμένου να εντοπιστεί ο βαθμός κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από την δουλειά τους. Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης περιλαμβάνει ένα πλήθος μεμονωμένων πτυχών, η αξιολόγηση των οποίων κρίνεται από πολλούς απαραίτητη προκειμένου να προσδιοριστεί όχι μόνο ο συνολικός βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης αλλά και τα ιδιαίτερα τμήματα που σημειώνουν την μέγιστη και την μικρότερη βαθμολογία (Hulin, 1965).

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί ολοένα κι αυξανόμενος αριθμός οργανισμών που επιθυμούν την αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Ο κυριότερος λόγος αυτού αποτελεί η άμεση σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με την υψηλότερη εργασιακή απόδοση, τις μειωμένες προθέσεις αποχώρησης, την υψηλότερη εργασιακή δέσμευση, την επιθυμία επίτευξης στόχων, καθώς την βελτιωμένη συνεργασία και ομαδικότητα.

Η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί ένα μονοδιάστατο φαινόμενο αλλά εξαρτάται από διάφορους παράγοντες (Friedlander, 1964). Σύμφωνα με μελέτες που πραγματοποιήθηκαν, ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση είναι η ύπαρξη εκπαίδευσης, ποικιλίας, ανεξαρτησίας και ελέγχου μέσα στα πλαίσια της εργασίας. Οι εργαζόμενοι νιώθουν πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους όταν έχουν την δυνατότητα να αναπτύξουν ελεύθερα πρωτοβουλία μέσα στα πλαίσια μιας ποικιλίας εργασιακών τους καθηκόντων για τα οποία έχουν εκπαιδευτεί. Ιδανική, βέβαια, περίπτωση είναι εκείνη κατά την οποία ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να διακριθεί σε κάποιον κλάδο.

Ένας ακόμη παράγοντας που συνηγορεί υπέρ του μεγάλου βαθμού εργασιακής ικανοποίησης είναι η ύπαρξη κοινωνικής αλληλεξάρτησης εντός του εργασιακού τους χώρου. Οι εργαζόμενοι ,εμφανίζονται πολύ πιο ικανοποιημένοι όταν αλληλεπιδρούν με τους συναδέλφους τους., ιδιαίτερα όταν έχουν τη ευκαιρία να παρέχουν βοήθεια στους άλλους.

Τέλος, η καλή αμοιβή που συνεπάγεται καλή οικονομική κατάσταση εμφανίζεται ως λόγος εργασιακής ικανοποίησης. Παράδοξο της διαπίστωσης αυτής αποτελεί το γεγονός πως η αμοιβής συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση μέχρι ο εργαζόμενος να φτάσει σε

επίπεδο άνετης διαβίωσης, η οποία εξαρτάται από την περιοχή διαβίωσης, το ύψος των υπαρχόντων αναγκών και το μέγεθος της οικογένειας. Από το σημείο αυτό κι έπειτα, το ύψος την αμοιβής παύει να συνδέεται θετικά με το μέγεθος της εργασιακής ικανοποίησης.

Πρέπει να αναφερθεί πως η σχέση που συνδέει την ικανοποίηση των εργαζομένων ενός οργανισμού, όπως μια δημόσια υπηρεσία, και των πολιτών που εξυπηρετεί είναι τόσο ισχυρή όσο και σημαντική, καθώς κάθε εργαζόμενος μπορεί να θεωρηθεί εν δυνάμει εξυπηρετούμενος πολίτης ενός άλλου οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, έχει νόημα πολλές εφαρμογές μέτρησης της ικανοποίησης πολιτών συμπεριλαμβάνουν και έρευνες ικανοποίησης προσωπικού. Δεν πρέπει να παραλείπεται το γεγονός ότι το ίδιο το προσωπικό ενός οργανισμού είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με τους πολίτες που εξυπηρετεί κι εφαρμόζει σε γενικές γραμμές την πολιτική εξυπηρέτησης πολιτών του οργανισμού αυτού. Επομένως, το δυσαρεστημένο προσωπικό μεταφέρει συνήθως τη δυσαρέσκεια του άμεσα στους πολίτες, όπως αναπαρίσταται και στο Σχήμα 12 που ακολουθεί (Dunnete, Campbell & Hakel, 1967).



ΣΧΗΜΑ 12: Μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης

## 5.2. Οι θεωρίες της εργασιακής ικανοποίησης

Η έννοια της παρακίνησης είναι ένα από τα σημαντικότερα συστατικά στοιχεία της εργασιακής ικανοποίησης, οπότε και η έννοια της ικανοποίησης συμπίπτει σχεδόν ολοκληρωτικά με το θεωρητικό πλαίσιο που χρησιμοποιήθηκε ώστε να περιγραφεί η εσωτερική παρακίνηση. Οι έρευνες και θεωρίες που πραγματεύονται το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης χωρίζονται σε δυο βασικές κατηγορίες:

- ❖ Θεωρίες περιεχομένου, οι οποίες εστιάζουν στο περιεχόμενο της παρακίνησης και προσπαθούν να εντοπίσουν και να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο και το είδος των αναγκών και παραγόντων που ικανοποιούν το άτομο.

- ❖ Θεωρίες μηχανιστικές ή διαδικασίας, οι οποίες εστιάζουν στην διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή σε συνθήκες και συμπεριφορές, κι εξετάζουν τα είδη και της κατηγορίες μεταβλητών, οι οποίες συμβάλλουν ή μη, στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση.

### 5.2.1. Οι Θεωρίες περιεχομένου

#### 5.2.1.1. Η θεωρία αναγκών του Maslow

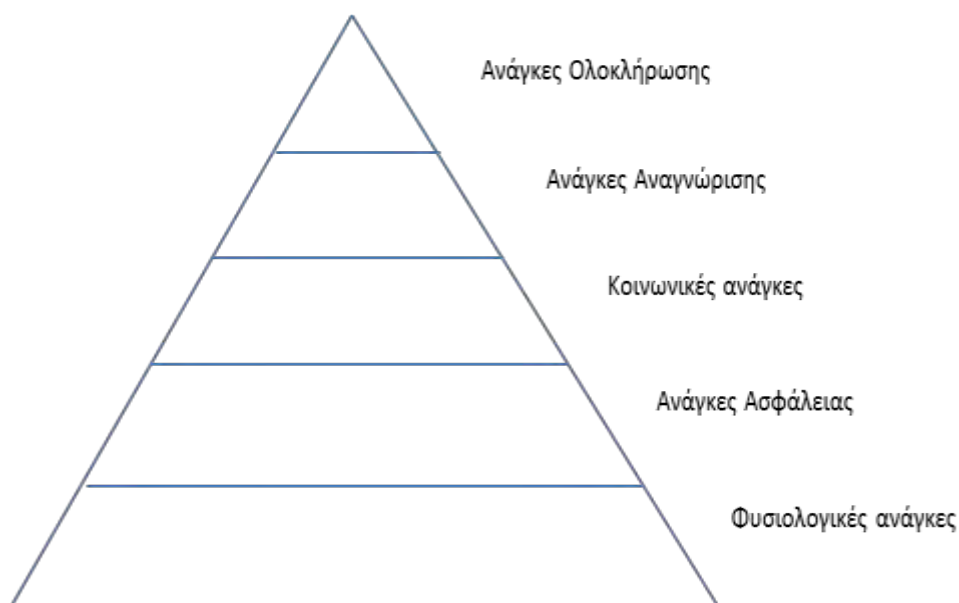
Με την θεωρία της υποκίνησης, ο Maslow (Heylighen, 1992) κατάφερε να προσδιορίσει τις ανάγκες των εργαζομένων, οι οποίες, εφόσον εκπληρωθούν, οδηγούν στην ικανοποίηση (Yalch & Brunel, 1996). Στα πλαίσια της μελέτης του κατάφερε να συλλέξει και να ταξινομήσει τις ανάγκες του ανθρώπου σε πέντε βασικές κατηγορίες:

- Φυσιολογικές ανάγκες: πρόκειται για τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου, οι οποίες συνδέονται με την ύπαρξη του ως βιολογικός οργανισμός, όπως η ανάγκη για οξυγόνο, νερό και τροφή. Οι ανάγκες αυτές είναι οι πρώτες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει.
- Ανάγκες ασφαλείας: πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να νιώθει το αίσθημα της σιγουριάς που απορρέει από τα συναισθήματα του και το αίσθημα της αυτοσυντήρησης του. Το αίσθημα της σιγουριάς αναφέρεται σε μόνιμη εργασία, κατοικία και την μελλοντική διασφάλιση των φυσιολογικών αναγκών.
- Κοινωνικές ανάγκες: πρόκειται για την ανθρώπινη ανάγκη να ανήκει σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να αισθάνεται αποδεκτός, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις και να εισπράττει αγάπη και στοργή.
- Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης: αφορά τις ανάγκες, οι οποίες σχετίζονται με το «εγώ» του εκάστοτε ατόμου, όπως η φήμη, το κύρος, η εκτίμησης, ο σεβασμός, η επιτυχία, η ανεξαρτησία και η ελευθερία.
- Ανάγκες ολοκλήρωσης: αφορά τις ανάγκες του ανθρώπου που σχετίζεται με τις επιθυμίες επιτευγμάτων, την ικανοποίηση δηλαδή των οραμάτων και των προσδοκιών του έτσι ώστε να αγγίξει το ιδανικό για αυτόν πρότυπο.

Οι ανωτέρω ανάγκες είναι ιεραρχημένες σε μία πυραμίδα, σύμφωνα με τον Maslow, όπου αρχικά πρέπει να ικανοποιηθούν οι ανάγκες που βρίσκονται στη βάση αυτής πρώτα κι έπειτα διαδοχικά προς τα πάνω οι υπόλοιπες.



Πέραν της διαδοχικής ιεράρχησης των αναγκών, οι οποίες οδηγούν στα επόμενα στάδια της παρακίνησης πρέπει να σημειωθεί πως μία ανάγκη δρα παρακινητικά όταν δεν ικανοποιείται. Συνεπώς, ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπου επηρεάζεται σημαντικά από τον βαθμό ικανοποίησης ή μη των αναγκών του. Η προαναφερθείσα ιεράρχηση αναγκών παρουσιάζεται στο Σχήμα 13 που ακολουθεί (Neher, 1991) .



ΣΧΗΜΑ 13: Πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών του Maslow

#### 5.2.1.2. Η θεωρία Υγιεινής- Παρακίνησης (Herzberg)

Η θεωρία αυτή αποτελεί μια περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας του Maslow (Locke, 1969). Ο Maslow εντοπίζει και ταξινομεί τις ανάγκες του ανθρώπου, ενώ ο Herzberg προσπαθεί αν δείξει ποιοι είναι οι παράγοντες που τελικά ικανοποιούν τις παραπάνω ανάγκες στα πλαίσια ενός οργανισμού (Ondrack, 1991).

Ο Herzberg, κατόπιν έρευνας που πραγματοποίησε, εντόπισε και παρουσίασε την άποψη πως οι παράγοντες που είναι συνδεδεμένοι με ευχάριστα γεγονότα ή συναισθήματα είναι διαφορετικοί από αυτούς που είναι συνδεδεμένοι με δυσάρεστα. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Herzberg υπάρχουν ξεχωριστές κατηγορίες (Malik & Naeem, 2013) που σχετίζονται με την παρακίνηση του ατόμου:

- Παράγοντες Υγιεινής ή Διατήρησης: πρόκειται για παράγοντες που σχετίζονται με το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον. Οι Παράγοντες αυτοί δεν παρακινούν τους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσης τους, εμποδίζουν όμως το συναίσθημα της δυσαρέσκειας με αποτέλεσμα να διατηρούν την απόδοση του εργαζόμενου σε ένα αποδεκτό επίπεδο. Μερικά παραδείγματα των παραγόντων αυτών είναι η πολιτική του οργανισμού, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, η κοινωνική θέση, ο μισθός και η ασφάλεια της απασχόλησης (Locke, 1969).
- Παράγοντες παρακίνησης: πρόκειται για παράγοντες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί είναι εκείνοι που ουσιαστικά παρακινούν τους εργαζόμενους έτσι ώστε να αυξήσουν την απόδοσή τους. Βασική προϋπόθεση για την δράση των παραγόντων αυτών είναι η εξασφάλιση της μη δυσαρέσκειας του ατόμου. Μερικά παραδείγματα των παραγόντων αυτών είναι τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, οι δυνατότητες ανάπτυξης και προαγωγής και το ενδιαφέρον της εργασίας, οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες που είναι επιφορτισμένο το άτομο

Οι δύο προαναφερόμενες θεωρίες έχουν πλήρη αντιστοιχία τόσο όσον αφορά στις ανάγκες του ατόμου όσο και όσον αφορά στους παράγοντες με τους οποίους αυτές ικανοποιούνται.

### 5.2.1.3. Η θεωρία Erg (Alderfer)

Ο Alderfer (Alderfer, 1969) αναπτύσσει τις δυο προηγούμενες θεωρίες του Maslow και Herzberg. Η θεωρία του αποτελεί ουσιαστικά μια προέκταση της θεωρίας του Maslow ταξινομώντας τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις αντί για πέντε κατηγορίες:

- Υπαρξιακές ανάγκες: πρόκειται για τις φυσιολογικές και ανάγκες ασφαλείας ή σιγουριάς του ατόμου.
- Ανάγκες σχέσεων: αντιστοιχούν στις κοινωνικές κατά Maslow ανάγκες του ατόμου και αφορούν στο σύνολο των αναγκών που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις του ατόμου.
- Ανάγκες ανάπτυξης: πρόκειται για τις ανάγκες που βρίσκονται στις δυο υψηλότερες βαθμίδες της πυραμίδας του Maslow, τις ανάγκες δηλαδή της αναγνώρισης και ολοκλήρωσης του ατόμου.

Μια σημαντική διαφοροποίηση της θεωρίας του Alderfer σε σχέση με αυτή του Maslow έγκειται στο γεγονός ότι δεν δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ιεράρχηση των αναγκών,

υποστηρίζοντας πως ένα άτομο μπορεί να παρακινείται ταυτόχρονα από πολλές ανάγκες ή και από καμία. Επίσης υποστηρίζει πως η απόλυτη ιεραρχία που παρουσιάζεται στην πυραμίδα του Maslow δεν ισχύει με δεδομένο ότι η ιεράρχηση των αναγκών είναι υποκειμενική υπόθεση, διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο και επηρεάζεται από εξωγενείς περιβαλλοντολογικούς παράγοντες. Τέλος, αναφέρει ότι ο άνθρωπος μπορεί να απογοητευτεί και να σταματήσει να επιδιώκει την εκπλήρωση μιας ανάγκης του αν διαπιστώσει ότι οι προσπάθειες για την ικανοποίηση της δεν καρποφορούν (Alderfer, 1969).

#### 5.2.1.4. Η θεωρία X και Ψ (McGregor)

Σύμφωνα με τον McGregor (Sager, 2008), οι παραπάνω θεωρίες αγνοούν τις επιδράσεις του οικονομικοκοινωνικού περιβάλλοντος, της τεχνολογικής προόδου και του ανθρώπινου παράγοντα. Για τον λόγο αυτό ανέπτυξε την διπολική θεωρία του «X» και «Ψ».

Κατά την θεωρία του X, οι άνθρωποι από την φύση τους έχουν την τάση να αποφεύγουν την εργασία, δεν έχουν φιλοδοξίες, έχουν ελάχιστη επιθυμία για ευθύνες, έχουν μικρή ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων και προτιμούν να καθοδηγούνται. Συνεπώς, η υποκίνηση έχει νόημα μόνο όσον αφορά στις βασικές ανάγκες. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας νιώθουν ασφαλή και ικανοποιημένα μόνο όταν αποφεύγουν αν αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες, ενώ έχουν αυξημένη ανάγκη ελέγχου και καθοδήγησης (Hofstede, 1987).

Σύμφωνα με την θεωρία του «Ψ», η εργασία είναι φυσική εφόσον οι συνθήκες είναι ευνοϊκές, ο αυτοέλεγχος για την επίτευξη των στόχων είναι απαραίτητος και η ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων της οργάνωσης είναι αυξημένη. Συνεπώς η υποκίνηση έχει εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα αναγκών. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας είναι ικανοποιημένα όταν τους εξασφαλίζεται κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας έτσι ώστε να μπορούν να δράσουν αυτόνομα και να αναπτύξουν την δημιουργικότητα τους. Από τον οργανισμό αλλά και τους εργαζομένους τελικά θα καθοριστεί ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η υποκίνηση, μέσω τιμωρίας ή αυτονομίας, ώστε να προκύψει αυξημένη απόδοση (Hofstede, 1987).

### 5.2.2. Οι θεωρίες μηχανιστικής

#### 5.2.2.1. Η θεωρία των προσδοκιών (Vroom)

Ο Vroom (Isaac, Zerbe & Pitt, 2001) δεν προσπαθεί να περιγράψει τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους όπως γίνεται στις θεωρίες περιεχομένου που αναπτύσσονται ανωτέρω, αλλά προσπαθεί να περιγράψει την διαδικασία βάσει της οποίας παρακινείται ο εργαζόμενος. Προκειμένου να καταλήξει στα συμπεράσματα, τα οποία οδηγούν στο θεωρητικό του μοντέλο, στηρίζεται στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως το επίπεδο της απόδοσης τους συνδέεται άμεσα με τις εξωτερικές ανταμοιβές, όπως το χρήμα και η προαγωγή, όπως και τις εσωτερικές, όπως η επιτυχία και η ολοκλήρωση, που έχουν αξία για αυτούς.
- Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως μπορούν να φτάσουν στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης.
- Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως οι προσφερόμενες από τον οργανισμό ανταμοιβές έχουν αξία για αυτούς.

Βάσει των ανωτέρω, ο Vroom υποστηρίζει πως ο εργαζόμενος παρακινείται όταν πιστεύει πως η αύξηση των προσπαθειών του θα έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης του, η οποία και θα οδηγήσει στην απόκτηση ανταμοιβών που έχουν αξία για αυτόν (Lawler, Suttle, 1973). Συνεπώς η παρακίνηση του ατόμου εξαρτάται από την σχέση των ακόλουθων τριών μεταβλητών:

- **Επιθυμία ανταμοιβών:** Κάθε εργαζόμενος έχει κάποιους ατομικούς στόχους στα πλαίσια του οργανισμού και η εκπλήρωση των στόχων αυτών οδηγεί στην επιθυμία για κάποια ανταμοιβή. Ανάλογα με την ανταμοιβή, η ένταση της επιθυμίας του ατόμου και κατ' επέκταση, η εκπλήρωση του στόχου ποικίλει.
- **Προσδοκία ανταμοιβών:** Πρόκειται για την υποκειμενική εκτίμηση του ατόμου σε σχέση με την απόδοση του και την ανταμοιβή που πρόκειται να λάβει.
- **Προσδοκία απόδοσης:** Πρόκειται για την υποκειμενική πιθανότητα που υπολογίζει το άτομο όσον αφορά στην προσπάθεια που απαιτείται για να επιτύχει ένα ορισμένο επίπεδο απόδοσης.

Συνοψίζοντας, οι παραπάνω θεωρία περιγράφει ουσιαστικά μια διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ του εργαζόμενου και του οργανισμού. Ο εργαζόμενος επιλέγει μεταξύ των δυνατών εναλλακτικών τη λύση που θεωρεί πως έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα να επιφέρει το υψηλότερο σε αυτόν κέρδος.

#### 5.2.2.2. Το υπόδειγμα Porter- Lawler

Η άποψη ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί αίτιο της εργασιακής απόδοσης ανατράπηκε από τους Porter και Lawler (Porter & Lawler, 1967), οι οποίοι υποστήριξαν ότι η

ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα κι όχι αίτιο της απόδοσης. Η παρακίνηση, η ικανοποίηση και η απόδοση δεν θεωρούνται ταυτόσημες αλλά αποτελούν τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές που αλληλοσχετίζονται. Το υπόδειγμα τους, λοιπόν, στηρίζεται στις κάτωθι τέσσερις βασικές μεταβλητές:

- Προσπάθεια: αποτελεί την εξωτερίκευση της παρακίνησης κι εξαρτάται από τις προσδοκίες του εργαζόμενου, δηλαδή την σχέση που αντιλαμβάνεται μεταξύ της προσπάθειας που θα πρέπει να καταβάλλει, της απόδοσης που θα έχει, των ανταμοιβών που θα λάβει αλλά και της αξίας που έχουν γι αυτόν οι πιθανές ανταμοιβές.
- Απόδοση: δεν εξαρτάται μόνο από την παρακίνηση και την προσπάθεια του ατόμου αλλά και από τρεις εξίσου σημαντικούς παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτή. Οι παράγοντες αυτού είναι οι ικανότητες του ατόμου, ο ρόλος του στον οργανισμό και τα μέσα που του δίνονται από αυτόν.
- Ανταμοιβές: διακρίνονται σε εσωτερικές, δηλαδή παράγοντες υγιεινής, κι εξωτερικές, δηλαδή παράγοντες παρακίνησης, ενώ είναι ουσιαστικά το αποτέλεσμα της απόδοσης του εργαζομένου.
- Ικανοποίηση: σχετίζεται με τις ανταμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος και τη δικαιοσύνη που νιώθει για αυτές σε σχέση με αυτές των συνάδελφων του.

Από τα ανωτέρω, λοιπόν, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι ο ρόλος του οργανισμού στην ικανοποίηση και κατά συνέπεια στην αυξημένη απόδοση των εργαζόμενων είναι καταλυτικός.

### 5.2.2.3. Η θεωρία των επιτευγμάτων (McClelland)

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή (Pardee, 1990- in press), οι ανάγκες του ανθρώπου είναι επίκτητες, με άλλα λόγια εξελίσσονται μέσα από το κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου. Οι τρεις βασικές ανάγκες που προσδιορίζουν την παρακίνηση του ατόμου είναι:

- Ανάγκη κοινωνικών σχέσεων: Το άτομο έχει την ανάγκη να δημιουργεί δεσμούς και να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις με τους γύρω του. Επιδιώκει την συνεργασία, την αποδοχή, το σεβασμό, την αφοσίωση και την επιβεβαίωση από την ομάδα στην οποία ανήκει. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας έχουν σαν κίνητρο την αποδοχή από την ομάδα κι όχι μεμονωμένα την εργασιακή απόδοση.
- Ανάγκη για δύναμη: Το άτομο έχει ανάγκη από εξουσία και ισχύ, ενώ παράλληλα επιδιώκει την άσκηση επιρροής σε άλλα άτομα. Τα άτομα αυτής κατηγορίας

επιτυγχάνουν τον σκοπό τους είτε αναζητώντας την εξουσία σε προσωπικό επίπεδο είτε χρησιμοποιώντας την προκειμένου να προσφέρει στην ομάδα.

- **Ανάγκη για επιτεύγματα:** Το άτομο έχει την ανάγκη επίτευξης των στόχων του. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας παρακινούνται με την ολοκλήρωση και επίτευξη των στόχων τους ανεξάρτητα από το αν αυτοί αναγνωρίζονται ή όχι.

Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι η συγκεκριμένη θεωρία δεν είναι αρκετά γενικευμένη. Αφορά κυρίως ανώτερα διοικητικά στελέχη και γενικότερα άτομα που διακρίνονται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Pintrich, 2000):

- Αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη για λήψη αποφάσεων κι επίλυση προβλημάτων.
- Αναλαμβάνουν υπολογισμένο κίνδυνο.
- Επιζητούν την πληροφόρηση ως προς τα αποτελέσματα και το βαθμό επίτευξης στόχων.
- παρουσιάζουν ενδιαφέρον για υλοποίηση στόχων.
- Ασχολούνται με σοβαρότητα κι εργατικότητα όσον αφορά στα θέματα που τους απασχολούν.

#### 5.2.2.4. Η θεωρία της δικαιοσύνης (Adams)

Ο Adams (Levine & Cowherd, 1992) ασχολήθηκε με μια έννοια, αυτής της δικαιοσύνης, η οποία σχετίζεται με την παρακίνηση και κατά συνέπεια την ικανοποίηση και απόδοση του αιώνα. Η βασική υπόθεση πάνω στην οποία και στηρίζεται είναι ότι το άτομο, όταν αποτελεί μέρος μιας ομάδας επιθυμεί ίση μεταχείριση με τα άλλα μέλη της ομάδας. λαμβάνοντας αυτό υπόψη καταλήγει στον ακόλουθο λόγο του Σχήματος 14.



ΣΧΗΜΑ 14: Θεωρία της δικαιοσύνης

Στην θεωρία αυτή (Levine & Cowherd, 1992) ο Adams δίνει στην έννοια ανταμοιβή ένα ευρύτερο νόημα πέρα από αυτό της μισθολογικής απολαβής. Επίσης, επισημαίνει πως το

αίσθημα της αδικίας καθορίζεται συγκριτικά, όχι μόνο σε σχέση με τις ανταμοιβές των άλλων εργαζόμενων, αλλά και σε σχέση με τους συντελεστές παραγωγής, το κεφάλαιο.

Συνεπώς, όταν ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται πως αμείβεται περισσότερο αυξάνει την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας του, ενώ πράττει ακριβώς το αντίθετο όταν αισθάνεται ότι αδικείται αυξάνοντας παράλληλα τις απουσίες του ή και εγκαταλείποντας τον οργανισμό (Greenberg, 2017).

#### 5.2.2.5. Η θεωρία των στόχων (Locke)

Η θεωρία της στοχοθέτησης (Locke, 1996; Locke, 2002) βασίζεται στην διαπίστωση πως κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο, να έχει δηλαδή κάποιο σκοπό, έτσι ώστε να παρακινείται ο εργαζόμενος. Προκειμένου όμως να γίνει αυτό, διατύπωσε δυο βασικές αρχές:

- Ο στόχος θα πρέπει να είναι σαφής και συγκεκριμένος, ώστε ο εργαζόμενος να είναι σε θέση να πράξει καταλλήλως για την επίτευξη του. Θετικά σε αυτό συμβάλλουν η συμμετοχή του εργαζόμενου στον καθορισμό του στόχου, η αποδοχή του στόχου, καθώς και η πληροφόρηση σχετικά με την πορεία επίτευξης αυτού.
- Τα άτομα πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες για τη σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου. Σημαντικό παράγοντα σε αυτήν την αρχή παίζει και η αυτοαντίληψη του ατόμου σχετικά με τις ικανότητες του. Συνεπώς, η εκπαίδευση του ατόμου και η οριοθέτηση της δυσκολίας του στόχου μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην επίτευξη του.

Εφόσον πληρούνται οι δύο αυτές αρχές, το άτομο κινητοποιείται και τα αποτελέσματα αυτής της επίδρασης συνεπάγονται υψηλές αποδόσεις. Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί πως οι υψηλοί στόχοι κινητοποιούν περισσότερο τα άτομα γιατί:

- Αυξάνουν το συναίσθημα της αυτό-ικανοποίησης του ατόμου.
- Είναι συγκεκριμένοι όσον αφορά στις επιδόσεις που επιθυμούνται.
- Συνεπάγονται υψηλότερης αξίας αποτελέσματα και αμοιβές.
- Οδηγούν το άτομο σε μεγαλύτερη προσπάθεια.
- Αυξάνουν την επιμονή του ατόμου.
- Οξύνουν την προσοχή και δράση του ατόμου προς μια προσανατολισμένη κατεύθυνση.

- Οδηγούν το άτομο σε χρήση της κριτικής του ικανότητα και στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών έτσι ώστε να επιλέξει την βέλτιστη δυνατή στρατηγική για την επίτευξη του στόχου.

Ένα σημείο που πρέπει να προσεχθεί στην εν λόγω θεωρία είναι η σχέση μεταξύ στόχου κι εργαζομένου. Προκειμένου να παρακινηθεί ο εργαζόμενος θα πρέπει να ασπαστεί και να υιοθετήσει τον στόχο έτσι ώστε οι δράσεις του να προσανατολίζονται προς αυτόν.

### 5.3. Εργασιακή ικανοποίηση κι εργασιακή απόδοση

Σε πολλούς οργανισμούς, κυρίως σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, αλλά πλέον και σε δημόσιες υπηρεσίες, παρατηρήθηκαν φαινόμενα σχετικά με απολύσεις προσωπικού, περικοπές προνομίων, καθώς και άλλων σχετικών μέτρων, τα οποία συμβάλλουν στην μείωση του κόστους μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση την αύξηση των καθαρών κερδών. Παρόλα αυτά, σταδιακά στην σύγχρονη εποχή παρατηρείται μια στροφή προς το ανθρώπινο κεφάλαιο. Ο άνθρωπος αποτελεί ένα από τα ζωτικότερης σημασίας όργανα του οργανισμού και η εκμετάλλευσή αυτού μπορεί να επιφέρει την επιθυμητή κερδοφορία για τον οργανισμό.

Κατά την διάρκεια του χρόνου έχουν γίνει πολλές μελέτες σχετικές με τους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν κι επηρεάζουν την απόδοση ενός εργαζομένου. Ο κυριότερος είναι η ικανοποίηση που λαμβάνει από την εργασία του. Γύρω από την σχέση ικανοποίησης και απόδοσης υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία και μελέτες όπου άλλοτε καταδεικνύεται μια θετική σχέση και άλλοτε όχι.

Οι πρώτες μελέτες της σχέσης ικανοποίησης και απόδοσης έλαβαν χώρα σχεδόν ταυτόχρονα με την εμφάνιση του όρου ικανοποίησης από την εργασία με αποτέλεσμα οι μελετητές να προσπαθούν να υποδείξουν τους παράγοντες και της απαιτούμενες πρακτικές για την βελτίωση των χαρακτηριστικών της εργασίας. Παρόλα αυτά, η σύνδεση των δυο αυτών μεταβλητών υπήρξε αρκετά δύσκολη παρά το γεγονός ότι στις εμπειρικές μελέτες η σχέση αυτή ήταν εμφανής. Άλλες μελέτες, κυρίως κατά την δεκαετία του 1980, ανέτρεψαν την θετική αυτή σχέση προσδιορίζοντας άλλους παράγοντες, οι οποίοι συμβάλλουν στην απόδοση, όπως η στρατηγική του οργανισμού και η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων.

Συμπερασματικά μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι όποια κριτική κι αν έχει εμφανισθεί κατά καιρούς, η συντριπτική πλειοψηφία καταδεικνύει μια θετική συσχέτιση των δυο παραπάνω μεταβλητών.



### 5.3.1. Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman & Oldman)

Προκειμένου να γίνει εφικτή η κατανόηση της σχέσης μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης πρέπει να παρουσιασθεί το μοντέλο χαρακτηριστικών της ηγεσίας (Hackman & Oldman, 1987). Το μοντέλο αυτό αποτελεί μια από τις επικρατέστερες θεωρίες σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση αλλά και τις γενικότερες συμπεριφορές του ατόμου γύρω από την εργασία. Οι τρεις βασικές διαστάσεις του μοντέλου είναι τα ουσιώδη χαρακτηριστικά της ηγεσίας, τα οποία οδηγούν σε προσωπικά κι εργασιακά αποτελέσματα. Οι ανωτέρω αλληλοσχετίσεις παρουσιάζονται αναλυτικά στο Σχήμα 15.

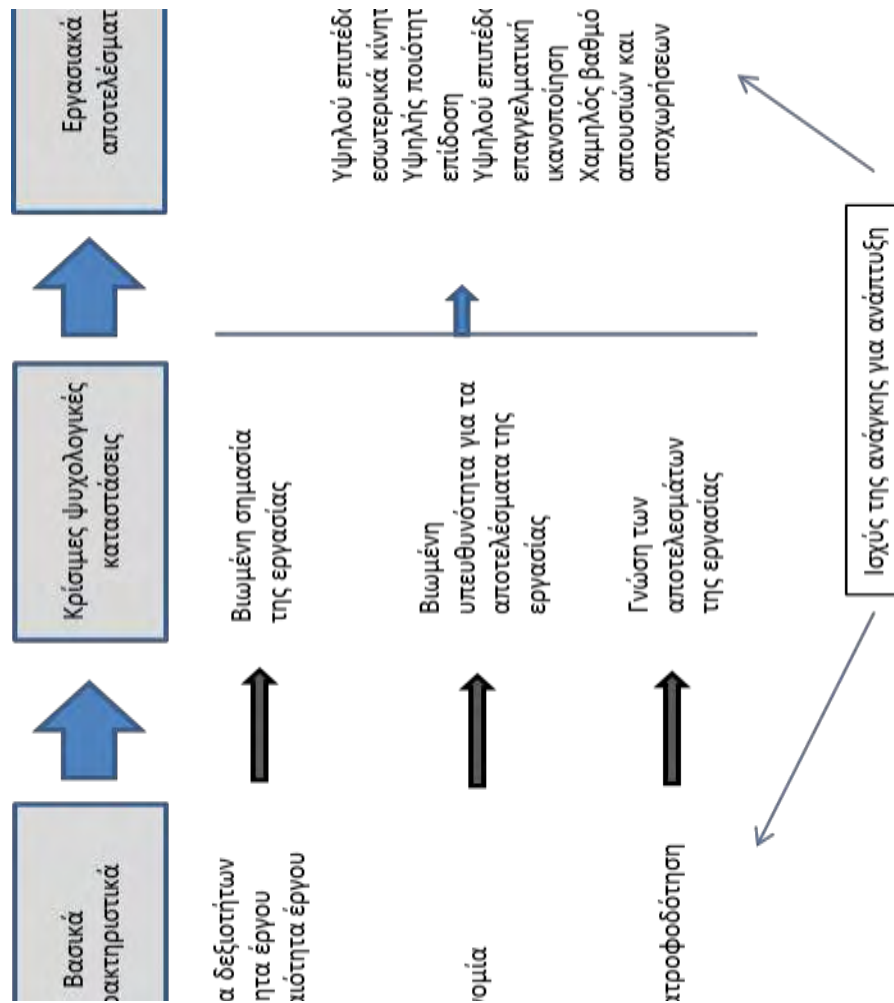
Ο συνδυασμός των παραπάνω οδηγεί σε μία νέα έννοια, την παρωθητική ισχύ, η οποία ορίζεται ως η δύναμη που μπορεί να προκαλέσει κίνητρα στον εργαζόμενο και κατ' επέκταση να οδηγήσει στην ικανοποίηση και αυξημένη απόδοση του. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί πως η σχέση μεταξύ των παραπάνω χαρακτηριστικών επηρεάζεται από μια επιπλέον μεταβλητή, την ισχύ της ανάγκης για ανάπτυξη, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στην παρωθητική ισχύ της εργασίας τους.

Συμπερασματικά, τα κυριότερα αποτελέσματα του μοντέλου είναι τα εξής:

- Τα άτομα που εργάζονται σε εργασίες, οι οποίες έχουν σε υψηλό βαθμό τα ουσιώδη χαρακτηριστικά του μοντέλου παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό κινήτρων, ικανοποίηση και είναι περισσότερο αποδοτικά από τα άτομα που εργάζονται σε εργασίες με χαμηλό βαθμό ύπαρξης των ουσιωδών χαρακτηριστικών.
- Τα άτομα με αυξημένη την ισχύ της ανάγκης για ανάπτυξη ανταποκρίνονται σε μεγαλύτερο βαθμό σε εργασίες με ισχυρή παρωθητική ισχύ από ότι τα άτομα με χαμηλή ισχύ της ανάγκης για ανάπτυξη.
- -Τα βασικά χαρακτηριστικά επενεργούν μέσω των ψυχολογικών καταστάσεων και όχι κατευθείαν στα αποτελέσματα.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως η απόδοση του ατόμου σχετίζεται και αλληλοσυνδέεται με αρκετούς παράγοντες. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να τονιστεί πως η ικανοποίηση του ατόμου και τα κίνητρα που οδηγούν σε αυτή αποτελούν τον σημαντικότερο.

Υπόθεση 3η: Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά και είναι προϊόν της εργασιακής απόδοσης.



ΣΧΗΜΑ 15: Μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας

## 6. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

### 6.1. Εισαγωγή

Ως απόδοση νοείται ο προσδιορισμός των αποτελεσμάτων που επήλθαν από τις εργασιακές προσπάθειες των εργαζομένων των οργανισμών (Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981). Ζωτικής σημασίας στοιχεία για την εργασιακή απόδοση αποτελούν η κατάρτιση ενός συμφώνου εργασιακής απόδοσης, η συνεχής παρακολούθηση και διαχείριση της απόδοσης και τέλος, η μέτρηση- αξιολόγηση της απόδοσης αυτής. Η διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης αυτής από τους αρμόδιους προϊστάμενους των υπαλλήλων αυτών είναι μια πολύπλοκη και σύνθετη διαδικασία που στόχο έχει όχι απλά και μόνο τον σχηματισμό πλήρους εικόνας των αποτελεσμάτων των δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων του εκάστοτε εργαζομένου, αλλά και την βελτίωση των αποτελεσμάτων αυτών που με την σειρά τους θα επιφέρουν σημαντικές θετικές αλλαγές στην εν γένει εικόνα του οργανισμού απασχόλησης (Friedlander, 1966).

Η εργασιακή απόδοση ως έννοια τοποθετείται χρονικά στο παρόν και το μέλλον κι όχι στο παρόν, πράγμα που σημαίνει ότι ενδιαφέρει η συνεχής σκιαγράφηση και αξιολόγηση της. Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση της δεν πραγματοποιείται άπαξ ετησίως όπως συμβαίνει σε άλλου τύπου τυπικές αξιολογήσεις, αλλά είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εκτέλεση της ίδιας της εργασίας, την λειτουργία της ηγεσίας, τις αμοιβές και την εκπαίδευση (Bakker & Demerouti, 2007).

Σύμφωνα με τον Dalal (Dalal, 2005), η αποτελεσματική διαχείριση της εργασιακής απόδοσης περιλαμβάνει τον σχεδιασμό ενός συστήματος που να:

- αναπτύσσεται ειδικά και αποκλειστικά για τον συγκεκριμένο οργανισμό και να μην αποτελεί αντιγραφή συστήματος κάποιας άλλης οργάνωσης,
- είναι προσαρμοσμένο στις ειδικότερες ανάγκες, σκοπούς και στόχους του οργανισμού,
- έχει ως πεδίο εφαρμογής το σύνολο του προσωπικού του οργανισμού κι όχι μόνο μεμονωμένα τμήματα αυτού και τέλος,
- να δίνει αρμοδιότητα για την εφαρμογή του στους προϊσταμένους των μονάδων.

### 6.1.1. Διαχείριση της εργασιακής απόδοσης

Η αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης ενός υπαλλήλου αποτελούσε την συνηθισμένη πρακτική κατά το παρελθόν ως μια απολογιστικού χαρακτήρα ενέργεια που λάμβανε χώρα κάθε χρόνο. Η διαδικασία αυτή μεταβλήθηκε παραγωγικά κι αναδείχθηκε σε μια διαρκή συμμετοχική διαδικασία τακτικών συναντήσεων μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλων, τόσο βάσει προκαθορισμένου προγράμματος όσο και ενδιάμεσων αναγκαίων στιγμών, προκειμένου μέσα από την προκύπτουσα συζήτηση να αναδειχθεί η ως εκείνη την στιγμή πορεία, τα αρνητικά και θετικά στοιχεία της, τυχόν δυσχέρειες και αίτια αυτής και τελικά οι ενέργειες, στάσεις και συμπεριφορές που ενέτειναν ή και δημιούργησαν ακόμα αυτές τις δυσχέρειες (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο σκοπός της διαδικασίας αυτής δεν είναι η απόδοση εκατέρωθεν ευθυνών, αλλά η εποικοδομητική ανατροφοδότηση του εργαζομένου από τον προϊστάμενο σχετικά με την εργασιακή του απόδοση και η παροχή κατευθυντήριων οδηγιών προκειμένου αυτός να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες, αν αυτές είναι αναγκαίες προς αποφυγή ανάλογων σφαλμάτων στο μέλλον (Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981). Επιπλέον, εξετάζεται ακόμη και η περίπτωση αναθεώρησης των στόχων και αναπροσαρμογής των τρόπων δράσης εφόσον αναδυθούν μεταβολές στις συνθήκες επιτέλεσης του έργου του οργανισμού.

### 6.1.2. Βήματα διαχείρισης της εργασιακής απόδοσης

Τα βήματα που απαιτούνται για την διαχείριση της εργασιακής απόδοσης κατά την διαδικασία της συζήτησης είναι τα εξής (Taris & Schreus, 2009):

Πρώτον, η διαπίστωση εκ μέρους του προϊσταμένου και του εργαζομένου της ύπαρξης κάποιου προβλήματος σχετιζόμενου με την απόδοση του δεύτερου.

Δεύτερον, η αναζήτηση των αιτιών αυτού του προβλήματος μέσω αρχικά της εξέτασης των εξωτερικών παραγόντων που δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο είτε του προϊσταμένου είτε του εργαζομένου, έπειτα της διερεύνησης τυχόν ευθυνών των προϊσταμένου και τέλος, των υποκειμενικών παραγόντων, όπως η έλλειψη κατάλληλων γνώσεων και ικανοτήτων.

