



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ, ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ**

---

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ Π.Μ.Σ. ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

---

***Η καταστροφική ηγεσία και η επίπτωση της στην απόδοση των εργαζομένων: Η  
περίπτωση του εκφοβισμού και της καταχρηστικής ηγετικής συμπεριφοράς***

Παπαοικονόμου Κωνσταντίνα του Βασιλείου

Επιβλέπουσα καθηγήτρια

Μπέλλου Βικτώρια

Επίκουρη καθηγήτρια Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

**Βόλος, Φεβρουάριος 2016**

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Ο ρόλος της ηγεσίας και συγκεκριμένα η ηγετική συμπεριφορά κρίνεται μείζονος σημασίας για την απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων εντός ενός οργανισμού. Τι συμβαίνει, όμως, όταν ο προϊστάμενος υιοθετεί συμπεριφορές που αντίκεινται στους κανόνες της εποικοδομητικής ηγεσίας; Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί η «σκοτεινή» πλευρά της ηγεσίας και οι επιπτώσεις αυτής στην απόδοση των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά, γίνεται μια εκτενής αναφορά στη διάκριση μεταξύ εποικοδομητικής και καταστροφικής ηγεσίας, έπειτα παρουσιάζονται συνοπτικά οι μορφές της και τέλος, η έρευνα εμβαθύνει σε δύο συγκεκριμένους τύπους αρνητικής ηγεσίας: τον εκφοβισμό και την καταχρηστική ηγεσία. Τέλος, γίνεται αναφορά στις έννοιες της ευημερίας και της αυτοεκτίμησης και εξετάζεται το κατά πόσο η αυτοεκτίμηση μπορεί να αποτελέσει ρυθμιστικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ ηγετικής συμπεριφοράς και απόδοσης εργαζομένων.

## **ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ**

Καταστροφική ηγεσία, Εκφοβισμός, Καταχρηστική συμπεριφορά, Εργασιακή Απόδοση, Αυτοεκτίμηση, Ευημερία

## **ABSTRACT**

Leadership and specific leadership behavior is considered of major importance for the performance and welfare of workers in an organization. But what happens when the supervisor adopts behaviors contrary to the constructive leadership rules? The aim of this study is to investigate the "dark" side of leadership and its impact on the performance of employees. More specifically, reference is made to the distinction between constructive and destructive leadership, moreover forms of bad leadership are represented and finally the study focuses on two specific types of negative leadership: bullying and abusive leadership. Finally, reference is made to the concepts of well-being and self-esteem and considered whether self-esteem can be a moderator concerning in the relationship between leadership behavior and employees' performance.

## **KEY WORDS**

Destructive leadership, bullying, abusive supervisor, job performance, self- esteem, well-being

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	σελ. 07
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	σελ. 07
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	σελ. 08
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σελ. 09
ΜΕΡΟΣ Ι-ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	σελ.11
1.Βιβλιογραφική ανασκόπηση των εννοιών	σελ.12
1.1. Κακός ηγέτης	σελ.12
1.1.1. Οι διαφορές μεταξύ ενός εποικοδομητικού και ενός κακού ηγέτη	σελ.12
1.2. Καταστροφική ηγεσία	σελ.13
1.2.1 Τι είναι η καταστροφική ηγεσία	σελ.13
1.2.2. Ποια η διαφορά κακής και καταστροφικής ηγεσίας	σελ.15
1.2.3. Τα αίτια της καταστροφικής ηγεσίας	σελ.16
1.2.4. Τα αποτελέσματα της καταστροφικής ηγεσίας	σελ.18
1.2.5. Κακή ηγεσία και οπαδοί κακών ηγετών	σελ.19
1.3 Μορφές καταστροφικής ηγεσίας	σελ.20
1.3.1. Οι τύποι της καταστροφικής ηγεσίας	σελ.20
1.3.2. Η φύση του bullying στον εργασιακό χώρο	σελ.21
1.3.3. Οι αιτίες που προκαλούν το bullying	σελ.23
1.3.4. Οι συνέπειες του bullying	σελ.27
1.4. Καταχρηστική συμπεριφορά ηγέτη	σελ.28
1.4.1. Πώς ορίζεται η καταχρηστική ηγετική συμπεριφορά	σελ.28
1.4.2. Τα αίτια που οδηγούν σε καταχρηστική συμπεριφορά	σελ.29
1.4.3. Οι συνέπειες της καταχρηστικής συμπεριφοράς	σελ.30
1.5. Εργασιακή απόδοση	σελ.30

1.5.1. Πώς ορίζεται η εργασιακή απόδοση	σελ.30
1.6. Αυτοεκτίμηση	σελ.34
1.6.1. Πώς ορίζεται η αυτοεκτίμηση	σελ.34
1.6.2. Τα οφέλη της υψηλής αυτοεκτίμησης	σελ.36
1.7 . Ενημερία εργαζομένων	σελ.37
1.7.1. Πώς ορίζεται η ενημερία	σελ.37
1.7.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την ενημερία	σελ.38
1.7.3. Τρόποι προώθησης της ενημερίας	σελ.40
1.7.4. Ηγεσία και ενημερία	σελ.41
ΜΕΡΟΣ ΙΙ-ΜΕΘΟΔΟΣ	σελ.42
2. Δείγμα και διαδικασία	σελ.43
2.1. Επιλογή δείγματος και συλλογή δεδομένων	σελ.43
2.2. Χαρακτηριστικά του δείγματος	σελ.43
2.3. Έλεγχος αξιοπιστίας	σελ.44
2.4. Περιγραφική στατιστική	σελ.46
2.5. FACTOR ANALYSIS	σελ.47
2.6 Δημογραφικά χαρακτηριστικά	σελ.48
ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ-ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	σελ.49
3. Αποτελέσματα	σελ.50
3.1. Μοντέλο συσχετίσεων	σελ.50
3.1.1. Γραμμική συσχέτιση-συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson	σελ.50
3.1.2. Ανάλυση του πίνακα συσχετίσεων	σελ.51
3.2. Παλινδρομήσεις	σελ.51
3.2.1. Απλή γραμμική παλινδρόμηση για απόδοση και	

καταχρηστική ηγετική συμπεριφορά	σελ.51
3.2.2. Απλή γραμμική παλινδρόμηση για απόδοση και εκφοβισμό	σελ.53
3.3 Παλινδρόμηση με ρυθμιστή (moderator)	σελ.55
3.3.1. Παλινδρόμηση με ρυθμιστικό παράγοντα μεταξύ της σχέσης καταχρηστικής συμπεριφοράς και απόδοσης	σελ.55
3.3.2. Παλινδρόμηση με ρυθμιστικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ εκφοβιστικής συμπεριφοράς και απόδοσης	σελ.57
ΜΕΡΟΣ IV-ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ & ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	σελ.59
4. Συμπεράσματα	σελ.60
5. Περιορισμοί έρευνας	σελ.64
6. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	σελ.65
7. Βιβλιογραφία	σελ.66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	σελ.73

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

- Πίνακας 1. Έλεγχος αξιοπιστίας με τη μέθοδο Cronbach' a
- Πίνακας 2. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των μεταβλητών
- Πίνακας 3. Συνολική διακύμανση
- Πίνακας 4. KMO and Bartlett's test
- Πίνακας 5. Συντελεστής γραμμικής συσχέτισης
- Πίνακας 6. Σύνοψη μοντέλου
- Πίνακας 7. ANOVA
- Πίνακας 8. Συντελεστές
- Πίνακας 9. Σύνοψη μοντέλου
- Πίνακας 10. ANOVA
- Πίνακας 11. Συντελεστές
- Πίνακας 12. Σύνοψη μοντέλου με ρυθμιστική μεταβλητή την «αυτοεκτίμηση»
- Πίνακας 13. ANOVA
- Πίνακας 14. Συντελεστές
- Πίνακας 15. Σύνοψη μοντέλου με ρυθμιστική μεταβλητή την «αυτοεκτίμηση»
- Πίνακας 16. ANOVA
- Πίνακας 17. Συντελεστές

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

- Σχήμα 1. Harvey et al,2007 “A bully as an archetypal destructive leader’
- Σχήμα 2. Scilling(2009)
- Σχήμα 3. Zapf,1999 “ Organizational work group related and personal causes of mobbing/bullying at work”
- Σχήμα 4. Boyatzis(1982) Μοντέλο αποτελεσματικής εργασιακής απόδοσης
- Σχήμα 5. Ποσοστό απαντήσεων για γυναίκες-άνδρες
- Σχήμα 6. Επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα Μπέλλου Βικτώρια, Επίκουρη Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, για την πραγματική και ουσιώδη συνδρομή της στην υλοποίηση της εργασίας, τόσο με τις γνώσεις της όσο και με την απεριόριστη υπομονή της, ακούραστη και πάντα διαθέσιμη για οποιαδήποτε πληροφορία ή βοήθεια.

Ακόμα, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου που στέκεται πάντα στο πλευρό μου υποστηρίζοντας τις αποφάσεις μου που με οδηγούν πάντα στο συναρπαστικό ταξίδι της γνώσης.

Τέλος, οφείλω να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που μεσολάβησαν ώστε να έρθω σε προσωπική επικοινωνία με τους υπευθύνους των εργοστασίων, προκειμένου να γίνει η διανομή των ερωτηματολογίων και κατ' επέκταση όλους εκείνους, εργαζόμενους και προϊσταμένους, που αφιέρωσαν λίγα λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο τους για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.



## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

*Ο καλύτερος τρόπος για να αξιολογείς μια ηγεσία είναι να διερωτάσαι τι σφάλματα είναι ικανοί να κάνουν. (Karl Raimund Popper 1902-1994)*

Οι άνθρωποι μπορούν να εκπαιδευτούν, ώστε να γίνουν ηγέτες, αλλά με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνουν καλοί ηγέτες. Με την έννοια αυτή, η ηγεσία θεωρείται αντικείμενο μελέτης μείζονος σημασίας και αποτελεί μια ικανότητα που είναι δυνατό να διδαχθεί. Γιατί, όμως, υπάρχει τόσο έντονο ενδιαφέρον για τα ηγετικά στυλ που εφαρμόζονται από τους ηγέτες; Η απάντηση βρίσκεται στη φύση της ίδιας της επιχείρησης, η οποία πρόκειται για έναν ζωντανό οργανισμό. Όταν αναφερόμαστε σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι πίσω από αυτή βρίσκονται άνθρωποι που εργάζονται αδιάκοπα. Μιλώντας για ανθρώπους, μιλάμε για συναισθήματα, διαφορετικές προσωπικότητες, διαθέσεις, ψυχική υγεία, εργασιακή απόδοση. Δεδομένου ότι ο ηγέτης επηρεάζει και επηρεάζεται από τους οπαδούς του, είναι χρήσιμο-και κρίσιμο-να γνωρίζουμε τη συμπεριφορά του ηγέτη, καθότι αυτή επιδρά στη ψυχολογία, τα συναισθήματα, την υγεία και την παραγωγικότητα του εργαζόμενου. Όπως χαρακτηριστικά έχει πει ο Peter Drucker «Η παραγωγικότητα δεν είναι ευθύνη του εργαζόμενου αλλά του μάνατζερ». Εξίσου ενδιαφέρον είναι να γνωρίζουμε ποια είναι η αντίληψη των οπαδών σχετικά με τη στάση που υιοθετεί ο ηγέτης. Δεδομένου ότι είμαστε ενταγμένοι σε ένα κοινωνικό σύνολο, μας ωθεί στο να ερευνούμε πώς ερμηνεύουν και εκλαμβάνονται τα μηνύματα οι άλλοι γύρω μας. Αυτό που έχει πραγματικά σημασία είναι τα μέλη του οργανισμού, καθώς από αυτά εξαρτάται και η ευημερία ολόκληρου του οργανισμού.

Με το πέρασμα των ετών γίνεται πιο εύκολη η διάκριση ενός κακού και ενός καλού ηγέτη. Ο καλός ηγέτης, καταρχήν, καλωσορίζει τις αλλαγές, προσελκύει τους οπαδούς του με την επιρροή και όχι με τον καταναγκασμό, εμπνέει, αναπτύσσει ανθρωποκεντρική διοίκηση, είναι οραματιστής και ξεχωρίζει για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών του και την ακεραιότητα του χαρακτήρα του. Αντίθετα, οι καταστροφικοί ηγέτες ασκούν αρνητική επίδραση στην ευημερία και τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων μερών ενός οργανισμού.

Η παρούσα εργασία εστιάζει στη σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας και αποσκοπεί στη διερεύνηση του όρου «καταστροφική ηγεσία» και τις επιπτώσεις αυτής στην απόδοση των εργαζομένων εντός της επιχείρησης. Αρχικά, πραγματοποιείται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση των υπό διερεύνηση εννοιών, με σκοπό να κατανοήσουμε καλύτερα το

θεωρητικό πλαίσιο των εννοιών. Έτσι, ο αναγνώστης έρχεται σε επαφή με τον ορισμό της καταστροφικής ηγεσίας, γνωρίζει ποιες είναι οι μορφές που την διακρίνουν και μαθαίνει περισσότερα στοιχεία για το πώς ερμηνεύεται η απόδοση των εργαζομένων, η ευημερία τους και ποιος είναι ο ρόλος της αυτοεκτίμησης. Έπειτα, στο ΜΕΡΟΣ II γίνεται αναφορά στο δείγμα και συγκεκριμένα στη διαδικασία συλλογής του. Στο ΜΕΡΟΣ III πραγματοποιείται η ανάλυση των αποτελεσμάτων, όπου γίνεται προσπάθεια να εντοπίσουμε κατά πόσο οι υποθέσεις μας επαληθεύονται ή όχι. Τέλος, στο ΜΕΡΟΣ IV σχολιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης, εξάγονται κάποια συμπεράσματα και διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΜΕΡΟΣ Ι  
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

---

## 1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ

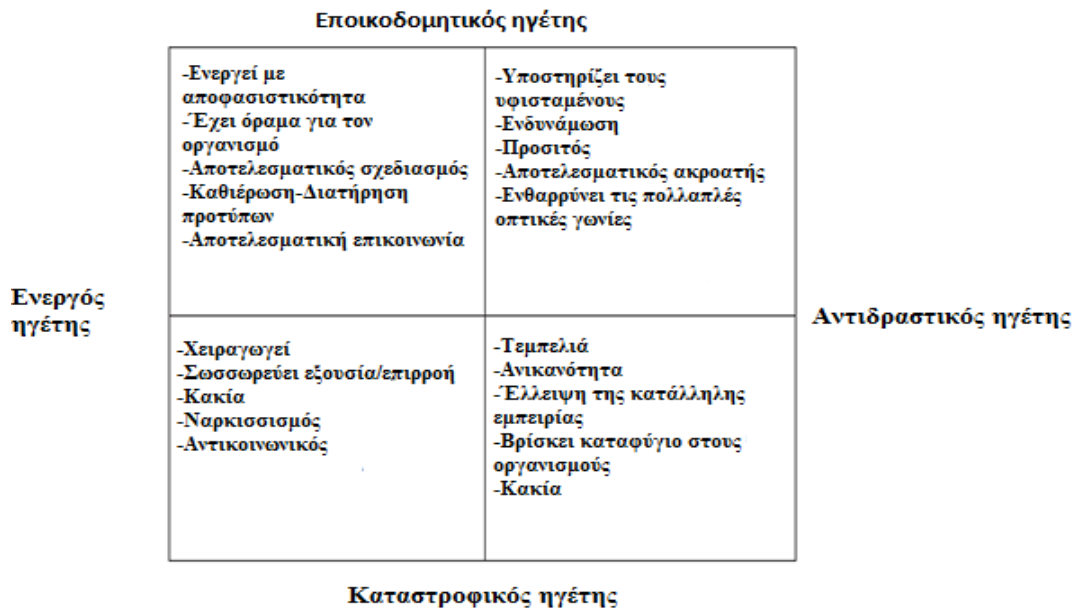
### 1.1 ΚΑΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