Τρίτον, η απόφαση περί των αναγκαίων ενεργειών ώστε να απαλειφθεί το πρόβλημα και να βελτιωθεί η υπάρχουσα κατάσταση. Απαραίτητη είναι η συμμετοχή και συναίνεση και των δύο πλευρών στην ληφθείσα απόφαση, αλλά και στον τρόπο επαλήθευσης της αποτελεσματικότητας των διορθωτικών ενεργειών.

### 6.1.3. Η αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης

Η επίσημη αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται μια ή δυο φορές ετησίως και στοχεύει στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικών με την παρελθούσα ή τρέχουσα εργασιακή απόδοση και τις δυνατότητες των εργαζομένων κάποιου οργανισμού μέσα στα πλαίσια των προτύπων απόδοσης που αφορούν στην θέση τους, όπως επίσης και στην διατήρηση των υψηλών εργασιακών αποδόσεων (Friedlander, 1966). Η αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης δρα όχι μόνο αναγνωριστικά ως προς τον εντοπισμό προβλημάτων που μπορεί να πλήξουν την απόδοση των εργαζομένων και την κατάρτιση ενός πλάνου επίλυσης των προβλημάτων αυτών, αλλά και προσδιοριστικά στην λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προαγωγές και τους μισθούς των εργαζομένων και τον σχεδιασμό καριέρας τους (Friedlander, 1966; Locke, Shaw, Saari, Latham, 1981).

Η αξιολόγηση περιλαμβάνει τρία βήματα (Taris & Schreus, 2009):

- τον ορισμό των προτύπων εργασίας και τον στόχων προς επίτευξη.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν εξαρχής τόσο τα πρότυπα εργασίας και την διαδικασία αξιολόγησης, όσο και τους στόχους προς επίτευξη. Ειδικότερα, οι στόχοι θα πρέπει να είναι SMART, δηλαδή

- Συγκεκριμένοι (Specific), ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τι ακριβώς καλούνται να επιτύχουν.
  - Μετρήσιμοι (Measurable), δηλαδή να είναι εκφρασμένοι σε ποσοτικές μονάδες, ώστε να μπορεί να γίνει ταυτοποίηση της επίτευξης τους ή μη.
  - Εφικτοί (Attainable), ώστε οι εργαζόμενοι να τους βλέπουν ως πρόκληση που ως γνωστόν δρα θετικά στην εσωτερική παρακίνηση και την εργασιακή απόδοση.
  - Συναφείς (Relevant), δηλαδή να είναι σχετικοί με τα καθήκοντα θέσης και τα προσόντα του εργαζόμενου από τον οποίο ζητείται η επίτευξη τους.
  - Χρονικά Προσδιορισμένοι (Timely), δηλαδή να συνδέονται με κάποια συγκεκριμένη προθεσμία.
- 
- την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων πάνω στην εργασία τους βάσει των προτύπων αυτών.

Η πρώτη φάση της αξιολόγησης περιλαμβάνει μια προπαρασκευασμένη από τον διενεργούντα την αξιολόγηση, ελεύθερη, αλλά δομημένη και προσανατολισμένη στην

εξαγωγή συμπερασμάτων συζήτηση προκειμένου να ανταλλαχθούν πληροφορίες και απόψεις , να ενθαρρυνθεί ο εργαζόμενος και να προσδιορισθεί η μετέπειτα πορεία.

Η δεύτερη φάση της αφορά συνήθως στην συμπλήρωση ενός εντύπου από τον άμεσο προϊστάμενο του υπό αξιολόγηση εργαζόμενου στο οποίο βαθμολογούνται οι επιδόσεις του εργαζόμενου στους διάφορους τομείς των καθηκόντων του, καθώς και κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία.

- την παροχή ανατροφοδότησης στον εργαζόμενο.

#### 6.1.4. Είδη αξιολόγησης

- Αξιολόγηση από ομοίόβαθμους

Ο εργαζόμενος που πρόκειται να αξιολογηθεί ορίζει τον υπεύθυνο για την αξιολόγηση του και αυτός με την σειρά του προσδιορίζει έναν προϊστάμενο και τρεις αξιολογητές συναδέλφους του που κρίνουν την εργασιακή του απόδοση.

- Επιτροπές Αξιολόγησης

Συμμετέχουν συνήθως ο άμεσος προϊστάμενος του υπό αξιολόγηση εργαζόμενου και τρεις ή τέσσερις προϊστάμενοι άλλων τμημάτων.

- Αυτοαξιολόγηση

Βασικότερο μειονέκτημα αυτού του είδους αποτελεί η συνήθως επεικέστερη στάση των αξιολογούμενων σε σχέση με τους προϊσταμένους τους.

- Αξιολόγηση από υφισταμένους

Αυτό το είδος ονομάζεται και προς τα πάνω αξιολόγηση και βοηθά στον προσδιορισμό του τρόπου κατά τον οποίο η διοίκηση είναι πιο αποδοτική και πιθανόν προβληματικών σημείων σε αυτή.

- Αξιολόγηση 360 μοιρών

Ο αξιολογούμενος αξιολογείται βάσει κυκλικών πληροφοριών, δηλαδή πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί με όλους τους προαναφερόμενους τρόπους, αλλά επίσης και από πελάτες (Wright, Cropanzano & Bonett, 2007; Bowling, 2007).

## 6.2. Η έννοια της εργασιακής απόδοσης

Η μελέτη της εργασιακής απόδοσης είναι κεντρική στην οργανωσιακή ψυχολογία καθώς αφορά σε όλες εκείνες τις συμπεριφορές, οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Campbell, 1990; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Η απόδοση διακρίνεται σε δυο τύπους που είναι κοινοί σε όλα τα οργανωσιακά πλαίσια, την απόδοση εντός ρόλου (in-role) και την απόδοση εκτός ρόλου (extra- role) (Motowidlo, Borman & Schmidt, 1997).

Η απόδοση εντός ρόλου αφορά στις συμπεριφορές εκείνες που συμβάλλουν στην επιτυχή ολοκλήρωση των καθηκόντων που ορίζονται ρητά στην περιγραφή μιας εργασιακής θέσης (Campbell, 1990). Ο βαθμός εκπλήρωσης των στόχων ενός οργανισμού (Motowidlo & Van Scotter, 1994), των εργασιακών απαιτήσεων και των κριτηρίων απόδοσης αφορούν στην απόδοση εκτός ρόλου (Pehman & Perreault, 1984).

Η απόδοση εκτός ρόλου αφορά σε συμπεριφορές του εργαζόμενου που δεν περιλαμβάνονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας, όμως συμβάλλουν θετικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Campbell, 1990). Τέτοιες συμπεριφορές είναι οι αλτρουιστικές συμπεριφορές, η παροχή βοήθειας σε συναδέλφους (Williams & Anderson, 1991), καθώς και η αποφυγή συγκρούσεων στην εργασία (Organ & Paine, 1999).

Είναι δυνατόν η εργασιακή απόδοση εντός κι εκτός ρόλου να αξιολογείται μέσω αυτό-αναφορών των ίδιων των εργαζόμενων και μέσω ετερο- αναφορών από συναδέλφους. Η αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης με την χρήση πληροφοριών από διαφορετικές πηγές αποτελεί πλεονέκτημα, καθώς με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η εγκυρότητα της μέτρησης (Demerouti et al, 2014). Η αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης μέσω αυτο- αναφορών των εργαζομένων μπορεί να διαφέρει από τις αξιολογήσεις που κάνουν άλλοι, καθώς η αυτό-μ αξιολόγηση ενός ατόμου μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες, όπως η νοημοσύνη του και τα επιτεύγματα του, αλλά και από κάθε είδους μεροληψίες (Dunning, Heath & Suls, 2004). Συχνά μάλιστα ο ίδιος ο εργαζόμενος έχει μια διαφορετική θεώρηση της απόδοσης του από εκείνη που έχουν οι προϊστάμενοι του ή οι λοιποί συνάδελφοι (Thornton, 1980). Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι και οι αξιολογήσεις της εργασιακής απόδοσης από τρίτους δεν μολύνονται από μεροληψίες και προκαταλήψεις. Πράγματι, μελέτες έχουν δείξει μια μέτρια συσχέτιση ανάμεσα στις αυτό- αξιολογήσεις και ετερο-αξιολογήσεις της εργασιακής απόδοσης (Harris & Schaubrock, 1988).

Οι πληροφορίες που λαμβάνονται από διαφορετικές πηγές, είτε μέσω αυτό- αξιολόγησης, είτε μέσω αξιολόγησης συναδέλφων, καταγράφουν διαφορετικές οπτικές της απόδοσης (Conway & Huffcutt, 1997). Επιπλέον, οι αυτό- αξιολογήσεις και οι ετερο- αξιολογήσεις

μπορεί να δώσουν πληροφορίες διαφορετικής φύσης, οι οποίες δεν μπορούν να ληφθούν με άλλον τρόπο. Για παράδειγμα, ο εργαζόμενος αξιολογεί την απόδοση του έχοντας στο μυαλό του αυτά που γνωρίζει ότι έχει κάνει (Shore, Tetrick & Shore, 1988). Αντίθετα, ένας άλλος αξιολογητής είναι πιθανό να βασίζεται στις παρατηρούμενες συμπεριφορές του ατόμου που αξιολογεί (Shore et al, 1988). Συνεπώς, οι μετρήσεις που προέρχονται από δυο διαφορετικές πηγές ενισχύουν την εγκυρότητα της μέτρησης γιατί καλύπτουν μεγαλύτερο εύρος του φαινομένου.

### 6.2.1. Εργασιακή εξάντληση και εργασιακή απόδοση

Μέσα από τον ορισμό και την ανάλυση της έννοιας της επαγγελματικής εξουθένωσης, φαίνεται ότι πρόκειται για ένα σύνδρομο που εγκλωβίζει τον εργαζόμενο σε έναν φαύλο κύκλο (Bakker et al, 2004). Οι υψηλές απαιτήσεις που είναι υπεύθυνες για την επαγγελματική εξουθένωση θέτουν εμπόδια στον εργαζόμενο με αποτέλεσμα να μην μπορεί να έχει τον έλεγχο του περιβάλλοντος και να λειτουργήσει αποτελεσματικά (Taris, 2006). Η επαγγελματική εξουθένωση μειώνει την αυτοπεποίθηση του εργαζόμενου σχετικά με την ικανότητα του να επιλύει εργασιακά προβλήματα με αποτέλεσμα να μειώνονται και τα επίπεδα της απόδοσης του (Bakker et al, 2004). Για τον λόγο αυτό, άλλωστε, προτάθηκε ότι η μειωμένη επαγγελματική επάρκεια δεν είναι επιμέρους διάσταση, αλλά αποτέλεσμα της εργασιακής εξάντλησης (Shirom, 1989).

Η αρνητική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή εξάντληση και απόδοση μπορεί να εξηγηθεί αν σκεφτεί κανείς ότι οι εξαντλημένοι εργαζόμενοι βιώνουν υψηλά επίπεδα σωματικής, συναισθηματικής ή και γνωστικής εξάντλησης (Bakker & Demerouti, 2014). Η εξάντληση που νιώθουν τους εμποδίζει να αποδώσουν το επιθυμητό επίπεδο, καθώς αδυνατούν να επενδύσουν την ενέργεια που χρειάζεται για να πετύχουν τους οργανωσιακούς στόχους. Όταν τα ενεργειακά αποθέματα δεν επαρκούν για να ανταποκριθεί ο εργαζόμενος στις εργασιακές απαιτήσεις, τότε εκείνος επενδύει μεγαλύτερη προσπάθεια για να διατηρήσει σταθερά τα επίπεδα της απόδοσης του (Gaillard, 2001). Αυτή η υπέρμετρη ενεργοποίηση εξαντλεί ακόμη περισσότερο τον εργαζόμενο, περιορίζει τη λειτουργικότητα του και οδηγεί σε μείωση της απόδοσης του (Robert & Hockey, 1997). Συμπερασματικά, τα υψηλά επίπεδα εξάντλησης οδηγούν σε αναποτελεσματική αντιμετώπιση των εργασιακών καθηκόντων και κατ' επέκταση σε χαμηλή απόδοση εντός ρόλου (Taris, 2006).

Επιπλέον, σύμφωνα με την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Kelley & Thibaut, 1978), ο εργαζόμενος δημιουργεί στενές σχέσεις κοινωνικών συναλλαγών στο εργασιακό του περιβάλλον (Cropanzano, Rupp, Mohler & Schminke, 2001). Για παράδειγμα, ανταποδίδει



για τους πόρους που λαμβάνει από τον οργανισμό με επένδυση επιπλέον προσπάθειας. Ο εξαντλημένος εργαζόμενος δεν διαθέτει τα απαραίτητα αποθέματα ενέργειας για να επενδύσει μεγαλύτερα επίπεδα προσπάθειας ή να εκδηλώσει άλλες συμπεριφορές εκτός ρόλου, ενώ αισθάνεται ότι οι πόροι που λαμβάνει από τον οργανισμό δεν είναι αντίστοιχοι της προσπάθειας του (Crotapano et al, 2003). Επιπλέον, οι εξαντλημένοι εργαζόμενοι βιώνουν και υψηλά επίπεδα αποδέσμευσης (Bakker & Demerouti, 2014; Demerouti et al, 2001). Αυτό σημαίνει ότι αναπτύσσουν μια κυνική στάση απέναντι στην δουλειά τους και της πτυχές αυτής με αποτέλεσμα να μην ενδιαφέρονται ούτε για την επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων τους αλλά ούτε και να κάνουν την υπέρβαση για τον οργανισμό όπου εργάζονται (Enzmann, 1998).

Η αρνητική σχέση ανάμεσα στις διαστάσεις της εργασιακής εξάντλησης και απόδοσης έχει επιβεβαιωθεί συστηματικά από εμπειρικές έρευνες. Η μελέτη του Taris (2006, η οποία βασίστηκε στα αποτελέσματα 16 ερευνών, επιβεβαίωσε την αρνητική σχέση ανάμεσα στην εξάντληση και τη απόδοση εντός ρόλου. Αντίστοιχα, η ανάλυση των Nahrgang, Morgeson και Hofmann (2011) βασίστηκε σε 203 έρευνες με συνολικά 186.440 συμμετέχοντες κι επιβεβαίωσε τη θετική σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική εξάντληση από την μια πλευρά και στα υψηλά ποσοστά εργασιακών σφαλμάτων που σχετίζονται με την απόδοση από την άλλη. Τα αποτελέσματα της μελέτης των Swider και Zimmeman (2010, στην οποία συμπεριλήφθηκαν 115 έρευνες έδειξε ότι το σύνδρομο της εξάντλησης σχετίζεται θετικά με φαινόμενα απουσίας, καθώς και με πρόθεση φυγής από τον οργανισμό. Επιπλέον, επιβεβαιώθηκε η αρνητική σχέση ανάμεσα στην εξάντληση και την απόδοση, όπως αυτή αξιολογήθηκε από τους ίδιους τους συμμετέχοντες, αλλά και από τους προϊστάμενους τους. Τέλος, στην έρευνα των Bakker και συνεργατών (2004) εξετάστηκε και η σχέση ανάμεσα στις διαστάσεις της εξάντλησης και της απόδοσης εντός και εκτός ρόλου. Στην έρευνα αυτή πήραν μέρος 146 εργαζόμενοι και οι συνάδελφοί τους. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ισχυρές αρνητικές συσχετίσεις ανάμεσα στη διάσταση της εξάντλησης και στην απόδοση εντός ρόλου και ανάμεσα στη διάσταση της αποδέσμευσης και στην απόδοση εκτός ρόλου.

Αν και τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν την αρνητική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή εξάντληση κι άρα άμεσα και στην εργασιακή ευζωία και την εργασιακή απόδοση, οι περισσότερες έρευνες επικεντρώνονται στην άμεση σχέση ανάμεσα στις δυο μεταβλητές με αποτέλεσμα να μην είναι σαφείς οι υποβόσκουσες διεργασίες.

### 6.2.2. Εργασιακή δέσμευση και εργασιακή απόδοση

Σε αντίθεση με την χαμηλή απόδοση των εξαντλημένων εργαζομένων, η απόδοση των δεσμευμένων εργαζόμενων είναι υψηλή. Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ενέργειας, συγκέντρωσης κι ενθουσιασμού σε σχέση με την εργασία τους με αποτέλεσμα να αποδίδουν σε υψηλό επίπεδο (Schaufeli et al, 2006). Οι Bakker και Demerouti (2008) ανέλυσαν μια σειρά από λόγους που εξηγούν τη θετική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή απόδοση. Πιο συγκεκριμένα, τα θετικά συναισθήματα που βιώνουν οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι, η καλή υγεία τους καθώς και η ικανότητα ενεργοποίησης των εργασιακών και προσωπικών τους πόρων, μπορούν να εξηγήσουν γιατί ανταποκρίνονται επαρκώς στις εργασιακές τους υποχρεώσεις, αλλά και γιατί είναι σε θέση να προσφέρουν το κάτι περισσότερο στον οργανισμό. Τα άτομα που βιώνουν θετικά συναισθήματα, όπως είναι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι, είναι πιο πιθανό να εντοπίσουν ενδιαφέρουσες ευκαιρίες στο εργασιακό περιβάλλον και είναι πιο σίγουροι για τον εαυτό τους (Cropanzano & Wright, 2001). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αποδίδουν σε υψηλό επίπεδο.

Οι Bakker και Demerouti (2008) εξήγησαν τη θετική σχέση δέσμευσης- απόδοσης στη βάση της θεωρίας της διεύρυνσης και δόμησης των θετικών συναισθημάτων (Fredrickson, 2001). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, τα θετικά συναισθήματα, όπως ο ενθουσιασμός που βιώνει ο δεσμευμένος εργαζόμενος, δομούν τους προσωπικούς τους πόρους, όπως ενέργεια κι αυτεπάρκεια, μέσω της διεύρυνσης του γνωστικού του ρεπερτορίου (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker, 2010). Σύμφωνα με τους Salanova και τους συνεργάτες του, ο ενθουσιασμός αυξάνει τη δημιουργικότητα του εργαζομένου, προσφέρει ευκαιρίες για μάθηση και συμβάλλει στην προσωπική του ανάπτυξη. Μέσω της μάθησης, ο εργαζόμενος μπορεί να διακρίνει τα θετικά από τα αρνητικά χαρακτηριστικά της εργασίας του και ως εκ τούτου είναι σε θέση να διαχειρίζεται καλύτερα τις εργασιακές προκλήσεις. Αντίστοιχα, η δημιουργικότητα διευκολύνει την επίλυση προβλημάτων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αυξημένη απόδοση. Σε μια έρευνα του Losada (1999) σε ομάδες εργαζόμενων επιβεβαιώθηκαν τα ανωτέρω καθώς βρέθηκε ότι, όταν τα θετικά συναισθήματα υπερίσχυαν των αρνητικών συναισθημάτων, τα άτομα έθεταν συχνότερα ερωτήματα σχετικά με τα θέματα που τους απασχολούσαν και υπερασπίζονταν με μεγαλύτερη επάρκεια τις θέσεις τους κατά την διάρκεια των επαγγελματικών συναντήσεων, με αποτέλεσμα να αποδώσουν καλύτερα.

Πέραν των θετικών συναισθημάτων που βιώνει, ο δεσμευμένος εργαζόμενος είναι ένας υγιής εργαζόμενος. Η θετική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή σχέση και την καλή υγεία επιβεβαιώθηκε στην έρευνα των Hakanen και των συνεργατών του (2006), όπως επίσης και

σε εκείνη των Schaufeli και Bakker (2004), όπου βρέθηκε ότι τα δεσμευμένα άτομα υπέφεραν λιγότερο από πονοκεφάλους, πόνους στο στομάχι και καρδιακά προβλήματα. Ο υγιής εργαζόμενος έχει την ικανότητα να εστιάσει και να αφιερώσει όλους τους πόρους του στην εργασία του με αποτέλεσμα να έχει και καλή εργασιακή απόδοση (Bakker & Demerouti, 2008).

Τέλος, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι, εκτός της ικανότητας ενεργοποίησης των προσωπικών τους πόρων, μπορούν να ενεργοποιήσουν και τους εργασιακούς τους πόρους με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε υψηλή απόδοση (Bakker & Demerouti, 2008). Για παράδειγμα, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να ζητήσουν βοήθεια από τους συνάδελφους τους ή καλύτερη καθοδήγηση προκειμένου να επιτευχθούν οι εργασιακοί τους στόχοι. Οι Xanthoroulou, Bakker, Demerouti και Schaufeli (2009) πραγματοποίησαν μια διαχρονική μελέτη, της οποίας τα αποτελέσματα ανέδειξαν ότι η εργασιακή δέσμευση οδηγεί σε αύξηση των προσωπικών και των εργασιακών πόρων των εργαζομένων σε βάθος χρόνου. Αντίστοιχα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν και άλλες έρευνες (Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007; Salanova, Bakker & Llorens, 2006). Συμπερασματικά, τα υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης μπορούν να ενεργοποιήσουν τους πόρους του εργαζομένου και κατ' επέκταση να αυξήσουν τα αποτελέσματα της εργασιακής απόδοσης.

Ερευνητικά έχει επιβεβαιωθεί η θετική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση κι εργασιακή απόδοση (Demerouti & Cropanzano, 2010). Πρόσφατες μελέτες έδειξαν ότι η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την απόδοση και αρνητικά με την πρόθεση φυγής από τον οργανισμό (Halbesleben, 2010). Η ανάλυση των Christian και των συνεργατών (2011) που βασίστηκε σε 91 έτερες μελέτες επιβεβαίωσε τη θετική συσχέτιση της εργασιακής δέσμευσης με την απόδοση εντός ρόλου και την απόδοση εκτός ρόλου.

Με βάση την παραπάνω θεωρητική ανάλυση και τα σχετικά εμπειρικά δεδομένα προκύπτει ότι η δέσμευση σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση. Παρόλα αυτά, οι ψυχολογικές διεργασίες που εξηγούν τον λόγο για τον οποίο αυξάνει την απόδοση δεν έχουν μελετηθεί επαρκώς. Παραδείγματος χάριν, σε πολλά σημεία της ανωτέρω ανάλυσης υπονοείται ότι η δέσμευση βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων γιατί διευρύνει τους γνωστικούς τους πόρους όπως η προσοχή και οι επιτελικές λειτουργίες της επίλυσης προβλημάτων. Πιο συγκεκριμένα, η εργασιακή δέσμευση, ως μια θετική συναισθηματική κατάσταση, ενισχύει τις γνωστικές στρατηγικές και τη στρατηγική ευελιξία του ατόμου δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο ευκαιρίες για μάθηση και ανάπτυξη (Salanova et al, 2010). Οι ευκαιρίες αυτές βοηθούν το άτομο να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις εργασιακές τους απαιτήσεις, δηλαδή να αποδίδει σε υψηλό επίπεδο. Με άλλα λόγια, αφήνεται να εννοηθεί ότι η γνωστική λειτουργικότητα των εργαζομένων διαμεσολαβεί στη σχέση

εργασιακής δέσμευσης και απόδοσης. Παρόλα αυτά, δεν υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα που αν επιβεβαιώνουν τη σχέση αυτή με εξαίρεση την συγχρονική έρευνα των Reijseger, Peeters, Taris και Schaufeli (In press). Οι ερευνητές αυτοί βρήκαν ότι η θετική σχέση ανάμεσα στη δέσμευση και την απόδοση εξηγείται από το ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι ανοιχτόμυαλοι , δηλαδή προτείνουν εναλλακτικές λύσεις σε προβλήματα και χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ικανότητας επεξεργασίας πληροφοριών.

Υπόθεση 4η: Η εργασιακή απόδοση σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση.

## 7. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

### 7.1. Εισαγωγή

Η έννοια της εργασιακής δέσμευσης προέκυψε μέσα από την έρευνα για την επαγγελματική εξουθένωση. Οι Maslach και Leiter (1997) πρότειναν ότι η εργασιακή δέσμευση τοποθετείται στον αντίποδα της επαγγελματικής εξουθένωσης και την όρισαν ως μια ψυχολογική κατάσταση σε σχέση με την εργασία που χαρακτηρίζεται από ενέργεια κι όχι εξάντληση, εμπλοκή κι όχι κυνισμό και επαγγελματική επαρκεί. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, προτάθηκε ότι οι αντεστραμμένες τιμές των στοιχείων της κλίμακας MBI-GS (Schaufeli et al, 1996) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αξιολογηθεί η εργασιακή δέσμευση.

### 7.2. Εργασιακή δέσμευση και εργασιακή εξάντληση

Οι Schaufeli και συνεργάτες (2002β) άσκησαν κριτική στην προσέγγιση των Maslach και Leiter (1997) και υποστήριξαν ότι οι δέσμευση, αν και σχετίζεται αρνητικά με την εξάντληση, είναι μια ανεξάρτητη έννοια και πρέπει να οριστεί και να αξιολογηθεί κι ως τέτοια. Έτσι, την όρισαν ως μία θετική, συναισθηματική κατάσταση κινήτρων, η οποία χαρακτηρίζεται από σθένος, αφιέρωση και απορρόφηση (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al, 2006). Το σθένος αναφέρεται σε υψηλά επίπεδα ενέργειας και προσαρμοστικότητας στην εργασία και επιμονή σε δύσκολες καταστάσεις. Η αφιέρωση χαρακτηρίζεται από συναισθήματα ενθουσιασμού και ισχυρή εμπλοκή του άτονου με την εργασία του. Τέλος, η απορρόφηση χαρακτηρίζεται από απόλυτη συγκέντρωση στην εργασία και αναφέρεται στις καταστάσεις εκείνες που ο εργαζόμενος είναι απολύτως συγκεντρωμένος σε αυτό που κάνει με αποτέλεσμα να χάνει την αίσθηση του χρόνου.

Ο εναλλακτικός αυτός ορισμός δέσμευσης στηρίζεται και από το μοντέλο ΕΑΠ (Bakker & Demerouti, 2014; Demerouti et al, 2001), σύμφωνα με το οποίο, οι εργασιακοί πόροι αποτελούν τους πιο σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες της δέσμευσης, ενώ οι εργασιακές απαιτήσεις είναι οι πιο καθοριστικές αιτίες της κεντρικής διάστασης της εξάντλησης (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007a; Bakker & Leiter, 2010). Οι εργασιακοί πόροι, όπως η αυτονομία, η υποστήριξη και η ανατροφοδότηση, λειτουργούν και ως εσωτερικά κίνητρα, καθώς συμβάλλουν στην ικανοποίηση των βασικών αναγκών των εργαζόμενων, όπως η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση (Deci & Ryan, 2000) και ως εξωτερικά κίνητρα, αφού συμβάλλουν στην επίτευξη των εργασιακών στόχων (Schaufeli & Bakker,

2004). Για τον λόγο αυτό, εργασιακά περιβάλλοντα εμπλουτισμένα με εργασιακούς πόρους ενισχύουν την εργασιακή δέσμευση. Η πρόταση ότι οι βασικές αιτίες της εργασιακής δέσμευσης διαφέρουν από τις βασικές αιτίες της εξάντλησης δηλώνει ότι οι δυο αυτοί δείκτες της εργασιακής ευεξίας δεν αποτελούν τα άκρα του ίδιου συνεχούς κι άρα είναι προτιμότερο να οριστούν και να μετρηθούν ως ανεξάρτητες διαστάσεις.

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, οι Schaufeli και συνεργάτες (2002β) κατασκεύασαν την κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης της Ουτρέχτης, η οποία αξιολογεί τις τρεις επιμέρους διαστάσεις του φαινομένου, δηλαδή το σθένος, την αφιέρωση και την απορρόφηση. Ερευνητικά δεδομένα από διαφορετικές χώρες και πληθυσμούς (Schaufeli & Bakker, 2020; Xanthopoulou, Bakker, Kantas & Demetrouli, 2012) επιβεβαίωσαν την προτεινόμενη δομή των τριών παραγόντων, καθώς και την εσωτερική συνοχή των τριών υπο- διαστάσεων της δέσμευσης όπως αξιολογείται με την κλίμακα UWES.

Η Demerouti και οι συνεργάτες (2010) σύγκριναν τις θεωρητικές προσεγγίσεις των Maslach και Leiter (1997) και των Schaufeli και συνεργατών (2002β) σχετικά με τον εννοιολογικά προσδιορισμό της εργασιακής δέσμευσης με στόχο να απαντήσουν στο ερώτημα για το εάν η εργασιακή δέσμευση είναι το αντίθετο της εργασιακής εξάντλησης ή αν πρόκειται για δυο ανεξάρτητες έννοιες. Για τον λόγο αυτό εξέτασαν όλες τις πτυχές της εργασιακής εξάντλησης και της εργασιακής δέσμευσης. Επιπλέον, εξέτασαν τις σχέσεις των διαστάσεων της εξάντλησης και της δέσμευσης με συγκεκριμένα εργασιακά χαρακτηριστικά, όπως η πιεστική εργασία και η αυτονομία, καθώς και συγκεκριμένα εργασιακά αποτελέσματα, όπως η οργανωσιακή αφοσίωση και η ψυχική υγεία. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους έδειξαν ότι χαρακτηριστικά της εξάντλησης και της δέσμευσης, η αποδέσμευση και η αφιέρωση, είναι δυο έννοιες που μπορούν να οριστούν ως τα αντίθετα άκρα του ίδιου συνεχούς που ονομάστηκε «ταύτιση», εφόσον σχετίζονται με τα ίδια εργασιακά χαρακτηριστικά και τα ίδια αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, τόσο η αποδέσμευση όσο και η αφιέρωση σχετίζονται, αρνητικά και θετικά αντιστοίχως, με τους οργανωσιακούς πόρους, αλλά και με τις εργασιακές απαιτήσεις. Αντιθέτως, βρέθηκε ότι η εξουθένωση, έννοια σχεδόν ταυτόσημη και εκείνη της εξάντλησης, και το σθένος, έτερο χαρακτηριστικό της εργασιακής δέσμευσης, αποτελούν δυο διαφορετικές και ανεξάρτητες έννοιες, αφού σχετίζονται με διαφορετικούς παράγοντες. Συγκεκριμένα, το σθένος βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με την αυτονομία και την οργανωσιακή αφοσίωση, ενώ η εξάντληση σχετίζεται θετικά με την πιεστική εργασία και τα προβλήματα υγείας.

Τα ευρήματα των Demerouti και συνεργατών (2010) δείχνουν ότι δεν μπορεί να δοθεί μια απλή απάντηση στο ερώτημα αν η εξάντληση και η δέσμευσης αποτελούν τα δυο άκρα του ίδιου συνεχούς ή δυο ανεξάρτητες έννοιες, καθώς κάποιες από τις υποδιαστάσεις τους

φαίνεται να είναι αντιθετικές, ενώ άλλες είναι ανεξάρτητες. Λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση αυτή, μπορεί να ειπωθεί ότι η εργασιακή δέσμευση και η εργασιακή εξάντληση είναι δυο σχετιζόμενες αλλά σαφώς ανεξάρτητες έννοιες (Schaufeli et al, 2002b).

Υπόθεση 5η: Η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή εξάντληση και άρα και την εργασιακή ευζωία.

## 8. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ

### 8.1. Εισαγωγή

Σύμφωνα με την παγκόσμια βιβλιογραφία, η εκδήλωση της καταστροφικής ηγεσίας ισοδυναμεί με πληθώρα συνεπειών, όπως υποδηλώνει στο προτεινόμενο από τους Krasikova, Green και Lebreton (2013) μοντέλο καταστροφικής ηγεσίας, το οποίο αναπαρίσταται στο Σχήμα 16.

Στο μοντέλο διαγράφεται ξεκάθαρα ότι η καταστροφική ηγεσία αποτελεί ένα φαινόμενο που προϋποθέτει μια σειρά από προϋποθέσεις προκειμένου να εκδηλωθεί. Πιο συγκεκριμένα, τόσο ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι αντιλήψεις του ηγέτη, όσο και οργανωσιακοί παράγοντες επιδρούν στην ψυχοσύνθεση του ατόμου και στο εργασιακό περιβάλλον κι οδηγούν στην καταστροφική ηγεσία. Σημαντικότερη προϋπόθεση αποτελεί η εναρμόνιση ή μη των στόχων του ηγέτη με εκείνων του οργανισμού. Αυτό δεν σχετίζεται μόνο με την αντικειμενική απεικόνιση της πραγματικότητας, αλλά τις περισσότερες περιπτώσεις αναφέρεται στην έκλειψη του ηγέτη περί του θέματος και στο κατά πόσο εκείνος εμφανίζει χαρακτηριστικά προσωπικότητας που τον προδιαθέτουν θετικά να προβαίνει σε αρνητική ερμηνεία των γεγονότων γύρω του. Κατά αντίστοιχο τρόπο, βασικό ρόλο διαδραματίζει και η αντίληψη ή μη του ηγέτη περί παρεμπόδισης επίτευξης των προσωπικών, αλλά οργανωσιακά εναρμονισμένων κι αποδεκτών στόχων, από τους εργαζόμενους. Η τυχόν έλλειψη οργανωσιακών πόρων ή η υποκειμενική αντίληψη της έλλειψης αυτής επιδρά καταλυτικά στην ανωτέρω αντίληψη του ηγέτη κι επιδεινώνει την εργασιακή του συμπεριφορά, καθώς υιοθετεί μια ηγετική συμπεριφορά που περιλαμβάνει την χρήση βλαβερών μεθόδων επιρροής.

Επιπλέον, η τάση του ηγέτη να δικαιολογεί μια κακή εργασιακή συμπεριφορά είτε καθίσταται μάρτυρας αυτής όταν εκδηλώνεται από τους συναδέλφους του είτε ο ίδιος προβαίνει σε παρόμοιες επιλογές, καθώς επίσης και η μειωμένη αυτοσυγκράτηση του σε στιγμές που μπορούν να του προκαλέσουν στρες, θυμό ή απογοήτευση αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για τους οποίους ο ηγέτη θα μεταπηδήσει στην καταστροφική ηγετική συμπεριφορά. Βέβαια, πέραν των προσωπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη, η οργανωσιακή κουλτούρα που αφήνει την εντύπωση πως η κακή συμπεριφορά είναι αποδεκτή ή, ακόμα χειρότερα, ο οργανωσιακά αποτελεσματικότερος κι ενδεικνυόμενος τρόπος επίτευξης στόχων, επιδρά δραματικά στην εμφάνιση της καταστροφικής ηγεσίας, πράγμα που αυτόματα απαιτεί την εκδήλωση τάσεων έμφασης του αυτοσυμφέροντος του ηγέτη πάνω και πέρα από το συμφέρον των λοιπών εργαζομένων και του οργανισμού.



Από την στιγμή που ο ηγέτης καταλήγει στην καταστροφική ηγετική συμπεριφορά, η διακριτικότητα του παίζει σημαντικό ρόλο καθώς, ουσιαστικά είναι εκείνη που θα καθορίσει στον μεγαλύτερο βαθμό το αν ο ηγέτης θα επιλέξει να ενθαρρύνει απλά τους εργαζόμενους να επιδιώξουν τους καταστροφικούς στόχους που ο ίδιος θέτει αφού τον εξυπηρετούν ή θα υιοθετήσει ένα γενικότερο ηγετικό στυλ όπου η χρήση επιβλαβών για το προσωπικό και τον οργανισμό ίσως μεθόδων επιρροής θα βρίσκεται στην ημερήσια διάταξη. Σε κάθε περίπτωση, όμως, η βλάβη αρχικά των εργαζομένων και μετέπειτα και του οργανισμού θεωρείται δεδομένη. Όπως και σε κάθε δράση υπάρχει μια αντίδραση, έτσι εδώ, οι εργαζόμενοι, αντιλαμβανόμενοι την καταστροφική ηγετική συμπεριφορά που υφίστανται, θα μεταβούν σε αντισταθμιστικές αυτής συμπεριφορές.

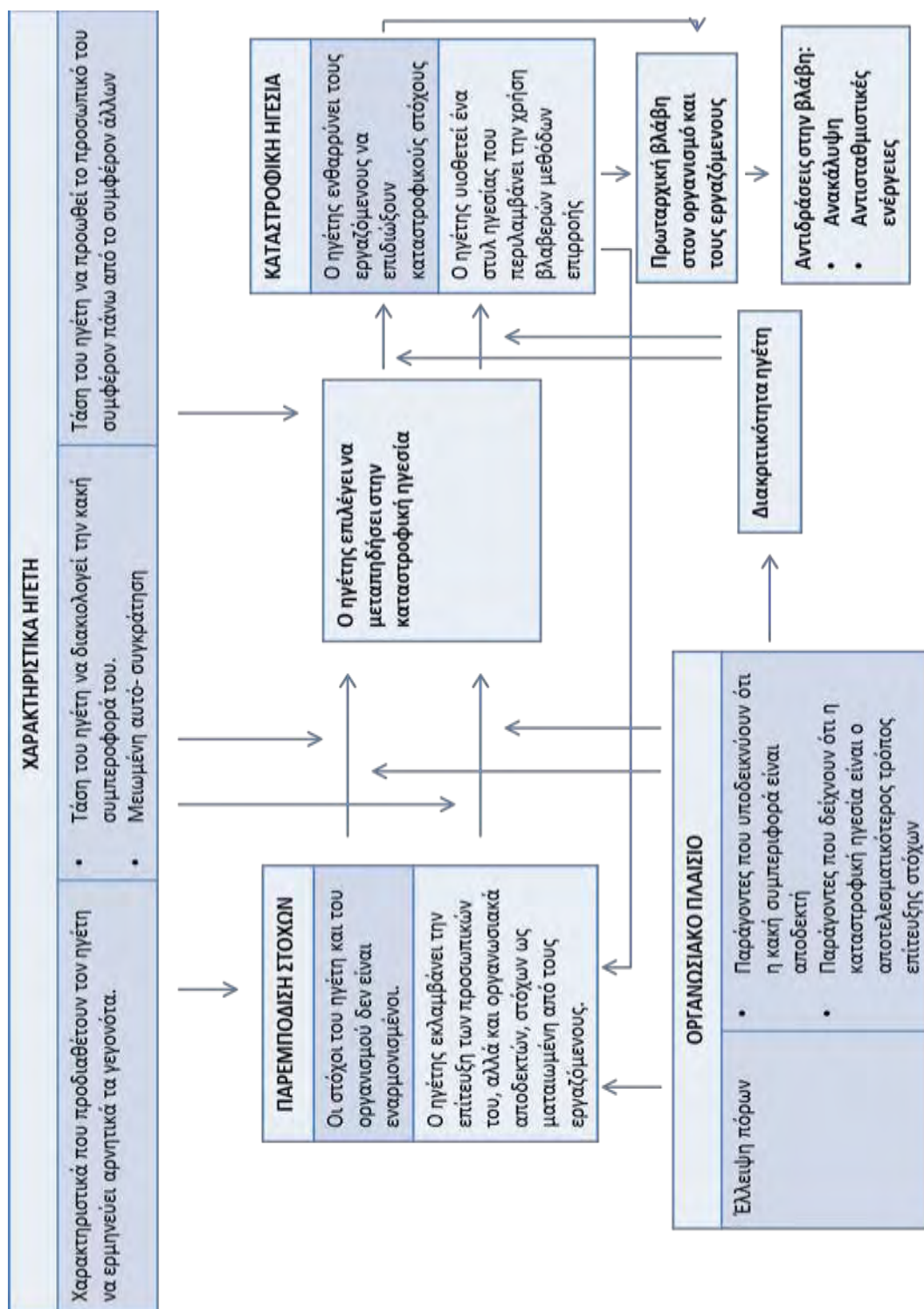
## 8.2. Η συσχέτιση της καταστροφικής ηγεσίας με τις λοιπές έννοιες

Τα αποτελέσματα της καταστροφικής ηγεσίας δεν είναι μονοδιάστατα αλλά επηρεάζουν πολλές πτυχές του εργασιακού βίου. Ειδικότερα, οι επιπτώσεις της, όπως εμφανίζεται στο Σχήμα 17, σχετίζονται με τον ίδιο τον ηγέτη, με την εργασία, με τον ευρύτερο οργανισμό, αλλά και με τον εκάστοτε εργαζόμενο μεμονωμένα.



ΣΧΗΜΑ 17: Αποτελέσματα της καταστροφικής ηγεσίας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών, εντοπίζεται μια έντονη αντίστροφη σχέση μεταξύ της καταστροφικής ηγεσίας και των επιπτώσεων που αφορούν τον ηγέτη, δηλαδή του τρόπου που οι εργαζόμενοι αισθάνονται για τον ηγέτη τους (Ashforth, 1997; Bligh et al, 2007; Tepper, Duffy & Snow, 2001; Duffy & Ferrie, 2003; Bligh, Kohles, Pearce, Justin & Stoval, 2007).



ΣΧΗΜΑ 16: Μοντέλο καταστροφικής ηγεσίας

Εύκολα αντιλαμβάνεται κάτι τέτοιο κανείς αν σκεφτεί ότι οι εργαζόμενοι πιθανότατα να διατηρούν μια άσχημη άποψη για τον ηγέτη τους που τελικά οδηγεί σε μια εξίσου άσχημη

στάση απέναντι του , πράγμα που οδηγεί σε αντίσταση προς αυτόν, βέβαια συνήθως όχι άμεση, αλλά έμμεση και βασιζόμενη στην συμπεριφορά τους (Tepper & Coll, 2001). Έτσι, ο ηγέτης θα δυσκολευτεί να πείσει και πειθαρχήσει το προσωπικό, γεγονός που θα τον οδηγήσει στην χρήση μη ορθόδοξων μεθόδων.

Επιπλέον, έχει επισημανθεί μια αντιστοίχως αρνητική σχέση μεταξύ της καταστροφικής ηγεσίας και των επιπτώσεων που αφορούν την εργασία, στις οποίες υπάγεται και η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης που εμπεριέχει εξ ορισμού μια θετική χροιά (Tepper, 2000; Tepper, Duffy, Hoobler & Einsley, 2004; Aryee et al, 2008; Elangovan & Xie, 2000). Εξαιτίας του γεγονότος ότι οι ηγέτες είναι εκείνοι που προσδιορίζουν το είδος και την ποσότητα της εργασίας που απαιτούν να εκτελεστεί από τους εργαζόμενους τους, έχοντας την δυνατότητα να εμπλέκονται πολύ με όλα τα στάδια ολοκλήρωσης της, δεν θα έπρεπε να είναι περίεργο οι εργαζόμενοι τελικά να σημειώνουν χαμηλές επιδόσεις επί εργασιακών θεμάτων και να μην προσπαθούν αρκετά να υπερβούν τα εσκαμμένα. Ενδέχεται ακριβώς τα προαναφερόμενα να ευθύνονται επί της ουσίας για την εμφάνιση της καταστροφικής ηγεσίας. Υπό αυτή την έννοια, η καταστροφική ηγεσία ίσως αποτελεί απλά μια κακή αντίδραση του ηγέτη σε ανεπαρκείς εργασιακές προσπάθειες των εργαζομένων, η οποία προφανώς επιδεινώνει το πρόβλημα των παροχής κινήτρων που παρατηρείται αντί να το επιλύει. Αυτό υπογραμμίζεται και από προγενέστερες έρευνες που υποστήριξαν πως ο εκφοβισμός οδηγεί σε χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση κι όχι το αντίθετο (Rodriguez- Munoz, Baillien, De Witte, Moreno- Jimenez & Pastor, 2009; Bruck, Allen & Spector, 2002; Grandey, Cordeiro & Crouter, 2005).

Υπόθεση 6η: Η καταστροφική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι των καταστροφικών ηγετών διατίθενται αρνητικότερα γενικά και ως προς τους οργανισμούς σαν σύνολο όπου εργάζονται, καθώς αντιμετωπίζουν τον ηγέτη τους ως εκπρόσωπο αυτού. Η αρνητική προδιάθεση προς τον οργανισμό επιδεινώνεται μάλιστα την στιγμή που εκείνοι συνειδητοποιούν ότι ο οργανισμός δεν παρεμβαίνει καν ώστε να τους σώσει από τον καταστροφικό αυτόν ηγέτη. Η αντιπαραγωγική συμπεριφορά που αναδύεται από αυτήν την οπτική συσχετίζεται έντονα με την καταστροφική ηγεσία (Burris et al, 2008; Van Dick et al, 2004; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002), καθώς, αφενός η αντιπαραγωγική αυτή συμπεριφορά των εργαζομένων αποτελεί έναν τρόπο αντίδρασης προς τον ηγέτη χωρίς να είναι έντονα ριζοσπαστικός όσο η ευθεία κι

άμεση αντίσταση σε αυτόν που φυσικά επισύρει κι άλλες άμεσες συνέπειες (Mitchell & Ambrose, 2007), αφετέρου οι καταστροφικοί ηγέτες λειτουργούν σαν πρότυπα για τους εργαζομένους τους επιδεικνύοντας παρόμοια συμπεριφορά (Brown et al, 2005), η οποία τόσο περισσότερο διαχέεται όσο σε ισχυρότερη ιεραρχικά θέση βρίσκεται ο καταστροφικός ηγέτης. Τέλος, δεν πρέπει να παραλειφθεί και η περίπτωση τόσο η καταστροφική ηγεσία όσο και η αντιπαραγωγική συμπεριφορά να αποτελούν στοιχεία μιας γενικότερης κι ελαστικότερης σε παρόμοιες συμπεριφορές οργανωσιακής κουλτούρας, λόγω συστηματικών δυναμικών κι αξιών του οργανισμού που τις επιτρέπουν (Kusy & Holoway, 2009).

Επιπροσθέτως, διαπιστώνεται μια έντονη αρνητική συσχέτιση της καταστροφικής ηγεσίας από την μία πλευρά και του εργασιακού στρες και τελικά ευζωίας του εργαζομένου από την άλλη. Βέβαια, το ανωτέρω μπορεί να ερμηνευθεί και ως κύκλος μεταξύ αιτίας κι αιτιατού, αφού τα υψηλά επίπεδα εργασιακού στρες εντατικοποιούν την αντίληψη του εργαζομένου περί ύπαρξης καταστροφικής ηγεσίας, η οποία με την σειρά της αποτελεί κατά πολλούς μελετητές μια κλασική τεχνική των ηγετών προκειμένου να ελέγξουν την απώλεια ελέγχου στους εργαζομένους, γεγονός που στο τέλος της διαδρομής αυξάνει τα παρατηρούμενα επίπεδα στρες (Ferris, Zinko, Brouer, Buckley & Harvey, 2007; Spector, 1997). Σε γενικές, όμως, γραμμές, η ηγετική συμπεριφορά διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό των επιπέδων ευζωίας των εργαζομένων (Dunlap, 1994; Landy, 1992) δεδομένου ότι οι ηγέτες προφανώς ασκούν έντονες επιδράσεις στον εκάστοτε εργαζόμενο, οι οποίες μάλιστα είναι στατικά σημαντικότερες από άλλες ανεξάρτητες μεταβλητές που μπορεί να επηρεάσουν τα επίπεδα εργασιακής ευζωίας (Seltzer & Numerof, 1988). Αυτό σημαίνει ότι η καταστροφική ηγεσία αποτελεί ένα φαινόμενο πολύ πιο σημαντικό από απλώς κάτι άσχημο που μπορεί να τύχει σε κάποιον εργαζόμενο (Gilbreath, 2004).

Υπόθεση 7η: Η καταστροφική ηγεσία παρουσιάζει μια έντονη αρνητική συσχέτιση με την ευζωία του εργαζόμενου.

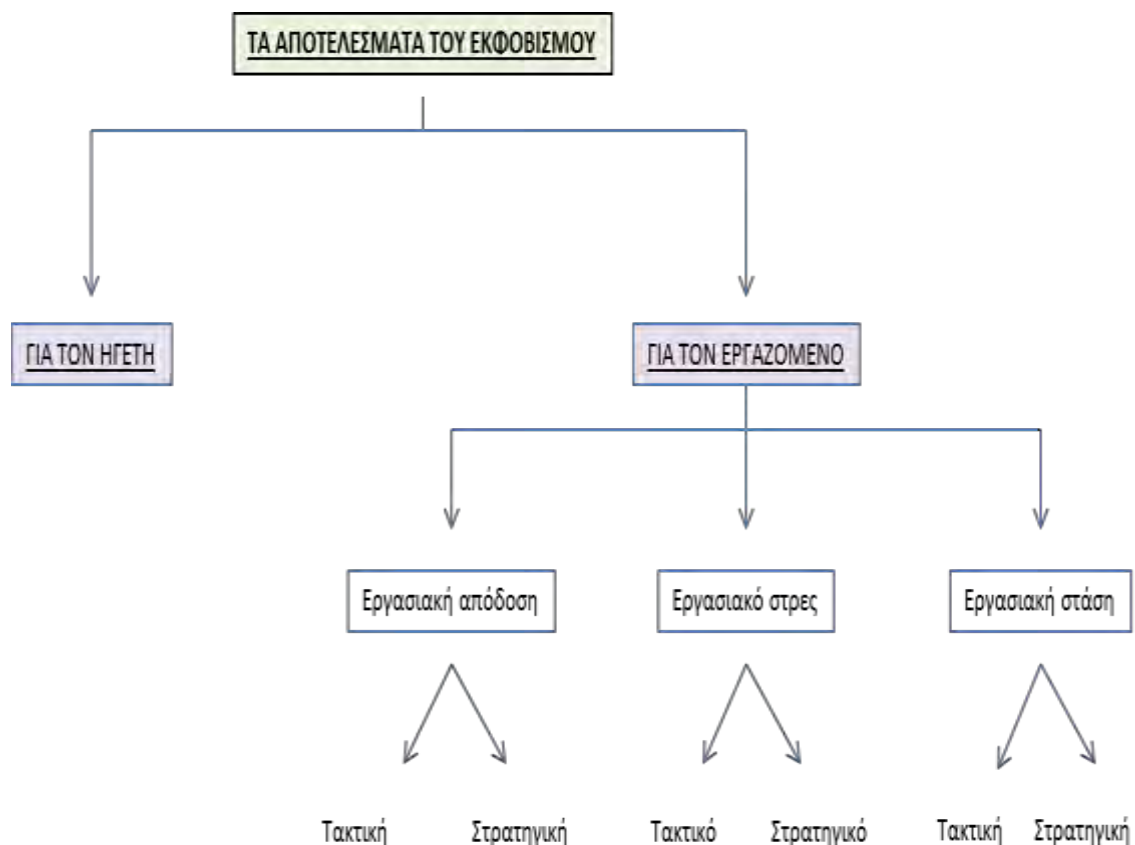
Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο πως δεν έχει ακόμα εντοπιστεί κάποια διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων της καταστροφικής κι εποικοδομητικής ηγεσίας ως προς την ένταση τους, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αυτό είναι κάτι που ίσως να ερευνηθεί μελλοντικά (Baumeister et al, 2001; Einarsen et al, 2001). Το φύλο των εργαζομένων φαίνεται να διαδραματίζει κάποιο ρόλο, εφόσον τα αποτελέσματα προγενέστερων ερευνών ανέδειξαν πως οι γυναίκες εργαζόμενες πιθανότατα βιώνουν εντονότερα τα συμπτώματα της καταστροφικής ηγεσίας, παρόλο που η παγκόσμια βιβλιογραφία δεν παρέχει ασφαλείς

ενδείξεις ότι το φύλο αποτελεί αξιόπιστο παράγοντα της εργασιακής ευζωίας. Ο Golembiewski και οι συνεργάτες του (1986), παραδείγματος χάριν, υποστήριξαν ότι οι γυναίκες είναι πιθανότερο να βιώσουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής κατάρρευσης σε σχέση με τους άντρες συναδέλφους τους. Από την άλλη πλευρά, ο Manning και οι συνεργάτες του (1996) ανέδειξαν την υψηλότερη βαθμολογία των γυναικών σε μια σειρά δοκιμασιών εργασιακής έντασης. Το ευρήματα άλλων μελετών υποστήριξαν ότι οι γυναίκες τείνουν να σημειώνουν υψηλότερες βαθμολογίες στην κλίμακα του Goldberg περί ψυχιατρικής ενόχλησης, ένα επίσημα αναγνωρισμένο εργαλείο ανίχνευσης ψυχιατρικών ανωμαλιών που σχετίζονται με τον επαγγελματικό στίβο (Goldberg & Williams, 1991).

Η ηλικία των εργαζόμενων είναι ένας επίσης σημαντικός παράγοντας που συσχετίζεται έντονα με την καταστροφική ηγεσία αλλά και τα επίπεδα ευζωίας των εργαζομένων, καθώς όσο οι άνθρωποι ωριμάζουν, πολλοί από αυτούς θα έπρεπε να είναι ικανοί να επιλέγουν τις εργασιακές θέσεις που προτιμούν. Όπως και ο ερευνητής της εργασιακής ικανοποίησης, Robert Hoprock (1935) δήλωσε, «τα περισσότερα άτομα, με κάποιον τρόπο, επιτυγχάνουν τελικά να επηρεάσουν τις εργασίες τους με τρόπο που να εναρμονίζεται λογικά με τις ικανότητες τους, φιλοδοξίες και προσδοκίες τους». Επιπροσθέτως, καθώς οι άνθρωποι ωριμάζουν, θα έπρεπε να αναπτύξουν δεξιότητες που θα τους βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν τόσο τις απαιτήσεις της εργασίας τους όσο και του ηγέτη τους (Jex, 1998). Ίσως αναπτύξουν ακόμα πιο ρεαλιστικές προσδοκίες περί του τι να αναμένουν από την εργασία και τον ηγέτη τους. Αυτές οι αλλαγές θα έπρεπε να μειώσουν το στρες των ωριμότερων ηλικιακά εργαζομένων και να αυξήσουν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης τους και πνευματικής τους υγείας. Το προαναφερόμενο υποστηρίζεται και από τα ευρήματα προγενέστερων ερευνών που έδειξαν αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ ηλικίας και κατάρρευσης (Golembiewski, Munzenrider & Stevenson, 1986; Maslach, Jackson & Leiter, 1996; Seltzer & Numerof, 1988).

### 8.2.1. Οι συσχετίσεις του εκφοβισμού ως ηγετικού στυλ

Η υιοθέτηση του ηγετικού στυλ του εκφοβισμού από τους ηγέτες οδηγεί σε κάποια αποτελέσματα, τα οποία ουσιαστικά συνιστούν τον τρόπο συσχέτισης αυτής με τις υπό εξέταση έννοιες, ενώ αναπαρίστανται στο Σχήμα 18 που ακολουθεί.



ΣΧΗΜΑ 18: Αποτελέσματα εκφοβιστικού στυλ ηγεσίας

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο καταστροφικός ηγέτης, και κυρίως εκείνος που έχει υιοθετήσει τον εκφοβισμό ως ηγετικό στυλ, αποτελούσε κάποτε έναν απλό εργαζόμενο που αναδύθηκε στην ιεραρχική επιφάνεια χρησιμοποιώντας σημαντικές δεξιότητες που κατείχε (Mariano, 1995). Ο ηγέτης αυτός αδυνατεί να αντιληφθεί πως ίσως υπάρχουν περισσότεροι συνάδελφοι του που κατέχουν παρόμοια με αυτόν προσόντα κι έτσι αποζητά την απόκτηση μεγαλύτερης ακόμα φήμης και εξουσίας θεωρώντας ότι αυτό αξίζει. Η φήμη που αποζητά, ως ένα κοινωνικό φαινόμενο που προκύπτει από τις διαδικασίες που πραγματοποιούνται εντός μιας κοινωνίας ατόμων, συνδέοντας τα άτομα με συγκεκριμένες κοινωνικές ταυτότητες, του είναι απαραίτητη προκειμένου να γνωστοποιήσει στους γύρω παρευρισκόμενους τις προθέσεις του (Eimer, 1984) και να δώσει το στίγμα του (Ferris & Judge, 1991), αφού το κύρος και η προσφορά αναγνωρίζεται μέσα από τις υπάρχουσες κοινωνικο-εργασιακές συνδέσεις, εκμεταλλευόμενος το buzz, δηλαδή το κουτσομπολιό, που δημιουργεί για το πρόσωπο του μέσα στον κύκλο των γνωστών του (Bailey, 1971; Elmer, 1984). Αν τελικά οι επιδιώξεις του αποδώσουν καρπούς κι αποκτήσει όντως μεγάλη φήμη, θα

καταφέρει κατά πάσα πιθανότητα να αποκτήσει και περισσότερη εξουσία αφού η αντίσταση που θα συναντά από τους ανταγωνιστές του και από τους υφισταμένους του θα μειώνεται όσο αυξάνεται και η αποκτηθείσα του φήμη, πράγμα που θα του επιτρέψει να επιτεύξει τους στόχους που έχει θέσει. Η επιτυχία του αυτή οδηγεί συνήθως στην αντίληψη των εργαζομένων ότι ο ηγέτης απέκτησε ακόμα μεγαλύτερη δύναμη, πράγμα που τελικά οδηγεί στην μετατροπή της επιπλέον εξουσίας σε πραγματική (Pfeffer, 1992; Matthews, 1988).

Από την άλλη πλευρά, τα αποτελέσματα της εκφοβιστικής καταστροφικής ηγεσίας είναι σαφώς διαφορετικά στους εργαζόμενους. Η αρχική επίπτωση εστιάζει στην εργασιακή απόδοση, η οποία μπορεί να διαχωριστεί σε τακτική και στρατηγική. Η τακτική επίδραση στην εργασιακή απόδοση ουσιαστικά συνοψίζεται στην μείωση του ηθικού και των κινήτρων που οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν. Βραχυπρόθεσμα κατά πάσα πιθανότητα η εργασιακή απόδοση τους θα αυξηθεί έχοντας έναν εκφοβιστικό ηγέτη, καθώς όχι μόνο πιέζονται να αποδώσουν καλύτερα, αλλά ακόμα και οι συνάδελφοι του ευρύτερου εργασιακού περιβάλλοντος που δεν υφίστανται μεν οι ίδιοι το εκφοβιστικό ηγετικό καθεστώς, αποτελούν όμως μάρτυρες αυτού, πιέζονται να αποδώσουν καλύτερα προκειμένου να αποφύγουν την θυματοποίηση από τον ηγέτη τους (Green & Mitchell, 1979). Αξίζει να ειπωθεί εδώ, βέβαια, ότι δεν αποκλείεται η περίπτωση οι συνάδελφοι αυτοί να θεωρούν τους θυματοποιημένους συναδέλφους τους ως υπευθύνους για την κατάσταση που βιώνουν εξαιτίας της ανεπάρκειας τους. Έτσι, και οι ίδιοι μεταβάλλουν την στάση και την τακτική τους ώστε να διαφοροποιηθούν από τους κατά την άποψη τους ανίκανους και να αποφύγουν την εμπλοκή τους σε ανεπιθύμητες καταστάσεις. Από τα παραπάνω εύκολα προκύπτει ότι η αντίληψη του εκφοβισμού ως υπάρχουσα κατάσταση εναπόκειται στην υποκειμενική διακριτική ευχέρεια του εργαζόμενου (Hersey et al, 1979; Einarsen & Skogstad, 1996). Σίγουρα, όμως η καταστροφική ηγεσία που χρησιμοποιεί το εκφοβιστικό καθεστώς οδηγεί μακροπρόθεσμα σε αρνητικά αποτελέσματα.

Αντιστοίχως, η στρατηγική επίδραση επί της εργασιακής επίδοσης αφορά την άρνηση ανάληψης ευθυνών που προκύπτουν από την ανεπάρκεια ανώριμων, απρόθυμων και ανίκανων εργαζομένων (Hersey et al, 1979). Σε παρόμοιες περιπτώσεις, οι ηγέτες χρησιμοποιούν τον εκφοβισμό ως μοχλό πίεσης αφού οι εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονται θετικά σε άλλες τεχνικές (Zapf & Warth, 1997).

Ακόμα, ο εκφοβισμός επιδρά και στα επίπεδα στρες των εργαζομένων με παρόμοιο τρόπο. Η τακτική επίδραση συνοψίζεται στην απώλεια ελέγχου που οι εργαζόμενοι ασκούν στο περιβάλλον του εξαιτίας της ύπαρξης ενός εκφοβιστικού ηγετικού καθεστώτος. με την σειρά της, η απώλεια αυτή οδηγεί σε εργασιακή ένταση, όπου οι εργαζόμενοι αδυνατούν να εκτελέσουν την εργασία τους λόγω φόβου των επερχόμενων από τις ενέργειες τους

συνεπειών. Επόμενο βήμα αποτελεί η εμφάνιση εργασιακής ανικανοποίησης, δηλαδή αρνητικής αλλαγής της οπτικής των εργαζόμενων περί του ηγέτη του και του οργανισμού όπου εργάζονται με τελικό στάδιο τον αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση τους μέσω της έκφρασης οργής και μίσους προς τον ηγέτη, αλλά και προς τον εαυτό τους εξαιτίας της αίσθησης ανικανότητας και αναποτελεσματικότητας που τους διακατέχει (Ferris, Zinko, Brouer, Buckley & Harvey, 2007).

Η στρατηγική επίδραση, αντίθετα, του εκφοβισμού εμφανίζεται μόνο σε μεμονωμένες περιπτώσεις όπου κρίνεται απαραίτητο από τον έχοντα πολιτικές δεξιότητες και προσεκτικό ηγέτη, ο οποίος κρίνει ότι η δημιουργία στρες είναι η πλέον ενδεδειγμένη τακτική δεδομένης της ποιότητας των εργαζομένων και των υπάρχοντων περιστάσεων. Για τον λόγο αυτό έχει ειπωθεί ότι η αίσθηση που δημιουργείται στους εργαζομένους δεν αποτελεί σε καμία περίπτωση, όχι μόνο αντιπαραγωγικό στρες, αλλά ούτε καν στρες ευθύς εξαρχής (Karasek, 1979).

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με την παγκόσμια βιβλιογραφία, υπάρχει σαφής επίδραση της εκφοβιστικής καταστροφικής ηγεσίας επί την εργασιακή στάση των εργαζομένων. Κατά την τακτική οπτική της επίδρασης αυτής υποστηρίζεται ότι οι παραιτήσεις των μελών του εργατικού δυναμικού παρουσιάζουν μεγαλύτερες πιθανότητες παραίτησης. Αν, όμως, δεν προκύψει η προαναφερόμενη ακραία κατάληξη, τότε η εργασιακή στάση του προσωπικού θα είναι αισθητά υποτονικότερη, ακόμα κι όταν οι εργαζόμενοι δεν παρουσιάζουν θέματα αφοσίωσης στον ηγέτη τους. Εμφανίζουν, επίσης, σημαντικά μεγαλύτερες πιθανότητες να επιδείξουν χαμηλά επίπεδα σεβασμού κι εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη, συναίσθησης των υποχρεώσεων τους ως εργαζομένων και δέσμευσης προς τον οργανισμό που τους απασχολεί και εργασιακής ικανοποίησης, καθώς επίσης και υψηλά επίπεδα κινισμού.

Τέλος, η στρατηγική επίδραση στην στάση των εργαζομένων οδηγεί στην βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης λόγω της εκδήλωσης εκφοβιστικής στάσης από τον ηγέτη, αλλά μόνο σε ενδεδειγμένες περιπτώσεις. Η βελτίωση αυτή καταλήγει σε ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της εμπιστοσύνης αυτών στον εαυτό τους. Η προσέγγιση αυτή παρουσιάζει σημαντικά κοινά στοιχεία με την θεωρία σχέσεων ανταλλαγής εργαζομένων και ηγετών (Harris et al, 2007; Gerstner & Day, 1997; Graen, Uhl- Bien, 1995; Brouer, 2005; Ferris, Treadway et al, 2005).



### 8.2.3. Οι συσχετίσεις της ανηθικότητας ως ηγετικού στυλ

Η σχετική με την εργασιακή ανηθικότητα βιβλιογραφία αναφέρει ότι η επίδειξη ανήθικης στάσης εκ μέρους του ηγέτη επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή στάση των εργαζομένων (Pelletier & Bligh, 2008; Tepper, 2000; Tepper, Henle, Lambert, Giacalone & Duffy, 2008), αρνητικά την in- role και extra- role εργασιακή απόδοση των εργαζομένων (Harris, Kacmar & Zivnuska, 2007; Zellers, Tepper & Duffy, 2002), θετικά τις συμπεριφορές αντίστασης που ενδεχομένως να εμφανίσουν οι εργαζόμενοι (Tepper, Duffy & Shaw, 2001), καθώς επίσης και αρνητικά την εργασιακή ευζωία τους (Tepper, 2000; Tepper, Moss, Lockhart & Carr, 2007). Σημαντικότατο, επίσης, είναι και το γεγονός ότι επηρεάζει θετικά την εμφάνιση αποκλινοσών και ανήθικων συμπεριφορών μεταξύ των εργαζομένων (Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper et al, 2008; Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu & Hua, 2009; Thau, Bennett, Mitchell & Marrs, 2009).

Στο παρελθόν προέκυψαν διάφορες θεωρίες προκειμένου να εξηγηθεί ο τρόπος με τον οποίο η ανήθικη συμπεριφορά του ηγέτη προωθεί την ανήθικη συμπεριφορά του εργαζόμενου, όπως η θεωρία κοινωνικής μάθησης (Bandura, 1977, 1986), η θεωρία επεξεργασίας κοινωνικών πληροφοριών (Salancik & Pfeffer, 1978) και η θεωρία σεναρίου (Gioia, 1992). Οι εργαζόμενοι διδάσκονται ουσιαστικά την αποδεκτή συμπεριφορά, ακόμα κι αν αυτή είναι ανήθικη, μέσω της παρατήρησης των σχετικών για τον οργανισμό προτύπων. Οι ηγέτες ασκούν ιδιαίτερη επίδραση διότι επιτρέπουν την ανήθικη συμπεριφορά μέσα από τις πράξεις τους, τις κυρωτικές τους δεξιότητες και την νόμιμη εξουσία τους (Brief et al, 2001; Kelman, 1973). Οι υπάρχουσες έρευνες υποστηρίζουν τα αντίστοιχα αποτελέσματα και υποδηλώνουν ότι η ανήθικη ηγεσία παρέχει ένα δείκτη προσανατολισμού της συμπεριφοράς (Baumhart, 1961; Brenner & Molander, 1977; Detert et al, 2007; Mitchell, 2008).

Όταν οι ηγέτες συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους ανήθικα ή με τρόπο που ακροβατεί στα όρια της κακοποίησης, οι τελευταίοι αντιλαμβάνονται την σχέση τους με τον ηγέτη ως ανισόροπη ή και περικλείουσα ηγετικής διάθεσης εκμετάλλευσης. Η πεοίηση αυτή επηρεάζει σαφώς την εργασιακή τους στάση (Tepper, 2000; Tepper et al, 2008) κι ενισχύει την από πλευρά τους συμπεριφορά 'αντιποίνων', δηλαδή εκδήλωση σημαντικών αποκλίσεων από τα προβλεπόμενα (Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper et al, 2006; Tepper et al, 2008; Tepper et al, 2009) με παράλληλη την μείωση της εργασιακής τους προσπάθειας (Harris et al, 2007; Tepper et al, 2001; Zellers et al, 2002)

Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η ανήθικη ηγεσία στραγγίζει τα αποθέματα των εργαζομένων σε σημαντικές αξίες, όπως η απόδοση προσοχής, η θέληση και η αυτό- εκτίμηση, που χρειάζονται προκειμένου να διατηρήσουν την πρέπουσα συμπεριφορά (Ferguson et al, 2009; Thau & Mitchell- in press). Η πράξη θυματοποίησης ή απειλής των

εργαζομένων από τον ηγέτη επιδεινώνει και περιθωριοποιεί την δεξαμενή αξιών τους (bandura, 1991; Baumeister, 2001; Thau, Aquino & Poortvliet, 2007; Thau & Mitchell- in press). Ακόμα και αν η δεξαμενή ενισχυθεί, τα θύματα της ανηθικότητας καθίστανται πλέον ανίκανα να διατηρήσουν την πρότερη συμπεριφορά κι αντί αυτής, πλέον τείνουν στην αποκλίνουσα συμπεριφορά

Επιπλέον, η ανήθικη ηγεσία σε συνδυασμό με πληροφορίες περί της οργανωσιακής αξίας χωρίς συνοχή των εργαζομένων, όπως η ικανοποιητική και δίκαιη πληρωμή ενός κακοποιημένου από τον ηγέτη εργαζόμενου, επηρεάζει ακόμα ισχυρότερα την δεξαμενή αξιών τους και καθιστά ακόμα πιθανότερη την ανήθικη εργασιακή συμπεριφορά (Thau & Mitchell- in press). Το ίδιο αποστραγγιστικό της δεξαμενής αξιών των εργαζομένων αποτελέσματα επιφέρει και το στρες που προκαλεί η ανήθικη ηγετική συμπεριφορά, το οποίο τελικά οδηγεί στην επιθετικότητα και την ανησυχία των εργαζομένων, τόσο στον εργασιακό όσο και τον προσωπικό τους βίο (Dollard, Doob, Miller, Mowrer & Sears, 1939). Επίσης, η ικανότητα τους να διατηρήσουν μια θετική εργασιακή στάση (Ferguson et al, 2009; Hoobler & Brass, 2006) και να στραφούν στην θετική εργασιακή συμπεριφορά (Mitchell & Ambrose, 2007) καθίσταται ασθενέστερη. Αντιθέτως, η στροφή προς την εντονότερη διαμάχη μεταξύ της εργασίας και της οικογένειας τους αποδεικνύεται περισσότερο εμφανής (Ferguson et al, 2009; Hoobler & Brass, 2006).

Υπόθεση 8η: Η καταστροφική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.

Οι ανωτέρω υποθέσεις κρίθηκαν άξιες διερεύνησης προκειμένου είτε να επιβεβαιωθούν είτε να απορριφθούν προκειμένου να εξαχθούν περαιτέρω συμπεράσματα σχετικά με τις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ της καταστροφικής ηγεσίας αφενός και της εργασιακής απόδοσης, εργασιακής ικανοποίησης, σχετικής στέρησης, σχέσης ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένου και ηγέτη και τελικά της εργασιακής ευζωίας των εργαζομένων.

### 1. Εισαγωγή

Οι ερευνητικές μέθοδοι διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές. Οι ποσοτικές αναλύουν την ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου που εξετάζεται και οι ποιοτικές αναφέρονται στο είδος, στο συγκεκριμένο χαρακτήρα του φαινομένου (Kvale, 1996). Στην συγκεκριμένη μελέτη προτιμήθηκε η ποσοτική μέθοδος καθώς το ενδιαφέρον στράφηκε στην διατύπωση αποτελεσμάτων που θα μπορούσαν να αναδειχθούν σε γενικά και καθολικά ενώ παράλληλα λειτουργούν επεξηγηματικά στην σχέση μεταξύ αιτίας και αιτιατού των μεταβλητών που βρίσκονται υπό συζήτηση. Εξάλλου, η επίτευξη αυτών προϋποθέτει όχι μόνο τον εντοπισμό των μεταβλητών που αλληλεπιδρούν αλλά και τον ποσοστικό τους προσδιορισμό, γεγονός που απαιτεί ποσοστική ανάλυση και μέτρηση, ένα εξηγικό υποθετικό μοντέλο και χρήση μαθηματικών συντελεστών.

Είναι, λοιπόν, εμφανές ότι η χρήση της ποιοτικής ερευνητικής μεθόδου, όπου με την χρήση του διαλόγου και της επιχειρηματολογίας επιχειρεί την επεξήγηση και κατανόηση της βιωματικής πραγματικότητας των υπό μελέτη συντελεστών και της ιδιαιτερότητας της συνείδησης και των βιωμάτων τους δεν ενδείκνυται.

### 2. Συμμετέχοντες και διαδικασία

Ο έλεγχος των υποθέσεων που κρίθηκαν άξιες διερεύνησης πραγματοποιήθηκε με την διενέργεια πρωτογενούς έρευνας σε υπαλλήλους των δημοσίων υπηρεσιών της πόλης του Βόλου. Ειδικότερα, διανεμήθηκαν αυτοπροσώπως 200 ερωτηματολόγια σε εργαζόμενους της Αστυνομικής Διεύθυνσης Μαγνησίας, της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας Βόλου, του Λιμεναρχείου Βόλου, του Αχιλλοπούλειου Νοσοκομείου Βόλου, του Δικαστικού Μεγάρου Βόλου και της Δ.Ο.Υ. Βόλου. Για της συμπλήρωσης τους παρασχέθηκε η προθεσμία της μιας εβδομάδας μετά την παρέλευση της οποίας συλλέχθηκαν προκειμένου να επεξεργαστούν.

Από τα διανεμηθέντα ερωτηματολόγια παρελήφθησαν απαντημένα τα 128, γεγονός που σημαίνει ότι το ποσοστό συμμετοχής ανέρχεται στο 64%. Από τα υπολειπόμενα 72 ερωτηματολόγια, τα 7, δηλαδή το 3,5% των ερωτηματολογίων, απαντήθηκαν μεν, αλλά με λανθασμένο τρόπο που καθιστούσε αδύνατη την στατιστική τους επεξεργασία προς εξαγωγή συμπερασμάτων, είτε λόγω επιλεκτικής απάντησης μεμονωμένων μόνο ερωτήσεων, είτε λόγω σήμανσης περισσότερων των ενός απαντήσεων σε ερωτήσεις που απαιτούν μόνο μια

απάντηση. Τέλος, τα 65 ερωτηματολόγια, ήτοι το 32,5 % των ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν αρχικά επανασυλλέχθηκαν αναπάντητα, γιατί ο αντίστοιχος αριθμός συμμετεχόντων αρνήθηκε να συμμετάσχει στην έρευνα λόγω διαφόρων αιτιών με κυριότερο τον φόβο στιγματισμού σε περίπτωση δημοσιοποίησης των απαντήσεών τους. Επίσης, ειδικά στον κλάδο των δικαστικών υπαλλήλων, η απροθυμία συμμετοχής ήταν τεράστια γιατί θεωρήθηκε ότι το θέμα της έρευνας παραβιάζει τον Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας στον οποίο υποχρεούνται να συμμορφώνονται καθ' όλη της διάρκειας της απασχόλησής τους.

### 3. Το ερωτηματολόγιο

Από όλους τους συμμετέχοντες ζητήθηκε η συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου συνολικά 60 ερωτήσεων που διαχωρίζεται σε δυο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από 7 ερωτήσεις με στόχο τον προσδιορισμό δημογραφικών στοιχείων. Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη υποενότητα αυτού, προσδιορίστηκε το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και το μορφωτικό επίπεδο του εκάστοτε εργαζόμενου, ενώ στην δεύτερη δόθηκε έμφαση σε στοιχεία επαγγελματικής φύσεως, δηλαδή στη παρούσα θέση εργασίας, στα έτη προϋπηρεσίας ειδικά στην θέση αυτή και τελικά στα έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας. Στόχος των παραπάνω είναι η σύνδεση των ατομικών και μεμονωμένων χαρακτηριστικών των ατόμων με τα υπό εξέταση φαινόμενα.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 53 ερωτήσεις που κατηγοριοποιούνται επιπλέον. Ειδικότερα, περιλαμβάνονται 7 ερωτήσεις που αφορούν την εκφοβιστική καταστροφική ηγεσία με την τις επόμενες 7 και 3 να αφορούν αντίστοιχα την ανήθικη καταστροφική ηγεσία και την καταστροφική ηγεσία πολιτικής και διακρίσεων. Ακολουθούν επιπλέον 7 ερωτήσεις αφορούσες τις σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ εργαζόμενου και ηγέτη και ένας ίσος αριθμός σχετικός με το φαινόμενο της σχετικής στέρησης. Επιπλέον, η έννοια της εργασιακής απόδοσης εκπροσωπείται από τις επόμενες 9 ερωτήσεις, όπως και η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης περιγράφεται με 3 ερωτήσεις. Τέλος, κατόπιν της μιας αντιπροσωπευτικής ερώτησης περί της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης, το ερωτηματολόγιο καταλήγει στις τελευταίες 9 ερωτήσεις που σκιαγραφούν το φαινόμενο της εργασιακής ευζωίας.

Ειδικότερα, τα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν για τον προσδιορισμό της εκάστοτε έννοιας είναι τα εξής:

- Καταστροφική ηγεσία

Η καταστροφική ηγεσία στο σύνολο της προσδιορίστηκε μέσω μιας σύγχρονης εκδοχής του 'Ερωτηματολογίου Καταστροφικής Ηγεσίας' (Destructive Leadership Questionnaire-DLQ), το οποίο περιλαμβάνει 127 γενικές ερωτήσεις βαθμολόγησης του ηγέτη και που αποτελεί προϊόν μιας ποιοτικής μελέτης του Ericson και των συνεργατών του το 2007.

Η καταστροφική ηγεσία περιλαμβάνει την εκφοβιστική ηγεσία, η οποία περιγράφεται από επτά (7) ερωτήσεις με κλίμακα από το '1' που αντιπροσωπεύει την απόλυτη διαφωνία έως και το '7' που αντιπροσωπεύει την απόλυτη συμφωνία ως προς την επίδειξη χαρακτηριστικών ή συμπεριφορών τραμπουκισμού ή εκφοβισμού εκ μέρους του ηγέτη προς τους εργαζόμενους του.

Η ανήθικη ηγεσία, κατά αντίστοιχο τρόπο, απασχολεί επίσης επτά (7) ερωτήσεις του ερωτηματολογίου κι εστιάζει στη συνδρομή ή μη ηθικών χαρακτηριστικών στον ηγέτη και στην ποσοστική τους απεικόνιση.

Η τελευταία κατηγορία καταστροφικού ηγέτη που περιλαμβάνεται είναι εκείνη της πολιτικής διακρίσεων που ενδέχεται να εφαρμόζει ο ηγέτης και που περιλαμβάνει επιπλέον τέσσερις (4) ερωτήσεις με ίδια βαθμονόμηση στην κλίμακα '1-7'.

- Η σχέση ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου

Προκειμένου να προσδιορισθεί η ποιοτική κατάσταση των σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ ηγετών κι εργαζομένων στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε πολυπαραγοντική ανάλυση με την χρήση ενός συνδυασμού μετα- ανάλυσης και παραγοντικής ανάλυσης επί του πολυδιάστατου εργαλείου μέτρησης που είχαν παράγει οι Liden και Maslyn το 1998 κατόπιν περαιτέρω επεξεργασίας του εργαλείου μέτρησης των πέντε (5) ερωτήσεων των Maslyn και Dienesch το 1986. Ομοίως, η βαθμονόμηση έγινε βάσει της κλίμακας '1-7'.

- Η σχετική στέρηση

Η σχετική στέρηση, ως έννοια που μελετήθηκε τα τελευταία χρόνια, δεν ήταν εύκολο να μετρηθεί. Για την μέτρηση της χρησιμοποιήθηκε το θεωρητικό πλαίσιο που την περιβάλλει και το εργαλείο μέτρησης που μέσω αυτού ανέδειξαν οι μελετητές Buunk και Janssen το 1992. Το εργαλείο αυτό περιλαμβάνει επτά (7) ερωτήσεις με στόχο τον εντοπισμό ενδείξεων ψυχολογικής στέρησης σε σχέση με άλλους ανθρώπους.

- Η εργασιακή απόδοση

Για την μέτρηση της εργασιακής απόδοσης χρησιμοποιήθηκε μια σύγχρονη αποτύπωση του Υποθετικού Μοντέλου Μέτρησης, το οποίο επεξεργάστηκαν και οι Van Dyne και LePine, το 1998. Στην σύγχρονη αποτύπωση του, το εν λόγω εργαλείο μέτρησης περιλαμβάνει εννέα (9) ερωτήσεις, οι οποίες βαθμονομούνται βάσει της κλίμακας Likert.

- Η εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση μετρήθηκε με την μεμονωμένη ερώτηση «Συνολικά είμαι πολύ ικανοποιημένος/η από την εργασία μου» με την χρήση βαθμονόμησης σε επταβάθμια κλίμακα κατ' αντιστοιχία με την κλίμακα 'Job-in-General Faces' των Taris W. T. και Schreurs J. G. P. (2009) και T. W. Taris και W. B. Schaufeli. Η ερώτηση αυτή θεωρείται από μόνη της ικανή να περιγράψει τον βαθμό ευχαρίστησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι από την εκτέλεση της εργασίας τους, από την παραμονή τους στον εργασιακό του περιβάλλον και από την λειτουργία τους υπό της ηγετικής καθοδήγησης.

- Η οργανωσιακή δέσμευση

Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης μετράται μέσω της γερμανικής έκδοχής του ερωτηματολογίου των Meyer και Allen (1991), το οποίο περιλαμβάνει επί της ουσίας τρεις (3) ερωτήσεις, την καθεμία από τις οποίες ο συμμετέχων πρέπει να βαθμολογήσει μέσω της επταβάθμιας κλίμακας Likert.

- Η συναισθηματική εξάντληση

Η έννοια αυτή ερευνάται μέσω της Καταγραφής Εξόντωσης του Maslach (Maslach Bournout Inventory- MBI) και συγκεκριμένα μιας σύγχρονης παραλλαγής αυτής στην οποία περιλαμβάνεται η υποκλίμακα της Συναισθηματικής Εξάντλησης. Η κλίμακα αυτή περιλαμβάνει συνολικά εννέα (9) ερωτήσεις, οι οποίες περιγράφουν συναισθήματα συναισθηματικής υπερέκτασης και εξάντλησης του εργαζομένου εξαιτίας της εργασίας του, ενώ ο συμμετέχων οφείλει να απαντήσει βασιζόμενος και πάλι στην επταβάθμια κλίμακα Likert.