#### 1.1.1 *ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΝΟΣ ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΝΟΣ ΚΑΚΟΥ ΗΓΕΤΗ*

Είναι σκόπιμο να εντοπίσουμε τις διαφορές που διακρίνονται μεταξύ εποικοδομητικών και καταστροφικών ηγετών. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες παρουσιάζουν ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται « η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται και να δημιουργεί συναισθήματα, καθώς και να έχει πρόσβαση σε αυτά, με τρόπο τέτοιο που να βοηθά τη σκέψη, να κατανοεί τα συναισθήματα και τη συναισθηματική γνώση και στοχαστικά να ρυθμίζει τα συναισθήματα με σκοπό την προώθηση της συναισθηματικής και πνευματικής ανάπτυξης»(Mayer and Salovey,1997:5). Υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης: η αξιολόγηση και η έκφραση των συναισθημάτων, η χρήση των συναισθημάτων για την ενίσχυση της γνωστικής διαδικασίας και της λήψης αποφάσεων, η γνώση των συναισθημάτων και η διαχείριση των συναισθημάτων(George,2000). Επιγραμματικά θα αναφέρουμε ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης διαθέτει αυτογνωσία, μπορεί να εκφράζει τα συναισθήματα του, ενώ παράλληλα γνωρίζει και κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων. Επίσης, είναι σε θέση να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα με τον κατάλληλο τρόπο, ώστε να επιτύχει το ανάλογο αποτέλεσμα. Όσον αφορά τη γνώση των συναισθημάτων, ο καλός ηγέτης γνωρίζει τα αίτια και τα αποτελέσματα των διαφόρων συναισθημάτων. Τέλος, όσον αφορά τη διαχείριση των συναισθημάτων, προσπαθεί να διατηρεί τα θετικά συναισθήματα και να καταπολεμά τις αρνητικές διαθέσεις. Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με την ηγεσία, καθώς η αποτελεσματική ηγεσία περιλαμβάνει τα εξής(George,2000): ανάπτυξη στόχων και τρόπων επίτευξής τους, έμπνευση και εκτίμηση της σπουδαιότητας της ομαδικής εργασίας, διατήρηση του ενθουσιασμού, της εμπιστοσύνης και της αισιοδοξίας εντός του οργανισμού, ενθάρρυνση πρωτοβουλιών και δημιουργία ταυτότητας για την επιχείρηση.

Όπως παρατηρούμε και στον παρακάτω πίνακα, στα χαρακτηριστικά ενός εποικοδομητικού ηγέτη συγκαταλέγονται το όραμα, η αποφασιστικότητα, ο καθορισμός των στόχων, η ενθάρρυνση της επικοινωνίας, η παρακίνηση, η προώθηση ανάληψης πρωτοβουλιών και η κοινωνικότητα. Αντίθετα, ένας κακός ηγέτης προσπαθεί να χειραγωγήσει τους υφισταμένους του, δεν εμπνέει, αναπτύσσει αντικοινωνική συμπεριφορά, είναι ναρκισσιστής, έχει έλλειψη εμπειρίας και γενικά καλλιεργεί μια κακή εικόνα. Μια

έντονη και συνάμα σπουδαία διαφορά είναι ότι ο μεν καλός ηγέτης δημιουργεί δεσμούς με την ομάδα του και ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του, ενώ αντίθετα ο κακός ηγέτης δείχνει μια στάση αδιαφορίας απέναντι στα συναισθήματα των άλλων, καθώς προέχει η εξυπηρέτηση των δικών του αναγκών.



ΣΧΗΜΑ 1: Harvey et al,2007 "A bully as an archetypal destructive leader"

## 1.2 ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

### 1.2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Αυτό που φαντάζεται κανείς όταν ακούει τον όρο «ηγέτης» είναι χαρισματικότητα, παρακίνηση, όραμα, ομαδικότητα και πληθώρα θετικών αποτελεσμάτων για την ομάδα και τον οργανισμό. Δεν είναι λίγες οι φορές, όμως, που η πραγματικότητα είναι εντελώς διαφορετική. Ένας ηγέτης δεν πράττει, ούτε αποφασίζει πάντα με γνώμονα το συμφέρον μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Einarsen et al(2007:208) ως καταστροφική ηγεσία ορίζεται «η συστηματική και επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά από έναν ηγέτη που παραβιάζει το έννομο συμφέρον του οργανισμού, υπονομεύοντας ή / και σαμποτάροντας τους στόχους του οργανισμού, τα καθήκοντα, τους πόρους, την αποτελεσματικότητά του και / ή τα κίνητρα, την ευημερία και την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων». Από τον ορισμό αποκλείεται κάθε μεμονωμένο περιστατικό θυμού ή μια στιγμή κακής συμπεριφοράς που χαρακτηρίζεται από σποραδικότητα. Δίνεται έμφαση στην επανάληψη της συγκεκριμένης συμπεριφοράς, καθώς και στην «αντιπαραγωγική συμπεριφορά στο χώρο εργασίας», η οποία αφορά στο τι

ένας οργανισμός αναμένει από έναν ηγέτη να θεωρηθεί λογικό και νόμιμο σε ένα πολιτισμικό πλαίσιο (Aasland et al, 2010). Η καταστροφική ηγεσία μπορεί να επιφέρει επιθυμητά ή ανεπιθύμητα αποτελέσματα, στηρίζεται στον εξαναγκασμό και τον έλεγχο, έχει ως προσανατολισμό το συμφέρον του ηγέτη, τα αποτελέσματα της επιδρούν στην ποιότητα ζωής των μελών του οργανισμού και τα αποπροσανατολίζουν από τους κύριους στόχους και εξαρτάται από τη συμπεριφορά των οπαδών και τις συνθήκες του περιβάλλοντος (Padilla, Hogan and Kaiser, 2007). Με βάση αυτό, η αντίληψη της καταστροφικής συμπεριφοράς διαφέρει ανάλογα με την κουλτούρα, την κοινωνία και την εποχή. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου κυριαρχεί το ατομικό συμφέρον και όλες οι ενέργειες του χαρακτηρίζονται από υστεροβουλία.

Οι Padilla, Hogan και Kaiser (2007) παρουσίασαν το «τοξικό τρίγωνο», το οποίο απαρτίζεται από τις τρεις βασικές μεταβλητές που συνθέτουν την καταστροφική ηγεσία. Η πρώτη μεταβλητή είναι ο ίδιος ο ηγέτης, για τον οποίο εξετάζονται πέντε παράγοντες: το χάρισμα, η εξατομικευμένη χρήση της εξουσίας, ο ναρκισσισμός, τα αρνητικά θέματα της ζωής και η ιδεολογία του μίσους. Οι καταστροφικοί ηγέτες είναι συνήθως χαρισματικοί και χρησιμοποιούν την εξουσία για να επωφεληθούν οι ίδιοι. Ο συνδυασμός αυτός οδηγεί στον ναρκισσισμό, με άλλα λόγια στην αλαζονεία, την υπεροψία και τον εγωισμό. Όσον αφορά τα αρνητικά θέματα της ζωής, συνήθως οι ηγέτες που δρουν καταστροφικά εντός των οργανισμών, έχουν βιώσει αρνητικές καταστάσεις στη ζωή τους που τους οδήγησαν σε μια λανθασμένη αντίληψη του κόσμου και της ζωής γενικότερα. Τέλος, αναπτύσσουν μια ιδεολογία βασισμένη στο μίσος, καθώς το σκεπτικό τους περιλαμβάνει τακτικές και μεθόδους εξόντωσης των αντιπάλων τους. Όποια κι αν είναι η αιτία της οργισμένης συμπεριφοράς τους, το μίσος είναι η κινητήριος δύναμη της ιδεολογίας τους.

Ένας ηγέτης δε διαφέρει από έναν απλό καθημερινό άνθρωπο. Κάθε ένας από εμάς-όπως και ένας ηγέτης- μπορεί να συμπεριφερθεί άσχημα για διάφορους λόγους και με διαφορετικούς τρόπους. Γενικά, οι ηγέτες μπορεί να επιδεικνύουν μια αρνητική συμπεριφορά λόγω του χαρακτήρα τους, ή λόγω του τι πραγματικά επιθυμούν. Όπως αναφέρει και στο βιβλίο της η Kellerman (2004), τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη είναι μια αρκετά σημαντική μεταβλητή προκειμένου να διερευνηθεί ο τρόπος άσκησης ηγεσίας. Επιπλέον, όταν ένα χαρακτηριστικό υπάρχει ή εκλείπει, τότε είναι εφικτό να κατανοήσουμε ποια μορφή ηγεσίας ασκείται και για ποιο λόγο. Όσον αφορά το χαρακτήρα, υποδηλώνει το ποιο είμαστε και για το λόγο αυτό είναι μια μόνιμη και σταθερή κατάσταση, σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά. Υπάρχουν δύο βασικοί λόγοι για τους οποίους παρατηρείται έντονο ενδιαφέρον στη μελέτη της καταστροφικής ηγεσίας (Schyns and Schilling, 2013). Ο πρώτος είναι το ερώτημα του

γιατί επικρατεί και ο δεύτερος λόγος είναι το κόστος, ως αποτέλεσμα των ηγετών που υιοθετούν αυτή τη «σκοτεινή» συμπεριφορά.

### *1.2.2. ΠΟΙΑ Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΚΑΚΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ*

Ποιός θα μπορούσε να χαρακτηριστεί «κακός ηγέτης»; Είναι αλήθεια τόσο εύκολο να το διακρίνουμε; Αν πάρουμε ένα ακραίο παράδειγμα ηγεσίας, όπως αυτό του Αδόλφου Χίτλερ, πώς θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε την ηγεσία που άσκησε; Πολλοί ισχυρίζονται ότι υπήρξε ένας αποτελεσματικός ηγέτης, μα παράλληλα υπήρξε και κακός ηγέτης από ηθικής άποψης. Δεδομένου αυτού, λοιπόν, είναι σημαντικό να διαχωρίσουμε την αποτελεσματική από την ηθική ηγεσία. Όταν αναφερόμαστε στην «κακή ηγεσία» ουσιαστικά τη διακρίνουμε σε δύο κατηγορίες: κακή από άποψη αναποτελεσματικότητας και κακή από άποψη ανηθικότητας. Αναποτελεσματική χαρακτηρίζεται η ηγεσία, η οποία δεν παράγει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι η αποτυχία επίτευξης των στόχων έγκειται στην έλλειψη τακτικής, στρατηγικής και στη μη επιστράτευση ικανοτήτων που απαιτούνται από την πλευρά του ηγέτη. κατά τον ίδιο τρόπο συμπεριφέρονται και οι οπαδοί. Από την άλλη, η ανήθικη ηγεσία αμφιταλαντεύεται ανάμεσα στο σωστό και ο λάθος.

Η ανήθικη ηγεσία, περιλαμβάνει πράξεις που είναι παράνομες ή/και ηθικά ακατάλληλες για την ευρύτερη κοινωνία. Αυτή η σκοτεινή πλευρά ηγεσίας αποτελείται από ανήθικες ηγετικές πράξεις. Ακόμα και εάν ο ίδιος ο ηγέτης δεν εμπλέκεται άμεσα σε τέτοιες ενέργειες, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, ενθαρρύνει τους οπαδούς του να πράξουν με τρόπο ανήθικο εντός των οργανισμών. Αυτό το πετυχαίνουν ωθώντας τους είτε δια μέσω της ανταμοιβής είτε δια μέσω της αποδοκιμασίας. Σε γενικές γραμμές, ορίζεται ως ανήθικη ηγεσία *συμπεριφορές που διεξάγονται και αποφάσεις που λαμβάνονται από τους ηγέτες που είναι παράνομες ή/και παραβιάζουν τα ηθικά πρότυπα, καθώς και εκείνες που επιβάλλουν διαδικασίες και δομές που προωθούν την αθέμιτη συμπεριφορά των οπαδών.* Τα αποτελέσματα της ανήθικης ηγεσίας είναι ότι δημιουργούνται εμπόδια τόσο στην αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών, όσο και στη βιωσιμότητά τους. (Brown and Mitchell,2010)

Σύμφωνα με τη συγγραφέα Kellerman(2004) του βιβλίου Bad Leadership, το πέρασμα από την ηγεσία στην καλή ηγεσία παρουσιάζει τρία βασικά προβλήματα. Το πρώτο είναι ότι η έννοια από τη φύση της μπερδεύει, καθότι ο μέσος άνθρωπος χρησιμοποιεί τον όρο «ηγέτης» για οποιονδήποτε κάνει χρήση δύναμης, εξουσίας και επιρροής προς τους άλλους. Κατά δεύτερον, υπάρχει παραπλάνηση υπό την έννοια ότι χρησιμοποιούνται πολλοί ορισμοί

όταν αναφερόμαστε στην ηγεσία και κατά επέκταση το πώς την αντιλαμβανόμαστε ως έννοια διαφέρει. Τρίτον, μπορεί να κάνει κακό. Είναι αλήθεια ότι άπαντες επιζητούν καλούς ηγέτες σε κάθε τομέα της ζωής τους. Όμως, αγνοούν τη σπουδαιότητα της ανακάλυψης της κακής πλευράς της ηγεσίας. Αν δε γνωρίσουμε την κακή ηγεσία, τότε πώς θα εμποδίσουμε την εμφάνισή της;

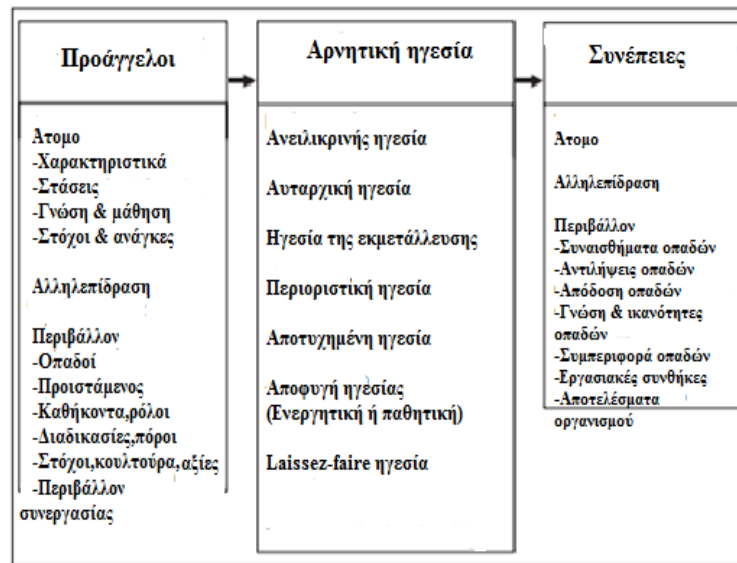
### *1.2.3. ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ*