#### 4. Περιορισμοί της έρευνας

Κατά τη διάρκεια της έρευνας καταβλήθηκε κάθε προσπάθεια προκειμένου τα αποτελέσματα να είναι έγκυρα και τεκμηριωμένα. Παρά την ύπαρξη ποικίλων παραγόντων, κυρίως εξωγενών, θεωρούμε ότι οι ανωτέρω στόχοι επιτεύχθηκαν σε ικανοποιητικό βαθμό.

Ο προβληματισμός που τίθεται έγκειται στην προσβασιμότητα σε εσωτερικά στοιχεία των υπαλλήλων των ελληνικών δημόσιων υπηρεσιών, τα οποία με δυσκολία μεταδίδονται και για αυτό το λόγο κατά την διαμόρφωση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν κλειστού τύπου ερωτήσεις που αποτέλεσαν τη βάση για την μόρφωση συμπερασμάτων. Επιπροσθέτως, τα πρωτογενή δεδομένα επηρεάζονται από την υποκειμενικότητα των απαντήσεων των στελεχών και για την επίτευξη μεγαλύτερης αντικειμενικότητας δόθηκε έμφαση στην αποτύπωση ερωτήσεων όσο το δυνατόν πιο σαφών και συγκεκριμένων προκειμένου να αποφευχθεί τυχόν παρανόηση των ερωτήσεων. Παρά την προσπάθεια αυτή, πρέπει να αναγνωριστεί ότι η μέτρηση μη αντικειμενικών αλλά υποκειμενικών παραγόντων, όπως είναι οι ψυχοκοινωνικοί στρες ή ικανοποίηση, δεν παρέχει και αντικειμενικά ή ακριβή επιστημονικά εργαλεία μέτρησης που αν εγγυώνται και την αντίστοιχα αντικειμενική ή συγκρίσιμη αποτύπωση των αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων.

Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των συμμετεχόντων στην πρωτογενή έρευνα που διεξήχθη τόσο πιο εφικτός είναι ο περιορισμός της υποκειμενικότητας που ενέχεται στα αποτελέσματα και συμπεράσματα. Βέβαια, θα πρέπει να αναφερθεί και ο περιορισμός της ανθρώπινης πολυπλοκότητας κατά την οποία ο κάθε άνθρωπος είναι ένας ξεχωριστός, ιδιαίτερος και πολύπλοκος μηχανισμός, ανόμοιος με οποιονδήποτε άλλο με τρόπο που τα όποια συμπεράσματα εξάγονται από αυτόν να μην μπορούν να γενικευτούν με ευκολία και προ εκτεταμένης επιβεβαίωσης και για άλλους παρόμοιους πληθυσμούς. Με δεδομένο τον περιορισμένο χρόνο και τον φόρτο εργασίας των στελεχών των επιχειρήσεων και σε συνδυασμό με όλους τους ανωτέρω συλλογισμούς, θεωρείται ότι τα συμπεράσματα που αναδύθηκαν είναι επαρκώς αντικειμενικά. Εξάλλου, είναι επιστημονικά δεκτό ότι η διεξαγωγή μιας τέλει έρευνας με εξαγωγή καθολικών και αντικειμενικών συμπερασμάτων δεν είναι εφικτή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### 3.1. Παρουσίαση δημογραφικών στοιχείων

#### 3.1.1. Το φύλο

Από τους 128 συμμετέχοντες στην έρευνα, οι 77, δηλαδή το 60,2 % ήταν άντρες ενώ οι 51 ήταν γυναίκες με ποσοστό 29,8 %, όπως φαίνεται χαρακτηριστικά στον Πίνακα 1 και Σχήμα 19 που ακολουθεί. Επομένως, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι αρσενικού γένους.

#### ΦΥΛΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΤΡΑΣ	77	60,2	60,2	60,2
	ΓΥΝΑΙΚΑ	51	39,8	39,8	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Πίνακας συχνοτήτων φύλου συμμετεχόντων.



ΣΧΗΜΑ 19: Γράφημα πίτας φύλου συμμετεχόντων

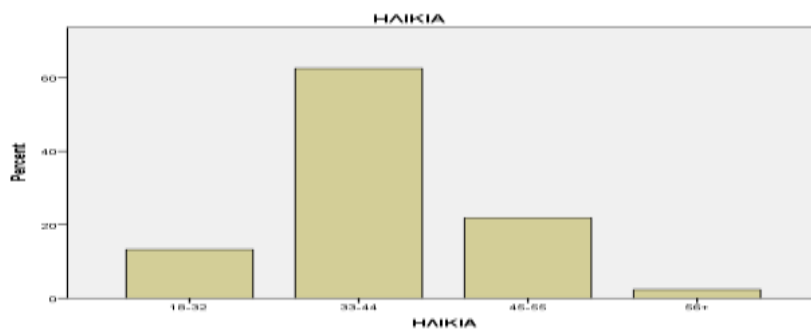


### 3.1.2. Η ηλικία

Αντιστοίχως, η ηλικία αυτών κυμάνθηκε από 18 ετών έως και άνω των 56 με τον μέσο όρο να βρίσκεται στο 1.328, πράγμα που σημαίνει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι περίπου 35 ή 36 χρονών.

Ειδικότερα, όπως φαίνεται όντως στους Πίνακες που παρατίθενται στο Παράρτημα, εκ των 128 ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα 17 άτομα με ποσοστό 13,3 % βρίσκονται στην ηλικιακή ομάδα 18 με 32 ετών, τα 28 με ποσοστό 28% είναι μεταξύ 45 και 55 ετών και μόνο 3 με ποσοστό 2,3 % είναι άνω των 56 ετών. Η μεγαλύτερη ηλικιακή συγκέντρωση των συμμετεχόντων προκύπτει στην ηλικιακή ομάδα από 33 έως 44 ετών όπου κατατάσσονται 80 άτομα με ποσοστό 62,5 %.

Όσα ειπώθηκαν προηγουμένως αναπαρίστανται σχεδιαγραμματικά στο Σχήμα 20.



ΣΧΗΜΑ 20: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων ηλικίας συμμετεχόντων

Παρόλα αυτά, η τιμή της τυπικής απόκλισης του Πίνακα 2 αποδεικνύει ότι δεν υπάρχουν μεγάλες σχετικά ηλικιακές αποκλίσεις στο δείγμα, καθότι οι συμμετέχοντες εκτείνονται κατά κύριο λόγο σε συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες του ερωτηματολογίου.

		Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΗΛΙΚΙΑ	128	,00	3,00	1,1328	,65654
Valid N (listwise)	128				

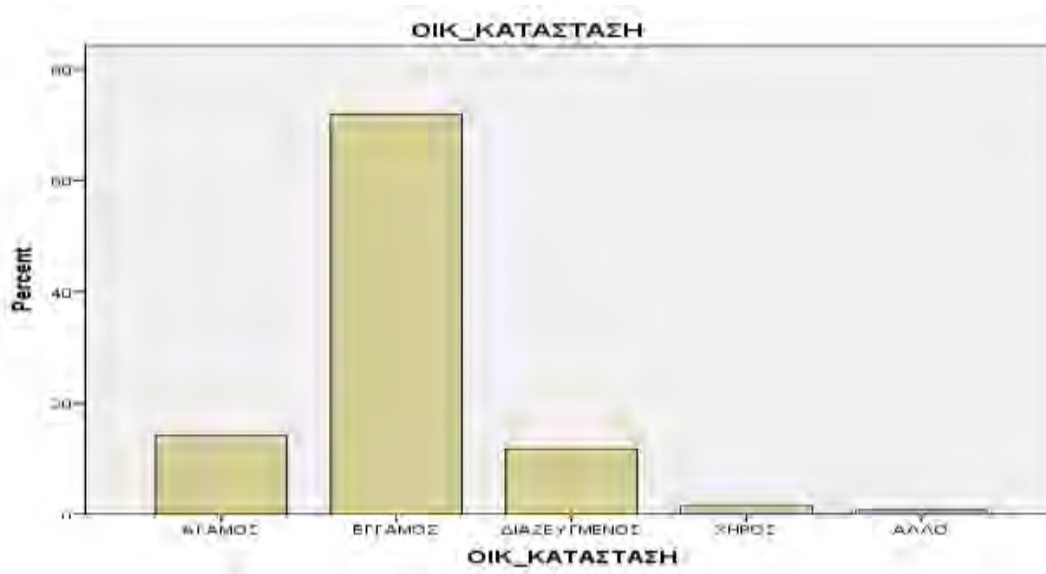
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης ηλικίας συμμετεχόντων

### 3.1.3. Η οικογενειακή κατάσταση

Η οικογενειακή κατάσταση περιγράφεται από 5 κατηγορίες όπου οι συμμετέχοντες πρέπει να κατατάξουν τους εαυτούς τους.

Πρόκύπτει ότι 92 άτομα, ή διαφορετικά το 71,9 % των συμμετεχόντων, δηλώνουν έγγαμοι. Πολύ μικρότερα μέρη δηλώνουν ακόμα άγαμοι διαζευγμένοι και χήροι, ήτοι τα 18, 15 και 2 άτομα με ποσοστά 14,1 %, 11,7 %, 1,6 % αντιστοίχως. Αξιοπεριεργό αποτελεί το γεγονός ότι 2 εκ των συμμετεχόντων, με ποσοστό 0,8%, δεν τοποθετήθηκε σε καμία εκ των ανωτέρω κατηγοριών, αλλά δήλωσε την παραμονή σε άλλη διαφορετική κατηγορία, εννοώντας ενδεχομένως την διατέλεση σε κατάσταση διάστασης ή μνηστείας.

Το Σχήμα 21 που ακολουθεί αναπαριστά γραφικά τον παραπάνω πίνακα.



ΣΧΗΜΑ 21: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων οικογενειακής κατάστασης συμμετεχόντων

Επιπλέον, η τιμή του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης του Πίνακα 3 και πάλι υποδηλώνει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων βρίσκεται εντός γάμου, εντούτοις σαφώς υπάρχουν και μερικές περιπτώσεις που τοποθετούνται στις λοιπές κατηγορίες.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΟΙΚ_ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	128	,00	4,00	1,0313	,62667
Valid N (listwise)	128				

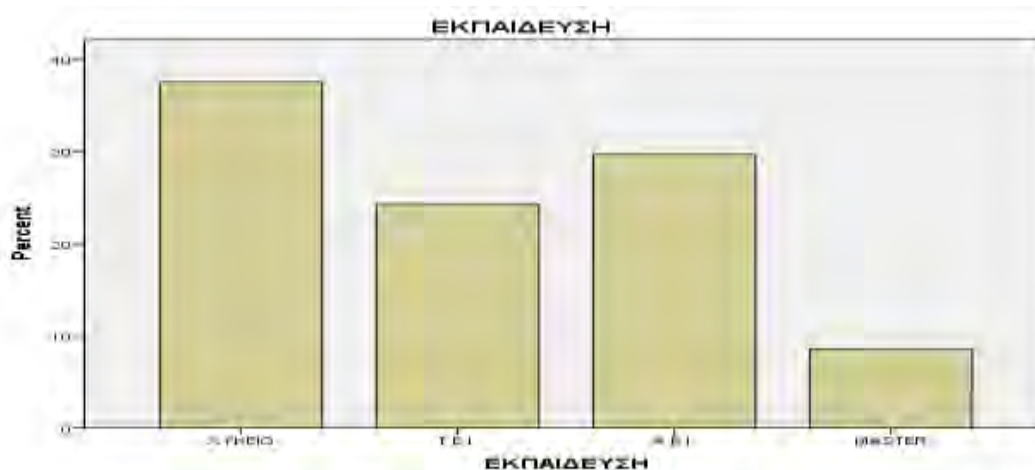
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης οικογενειακής κατάστασης συμμετεχόντων

#### 3.1.4. Το μορφωτικό επίπεδο

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο μέρος αυτών είναι απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αφού σε αυτήν την κατηγορία

τοποθετούνται τα 48 εκ των 128 άτομα με ποσοστό 37,5 %. Αμέσως μετά ακολουθούν οι απόφοιτοι των Α.Ε.Ι. με πλήθος 38 εκ των 128 συμμετεχόντων και ποσοστό 29,7 %. Η επόμενη κατηγορία με πλήθος 31 και ποσοστό 24,2 % είναι εκείνοι που είναι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι., ενώ τελικά, οι εναπομείναντες 11 συμμετέχοντες που συγκεντρώνουν το ποσοστό του 8,6 % είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Παράδοξο αποτελεί το γεγονός ότι, ενώ κάποιος θα περίμενε ο δημόσιος τομέας να είναι στελεχωμένος με κατά βάση απόφοιτους της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με επιπλέον προσόντα λόγω της σημασίας του στην λειτουργία του ελληνικού κράτους και του όγκου δουλειάς,, η διεκπεραίωση της οποίας θα απαιτούσε άτομα καταρτισμένα και πολύ ικανά, στον δημόσιο τομέα της πόλης του Βόλου απασχολούνται κατά πλειοψηφία απόφοιτοι του λυκείου χωρίς κάποια περαιτέρω μόρφωση, ενώ ένα αρκετά μικρό ποσοστό αυτού κατέχουν επιπλέον εξειδίκευση.

Το Σχήμα 22 που ακολουθεί αποτυπώνει τα ανωτέρω λεγόμενα.



ΣΧΗΜΑ 22: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων επιπέδου εκπαίδευσης συμμετεχόντων

Ο Πίνακας 4 που ακολουθεί δείχνει πως ο μέσος όρος των συμμετεχόντων είναι απόφοιτος ΤΕΙ ή κάποιας σχολής υπερδιετούς φοίτησης, ενώ, βάσει τυπικής απόκλισης, σαφώς υπάρχουν και αρκετές περιπτώσεις που το μορφωτικό επίπεδο διαμορφώνεται ανωδικά δεδομένου ότι είναι κάτοχοι πτυχίων ΑΕΙ ή ανώτερων.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	128	,00	3,00	1,0938	1,00735
Valid N (listwise)	128				

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης εκπαίδευσης συμμετεχόντων

Αυτό είναι πολύ λογικό αν σκεφτεί κανείς ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος εργάζεται σε ένστολα σώματα, ενώ δεν κατέχει θέση προϊσταμένου, πράγμα που σημαίνει ότι

κατά πάσα πιθανότητα θα έχει αποφοιτήσει από πάσης φύσεως στρατιωτικές σχολές, η φοίτηση στις οποίες δεν ξεπερνά τα 2,5 έτη. Βέβαια, η τιμή της τυπικής απόκλισης υπογραμμίζει την ύπαρξη και ατόμων που απασχολούν άλλες θέσεις του δημοσίου τομέα, η πλήρωση των οποίων απαιτεί κατά κανόνα ένα πτυχίο πανεπιστημίου τουλάχιστον.

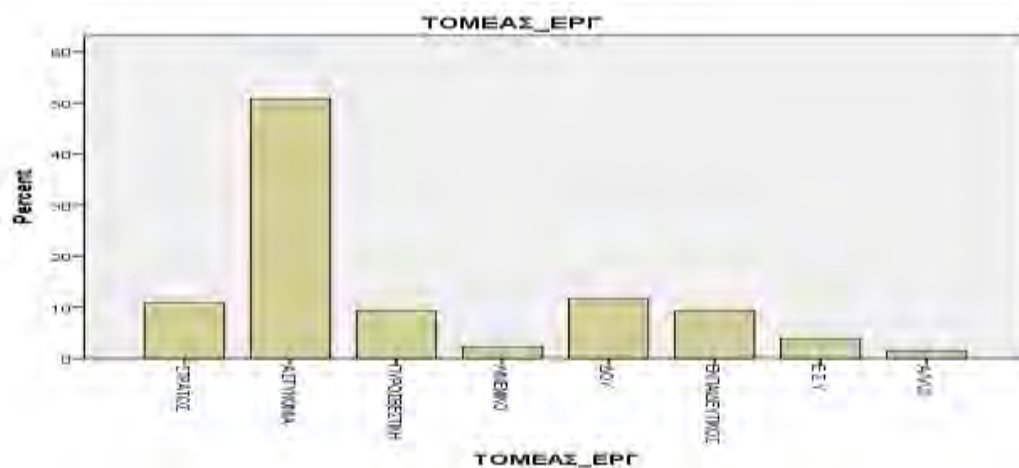
### 3.1.5. Ο τομέας εργασίας

Όπως εμφανίζουν τα στατιστικά αποτελέσματα, ο κλάδος της Ελληνικής Αστυνομίας είναι ο χώρος εργασίας της πλειοψηφίας με πλήθος 65 άτομα και ποσοστό 50,8 %. Έτσι, λίγο περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες απασχολούνται στην Διεύθυνση Αστυνομίας Μαγνησίας. Ο Ελληνικός Στρατός εκπροσωπείται στην συγκεκριμένη έρευνα από Στρατόπεδο Γεωργούλα με 14 άτομα εντός της κατηγορίας και ποσοστό 10,9 %, ενώ το Πυροσβεστικό Σώμα και συγκεκριμένα η Πυροσβεστική Υπηρεσία Βόλου με 12 άτομα και ποσοστό 9,4 %. Ο κύκλος των ένστολών συμμετεχόντων κλείνει με τους εκπροσώπους του Λιμενικού Σώματος που υπηρετούν στην Λιμεναρχείο Βόλου που αριθμούν 3 εκπροσώπους και κατέχουν το ποσοστό του 2,3 %.

Οι μη ένστολοι εκπρόσωποι του δημοσίου τομέα του Βόλου περιλαμβάνουν τους εφοριακούς υπαλλήλους της Δ.Ο.Υ. Βόλου, οι οποίοι αριθμούν 15 άτομα με ποσοστό 11,7 % επί των συμμετεχόντων. Οι εκπαιδευτικοί, είτε πρωτοβάθμιας είτε δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, συγκεντρώνουν 12 εκπροσωπούν που αποτελούν το 9,4 % των συμμετοχών, ενώ οι γιατροί και νοσοκομειακοί υπάλληλοι του Ε.Σ.Υ. είναι 5 με ποσοστό 3,9 %. Τέλος, υπάρχουν και 2 επιπλέον 2 συμμετέχοντες που δεν ανήκουν στις ανωτέρω κατηγορίες, αλλά προέρχονται από το Δικαστικό Σώμα και συγκεντρώνουν το 1,6 % των συμμετοχών.

Αξίζει να σημειωθεί πως το μικρότερο ποσοστό συμμετοχής μεταξύ των ανωτέρω κατηγοριών συγκέντρωσαν οι Δικαστικοί και οι Νοσοκομειακοί λόγω φόβου παραβίασης του Πρωτοκόλλου που περικλείει την εργασία τους και των μετέπειτα συνεπειών που θα είχε αυτό στην καριέρα τους, καθώς επίσης και οι Λιμενικοί Υπάλληλοι, οι οποίοι, παρόλο που δεν εξέφρασαν παρόμοιους φόβους, ανέδειξαν την κούραση που θα τους προκαλούσε η συμμετοχή τους στην παρούσα έρευνα και δεν προθυμοποιήθηκαν να απαντήσουν τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, παρά το γεγονός ότι η συμμετοχή του υποστηριζόταν από προθεσμία της μίας εβδομάδας.

Ανωτέρω αποτελέσματα αναπαρίστανται γραφικά στο Σχήμα 23 που ακολουθεί.



ΣΧΗΜΑ 23: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων τομέα εργασίας συμμετεχόντων

Ο Πίνακας 5 παρουσιάζει τις τιμές του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης, σύμφωνα με τις οποίες οι συμμετέχοντες κατά βάση είναι απασχολούμενοι στην Ελληνική Αστυνομία Πυροσβεστικό Σώμα με πολλούς να είναι απασχολημένοι στο Πυροσβεστικό Σώμα ή στον Ελληνικό Στρατό.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TOMEAS_EPG	128	,00	7,00	2,0469	1,82226
Valid N (listwise)	128				

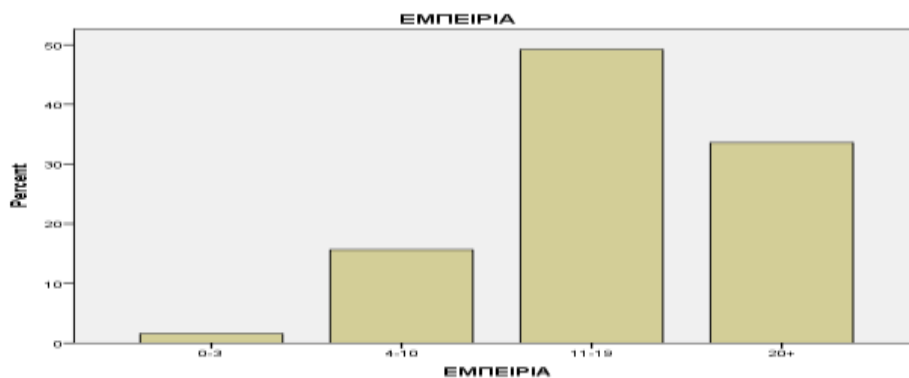
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Πίνακας συχνοτήτων τομέα εργασίας συμμετεχόντων

### 3.1.6. Η προγενέστερη επαγγελματική εμπειρία

Ως προγενέστερη εμπειρία ορίζεται η όποια ικανότητα, δεξιότητα και γνώση έχει αποκτηθεί ή καλλιεργηθεί μέσα στα πλαίσια διεκπεραίωσης εργασίας υπό συνθήκες παρόμοιες με εκείνες κάτω από τις οποίες ο κάθε συμμετέχων εργάζεται την περίοδο διενέργειας της έρευνας, ασχέτως τοποθεσίας, ειδικότερου φορέα και ταυτότητας ηγέτη.

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, δηλαδή τα 63 άτομα που αντιπροσωπεύουν το 49,2 %, διαθέτουν μια επαγγελματική εμπειρία από 11 έως 19 έτη. Αρκετοί είναι, επίσης, και αυτοί που έχουν εμπειρία άνω των 20 ετών, καθώς αποτελούν ήδη το 33,6 % κι άρα συνολικά είναι 43 άτομα από τα 128. Τα 20 άτομα με ποσοστό 15,6 % δήλωσαν ότι η εμπειρία τους κυμαίνεται από 4 έως 10 έτη, ενώ μόνο τα 2 άτομα με ποσοστό 1,6 % διαθέτει επαγγελματική εμπειρία μικρότερη των 4 ετών.

Τα προαναφερόμενα αναπαρίστανται γραφικά στο Σχήμα 24.



ΣΧΗΜΑ 24: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων εμπειρίας συμμετεχόντων

Βάσει του Πίνακα 6, ο μέσος όρος των συμμετεχόντων εργάζεται συνολικά περίπου από 11 έως 19 έτη με κάποιο ποσοστό του δείγματος να διαμοιράζεται και στις υπόλοιπες κατηγορίες.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΕΜΠΕΙΡΙΑ	128	,00	3,00	2,1484	,73270
Valid N (listwise)	128				

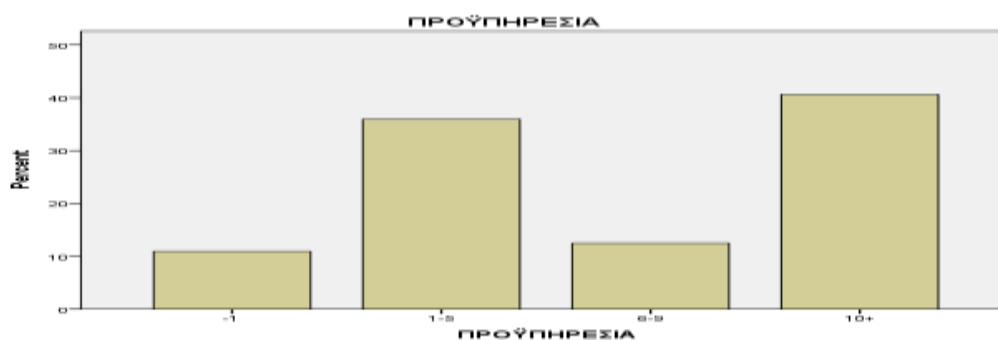
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης εμπειρίας συμμετεχόντων

### 3.1.7. Η υπάρχουσα προϋπηρεσία

Η υπάρχουσα προϋπηρεσία αναφέρεται στο χρονικό διάστημα που ο εκάστοτε συμμετέχων έχει διανύσει στην συγκεκριμένη θέση εργασίας όπου απασχολούταν κατά την περίοδο διενέργειας την έρευνας.

Οι λιγότεροι συμμετέχοντες, δηλαδή οι 14 με ποσοστό 10,9 %, είναι απασχολούμενη στην συγκεκριμένη θέση λιγότερο από ένα χρόνο. Περίπου το ίδιο ποσοστό, συγκεκριμένα το 12,5 % που αντιστοιχεί σε 16 άτομα, έχουν εμπειρία από 6 έως 9 έτη. Τα περισσότερα άτομα απασχολούνται είτε από 1 έως 5 έτη στην εργασία τους, πράγμα που αντιστοιχεί σε ποσοστό 35,9 %, κι άρα είναι σχετικά άπειρα ακόμη, είτε έχουν προϋπηρεσία πάνω από 10 έτη, όπως και στην προκειμένη περίπτωση τα 52 άτομα του δείγματος που καλύπτουν το ποσοστό του 40,6 %. Εύκολα, λοιπόν, εξάγεται το συμπέρασμα πως το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αποτελείται από έμπειρα άτομα, όχι μόνο στην εργασία τους, αλλά και στις πραγματικές συνθήκες της συγκεκριμένης θέσης που κατέχουν τώρα.

Το Σχήμα 25 που ακολουθεί αναπαριστά τα ανωτέρω δεδομένα διαγραμματικά.



ΣΧΗΜΑ 25: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων προϋπηρεσίας συμμετεχόντων

Επιπλέον, βάσει του Πίνακα 7, ο μέσος όρος των συμμετεχόντων διαθέτει αρκετά έτη προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη θέση όπου και απασχολείται δεδομένου κυρίως τοποθετείται στην ομάδα των 11-19 ετών και κάποιο μεγάλο ποσοστό αυτών να εμφανίζεται φυσικά και στις άλλες ομάδες, όπως και η υψηλή τιμή της τυπικής απόκλισης υποδηλώνει.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	128	,00	3,00	1,8281	1,08758
Valid N (listwise)	128				

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης προϋπηρεσίας συμμετεχόντων

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι άντρες που εργάζονται στην Ελληνική Αστυνομία, έγγαμοι, απόφοιτοι σχολών επιπέδου ΤΕΙ με χρόνια υπηρεσίας από 10 έως 20 περίπου και με κυρίως μεγάλη προϋπηρεσία (μεγαλύτερη των 10 ετών).

### 3.2. Η αξιοπιστία των εννοιών

Στο ερωτηματολόγιο εξετάστηκαν συγκεκριμένες έννοιες με συγκεκριμένες ερωτήσεις προκειμένου να ελεγχθεί η αξιοπιστία και ερωτήσεων αυτών και να διαπιστωθεί η βαρύτητα της κάθε μίας στην μέτρηση της εκάστοτε έννοιας όπου ανήκει πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας χρησιμοποιώντας την μεταβλητή Cronbach's Alpha. Οι τιμές της μεταβλητής αυτής σε κάθε μία από τις έννοιες που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο κυμάνθηκαν από 0,723 που αντιστοιχεί στην έννοια της εργασιακής απόδοσης έως 0,968 όπως μετρήθηκε

για την εκφοβιστική καταστροφική ηγεσία. Τα αποτελέσματα που αναφέρονται παραθέτονται στον Πίνακα 8 που ακολουθεί.

<u>Έννοιες</u>	<u>Τιμές Cronbach's Alpha</u>
Εκφοβιστική καταστροφική ηγεσία	0,968
Ανήθικη καταστροφική ηγεσία	0,950
Καταστροφική ηγεσία διακρίσεων	0,914
Σχέση ανταλλαγής μεταξύ ηγετών κι εργαζομένων	0,885
Σχετική στέρηση	0,869
Οργανωσιακή απόδοση	0,723
Οργανωσιακή δέσμευση	0,793
Εργασιακή κατάρρευση- Ευζωία	0,912

*ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Συντελεστής αξιοπιστίας μεταβλητών*

Γίνεται ειδική μνεία ότι η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης περιγραφόταν εντός του ερωτηματολογίου από 3 ερωτήσεις. Όμως, η τιμή της μεταβλητής Cronbach's Alpha ήταν ίση με 0.556 κι ως εκ τούτου η αξιοπιστία των ερωτήσεων αυτών ως περιγραφικών της έννοιας είναι ανεπαρκής.

Προκειμένου να επιλυθεί το πρόβλημα αυτό και να βελτιωθεί ο έλεγχος αξιοπιστίας, διεγράφη η τρίτη ερώτηση που χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να προκύψει βελτίωση των υπαρχόντων τιμών.

Πράγματι, με την διαγραφή της ερώτησης αυτής, η τιμή Cronbach's Alpha ανέβηκε, διασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό και την αξιοπιστία της έννοιας.

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί πως για την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης δεν έχει νόημα να πραγματοποιηθεί έλεγχος αξιοπιστίας δεδομένου ότι διερευνάται με μια ερώτηση μόνο, η οποία μάλιστα είναι και ευρέως χρησιμοποιούμενη σε παρόμοιες ερευνητικές προσπάθειες.

### 3.3. Παρουσίαση των εννοιών

#### 3.3.1. Η καταστροφική ηγεσία

Σύμφωνα με τον Πίνακα 9 που ακολουθεί, οι 128 συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν κατά μέσο όρο ότι μάλλον διαφωνούν ως προς την εμπειρία της εκφοβιστικής καταστροφικής



ηγεσίας (mean= 2,6864). Αυτό σημαίνει ότι ο μέσος όρος των ερωτηθέντων δεν υπήρξαν θύματα εκφοβιστικής καταστροφικής ηγεσίας.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BULLYING	128	1,00	7,00	2,6864	1,75010
Valid N (listwise)	128				

*ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης εκφοβιστικής ηγεσίας*

Βέβαια, η τιμή της τυπικής απόκλισης ( $s= 1,75010$ ) πληροφορεί ότι υπήρξαν κάποιοι συμμετέχοντες, οι οποίοι και τοποθετούνται ουδέτερα απέναντι στην καταστροφική ηγεσία, δηλώνοντας ότι δεν γνωρίζουν ουσιαστικά αν οι συμπεριφορές των ηγετών που είχαν αποδέκτες εκείνους μπορούν να καταταχθούν στην κατηγορία της εκφοβιστικής καταστροφικής ηγεσίας.

Όσον αφορά την ανήθικη ηγετική συμπεριφορά, οι συμμετέχοντες επικοινωνήσαν μια παρόμοια εικόνα, όπως δείχνει και ο Πίνακας 10. Ειδικότερα, σύμφωνα με την τιμή του μέσου όρου (mean= 2,7098) και της τυπικής απόκλισης ( $s= 1,55006$ ), οι ερωτηθέντες δήλωσαν όταν τους ζητήθηκε να επιβεβαιώσουν το κατά πόσο υπήρξαν ή είναι ακόμα θύματα ενός ανήθικου ηγέτη ότι μάλλον διαφωνούν. Αυτό σημαίνει ότι, κατά την πεποίθησή τους, δεν υπήρξαν θύματα μιας τέτοιας συμπεριφοράς κατά μέσο όρο, ενώ μόνο κάποιοι τάχθηκαν ελαφρώς θετικοί στην περίπτωση να βρίσκονται υπό τις εντολές ενός ανήθικου ηγέτη.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΑΝΗΘΙΚΟΤΗΤΑ	128	1,00	6,57	2,7098	1,55006
Valid N (listwise)	128				

*ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης ανήθικης ηγεσίας*

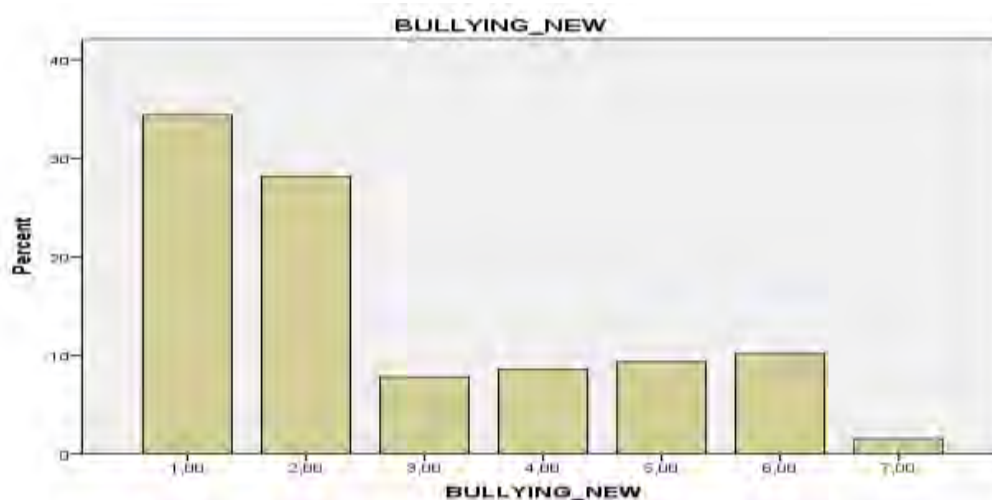
Ελαφρώς παραλλαγμένη εικόνα δίνεται όταν οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν περί της θυματοποίησης σε περιπτώσεις συμπεριφοράς διακρίσεων και πολιτικής εκ μέρους του ηγέτη.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΠΟΛΙΤΙΚΗ	128	1,00	7,00	3,5260	1,76711
Valid N (listwise)	128				

*ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης ηγεσίας πολιτικής διακρίσεων*

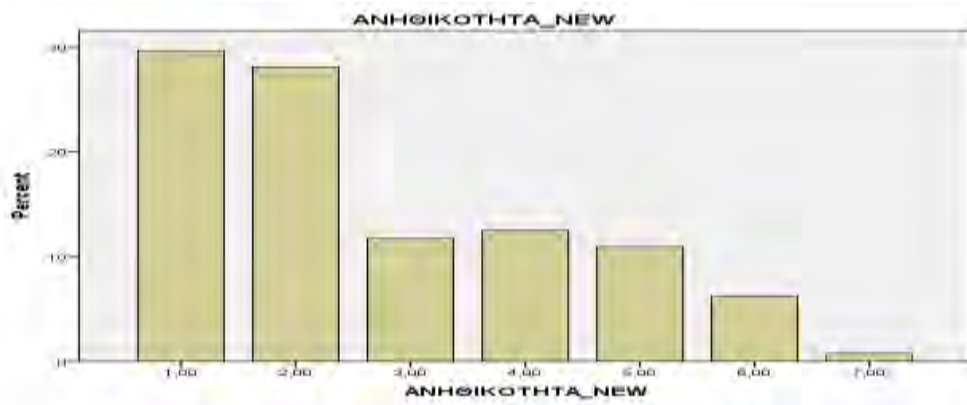
Ο Πίνακας 11 δείχνει ότι ο μέσος όρος (mean= 3,5260) των ερωτηθέντων θεωρεί μάλλον πως ο ηγέτης τους έχει εκδηλώσει συμπεριφορές που μπορεί ίσως να εκληφθούν ως διαχωριστικές κι ότι ενδεχομένως να έχει προχωρήσει στην υιοθέτηση μιας συμπεριφοράς υπέρ της δημιουργίας εντυπώσεων, ομάδων επίλεκτων εργαζομένων, ακόμα και ρατσισμού απέναντι σε συγκεκριμένες εργασιακές ομάδες. Αυτό δεν επιβεβαιώνεται με βεβαιότητα από τους ίδιους πλην ορισμένων που, όπως δείχνει και η τυπική απόκλιση ( $s= 1,76711$ ) εκφράζουν μια βεβαιότερη γνώμη υπέρ της διαπίστωσης της προαναφερόμενης συμπεριφοράς.

Τα αποτελέσματα, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 26, ανέδειξαν ότι το 70,3 % , δηλαδή οι 90 εκ των 128 ερωτηθέντων, δήλωσαν ότι διαφωνούν με την άποψη ότι τελούν υπό τις εντολές εντός ηγέτη που χρησιμοποιεί τον εκφοβισμό στην ηγετική μου συμπεριφορά. Μόνο, όμως, το 21,2 % , δηλαδή τα 27 άτομα του δείγματος δήλωσε ότι όντως είναι θύμα μιας συμπεριφοράς, με το εναπομείναν ποσοστό του 8,6 % , άρα τα 11 άτομα δηλώνουν μια σχετική άγνοια.



ΣΧΗΜΑ 26: Ραβδόγραμμα συχνότητας εκφοβιστικής ηγεσίας

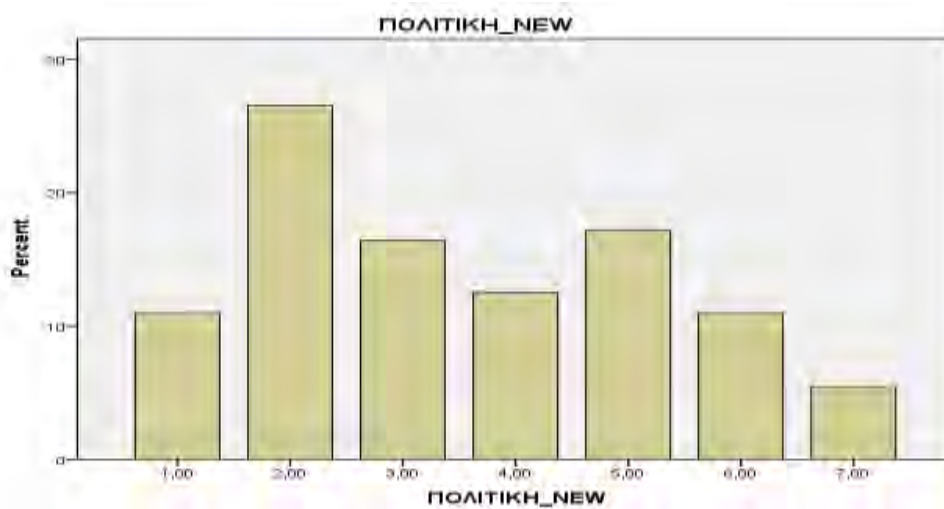
Κατ' αντιστοιχία, στο Σχήμα 27 παρουσιάζεται το σύνολο των απαντήσεων του πληθυσμού που ερωτήθηκε πάνω στο στην ανήθικη ηγεσία. Είναι φανερό πως κατ' αναλογία και με την περίπτωση της εκφοβιστικής ηγεσίας, το 69,5 % των ερωτηθέντων, δηλαδή οι 89 εκ των 128 ερωτηθέντων δήλωσαν ότι δεν έχουν πέσει θύματα ανήθικης ηγετικής συμπεριφοράς κι ούτε τελούν υπό των εντολών ενός ανήθικου ηγέτη. Την άποψη αυτή εξέφρασε μόνο το 18% του δείγματος, δηλαδή μόνο τα 23 άτομα. Τα εναπομείναντα 16, ήτοι το 12,5 % διατήρησαν μια μετριοπαθή στάση ως προς τις δηλώσεις τους.



ΣΧΗΜΑ 27: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων ανήθικης ηγεσίας

Η απαντήσεις των ερωτηθέντων και για το θέμα της καταστροφικής ηγεσίας διακρίσεων και πολιτικής παρουσιάζεται στον Πίνακα 17, όπου οι 69 άτομα του δείγματος, δηλαδή το 53,9 % ήταν αρνητικά ως προς την διαπίστωση συμπεριφορών διακρίσεων με απώτερο στόχο την πρόκληση εντυπώσεων και την δημιουργία επίλεκτων κλειστών ομάδων. Την άποψη αυτή συμμερίζεται το 33,5 % που αντιστοιχεί σε 42 άτομα. Από την άλλη πλευρά, οι λοιποί 16 που συγκεντρώνουν το 12,5 % του πληθυσμού εκδήλωσαν, όπως θα περίμενε κανείς, μια στάση ουδέτερη και μετριοπαθή.

Τα ανωτέρω παρουσιάζονται διαγραμματικά στο Σχήμα 28 που ακολουθεί.



ΣΧΗΜΑ 28: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων ηγεσίας πολιτικής διακρίσεων

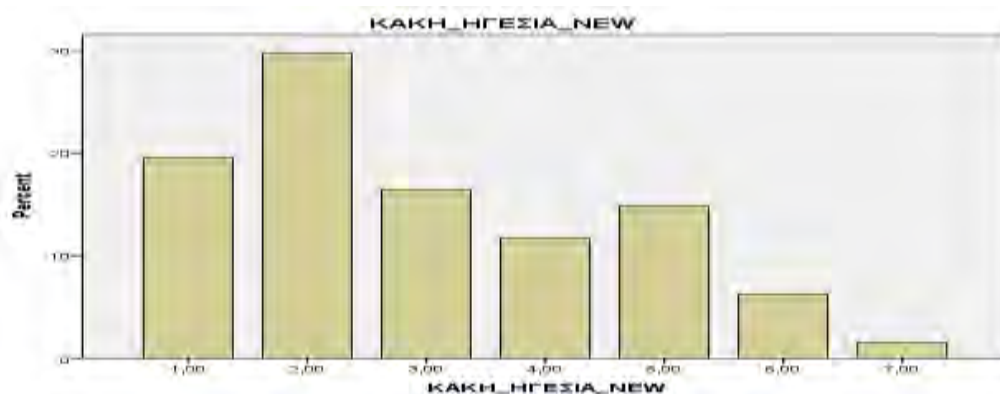
Η συνολική άποψη των ερωτηθέντων σε σχέση με την καταστροφική ηγεσία γενικά παρουσιάζεται στον Πίνακα 12 που ακολουθεί.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KAKH_HΓΕΣΙΑ	128	1,00	6,81	2,9741	1,58518
Valid N (listwise)	128				

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης καταστροφικής ηγεσίας

Ο μέσος όρος, λοιπόν, των ερωτηθέντων (mean= 2,9741) διατύπωση αρνητική γνώμη, πιο συγκεκριμένα πως μάλλον διαφωνεί, σχετικά με την περίπτωση θυματοποίησης τους ή την εκτέλεση υπηρεσίας υπό των διαταγών ενός καταστροφικού γενικά ηγέτη. Η τιμή της τυπικής απόκλισης (s= 1,58518) δείχνει ότι όσοι διατύπωσαν διαφορετική αυτής άποψη, υποστήριζαν πως ίσως δεν ξέρουν αν οι ηγετικές συμπεριφορές που αντιμετωπίζουν είναι καταστροφικές. Το Σχήμα 29 εκθέτει τα ανωτέρω αποτελέσματα διαγραμματικά.

Όπως είναι φανερό, μόνο το 22,7% τάχθηκε υπέρ της άποψης ότι η καταστροφική ηγεσία είναι ένα υπαρκτό στην ζωή τους φαινόμενο, καθώς μόνο οι 29 εκ των ερωτηθέντων εξέφρασαν αντίστοιχη άποψη. Αντιθέτως, το μεγαλύτερο ποσοστό του 65,5 % δεν θεώρησε ότι η καταστροφική ηγεσία είναι κάτι που βρίσκεται στην ζωή του, όπως δήλωσαν οι 84 ερωτηθέντες. Οι λοιποί 15 με ποσοστό 11,7 % διατύπωσαν ουσιαστικά μια μετριοπαθή άποψη.



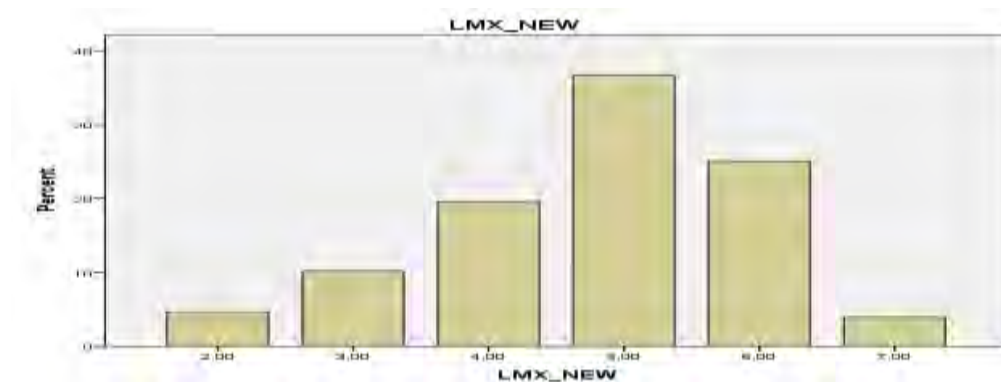
ΣΧΗΜΑ 29: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων καταστροφικής ηγεσίας

### 3.3.2. Η σχέση ανταλλαγής μεταξύ ηγετών και εργαζομένων

Το Σχήμα 30 που ακολουθεί παρουσιάζει τα σχετικά ευρήματα που αφορούν τις σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου.

Όπως είναι φανερό, μόνο το 14,8 % των ερωτώμενων, δηλαδή μόνο τα 19 άτομα, διατύπωσαν την άποψη πως οι σχέσεις ανταλλαγής με τον ηγέτη τους είναι χαμηλές ποιοτικώς. Από τους λοιπούς, οι 25 που αντιστοιχούν στο 19,5 % έχουν μια μετριοπαθή άποψη, ενώ τα υπόλοιπα 84 άτομα με ποσοστό 65,6 % εκφράσουν μεγάλη ευχαρίστηση για

την ποιότητα της σχέσης αυτής, θεωρώντας ότι ο ηγέτης τους τους καταλαβαίνει και υπάρχει και από τις δυο πλευρές η εμπιστοσύνη και κατανόηση που απαιτεί μια καλή εργασιακή σχέση. Η γραφική απεικόνιση των ευρημάτων αυτών πραγματοποιείται στο Σχήμα 30 που ακολουθεί.



ΣΧΗΜΑ 30: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων σχέσεων ανταλλαγής ηγέτη- εργαζόμενου

Άξιο μνείας αποτελεί το γεγονός ότι ούτε ένας ερωτώμενος δεν δήλωσε ότι διαφωνεί κάθετα με την άποψη ότι ο ηγέτης του είναι σχετικά καλοπροαίρετος απέναντι του και ακόμα και οι πιο δυσαρεστημένοι και διστακτικοί απέφυγαν να εκφράσουν μια τόσο αυστηρή γνώμη.

Τα αποτελέσματα αυτά εν μέρει επιβεβαιώνονται και από τα αποτελέσματα του Πίνακα 13, όπου φαίνεται πως η τιμή του μέσου όρου είναι 4,8304. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως ο μέσος όρος των ερωτώμενων μάλλον συμφωνούν με την άποψη ότι οι σχέσεις ανταλλαγής με τον ηγέτη τους είναι ποιοτικές, ενώ σύμφωνα με την τιμή της τυπικής απόκλισης, η γνώμη των περισσότερων εναπομεινάντων ατόμων κυμαίνεται από μια μετριοπαθή άποψη μέχρι μια σταθερότερη πεποίθηση ότι η θετική τους άποψη όντως ισχύει.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LMX	128	1,86	7,00	4,8304	1,15582
Valid N (listwise)	128				

ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης σχέσεων ανταλλαγής

### 3.3.3. Η σχετική στέρηση

Τα αποτελέσματα της σχετικής στέρησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 14. Στον πίνακα αυτόν φαίνεται ότι ο μέσος όρος (mean=3,7667) των ερωτώμενων μάλλον δεν συμφωνούν με

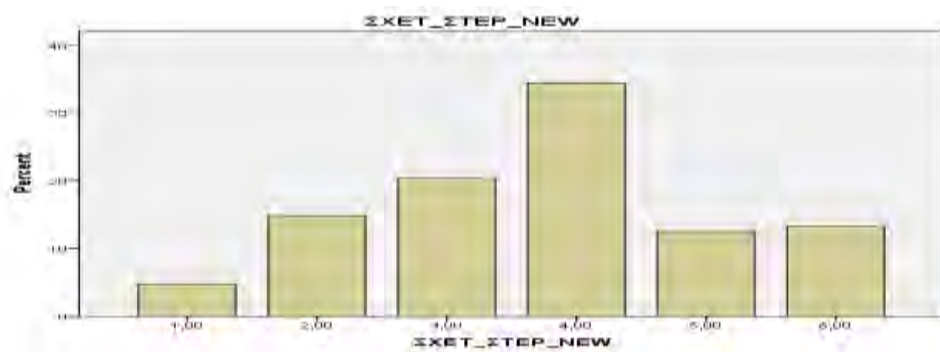
την ιδέα ότι αντιμετωπίζουν την αίσθηση της σχετικής στέρησης, πλην των όσων πιστεύουν ότι υπάρχει ένα ενδεχόμενο όντως να αισθάνονται μια μικρή στέρηση ή όσων είναι απολύτως βέβαιοι ότι δεν αντιμετωπίζουν κανένα τέτοιο θέμα, όπως υποδηλώνει και η τιμή της τυπικής απόκλισης ( $s= 1,30536$ ).

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΣΧΕΤΙΚΗ_ΣΤΕΡΗΣΗ	128	1,00	6,43	3,7667	1,30536
Valid N (listwise)	128				

ΠΙΝΑΚΑΣ 14: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης σχετικής στέρησης

Έτσι, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 31, κανένας ερωτώμενος δεν δήλωσε ότι νιώθει έντονα μια σχετική στέρηση, δεδομένου ότι η απάντηση 7 λείπει από εκείνες που επελέγησαν από τους συμμετέχοντες, πράγμα που σημαίνει ότι κανείς δεν νιώθει απόλυτα ότι δεν είναι ευχαριστημένος με την ως τώρα επαγγελματική του πορεία και δεν αισθάνεται ζήλια για προνόμια που έχουν μεν κατακτήσει οι συνάδελφοι τους, αλλά όχι οι ίδιοι.

Πράγματι, οι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων, δηλαδή το 39,8 % που αντιστοιχεί σε 51 άτομα, δήλωσε ουσιαστικά ότι δεν τους λείπει κάτι επαγγελματικά και ότι η υπάρχουσα επαγγελματική τους πορεία είναι σε γενικές γραμμές όπως θα ήθελαν. Την αντίθετη άποψη εκφράζουν οι 33 με ποσοστό 25,8 % που δηλώνουν ότι όντων νιώθουν ότι έχουν στερηθεί κάποια επαγγελματικά προνόμια σε σχέση με άλλους ενώ τα άξιζαν και ίσως να νιώθουν κάποια πικρία για αυτό, ενώ οι υπόλοιποι 44 με ποσοστό 34,4 % δεν είχαν κάποια άποψη, γεγονός όπου στην ουσία μεταφράζεται είτε στην δική τους απροθυμία να αξιολογήσουν την κατάσταση, είτε στην πραγματικά κατά το ήμισυ ολοκλήρωση των επιδιωκόμενων επαγγελματικά εκ μέρους τους.



ΣΧΗΜΑ 31: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων σχετικής στέρησης

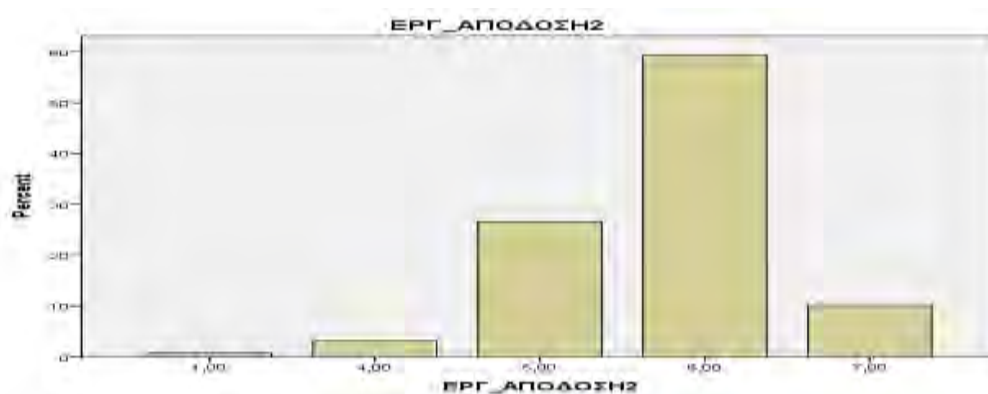
### 3.3.4. Η εργασιακή απόδοση

Ο Πίνακας 15 παρουσιάζει τα ευρήματα της έρευνας περί της πεποίθησης των εργαζομένων πάνω στο της εργασιακής απόδοσης τους. Όπως υποδηλώνει και η τιμή του μέσου όρου (mean= 5,7813), ο μέσος όρος εκείνων που έλαβαν μέρος στην έρευνα θεωρεί ότι η εργασιακή του απόδοση είναι η δέουσα, ενώ, σύμφωνα με την τυπική απόκλιση ( $s=0,82053$ ), και οι λοιποί ερωτώμενοι που ξεφεύγουν από τον μέσο όρο δεν διαφοροποιούν και ιδιαίτερα τις απαντήσεις τους.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΕΡΓ_ΑΠΟΔΟΣΗ	128	1,33	8,78	5,7813	,82053
Valid N (listwise)	128				

ΠΙΝΑΚΑΣ 15: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης εργασιακής απόδοσης

Κατά τον ίδιο τρόπο, και το Σχήμα 32 παρέχει επιπλέον πληροφορίες. Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτόν, μόνο ένα άτομο, ή αλλιώς το 0,8 %, δήλωσε ότι η απόδοση του είναι πολύ χαμηλότερη ποιοτικώς με αυτή που θα πρέπει να είναι. Τα 4 άτομα που συγκεντρώνουν το 3,1 % θεωρούν ότι η απόδοση τους στην εργασία τους είναι μέτρια, ενώ το υπολειπόμενο 96,1 % πιστεύουν σε γενικές γραμμές ότι η απόδοση τους έχει την ίδια ποιότητα με την ζητούμενη κι αναμενόμενη από τους ηγέτες τους, αλλά και από τους ίδιους.



ΣΧΗΜΑ 32: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων εργασιακής απόδοσης

### 3.3.5. Η οργανωσιακή δέσμευση

Το Σχήμα 33 παρέχουν πληροφορίες σχετικές με την οργανωσιακή δέσμευση. Ειδικότερα, ένα μικρό μέρος του δείγματος, δηλαδή 10 άτομα με ποσοστό 7,8 % υποστήριξαν ότι μάλλον δεν παρουσιάζουν κάποια δέσμευση προς τον οργανισμό που τους

ορκοδοτεί, δηλαδή δεν αισθάνονται κάποια ιδιαίτερη και σύνδεση με αυτόν, ενώ ίσως θα ήθελαν να αποχωρήσουν αν αυτό ήταν εφικτό.

Επίσης, 20 άτομα, δηλαδή 15,6 % του δείγματος εξέφρασε μια ουδέτερη άποψη σχετικά με την εργασιακή δέσμευση, αλλά το υπόλοιπο 76,6 % που αντιστοιχεί στα 98 άτομα διατυπώνει την άποψη ότι όντως δεσμεύεται από τον οργανισμό και δεν παρουσιάζει τάσεις απομάκρυνσης από αυτόν.



ΣΧΗΜΑ 33: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων οργανωσιακής δέσμευσης

Σε αντίστοιχο πνεύμα βρίσκονται και τα ευρήματα του Πίνακα 16, όπου φαίνεται από την τιμή του μέσου όρου ότι ο μέσος όρος των ερωτηθέντων δήλωσε ότι κατά βάση δεν αποτελεί θύμα συναισθημάτων εργασιακής δέσμευσης καθώς θεωρεί τον εαυτό του συνδεδεμένο με τον οργανισμό. Αξίζει να σημειωθεί εδώ πως η τιμή της τυπικής απόκλισης ενισχύει ακόμα περισσότερο τα προαναφερθέντα αποτελέσματα.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΟΡΓ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ	128	2,50	9,00	5,3633	1,27933
Valid N (listwise)	128				

ΠΙΝΑΚΑΣ 16: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης οργανωσιακής δέσμευσης

### 3.3.6. Η εργασιακή ικανοποίηση

Όπως απεικονίζεται και στον Πίνακα 17, ο μέσος όρος των ερωτώμενων απάντησε ότι είναι σχετικά ικανοποιημένος από την εργασία του και κατ' επέκταση αντλεί μια σχετική ικανοποίηση από την διεκπεραίωση της εργασίας του (mean= 5,3672). Σύμφωνα με την τιμή της τυπικής απόκλισης (s= 1.20935),σε γενικές γραμμές ο κύριος όγκος των εργαζομένων



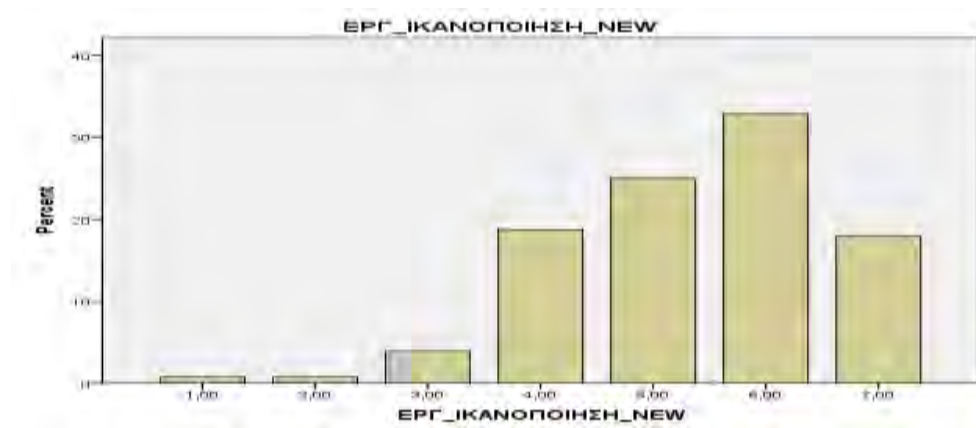
που συμμετείχαν στην έρευνα είτε είναι θετικοί ως προς την ικανοποίηση που εισπράττουν από την εργασία τους είτε είναι σχετικά ουδέτεροι

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΕΡΓ_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	128	1,00	7,00	5,3672	1,20935
Valid N (listwise)	128				

ΠΙΝΑΚΑΣ 17: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης εργασιακής ικανοποίησης

Το Σχήμα 34 παρουσιάζει τα αποτελέσματα περί της εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων. Είναι φανερό, λοιπόν, πως ουδέτεροι ως προς την διατύπωση της άποψης τους είναι 24 άτομα εκ των 128 που συγκεντρώνουν το ποσοστό των 18,8 %. Ακόμα, 7 άτομα με ποσοστό 5,5 %, ένα μικρό ποσοστό σχετικά, εκφράζει ότι εισπράττει δυσαρέσκεια από την εκτέλεση της εργασίας του, ενώ η πλειοψηφία, 97 άτομα με ποσοστό 75,8 % εκδήλωσαν ρητά την ικανοποίηση που λαμβάνουν από ην εργασία τους, δίνοντας την εντύπωση της πληρότητας κι ολοκλήρωσης της προσωπικότητας, η οποία προκύπτει μέσα από την αίσθηση της χρησιμότητας και της ικανότητας του ατόμου.

Όλα τα ανωτέρω επαναπαρουσιάζονται διαγραμματικά στο Σχήμα 34.



ΣΧΗΜΑ 34: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων εργασιακής ικανοποίησης

### 3.3.7. Η συναισθηματική εξάντληση

Τα αποτελέσματα της συναισθηματικής εξάντλησης αναπαρίστανται στον Πίνακα 18 παρουσιάζει τα συνολικά δεδομένα κατά μέσο όρο.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΣΥΝ_ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ	128	1,00	6,22	3,0781	1,30111
Valid N (listwise)	128				

ΠΙΝΑΚΑΣ 18: Πίνακας μέσου όρου- τυπικής απόκλισης συναισθηματικής εξάντλησης

Έτσι, λοιπόν, ο μέσος όρος των ερωτώμενων απάντησε ότι μάλλον διαφωνεί όταν ρωτήθηκε περί του αν νιώθει συναισθηματικά εξαντλημένος, πράγμα που επηρεάζει την εργασιακή ευζωία του. Η απάντηση αυτή δεν φαίνεται να διαφοροποιείται ιδιαίτερα για όσους εξέφρασαν πιο ακραίες απόψεις, βάσει της τιμής της τυπικής απόκλισης.

Πιο αναλυτικά, όπως φαίνεται και από τον αντίστοιχο πίνακα του Παραρτήματος, τα 39 άτομα του δείγματος με ποσοστό 30,5 % δήλωσαν ότι έχουν εξαντληθεί συναισθηματικά λόγω της εργασίας τους κι έτσι επηρεάζεται και η εργασιακή τους ευζωία. Την αντίθετη άποψη διατύπωσαν 89 άτομα με ποσοστό 69,5 %, οι οποίοι νιώθουν ότι η εργασία τους δεν τους εξαντλεί ούτε επηρεάζονται αρνητικά συναισθηματικά από αυτή. Μια μετριοπαθή άποψη εξέφρασαν οι υπόλοιποι 16 συμμετέχοντες με ποσοστό 12,5 %.

Όλα τα παραπάνω αναπαρίστανται γραφικά στο Σχήμα 35.



ΣΧΗΜΑ 35: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων συναισθηματικής εξάντλησης

#### 3.4. Συσχέτιση των υπό εξέταση εννοιών

Η συσχέτιση των έννοιών εμφανίζεται στον Πίνακα 19 που ακολουθεί.

**Correlations**

ΙΚΙΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΤΟΜΕΑΣ	ΕΜΠΕΙΡΙΑ	ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	BULLYING	ΑΝΗΘΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΟΛΙΤΙΚΗ	LMX	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΩΣΗ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ
0,064												
,200*	0,033											
,449**	,538**	-0,022										
,548**	-0,158	,213	-0,029									
,396**	-0,107	0,043	0,060		,398**							
-0,015	-0,147	0,106	,225*	0,061	0,009							
-0,019	-0,153	0,126	,211*	0,049	-0,019	,905**						
0,075	-0,046	0,094	-0,106	0,077	0,132	,774**	,790**					
-0,081	-0,056	-0,151	-0,080	-0,041	-0,040	-2,47**	-3,33**					
0,136	-0,171	0,067	-0,145	0,059	0,102	,424**	,430**					
0,141	0,130	-0,029	0,135	-0,037	0,022	-3,90**	-3,48**					
0,121	-0,098	-0,024	-0,073	-0,017	0,146	-0,173	-1,198					
0,067	0,036	-0,046	0,103	-0,006	-0,009	-1,183*	-1,195*					
0,077	-0,134	0,023	-0,143	,229**	0,047	,539**	,532**					
0,016	-0,121	0,115	-1,191*	0,067	0,046	,951**	,952**					

ΠΙΝΑΚΑΣ 19: Πίνακας συσχέτισης εννοιών

### 3.4.1. Η καταστροφική ηγεσία

Όπως είναι φανερό στον ανωτέρω πίνακα, η καταστροφική ηγεσία γενικά σχετίζεται με:

- το φύλο. Η σχέση αυτή είναι αρνητική, ασθενής, αλλά βέβαιη με πιθανότητα λάθους 1%. Η τιμή του συντελεστή συσχέτισης φανερώνει ότι οι γυναίκες είναι εκείνες που βιώνουν εντονότερα τόσο την καταστροφική ηγετική συμπεριφορά όσο και τα αποτελέσματα αυτής.
- τον τομέα εργασίας. Είναι άλλη μία αρνητική, ασθενής και βέβαιη σχέση με πιθανότητα λάθους 1%.
- την εκφοβιστική καταστροφική ηγεσία. Η σχέση αυτή είναι θετική, ισχυρότατη και βέβαιη με πιθανότητα λάθους 1%.
- την ανήθικη καταστροφική ηγεσία. Τα χαρακτηριστικά της είναι όμοια με εκείνα της εκφοβιστικής καταστροφικής ηγεσίας.

9. την καταστροφική ηγεσία διακρίσεων και πολιτικής. Η σχέση αυτή διαθέτει όλα τα χαρακτηριστικά που εμφανίζουν και οι σχέσεις της καταστροφικής ηγεσίας με τον εκφοβισμό και την ανηθικότητα.  
Η ισχυρότατη σχέση μεταξύ καταστροφικής ηγεσίας και εκφοβισμού, ανηθικότητας και διακρίσεων και πολιτικής είναι εν μέρει αυτονόητη, όχι μόνο επειδή τα προαναφερόμενα αποτελούν καταστροφικές συμπεριφορές, αλλά και γιατί εξαρχής οι επιμέρους αυτές συμπεριφορές ορίστηκαν ως συστατικά της καταστροφικής ηγεσίας μεταξύ άλλων.
10. την σχέση ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένων κι ηγετών. Η σχέση είναι μεν βέβαιη με πιθανότητα λάθους 1% και αρνητική, εντούτοις είναι μέτρια αφού ο συντελεστής συσχέτισης είναι -0,364. Έτσι, οι καλές σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ εργαζόμενου και ηγέτη αποτρέπουν σε έναν μικρό βαθμό την εμφάνιση της καταστροφικής ηγεσίας.
11. την σχετική στέρηση. Αν σκεφτεί κανείς ότι όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται στερημένος σχετικά με άλλους συναδέλφους του, υπάρχει μια πιθανότητα το συναίσθημα αυτό να προκύπτει και λόγω της αντιμετώπισης καταστροφικών ηγετικών συμπεριφορών μεταξύ άλλων αιτιών, τότε εύκολα δικαιολογείται η θετική, βέβαιη με πιθανότητα λάθους 1% και μέτριας έντασης σχέση μεταξύ τους.
12. την εργασιακή απόδοση. Η σχέση της καταστροφικής εργασίας με την εργασιακή απόδοση είναι αρνητική, μέτρια και βέβαιη με πιθανότητα λάθους 1%. Αυτό σημαίνει ότι η εμφάνιση της καταστροφικής ηγεσίας έχει μεγάλο σχετικά αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων που την υφίστανται με αποτέλεσμα την μείωση της.
13. την οργανωσιακή δέσμευση. Η σχέση αυτή είναι ασθενής, αρνητική και λιγότερη βέβαιη σε σχέση με τις προηγούμενες καθώς το περιθώριο λάθους σε αυτήν την περίπτωση αγγίζει το 5%. Άρα, η καταστροφική συμπεριφορά που εκδηλώνει ο ηγέτης προς τον εργαζόμενο όχι μόνο τον επηρεάζει σε άλλα επίπεδα, αλλά, μεταξύ άλλων, τον οδηγεί σε σκέψεις αποχώρησης από τον οργανισμό που τον απασχολεί, έστω και περιορισμένες.
14. την εργασιακή ικανοποίηση. Η συγκεκριμένη σχέση είναι ασθενής, αρνητική και βέβαιη με πιθανότητα λάθους 5%. Η εξήγηση που μπορεί να προκύψει αυτή την σχέση αυτή είναι ότι η καταστροφική ηγετική συμπεριφορά επιδρά πάνω στην εργασιακή ικανοποίηση του εργαζόμενου, έστω και όχι πολύ, οδηγώντας τη τελικά σε μείωση.
15. την εργασιακή εξάντληση. Η συγκεκριμένη είναι μια σχέση μέτριας ισχύος, αλλά θετική και βέβαιη με ποσοστό λάθους 1%. Επομένως, η εκδήλωση της καταστροφικής ηγεσίας συνδέεται με την εμφάνιση εξαντλημένων εργασιακά

εργαζομένων. Μάλιστα, η επίδραση του ενός φαινομένου στο άλλο δεν αναδεικνύεται ως αμελητέα όπως προκύπτει και από το συντελεστή συσχέτισης.

Πιο ειδικά, η συσχέτιση των επιμέρους ηγετικών στυλ με τις αναφερόμενες έννοιες παρατίθεται στην συνέχεια.

#### 3.4.2. Οι σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου

Οι σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου, πέραν της καταστροφικής ηγεσίας, σχετίζονται με:

- την εργασιακή απόδοση. Η τιμή του συντελεστή συσχέτισης που ισούται με 0,248 υποδηλώνει ότι η σχέση μεταξύ των δυο εννοιών είναι ασθενής, θετική αλλά βέβαιη με πιθανότητα λάθους 1%. Επομένως, δεν υπάρχει ισχυρή σύνδεση, πράγμα που σημαίνει ότι όταν οι σχέσεις μεταξύ εργαζόμενου και ηγέτη είναι ποιοτικώς χαμηλές, είναι σχεδόν βέβαιο πως η απόδοση των εργαζομένων θα επηρεαστεί αρνητικά.
- την εργασιακή δέσμευση. Εφόσον ο συντελεστής συσχέτισης ισούται με 0,268, είναι φανερό πως η υφιστάμενη σχέση είναι επίσης θετική, ασθενής και βέβαιη με πιθανότητα λάθους 1%. Έτσι, όταν οι σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένων κι ηγετών είναι χαμηλές ποιοτικές, επηρεάζουν με κάποιον μικρό σχετικά βαθμό και την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων.
- την εργασιακή ικανοποίηση. Εφόσον, η τιμή του συντελεστή είναι 0,256, η σχέση μεταξύ τους είναι ασθενής, θετική και βέβαιη με πιθανότητα λάθους 1%. Αντιστοίχως, οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται σε χαμηλές ποιοτικές σχέσεις, νιώθουν σχετικά και λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και τις συνθήκες της.

#### 3.4.3. Η εργασιακή απόδοση

Η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων, πέραν της καταστροφικής ηγεσίας και των σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένων και ηγετών, σχετίζεται με:

- την οργανωσιακή δέσμευση. Η σχέση της οργανωσιακής δέσμευσης με την εργασιακή απόδοση, σύμφωνα με τον συντελεστή συσχέτισης που ισούται με 0,456, είναι μέτριας εντάσεως, θετική και βέβαιη με πιθανότητα λάθους 1%. Η σύνδεση αυτή είναι λογική, καθώς οι εργαζόμενοι με αισθάνονται συνδεδεμένοι και τον οργανισμό που εργάζονται κι επιθυμούν να παραμείνουν, όχι μόνο έχουν την όρεξη να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες να βελτιώσουν την απόδοση τους, αλλά κατά κάποιο τρόπο το επιβάλλουνε στον εαυτό τους ώστε να διασφαλίσουν ακριβώς αυτή την παραμονή.

- την εργασιακή ικανοποίηση. Ο συντελεστής συσχέτισης ισούται με 0,347, πράγμα που σημαίνει ότι η σχέση μεταξύ των εννοιών είναι μέτριας έντασης, θετική και βέβαιη με πιθανότητα λάθους 1%. Λογικά σκεπτόμενος κάποιος καταλήγει στο συμπέρασμα ότι προφανώς όταν ένας εργαζόμενος αποδίδει ποιοτικώς και ποσοτικώς όσο θεωρεί ότι πρέπει να αποδώσει, σαφώς και νιώθει πιο ικανοποιημένος από την εργασία του και τον οργανισμό που τον εργοδοτεί, αλλά και αντιστρόφως, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι από το περιβάλλον του γενικά και από την θέση τους ειδικά, μπορούν να αποδώσουν περισσότερο και καλύτερα σε αυτή.
- την συναισθηματική εξάντληση. Με γνώμονα την τιμή -0,178 του συντελεστή συσχέτισης, μπορεί να αντιληφθεί κάποιος ότι η σχέση μεταξύ των εννοιών είναι αρνητική, ασθενής και βέβαιη με πιθανότητα λάθους 5%. Οι εργαζόμενοι που αποδίδουν όσα πρέπει στην εργασία τους είναι πιθανόν να αισθάνονται πως μπορούν να συνεχίσουν την προσπάθεια που καταβάλλουν και να μην βιώσουν συναισθηματική εξάντληση και κατάρρευση, δηλαδή να μην αντιληφθούν αρνητική μεταβολή στα επίπεδα της εργασιακής τους ευζωίας.

#### 3.4.4. Η συναισθηματική εξάντληση

Η εργασιακή εξάντληση, πέραν της καταστροφικής ηγεσίας και της εργασιακής απόδοσης, συνδέεται με:

- την προϋπηρεσία. Η συντελεστής συσχέτισης που ισούται με 0,229 δίνει πληροφορίες για την σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών που είναι θετική, ασθενής και βέβαιη με πιθανότητα λάθους 1%. Η εξήγηση που παρέχεται είναι ότι η διάρκεια του χρονικού διαστήματος που ένας εργαζόμενος εργάζεται επηρεάζει σχετικά την πιθανότητα να βιώσει συναισθηματική εξάντληση και κατάρρευση, με τελική κατάληξη να επηρεαστεί το επίπεδο της εργασιακής του ευζωίας.
- την σχετική στέρηση. Η τιμή 0,492 του αντίστοιχου συντελεστή υποδηλώνει την θετική, μέτριας έντασης και βέβαιη με πιθανότητα λάθους 1%. Είναι φυσικό οι εργαζόμενοι που νιώθουν στερημένοι σχετικά με τους συναδέλφους τους κι αισθάνονται ότι δεν κατέκτησαν όσα άξιζαν να νιώθουν εξαντλημένοι συναισθηματικά και να μην έχουν την θέληση να συνεχίσουν τις προσπάθειες τους, πράγμα που σαφώς επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή τους ευζωία.
- την οργανωσιακή δέσμευση. Εδώ ο συντελεστής συσχέτισης ισούται με -0,221. Άρα η υπάρχουσα σχέση είναι αρνητική, ασθενής και βέβαιη με πιθανότητα λάθους 5%. Αυτό εύκολα γίνεται αντιληπτό αν σκεφτεί κανείς ότι οι άνθρωποι που εξαντλούνται συναισθηματικά από την εργασία τους και καταπιέζονται επιδεινώνοντας τα επίπεδα

της εργασιακής ευζωίας δεν εμφανίζουν υψηλά κίνητρα ή προθέσεις να παραμείνουν στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον, αλλά παρουσιάζουν τάσεις αποχώρησης.

- την εργασιακή ικανοποίηση. Σε αυτήν την περίπτωση ο συντελεστής συσχέτισης έλαβε την τιμή -0,266 δηλώνοντας μια αρνητική, ασθενή και βέβαιη με πιθανότητα λάθους 1%. Η συναισθηματική εξάντληση που αισθάνεται ένας εργαζόμενος τον εμποδίζει σε κάποιο βαθμό από την βίωση αισθημάτων που δηλώνουν εργασιακή ικανοποίηση καθώς οι δυο αυτές έννοιες είναι αντιφατικές.

### 3.5. Παλινδρόμηση εννοιών

#### 3.5.1. Εισαγωγικά

Η παλινδρόμηση παρουσιάζεται από τέσσερις πίνακες. Ο πρώτος πίνακας παρουσιάζει τις μεταβλητές τις εκάστοτε ανάλυσης. Ο δεύτερος πίνακας εκθέτη τον συντελεστή συσχέτισης και τον συντελεστή προσδιορισμού και τον συντελεστή Adjusted R<sup>2</sup>, ο οποίος δείχνει σε τι ποσοστό μπορεί να εξηγηθεί η εξαρτημένη μεταβλητή από την ανεξάρτητη. Ο τρίτος πίνακας περιλαμβάνει τον έλεγχο ANOVA, ένα τεστ περί του αν η διενεργούμενη πρόβλεψη είναι σημαντική ή τυχαία. Τέλος, ο τελευταίος πίνακας Coefficients παρουσιάζει την κατεύθυνση που έχουν οι έννοιες που εξετάζονται, μέσω της εξέτασης της κλίσης μεταξύ τους.

#### 3.5.2. Συνολική εξέταση πρώτου μοντέλου

Όπως φαίνεται, οι έννοιες που βρίσκονται υπό εξέταση είναι η καταστροφική ηγεσία, οι σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ εργαζόμενων και ηγετών, η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή απόδοση και η εργασιακή δέσμευση.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,456 <sup>a</sup>	,208	,202	,70584
2	,538 <sup>b</sup>	,290	,278	,67123
3	,565 <sup>c</sup>	,319	,302	,65987

- a. Predictors: (Constant), ΟΡΓ\_ΔΕΣΜΕΥΣΗ  
 b. Predictors: (Constant), ΟΡΓ\_ΔΕΣΜΕΥΣΗ, ΚΑΚΗ\_ΗΓΕΣΙΑ  
 c. Predictors: (Constant), ΟΡΓ\_ΔΕΣΜΕΥΣΗ, ΚΑΚΗ\_ΗΓΕΣΙΑ, ΕΡΓ\_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 20: Πίνακας model summary πρώτου μοντέλου

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,500	1	16,500	33,118	,000 <sup>b</sup>
	Residual	62,775	126	,498		
	Total	79,274	127			
2	Regression	22,956	2	11,478	25,476	,000 <sup>c</sup>
	Residual	56,318	125	,451		
	Total	79,274	127			
3	Regression	25,280	3	8,427	19,353	,000 <sup>d</sup>
	Residual	53,994	124	,435		
	Total	79,274	127			

- a. Dependent Variable: ΕΡΓ\_ΑΠΟΔΟΣΗ  
 b. Predictors: (Constant), ΟΡΓ\_ΔΕΣΜΕΥΣΗ  
 c. Predictors: (Constant), ΟΡΓ\_ΔΕΣΜΕΥΣΗ, ΚΑΚΗ\_ΗΓΕΣΙΑ  
 d. Predictors: (Constant), ΟΡΓ\_ΔΕΣΜΕΥΣΗ, ΚΑΚΗ\_ΗΓΕΣΙΑ, ΕΡΓ\_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 21: Πίνακας ANOVA πρώτου μοντέλου

Εστιάζοντας στον συντελεστή Adjusted  $R^2$  του Πίνακα 20, διαπιστώνεται πως η τιμή του εν λόγω συντελεστή ισούται με 0,302. Αυτό σημαίνει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή μπορεί να εξηγηθεί από τις ανεξάρτητες κατά 30% περίπου. Αξίζει να σημειωθεί πως η συνδρομή των τριών ανεξάρτητων μεταβλητών ταυτόχρονα εξηγεί σε μεγαλύτερο βαθμό την ανεξάρτητη, όπως φανερώνουν οι τιμές 0,202 και 0,278.

Ο Πίνακας 21 δείχνει την στατιστική σημαντικότητα του λόγου F. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, είναι φανερό ότι εφόσον η τιμή αυτού είναι 0,000, τότε η συσχέτιση μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξαρτημένων μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,223	,276		15,306	,000
	ΟΡΓ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ	,289	,050	,456	5,755	,000
2	(Constant)	4,863	,312		15,576	,000



	ΟΡΓ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ	,250	,049	,395	5,120	,000
	ΚΑΚΗ_ΗΓΕΣΙΑ	-,145	,038	-,292	-3,786	,000
3	(Constant)	4,359	,377		11,573	,000
	ΟΡΓ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ	,217	,050	,343	4,332	,000
	ΚΑΚΗ_ΗΓΕΣΙΑ	-,132	,038	-,265	-3,449	,001
	ΕΡΓ_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	,119	,052	,183	2,310	,023
	H					

a. Dependent Variable: ΕΡΓ\_ΑΠΟΔΟΣΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 22: Πίνακας coefficients πρώτου μοντέλου

Τέλος, ο Πίνακας 22, όπου εξετάζεται η κλίση μεταξύ των μεταβλητών, δείχνει ότι, η επίδραση που ασκεί η οργανωσιακή δέσμευση πάνω στην εργασιακή απόδοση είναι θετική και μάλιστα ισχυρότερη από τις αντίστοιχες επιδράσεις των λοιπών μεταβλητών. Εν συνεχεία, η αμέσως εντονότερη επίδραση προκύπτει από την καταστροφική ηγεσία, η οποία όμως είναι αρνητική και τέλος, από την εργασιακή ικανοποίηση της οποίας η επιρροή είναι και πάλι θετική.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η μεταβλητή της σχέσης ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου θεωρείται αποκλειόμενη μεταβλητή κι ως εκ τούτου θεωρείται

### 3.5.2.1. Καταστροφική ηγεσία και σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου

Ο Πίνακας 23, 24 και 25 περιγράφουν την υπάρχουσα σχέση μεταξύ της καταστροφικής ηγεσίας και των σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ εργαζόμενου και ηγέτη.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,364 <sup>a</sup>	,132	,125	1,08096
a. Predictors: (Constant), ΚΑΚΗ_ΗΓΕΣΙΑ				

ΠΙΝΑΚΑΣ 23: Πίνακας model summary καταστροφικής ηγεσίας και σχέσεων ανταλλαγής

Ο Πίνακας 23 παρέχει την πληροφορία ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή της καταστροφικής ηγεσίας μπορεί να εξηγήσει κατά 12,5% την ποιότητα των σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ

ηγέτη και εργαζόμενου, την εξαρτημένη μεταβλητή. Αυτό σημαίνει ότι η εμφάνιση χαμηλής ποιότητας σχέσεων ανταλλαγής μπορεί να εξηγηθεί κατά 12,5% μόνο από την ύπαρξη της καταστροφικής ηγεσίας.

Ο Πίνακας 24, από την άλλη πλευρά, αποδεικνύει την στατιστική σημαντικότητα της σχέσης μεταξύ καταστροφικής ηγεσίας και της ποιότητας των σχέσεων ανταλλαγής.

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,434	1	22,434	19,199	,000 <sup>b</sup>
	Residual	147,229	126	1,168		
	Total	169,663	127			

a. Dependent Variable: LMX  
b. Predictors: (Constant), ΚΑΚΗ\_ΗΓΕΣΙΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 24: Πίνακας ANOVA καταστροφικής ηγεσίας και σχέσεων ανταλλαγής

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	5,619	,204		27,577	,000
	ΚΑΚΗ_ΗΓΕΣΙΑ	-,265	,061	-,364	-4,382	,000

a. Dependent Variable: LMX

ΠΙΝΑΚΑΣ 25: Πίνακας coefficients καταστροφικής ηγεσίας και σχέσεων ανταλλαγής

Τέλος, ο Πίνακας 25 υποδηλώνει την ύπαρξη αρνητικής συσχέτισης μεταξύ των δυο μεταβλητών, πράγμα που συνεπάγεται ότι όταν η ανεξάρτητη μεταβλητή αυξάνεται, τότε μειώνεται η εξαρτημένη. Με άλλα λόγια, όσο πιο έντονες είναι οι εκδηλώσεις της καταστροφικής ηγεσίας τόσο πιο φτωχές είναι και οι σχέσεις ανταλλαγής.