Ο συνδυασμός των χαρακτηριστικών του ηγέτη και των συνθηκών του περιβάλλοντος στο οποίο δρα και κινείται, είναι ικανός να δημιουργήσει μια συμπεριφορά αρνητική ως προς του υφισταμένους, τους συναδέλφους, καθώς και απέναντι σε ολόκληρη την επιχείρηση. Βιβλιογραφικά, έχουν καταγραφεί 7 χαρακτηριστικά προσωπικότητας τα οποία είναι ικανά να οδηγήσουν σε καταστροφικές συμπεριφορές (Harvey et al, 2007). Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι: ο ναρκισσισμός, ο φόβος, η αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα, τα κίνητρα εξουσίας, οι πεποιθήσεις, τα αρνητικά θέματα ζωής και η έλλειψη αυτορρύθμισης. Ωστόσο, μια καταστροφική ηγετική συμπεριφορά δεν έγκειται μόνο στα ατομικά χαρακτηριστικά, αλλά μπορεί να πυροδοτηθεί από μια κατάσταση ή από τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον δράσης του ηγέτη. Έτσι, οι ερευνητές κατέληξαν ότι οι παράγοντες που συμβάλλουν στη γέννηση τέτοιων συμπεριφορών και στάσεων είναι (Harvey et al, 2007): η αλλοτρίωση, η μη στήριξη από την πλευρά της οικογένειας, τα αρνητικά πρότυπα, οι στρεσογόνοι παράγοντες, ο ανταγωνισμός, η έκθεση σε αρνητικούς προϊστάμενους και οι οικονομικές ανάγκες του ίδιου του ατόμου. Μια αποκλίνουσα ηγετική συμπεριφορά μπορεί να προέρχεται από πέντε παράγοντες (Allion, 2007): διαταραχή της προσωπικότητας, αδυναμία θέλησης, ατομικό συμφέρον, αποφυγή της πραγματικότητας και συννενοχή των οπαδών. Πιο αναλυτικά, σχετικά με την προσωπικότητα, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, διαταραχές όπως ο ναρκισσισμός οδηγεί τους ηγέτες στην εκμετάλλευση των άλλων προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους. Η αδυναμία της θέλησης, ακόμα, εξηγεί το λόγο που ένας ηγέτης αποφασίζει να πάρει το λάθος μονοπάτι. Μπορεί να το κάνει είτε γιατί δε συνειδητοποιεί τι αποτελέσματα μπορεί να επιφέρουν οι πράξεις του, είτε γιατί αδυνατεί να αντισταθεί στη διαίσθησή του. Επιπλέον, υπάρχουν φορές που οι ηγέτες λειτουργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να ωφελούνται μόνο οι ίδιοι. Ο στόχος τους είναι η ικανοποίηση του ατομικού συμφέροντος και οι αποφάσεις που λαμβάνουν είναι προς αυτή την κατεύθυνση. Ο τέταρτος παράγοντας σχετίζεται με την άρνηση των ηγετών να αντιληφθούν και να αντιμετωπίσουν την πραγματικότητα. Δεν είναι πρόθυμοι να υποδεχτούν και να



διαχειριστούν τις νέες αλλαγές και να λάβουν αποφάσεις με μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Τέλος, ο πέμπτος παράγοντας αφορά τη συννεογή των οπαδών, καθώς ο ηγέτης επηρεάζει τον οπαδό ενώ ταυτόχρονα ο οπαδός επηρεάζει τον ηγέτη. Οι Schaubroeck et al(2007) επικεντρώθηκαν σε δύο βασικά χαρακτηριστικά καταστροφικής συμπεριφοράς: την εχθρότητα και τα χαρακτηριστικά αρνητικής συναισθηματικότητας. Η εχθρότητα χαρακτηρίζει τους καταχρηστικούς προϊστάμενους, οι οποίοι διέπονται από συναισθήματα θυμού για δικά τους σφάλματα. Ο νευρωτισμός και το άγχος εκπροσωπούν τον όρο της αρνητικής συναισθηματικότητας. Η εχθρότητα και η αρνητική συναισθηματικότητα έχουν πολλά κοινά. Και τα δύο συνδέονται με αρνητική άποψη για την πραγματικότητα, με αδυναμία συναισθηματικής επαφής με τους άλλους και με υιοθέτηση ενός λιγότερο αποτελεσματικού στυλ αλληλεπίδρασης με τους άλλους( Schaubroeck et al,2007).

Στον παρακάτω πίνακα διακρίνονται οι λόγοι που οδηγούν στην καταστροφική ηγεσία και όπως αναφέρθηκε πιο πάνω είναι τα ατομικά χαρακτηριστικά, αλλά και οι συνθήκες του περιβάλλον. Έπειτα, διακρίνουμε κάποιες μορφές κακής ηγεσίας οι οποίες είναι: η ανειλικρινής ηγεσία, η αυταρχική ηγεσία, η ηγεσία της εκμετάλλευσης, η περιοριστική ηγεσία, η αποτυχημένη ηγεσία, η μορφή της αποφυγής της ηγεσίας είτε ενεργητικά είτε παθητικά και η laissez-faire μορφή ηγεσίας, όπου με άλλα λόγια ο ηγέτης δεν παρεμβαίνει, αλλά προτιμά να αφήνει τα πράγματα να πάρουν τη δική τους τροπή. Υπάρχουν βέβαια κάποια σημεία στα οποία οι ορισμοί αυτών των εννοιών διαφέρουν(Schyns and Schilling,2013). Το πρώτο σημείο είναι το γεγονός ότι η αντίληψη διαφέρει από την πραγματική συμπεριφορά με την έννοια ότι η ηγετική συμπεριφορά περιλαμβάνει το στοιχείο της αντίληψης. Σημασία έχει το πώς αντιλαμβάνονται οι οπαδοί τη συμπεριφορά του ηγέτη. Το δεύτερο σημείο έχει να κάνει με την πρόθεση, δηλαδή εξετάζεται το κατά πόσο ο ηγέτης υιοθετεί μια τέτοια συμπεριφορά από πρόθεση. Μια καταστροφική συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από σκοπιμότητα θεωρείται περισσότερο επικίνδυνη και βλαπτική, αν και μια ακούσια συμπεριφορά είναι εξίσου καταστροφική. Το τρίτο βασικό σημείο σχετίζεται με τη σωματική, λεκτική και μη λεκτική συμπεριφορά. Το τέταρτο σημείο περιλαμβάνει την ένταξη των αποτελεσμάτων ,δηλαδή το ότι κάποιοι ορισμοί καταστροφικής ηγεσίας αναφέρονται σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, ενώ κάποιοι άλλοι αρκούνται σε μια πιο ουδέτερη διατύπωση. Οι συνέπειες όλων αυτών των μορφών είναι η επίδραση τόσο στον ίδιο τον ηγέτη, όσο και στο περιβάλλον του, δηλαδή επηρεάζονται τα συναισθήματα, οι συμπεριφορές, η απόδοση της ομάδας του, επηρεάζονται οι εργασιακές συνθήκες και τα αποτελέσματα του οργανισμού συνολικά(Schilling, 2009)



ΣΧΗΜΑ 1: Scilling(2009)

#### 1.2.4 . ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο αντίκτυπος της καταστροφικής ηγεσίας είναι διπλός(Padilla,Hogan and Kaiser,2007). Από τη μία, οι επιπτώσεις αφορούν τον ίδιο τον ηγέτη και από την άλλη αφορούν τον οργανισμό, τα μέλη του οργανισμού, καθώς και τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Η προσωπική καταστροφή προκαλείται λόγω των ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων που προκλήθηκαν από τη συμπεριφορά του, όπως η κακή φήμη που μπορεί να αποκτήσει ο ηγέτης, η απόλυση του ή ο υποβιβασμός του, ο τερματισμός της καριέρας του και οτιδήποτε άλλο μπορεί να θεωρηθεί αρνητικό για αυτόν.

Η καταστροφή που προκαλείται στον ίδιο τον οργανισμό εμφανίζεται μέσα από τη δυστυχία που βιώνουν τα μέρη του οργανισμού. Θέτονται σε κίνδυνο οι σκοποί του οργανισμού και τα μέλη του βιώνουν αρνητικά συναισθήματα. Οι εργαζόμενοι που έχουν ένα πιο διευρυμένο πεδίο εργασίας(Schaubroeck et al,2007), δηλαδή περισσότερες αρμοδιότητες, μεγαλύτερο περιθώριο δράσης και πρωτοβουλιών, επηρεάζονται λιγότερο από τα χαρακτηριστικά των καταστροφικών ηγετών, καθότι δεν αναπτύσσεται μεγάλη αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο μερών, σε σχέση με αυτούς που το πεδίο εργασίας τους είναι σχετικά μικρό.

Ουσιαστικά, η ηγεσία προσπαθεί να καθορίσει τους στόχους και αναπτύξει μεθόδους που θα ωθήσουν τους οπαδούς να επιτύχουν τους στόχους αυτούς. Ο κακός ηγέτης συνεπώς, προσδιορίζει καταστροφικούς στόχους και προωθεί τους οπαδούς στην υλοποίηση των στόχων αυτών ή/και χρησιμοποιεί καταστροφικές μεθόδους προκειμένου να κινητοποιήσει τους οπαδούς για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Οι δύο αυτές εκδηλώσεις είναι μεν ανεξάρτητες μεταξύ τους, αλλά μπορούν να υιοθετηθούν ταυτόχρονα από τον ηγέτη. Στην πρώτη περίπτωση, λοιπόν, ο ηγέτης επιδιώκει να θέσει στόχους που υπονομεύουν τον οργανισμό, ενώ στη δεύτερη περίπτωση ενεργεί με επιθετικό τρόπο (λεκτικό ή μη) απέναντι στους οπαδούς του ανεξάρτητα εάν οι στόχοι βλάπτουν ή όχι την επιχείρηση. Οι συνέπειες για την πρώτη εκδήλωση είναι η άμεση επίδραση στα νόμιμα συμφέροντα του οργανισμού. Με άλλα λόγια, δημιουργείται μια ιδεολογική σύγκρουση και ένα δυσλειτουργικό περιβάλλον. Δεν είναι, ωστόσο, σαφές εάν υπάρχει θετική ή αρνητική επίπτωση στον ίδιο τον εργαζόμενο. Για παράδειγμα, εάν ο εργαζόμενος επιχειρήσει να εναντιωθεί στην απόφαση του ηγέτη, τότε ελλοχεύει ο κίνδυνος να χάσει τη δουλειά του. Από την άλλη, η αφοσίωση στον ηγέτη μπορεί να αποδειχτεί ευνοϊκή για τον εργαζόμενο. Στη δεύτερη εκδήλωση καταστροφικής συμπεριφοράς, ο αντίκτυπος είναι σαφώς στο ίδιο το άτομο, στον ίδιο τον εργαζόμενο. Βέβαια, πάλι δεν είναι ξεκάθαρο εάν ο οργανισμός επωφελείται ή ζημιώνεται. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που βιώνει άσχημη αντιμετώπιση μπορεί να είναι μη αποδοτικός με άμεσο αρνητικό αποτέλεσμα για τον οργανισμό ή μέσω της βίαιης πίεσης που δέχεται να παράγει περισσότερο και να ευνοείται συνολικά η επιχείρηση.

#### *1.2.5. ΚΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΠΑΔΟΙ ΚΑΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ*

Αλήθεια, γιατί να υπάρχουν οπαδοί κακών ηγετών; Πώς είναι δυνατό να συμβαίνει κάποιος να ακολουθούν αρνητικά πρότυπα ηγετών, να ασπάζονται τις απόψεις τους, ενώ βιώνουν μια κακή αντιμετώπιση; Στο βιβλίο *Bad Leadership* της συγγραφέα Kellerman, γίνεται αναφορά στο συγκεκριμένο ζήτημα. Ένας λόγος είναι οι ατομικές ανάγκες. Ακόμα και οι κακοί ηγέτες ικανοποιούν βασικές ανθρώπινες ανάγκες. Σε όρους ψυχολογίας, το άτομο μαθαίνει από μικρή ηλικία να υπακούει σε ό,τι οι γονείς του του πούνε. Αυτό που μετράει είναι η υπακοή ενός παιδιού και όχι το κατά πόσο ένας γονέας θεωρείται καλός ή όχι. Αντίστοιχα, στην ενήλικη ζωή και σε όρους εργασίας, η υπακοή στους κανόνες επιβάλλεται καθότι το κόστος ανυπακοής είναι αρκετά υψηλό. Επιπρόσθετα, η ικανοποίηση της ανάγκης για σταθερότητα είναι ένας ακόμη λόγος για να ακολουθήσει κάποιος ένας καταστροφικό ηγέτη. Θεωρητικά, είναι προτιμότερο να ακολουθείς έναν κακό ηγέτη σε έναν αβέβαιο και

συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, παρά να ενεργείς μόνος και αυτοβούλως. Άλλωστε, ο ηγέτης είναι εκείνος που θα αναλάβει την ευθύνη για ό,τι συμβεί και το γεγονός αυτό είναι πράγματι καθησυχαστικό. Μέσα από εκείνον γίνεται αισθητός ο κόσμος στον οποίο ζούμε και λειτουργούμε. Τέλος, ένας ακόμη λόγος ύπαρξης οπαδών είναι η ανάγκη για διατήρηση της απλότητας. Με άλλα λόγια, είναι πολύ πιο απλό να ισχυριστεί κάποιος ότι οι ηγέτες, ακόμα και κακοί, γνωρίζουν πολύ καλά τι κάνουν.

Περνώντας στις ομαδικές ανάγκες, η Kellerman(2004) υποστηρίζει ότι οι οπαδοί ακολουθούν κακούς ηγέτες όχι μόνο εξαιτίας των ατομικών τους αναγκών, αλλά και λόγω των αναγκών της ομάδας. Οι ομάδες επωφελούνται από τέτοιους ηγέτες, διότι διατηρούν την τάξη, παρέχουν συνοχή και ταυτότητα και κάνουν συλλογική δουλειά. Ο ηγέτης συμβολίζοντας την ολότητα, καταφέρνει να ενώνει-όχι να διασπά- και να συντονίζει την ομάδα του. Έτσι, όσο μεγαλώνουν οι κοινωνίες, τόσο πιο έντονη γίνεται η ανάγκη της παρουσίας ενός ηγέτη ικανού να αντιληφθεί τη συλλογική δραστηριότητα. Συμπερασματικά, τα άτομα ακολουθούν κακούς ηγέτες λόγω ατομικών και ομαδικών αναγκών. Το αντίθετο μπορεί να εγκυμονεί κινδύνους και υψηλό ρίσκο. Οι οπαδοί κακών ηγετών συμπεριφέρονται εξίσου άσχημα και αυτό οφείλεται στα οφέλη που απορρέουν από αυτή τη σχέση. Όπως έχει πει και ο Μακιαβέλι, η πρώτη εντύπωση που δημιουργεί ένας ηγεμόνας είναι αυτή που δίνουν οι άνθρωποι που τον περιστοιχίζουν.

### 1.3. ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

#### *1.3.1. ΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ*

Η Kellerman(2004) έχει αναφερθεί σε 7 τύπους κακών ηγετών που είναι ευρέως οι πιο κοινοί και γνωστοί. Ο πρώτος τύπος είναι ο *ανίκανος* ηγέτης, δηλαδή αυτός που αδυνατεί ή δεν επιθυμεί να δράσει αποτελεσματικά και να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο δεύτερος τύπος είναι ο *άκαμπτος* ηγέτης, δηλαδή εκείνος που αντιστέκεται στις αλλαγές και δεν επιδιώκει να υιοθετήσει κάτι νέο. Επιπλέον, αναφέρει ως τρίτο τύπο καταστροφικού ηγέτη τον *μη εγκρατή*, με την έννοια ότι ο συγκεκριμένος τύπος ηγέτη δε διαθέτει αυτοέλεγχο. Ακόμη, εντοπίζει τον *σκληρό* ηγέτη που τείνει να γίνεται αγενής και να αγνοεί τις ανάγκες των υπολοίπων. Ο *πέμπτος* τύπος ηγέτη είναι ο *διεφθαρμένος*, καθώς προτεραιότητα του αποτελεί το ατομικό του συμφέρον σε σημείο να ψεύδεται ή να αναπτύσσει παραβατική συμπεριφορά. Μια άλλη κατηγορία είναι ο *στενόμυαλος* ηγέτης, ο οποίος αδιαφορεί για τις

ανάγκες που υφίστανται εκτός της ομάδας του. Τέλος, υπάρχει ο τύπος του *κακού* ηγέτη, με την έννοια ότι συμπεριφέρεται απρεπώς κάνοντας χρήση λεκτικής ή σωματικής βίας.

Οι τρεις πρώτοι τύποι διαμορφώνουν το προφίλ ενός ανίκανου ηγέτη, πράγμα που είναι λιγότερο επιβλαβές, ενώ οι τελευταίοι τέσσερις τύποι αποτυπώνουν τα χαρακτηριστικά ενός καταστροφικού ηγέτη, γεγονός που δημιουργεί προβληματικές καταστάσεις (Burke, 2006). Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται σε δύο μορφές καταστροφικής ηγεσίας: στον ηγέτη που εκφοβίζει τους υφισταμένους του και τον καταχρηστικό ηγέτη.

### *1.3.2. Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ BULLYING ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ*

Ο εκφοβισμός (*bullying*) αποτελεί ένα σοβαρό πρόβλημα για όλο τον ευρωπαϊκό χώρο. Αναφορικά με το περιβάλλον εργασίας, ως έννοια αναπτύχθηκε στη Σουηδία, τη Φινλανδία και τη Νορβηγία κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και τις αρχές της δεκαετίας του 1990, δεδομένου ότι η εθνική νομοθεσία για τα εργασιακά ζητήματα στις χώρες αυτές προάγουν τα δικαιώματα των εργαζομένων με σκοπό να παραμένουν υγιείς τόσο σωματικά όσο και ψυχικά (Tambur and Vadi, 2009).

Την έννοια του εκφοβισμού στο περιβάλλον εργασίας εισήγαγε για πρώτη φορά στις αρχές του 1990 στη Γερμανία ο Heinz Leymann και πρόκειται για μια σοβαρή μορφή παρενόχλησης ανθρώπων σε οργανισμούς (Zapf, 1999). Θεωρεί ότι η διαδικασία εκφοβισμού αρχίζει από μια σύγκρουση και το σχεδιάγραμμα θα μπορούσε να είναι ως εξής: σοβαροί παράγοντες άγχους που σχετίζονται με την οργάνωση της εργασίας (και την ηγεσία) + απογοήτευση + απελευθέρωση συναισθημάτων + ψυχολογικός τρόμος (Vartia, 1996). Ακόμα, υποστηρίζεται ότι πρόκειται για μια περίπλοκη διαδραστική διαδικασία στην οποία ο οργανισμός, η ομάδα και το θύμα έχουν καθένας από αυτούς ένα συγκεκριμένο ρόλο. Ακόμη σημειώνεται ότι τέτοια περιστατικά συναντώνται πιο συχνά σε άτομα που εργάζονται στη διοίκηση και τις υπηρεσίες παρά σε άτομα που δραστηριοποιούνται στον τομέα της έρευνας, της εκπαίδευσης και της παραγωγής (Vartia, 1996). Το φαινόμενο του εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο συναντάτε σε παγκόσμιους οργανισμούς, λόγω της διαφορετικότητας, της μετακίνησης των εργαζομένων σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή λόγω της απειρίας των διευθυντικών στελεχών να διαχειριστούν νέα περιβάλλοντα με νέους ανθρώπους και νέες ανάγκες (Harvey, Treadway and Heames, 2007). Είναι πολλοί οι συγγραφείς που ασχολήθηκαν με το εν λόγω φαινόμενο και μάλιστα διατύπωσαν το δικό τους ορισμό. Μέσα από τους

ορισμούς αυτούς είναι δυνατό να εντοπίσουμε τουλάχιστον πέντε διακριτά χαρακτηριστικά(Vartia,2002). Πρώτον, ο εκφοβισμός συνδέεται με την επανάληψη εχθρικών συμπεριφορών και κατ'επέκταση ένα μεμονωμένο περιστατικό δε μπορεί να θεωρηθεί εκφοβισμός. Επομένως, ο εκφοβισμός συνεπάγεται συστηματική επανάληψη μιας αρνητικής συμπεριφοράς. Δεύτερον, κοινή συνισταμένη των διαφόρων ορισμών είναι το γεγονός ότι για να θεωρηθεί κάποιος θύμα bullying, συνεπάγεται ότι το άτομο που εμπλέκεται δεν είναι δυνατό να υπερασπιστεί τον εαυτό του ευρισκόμενος σε αυτή την κατάσταση(Einarsen,2000). Τρίτον, η πλειονότητα των συγγραφέων αντιλαμβάνονται τον εκφοβισμό ως ένα φαινόμενο μεταξύ δύο ατόμων, μεταξύ ενός/μερικών ατόμου/ων και μιας ομάδας ή προς μια ομάδα ατόμων. Ωστόσο, πολλοί υποστηρίζουν ότι ο εκφοβισμός είναι μια κατάσταση μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου, η οποία προκύπτει λόγω των κινήτρων που έχει ο πρώτος. Τέταρτον, στον ορισμό του bullying συγκαταλέγονται άλλες δύο έννοιες: η πρόθεση και η ευχαρίστηση. Ο θύτης αξιολογεί τη σχέση μεταξύ του αποτελέσματος που θα έχει η στρατηγική του και των κινδύνων που περιλαμβάνονται, είτε αυτοί είναι σωματικοί, είτε ψυχολογικοί, είτε κοινωνικοί. Ο θύτης αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων και στην ελαχιστοποίηση των κινδύνων. Πέμπτον, ποικίλες αρνητικές πράξεις εμπλέκονται, όπως για παράδειγμα η χειραγώγηση της φήμης του θύματος, των επιδόσεων του στα εργασιακά του καθήκοντα, της επικοινωνίας του με τους συναδέλφους, της κοινωνικής του ζωής, καθώς και επιθέσεις.

Δίνοντας ένα γενικό ορισμό, λοιπόν, το φαινόμενο του εκφοβισμού(bullying) ορίζεται ως ένα σύνολο επαναλαμβανόμενων ενεργειών που στοχεύουν σε έναν ή περισσότερους εργαζόμενους και οι οποίες είναι ανεπιθύμητες για το θύμα, είτε γίνονται ασυνείδητα είτε σκόπιμα, καθώς μπορεί να προκαλέσουν ταπείνωση και προσβολή, πράγμα που μπορεί να έχει επίδραση στην εργασιακή απόδοση ή να δημιουργήσει ένα δυσάρεστο εργασιακό περιβάλλον(Einarsen,1999). Οι ενέργειες αυτές είναι πιο σύνηθες να περιλαμβάνουν συμπεριφορές λεκτικής φύσεως και σπανίως σωματικής βίας. Σύμφωνα με τον Zarf, μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε μια συμπεριφορά εκφοβισμού σε 5 κατηγορίες:

1. Εκφοβισμός συσχετιζόμενος με την εργασία, πράγμα που σημαίνει την αλλαγή των καθηκόντων ή τη μετατροπή τους σε καθήκοντα δύσκολα να εκτελεστούν
2. Κοινωνική απομόνωση
3. Προσωπικές επιθέσεις ή επιθέσεις στην προσωπική ζωή κάποιου μέσω χλευασμού, προσβολών, διάδοση ψευδών ειδήσεων ή τα συναφή
4. Λεκτικές απειλές που περιλαμβάνουν κριτική, φωνασκίες ή ταπείνωση δημοσίως

5. Σωματική βία ή απειλές τέτοιας μορφής βίας

Γενικά, οι δράσεις του εκφοβισμού μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε μία από τις επτά ομάδες συμπεριφοράς (Harvey, Heames, Richey and Leonard, 2006): α) στιγματισμός, β) χρήση των ατόμων ως αποδιοπομπαίους τράγους είτε για να κεντρίσει την προσοχή των θυμάτων, είτε για να μη γίνει αντιληπτή η αποτυχία της ομάδας λόγω κακού χειρισμού από τον θύτη, γ) σεξουαλική παρενόχληση από κάποιον πιο ισχυρό, δ) αύξηση της πίεσης και του φόρτου εργασίας για το θύμα, πέρα από τα προβλεπόμενα καθήκοντα, ε) απομόνωση συγκεκριμένων ατόμων, εμποδίζοντάς την πρόσβαση σε ευκαιρίες ή πληροφόρηση, στ) κλονισμός της εύρυθμης λειτουργίας εντός του εργασιακού χώρου, λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης από προϊστάμενο σε υφιστάμενο και συνεχούς υπενθύμισης των παλαιότερων σφαλμάτων του, ωθώντας τον σε μια συνεχή κατάσταση αποτυχίας και ζ) σωματική κακοποίηση ή βλάβη συγκεκριμένου ατόμου.

Συμπεραίνουμε από τους ορισμούς ότι η έννοια του εκφοβισμού χαρακτηρίζεται από μια αρνητική χροιά. Επιθετικές συμπεριφορές ή θυμός και ιδιοτέλεια από την πλευρά του ηγέτη είναι η συνολική γεύση που μας αφήνει αυτό το φαινόμενο. Όμως, υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες ο εκφοβισμός λειτουργεί ως στρατηγική, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Ο ηγέτης υποχρεώνει και επιβάλλει στον εργαζόμενο να εκτελέσει με συγκεκριμένο τρόπο τα καθήκοντά του, με αποτέλεσμα να αποδυναμώνεται ο εργαζόμενος και να ισχυροποιείται ο προϊστάμενος, με τελικό αποτέλεσμα την επίτευξη του στόχου του οργανισμού (Ferris et al, 2007).

*Υπόθεση 1: Η εκφοβιστική συμπεριφορά του προϊστάμενου απέναντι στους εργαζόμενους μειώνει την απόδοση των τελευταίων*

### *1.3.3. ΟΙ ΑΙΤΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝ ΤΟ BULLYING*

Όπως προκύπτει βιβλιογραφικά, έχουν γίνει ουκ ολίγες προσπάθειες με σκοπό να εντοπίσουν και να ερμηνεύσουν τα αίτια του εκφοβισμού. Κάποιοι ερευνητές έχουν επικεντρωθεί στην προσωπικότητα των δραστών και των θυμάτων, ενώ άλλοι επικεντρώθηκαν στο ρόλο που διαδραματίζουν οι ελλείψεις στο χώρο εργασίας. Σε γενικές γραμμές, το άτομο και ο οργανισμός είναι σε θέση να ασκήσουν μια αμοιβαία επιρροή, υπό την έννοια ότι είναι εφικτό το άτομο να αποκτήσει επιθετική συμπεριφορά σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, αλλά από την άλλη είναι εξίσου εφικτό η εταιρική κουλτούρα και το εργασιακό περιβάλλον να επηρεαστούν από μια ατομική επιθετική συμπεριφορά (Salin, 2003).

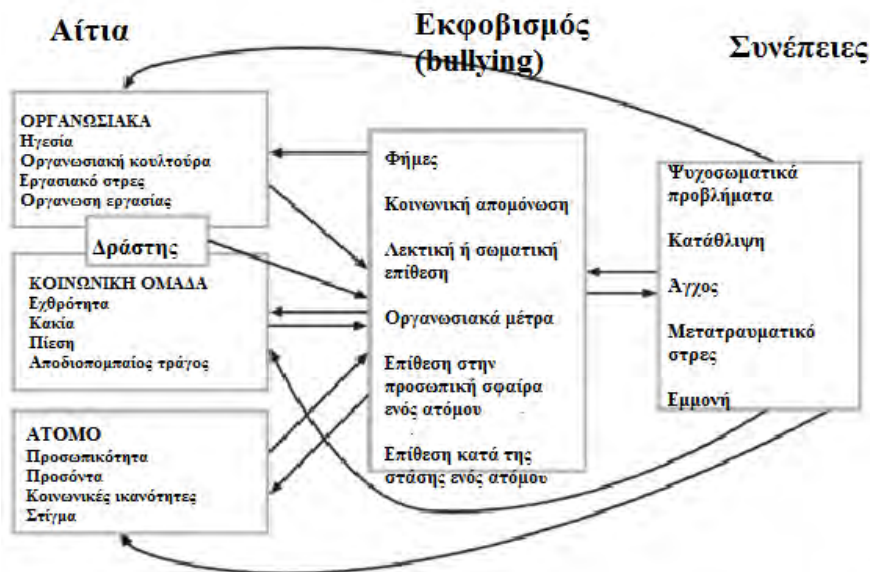
Τα ίδια τα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου που ασκεί εκφοβισμό είναι άξια προς αναφορά. Συγκεκριμένα, ο φθόνος, δηλαδή η έντονη επιθυμία να αποκτήσω αυτό που έχουν οι άλλοι, είναι ένας παράγοντας που ωθεί το άτομο σε επιθετική συμπεριφορά. Μια άλλη παράμετρος είναι ο καταστροφικός ναρκισσισμός, με άλλα λόγια η υπερβολικά αίσθηση αυτοπεποίθησης και το αίσθημα δύναμης λόγω της εξουσίας που μετατρέπει τον ηγέτη σε υπερόπτη και αλαζόνα. Επιπλέον, ο φόβος αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο για τον ηγέτη να ελέγχει το περιβάλλον συνολικά. Η αντικοινωνική συμπεριφορά, επίσης, κάνει τον θύτη να αισθάνεται πως ο μόνος τρόπος να επιβληθεί είναι μέσω επιθετικής συμπεριφοράς. Ακόμα, τα αρνητικά γεγονότα(πχ θάνατος,οικονομική καταστροφή κ.α) μπορεί να δημιουργήσουν αρνητικά συναισθήματα και να αναπτύξουν αντιδραστικές συμπεριφορές που λειτουργούν ως αντίποινα. Τέλος, η κακία, με άλλα λόγια η ίδια η ποιότητα του χαρακτήρα(Harvey et al,2007). Κάποιοι ερευνητές ισχυρίζονται ότι άνθρωποι με τέτοια συμπεριφορά διαθέτουν υψηλή αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση και νιώθουν αρκετά ισχυροί και ανεξάρτητοι, ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι συμπεριφέρονται κατά αυτόν τον τρόπο σε μια προσπάθεια να αποκρύψουν την χαμηλή τους αυτοεκτίμηση(Ferris et al,2007).