### 3.5.2.2. Σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου και οργανωσιακή δέσμευση

Ο Πίνακας 26 δείχνει ότι η ποιότητα των σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ των δύο εργασιακών πλευρών μπορεί να εξηγήσει την ανάδυση του αισθήματος της δέσμευσης στον εργαζόμενο κατά ποσοστό 6,4%. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η ύπαρξη ποιότητας στις

σχέσεις μεταξύ εργαζόμενου και ηγέτη δεν παίζει ιδιαίτερο ρόλο στο αν οι εργαζόμενοι θα αισθανθούν συνδεδεμένοι με τον οργανισμό όπου εργάζονται.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,268 <sup>a</sup>	,072	,064	1,20561

a. Predictors: (Constant), LMX

ΠΙΝΑΚΑΣ 26: Πίνακας model summary σχέσεων ανταλλαγής και οργανωσιακής δέσμευσης

Επίσης, η κατεύθυνση αλληλοσυσχέτισης τους είναι μεν θετική όπως αποδεικνύει και η τιμή του συντελεστή Beta του Πίνακα 27, όμως, σύμφωνα με τον Πίνακα 28, είναι φανερό ότι εφόσον η τιμή του λόγου F είναι μεγαλύτερη από 0,001, τότε η συσχέτιση μεταξύ της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής, δηλαδή των σχέσεων ανταλλαγής και της οργανωσιακής δέσμευσης είναι μη στατιστικά σημαντική.

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,139	1	14,139	9,727	,002 <sup>b</sup>
	Residual	183,141	126	1,453		
	Total	197,279	127			

a. Dependent Variable: ΟΡΓ\_ΔΕΣΜΕΥΣΗ  
b. Predictors: (Constant), LMX

ΠΙΝΑΚΑΣ 27: Πίνακας ANOVA σχέσεων ανταλλαγής και οργανωσιακής δέσμευσης

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,953	,460		8,601	,000
	LMX	,289	,093	,268	3,119	,002

a. Dependent Variable: ΟΡΓ\_ΔΕΣΜΕΥΣΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 28: Πίνακας coefficients σχέσεων ανταλλαγής και οργανωσιακής δέσμευσης

### 3.5.2.3. Οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση

Ο Πίνακας 29 αποδεικνύει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή της οργανωσιακής δέσμευσης μπορεί να εξηγήσει την εξαρτημένη της εργασιακής ικανοποίησης κατά 10.3%.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,332 <sup>a</sup>	,110	,103	1,14535

a. Predictors: (Constant), ΟΡΓ\_ΔΕΣΜΕΥΣΗ\_NEW

ΠΙΝΑΚΑΣ 29: Πίνακας model summary οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης

Σύμφωνα με τον Πίνακα 30 που ακολουθεί, η σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική αφού ο λόγος F ισούται με 0,000, ενώ βάσει του Πίνακα 31, οι δυο μεταβλητές κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση, εφόσον η τιμή Beta ισούται με 0,332.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,452	1	20,452	15,590	,000 <sup>b</sup>
	Residual	165,291	126	1,312		
	Total	185,742	127			

a. Dependent Variable: ΕΡΓ\_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ\_NEW  
b. Predictors: (Constant), ΟΡΓ\_ΔΕΣΜΕΥΣΗ\_NEW

ΠΙΝΑΚΑΣ 30: Πίνακας ANOVA οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης

Αυτό σημαίνει ότι όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται όλο και περισσότερο δεσμευμένος με τον οργανισμό όπου εργάζεται, τότε έχει περισσότερες πιθανότητες να είναι όλο και περισσότερο ικανοποιημένος από αυτή.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,591	,461		7,788	,000
	ΟΡΓ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ_NEW	,325	,082	,332	3,948	,000

a. Dependent Variable: ΕΡΓ\_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ\_NEW

ΠΙΝΑΚΑΣ 31: Πίνακας coefficients σχέσεων ανταλλαγής και οργανωσιακής δέσμευσης

### 3.5.2.4. Εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση

Ο Πίνακας 32 υποδηλώνει πως η ανεξάρτητη μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης επεξηγεί την εμφάνιση της εργασιακής απόδοσης ως εξαρτημένης κατά το ποσοστό 11,3%.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,347 <sup>a</sup>	,120	,113	,74399

a. Predictors: (Constant), EPG\_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 32: Πίνακας model summary εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης

Ο Πίνακας 33 αποδεικνύει ότι η σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική εφόσον ο λόγος F είναι μικρότερος από 0,001, ενώ ο πίνακας 34 δείχνει πως η σχέση τους μεταβάλλεται προς την ίδια κατεύθυνση. Άρα όσο πιο ικανοποιημένοι είναι ο εργαζόμενος από την εργασία του ειδικά και από τον εργοδότη οργανισμό, τόσο πιο πολύ αναμένεται να αποδώσει στα καθήκοντα του και πέραν αυτών (in-role και extra- role).

Από την ανωτέρω ανάλυση προκύπτει ότι η μοναδική αρνητικού χαρακτήρα μεταβλητή, η καταστροφική ηγεσία, επιδρά καταλυτικότερα στις υπόλοιπες θετικού χαρακτήρα μεταβλητές κι έτσι προφανώς προκύπτει και η αρνητική σχέση μεταξύ καταστροφικής ηγεσίας και εργασιακής απόδοσης.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,531	1	9,531	17,219	,000 <sup>b</sup>
	Residual	69,743	126	,554		
	Total	79,274	127			

a. Dependent Variable: EPG\_ΑΠΟΔΟΣΗ  
b. Predictors: (Constant), EPG\_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 33: Πίνακας ANOVA εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης

--

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	4,553	,300		15,163	,000
	ΕΡΓ_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	,227	,055	,347	4,150	,000

a. Dependent Variable: ΕΡΓ\_ΑΠΟΔΟΣΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 34: Πίνακας coefficients εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης

### 3.5.3. Συνολική εξέταση δεύτερου μοντέλου

Σε αυτό το μοντέλο, οι έννοιες που βρίσκονται υπό εξέταση είναι η καταστροφική ηγεσία, οι σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ εργαζόμενων και ηγετών, η σχετική στέρηση, η εργασιακή ικανοποίηση και η συναισθηματική εξάντληση, δηλαδή η εργασιακή ευζωία.

Ο Πίνακας 35 υποδηλώνει ότι ο συνδυασμός των ανεξάρτητων μεταβλητών του μοντέλου μπορεί να εξηγήσει την εξαρτημένη μεταβλητή της συναισθηματικής εξάντλησης κατά 40% περίπου, δηλαδή κατά ένα σημαντικό ποσοστό.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,548 <sup>a</sup>	,300	,295	1,09274
2	,613 <sup>b</sup>	,375	,365	1,03647
3	,628 <sup>c</sup>	,395	,380	1,02434
4	,647 <sup>d</sup>	,418	,399	1,00835

a. Predictors: (Constant), ΚΑΚΗ\_ΗΓΕΣΙΑ

b. Predictors: (Constant), ΚΑΚΗ\_ΗΓΕΣΙΑ, ΣΧΕΤΙΚΗ\_ΣΤΕΡΗΣΗ

c. Predictors: (Constant), ΚΑΚΗ\_ΗΓΕΣΙΑ, ΣΧΕΤΙΚΗ\_ΣΤΕΡΗΣΗ, LMX

d. Predictors: (Constant), ΚΑΚΗ\_ΗΓΕΣΙΑ, ΣΧΕΤΙΚΗ\_ΣΤΕΡΗΣΗ, LMX, ΕΡΓ\_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 35: Πίνακας model summary δεύτερου μοντέλου

Ο Πίνακας 36 αποδεικνύει ότι η σχέση που υφίσταται μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξαρτημένων μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64,544	1	64,544	54,053	,000 <sup>b</sup>
	Residual	150,453	126	1,194		
	Total	214,997	127			
2	Regression	80,713	2	40,356	37,566	,000 <sup>c</sup>

	Residual	134,284	125	1,074		
	Total	214,997	127			
3	Regression	84,885	3	28,295	26,966	,000 <sup>d</sup>
	Residual	130,111	124	1,049		
	Total	214,997	127			
4	Regression	89,933	4	22,483	22,112	,000 <sup>e</sup>
	Residual	125,063	123	1,017		
	Total	214,997	127			

a. Dependent Variable: ΣΥΝ\_ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ

b. Predictors: (Constant), ΚΑΚΗ\_ΗΓΕΣΙΑ

c. Predictors: (Constant), ΚΑΚΗ\_ΗΓΕΣΙΑ, ΣΧΕΤΙΚΗ\_ΣΤΕΡΗΣΗ

d. Predictors: (Constant), ΚΑΚΗ\_ΗΓΕΣΙΑ, ΣΧΕΤΙΚΗ\_ΣΤΕΡΗΣΗ, LMX

e. Predictors: (Constant), ΚΑΚΗ\_ΗΓΕΣΙΑ, ΣΧΕΤΙΚΗ\_ΣΤΕΡΗΣΗ, LMX, ΕΡΓ\_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

*ΠΙΝΑΚΑΣ 36: Πίνακας ANOVA δεύτερου μοντέλου*

Τέλος, ο Πίνακας 37 δείχνει την κατεύθυνση προς την οποία η εκάστοτε ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει την εξαρτημένη. Με άλλα λόγια, η καταστροφική ηγεσία επηρεάζει θετικά την συναισθηματική εξάντληση κι άρα αρνητικά την συναισθηματική ευζωία και μάλιστα εντονότερα από τις λοιπές ανεξάρτητες μεταβλητές. Επίσης θετικά επηρεάζουν την συναισθηματική εξάντληση και οι έννοιες της σχετικής στέρησης και σχέσης ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου με αρνητική επίδραση στην εργασιακή ευζωία, ενώ τέλος, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει την συναισθηματική εξάντληση κι εργασιακή ευζωία αρνητικά και θετικά αντίστοιχα.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,741	,206		8,451	,000
	ΚΑΚΗ_ΗΓΕΣΙΑ	,450	,061	,548	7,352	,000
2	(Constant)	,925	,287		3,226	,002
	ΚΑΚΗ_ΗΓΕΣΙΑ	,336	,065	,409	5,164	,000
	ΣΧΕΤΙΚΗ_ΣΤΕΡΗΣΗ	,306	,079	,307	3,880	,000
3	(Constant)	,022	,534		,041	,967
	ΚΑΚΗ_ΗΓΕΣΙΑ	,388	,069	,472	5,592	,000
	ΣΧΕΤΙΚΗ_ΣΤΕΡΗΣΗ	,288	,079	,289	3,663	,000
	LMX	,170	,085	,151	1,994	,048
4	(Constant)	,883	,653		1,352	,179

ΚΑΚΗ_ΗΓΕΣΙΑ	,381	,068	,464	5,581	,000
ΣΧΕΤΙΚΗ_ΣΤΕΡΗΣΗ	,260	,078	,261	3,314	,001
LMX	,211	,086	,187	2,460	,015
ΕΡΓ_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	-,174	,078	-,162	-2,228	,028

a. Dependent Variable: ΣΥΝ\_ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 37: Πίνακας coefficients δεύτερου μοντέλου

### 3.5.3.1. Καταστροφική ηγεσία και σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου

Ισχύει ότι ακριβώς ειπώθηκε στην παράγραφο 3.5.2.2. Συνολικά, η καταστροφική ηγεσία επηρεάζει αρνητικά την εξέλιξη των σχέσεων ανταλλαγής, άρα είναι αντιστρόφως ανάλογες μεταβλητές.

### 3.5.3.2. Σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου και σχετική στέρηση

Ο Πίνακας 38 δείχνει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή της σχετικής στέρησης δεν μπορεί να εξηγήσει την εξαρτημένη της εργασιακής ικανοποίησης. Άρα η σχετική στέρηση δεν επηρεάζεται από την ποιότητα της σχέσης ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,066 <sup>a</sup>	,004	-,004	1,30766

a. Predictors: (Constant), LMX

ΠΙΝΑΚΑΣ 38:  
Πίνακας

model summary σχέσεων ανταλλαγής και σχετικής στέρησης

Ο Πίνακας 39, από την άλλη πλευρά, υπογραμμίζει το ανωτέρω συμπέρασμα υποδηλώνοντας μια μη σημαντική σχέση δεδομένου ότι ο λόγος F είναι πολύ μεγαλύτερος από 0,001, ήτοι 0,458.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,947	1	,947	,554	,458 <sup>b</sup>



Residual	215,456	126	1,710	
Total	216,403	127		

a. Dependent Variable: ΣΧΕΤΙΚΗ\_ΣΤΕΡΗΣΗ

b. Predictors: (Constant), LMX

ΠΙΝΑΚΑΣ 39: Πίνακας ANOVA σχέσεων ανταλλαγής και σχετικής στέρησης

Τέλος, ο Πίνακας 40 αποδεικνύει την αρνητική σχέση που συνδέει την εξαρτημένη και ανεξάρτητη μεταβλητή. Με άλλα λόγια, όσο μειώνεται η ποιότητα της σχέσης ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου, τόσο αυξάνεται η αίσθηση της σχετικής στέρησης κάποιου εργαζόμενου.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	4,128	,499		8,280	,000
	LMX	-,075	,100	-,066	-,744	,458

a. Dependent Variable: ΣΧΕΤΙΚΗ\_ΣΤΕΡΗΣΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 40: Πίνακας coefficients σχέσεων ανταλλαγής και σχετικής στέρησης

### 3.5.3.3. Σχετική στέρηση κι εργασιακή ικανοποίηση

Ο Πίνακας 41 δείχνει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή της σχετικής στέρησης μπορεί να εξηγήσει την εξαρτημένη της εργασιακής ικανοποίησης κατά ποσοστό 3,2%, το οποίο είναι ελάχιστο. Άρα η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται κυρίως από άλλους παράγοντες.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,199 <sup>a</sup>	,039	,032	1,18993

a. Predictors: (Constant), ΣΧΕΤ\_ΣΤΕΡ\_NEW

ΠΙΝΑΚΑΣ 41: Πίνακας model summary σχετικής στέρησης και εργασιακής ικανοποίησης

Ο Πίνακας 42, από την άλλη πλευρά, υπογραμμίζει το ανωτέρω συμπέρασμα υποδηλώνοντας μια μη σημαντική σχέση δεδομένου ότι ο λόγος F είναι μεγαλύτερος από 0,001, ήτοι 0,025.

Τέλος, ο Πίνακας 43 αποδεικνύει την αρνητική σχέση που συνδέει την εξαρτημένη και ανεξάρτητη μεταβλητή. Με άλλα λόγια, όσο αυξάνεται η αίσθηση της σχετικής στέρησης

κάποιου εργαζόμενου, τόσο μειώνεται και η ικανοποίηση που λαμβάνει από την διεκπεραίωση της εργασίας του.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,334	1	7,334	5,180	,025 <sup>b</sup>
	Residual	178,408	126	1,416		
	Total	185,742	127			

a. Dependent Variable: ΕΡΓ\_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ\_NEW

b. Predictors: (Constant), ΣΧΕΤ\_ΣΤΕΡ\_NEW

*ΠΙΝΑΚΑΣ 42: Πίνακας ANOVA σχετικής στέρησης και εργασιακής ικανοποίησης*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,034	,311		19,385	,000
	ΣΧΕΤ_ΣΤΕΡ_NEW	-,178	,078	-,199	-2,276	,025

a. Dependent Variable: ΕΡΓ\_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ\_NEW

*ΠΙΝΑΚΑΣ 43: Πίνακας coefficients σχετικής στέρησης και εργασιακής ικανοποίησης*

### 3.5.3.4. Εργασιακή ικανοποίηση και συναισθηματική εξάντληση

Κατά τον Πίνακα 44, η ανεξάρτητη μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να εξηγήσει σε ποσοστό 5,1% την εξαρτημένη μεταβλητή της συναισθηματικής εξάντλησης, η οποία σύμφωνα με την βιβλιογραφία συνιστά την εργασιακή ευζωία.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,241 <sup>a</sup>	,058	,051	1,31962

a. Predictors: (Constant), ΕΡΓ\_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ\_NEW

*ΠΙΝΑΚΑΣ 44: Πίνακας model summary εργασιακής ικανοποίησης και συναισθηματικής εξάντλησης*

Αυτό σημαίνει ότι η ικανοποίηση που μπορεί να αισθάνεται κάποιος εργαζόμενος λόγω της εργασίας του δεν μπορεί να εξηγήσει επαρκώς τον λόγο για τον οποίο τελικά ο εργαζόμενος να νιώσει στραγγισμένος συναισθηματικά.

Σε συνέχεια αυτών, ο λόγος F που παρουσιάζεται στον Πίνακα 45 υποδηλώνει μια μη στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής.

Επιπροσθέτως, οι μεταβλητές αυτές έχουν μια αρνητική σχέση που σημαίνει ότι όταν η εργασιακή ικανοποίηση ενός εργαζόμενου αυξάνεται, τότε μειώνεται και η συναισθηματική του εξάντληση, όπως δείχνει και ο Πίνακας 46.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,514	1	13,514	7,761	,006 <sup>b</sup>
	Residual	219,415	126	1,741		
	Total	232,930	127			

a. Dependent Variable: ΣΥΝ\_ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ\_NEW

b. Predictors: (Constant), ΕΡΓ\_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ\_NEW

*ΠΙΝΑΚΑΣ 45: Πίνακας ANOVA εργασιακής ικανοποίησης και συναισθηματικής εξάντλησης*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	4,471	,533		8,395	,000
	ΕΡΓ_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ_NE W	-,270	,097	-,241	-2,786	,006

a. Dependent Variable: ΣΥΝ\_ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ\_NEW

*ΠΙΝΑΚΑΣ 46: Πίνακας model summary εργασιακής ικανοποίησης και συναισθηματικής εξάντλησης*

#### 3.5.4. Εξέταση υποθέσεων

Τα στατιστικά δεδομένα που προκύπτουν αναφορικά με τις υποθέσεις που τέθηκαν είναι τα εξής:

##### 3.5.4.1. Σχετική στέρηση και συναισθηματική εξάντληση (Υπόθεση 1<sup>η</sup>)

Ο Πίνακας 47 αποδεικνύει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή της σχετικής στέρησης μπορεί να εξηγήσει την εξαρτημένη της συναισθηματικής εξάντλησης και άρα και της εργασιακής ευζωίας κατά ποσοστό 20,5%, δηλαδή σε πολύ μεγάλο ποσοστό.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,459 <sup>a</sup>	,211	,205	1,20781

a. Predictors: (Constant), ΣΧΕΤ\_ΣΤΕΡ\_NEW

ΠΙΝΑΚΑΣ 47: Πίνακας model summary σχετικής στέρησης και συναισθηματικής εξάντλησης

Επίσης, ο Πίνακας 48 δείχνει ξεκάθαρα την στατιστικά σημαντική σχέση που συνδέει τις δύο μεταβλητές θεωρώντας την πρόβλεψη σημαντική.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49,119	1	49,119	33,670	,000 <sup>b</sup>
	Residual	183,811	126	1,459		
	Total	232,930	127			

a. Dependent Variable: ΣΥΝ\_ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ\_NEW

b. Predictors: (Constant), ΣΧΕΤ\_ΣΤΕΡ\_NEW

ΠΙΝΑΚΑΣ 48: Πίνακας ANOVA σχετικής στέρησης και συναισθηματικής εξάντλησης

Τέλος, βάσει του Πίνακα 49 η σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών είναι θετική. Άρα, όσο πιο σχετικά στερημένος αισθάνεται ο εργαζόμενος, τόσο πιο συναισθηματικά εξαντλημένος θα νιώθει ένεκα της εργασίας του και του περιβάλλοντος της, επηρεάζοντας με αυτόν τον τρόπο τα επίπεδα της εργασιακής του ευζωίας αρνητικά.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,298	,316		4,108	,000
	ΣΧΕΤ_ΣΤΕΡ_NE W	,460	,079	,459	5,803	,000

a. Dependent Variable: ΣΥΝ\_ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ\_NEW

ΠΙΝΑΚΑΣ 49: Πίνακας coefficients σχετικής στέρησης και συναισθηματικής εξάντλησης

3.5.4.2. Σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγετών κι εργαζομένων και εργασιακή απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση. (Υπόθεση 2<sup>η</sup>)

α. Σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγετών κι εργαζομένων και εργασιακή απόδοση

Ο Πίνακας 50 δείχνει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή των σχέσεων ανταλλαγής μπορεί να εξηγήσει την εμφάνιση της εξαρτημένης, δηλαδή της εργασιακής απόδοσης κατά 4%, ποσοστό που υποδηλώνει πως η ποιότητα των σχέσεων ανταλλαγής δεν επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή απόδοση του εργαζομένου.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,218 <sup>a</sup>	,048	,040	,77258

a. Predictors: (Constant), LMX\_NEW

ΠΙΝΑΚΑΣ 50: Πίνακας model summary σχέσεων ανταλλαγής και εργασιακής απόδοσης

Επιπλέον, στον Πίνακα 51 φαίνεται ότι η σχέση μεταξύ ανεξάρτητης κι εξαρτημένης μεταβλητής δεν είναι στατιστικά σημαντική δεδομένου ότι ο λόγος F ισούται με 0,013, δηλαδή με τιμή μεγαλύτερη από 0,001

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,762	1	3,762	6,303	,013 <sup>b</sup>
	Residual	75,206	126	,597		
	Total	78,969	127			

a. Dependent Variable: EPG\_ΑΠΟΔΟΣΗ2

b. Predictors: (Constant), LMX\_NEW

ΠΙΝΑΚΑΣ 51: Πίνακας ANOVA σχέσεων ανταλλαγής και εργασιακής απόδοσης

Τελικά, ο Πίνακας 52 παρουσιάζει την αναλογική σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο ποιοτικές είναι οι σχέσεις ανταλλαγής ενός εργαζόμενου με τον ηγέτη του τόσο πιο καλή θα είναι η εργασιακή του απόδοση.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,037	,286		17,603	,000
	LMX_NEW	,146	,058	,218	2,511	,013

a. Dependent Variable: EPG\_ΑΠΟΔΟΣΗ2

ΠΙΝΑΚΑΣ 52: Πίνακας coefficients σχέσεων ανταλλαγής και εργασιακής απόδοσης

β. Σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγετών κι εργαζομένων κι εργασιακή ικανοποίηση

Βάσει του Πίνακα 53, Η ανεξάρτητης μεταβλητή των σχέσεων ανταλλαγής των εργαζόμενων μπορεί να εξηγήσει την εμφάνιση της εξαρτημένης δηλαδή της εργασιακής ικανοποίησης κατά 5,8%. Άρα η σύνδεση μεταξύ των δυο μεταβλητών δεν είναι ισχυρή.

Το αποτέλεσμα αυτό υπογραμμίζεται και από τα όσα αναπαρίστανται στον Πίνακα 54, όπου υποδηλώνεται η μη στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ αυτών.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,256 <sup>a</sup>	,065	,058	1,17376

a. Predictors: (Constant), LMX

ΠΙΝΑΚΑΣ 53: Πίνακας model summary σχέσεων ανταλλαγής και εργασιακής ικανοποίησης

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,149	1	12,149	8,819	,004 <sup>b</sup>
	Residual	173,593	126	1,378		
	Total	185,742	127			

a. Dependent Variable: EPG\_IKANOTIOIHSΗ

b. Predictors: (Constant), LMX

ΠΙΝΑΚΑΣ 54: Πίνακας ANOVA σχέσεων ανταλλαγής και εργασιακής ικανοποίησης

Τελικά, ο Πίνακας 55 δείχνει την θετική σχέση που συνδέει τις δυο μεταβλητές. Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η ποιότητα των σχέσεων ανταλλαγής του εργαζόμενου με τον ηγέτη του, τόσο περισσότερο βελτιώνεται η εργασιακή ικανοποίηση που εισπράττει ο εργαζόμενος αυτός.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,075	,447		9,106	,000
	LMX	,268	,090	,256	2,970	,004

a. Dependent Variable: EPG\_IKANOTIOIHSΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 55: Πίνακας coefficients σχέσεων ανταλλαγής και εργασιακής ικανοποίησης

γ. Σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγετών κι εργαζομένων κι οργανωσιακή δέσμευση

Όπως είναι φανερό στον Πίνακα 56, η ανεξάρτητη μεταβλητή των σχέσεων ανταλλαγής μπορεί να εξηγήσει την εξαρτημένη της οργανωσιακής δέσμευσης κατά 7,3%.

Ο Πίνακας 57, από την άλλη πλευρά, αποδεικνύει την στατιστική σημαντικότητα της υπάρχουσας σχέσης μεταξύ των δυο μεταβλητών, καθώς φαίνεται ότι ο λόγος F ισούται με 0,001, τιμή η οποία αποτελεί το όριο.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,284 <sup>a</sup>	,081	,073	1,18936

a. Predictors: (Constant), LMX\_NEW

ΠΙΝΑΚΑΣ 56: Πίνακας model summary σχέσεων ανταλλαγής και οργανωσιακής δέσμευσης

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,638	1	15,638	11,055	,001 <sup>b</sup>
	Residual	178,237	126	1,415		
	Total	193,875	127			

a. Dependent Variable: OPT\_ΔΕΣΜΕΥΣΗ\_NEW

b. Predictors: (Constant), LMX\_NEW

ΠΙΝΑΚΑΣ 57: Πίνακας ANOVA σχέσεων ανταλλαγής και οργανωσιακής δέσμευσης

Τελικά, ο Πίνακας 58 δηλώνει την θετική σχέση ως προς την κατεύθυνση που συνδέει τις δυο μεταβλητές. Άρα, όσο πιο ποιοτικές είναι οι σχέσεις ανταλλαγής του ηγέτη και του εργαζόμενου, τόσο πιο δεσμευμένος αισθάνεται ο εργαζόμενος με τον ηγέτη αυτόν και με τον οργανισμό όπου εργάζεται.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,046	,440		9,186	,000
	LMX_NEW	,297	,089	,284	3,325	,001

a. Dependent Variable: OPT\_ΔΕΣΜΕΥΣΗ\_NEW

ΠΙΝΑΚΑΣ 58: Πίνακας coefficients σχέσεων ανταλλαγής και οργανωσιακής δέσμευσης

### 3.5.4.3. Εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση (Υπόθεση 3<sup>η</sup>)

Ο Πίνακας 59 δείχνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση, ως ανεξάρτητη μεταβλητή, μπορεί να εξηγήσει την εργασιακή απόδοση, ως εξαρτημένη σε ποσοστό 16%.

Από την άλλη πλευρά, ο Πίνακας 60 που ακολουθεί δηλώνει ότι η σχέση μεταξύ των μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική εφόσον ο λόγος F ισούται με 0,000.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,409 <sup>a</sup>	,167	,160	,72257

a. Predictors: (Constant), ΕΡΓ\_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 59: Πίνακας model summary εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,183	1	13,183	25,250	,000 <sup>b</sup>
	Residual	65,785	126	,522		
	Total	78,969	127			

a. Dependent Variable: ΕΡΓ\_ΑΠΟΔΟΣΗ2

b. Predictors: (Constant), ΕΡΓ\_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 60: Πίνακας ANOVA εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης

Τελικά, ο Πίνακας 61 δηλώνει πως η σχέση μεταξύ των μεταβλητών είναι ανάλογη και θετική. Έτσι, όσο πιο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος με την εργασία του, τον οργανισμό του ή και τον εργοδότη του, τόσο καλύτερα αποδίδει.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,304	,292		14,760	,000
	ΕΡΓ_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	,266	,053	,409	5,025	,000

a. Dependent Variable: ΕΡΓ\_ΑΠΟΔΟΣΗ2

ΠΙΝΑΚΑΣ 61: Πίνακας coefficients εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης

#### 3.5.4.4. Οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή απόδοση (Υπόθεση 4<sup>η</sup>)



Όπως προκύπτει από τους πίνακες που ακολουθούν, η οργανωσιακή δέσμευση συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Όπως δείχνει και ο Πίνακας 62 που ακολουθεί, φαίνεται ότι η οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να εξηγήσει κατά ποσοστό ίσο με 22,1% την επίδοση κάθε εργαζομένου στην εργασία του. Το ποσοστό αυτό είναι ένα μετρίου μεγέθους ποσοστό, πράγμα που σημαίνει ότι το αν κάποιος εργαζόμενος αισθάνεται συνδεδεμένος με τον οργανισμό όπου εργάζεται ή με την θέση εργασίας του δεν διαδραματίζει ιδιαίτερο ρόλο από μόνο του στο πόσο καλά θα αποδώσει.

Κατά τον ίδιο τρόπο, ο Πίνακας 63 παρουσιάζει την στατιστική σημαντικότητα του λόγου F. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, είναι φανερό ότι εφόσον η τιμή αυτού είναι 0,000, τότε η συσχέτιση μεταξύ της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής, δηλαδή μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής απόδοσης, είναι στατιστικά σημαντική.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,476 <sup>a</sup>	,227	,221	1,09068
a. Predictors: (Constant), ΕΡΓ_ΑΠΟΔΟΣΗ2				

ΠΙΝΑΚΑΣ 62: Πίνακας model summary οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής απόδοσης

Τελικά, σύμφωνα με τον Πίνακα 64, οι δυο μεταβλητές παρουσιάζουν ίδια κατεύθυνση. Με άλλα λόγια, ο συντελεστής συσχέτισης ισούται με 0,476 άρα η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης μεταβάλλεται προς την ίδια κατεύθυνση με την οργανωσιακή δέσμευση κι έτσι είναι ανάλογες και άμεσα επηρρεάσιμες.

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,917	1	17,917	36,977	,000 <sup>b</sup>
	Residual	61,052	126	,485		
	Total	78,969	127			
a. Dependent Variable: ΕΡΓ_ΑΠΟΔΟΣΗ2						
b. Predictors: (Constant), ΟΡΓ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ_NEW						

ΠΙΝΑΚΑΣ 63: Πίνακας ANOVA οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής απόδοσης

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	4,072	,280		14,530	,000
	ΟΡΓ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ_NE W	,304	,050	,476	6,081	,000

a. Dependent Variable: ΕΡΓ\_ΑΠΟΔΟΣΗ2

ΠΙΝΑΚΑΣ 64: Πίνακας coefficients οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής απόδοσης

### 3.5.4.5. Οργανωσιακή δέσμευση και συναισθηματική εξάντληση (εργασιακή ευζωία) (Υπόθεση 5<sup>η</sup>)

Ο Πίνακας 65 αποδεικνύει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η οργανωσιακή δέσμευση, μπορεί να εξηγήσει την εξαρτημένη της συναισθηματικής εξάντλησης που ισοδυναμεί με την εργασιακή ευζωία κατά ποσοστό 3,8%.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,214 <sup>a</sup>	,046	,038	1,32825

a. Predictors: (Constant), ΟΡΓ\_ΔΕΣΜΕΥΣΗ\_NEW

ΠΙΝΑΚΑΣ 65: Πίνακας model summary οργανωσιακής δέσμευσης και συναισθηματικής εξάντλησης

Το μικρό αυτό ποσοστό υποστηρίζεται και από τα ευρήματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 66, όπου εφόσον ο λόγος F ισούται με 0,015, δηλαδή περισσότερο από 0,001, φαίνεται ότι η σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών είναι μη στατιστικά σημαντική.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,634	1	10,634	6,028	,015 <sup>b</sup>
	Residual	222,295	126	1,764		
	Total	232,930	127			

a. Dependent Variable: ΣΥΝ\_ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ\_NEW

b. Predictors: (Constant), ΟΡΓ\_ΔΕΣΜΕΥΣΗ\_NEW

ΠΙΝΑΚΑΣ 66: Πίνακας ANOVA οργανωσιακής δέσμευσης και συναισθηματικής εξάντλησης

Παρ' όλα αυτά, η σχέση των μεταβλητών, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 67, είναι αρνητική. Με άλλα λόγια, όσο αυξάνεται η οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων, τόσο μειώνεται και η συναισθηματική τους εξάντληση κι άρα αυξάνονται τα επίπεδα της εργασιακής τους ευζωίας.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	4,304	,535		8,049	,000
	ΟΡΓ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ_NEW	-,234	,095	-,214	-2,455	,015

a. Dependent Variable: ΣΥΝ\_ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ\_NEW

*ΠΙΝΑΚΑΣ 67: Πίνακας coefficients οργανωσιακής δέσμευσης και συναισθηματικής εξάντλησης*

### 3.5.4.6. Καταστροφική ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση (Υπόθεση 6<sup>η</sup>)

Η καταστροφική ηγεσία, σαν ανεξάρτητη μεταβλητή, μπορεί να εξηγήσει την εμφάνιση της εξαρτημένης, δηλαδή της εργασιακής ικανοποίησης σε ποσοστό 2,9%, όπως δείχνει και ο Πίνακας 68. Το ποσοστό αυτό είναι πολύ μικρό.

Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζονται από τα ευρήματα που απεικονίζονται στον Πίνακα 69, όπου φαίνεται η μη στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,193 <sup>a</sup>	,037	,029	1,19141

a. Predictors: (Constant), ΚΑΚΗ\_ΗΓΕΣΙΑ\_NEW

*ΠΙΝΑΚΑΣ 68: Πίνακας model summary καταστροφικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,891	1	6,891	4,855	,029 <sup>b</sup>
	Residual	178,851	126	1,419		
	Total	185,742	127			

a. Dependent Variable: ΕΡΓ\_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ\_NEW

b. Predictors: (Constant), ΚΑΚΗ\_ΗΓΕΣΙΑ\_NEW

*ΠΙΝΑΚΑΣ 69: Πίνακας ANOVA καταστροφικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης*

Επίσης, η σχέση των δυο μεταβλητών είναι αρνητική. Έτσι, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 70 που ακολουθεί, όσο περισσότερο αυξάνονται οι εκδηλώσεις της καταστροφικής ηγεσίας, τόσο περισσότερο μειώνονται τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	5,795	,221		26,217	,000
	ΚΑΚΗ_ΗΓΕΣΙΑ_NE W	-,144	,065	-,193	-2,203	,029

a. Dependent Variable: ΕΡΓ\_ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ\_NEW

*ΠΙΝΑΚΑΣ 70: Πίνακας coefficients καταστροφικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης*

### 3.5.4.7. Καταστροφική ηγεσία και συναισθηματική εξάντληση (εργασιακή ευζωία) (Υπόθεση 7<sup>η</sup>)

Ο Πίνακας 71 φανερώνει πως η καταστροφική ηγεσία ως ανεξάρτητη μεταβλητή μπορεί να εξηγήσει την εκδήλωση της εξαρτημένης μεταβλητής, δηλαδή της συναισθηματικής εξάντλησης που περιγράφει την εργασιακή ευζωία, σε ποσοστό 22,2%.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,478 <sup>a</sup>	,228	,222	1,19437

a. Predictors: (Constant), ΚΑΚΗ\_ΗΓΕΣΙΑ\_NEW

*ΠΙΝΑΚΑΣ 71: Πίνακας model summary καταστροφικής ηγεσίας και συναισθηματικής εξάντλησης*

Από την άλλη πλευρά, όπως αποκαλύπτουν τα ευρήματα του Πίνακα 72, η σχέση μεταξύ των δυο αυτών μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53,188	1	53,188	37,285	,000 <sup>b</sup>
	Residual	179,742	126	1,427		
	Total	232,930	127			

a. Dependent Variable: ΣΥΝ\_ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ\_NEW

b. Predictors: (Constant), ΚΑΚΗ\_ΗΓΕΣΙΑ\_NEW

*ΠΙΝΑΚΑΣ 72: Πίνακας ANOVA καταστροφικής ηγεσίας και συναισθηματικής εξάντλησης*

Τελος, όπως δείχνει και ο Πίνακας 73, η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι θετική. Έτσι όσο περισσότερο αυξάνονται οι εκδηλώσεις της καταστροφικής ηγεσίας τόσο περισσότερο αυξάνεται και το αίσθημα της συναισθηματικής εξάντλησης των εργαζομένων, κι άρα τόσο περισσότερο μειώνεται και η εργασιακή τους ευζωία.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,834	,222		8,275	,000
	ΚΑΚΗ_ΗΓΕΣΙΑ_NE W	,400	,065	,478	6,106	,000

a. Dependent Variable: ΣΥΝ\_ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ\_NEW

ΠΙΝΑΚΑΣ 73: Πίνακας coefficients καταστροφικής ηγεσίας και συναισθηματικής εξάντλησης

#### 3.5.4.8. Καταστροφική ηγεσία και εργασιακή απόδοση (Υπόθεση 8<sup>η</sup>)

Ο Πίνακας 74 δείχνει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή της καταστροφικής ηγεσίας μπορεί να εξηγήσει την εξαρτημένη της εργασιακής απόδοσης κατά ποσοστό 8,7%.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,307 <sup>a</sup>	,094	,087	,75392

a. Predictors: (Constant), ΚΑΚΗ\_ΗΓΕΣΙΑ\_NEW

ΠΙΝΑΚΑΣ 74: Πίνακας model summary καταστροφικής ηγεσίας και εργασιακής απόδοσης

Η σχέση των δυο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 75, ενώ ο Πίνακας 76 αποκαλύπτει πως η σχέση μεταξύ των μεταβλητών είναι αρνητική. Άρα όσο αυξάνονται οι εκδηλώσεις της καταστροφικής ηγεσίας, τόσο περισσότερο μειώνεται και η εργασιακή απόδοση του εργαζόμενου.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,376	1	7,376	12,976	,000 <sup>b</sup>
	Residual	71,050	125	,568		
	Total	78,425	126			

a. Dependent Variable: ΕΡΓ\_ΑΠΟΔΟΣΗ\_NEW

b. Predictors: (Constant), ΚΑΚΗ\_ΗΓΕΣΙΑ\_NEW

ΠΙΝΑΚΑΣ 75: Πίνακας ANOVA καταστροφικής ηγεσίας και εργασιακής απόδοσης

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,188	,141		43,819	,000
	ΚΑΚΗ_ΗΓΕΣΙΑ_NE W	-,150	,042	-,307	-3,602	,000

a. Dependent Variable: ΕΡΓ\_ΑΠΟΔΟΣΗ\_NEW

ΠΙΝΑΚΑΣ 76: Πίνακας coefficients καταστροφικής ηγεσίας και εργασιακής απόδοσης

### 1. Συμπεράσματα περί των μοντέλων

#### ➤ Συμπεράσματα περί του πρώτου μοντέλου

Το πρώτο μοντέλο ουσιαστικά εξετάζει την σύνδεση που προκύπτει μεταξύ της καταστροφικής ηγεσίας και την εργασιακής ικανοποίησης με παρεμβαλλόμενες τις έννοιες των σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου, της οργανωσιακής δέσμευσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων.

Αρχικά είναι φανερό πως η καταστροφική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με τις σχέσεις ανταλλαγής πολύ εντονότερα από ότι οι υπολειπόμενες έννοιες σχετίζονται μεταξύ τους. Άρα, η καταστροφική ηγεσία επιδρά καταλυτικά στην τελική διαμόρφωση της σχέσης αλληλεπίδρασης με την εξαρτημένη μεταβλητή που είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, οι σχέσεις ανταλλαγής, δεν οδηγούν αναγκαστικά τον εργαζόμενο να αισθανθεί συνδεδεμένος με τον οργανισμό όπου εργάζεται ή με τον εργοδότη του. Αντιθέτως, όμως, ακριβώς αυτή η αίσθηση του εργαζόμενου τον οδηγεί κατά πάσα πιθανότητα την απόλαυση συναισθημάτων ικανοποίησης από την εργασία του, τα οποία με την σειρά τους οδηγούν και στην βελτίωση της απόδοσης του.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι τελικά η εργασιακή απόδοση του εργαζόμενου και το επίπεδο αυτής εξαρτάται και αλληλεπιδρά με έναν αριθμό μεταβλητών, μεταξύ των οποίων βρίσκονται η ύπαρξη εκδηλώσεων καταστροφικής ηγεσίας, αισθημάτων ικανοποίησης από την εργασία του και τελικά η τάση αυτού να θέλει να παραμείνει στην θέση όπου εργάζεται, υπό τον ηγέτη και τον οργανισμό από όπου εργοδοτείται.

Σαφώς, εύκολα γίνεται αντιληπτό πως η απόδοση του εργαζόμενου επί εργασιακών θεμάτων είναι πολύπλοκο φαινόμενο που δεν μπορεί να προσδιοριστεί μονοδιάστατα, αλλά μόνο ως ένας πολυδιάστατος μηχανισμός που δεν αλληλεπιδρά με τις ευκόλως εννοούμενες μεταβλητές που είναι και αυτονόητες, αλλά με μια πληθώρα παραγόντων που ο καθένας με την σειρά του διαδραματίζει έναν σημαντικότερο ρόλο όσον αφορά το τελικό αποτέλεσμα.