Βάσει της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, λοιπόν, διακρίνονται τρία μοντέλα αιτιών τα οποία εστιάζουν στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του δράστη/θύματος, στα εγγενή και γενικά χαρακτηριστικά της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης στους οργανισμούς, ή στο εργασιακό κλίμα και το εργασιακό περιβάλλον σε έναν οργανισμό(Einarsen,2000). Κατά τον Leymann(1996), υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες με βάση τις οποίες καθίσταται δυνατή η εξήγηση του γιατί το Bullying να συμβαίνει. Πρώτον, αυτό που μετράει είναι η ίδια η εργασιακή οργάνωση, καθώς σε οργανισμούς όπου παρατηρείται έλλειψη οργάνωσης, έλλειψη σαφών κανόνων και απουσία τήρησης συγκεκριμένων διαδικασιών, το αποτέλεσμα είναι η αύξηση του ρίσκου πράγμα που οδηγεί στη δημιουργία έντονων συγκρούσεων. Πολλοί ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι συνθήκες εργασίας μπορούν να εντείνουν τέτοια φαινόμενα. Συνθήκες όπως η έλλειψη ελέγχου, η σύγκρουση ρόλων, η δυσαρέσκεια για τη διοίκηση, το μέγεθος της επιχείρησης και ο βαθμός γραφειοκρατίας είναι ικανές να προωθήσουν φαινόμενα εκφοβισμού(Ferris et al,2007). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με μικρό βαθμό ανεξαρτησίας γίνονται πιο εύκολα θύματα εκφοβισμού από ιεραρχικά ανώτερους. Σε γενικές γραμμές, έντονες αλλαγές εντός μιας επιχείρησης, όπως μετασχηματισμού και συρρίκνωση, ενισχύουν συμπεριφορές όπως αυτή(Ferris et al,2007. Ως δεύτερη αιτία κατά τον Leymann είναι η κακή διαχείριση των συγκρούσεων. Αυτό συμβαίνει όταν ο ιεραρχικά ανώτερος δεν επικεντρώνεται στη λύση του προβλήματος, αλλά επιθυμεί να γίνει μέρος της σύγκρουσης. Το γεγονός αυτό ωθεί τα πράγματα σε μια χειρότερη μοίρα,



προκαλώντας αναστάτωση. Μια ακόμα λάθος αντιμετώπισης είναι και η άρνηση να δεχτεί ο προϊστάμενος ότι υφίσταται η σύγκρουση. Συνοψίζοντας, δύο κακές μορφές επίλυσης των συγκρούσεων από τα ανώτερα στελέχη μπορεί να είναι είτε η άμεση εμπλοκή, είτε η αγνόηση του ίδιου του προβλήματος.

Στην προσπάθεια εξήγησης των αιτιών του bullying, γίνεται χρήση του παρακάτω σχήματος στο οποίο διακρίνουμε τις 4 πιθανές αιτίες, οι οποίες περιλαμβάνουν τον οργανισμό, τον δράστη, το κοινωνικό σύστημα που διέπει την εργασιακή ομάδα και τέλος, το θύμα του εκφοβισμού. Συνεπώς, υπάρχουν οργανωσιακοί και κοινωνικοί παράγοντες, καθώς και παράγοντες που σχετίζονται με το πρόσωπο του θύτη ή του θύματος που μπορεί να προκαλέσουν bullying. Στο σχήμα απεικονίζεται και η περιπλοκότητα που σχετίζεται με τον όρο του bullying και η οποία εκφράζεται μέσα από τη φορά που έχουν τα βέλη. Με άλλα λόγια, δεν είναι ξεκάθαρο εάν οι σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος πάνε από τα αριστερά προς τα δεξιά. Θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι η φορά του βέλους είναι από τα δεξιά προς τα αριστερά. Για παράδειγμα, η καταπίεση και το άγχος μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά σε μια ομάδα και σε βάθος χρόνου να εξελιχθεί σε bullying.



ΣΧΗΜΑ 3: Zapf, 1999 «Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work»

Σύμφωνα με τους Harvey, Treadway και Heames (2007) το μοντέλο του εκφοβισμού στηριζόμενο σε παγκόσμιους οργανισμούς απαρτίζεται από έξι πεδία. Το πρώτο πεδίο είναι το μακρο-εξωτερικό περιβάλλον και η παγκοσμιοποίηση. Οι εργαζόμενοι που δουλεύουν σε παγκόσμιους οργανισμούς και συχνά χρειάζεται να εργαστούν σε μια άλλη επιχείρηση μιας άλλης χώρας, μπορεί να αντιμετωπίσουν τέτοια φαινόμενα για ποικίλους λόγους. Καταρχάς, η διαφορετικότητα είναι η πρώτη αιτία. Είναι πιθανό να προκληθούν προβλήματα στην

επικοινωνία λόγω των διαφορών που εντοπίζονται στην κουλτούρα και τη νομοθεσία. Επιπλέον, δεν είναι εύκολος ο έλεγχος των εργαζόμενων, λόγω της γεωγραφικής διασποράς των εργαζομένων. Μέσα σε αυτό το τοπίο, η κατάσταση μπορεί να γίνει ακόμα πιο έκρυθμη, εάν αναλογιστούμε την απειρία των προϊστάμενων μετεγκατάστασης, οι οποίοι είναι αδύναμοι στη διαχείριση της διαφορετικότητας και των νέων δεδομένων και νιώθουν λιγότερη σιγουριά στο να χειριστούν τις συγκρούσεις. Τέλος, ο βαθμός της αλλαγής στο επιχειρηματικό σκηνικό, λόγω της παγκοσμιοποίησης, ανατρέπει τα δεδομένα και ενθαρρύνει τα φαινόμενα εκφοβισμού.

Το δεύτερο πεδίο του συγκεκριμένου μοντέλου σχετίζεται με τις εσωτερικές συνθήκες που επικρατούν στο οργανωσιακό περιβάλλον. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης διαφαίνεται στις τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίες, στη συμπεριφορά, στους κανόνες και στις αξίες. Τα εκπατρισμένα στελέχη οφείλουν να έχουν γνώση της κουλτούρας της επιχείρησης στη χώρα υποδοχής, προκειμένου να μην επιτρέπουν την ανάπτυξη φαινομένων εκφοβισμού.

Το τρίτο πεδίο αφορά τα εγγενή χαρακτηριστικά του θύτη. Ο εκφοβισμός από ένα προϊστάμενο ή ένα ιεραρχικά ανώτερο σε έναν παγκόσμιο οργανισμό, μπορεί να συμβεί εξαιτίας της δυναμικής που έχει η αγορά(πχ εξαγορές, συγχωνεύσεις) και με την οποία έρχεται σε επαφή το στέλεχος. Σε τέτοιες έντονες καταστάσεις, ο προϊστάμενος νιώθει πίεση και ενστικτωδώς αντιδρά με τέτοιο τρόπο που μπορεί να προκαλεί κακό στους υφισταμένους του, καθώς στόχος του είναι η επίτευξη του στόχου. Ακόμη, όταν υπάρχει διαφορετικότητα στην κουλτούρα με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ασάφεια εντός του οργανισμού, ο χαρακτήρας του προϊστάμενου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, καθότι αυτός μπορεί να διατηρήσει τις ισορροπίες και να δώσει το σωστό παράδειγμα.

Το τέταρτο πεδίο του μοντέλου αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του στόχου/θύματος. Οποιοσδήποτε μπορεί να βρεθεί κάποια στιγμή της ζωής του στη θέση του θύματος, όμως υπάρχουν άνθρωποι με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που βρίσκονται συχνά στη θέση αυτή. Η λεγόμενη «θυματοποίηση» (Aquino and Byron, 2002) είναι η αντίληψη που έχει το άτομο για τον εαυτό του ότι έχει πέσει θύμα μιας επιβλαβούς ενέργειας, είτε στιγμιαία είτε με την πάροδο του χρόνου, από ένα ή περισσότερα άτομα και έχει γίνει αποδέκτης αυτής της κατάστασης. Γενικά, τα θύματα τείνουν να υιοθετούν μια παθητική στάση, η οποία τους αποστασιοποιεί από την υπόλοιπη ομάδα και δεν τους επιτρέπει να έχουν ταυτότητα. Για το λόγο αυτό, αποτελούν εύκολο στόχο εκφοβιστικών συμπεριφορών.

Το πέμπτο πεδίο αναφέρεται στους παρατηρητές των εκφοβιστικών δράσεων. Η αντίδραση των άλλων απέναντι σε μια αποκλίνουσα συμπεριφορά, καθορίζει το κατά πόσο

τέτοιου είδους συμπεριφορές γίνονται αποδεκτές εντός των παγόσμιων οργανισμών. Όταν ο περίγυρος δεν καταγγέλλει τέτοια φαινόμενα, αλλά αποσιωπά, τότε ο θύτης μπορεί να συνεχίζει ανεξέλεγκτα να δρα κατά αυτόν τον τρόπο, βλάπτοντας τους άλλους. Επιπλέον, η ανοχή της διοίκησης σε εκφοβιστικές συμπεριφορές μπορεί να εντείνει το πρόβλημα σε παγκόσμιους οργανισμούς.

Το έκτο και τελευταίο πεδίο του μοντέλου, περιλαμβάνει την πιθανή κοινωνική/συναισθηματική μετάδοση των εκφοβιστικών δραστηριοτήτων. Πιστεύεται ότι τέτοια φαινόμενα εξαπλώνονται μέσω των παγόσμιων οργανισμών ραγδαίως σε σχέση με τα μέτρα αντιμετώπισης του ζητήματος αυτού. Η κοινωνικοσυναισθηματική μετάδοση πρόκειται για την *τάση, υποσυνείδητα ή συνειδητά, μίμησης των λεκτικών, ψυχολογικών ή άλλων πτυχών συμπεριφοράς ενός άλλου ατόμου από την ομάδα, με αποτέλεσμα να βιώνει ή να εκφράζει το ίδιο συναίσθημα ή δράση*. Οι πιο αδύναμοι είναι συνήθως και οι πιο επιρρεπείς στη μετάδοση αυτή. Γενικά, φαινόμενα εκφοβισμού αναπαράγονται λόγω του μιμητισμού. Για παράδειγμα, εάν σε μια ομάδα εργασίας, ο προϊστάμενος υιοθετεί τέτοια συμπεριφορά, τότε μετατρέπεται αμέσως σε πρότυπο συμπεριφοράς και για τους υφισταμένους του, οι οποίοι με τη σειρά τους θα γίνουν θύτες.

#### *1.3.4. ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΟΥ BULLYING*

Οι επιπτώσεις του bullying επιδρούν τόσο στο ίδιο το άτομο(θύμα), όσο και στον οργανισμό γενικότερα. Μπορούμε να πούμε ότι οι επιπτώσεις μπορεί να είναι κοινωνικές, όπως κοινωνική απομόνωση, στιγματισμός, εκούσια ανεργία και δυσκολία προσαρμογής στο κοινωνικό σύνολο. Επιπλέον, μπορεί να είναι κοινωνικο-ψυχολογικές, ψυχολογικές όπως αίσθημα απελπισίας, άγχους, έντονης αδικίας και τέλος, στη χειρόστη περίπτωση μπορεί να προκαλέσουν ψυχιατρικές και ψυχοσωματικές επιπτώσεις όπως υπερκινητικότητα, κατάθλιψη, καταναγκασμό, ακόμα και αρρώστιες(Leymann,1990).

Όσον αφορά τις επιπτώσεις στον ίδιο τον οργανισμό(Leymann,1990), αυτές είναι κυρίως οικονομικές, καθώς υπάρχει το ενδεχόμενο κάποιος να αμείβεται χωρίς να κάνει κάποια ουσιαστική δουλειά. Άλλες επιπτώσεις μπορεί να είναι μεγάλες περίοδοι αποχής από τη δουλειά, μείωση της αποδοτικότητας ολόκληρης της ομάδας, ανάγκη από εξωτερικούς συμβούλους και πολλές ακόμα. Θύματα που βιώνουν τέτοιες συμπεριφορές για μεγάλο χρονικό διάστημα, μειώνουν τη δέσμευση που έχουν με τον οργανισμό και εν τέλει ενδέχεται να εγκαταλείψουν τελείως την εργασία τους(Einarsen,2000). . Οι αρνητικές συνέπειες στην

απόδοση των εργαζομένων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις τομείς (Harvey et al, 2006). Πρώτον, οι θύτες εμποδίζουν τους εργαζόμενους να διεκπεραιώσουν αποτελεσματικά τα καθημερινά του καθήκοντα, να επιμορφωθούν, να συνεργαστούν με την ομάδα τους, με αποτέλεσμα να κλονίζεται μακροπρόθεσμα η επιτυχία ολόκληρης της επιχείρησης. Δεύτερον, οι εργαζόμενοι που είναι φιλόδοξοι και εργάζονται υπέρ του δέοντος για το συλλογικό συμφέρον, αποθαρρύνονται από συμπεριφορές εκφοβισμού. Έτσι, δε συνεχίζουν με αισιοδοξία και ενδιαφέρον τη δουλειά τους, δεν προσφέρουν παραπάνω και δεν αναπτύσσουν ισχυρούς δεσμούς με την επιχείρηση. Ένα ακόμη αρνητικό γεγονός είναι ότι όταν δεν υπάρχουν τέτοιοι άνθρωποι σε μια επιχείρηση, δεν κυριαρχούν και τα κατάλληλα πρότυπα. Τρίτον, ο εκφοβισμός προκαλεί εμπόδια στη στρατηγική των επιχειρήσεων. Δεν είναι εφικτή η υιοθέτηση αλλαγών και ο σχεδιασμός κατάλληλης κατεύθυνσης, καθώς ο θύτης προσπαθεί να ικανοποιήσει τις δικές του απαιτήσεις, ανεξάρτητα από το συνολικό καλό του οργανισμού. Τέταρτον, ο εκφοβισμός παρομοιάζεται με αρρώστια, η οποία καταστρέφει ολόκληρη την επιχείρηση, καθώς αποδυναμώνει τους εργαζόμενους και δημιουργεί ακατάλληλες συνθήκες εργασίας.