Ειδικότερα, παράδοξη φαίνεται η διαπίστωση πως οι σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου δεν φαίνεται να διαδραματίζει σημαντικότερο ρόλο στην διαδρομή που μελετάται. Θα περίμενε κανείς ότι η ποιότητα των σχέσεων που υφίσταται μεταξύ ενός

εργαζόμενου και του ηγέτη του ωθεί τον ίδιο τον εργαζόμενο στην διαμόρφωση της αίσθησης του περί του πόσο πολύ θέλει να παραμείνει απασχολούμενος στην θέση και υπό τις συνθήκες που βρίσκεται και θα έπαιζε καταλυτικό ρόλο στην μετέπειτα ικανοποίηση και απόδοση του. Τελικά, όμως, διαπιστώνεται ότι η σύνδεση της ποιότητας των σχέσεων αυτών με τις υπόλοιπες μεταβλητές και δη την εργασιακή απόδοση δεν υφίσταται, τουλάχιστον στον βαθμό που συνάγεται συνειρμικά.

Επομένως, η καταστροφική ηγεσία, η εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζουν το επίπεδο της απόδοσης του εργαζομένου σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου, αλλά χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχει και πληθώρα άλλων παραγόντων που παραβάλλονται επηρεάζοντας τα τσέλικα επίπεδα της μεταβλητής

➤ Συμπεράσματα περί του δεύτερου μοντέλου

Το δεύτερο μοντέλο μελετά την διαδρομή που οδηγεί από την καταστροφική ηγεσία στην εργασιακή ευζωία των εργαζομένων, η οποία συνοπτικά περιγράφεται από την συναισθηματική εξάντληση. Ως παρεμβαλλόμενες έννοιες εκλαμβάνονται η σχετική στέρηση και η εργασιακή ικανοποίηση. Ήδη από την αρχή στατιστικής ανάλυσης του μοντέλου έγινε αντιληπτή η εξαιρετικής σημασίας συνδρομή της καταστροφικής ηγεσίας στην εργασιακή ευζωία του εργαζόμενου, αφού ήδη συνδράμει κατά 22,2% στην εμφάνιση του φαινομένου, με το οποίο μάλιστα σχετίζεται και αρνητικά, αφού σχετίζεται θετικά με την συναισθηματική εξάντληση.

Από την άλλη πλευρά, η συνδρομή και της σχετικής στέρησης δεν μπορεί να αγνοηθεί εφόσον σε συνδυασμό με την εμφάνιση εκδηλώσεων καταστροφικής ηγεσίας ανεβάζει το ποσοστό συσχέτισης με την συναισθηματική εξάντληση και την εργασιακή ευζωία, με τις οποίες σχετίζεται θετικά κι αρνητικά αντιστοίχως, από 22,2% σε 29,7%, συντελώντας σε μια σχετικά σημαντική αύξηση.

Αυτό που προκαλεί έκπληξη είναι τα ευρήματα που υποδεικνύουν μια μη στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τόσο της σχετικής στέρησης και της εργασιακής ικανοποίησης όσο και της εργασιακής ικανοποίησης και της συναισθηματικής εξάντλησης. Στην πρώτη περίπτωση, η σχετική στέρηση φαίνεται μεν ότι σχετίζεται αρνητικά με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, αλλά τόσο αμυδρά ώστε η ύπαρξη εκδηλώσεων της μίας έννοιας δεν εξηγεί αλλά ούτε και επιφέρει την εμφάνιση εκδηλώσεων της άλλης. Επομένως, αυτό σημαίνει ότι, παρόλο που ο μέσος άνθρωπος θα θεωρούσε πως ναι μεν οι εργαζόμενοι που



διακατέχονται από την αίσθηση πως στερούνται αναγνώρισης και ανταμοιβών σε σχέση με τους συναδέλφους τους θα διακρίνονταν και από μια σχετικά αρνητική αίσθηση περί της ευχαρίστησης που αντλούν από την εργασία τους και από το περιβάλλον αυτής, αυτό δεν ισχύει, όπως υποδηλώνουν και τα ευρήματα της παρούσας έρευνας. Κατά τον ίδιο τρόπο, ενώ θα αναμενόταν τα χαμηλά επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης του εργαζόμενου να οδηγούν σε χαμηλά επίπεδα εργασιακής ευζωίας λόγω της επίδρασης στην συναισθηματικής του εξάντληση, βάσει των ευρημάτων, η πεποίθηση αυτή καταρρίπτεται.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι τελικά ναι μεν η συναισθηματική εξάντληση κι επομένως και η εργασιακή ευζωία επηρεάζονται από μεταβλητές όπως η καταστροφική ηγεσία και η σχετική στέρηση, εντούτοις η επίδραση αυτή δεν προκύπτει απαραίτητα μέσα από την παρεμβολή του παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης, χωρίς να καταστεί δυνατή η αξιολόγηση της επίδρασης της ποιότητας των σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου στο υπάρχον μοντέλο.

## 2. Συμπεράσματα περί των υποθέσεων

### ➤ Υπόθεση 1<sup>η</sup>

Η πρώτη υπόθεση διερευνά την σχέση που συνδέει την σχετική στέρηση και την συναισθηματική εξάντληση. Σύμφωνα με όσα έχουν ειπωθεί, οι δύο αυτές μεταβλητές έχουν μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση, ενώ η σχετική στέρηση μπορεί να επηρεάσει την εμφάνιση της συναισθηματικής εξάντλησης κατά ένα πολύ μεγάλο συγκριτικά ποσοστό. Αυτό σημαίνει πως όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται πως δεν έχει πετύχει αυτά που θα ήθελε ή δεν έχει αναγνωριστεί αρκετά σε σχέση με τους συναδέλφους του, η εργασία του και οι όποιες υποχρεώσεις αυτή επισύρει τείνει να τον εξαντλεί και να απομυζεί την όρεξη και την ενέργεια του.

Αν σκεφτεί κανείς ότι η συναισθηματική δέσμευση περιγράφει την εργασιακή ευζωία, εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι εφόσον η σχετική στέρηση σχετίζεται θετικά με την συναισθηματική εξάντληση, τότε πρέπει να συνδέεται αρνητικά και με την εργασιακή ευζωία. Επομένως, ο εργαζόμενος που αισθάνεται στερημένος και εξαντλημένος από την εργασία του, εμφανίζει μειωμένα επίπεδα εργασιακής ευζωίας, πράγμα που σημαίνει ότι η ποιότητα της ζωής του στο εντός της εργασίας του περιβάλλον δυσχεραίνει.

Επομένως, η πρώτη υπόθεση επιβεβαιώνεται.

➤ Υπόθεση 2<sup>η</sup>

α. Το πρώτο σκέλος της δεύτερης υπόθεσης αφορά την σύνδεση των σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου και της εργασιακής απόδοσης του εργαζομένου, η οποία τίθεται ως θετική. Σύμφωνα με την στατιστική ανάλυση που προηγήθηκε, οι δύο αυτές μεταβλητές συνδέονται μεν θετικά όπως διατυπώνεται στην υπόθεση, εντούτοις έχουν μια μη στατιστικά σημαντική σχέση, με άλλα λόγια αμελητέα, πράγμα που εμφανίζεται και από το μικρό ποσοστό στο οποίο η ανεξάρτητη μεταβλητή μπορεί να δικαιολογήσει την εμφάνιση εκδηλώσεων της εξαρτημένης.

Έτσι, ναι μεν όταν ο εργαζόμενος είναι εμπλεκόμενος σε ποιοτική σχέση με τον ηγέτη του, τότε έχει περισσότερες πιθανότητες να αποδώσει περισσότερο στην εργασία του, η πεποίθηση όμως αυτή δεν μπορεί να είναι αποκλειστικό ή έστω σημαντικότερο τεκμήριο. Με άλλα λόγια, δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι μια υπόθεση μπορεί να επαληθευτεί, παρόλο που υπάρχουν σαφείς ενδείξεις της κατεύθυνσης που ακολουθεί η σχέση μεταξύ των εμπλεκόμενων μεταβλητών, όταν στην ουσία η σχέση αυτή δεν υφίσταται καν. Αυτό σημαίνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση προκύπτει μέσω διαφόρων παραγόντων χωρίς να συμπεριλαμβάνεται κατ'ανάγκη μέσα σε αυτές και οι σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου.

Επομένως, το πρώτο σκέλος της δεύτερης υπόθεσης δεν επιβεβαιώνεται.

β. Το δεύτερο σκέλος της δεύτερης υπόθεσης εστιάζει στην σύνδεση που υφίσταται μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής των σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου και της εξαρτημένης της εργασιακής ικανοποίησης του εργαζόμενου. Οι δύο αυτές μεταβλητές έχουν μια θετική, αλλά μη στατιστικά σημαντική σχέση. Με άλλα λόγια, η ύπαρξη ποιοτικής σχέσης μεταξύ του ηγέτη και του εργαζόμενου δεν προκαλεί αλλά ούτε αποτελεί και βασικό κριτήριο για την πρόκληση συναισθημάτων ικανοποίησης στον εργαζόμενο σε ότι αφορά στην εργασία του. Για τον λόγο αυτό, το οποιοδήποτε επίπεδο ποιότητας της σχέσης αυτής δεν θα μπορούσε να επεξηγήσει και την πρόκληση οποιουδήποτε επιπέδου ικανοποίησης στον εργαζόμενο, δηλαδή χαράς για την εργασία του και το περιβάλλον του. Παρά το γεγονός αυτό, όσο πιο ποιοτική είναι η σχέση ανταλλαγής μεταξύ των εργασιακών μερών, τόσο πιο πιθανό είναι να υπάρχει έστω κι ένα μέρος αισθημάτων ικανοποίησης στον εργαζόμενο. Έτσι, θα μπορούσε να ειπωθεί πως η πρόκληση ή μη συναισθημάτων ικανοποίησης στο εργαζόμενο προκύπτει όχι βάσει του επιπέδου ποιότητας των σχέσεων ανταλλαγής, αλλά κατά βάση από άλλες μεταβλητές.

Έτσι, το δεύτερο σκέλος της δεύτερης υπόθεσης δεν επιβεβαιώνεται.

γ. Το τρίτο σκέλος της δεύτερης υπόθεσης αφορά στην ύπαρξη σύνδεσης μεταξύ της ποιότητας των σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη κι εργαζόμενου και της οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς και στο είδος της σύνδεσης αυτής. Τα στατιστικά στοιχεία που προέκυψαν κατέδειξαν την ύπαρξη μιας θετικής και στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ τους. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο ποιοτικές είναι οι σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ των δυο εργασιακών μερών, τόσο πιο έντονα θα είναι και τα συναισθήματα της οργανωσιακής δέσμευσης του εργαζόμενου.

Η ανωτέρω κατάληξη είναι πολύ λογική αν σκεφτεί κανείς ότι η αγάπη και η θέληση του εργαζόμενου επιμήκυνσης της απασχόλησης του υπό την καθοδήγηση ενός ηγέτη και υπό την σκέπη ενός οργανισμού βρίσκεται σε αμεσότατη αλληλουχία με το πόσο καλά συνεννοείται κι επικοινωνεί με την κεφαλή αυτού του οργανισμού για αυτόν. Όταν καθίσταται δύσκολο στον εργαζόμενο να επικοινωνήσει σε εργασιακό επίπεδο με τον προϊστάμενο του, τότε θα του καλλιεργηθούν, έστω και υποσυνείδητα, συναισθήματα δυσαρέσκειας και κάποια στιγμή ενδεχομένως να αποφασίσει να αποχωρήσει από τον οργανισμό αυτό, όχι επειδή είναι δυσαρεστημένος εν γένει με τον οργανισμό, αλλά επειδή κατά πάσα πιθανότητα δεν μπορεί να συνεχίσει να βρίσκεται υπό των εντολών του συγκεκριμένου ηγέτη.

Επομένως, και το τρίτο σκέλος της δεύτερης υπόθεσης επιβεβαιώνεται.

#### ➤ Υπόθεση 3<sup>η</sup>

Η σχέση που υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών της εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης συνιστά το περιεχόμενο της τρίτης υπόθεσης. Οι δυο αυτοί παράγοντες, όταν η εργασιακή ικανοποίηση τίθεται ως ανεξάρτητη μεταβλητή και η εργασιακή απόδοση ως εξαρτημένη, αποδίδουν μια στατιστικά σημαντική σχέση με θετική κατεύθυνση όπου η ύπαρξη της ανεξάρτητης μεταβλητής μπορεί να εξηγήσει σε μεγάλο σχετικά ποσοστό την εμφάνιση της εξαρτημένης.

Επομένως, όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποιημένος από την εργασία του, η αίσθηση αυτή επηρεάζει θετικά και την απόδοσή του, καθώς τα θετικά συναισθήματα που τον διατρέχουν τον κάνουν να θέλει και να μπορεί να είναι καλύτερος στην δουλειά του.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την στατιστική επεξεργασία της υπόθεσης αυτής είναι πανομοιότυπα με εκείνα που παράγονται όταν τίθεται η αντίστροφη υπόθεση, δηλαδή

όταν η εργασιακή απόδοση τίθεται ως ανεξάρτητη μεταβλητή και η εργασιακή ικανοποίηση ως εξαρτημένη. Η ομοιότητα των αποτελεσμάτων είναι ισχυρή ένδειξη ότι η δεν μπορεί να πει κανείς με βεβαιότητα αν η εργασιακή ικανοποίηση προκύπτει από την απόδοση ή το αντίστροφο. Προφανώς, η αλήθεια είναι αμφίδρομη, καθώς ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι περισσότερο αποδοτικός όταν αισθάνεται και πιο ικανοποιημένος με την εργασία του, καθώς σίγουρα το ψυχολογικό μέρος είναι σημαντικό, αλλά και ένας πιο αποδοτικός εργαζόμενος μπορεί να αισθάνεται πιο ικανοποιημένος σε σχέση με έναν λιγότερο αποδοτικό, καθώς η υψηλή απόδοση μπορεί να δημιουργήσει συναισθήματα ευφορίας και ικανοποίησης στον εργαζόμενο, δίνοντας του το έναυσμα να γίνει ακόμα καλύτερος.

Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί να ειπωθεί ότι η μια έννοια είναι αποτέλεσμα ή προκύπτει από την άλλη. Αντιθέτως, και μεν η ικανοποίηση μπορεί να εξηγήσει την αυξημένη απόδοση του εργαζόμενου, εντούτοις δεν μπορεί να αποτελέσει το μόνο σημαντικό παράγοντα αυτής.

Με άλλα λόγια, η τρίτη υπόθεση επιβεβαιώνεται μερικώς.

#### ➤ Υπόθεση 4<sup>η</sup>

Η τέταρτη υπόθεση περιλαμβάνει την σχέση που υπάρχει μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Η προγενέστερη στατιστική ανάλυση ανέδειξε την ύπαρξη μιας θετικής και στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ τους. Η ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η οργανωσιακή δέσμευση, μπορεί να προβλέψει σε, όταν υπάρχει, μεγάλο βαθμό την ύπαρξη ενδείξεων βελτιωμένης απόδοσης του εργαζόμενου.

Πρακτικά, ο εργαζόμενος, όταν αισθάνεται ότι είναι συνδεδεμένος τόσο με την θέση εργασίας του, όσο και με τον ηγέτη και οργανισμό όπου εργάζεται και θέλει να παραμείνει στο ίδιο περιβάλλον, είναι αναμενόμενο να καταβάλλει εντονότερες προσπάθειες να βελτιώσει την απόδοση του και να γίνει αρεστός στον ηγέτη του. Αυτό προκύπτει όχι μόνο σκεπτόμενος ορθολογικά, αφού με πιθανότητα που προσεγγίζει την βεβαιότητα, ο ηγέτης θα επιλέξει και κρατήσει, ακόμα και να προάγει, έναν εργαζόμενο που καταβάλλει έντονες προσπάθειες να βελτιωθεί εργασιακά και επιτυγχάνει, παρόλο που ίσως οι οικονομικές συγκυρίες απαιτούν μειώσεις προσωπικού, σε σχέση με εργαζόμενους οι οποίοι δεν επιδεικνύουν παρόμοιο ζήλο.

Πέραν, όμως, της ορθολογικής σκέψης, ο δεσμευμένος με το εργασιακό του περιβάλλον εργαζόμενος θα επιδιώξει την βελτίωση της απόδοσης του σκεπτόμενος και συναισθηματικά. Η δέσμευση που αισθάνεται απέναντι στη θέση, τον ηγέτη και τον οργανισμό όπου απασχολείται, η οποία σε μεγάλο βαθμό προκύπτει από την ποιοτική σχέση ανταλλαγής που

υπάρχει, του δημιουργεί αισθήματα ευφορίας και βελτιώνει την απόδοση του, εν μέρει και σαν ανταπόδοση της ποιότητας που διακρίνει τις σχέσεις ανταλλαγής όπου συμμετέχει και ο ίδιος. Κυριαρχείται από την ανάγκη να ‘βγάλει τον ηγέτη του ασπροπρόσωπο’ με άμεσο αποτέλεσμα να προσπαθεί διπλά ώστε να τον ευχαριστήσει και να εισπράξει την δική του επιδοκιμασία και αποδοχή. Η ανάγκη αυτή πηγάζει και από την υποσυνείδητη τάση των ανθρώπων να αποζητούν την ταύτιση και επιβεβαίωση των ατόμων τα οποία θεωρούν κυρίαρχα, αξιοθαύμαστα και γενικότερα αξιόλογα.

Επομένως, η τέταρτη υπόθεση επαληθεύεται.

➤ Υπόθεση 5<sup>η</sup>

Η πέμπτη υπόθεση συνοψίζεται στην σχέση που διατρέχει τις έννοιες της οργανωσιακής δέσμευσης και της συναισθηματικής εξάντλησης, η οποία στην ουσία περιγράφει τα επίπεδα της εργασιακής ευζωίας του εργαζόμενου. Βάσει των προκύπτων στοιχείων, η υπάρχουσα σχέση, αν και αρνητική δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Η διαπίστωση αυτή προσδιορίζει την κατ’ ουσία ασημαντότητα του ρόλου που η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης διαδραματίζει στην εμφάνιση ή και τη πρόκληση της συναισθηματικής εξάντλησης του εργαζόμενου. Έτσι, ακόμα και αν ειπωθεί ότι ο εργαζόμενος τείνει να εξαντλείται συναισθηματικά και να σταγγίζεται ενεργειακά όσο λιγότερο δεσμεύεται ή έστω θεωρεί ότι δεσμεύεται από το εργασιακό του περιβάλλον, η σχέση αυτή δεν μπορεί να ειπωθεί πως υφίσταται και στην πραγματικότητα, αφού τελικά η δέσμευση δεν προκαλεί την εμφάνιση της συναισθηματικής εξάντλησης και άρα δεν προκύπτει μείωση των επιπέδων της ευζωίας του.

Παρά το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι, όπως και όλοι οι άνθρωποι, έχουν την ανάγκη της συλλογικότητας, δηλαδή της αίσθησης ότι ανήκουν σε μια ομάδα από την οποία μάλιστα είναι αποδεκτοί, η εργασιακή τους δέσμευση που είναι ένα άμεσο αποτέλεσμα αυτής τους της ανάγκης δεν αποτελεί προπομπό της ρύθμισης των επιπέδων της ευζωίας τους και ούτε μπορεί αυτός ο παράγοντας να τα προβλέψει.,

Αυτό σημαίνει ότι η πέμπτη υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται.

➤ Υπόθεση 6<sup>η</sup>

Η επόμενη υπόθεση περιλαμβάνει το είδος της σύνδεσης που προκύπτει μεταξύ της καταστροφικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Η σχέση αυτή εμφανίζεται μη

στατιστικά σημαντική, αλλά και αρνητική. Η ερμηνεία που παρέχεται σε αυτά τα δεδομένα εστιάζει κατά κύριο λόγο στο γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευρύτατη και πολυδιάστατη έννοια, η οποία τελικά δεν μπορεί να προσδιοριστεί από κάποιον άλλο παράγοντα, επίσης γενικό, όπως η εργασιακή ικανοποίηση.

Επί της ουσίας, ο εργαζόμενος σαφώς βάσει λογικής θα αισθανθεί μη ικανοποιημένος με την εργασία του και το εν γένει εργασιακό του περιβάλλον όταν θα πρέπει στα πλαίσια αυτής να ανέχεται εκδηλώσει και συμπεριφορές που ανάγονται στην έννοια της καταστροφικής ηγεσίας. Η κατάσταση αυτή με βεβαιότητα θα επιδεινώνει την ψυχολογική και σωματική υπόσταση του εργαζόμενου, προκαλώντας του έντονο στρες, επιβαρυσμένη υγεία και ψυχική αναστάτωση.

Εντούτοις, τα ανωτέρω θα μπορούσαν να ισχύσουν μόνο για μια μερίδα εργασιακού πληθυσμού, ίσως για την πλειοψηφία, και δεν θα έπρεπε, όπως τελικά προκύπτει, να θεωρηθεί πανάκεια για όλους. Έτσι, κατά πάσα πιθανότητα, πολλοί ιδιαίτερος ανταγωνιστικοί εργαζόμενοι που βιώνουν εκδηλώσεις καταστροφικής ηγεσίας, όπως ο εκφοβισμός, η ανηθικότητα και η πολιτική των διακρίσεων, όχι αρνητικά, αλλά ως έναυσμα βελτίωσης και θέσης ενός στοιχήματος με τον εαυτό τους να ξεπεράσουν τα προβλήματα που προκύπτουν, έστω και αν αυτή τους η στάση διατηρηθεί μόνο μακροπρόθεσμα. Εξάλλου, η δυσχέρειες της αγοράς εργασίας λόγω της οικονομικής κρίσης από την μία και η βεβαιότητα που προκύπτει στους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα από την άλλη έχουν οδηγήσει τους εργαζόμενους, αν όχι να προσπαθήσουν να χρησιμοποιήσουν προς όφελος τους την ύπαρξη ενός καταστροφικού ηγέτη, τουλάχιστον να αποστασιοποιηθούν από αυτόν και να μην αφήσουν την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την δουλειά τους να επηρεαστεί.

Όποια και να είναι η αλήθεια, η καταστροφική ηγεσία δεν φαίνεται να επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, τουλάχιστον σε σχέση με άλλους παράγοντες, πολύ πιο στενά συνδεδεμένους με αυτή, όπως η εργασιακή απόδοση. Αυτό σημαίνει ότι, ειδικά για τους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα, η ύπαρξη καταστροφικών ηγετών θα έπρεπε να απενεχοποιηθεί ως προς την μείωση του ηθικού και της ικανοποίησης των εργαζομένων οερί εργασιακών θεμάτων.

Έτσι, η έκτη υπόθεση δεν επαληθεύεται.

#### ➤ Υπόθεση 7<sup>η</sup>

Η έβδομη υπόθεση αφορά στην σχέση της καταστροφικής ηγεσίας και της συναισθηματικής εξάντλησης, κι άρα εμμέσως της εργασιακής ευζωίας των εργαζομένων. Η

καταστροφική ηγεσία μπορεί να επηρεάσει άμεση και απευθείας την ευζωία των εργαζομένων, καθώς η σχέση της με την συναισθηματική εξάντληση είναι θετική και στατιστικά σημαντική.

Με άλλα λόγια, όσο πιο πολλές εκδηλώσεις καταστροφική ηγεσίας λαμβάνει ο εργαζόμενος του δημοσίου τομέα, είτε πρόκειται για εκφοβισμό, είτε για ανηθικότητα, είτε για πολιτική διακρίσεων εφαρμοσμένη από τον ηγέτη, τόσο πιο εξαντλημένος θα καταλήξει τελικά. Ο εργαζόμενος επηρεάζεται σωματικά και ψυχολογικά από το συνεχές στρες, πίεση και κακή ή υποτιμητική συμπεριφορά του ηγέτη που μπορεί να αποδειχθεί μάλιστα και άκρως επιβαρυντική για τους ίδιους και τελικά καταλήγουν αποστραγγισμένοι από οποιαδήποτε ενέργεια να συνεχίσουν την εργασία τους.

Αν σκεφτεί κανείς ότι η συναισθηματική εξάντληση περιγράφει την εργασιακή ευζωία των εργαζομένων, εύκολα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η καταστροφική ηγεσία τελικά επηρεάζει και την ευζωία των εργαζομένων και μάλιστα αρνητικά, αφού οι δέκτες εκδηλώσεων καταστροφικής ηγεσίας βιώνουν σταδιακή μείωση του επιπέδου της ποιότητας της εργασιακής τους ζωής και υπόστασης μέχρι είτε την αποχώρησή τους από τις εντολές του συγκεκριμένου ηγέτη είτε την συναισθηματική τους εξαθλίωση.

Επομένως, η έβδομη υπόθεση επαληθεύεται.

#### ➤ Υπόθεση 8<sup>η</sup>

Η όγδοη και τελευταία υπόθεση αφορά στον παράγοντα της καταστροφικής ηγεσίας και την σχέση που τον διακρίνει με τον παράγοντα της εργασιακής απόδοσης. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έφερε στην επιφάνεια μια στατιστικά σημαντική σχέση και μάλιστα αρνητική.

Επομένως, ένας καταστροφικός ηγέτης, όσο πιο πολύ επενεργεί πάνω στους εργαζομένους του, τόσο περισσότερο τους οδηγεί στην μείωση της εργασιακής απόδοσης του. Οι εργαζόμενοι, βιώνοντας την καταπίεση τέτοιου τύπου ηγετών, είτε δεν μπορούν είτε φοβούνται να πάρουν πρωτοβουλία και να ξετυλίξουν της ικανότητες τους ώστε να φέρουν τις εργασιακές τους υποχρεώσεις σε πέρας, προκειμένου να μην έρθουν στην δυσάρεστη θέση να αντιμετωπίσουν τα αντίποινα του ηγέτη τους που τελικά δεν θα εγκρίνει αυτή τους την στάση. με δεδομένη, την έλλειψη ιδιαίτερης αξιολόγησης των εργαζόμενων όλων των βαθμίδων εντός των κόλπων του ελληνικού δημοσίου τομέα και την ανυπαρξία του φόβου ακούσιας αποχώρησης από τον οργανισμό όπου απασχολούνται, οι εργαζόμενοι προτιμούν να μην επιδείξουν ιδιαίτερη απόδοση ώστε να μην έρθουν στην προσοχή και να στο

στόχαστρο του ηγέτη, παρά να εξελίξουν τις δυνατότητες τους και να αποδώσουν περισσότερο με κίνδυνο, όμως, να μετατραπούν σε θύματα της καταστροφικής ηγεσίας.

Έτσι η όγδοη υπόθεση επαληθεύεται.

### 3. Προτάσεις

Από την ανωτέρω ανάλυση προκύπτει ότι η έννοια της καταστροφικής ηγεσίας είναι πολυδιάστατη και προκαλεί εκτεταμένες συνέπειες σε εργασιακό επίπεδο. Εντούτοις, η ύπαρξη της δεν θα έπρεπε να θεωρείται αναγκαίο κακό, καθώς υπάρχουν τρόποι αντιμετώπισης της.

Οι μελετητές της καταστροφικής ηγεσίας παγκοσμίως θεωρούν ότι για την εμφάνιση και διατήρηση της είναι υπεύθυνα τα τέσσερα χαρακτηριστικά, η παρεμπόδιση των στόχων του ηγέτη, τα προσωπικά στοιχεία του χαρακτήρα του ηγέτη, το οργανωσιακό πλαίσιο και η διακριτικότητα του ηγέτη. Προκειμένου να ελεγχθούν αυτοί οι παράγοντες, ένας τρόπος που προτείνεται είναι ο μηχανισμός 'αυτό-ελέγχου' του Lange (2008). Μέσω του μηχανισμού αυτού υπονοείται ότι ο ηγέτης μπορεί να ρυθμίζει την συμπεριφορά του ώστε να την προσαρμόσει αναλογικά με τους οργανωσιακούς κανονισμούς. Με αυτόν τον τρόπο, είναι λιγότερο πιθανό να υποπέσει σε συμπεριφορές που παραβιάζουν τα έννομα συμφέροντα του οργανισμού. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται στενή και δυνατή ταύτιση του ηγέτη με τον οργανισμό, διαίωηση των αξιών του και επιθυμία δράσης σύμφωνα με τα συμφέροντα του μέσω της επιλογής του προσωπικού και της τοποθέτησης του με γνώμονα την ταυτοποίηση των δυνητικά καταστροφικών ηγετών. Ένας άλλος τρόπος είναι και οι ενεργητικές αναβαθμίσεις των οργανωσιακών απαιτήσεων κατά την διαδικασία ανεύρεσης νέων υπαλλήλων και η συνεχής έκθεση των ηγετών στην συμβολική αναπαράσταση των οργανωσιακών αξιών και κανονισμών (Harrison & Carroll, 1991; Lange, 2008).

Επιπλέον, απαιτείται η παρακολούθηση του οργανωσιακού περιβάλλοντος και η διαφοροποίηση των στοιχείων που μπορεί να οδηγήσουν στην καταστροφική ηγεσία. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με την χρήση της τιμωρίας και της επιβράβευσης μέσω της παροχής ικανών κινήτρων των ηγετών (Lange, 2008). Έτσι, οι καταστροφικές συμπεριφορές τιμωρούνται και οι καλές επιβραβεύονται (Anand et al, 2005). Πιο αυστηρός τρόπος ελέγχου είναι η νομική, δηλαδή κανονιστική, κύρωση που επιβάλλει σφοδρες πειθαρχικές και νομικές κυρώσεις σε όσους ηγέτες παραστρατούν. Θα μπορούσαν να επιβληθούν και κοινωνικές κυρώσεις βασισμένες στους οργανωσιακούς κανονισμούς και στις αποδεκτές συμπεριφορές εφόσον το οργανωσιακό κλίμα είναι τέτοιο που να προάγει τη συνεργασία, τη δικαιοσύνη και



τα κοινωνικά δεδομένα συμπεριφοράς (Kayes et al, 2007) ή εφόσον υιοθετηθούν επίσημοι ηθικοί κώδικες (Chonko & Loe, 2001).

Επίσης, ένας άλλος τρόπος είναι οι ηθελημένοι έλεγχοι που παρέχουν σε όλους τους εργαζόμενους την δυνατότητα να εκφράσουν περιπτώσεις ανεπιθύμητης συμπεριφοράς εντός του οργανισμού. Πολλές φορές οι εργαζόμενοι, παρ' ότι θύματα παρόμοιας συμπεριφοράς, δεν το δηλώνουν επίσημα λόγω φόβου που προκύπτει από την διαφορά θέσης μεταξύ αυτών και του ηγέτη (Knapp et al, 2005) και από τα τυχόν αντίποινα του ηγέτη (Mesmer- Magnus & Viswesvaran, 2005). Επομένως, είναι απαραίτητοι οι ασφαλείς και εύκολα προσβάσιμοι τρόποι ώστε να προκύψουν παρόμοιες δηλώσεις και καταγγελίες, οι οποίοι και πρέπει να γνωστοποιηθούν στους εργαζόμενους προκειμένου να μπορούν να τους χρησιμοποιούν.

Ακόμα, η λειτουργία των κέντρων αξιολόγησης κρίνονται αναγκαία προκειμένου να ελεγχθεί η εκδήλωση της καταστροφικής ηγεσίας. Στα κέντρα αυτά, οι εργαζόμενοι εκθέτονται σε μια σειρά προσομοιωτικών σεναρίων προϊσταμένου και υφισταμένου, όπου εκπαιδεύονται ουσιαστικά στην αντίσταση τους κατά των καταστροφικών ηγετών που είναι άλλωστε και το επιθυμητό (Arthur, Day, McNelly & Edens, 2003; Gaugler, Rosenthal, Thornton & Bentson, 1987).

Κατόπιν, η χρήση βιοδεδομένων προς αξιολόγηση της προσωπικότητας των εργαζόμενων είναι απαραίτητη. Πρόκειται κατ' ουσίαν για ψυχοτεχνικά τεστ προς εντοπισμό ψυχολογικών στρεβλώσεων και τελικά όχι μόνο καταστροφικών ηγετών, αλλά και εργαζόμενων που θα μπορούσαν να δράσουν επικουρικά σε αυτούς. Σημαντικό εργαλείο σε αυτό θεωρείται η κλίμακα βιοδεδομένων που δημιούργησαν ο Mumford και οι συνεργάτες του (1992).

Τέλος, απαιτείται εκπαίδευση κι επιμόρφωση των εργαζομένων με τρόπο που να αναπτύσσουν προσωπική πρωτοβουλία, αυτό- αποτελεσματικότητα και αυτονομία ώστε να μπορέσουν να διατηρήσουν τις αναγκαίες ισορροπίες και τον έλεγχο του εαυτού τους σε απολυταρχικές μορφές εξουσίας, όπως είναι η καταστροφική ηγεσία (Garsten et al, 2010; Padilla et al, 2007). Η ενθάρρυνση του ηθικού κλίματος που να επιτρέπει στους εργαζόμενους να καταστήσουν τους ηγέτες υπεύθυνους για τυχόν ανήθικη συμπεριφορά τους μέσω υιοθέτησης πρακτικών και διαδικασιών που προωθούν τις ηθικές αξίες και κώδικες διοίκησης όπως και πρωτοβουλίες που καλλιεργούν ενεργητικούς εργαζόμενους, επιβάλλουν την εφαρμογή διαδικασιών 'whistle blowing' (Hollander & Offermann, 1990; Trevino & Weaver, 1998).

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adams A., “bullying at work: How to confront and overcome it”, Virago Press, 1992
- Alderfer C. P., “An empirical test of a new theory of human needs”, *Organisational Behavior and Human Performance*, vol. 4, issue 2, 1969
- Allen N.J. , Meyer J.P., “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, vol. 63, 1990
- Altemayer B., “The other ‘authoritarian personality’”, Academic Press, 1998
- Altheide D., Adler P.A., Aldler P., Altheide D.A., “The social meaning of employee theft”, *Crime at the top: Deviance in business and the professions*, 1978
- American Psychiatric Association, “Diagnostic and statistical manual of mental disorders”, Author, 2000
- Ammeter A.P., Douglas C, Gardner W.L., Hochwarter W.A, Gerris G.R., “Toward a political theory of leadership”, *The Leadership Quarterly*, vol. 13, 2002
- Anderson C. R., “Coping behaviors as intervening mechanisms in the inverted U stress- performance relationship”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, 1976
- Ashforth B. E., “Petty tyranny in organisations”, *Human Relations*, vol. 47, 1994  
preliminary examination of antecedents and consequences”, *Canadian Journal Of Administrative Sciences*, vol. 14, 1997
- Ashforth B. E., “Petty tyranny in organisations”, *Human Relations*, vol. 47, 1994
- Agle B. R., Nagarajan N. J., Sonnerfeld J.A., Srinivasan D., “Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty and top management team perception of CEO charisma”, *Academy of Management Journal*, vol. 49, 2006
- Arendt H., “The origins of totalitarianism”, Harcourt, Brace and Co, 1951
- Babiak B., Hare R. D., “Snakes in suits: When psychopaths go to work”, Harper Collins Publishers
- Baird L. S., ” Self and superior ratings of performance: As related to self-esteem and satisfaction with supervision”, *Academy of Management Journal*, vol. 20, issue 2, 1997
- Baharody G., Stoneman Z., “Peer imitation: An examination of status and competence hypothesis”, *Journal of Genetic Psychology*, vol. 146, 1985

- Bakker A.B., Demerouti E., “The job demands- resources model: State of the art”, *Journal of Managerial Psychology*, vol.
- Bandura A., “social foundations of thought and action: A social cognitive theory”, Prentice Hall, 1986
- Barbuto J.E., Scholl R.W., “Motivation sources inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation”, *Psychological Reports*, vol. 82, 1998
- Bardes M., Piccolo R.F., “Goal setting as an antecedent of destructive leader behaviors”, Infromation Age Publishing, 2010
- Barbuto J.E., “Influence triggers: A framework for understanding follower compliance”, *The Leadership Quaterly*, vol. 11, 2000
- Bass B. M., “Bass and Stogdill’s handbook of leadership:theory, research and managerial applications”, New York, the free press, vol. 3, 1990
- Bass B., “Leadership and performance beyond expectations”, Free Press, 1985
- Bass B., Steidmeier P., “Ethics, character and authentic transformational leadership behavior”, *Leadership Quaterly*, vol. 10, 1999
- Baumeister R. F., Bratslavsky E., Finkenauer C, Vohs K. E., “Bad is stronger than good”, *Review of General Psychology*, vol. 5, issue 4, 2001
- Bedeian A. G., Armenakis A. A., “A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity”, *Academy of Management Journal*, vol. 24, 1981
- Bentz V., “A view from the top: A thirty year perspective of researched devoted to the discovery, description and prediction of executive behavior”, Paper presented at the 93th annual convention of the American psychological association, 1985
- Berkowitz E. N., “Role theory, attitudinal constructs, and actual performance: A measure- ment issue”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, 1980
- Bies R. J., Tripp T. M., “Two faces of the powerless:Copying with tyranny in organisations”, *Power and Influence in Organisations*, 2001
- Bjesnebekk G., ”Positive affect and negative affect as modulators of cognition and motivation: the rediscovery of affect in achievement in theory”, *Scandanevian Journal of Educational Research*, vol. 52, 2008
- Blake R. R., Mouton J. S., “The managerial grid III”, Gulf Publishing, 1985
- Blumberg M., Pringle, C. , “The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work motivation”, *Academy of Management Review*,vol. 7, 1982
- Brodsky C.M., “The harassed worker”, Lexington Books, DC Health & Company, 1976

- Brown M. E., Trevino L. K., Harrison D.A., “ Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing”, *Organisational behavior And Human Decision Processes*, vol. 97, 2005
- Browning C., “The decision concerning the final solution”, Schocken, 1989
- Boccialetti G., “It takes two”, Jossey- Bass, 1995
- Bommer M., Gratto C., Gravander J, Tuttle M.A, “Behavioral Model of Ethical and Unethical Decision Making”, *Journal of Business Ethics*, vol. 6, 1987
- Bowling N.A., “Is the job satisfaction- performance relationship spurious? A meta-analytic examination”, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 71, 2007
- Burns J., “Transformational Leadership”, Atlantic Montly Press, 2003
- Burns J., “Leadership”, Harper & Row, 1978
- Byrne D., “The attraction paradigm”, Academic Press, 1971
- Burris E. R., Detert J. R., Chiaburu D. S., “Quitting before leaving: the effects of psychological attachment and detachment on voice”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, 2008
- Cell C., “Charismatic heads of state: the social context”, *Behavior Science Research*, vol. 9, 1974
- Chand I., Runco M.A., “Problem Finding Skills as Components in the Creatice Process”, *Personality and Individual Differences*, vol. 14, 1992
- Chiang C., Jang S., “An expectancy theory model for hotel employee motivation”, *Inernational Journal of Hospitality management*, vol. 27, issue 2, 2008
- Chirumbolo A., “The relationship between need for cognitive closure and political orientation: The mediating rolo of authoritarianism”, *Personality and Individual Differences*, vol. 32, 2002
- Christie R., Geiss F. L., “Studies in Machiavellianism”, Academic Press, 1970
- Cohen F., Solomon S., Maxfield M, Pyszczynski T, Grennberg J., “Fatal attraction: The effects of mortality salience on evaluations of charismatic, task- orientd and relationship- oriented leaders”, *Psychological Science*, vol. 15, 2004
- Conger J. A., “The dark side of leadership”, *Organisational Dynamics*, vol. 19, issue 2, 1990
- Conger J., Kanungo R., “Toward a beavioral theory of charismatic leadership in organizational settings”, *Academy of Manafement Review*, vol. 12, 1987
- Conger J., “The dark side of leadership”, *Organizational Dynamics*, vol. 19, 1990
- Cook- Greuter S., “Postautonomous ego development: Its nature and treasurement”, Harvard University, 1999

- Costa P., McCrae R.R., “Personality in adulthood: A six- year longitudinal study of self- reports and spouse ratings on the NEO personality inventory”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54, 1988
- Cowherd D., Levine D., “Product Quaterly and Pay Equity between lower- level employees and top management: An Investigation of Distributive Justice Theory”, *Administrative Science Quaterly*, vol. 37, issue 2, 1992
- Cramer P., “Defence mechanisms in psychology today: Futher processes for adaptation”, *American Psychologist*, vol. 55, 2000
- Cushman P., “The self besieged: Recruitment- indoctrination processes in restrictive groups”, *Journal for the Theory of Social Behavior*, vol. 16, 1986
- Dalal R.S., “A meta; analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior”, *journal of Applied Psychology*, vol. 90, 2005
- Dambrun M., Vanite E., “Reopening the study of extreme social behaviors: Obedience to authority within an immersive video environment”, *European Journal of Social Psychology*, vol. 40, 2010
- Darley J.M., “The Dynamics of Aythority Influence in Organizations, the Unintended Action Consequences”, *Social Influences on Ethical Behavior in Organizations*, 2001
- Dawson L.L., “Psychopathologies and the attribution of charisma: Critical introduction to the psychology of charisma and the explanation of violence in new religious movements”, *The Journal of Alternative and Emergent Religions*, vol. 10, 2006
- De Hoogh A. H. B., Den Hartog D. N., “Ethical and despotic leadership, relationships with leader’s social responsibility, top management team effectiveness and subordinate’s optimism: A multy method study”, *The Leadership Quaterly*, vol. 19, 2008
- Ditton J., “Part- time crime: An ethnography of fiddlind and pilferage”, *Billings and Sons Ltd*, 1977
- Dormann C., Kaiser D.M., “Job conditions and customer satisfaction”, *European Journal of Work and Educatioanl Psychology*, vol. 11, 2002
- Dorman C., Zapf D., “Social support, social stressors at work, and depressive symptoms: testing for main and moderating effects with structural equations in a three wave longitudinal study”, *Journal of applied Psychology*, vol. 84, 1999
- Duffy M. K., Ganster D. C., pagon M., “Social undermining in the workplace”, *Academy of Manafement Journal*, vol. 45, 2002