#### 1.4 ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΗΓΕΤΗ

##### 1.4.1 ΠΩΣ ΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Ο Terper(2000) ορίζει την καταχρηστική ηγεσία ως τις αντιλήψεις των υφισταμένων για το βαθμό στον οποίο οι προϊστάμενοι ασχολούνται με την παρατεταμένη επίδειξη εχθρικών συμπεριφορών, λεκτικών ή μη, εξαιρώντας τη σωματική επαφή. Σύμφωνα με τον Ashforth(1994) οι τύρρανοι μπορεί να προβούν σε αυθαίρετες αποφάσεις, μπορεί ακόμη να λάβουν τα εύσημα για κατορθώματα άλλων, να κατηγορούν τους άλλους για λάθη που έκαναν οι ίδιοι, να αποτυγχάνουν να διαπραγματεύονται με άλλους ή να κάνουν αισθητή την εξουσία τους στους υφισταμένους τους. Θεωρεί ότι η τυρρανία διαθέτει έξι διαστάσεις: αυθαιρεσίες και αυτοεπιβεβαίωση, μείωση των υφισταμένων, έλλειψη ενδιαφέροντος, υιοθέτηση ενός πειστικού στυλ για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, καθώς και μη τυχαία τιμωρία(Terper,2007). Οι Neuman και Baron(1998) κάνουν λόγο για επιθετικότητα στο χώρο εργασίας και την ορίζουν ως τις προσπάθειες των ατόμων να βλάψουν άλλους με τους οποίους εργάζονται μαζί ή έχουν εργαστεί στο παρελθόν ή οργανισμούς που είναι στο παρόν ή ήταν στο παρελθόν μισθωτοί. Είναι εμφανές το γεγονός ότι ο ορισμός στηρίζεται στην υποκειμενική

κρίση, καθώς και στο πλαίσιο όπου διαδραματίζεται η κατάσταση αυτή. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της διάρκειας έγκειται στο ότι η δράση αυτή συνεχίζεται έως ότου ο στόχος τερματίσει τη σχέση, ο παράγοντας τερματίσει τη σχέση ή ο παράγοντας μεταβάλει τη συμπεριφορά του/της. Μια καταχρηστική συμπεριφορά συνεπάγεται σκοπιμότητα, δηλαδή ο προϊστάμενος κακομεταχειρίζεται τους υφισταμένους του προκειμένου να πετύχει στόχους του οργανισμού ή με σκοπό να στείλει κάποιο μήνυμα στους υπόλοιπους εργαζόμενους. Κάποια από τα παραδείγματα καταχρηστικής ηγεσίας μπορεί να είναι η δημόσια γελοιοποίηση κάποιου υφισταμένου ή το να κατηγορείται για λάθη που δεν έχει πράξει.

*Υπόθεση 2: Η καταχρηστική συμπεριφορά του προϊστάμενου απέναντι στους εργαζόμενους μειώνει την απόδοση των τελευταίων*

#### *1.4.2 ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ*

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συντελούν στη διατήρηση μιας τέτοιας συμπεριφοράς. Πρώτα από όλα, το θύμα μιας τέτοιας κατάστασης αισθάνεται ανίσχυρο να αλλάξει τα πράγματα με αποτέλεσμα να εγκλωβίζεται σε αυτές τις σχέσεις. Ένας άλλος λόγος είναι η οικονομική εξάρτηση που μπορεί να αναπτυχθεί μεταξύ θύτη και θύματος ή ο φόβος για το άγνωστο που αποτρέπει το θύμα να απομακρυνθεί. Ακόμη, να σημειωθεί ότι ο θύτης δε δύναται να αναγνωρίσει χαρακτηριστικά καταχρηστικής συμπεριφοράς στον εαυτό του και γι' αυτό το λόγο αποτυγχάνει να αναλάβει την ευθύνη των πράξεών του (Terper, 2000).

Μια ακόμη αιτία μπορεί να βασίζεται στη θεωρία διατήρησης των πόρων (Hobfoll, 1989). Βάσει της θεωρίας αυτής, τα άτομα παλεύουν να διατηρήσουν τους πόρους, καθότι είναι πιο κρίσιμη η σπατάλη παρά η απόκτησή τους. Πόροι μπορεί να είναι αντικείμενα, συνθήκες, προσωπικά χαρακτηριστικά και οτιδήποτε άλλο στο οποίο προσδίδει αξία ο άνθρωπος. Η έλλειψη των πόρων οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα, όπως δυσαρέσκεια, μείωση της απόδοσης, επιθυμία εγκατάλειψης της θέσης εργασίας και άλλα. Λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία αυτή, οι προϊστάμενοι ευρισκόμενοι σε κατάσταση έντονου στρες, εξωθούνται σε τέτοιες συμπεριφορές, προκειμένου να μη χάσουν πόρους και πιέζοντας τους υφισταμένους τους να γίνουν πιο αποτελεσματικοί, υιοθετώντας καταστροφικές στρατηγικές για να το πετύχουν αυτό. (Li, Wang, Yang and Liu, 2015)

### *1.4.3. ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ*

Οι συνέπειες μιας τέτοιας συμπεριφοράς είναι αξιοσημείωτες. Η καταχρηστική ηγεσία αντιπροσωπεύει μια πηγή αδικίας. Μια άλλη πτυχή προς διερεύνηση είναι η συμπεριφορά του υφισταμένου απέναντι στην κατάσταση που βιώνει. Δεδομένου ότι κατά γενική ομολογία, το άτομο σπανίως εκμεταλλεύεται κάποιον πιο δυνατό και ισχυρό από τον ίδιο, καθίσταται δύσκολος ο εντοπισμός των πιθανών αντίποινων από πλευράς υφισταμένου. Αυτό που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο είναι η προσωπικότητα του ατόμου προκειμένου να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο αντιδρά στην αδικία. (Tepper, Duffy and Shaw,2001)

Όταν οι αποφάσεις ενός οργανισμού και οι δράσεις των προϊσταμένων κρίνονται άδικες, αυτό έχει ως συνέπεια να δημιουργούνται συναισθήματα θυμού και αγανάκτησης στους εργαζόμενους. Το αίσθημα αδικίας που δημιουργείται, οδηγεί σε επιθετική και αντιδραστική συμπεριφορά για τους εργαζόμενους, οι οποίοι δε νιώθουν την ανάγκη να δεσμευτούν με την επιχείρηση(Harris,Harvey and Kacman,2011).Επιπλέον, μειώνεται η εργασιακή προσπάθεια που καταβάλουν οι εργαζόμενοι, δεδομένου ότι παύουν πλέον να εμπιστεύονται τον εαυτό τους και τις ικανότητές τους. αυτό σε συνδυασμό με τη συναισθηματική εξάντληση μειώνουν την ικανότητα των εργαζομένων για αντιμετώπιση των δυσκολιών στο χώρο εργασίας(Harris,Harvey and Kacman,2011).

## 1.5 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

### *1.5.1 ΠΩΣ ΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ*

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων(*HRM*) θεωρείται το κλειδί της επιτυχίας για τους οργανισμούς. Οι πρακτικές που εφαρμόζονται συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων μιας επιχείρησης και προσθέτουν αξία τόσο για τους πελάτες, όσο και τους φυσικούς πόρους. Σε γενικές γραμμές, οι πρακτικές αυτές περιλαμβάνουν δραστηριότητες με σκοπό την απόκτηση, τη διατήρηση, την ενδυνάμωση και την παρακίνηση των εργαζομένων(Atteya,2012).

Η αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης συντελεί στην ανάδειξη της αποτελεσματικότητας των πολιτικών που εφαρμόζονται από τη ΔΑΠ. Η ανατροφοδότηση στον τομέα της απόδοσης εξυπηρετεί και άλλους σκοπούς. Τη βελτίωση της απόδοσης, την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ εργαζόμενου και προϊστάμενου και εν τέλει την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού. Η εργασιακή απόδοση αναφέρεται σε ενέργειες, συμπεριφορές και αποτελέσματα με τα οποία εμπλέκονται οι εργαζόμενοι ή επιφέρουν και τα οποία

συνδέονται ή συμβάλλουν στους στόχους του οργανισμού(Viswesvaran and Ones,2000). Μερικοί ερευνητές θεωρούν ότι η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται από την ικανότητα των εργαζομένων να χρησιμοποιούν συναισθήματα-θετικά ή αρνητικά- προκειμένου να διευκολύνουν την απόδοση(Sy,Tram and O'Hara,2006). Οι εργαζόμενοι εμπλέκονται σε δύο είδη επιδόσεων, που αφορούν επιδόσεις εντός και εκτός ρόλου(Bakker,Demerouti and Verbeke,2004). Οι εντός ρόλου επιδόσεις αφορούν τα επίσημα αποτελέσματα που απαιτούνται με σκοπό την άμεση υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι ασχολούνται και με επιπλέον επιδόσεις(*extra role*) που πρόκειται για συμπεριφορές, οι οποίες προάγουν την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

Πολλοί συγχέουν την εργασιακή απόδοση με την εκτέλεση των καθηκόντων στην εργασία(*task performance*). Με τον όρο εκτέλεση καθήκοντος νοείται η αποτελεσματικότητα με την οποία οι εργαζόμενοι εκτελούν δραστηριότητες που συμβάλλουν στην τεχνική του πυρήνα ενός οργανισμού, είτε απευθείας με την εφαρμογή μιας τεχνολογικής μεθόδου, είτε έμμεσα με την παροχή αυτής με τα απαιτούμενα μέσα και τις απαιτούμενες υπηρεσίες(Borman and Motowidlo,1997). Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους δεν πρέπει να ταυτίζονται οι δύο αυτές έννοιες, αλλά θα γίνει αναφορά τριών βασικών εξ αυτών(Murphy and Kroecker,1988). Πρώτον, πολλές παρατηρήσεις καταλήγουν στην πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι αφιερώνουν ελάχιστο χρόνο για να εκτελέσουν αυτά που θεωρούνται ως καθήκοντα. Έχει παρατηρηθεί ότι εντός της ημέρας, ένας εργαζόμενος ξοδεύει πολύ χρόνο ασχολούμενος με δραστηριότητες πέραν των τυπικών καθηκόντων που ορίζονται στη δουλειά του. Δεύτερον, πολλά συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης που είναι ευρέως γνωστά και αναγνωρίσιμα, χρησιμοποιούν ειδικούς δείκτες ή εργαλεία που μόνο εφάπτονται με την εκτέλεση της εργασίας. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα πεδίο αρκετά διευρυμένο και δεν περιορίζεται στα απλά καθήκοντα. Τρίτον, η εργασιακή απόδοση πρέπει να καθορίζεται σε μεγάλες χρονικές περιόδους και να σχετίζεται με πολλές μονάδες εντός του οργανισμού, σε σχέση με ό,τι ισχύει για την απλή εκτέλεση της εργασίας. Στην αντίπερα όχθη, συναντάμε την έννοια της συναφούς απόδοσης(*contextual performance*)(Borman and Motowidlo,1997), η οποία διαφέρει καθότι περιλαμβάνει δραστηριότητες που συντελούν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού με τρόπους που διαμορφώνουν το οργανωτικό, κοινωνικό και ψυχολογικό πλαίσιο, το οποίο δρα ως καταλύτης για τις διαδικασίες της εργασίας.

Το θεωρητικό πλαίσιο της εργασιακής απόδοσης απαρτίζεται από 3 κατηγορίες διαστάσεων(Viswesvaran and Ones,2000). Η πρώτη αφορά παράγοντες που είναι συγκεκριμένοι και αυτόνομοι και αναπτύχθηκαν για να εφαρμόζονται σε όλες τις δουλειές, η

δεύτερη κατηγορία αφορά παράγοντες που αναπτύχθηκαν ως ένα σύνολο και εφαρμόζονται σε συγκεκριμένα επαγγέλματα και η τρίτη απαρτίζεται από διαστάσεις που αναπτύχθηκαν ως σύνολο και ισχύουν για το σύνολο της απασχόλησης. Στην πρώτη κατηγορία συναντάμε την εκτέλεση εργασίας (*task performance*), στην οποία αναφερθήκαμε παραπάνω, τη φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά (*organization citizenship behavior*) και τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (*counterproductive behaviors*). Η φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά αντιπροσωπεύει την εμπλοκή του ατόμου στον οργανισμό ή αντανακλά την προσωπική του θυσία προς όφελος του οργανισμού. Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι η συνέπεια, η ευσυνειδησία, ο αλτρουισμός και η προσήνεια. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια εθελοντική στάση του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας του. Μερικά από τα παραδείγματα μιας τέτοιας συμπεριφοράς είναι το ότι προσέρχεται στη δουλειά του νωρίτερα από το προβλεπόμενο ωράριο, το γεγονός ότι βοηθά το συνάδελφο να ολοκληρώσει μια εργασία ή το ότι δεν απουσιάζει αδικαιολόγητα. Όσον αφορά τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές, πρόκειται για συμπεριφορές που έχουν αρνητική αξία για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Κάθε συμπεριφορά που συμβαίνει από πρόθεση-εσκεμμένα και όχι τυχαία- από ένα μέλος ενός οργανισμού και η οποία αντίκειται στα νόμιμα συμφέροντα του οργανισμού, χαρακτηρίζεται ως αντιπαραγωγική (Gruys and Sackett, 2003). Έμφαση και βαρύτητα δίνεται στη συμπεριφορά καθαυτή και όχι στα αποτελέσματα ή τις συνέπειες αυτής.

Στη δεύτερη κατηγορία συναντάμε τις διαστάσεις που έχουν αναπτυχθεί ως ένα σύνολο για συγκεκριμένα επαγγέλματα. Θα γίνει μια ενδεικτική αναφορά τριών εξ αυτών: του επιπέδου εισόδου στην αγορά εργασίας και συγκεκριμένα στον τομέα των υπηρεσιών, των προϊστάμενων και του στρατιωτικού προσωπικού. Αναφορικά με το επίπεδο εισόδου στην αγορά εργασίας, έχουν καταγραφεί εννέα διαστάσεις, οι οποίες δε βασίζονται στη γνώση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Οι διαστάσεις αυτές είναι: η τήρηση των συγκρουσιακών κανόνων, η εργατικότητα, η επιμέλεια, η ευελιξία του προγράμματος, η συμμετοχή, η εκτός-καθήκοντος συμπεριφορά, η ανυποταξία, η κλοπή και η χρήση ουσιών. Αναφορικά με τους προϊστάμενους, έχουν αναπτυχθεί ειδικά μοντέλα απόδοσης της εργασίας για διευθυντικές θέσεις. Τέλος, το τρίτο παράδειγμα συνδέεται με τον στρατιωτικό τομέα. Έχουν αναπτυχθεί πολλά μοντέλα βασιζόμενα σε συλλογή δεδομένων του σχεδίου A. Το σχέδιο A πρόκειται για την προσπάθεια του αμερικανικού στρατού να αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο μοντέλο που θα ενισχύει την αποτελεσματικότητα στην εργασία (Viswesvaran and Ones, 2000).

Στην τρίτη κατηγορία, περιλαμβάνονται οι οχτώ διαστάσεις που περιγράφουν τη γενική λανθάνουσα δομή της απόδοσης. Η πρώτη διάσταση έχει να κάνει με το βαθμό που



ένα άτομο κατορθώνει να ασκήσει τα συγκεκριμένα καθήκοντα που απαιτούνται στη δουλειά του. Η δεύτερη διάσταση, από την άλλη, σχετίζεται με το βαθμό υλοποίησης εργασιών που δε συνδέονται με τη συγκεκριμένη εργασία. Η τρίτη διάσταση αναφέρεται στην προσπάθεια και την επιμονή που καταβάλει το άτομο για την ολοκλήρωση ενός έργου. Η διατήρηση της προσωπικής πειθαρχίας είναι η επόμενη διάσταση, η οποία αναφέρεται στην αποφυγή αρνητικών συμπεριφορών εντός του περιβάλλοντος εργασίας. Οι επόμενες τέσσερις διαστάσεις είναι: η διευκόλυνση των συναδέλφων, η απόδοση της ομάδας, η επίβλεψη και η διοίκηση. Να σημειωθεί ότι η διοίκηση διαφέρει από την εποπτεία, καθώς η πρώτη περιλαμβάνει συμπεριφορές απόδοσης που στοχεύουν στη διαχείριση του οργανισμού και είναι διακριτές από εποπτικούς ή ηγετικούς ρόλους (Viswesvaran and Ones, 2000).

Στο βιβλίο του Boyatzis (1982) με τίτλο 'The Competent Manager', παρουσιάζεται το παρακάτω μοντέλο, στο οποίο συνοψίζονται οι παράγοντες που οδηγούν σε μια αποτελεσματική εργασιακή απόδοση. Λέγοντας αποτελεσματική, νοείται η επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων που απαιτούνται από τον οργανισμό, μέσω ενεργειών που συμβαδίζουν με τις πολιτικές, τις διαδικασίες, αλλά και τις συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας. Τα αποτελέσματα αυτά είτε θα οδηγήσουν στην παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, είτε θα διευκολύνουν άλλους να συνεισφέρουν στην παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Υπάρχουν θέσεις εργασίας στις οποίες η έννοια της αποτελεσματικότητας καθίσταται πιο ξεκάθαρη από κάποιες άλλες. Εάν παράδειγμα εξετάσουμε ένα εργοστάσιο, η εργασιακή απόδοση μετράται πιο εύκολα, καθώς μετράται η ποσότητα που μπορεί ένας εργαζόμενος να παράγει. Στο παρακάτω σχήμα διακρίνονται τρία βασικά συστατικά, τα οποία πρέπει να «δένουν», ώστε να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα.



ΣΧΗΜΑ 4: Boyatzis(1982) Μοντέλο αποτελεσματικής εργασιακής απόδοσης

## 1.6 ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ

### 1.6.1 ΠΩΣ ΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ

Η αυτοεκτίμηση πρόκειται για μια προσωπική αξιολόγηση που αντανακλά το τι πιστεύουν τα άτομα για τον ίδιο τους τον εαυτό (Pierce and Gardner, 2004). Είναι αποδεδειγμένο ότι καταστάσεις στις οποίες εμπλέκεται ένας εργαζόμενος στον εργασιακό χώρο—όπως συγκρούσεις, ασάφεια—έχουν επίδραση τόσο στην αποτελεσματικότητα της δουλειάς του, όσο και στη συμπεριφορά του. Οι ερευνητές θεωρούν ότι η ικανότητα, η προσαρμοστικότητα και η αυτοεκτίμηση μπορούν να επηρεάσουν αυτές τις αντιδράσεις. Ο Mossholder (1981) και οι συνάδελφοί του υποστήριζαν ότι η αυτοεκτίμηση υποδηλώνει και την ικανότητα του ατόμου εντός ενός οργανισμού. Με άλλα λόγια, όταν ένας εργαζόμενος εκτελεί τα καθήκοντά του με επιτυχία—άρα σημειώνει υψηλά επίπεδα ικανότητας—τότε παρουσιάζει υψηλότερα επίπεδα αυτοεκτίμησης. Η πεποίθηση ήταν ότι οι άνθρωποι με υψηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης, στηρίζονται περισσότερο στις ικανότητές τους για την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων, ενώ αντίθετα όσοι διαθέτουν χαμηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης, στηρίζονται περισσότερο στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό έχει ως συνέπεια, τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση τα οποία βρίσκονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον που

θεωρούν μη ικανοποιητικό, να υποφέρουν περισσότερο από εκείνους που έχουν υψηλή αυτοεκτίμηση. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι με χαμηλή αυτοεκτίμηση θα αντιδράσουν αρνητικά σε καταστάσεις συγκρούσεως σε σχέση με τους εργαζόμενους που διαθέτουν υψηλή αυτοεκτίμηση(Pierce et al,1993).

Η θεωρία πλαστικότητας της ατομικής συμπεριφοράς(*individual's behavioral plasticity theory*) είναι ο βαθμός στον οποίο το άτομο επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση είναι πιο επιρρεπή σε εξωτερικές επιδράσεις και κατ'επέκταση η συμπεριφορά τους χαρακτηρίζεται από «πλαστικότητα» με την έννοια ότι είναι πιο εύπλαστη. Τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση επηρεάζονται τόσο από τις συνθήκες που επικρατούν στο χώρο εργασίας τους, όσο και από τα χαρακτηριστικά του οργανισμού(Saks and Ashforth,2000). Επιπλέον, ο βαθμός πλαστικότητας συνδέεται με έναν αριθμό σταθερών ατομικών χαρακτηριστικών(Pierce et al,1993).

Οι άνθρωποι με χαμηλή αυτοεκτίμηση φαίνεται να είναι λιγότερο ικανοί να επιλέξουν μια εργασία που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους. Ακόμα, δε μπορούν να αντιληφθούν τη θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής απόδοσης και ικανοποίησης και δεν αποδίδουν επαρκώς, όπως θα απέδιδε ένας εργαζόμενος με υψηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης. Ως συνέπεια, τα άτομα αυτά δεν αποδίδουν ικανοποιητικά, καθώς δεν εκτελούν μια εργασία για την οποία είναι ικανά και δεν απολαμβάνουν την ικανοποίηση από αυτό που κάνουν(Brockner and Guare,1983). Η αποτελεσματική δράση ως βάση της αυτοεκτίμησης διαφέρει από την αυτοεκτίμηση που βασίζεται στη γνώμη των άλλων(Gecas and Schwalbe,1983). Η πρώτη έννοια της αυτοεκτίμησης ονομάζεται εσωτερική αυτοεκτίμηση και η δεύτερη εξωτερική αυτοεκτίμηση(Franks and Marolla,1976). Η εσωτερική αυτοεκτίμηση πηγάζει από το ίδιο το άτομο, το οποίο διαδραματίζει έναν ενεργό ρόλο στη ζωή του και μπορεί να αντιληφθεί τον πραγματικό κόσμο. Περιλαμβάνει μια γενική θεώρηση της πραγματικότητας, όπου μέσω ατομικής προσπάθειας και σκληρού αγώνα θα καταφέρει να ξεπεράσει τα όποια εμπόδια και να διαπρέψει. Η εσωτερική αυτοεκτίμηση δε θεωρείται δεδομένη, πρέπει κάποιος να την κερδίσει μέσα από ατομικές δράσεις. Στον αντίποδα, βρίσκεται η έννοια της εξωτερικής αυτοεκτίμησης η οποία απορρέει από όσα πιστεύουν οι άλλοι για ένα άτομο. Ενώ η εσωτερική αυτοεκτίμηση τοποθετεί το άτομο ψηλά όντας ο κυρίαρχος του εαυτού του, η εξωτερική αυτοεκτίμηση στηρίζεται στην αποδοχή από τους άλλους. Η εξωτερική αυτοεκτίμηση σχετίζεται με την επιθυμία μας να συνάπτουμε αποτελεσματικούς δεσμούς με τους γύρω μας (Franks and Marolla,1976).

### *1.6.2 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗΣ*

Η επιδίωξη της αυτοεκτίμησης θεωρείται από τους ψυχολόγους ως μια καθολική και θεμελιώδης ανάγκη. Οι άνθρωποι με υψηλή αυτοεκτίμηση θεωρούν τους εαυτούς τους έξυπνους, ελκυστικούς και δημοφιλείς. Αντιμετωπίζουν τις καταστάσεις με θετική σκέψη και έχουν υψηλή αυτοπεποίθηση. Η αναζήτηση της αυτοεκτίμησης συνδέεται με κίνητρα και στόχους. Το γεγονός ότι το άτομο πετυχαίνει τους στόχους τους συνεπάγεται επιτυχία και τη δημιουργία της εικόνας ενός επιτυχημένου ανθρώπου. Αντίθετα, η αποτυχία δεν ταυτίζεται μόνο με τη μη πετυχημένη υλοποίηση του στόχου, αλλά και με τη δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων, όπως το «είμαι αποτυχημένος» και κατά συνέπεια «δεν αξίζω». Η επιδίωξη της αυτοεκτίμησης σημαίνει ότι πρέπει να βρεθούν τρόποι να ωθηθεί η αυτοεκτίμηση. Είναι λογικό το ότι οι άνθρωποι διαφέρουν στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται το πώς πρέπει να είναι ή το τι πρέπει να κάνουν για να προάγουν την αυτοεκτίμηση. Τα αποτελέσματα της υψηλής αυτοεκτίμησης είναι κυρίως τα συναισθηματικά οφέλη που απολαμβάνει το άτομο, όπως η υπερηφάνεια, και η διαχείριση του τόμου, δηλαδή το πώς αντιμετωπίζει ένα δυσάρεστο γεγονός ακόμα και αν αυτό είναι ο θάνατος. Σε γενικές γραμμές, η αυτοεκτίμηση προκαλεί θετικά συναισθήματα και σκέψεις, ενώ παράλληλα μειώνει το άγχος, την ανασφάλεια και το φόβο. Επιπλέον, συντελεί στο να νιώθει το άτομο ικανό να πετύχει τους στόχους του γεμάτο αισιοδοξία και ταυτόχρονα δημιουργεί κίνητρα (Crocker and Park, 2004).

Επιπλέον, η αυτοεκτίμηση με προσανατολισμό στον οργανισμό (organization-based self-esteem) ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού θεωρούν ότι μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους συμμετέχοντας σε ρόλους εντός του πλαισίου της εργασίας τους. Οι άνθρωποι με υψηλή αυτή την αίσθηση, νιώθουν ότι κατέχουν ένα σημαντικό, χρήσιμο και ουσιώδη ρόλο εντός του οργανισμού. Πιστεύουν ότι έχουν υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα. Έτσι, έχοντας μεγάλες προσδοκίες, θέτουν στόχους τους οποίους προσπαθούν να πετύχουν. Όταν τα εργασιακά καθήκοντα εκτελούνται με αποτελεσματικό τρόπο, τότε ενθαρρύνεται η αυτοεκτίμηση που σχετίζεται με τον οργανισμό. Να σημειωθεί ότι η αυτοαποτελεσματικότητα διαφέρει από την αυτοεκτίμηση με βάση τον οργανισμό, καθώς η δεύτερη έννοια εξετάζει την προσωπική αντίληψη της ικανότητας του ατόμου εντός του οργανισμού (Pierce et al, 1989).

Όταν υπάρχει ανασφάλεια ή αβεβαιότητα στην εργασία και η κατάσταση αυτή γίνει αντιληπτή από έναν εργαζόμενο, τότε μπορεί να δημιουργηθούν συμπεριφορές και

αντιδράσεις μη επιθυμητές. Ο ρόλος, λοιπόν, της αυτοεκτίμησης με βάση τον οργανισμό αποσκοπεί στη βελτίωση της σχέσης μεταξύ αβεβαιότητας εντός του οργανισμού και των αποτελεσμάτων αυτής στους εργαζόμενους (Hui and Lee, 2000).

*Υπόθεση 3: Η αυτοεκτίμηση λειτουργεί ως ρυθμιστικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ καταχρηστικής συμπεριφοράς και απόδοσης*

*Υπόθεση 4: Η αυτοεκτίμηση λειτουργεί ως ρυθμιστικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ εκφοβιστικής συμπεριφοράς και απόδοσης*

## 1.7 ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

### 1.7.1 ΠΩΣ ΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΕΥΗΜΕΡΙΑ

Η υγεία και η ευημερία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας είναι από τα πιο μείζονα ζητήματα. Η σωματική, πνευματική και συναισθηματική υγεία κάθε εργαζόμενου τον επηρεάζει εμφανώς τόσο εντός, όσο και εκτός του περιβάλλοντος εργασίας. Οι άνθρωποι καταναλώνουν ένα μεγάλο κομμάτι της ζωής τους ευρισκόμενοι στη δουλειά και το γεγονός αυτό τους επηρεάζει ακόμα κι όταν δε βρίσκονται στο χώρο εργασίας τους. Επιπλέον, το ζήτημα της ευημερίας και της υγείας των εργαζομένων πρέπει να απασχολήσει τους οργανισμούς, καθότι υπάρχει περίπτωση πίσω από έναν εργαζόμενο με προβλήματα να ελλοχεύουν άλλοι κίνδυνοι, όπως για παράδειγμα η σεξουαλική παρενόχληση. Παράλληλα, τα ζητήματα αυτά επιδρούν στους ίδιους τους εργαζόμενους, καθώς φέρουν επιπτώσεις τόσο στην υγεία των ίδιων, όσο και στα αποτελέσματα της δουλειάς τους (Danna and Griffin, 1999).

Η ευημερία θεωρείται ότι περιλαμβάνει ποικίλες μορφές ικανοποίησης εκτός εργασιακού περιβάλλοντος, όπως επίσης και απολαύσεις που σχετίζονται με την εργασία, αλλά και τη γενική υγεία (Danna and Griffin, 1999). Η σημασία της ευημερίας-και δη της προσωπικής ευημερίας- είναι υψίστης σημασίας, αν αναλογιστούμε ότι η ευτυχία θεωρείται ένα σπουδαίο αγαθό και κίνητρο για κάθε ανθρώπινη πράξη. Απομονώνοντας την έννοια της «προσωπικής ευημερίας» (Diener, 1984), αξίζει να σημειωθεί ότι η προσωπική ευημερία συναντάται στις εμπειρίες του κάθε ατόμου και για το λόγο αυτό καλείται ως «προσωπική». Επιπλέον, περιλαμβάνει θετικά μέτρα τα οποία περιλαμβάνουν μια παγκόσμια εκτίμηση όλων των πτυχών της ζωής ενός ανθρώπου.