- Dunnette M. D., Campbell J. P., Hakel M. D., “Factors Contributing to Job Satisfaction and Job Dissatisfaction in Six Occupational Groups”, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 1, 1967
- Einarsen S. “Harassment and bullying at work: A review of Scandinavian approach”, *Aggression and Violent Behavior: A review Journal*, vol. 4, 2000
- Einarsen S., Aasland M. S., Skogstad A., “Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model”, *The Leadership Quarterly*, vol. 18, 2007
- Einarsen S., Skogstad A., Leseth A. M., Aasland M.S., “Destructive leadership: A behavioural model”, *Forskningved Institutt for samfunnspsykologi*, 2002
- Einarsen S., Skogstad A., “Bullying at work: Epidemiological findings in public and private places”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, 1996
- Einarsen S., Raknes B. I., mathiesen B, “Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study”, *European Work and organizational psychology*, vol. 4, 1994
- Einarsen S. Nielsen M. B., Raknes B. I., Skogstad A., “The destructive employee: unfaithful servant or a lazy bastard?”, *Fagbokforlaget*, 2005
- Einarsen S., Raknes B.I., “Harassment in the workplace and the victimization of men”, *Violence and Victims*, vol. 12, 1997
- Eipstein S., “Revelations about Hitler’s anti-Semitism from an associative analysis of Mein Kampf”, Paper presented at the 110<sup>th</sup> Annual Convention of the American Psychological Association, 2002
- Ellison C.G., Sherkat D.E., “Obedience and autonomy: Religion and parental valued reconsidered”, *Journal of the Scientific Study of Religion*, vol. 4, 1991
- Eran M., “Relationship between Self-perceived Personality Traits and Job Attitudes in Middle Management”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, 1966
- Erikson E. H., “Identity and the life cycle”, *International University Press*, 1959
- Epitropaki O., Martin R., “Implicit leadership theories in an applied setting: Factor structure, generalizability and stability over time”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, 2004
- Feloson R. B., “Kick ‘em when they’ re down: explanations of the relationship between stress and interpersonal aggression and violence”, *The Sociologist Quarterly*, vol. 33, 1992
- Ferris G.R., Adams G., kolodinsky R.W., Hochwarter W.A., Ammeter A.P., “Perceptions og organizational politics: Theory and research directions”, *JAI Press*, 2002

- Ferris G. R., Zinko R., Brouer R. L., Buckley M. R., Harvey M. G., “Strategic Bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership”, *The leadership Quarterly*, vol. 18, 2007
- Fleishman D. R., Nye J.L., “Personal Moral Philosophies and Moral Choice”, *Journal of Research in Personality*, vol. 24, 1990
- Freud S., “Group Psychology and the analysis of the ego”, Hogarth Press, 1921
- Freud A., “The ego and the mechanisms of defence”, International Universities Press, 1966
- Freudenberger H.J., “Staff burn-out”, *Journal of Social Issues*, vol. 30, 1974
- Finkelstein S, Hambrick D.C., “Top management- team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 1990
- Friedlander F., “Motivation to Work and Organisational Performance”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 15, 1966
- Friedlander F., “Job Characteristics as Satisfiers and Dissatisfiers”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 66, 1964
- Frischer J., Larsson K., “Laissez- faire in research education:an inquiry into a Swedish doctoral program”, *Higher Education Policy*, vol. 13, 2000
- Galanter M., “Charismatic religious sects and psychiatry: An overview”, *Journal of Psychiatry*, vol. 139, 1982
- Gardner H., “Leading minds: An anatomy of leadership”, Basic Books, 1996
- Gardner W, Avolio B., “the charismatic relationship: A dramaturgical perspective”, *Academy of Management Review*, vol. 23, 1998
- Garnezy N., Masten A., “Chronic Adversities”, *Child and adolescent psychiatry*, 1994
- Glad B., “When Tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power”, *Political Psychology*, vol. 23, 2002
- Gray J.A., “A critique of Eysenck’s theory of personality”, Springer, 1981
- Greenberg J., “A taxonomy of Organisational Justice Theory”, *Academy of Management*, vol. 12, issue 1, 1987
- Grojean M.W., Resick C.J., Dickson M.W., Smith D.B., “Leaders, Values and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics”, *Journal of Business Ethics*, vol. 55, 2004
- Goodstadt B., Hjelle L., “Power to the powerless: Locus of control and the use of power”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 27, 1973

- Hambrick D., Abrahamson C., “Assessing the amount of managerial discretion in different industries: A multy- method approach”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, 1995
- Hamilton V.L., Sanders J., “The second fact of Evil:Wrongdoing in and by the Corporation”, *Personality and Social Psychology Review*, vol. 3, 1999
- Hare R., “Without conscience: The disturbing world of the psychopaths among us”, Simon & Schuster, 1993
- Hare R.D., Neumann C.S., “Psychopathy as a clinical and empirical construct”, *Annual Review of Clinical Psychology*,vol. 4, 2008
- Harris K. J., Kacmar K. M., Zivnuska S., “An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship”, *The Leadership Quaterly*, vol. 18, 2007
- Harvey A., “A dramaturgical analysis of charismatic leader discourse”, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 14, 2001
- Hauge I. J., Skogstad A, Einarsen S., “Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study”, *Work and Stress*, vol. 21, 2007
- Hayward M., hambrick D., “Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris”, *Administrative Science Quaterly*, vol. 42, 1997
- Hegarty W. H., Sims H.P., “Some Determinants of Unethical Dacision Behavior: An experiment: *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, 1978
- Heifetz R., “leadership without easy answers”, Cambridge, 1994
- Hershcovis M. S., “Incivility, social undermining, bullying...Oh My! A call to reconcile constructs within workplace aggression research”, *Journal of Organisational Behavior*, vol. 32, 2011
- Heskett J.L., Sasser W.E., Schlesinger L.A., “The value profit clain: treat employees like customers and customerslike employees”, Free Press, 2002
- Heylighen F., “A cognitive systemic reconstruction of Maslow’s theory of self-actualization”, *Behavioral Science*, vol. 37, 1992
- Hinrichs K.T., “Follower propensity to commit crimes of obedience: The role of leadership beliefs”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 14, 2007
- Hoel H., Rayner C., Cooper C. L., “Workplace Bullying”, *International review of industrial and organizational psychology*, 1999
- Hoel H., Einarsen S., Cooper C.L., “Organizational effects of bullying”, Taylor Francis, 2003



- Hofstede G., “The applicability of McGregor’s theories in South East Asia”, *Journal of Management Development*, vol. 6, issue 9, 1987
- Hoffer E., “The true believer: Thoughts on the nature of mass movements”, Harper & Row, 1951
- Hogan R., Hogan J., “Asserting leadership: A view from the dark side”, *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 9, 2001
- Hogan R., Kaiser R., “What we know about about leadership”, *Review of General Psychology*, vol. 9, 2005
- Hogan R., Curphy G. J, Hogan J., “What we know about leadership: Effectiveness and personality”, *American Psychologist*, vol.49, 1994
- Hollander E. P., “the essential interdependence of leadership and followership”, *Current Directions in Psychological Science*, vol. 1, 1992
- House R., Aditya R., “The social scientific study og of leadership: Quo Vadis?”, *Journal of Management*, vol. 23, 1997
- House R., Spangler W., Woycke J., “ Personality and charisma in the U.S. Presidency: A psychological theory of leadership effectiveness”, *Administrative Science Quaterly*, vol. 36, 1991
- House R., Howell J., “Personality and charismatic leadership”, *Leadership Quaterly*,vol. 3, 1992
- Howell J. M., Avolio B. J., “The ethics of charismatic leadership: Submission or Liberation?”, *Academy of Management Executive*, vol. 6, 1992
- Howell J. “Two faces pf charisma: socialized and personalized leadership in organisations”, *Charismatic Leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*, 1988
- Hulin, C. L., & Smith, P. C., “A linear model of job satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 49, 1965
- Hunter J. E., Schimdt F. L., “Methods of meta- analysis- Correctingerror and bias in research findings”, Thousand Oaks, 2004
- Isaac R., Zerbe W., Pitt D., “Leadership and motivation: the effective application of expectancy theory”, *Journal of managerial issues*, vol. 13, issue 2, 2001
- Janis I, Mann L., “Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment”, Free Uniiversity Press, 1977
- Johnson J. V., Stewart W., Hall E.M., Fredlund P., Theorell T., “Long- term psychosocial work environment and cardiovascular mortality among Swedish men”, *American Journal of Public Health*, vol. 86, 1996

- Judge T., Locke E., Durham C., “The dispositional causes of job satisfaction: A core-evaluations approach”, *Research in Organizational Behavior*, vol. 19, 1997
- Judge T., Bono J., “Relationship of core self evaluations traits self- esteem, generalized self- efficacy, locus of control and emotional stability- with job satisfaction and job performance: A meta- analyses”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, 2002
- Judge T., Locke E., Ilies R., Gerhardt M. W., “Personality and leadership: A qualitative and quantitative review”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, 2002
- Jugert P, Cohrs J.C>, Duckitt J., “Inter and intrapersonal processes underlying authoritarianism: The role of social conformity and personal need for structure”, *European Journal of Personality*, vol. 23, 2009
- Jung D.I., Avolio B.J., Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, 2000
- Kaiser R., Hogan R., “the dark side of discretion: Leader personality and organizational decline”, *Monographs in leadership and management*, vol. 4, 2007
- Kellerman B., “Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters”, *Harvard Business School Press*, 2004
- Kellerman H. C., Hamilton V. L., “Crimes of Obedience: Toward a Social psychology of authority and responsibility”, *University Press*, 1989
- Kets de Vries M. F. R., Miller D., “Narcissism and leadership: An object relations perspective”, *Human Relations*, vol. 38, 1985
- Kipnis D., “Does power corrupt?”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 24, 1972
- Klein K. House R., “On fire: Charismatic leadership and levels of analysis”, *Leadership Quarterly*, vol. 6, 1995
- Kivimaki M., Vahtera J., Thomson L., Griffiths A., Cox T., Pentti J., “Psychosocial factors predicting employee sickness absence during economic decline”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, 1997
- Kristensen T.S., Borritz M., Villadsen E., Christensen K.P., “The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout”, *Work & Stress*, vol. 19, 2005
- Kohut H., “Creativeness, charisma, group psychology”, *International Universities press*, 1976
- Kohlberg L., “Stage and sequence: The cognitive developmental approach to socialization”, *Handbook of Socialization theory and research*, 1969

- Kvale S., «Interviews, an introduction to qualitative research interviewing», Thousand Oaks: SAGE Publications, 1996
- Kusy M., Holloway A., “Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power”, San Francisco, 2009
- Lawler E., Suttle J., “Expectancy theory and job behavior”, *Organisational Behavior and Human Performance*, vol. 9, issue 3, 1973
- Lawler E., Porter L., “Antecedent attitudes of effective managerial performance”, *Organisational Behavior and Human Performance*, vol. 2, issue 2, 1967
- Leymann H., “The content and development of mobbing at work” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 10, 1996
- Leslie J., Van Velsor E., “A look at derailment today”, Greensboro, 1996
- Lewin K., Lippitt R., White R. K., “Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates”, *Journal of Social Psychology*, vol. 10, 1939
- Lipman- Blumen J., “Following toxic leaders: In search of posthumous praise”, Jossey- Bass, 2008
- Locke E.A., Shaw K.M., Saari L.M., Latham G.P., “Goal Setting and Job Performance: 1969- 1980”, *Psychological Bulletin*, vol. 90, 1981
- Locke E., “What is job satisfaction?”, *Organisational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, issue 4, 1969
- Locke E., “Motivation through conscious goal setting”, *Applied and Preventive Psychology*, vol. 5, issue 2, 1996
- Locke E., Latham G., “Building practically useful theory of goal setting and task motivation”, *American Psychologist*, vol. 57, issue 9, 2002
- Locke T.A., Thoresen C.J., Bono J.E., Patton G.K., “The job satisfaction- job performance relationship: A qualitative and quantitative review”, *Psychological Bulletin*, vol. 127, 2001
- Lord R. G., Brown D. G., “Leadership processes and followers self- identity”, Lawrence Erlbaum Associates, 2004
- Loevinger J., “Ego development”, Jossey- Bass, 1976
- Luthans F., Peterson S. J., Ibrayeva E., “The potential for the ‘dark side’ of leadership in post- communist countries”, *Journal of World Business*, vol. 33, 1998
- Ma H., Karri R., Chittipeddi K., “The paradox of managerial tyranny”, *Business Horizons*, vol. 4, issue 4, 2004
- Maccoby M., “narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons”, *Harvard Business Review*, vol. 78, 2000

- Malik M. E., Naeem B., "Towards understanding Controversy on Herzberg Theory of Motivations", *World Applied Sciences Journal*, vol. 24, issue 8, 2013
- Malmendier U., Tate G., "CEO overconfidence and corporate investment", *Journal of Finance*, vol. 60, 2005
- Manning M.R., Jackson C.N., Fusilier M.R., "Occupational Stress, social support and the costs of health care", *Academy of Management Journal*, vol. 39, 1996
- Maslow A., "Motivation and personality", Harper, 1954
- Matthiesem S.B. Einarsen S., "MMPI- 2 configurations among victims of bullying at work", *European Journal of Work and Organization Psychology*, vol. 10, 2001
- McCarthy P, Sheehan M., Kearns D., "Managerial styles and their affects an employees health and well- being in organizations undergoing restructuring", Griffirht University, 1995
- McCall M. W. J., Lombardo M. M., "Off the track: Why an how successful executives get derailed", Center for creative Leadership report No 21, 1983
- McClelland D., "The two faces of power", *Journal of International Affairs*, vol. 24, 1970
- McClelland D., "Power: The inner experience", Irvington, 1975
- McLean B., Elkind P., "The smartest guys in the room", Penguin, 2005
- Meglino B. M., Ravlin E.C., Adkins C.L., "A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes", *Journal of Applied psychology*, vol. 74, 1989
- Meindl J.R., Ehrich S.B., "The romance of leadership and the evaluation of organizational performance", *Academy of Management Journal*, vol. 30, 1987
- Meindl J.R., Ehrich S.B., Dukerich J. M., "The romance of leadership", *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, 1985
- Meyer J. P., Stanley D. J., Herscovitch L., Topolnytsky L., "Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta- analysis of antecedents, correlates and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, 2002
- Milgram S., "Behavioral study of obedience", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, 1963
- Milgram S., "Obedience to authority", Harper & Row, 1974
- Mitchell M. S., Ambrose M. L., "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs", *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, 2007

- Monge P. R., Cozzens M.D., Contractor N.S., “Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation”, *Organization Science*, vol. 12, 1992
- Montefiore S., “Stalin: the court of the red tsar”, Knopf, 2004
- Muhammad J., “Job Stress and Job Performance Controversy: An Empirical Assessment”, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 33, 1984
- Mulvey P.W., Padilla A., “The environment of destructive leadership”, Information Age Publishing
- Neher A., “Maslow’s Theory of Motivation: a critique”, *Journal of humanistic Psychology*, vol. 31, issue 3, 1991
- Ondrack D. A., “Defense Mechanism and the Herzberg Theory: an Alternative Test”, *Academy of Management*, vol. 17, March 1974
- O’ Connor J., Mumford M., Clifton T., Gessner T., Connelly M., “Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study”, *Leadership Quarterly*, vol. 6, 1995
- Offerman L., “When followers become toxic”, *Harvard Business Review*, vol. 84, 2004
- Osborn R.N., Hunt J.G., Jauch L.R., “Toward a contextual theory of leadership”, *The Leadership Quarterly*, vol. 13, 2002
- Padilla A., “leadership: The leaders, the followers and the environments”, Wiley and Sons, 2012
- Padilla A., Hogan R., Kaiser R.B., “The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments”, *The leadership Quarterly*, vol. 18, 2007
- Pardo Llada J., “Fidel y el ‘Che’”, Plaza & janes Editores, 1988
- Padilla A., “Portraits in leadership: Six extraordinary university presidents”, Praeger Publishers, 2005
- Rayner C., “The incidence of workplace bullying”, *Journal of Community and Applied Social Psychology*, vol. 7, 1997
- Pico B.F., “Psychological work environment psychosomatic health of nurses in Hungary”, *Work & Stress*, vol. 17, 2003
- Pintrich P., “An achievement goal theory perspective on Issues in motivation terminology, theory and research”, *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25, issue 1, 2000
- Popper M., “The dark and bright sides of leadership: some theoretical and practical implications”, *Academy of Leadership*, 2001

- Quirk R., “Fidel Castro”, W.W. Norton, 1993
- Raden D., “Authoritarianism and over aggression”, *psychological Reports*, vol. 47, 1980
- Raffy S., “Castro, el desleal, Santillana Editiones, 2004
- Rayner C., Hoel H., Cooper C. L., “Workplace Bullying. What we know, who is to blame and what can we do?”, Taylor & Francis, 2002
- Redlich F., “Hitler: Diagnosis of a destructive prophet”, Oxford University Press, 1999
- Reynolds S.J., “Neurocognitive Model of the Ethical Decision- Making Process: Implications for Study and Practice” *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, 2006
- Rodriguez- Munoz A., Baillen E., De Witte H., Moreno- Jimenez B., Pastor J. C., “Cross- lagged relationships between workplace bullying, job satisfaction and engagement: Two longitudinal studies”, *Work and Stress*, vol. 23, 2009
- Rokeach M., “Generalized mental rigidity as a factor in ethnocentrism”, *The Journal of Abnormal and Social psychology*, vol. 43, 1948
- Rosenthal S. A., Pittinsky T. L., “Narcissistic leadership”, *Leadership Quarterly*, vol. 17, 2006
- Rothschild J., Miethe T.D., “Whistle- blower disclosures and management retaliation. The battle to control information about organization corruption”, *Work And Occupations*, vol. 46, 1999
- Rotter J. B., “Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement” *Psychological Monographs*, vol. 80, 1966
- Russell J.A., “A circumplex model of affect”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 39, 1980
- Ryan A.M., Schmit M.J., Johnson R., “Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level”, *Personnel Psychology*, vol. 19, 1996
- Ryff C.D., “Happiness is Everything, or is it not? Exploration of the meaning of Psychological well- being”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 57, 1989
- Ryff C.D., Keyes C.L., “The structure of psychological well- being revisited”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 69, 1989
- Sacket P. R. , DeVore C. J., “Counterproductives at work” *Handbook of Industrial, Work & Organisational psychology*, vol. 1, 2001
- Sager K. L., “An exploratory study of the relationships between Theory X/Y assumptions and superior communication style”, *Management Communication Quarterly*, vol. 22, issue 2, 2008

- Salin D. “Bullying and organizational politics in competitive and rapidly changing work environments”, *International Journal of Management and Decision Making*, vol. 4, 2003
- Sankowsky D., “The charismatic leader as a narcissist: Understanding the Abuse of Power”, *Organisational Dynamics*, vol. 23, 1995
- Schwartz S.H., “Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical and Empirical Tests in 20 Countries”, *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 25, 1992
- Schwartz S.H., “Are there universal aspects in the structure and contents of human values?”, *Journal of Social Issues*, vol. 50, 1994
- Schwartz S.H., Bilsky W., “Toward a Universal Psychological Structure of Human Values”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 53, 1987
- Schwartz S.H., Bilsky W., “Toward A Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross- Cultural Replications”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 58, 1990
- Seltzer J., Numerof R.E., “Supervisory leadership and subordinate burnout”, *Academy of Management Journal*, vol. 31, 1988
- Shackleton V., “Leader who derail”, *Business leadership*, 1995
- Shamir B., House R., Arthur M., “The motivational effects of charismatic leadership: A self- concept based theory”, *organization Science*, vol. 4, 1993
- Shamir B., Howell J.M., “Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership”, *The Leadership Quarterly*, vol. 10, 1999
- Shaw D., “Traumatic abuse in cults: A psychoanalytic perspective”, *Cultic Studies Review*, vol. 2, 2003
- Simonton D., “Greatness: Who makes history and why”, *Guildford Press*, 1994
- Skogstad A., “Effects of leadership behavior on job satisfaction, health and efficiency”, unpublished PhD thesis, Bergen Norway, University of Bergen, 1997
- Snyder M., “Self monitoring of expressive behavior”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 30, 1974
- Sosik J.J., Godshalk V.M., “Leadership styles, mentoring functions received and job-related stress: A conceptual model and preliminary study”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, 2000
- Spector P.E., “Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences”, *Sage Publications*, 1997

- Steinger D.J., “Why quality initiatives are failing: the need to address the foundation of human motivation”, *Human Resource Management*, Vol. 33 No. 4, 1994
- Strange J., Mumford M., “The origins of vision: charismatic versus ideological leadership”, *Leadership Quarterly*, vol. 13, 2002
- Taris T.W., Schreus P.J.G., “Well- being and organizational performance: An organizational- level test of the happy- productive worker hypothesis”, *Work & Stress*, vol. 23, 2009
- Taris T.W., Van Horn J.E., Schaufeli W.B., Schreuis P.J.G., “Inequity, burnout and psychological withdrawal among teachers: A dynamic exchange model”, *Anxiety, Stress & Coping*, vol. 17, 2004
- Tepper B. J., “Consequences of abusive supervision”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, issue 2, 2000
- Tepper B. J., “Abusive supervision in work organisations: Review synthesis and research agenda”, *Journal of Management*, vol 33, 2007
- Tepper B. J., Duffy M. K., Shaw J. D., “Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinate’s resistance”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, 2001
- Thoroughgood C. N., Tate B. W., Sawyer K. B., Jacobs R., “Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior”, *Journal of Leadership and Organisational Studies*, vol. 19, 2012”, *Leadership Quarterly*, vol. 15, 2004
- Tosi H. L., Misangyi V.F., Fanelli A., Waldman D.A., Yammarino F. J., “CEO charisma, compensation and firm performance
- Trevino L.K., “Ethical Decisions Making in Organizations: A person- situation Interactionist Model”, *Academy of Management Review*, vol. 11, 1986
- Trevino L.K., Weaver G.R., Reynolds S.J., “Behavioral Ethics in Organizations: A review”, *Journal of Management*, vol. 32, 2006
- Vaillant G., “Adaptation to life”, Little- Brown, 1977
- Vartia M., “Consequences of workplace bullying with respect to well- being of its targets and the observers of bullying”, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, vol. 27, 2001
- Van Dick R., Christ O., Stellmacher J., Wagner U., Ahlswede O., Grubba C. et al, “Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction”, *British Journal of Management*, vol. 15, 2004



- Viney J., “Drive: What makes a leader in business and beyond?”, Bloomsbury Publishing, 1999
- Vredenburgh D., Brender Y., “The hierarchical abuse of power in work organisations”, *Journal of Business Ethics*, 1998
- Vroom B., Jago A., “Decision making as a social process: Normative and descriptive models of leader behavior” *Decision Sciences*, vol. 5, 1974
- Warr P.B., “The measurement of well-being and other aspects of mental health”, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, 1990
- Warr P.B., “A conceptual framework for the study of work and mental health”, *Work & Stress*, vol. 8, 1994
- Weber M., “The theory of social and economic organisations”, Free press, 1947
- Weierter S., “Who wants to play ‘Follow the Leader?’ A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics”, *Leadership Quarterly*, vol. 8, 1999
- Weierter S., “Who wants to play ‘Follow the leader?’ A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics”, *Leadership Quarterly*, vol. 8, 1997
- Whitsett D.P., “A self psychological approach to the cult phenomenon”, *Clinical Social Work Journal*, vol. 20, 1992
- Wright T.A., Cropanzano R., Bonett D. G., “The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance”, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, 2007
- Yagil D., “the relationship of abusive and supportive workplace supervision to employee burnout and upward influence tactics” *Journal of Emotional Abuse*, vol. 6, 2006
- Yukl G., “leadership in organisations”, Upper Saddle River, 2006
- Yukl G. A., “Leadership in organisations”, Prentice Hall, 2005
- Yukl G., van Fleet B. J., “Theory and research on leadership in organisations”, *handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1992
- Yukl G. A., “An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories”, *Leadership Quarterly*, vol. 10, 1999
- Yalch R., Brunel F., “Need hierarchies in Consumer judgements of Product Designs: Is it time to Reconsider Maslow’s Theory?”, *Advances in Consumer research*, vol. 23, 1996
- Zelenznick A, Kets de Vries M., “power and the corporate mind”, Bonus Books, 1985

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

**ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ  
ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.  
Βάλτε X στην απάντηση που σαν αντιπροσωπεύει  
περισσότερο..

A. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο: Άντρας ..... Γυναίκα .....

2. Ηλικία  
18-32 ..... 33-44 ..... 45-55 ..... 56+ .....

3. Επίπεδο εκπαίδευσης  
Απόφοιτος γυμνασίου/ λυκείου .....  
Απόφοιτος Τ.Ε.Ι. ....  
Απόφοιτος Α.Ε.Ι. ....  
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου .....  
Άλλο.....

4. Οικογενειακή κατάσταση  
Άγαμος..... Έγγαμος..... Διαζευγμένος.....  
Χήρος.....  
Άλλο.....

B. ΕΡΓΑΣΙΑ

1. Τομέας εργασίας  
Στρατιωτικά Σώματα ..... Ελληνική Αστυνομία .....  
Πυροσβεστική ..... Λιμενικό Σώμα .....  
Δ.Ο.Υ. .... Εκπαιδευτικός.....  
Ε.Σ.Υ. .... Άλλο .....

2. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας  
0-3 χρόνια ..... 4-10 χρόνια .....  
11-19 χρόνια ..... 20 χρόνια + .....

3. Χρόνος προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη θέση εργασίας (μονάδα, υπηρεσία, σχολείο, νοσοκομείο).  
Λιγότερο από 1 χρόνο ..... 1-5 χρόνια .....  
6-9 χρόνια ..... 10 χρόνια + .....

**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντανακλά το βαθμό  
συμφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις.

1	2	3	4	5	6	7
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

<b>α/α</b>	<b>Απόψεις</b>	<b>Κλίμακα</b>						
1	Ο/Η προϊστάμενός/η μου συμπεριφέρεται επιθετικά αν κάποιος υφιστάμενος τον αμφισβητήσει.	1	2	3	4	5	6	7
2	Έχω δει αρκετές φορές τον/την προϊστάμενό/η μου να εκφοβίζει κάποιον υπάλληλο.	1	2	3	4	5	6	7
3	Ο/Η προϊστάμενός/η μου ασκεί βίβραση πίεση στους υφισταμένους του/της.	1	2	3	4	5	6	7
4	Ο/Η προϊστάμενός/η μου απολαμβάνει να κάνει τους άλλους να υποφέρουν.	1	2	3	4	5	6	7
5	Ο/Η προϊστάμενός/η μου κρατάει κακία.	1	2	3	4	5	6	7
6	Ο/Η προϊστάμενός/η μου σπάνια δείχνει μεγάλο σεβασμό προς τους άλλους.	1	2	3	4	5	6	7
7	Ο/Η προϊστάμενός/η μου αντιμετωπίζει κάθε διαπραγματεύση με τους υπαλλήλους του ως μια υπόθεση νίκης ή ήττας.	1	2	3	4	5	6	7
8	Ο/Η προϊστάμενός/η μου λέει συχνά ψέματα.	1	2	3	4	5	6	7
9	Ο/Η προϊστάμενός/η μου συχνά συμπεριφέρεται ανήθικα.	1	2	3	4	5	6	7
10	Ο/Η προϊστάμενός/η μου σπάνια διακρίνεται από ακεραιότητα.	1	2	3	4	5	6	7
11	Ο/Η προϊστάμενός/η μου συχνά παίρνει τα εύσημα για δουλειά που έχει κάνει κάποιος άλλος.	1	2	3	4	5	6	7
12	Ο/Η προϊστάμενός/η μου κατηγορεί συχνά άλλους για τα δικά του/της λάθη.	1	2	3	4	5	6	7
13	Ο/Η προϊστάμενός/η μου ξοδεύει υπερβολικό χρόνο για να διαφημίσει τον εαυτό του/της.	1	2	3	4	5	6	7
14	Ο/Η προϊστάμενός/η μου συχνά λέει κάτι αλλά κάνει ακριβώς το αντίθετο.	1	2	3	4	5	6	7
15	Ο/Η προϊστάμενός/η μου δείχνει συμπάθεια σε συγκεκριμένα άτομα.	1	2	3	4	5	6	7
16	Ο/Η προϊστάμενός/η μου δείχνει υπερβολική εύνοια σε συγκεκριμένα άτομα.	1	2	3	4	5	6	7
17	Ο/Η προϊστάμενός/η μου τείνει να ενεργεί με τρόπους που στρέφουν τον έναν υφιστάμενο εναντίον του άλλου.	1	2	3	4	5	6	7
18	Ο/Η προϊστάμενός/η μου έχει τόση εμπιστοσύνη σε μένα που θα υπεραμυνόταν και θα δικαιολογούσε τις αποφάσεις μου αν δεν ήμουν παρών/ούσα για να το κάνω εγώ.	1	2	3	4	5	6	7
19	Ο/Η προϊστάμενός/η μου καταλαβαίνει τα προβλήματα και τις ανάγκες μου.	1	2	3	4	5	6	7
20	Ο/Η προϊστάμενος/η μου καταλαβαίνει τις δυνατότητες μου.	1	2	3	4	5	6	7
21	Ανεξάρτητα από την εξουσία που έχει ο/η προϊστάμενός/η μου εξαιτίας του βαθμού και της θέσης του/της, θα χρησιμοποιούσε την δύναμή του/της για να με βοηθήσει να λύσω προβλήματα στη δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7
22	Η σχέση εργασίας με τον/την προϊστάμενό/η μου είναι αποδοτική.	1	2	3	4	5	6	7
23	Ανεξάρτητα από την εξουσία του/της προϊσταμένου/ης μου, μπορώ να βασίζομαι ότι θα με «ξελασπώσει».							

	ακόμη και σε βάρος του/της, όταν το έχω πραγματικά ανάγκη.	1	2	3	4	5	6	7
24	Συνήθως γνωρίζω που βρίσκομαι όσον αφορά τον/την προϊστάμενό/η μου και πόσο ικανοποιημένος/η είναι από την εργασία μου.	1	2	3	4	5	6	7
25	Δεν έχω καταφέρει αυτά που θα περίμενα στην καριέρα μου.	1	2	3	4	5	6	7
26	Έχω επιτύχει λιγότερα στην καριέρα μου από αυτά που νομίζω ότι αξίζω.	1	2	3	4	5	6	7
27	Σε σύγκριση με άλλους έχω αποκτήσει λιγότερα από την καριέρα μου.	1	2	3	4	5	6	7
28	Μπορώ εύκολα να με φανταστώ να επιτυγχάνω περισσότερα πράγματα στην καριέρα μου εάν τα πράγματα είχαν εξελιχθεί διαφορετικά.	1	2	3	4	5	6	7
29	Δεν αναμένω να επιτύχω άμεσα τους στόχους που έχω θέσει για την καριέρα μου	1	2	3	4	5	6	7
30	Αν έχω ανικανοποίητες ανάγκες σε επίπεδο καριέρας, αυτές οφείλονται στο ότι έχω τύχει άδικης μεταχείρισης.	1	2	3	4	5	6	7
31	Αν έχω ανικανοποίητες ανάγκες σε επίπεδο καριέρας, αυτές οφείλονται σε καταστάσεις που είναι πέραν του δικού μου ελέγχου.	1	2	3	4	5	6	7
32	Εκτελώ τις βασικές εργασίες μου σωστά.	1	2	3	4	5	6	7
33	Ολοκληρώνω τα κύρια καθήκοντα μου με επάρκεια χρησιμοποιώντας τις τυπικές διαδικασίες.	1	2	3	4	5	6	7
34	Εξασφαλίζω ότι οι εργασίες μου ολοκληρώνονται ορθά.	1	2	3	4	5	6	7
35	Πραγματοποιώ αλλαγές στον τρόπο εκτέλεσης των βασικών καθηκόντων.	1	2	3	4	5	6	7
36	Επικοινωνώ αποτελεσματικά με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5	6	7
37	Βοηθώ τους συναδέλφους μου όταν μου το ζητήσουν ή όταν χρειαστεί.	1	2	3	4	5	6	7
38	Συνεργάζομαι στα θέματα της εργασίας μου ας τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5	6	7
39	Εισάγω καλύτερους τρόπους για να εκτελέσω τα καθήκοντα μου.	1	2	3	4	5	6	7
40	Βρίσκω συνεχώς ιδέες να βελτιώσω τον τρόπο με τον οποίο εκτελώ τα καθήκοντα μου.	1	2	3	4	5	6	7
41	Νιώθω συναισθηματικά συνδεδεμένος/η με τον οργανισμό.	1	2	3	4	5	6	7
42	Πιστεύω ότι οι άνθρωποι πρέπει να είναι πιστοί στον οργανισμό τους.	1	2	3	4	5	6	7
43	Αυτή τη στιγμή αισθάνομαι ότι έχω ελάχιστες εναλλακτικές σε επίπεδο εργασίας ώστε να παραιτηθώ από τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
44	Συνολικά είμαι πολύ ικανοποιημένος/η από την εργασία μου.	1	2	3	4	5	6	7
45	Αισθάνομαι 'καμένος/η' από την δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
46	Νιώθω κουρασμένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και πρέπει να αντιμετωπίσω ακόμα μια μέρα στη δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7

47	Νιώθω συναισθηματικά στραγγισμένος/η από την δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
48	Νιώθω εξαντλημένος/η στο τέλος της εργασιακής ημέρας.	1	2	3	4	5	6	7
49	Το να δουλεύω με ανθρώπους όλη μέρα είναι πραγματικά εξοντωτικό για μένα.	1	2	3	4	5	6	7
50	Αισθάνομαι απογοητευμένος/η από την δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
51	Το να δουλεύω με ανθρώπους άμεσα μου δημιουργεί υπερβολική πίεση.	1	2	3	4	5	6	7
52	Αισθάνομαι να βρίσκομαι στα όρια μου	1	2	3	4	5	6	7
53	Αισθάνομαι ότι εργάζομαι υπερβολικά σκληρά στην δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7

## Ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία σας!

### 2. ΠΙΝΑΚΕΣ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ

#### 2.1. Πίνακας Συχνοτήτων ηλικίας συμμετεχόντων

**ΗΛΙΚΙΑ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-32	17	13,3	13,3	13,3
	33-44	80	62,5	62,5	75,8
	45-55	28	21,9	21,9	97,7
	56+	3	2,3	2,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

2.2.  
Πίνακας  
Συχνότη  
των  
οικογενε

ιακής κατάστασης συμμετεχόντων

**ΟΙΚ\_ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΓΑΜΟΣ	18	14,1	14,1	14,1
	ΕΓΓΑΜΟΣ	92	71,9	71,9	85,9
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	15	11,7	11,7	97,7
	ΧΗΡΟΣ	2	1,6	1,6	99,2

	ΑΛΛΟ	1	,8	,8	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

### 2.3. Πίνακας Συχνοτήτων επιπέδου εκπαίδευσης συμμετεχόντων

#### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΥΚΕΙΟ	48	37,5	37,5	37,5
	T.E.I.	31	24,2	24,2	61,7
	A.E.I.	38	29,7	29,7	91,4
	MASTER	11	8,6	8,6	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

### 2.4. Πίνακας Συχνοτήτων τομέα εργασίας συμμετεχόντων

#### ΤΟΜΕΑΣ\_ΕΡΓ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΤΡΑΤΟΣ	14	10,9	10,9	10,9
	ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ	65	50,8	50,8	61,7
	ΠΥΡΟΣΒΕΣΤΙΚΗ	12	9,4	9,4	71,1
	ΛΙΜΕΝΙΚΟ	3	2,3	2,3	73,4
	ΔΥΟ	15	11,7	11,7	85,2
	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ	12	9,4	9,4	94,5
	E.Σ.Υ.	5	3,9	3,9	98,4
	ΑΛΛΟ	2	1,6	1,6	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

### 2.5. Πίνακας Συχνοτήτων προγενέστερης προϋπηρεσίας συμμετεχόντων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-3	2	1,6	1,6	1,6
	4-10	20	15,6	15,6	17,2

11-19	63	49,2	49,2	66,4
20+	43	33,6	33,6	100,0
Total	128	100,0	100,0	

## 2.6. Πίνακας Συχνότητων προϋπηρεσίας συμμετεχόντων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-1	14	10,9	10,9	10,9
	1-5	46	35,9	35,9	46,9
	6-9	16	12,5	12,5	59,4
	10+	52	40,6	40,6	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

## 2.7. Πίνακας Συχνότητων εκφοβιστικής καταστροφικής ηγεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	44	34,4	34,4	34,4
	2,00	36	28,1	28,1	62,5
	3,00	10	7,8	7,8	70,3
	4,00	11	8,6	8,6	78,9
	5,00	12	9,4	9,4	88,3
	6,00	13	10,2	10,2	98,4
	7,00	2	1,6	1,6	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

## 2.8. Πίνακας Συχνότητων καταστροφικής ηγεσίας πολιτικής και διακρίσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	14	10,9	10,9	10,9
	2,00	34	26,6	26,6	37,5

3,00	21	16,4	16,4	53,9
4,00	16	12,5	12,5	66,4
5,00	22	17,2	17,2	83,6
6,00	14	10,9	10,9	94,5
7,00	7	5,5	5,5	100,0
Total	128	100,0	100,0	

## 2.9. Πίνακας Συχνοτήτων καταστροφικής ηγεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	25	19,5	19,5	19,5
	2,00	38	29,7	29,7	49,2
	3,00	21	16,4	16,4	65,6
	4,00	15	11,7	11,7	77,3
	5,00	19	14,8	14,8	92,2
	6,00	8	6,3	6,3	98,4
	7,00	2	1,6	1,6	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

## 2.10. Πίνακας Συχνοτήτων σχέσεων ανταλλαγής ηγέτη κι εργαζόμενου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	4,7	4,7	4,7
	3,00	13	10,2	10,2	14,8
	4,00	25	19,5	19,5	34,4
	5,00	47	36,7	36,7	71,1
	6,00	32	25,0	25,0	96,1
	7,00	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

## 2.11. Πίνακας Συχνοτήτων σχετικής στέρησης



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	4,7	4,7	4,7
	2,00	19	14,8	14,8	19,5
	3,00	26	20,3	20,3	39,8
	4,00	44	34,4	34,4	74,2
	5,00	16	12,5	12,5	86,7
	6,00	17	13,3	13,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

2.12. Πίνακας Συχνοτήτων εργασιακής απόδοσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,8	,8	,8
	4,00	4	3,1	3,1	3,9
	5,00	34	26,6	26,6	30,5
	6,00	76	59,4	59,4	89,8
	7,00	13	10,2	10,2	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

2.13. Πίνακας Συχνοτήτων οργανωσιακής δέσμευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	10	7,8	7,8	7,8
	4,00	20	15,6	15,6	23,4
	5,00	29	22,7	22,7	46,1
	6,00	38	29,7	29,7	75,8
	7,00	31	24,2	24,2	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

2.14. Πίνακας Συχνοτήτων εργασιακής ικανοποίησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,8	,8	,8
	2,00	1	,8	,8	1,6
	3,00	5	3,9	3,9	5,5
	4,00	24	18,8	18,8	24,2
	5,00	32	25,0	25,0	49,2
	6,00	42	32,8	32,8	82,0
	7,00	23	18,0	18,0	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

2.15. Πίνακας Συχνοτήτων συναισθηματικής εξάντλησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	12	9,4	9,4	9,4
	2,00	42	32,8	32,8	42,2
	3,00	35	27,3	27,3	69,5
	4,00	16	12,5	12,5	82,0
	5,00	16	12,5	12,5	94,5
	6,00	7	5,5	5,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

3. ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ CRONBACH'S ALPHA ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

3.1. Αρχικός πίνακας συντελεστή εμπιστοσύνης Cronbach's Alpha οργανωσιακής δέσμευσης

Cronbach's Alpha	N of Items
,556	3

3.2. Τελικός πίνακας συντελεστή εμπιστοσύνης Cronbach's Alpha οργανωσιακής δέσμευσης

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	2