### *1.7.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ*

Οι έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι υψηλές απαιτήσεις στη δουλειά, καθώς και οι ψυχολογικές συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο, συνδέονται με την ευημερία των εργαζομένων(Nielsen et al,2008). Ένα πρώτο παράδειγμα είναι το εργασιακό άγχος, το οποίο θεωρείται κρίσιμος παράγοντας στην ανάπτυξη και τη διατήρηση της υγείας(Reynolds and Briner,1994). Η διαχείριση του άγχους εντός των οργανισμών κρίνεται αναγκαία τόσο για το ίδιο το άτομο, όσο και για τον οργανισμό. Βάσει ενός άλλου παραδείγματος, το να αυξήσει κάποιος τον έλεγχο στη δουλειά του θα μπορούσε,κατ'αρχήν,να μειώσει τον κίνδυνο καρδιακών νοσημάτων για τους εργαζόμενους(Bosma,Stansfeld and Marmot,1998). Τα ευρήματα της έρευνας παρέχουν αποδείξεις ότι ο χαμηλός έλεγχος της δουλειάς αυξάνει τον κίνδυνο εμφάνισης κάποιας μορφής καρδιακής ασθένειας αναφορικά με διάφορα άλλα ψυχολογικά γνωρίσματα. Ο έλεγχος μειώνει την αβεβαιότητα, ενώ παράλληλα αυξάνει τη δυνατότητα πρόβλεψης και προάγει την ελευθερία της επιλογής. Οι άνθρωποι που κατέχουν τον έλεγχο είναι πιο πιθανό να αποδεσμευτούν από γραφειοκρατικές διαδικασίες και πολλές φορές μπορεί να είναι σε θέση να γνωρίζουν τους έκδηλους και άδηλους κανόνες που σχετίζονται με την κατανομή των ανταμοιβών(Bosma,Stansfeld and Marmot,1998). Υπάρχουν αρκετά μοντέλα εργασιακού άγχους. Το πρωταγωνιστικό μοντέλο εργασιακού άγχους είναι αυτό του Karasek(1979), γνωστό ως μοντέλο ζήτησης-ελέγχου(de Lange et al,2003). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, ένα εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από ένα συνδυασμό εργασιακών απαιτήσεων και ελέγχου της δουλειάς. Ο συνδυασμός υψηλών εργασιακών απαιτήσεων και χαμηλού ελέγχου της δουλειάς οδηγεί σε έντονο στρες και σε άλλες ψυχολογικές αντιδράσεις. Ένα άλλο μοντέλο(Danna and Griffin,1999), αρκετά κατανοητό, είναι των Cooper και Marshall(1978), το οποίο αναλύει τις πηγές εργασιακού άγχους χωρίζοντας τις σε έξι κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αποτελείται από τους παράγοντες που είναι εγγενείς με την εργασία και προκαλούν άγχος, όπως για παράδειγμα οι αρκετές ώρες εργασίας, η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος και η αβεβαιότητα που φέρνει η χρήση νέας τεχνολογίας. Η δεύτερη κατηγορία σχετίζεται με το ρόλο που έχει το άτομο εντός του οργανισμού. Για παράδειγμα, η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων συγκαταλέγονται στην κατηγορία αυτή και αποτελούν παράγοντες αύξησης στρες. Η τρίτη κατηγορία απαρτίζεται από παράγοντες που σχετίζονται με τις σχέσεις στο χώρο εργασίας. Ο εργαζόμενος επηρεάζεται από την ποιότητα και το είδος των σχέσεων που αναπτύσσει με τους συναδέλφους ή τον προϊστάμενο του. Η τέταρτη κατηγορία αφορά την ανάπτυξη της καριέρας. Οι άνθρωποι με φιλοδοξίες και στόχους για επαγγελματική ανέλιξη, παρουσιάζουν

υψηλά επίπεδα άγχους. Στην πέμπτη κατηγορία βρίσκονται οι παράγοντες που χαρακτηρίζουν τη δομή και το κλίμα του εργασιακού περιβάλλοντος. Στην έκτη και τελευταία κατηγορία, συναντάμε την αλληλεπίδραση δουλειάς-σπιτιού. Είναι ιδιαίτερα σημαντικός ο τρόπος με τον οποίο διαχειριζόμαστε τη σύνδεση μεταξύ δουλειά και σπιτιού.

Σύμφωνα με τους Sparks, Faragher και Cooper (2001) οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις προκάλεσαν τεράστιες αλλαγές στον εργασιακό χώρο και αυτό έκανε ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη για έρευνα της ευημερίας των εργαζομένων και υγείας στο χώρο εργασίας. Οι Sparks et al (2001) αναφέρουν τέσσερα κορυφαία ζητήματα που επιδρούν στην ευημερία και είναι η εργασιακή ανασφάλεια, οι ώρες εργασίας, η δυνατότητα ελέγχου της δουλειάς και το ηγετικό στυλ που εφαρμόζεται. Η τάση των επιχειρήσεων για συρρίκνωση και εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε τρίτους, προκειμένου να μειώσουν το κόστος, έχει οδηγήσει σε αύξηση της ανασφάλειας και ειδικά των μόνιμων υπαλλήλων. Το γεγονός ότι υπάρχουν επιχειρήσεις που επιλέγουν να προσλαμβάνουν προσωπικό με μειωμένη απασχόληση (part time) τείνει να δημιουργεί ένα κλίμα ανασφάλειας στο μόνιμο προσωπικό. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μειωμένης απασχόλησης διακατέχονται και οι ίδιοι από μια αίσθηση ανασφάλειας, καθώς δεν αναπτύσσουν ισχυρούς δεσμούς εμπιστοσύνης με την επιχείρηση και δεν υφίσταται κάποιου είδους δέσμευση με αυτή. Οι εργοδότες, λοιπόν, πρέπει να ενθαρρύνουν την επικοινωνία εντός των οργανισμών, ώστε να εξαλείφονται τέτοιες αρνητικές συνθήκες για τους εργαζόμενους. Η πρόοδος της τεχνολογίας και της βιομηχανίας σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις των εργοδοτών για ελαστικότητα στο ωράριο εργασίας, συνετέλεσε στην αλλαγή του ωραρίου εργασίας για τους εργαζόμενους. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι δουλεύουν επιπλέον ώρες από το κανονικό ωράριο, όπως για παράδειγμα λόγω έλλειψης προσωπικού, λόγω αυστηρών προθεσμιών ή απρόβλεπτων καταστάσεων. Σε συνέχεια των όσων αναφέρθηκαν παραπάνω περί συρρίκνωσης, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να εργαστούν παραπάνω ώρες προκειμένου να καλύψουν τα κενά και τις απατήσεις που δημιουργούνται. Ένα ακόμα ζήτημα είναι ο βαθμός ελέγχου της δουλειάς από τον εργαζόμενο. Όταν υπάρχουν υψηλά επίπεδα ελέγχου, παράλληλα αυξάνεται η απόδοση και η δέσμευση με τον οργανισμό. Η δυνατότητα που έχει ένας εργαζόμενος να επιλέγει τον τρόπο με τον οποίο θα εκτελεί τα καθήκοντά του, συμβάλλει στην ανάληψη περισσότερων ευθυνών, με αποτέλεσμα να μπορεί να ελέγχει με έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο τη δουλειά του. Οι τρόποι αύξησης του αντιλαμβανόμενου ελέγχου είναι να υπάρχει περισσότερη αυτονομία, μεγαλύτερη ελευθερία, ενεργή συμμετοχή κατά την εκτέλεση των καθηκόντων και δημιουργία ανεξάρτητων ομάδων εργασίας. Ένα τελευταίο ζήτημα αφορά το ηγετικό στυλ που εφαρμόζεται εντός των οργανισμών. Οι

προϊστάμενοι βρίσκονται συνήθως στην πρώτη γραμμή, γίνονται άμεσοι αποδέκτες των αλλαγών και λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τον εντεινόμενο ανταγωνισμό μεταξύ επιχειρήσεων φέρνει τους προϊστάμενους πιο κοντά στο εργασιακό άγχος. Επιπλέον, μια ηγετική συμπεριφορά μπορεί να γίνει αρκετά πιεστική για τους υφισταμένους. Αυτό συνεπάγεται αρνητική επιρροή στην ευημερία των εργαζομένων. Η σχέση προϊστάμενου και εργαζόμενου είναι αμφίδρομη, καθότι ένα αρνητικό στυλ ηγεσίας είναι ικανό να επιδράσει στα επίπεδα άγχους των προϊσταμένων, εάν η συμπεριφορά τους προκαλεί επιδείνωση της απόδοσης των εργαζόμενων ή της στάσης τους απέναντι τους.

### *1.7.3 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ*

Τρόποι ενθάρρυνσης της ευημερίας των εργαζομένων αποτελεί η υιοθέτηση συμπεριφορών που επιδρούν στην εργασιακή δέσμευση και συμβάλλουν στην ανάπτυξη θετικών συναισθημάτων (Harter, Schmidt and Keyes, 2002). Η δέσμευση πρόκειται για μια βασική ανθρώπινη ανάγκη που μεσολαβεί για να εξομαλύνει τη σχέση μεταξύ εργασιακού περιβάλλοντος και απόδοσης των εργαζομένων. Στοχεύοντας στη δημιουργία θετικών συναισθημάτων μέσω της δέσμευσης των εργαζομένων, εντοπίζουμε τέσσερις προϋποθέσεις. Η πρώτη προϋπόθεση είναι η παροχή όλων των μέσων και του βασικού εξοπλισμού που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων του εργαζόμενου. Ένας οργανισμός που παρέχει στον εργαζόμενο του όλα εκείνα που χρειάζεται προκειμένου να εκτελέσει αποτελεσματικά τα καθήκοντα του, αποδεικνύει ότι πρόκειται για έναν αξιόπιστο οργανισμό. Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή όταν οι προσδοκίες δεν είναι ξεκάθαρες και τα μέσα είναι ελλιπή, προκαλούνται αρνητικά συναισθήματα που επηρεάζουν τόσο τη ψυχολογία, όσο και τους στόχους των εργαζομένων, οι οποίοι αποπροσανατολίζονται από το στόχο επίτευξης ενός καλύτερου αποτελέσματος για τον οργανισμό.

Δεύτερη προϋπόθεση είναι να υπάρχει η αίσθηση ότι ο εργαζόμενος συνεισφέρει στον οργανισμό. Σε αυτό το σημείο δίνεται έμφαση στη σημασία της στελέχωσης, δηλαδή στο πόσο σημαντικό είναι να προσλαμβάνεται ο κατάλληλος άνθρωπος για την κατάλληλη θέση. Όταν το άτομο αισθάνεται ότι με την εργασία του προσφέρει στην επιχείρηση, με άλλα λόγια νιώθει ικανός και αποτελεσματικός, τότε επηρεάζεται θετικά η ψυχική του διάθεση και τα αποτελέσματα είναι ευνοϊκά για τον οργανισμό.



Τρίτη προϋπόθεση είναι να υπάρχει η αίσθηση ότι ο εργαζόμενος ανήκει στην επιχείρηση, με την έννοια ότι έχει το δικαίωμα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να σκέφτεται χωρίς περιορισμούς και να εκφράζεται ελεύθερα. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται εντός μιας επιχείρησης είναι λογικό να επηρεάζουν τον εργαζόμενο και για το λόγο αυτό είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να νιώθει κομμάτι της επιχείρησης. Σε αυτό συντελεί και η ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων.

Τέταρτον, το εργασιακό περιβάλλον πρέπει να είναι ένας χώρος ελεύθερης έκφρασης και συζήτησης της προόδου και της ανάπτυξης του κάθε εργαζόμενου. Η δυνατότητα επικοινωνίας του εργαζόμενου με τον προϊστάμενο του είναι μείζονος σημασίας, καθώς εξυπηρετεί την επίλυση τυχόν προβλημάτων που μπορεί να ανακύψουν και συμβάλλει στον εντοπισμό αδυναμιών και ατελειών.

#### *1.7.4 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΥΗΜΕΡΙΑ*

Οι ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι θα μπορούν να έρθουν σε επαφή με την ευημερία. Μια συγκεκριμένη συμπεριφορά από την πλευρά του ηγέτη ή μια συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας μπορεί να επηρεάσει είτε θετικά, είτε αρνητικά τον εργαζόμενο και να έχει ως αποτέλεσμα την επιρροή στα επίπεδα άγχους του ή της συναισθηματικής ευημερίας του (Skakon et al, 2010). Η καταχρηστική ηγεσία (*abusive supervision*) είναι ικανή να αυξήσει την ένταση των εργαζομένων (Harvey et al, 2007). Ως ένταση εργασίας ορίζεται η «ψυχολογική αντίδραση των εργαζομένων σε διαταραχές του στόχου ή του αντιληπτού περιβάλλοντος εργασίας» (Chrisholm, Kasland and Eskenazi, 1983).

ΜΕΡΟΣ ΙΙ  
ΜΕΘΟΔΟΣ

---

## **2.ΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

### **2.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

Στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας εργασίας ο πληθυσμός που εξετάστηκε αφορούσε εργαζόμενους του δευτερογενούς τομέα και συγκεκριμένα εργοστασιακών μονάδων στη ΒΙΠΕ του Βόλου. Αρχικά, προσδιορίστηκαν οι στόχοι της έρευνας, έπειτα εντοπίστηκαν τα κατάλληλα εργαλεία μέτρησης των εννοιών και τέλος, διαμορφώθηκε το ερωτηματολόγιο. Σκοπός της έρευνας είναι να ερευνηθούν οι επιπτώσεις της καταστροφικής ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων, ενώ παράλληλα ερευνάται με ποιο τρόπο η αυτοεκτίμηση παρεμβάλλεται σε αυτή τη σχέση. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίων που απευθύνθηκαν στον εργαζόμενο με σκοπό να εντοπιστεί εάν ο προϊστάμενος του υιοθετεί κάποια αποκλίνουσα ηγετική συμπεριφορά, ενώ παράλληλα μετράται ο βαθμός αυτοεκτίμησης του ατόμου. Επίσης, δημιουργήθηκε και ένα ακόμη ερωτηματολόγιο με αποδέκτη τον προϊστάμενο, ο οποίος καλείται να κρίνει την απόδοση των υφισταμένων του. Η επαφή με τα εργοστάσια πραγματοποιήθηκε σε συνεννόηση με τους προϊσταμένους στους οποίους μοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια και κατόπιν συλλέχθηκαν όλα κλεισμένα ερμητικά σε φάκελο για λόγους εμπιστευτικότητας και εχεμύθειας. Ο μέγιστος χρόνος συμπλήρωσης για τους εργαζόμενους άγγιζε κατά μέσο όρο τα 15 λεπτά, ενώ για τον προϊστάμενο τα 2 λεπτά ανά εργαζόμενο. Τέλος, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είναι η τυχαία δειγματοληψία.

### **2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε εργοστάσια της ΒΙΠΕ Βόλου και συγκεκριμένα σε 7 μεγάλα εργοστάσια της περιοχής. Τα ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν ήταν συνολικά 116 για τους εργαζόμενους και 116 αντιστοίχως για τους προϊσταμένους, ενώ αυτά που συλλέχθηκαν ήταν 86 από τους εργαζόμενους και 86 από τους προϊσταμένους. Η μορφή των ερωτηματολογίων ήταν μόνο σε έντυπη μορφή και η διανομή πραγματοποιήθηκε με επίσκεψη στους εργασιακούς χώρους.

### 2.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Με βάση τα ερωτηματολόγια, έχουν δημιουργηθεί κατηγορίες ερωτήσεων που περιλαμβάνουν παραπάνω από μία κωδικοποιημένες ερωτήσεις και για να μπορέσουν να αναλυθούν αυτές οι κατηγορίες θα πρέπει να ομαδοποιηθούν πρώτα. Στόχος μας είναι να προκύψουν ομαδοποιήσεις που θα μπορούν να μας δώσουν έγκυρα αποτελέσματα. Σε αυτό το σημείο θα χρησιμοποιηθεί το Cronbach's a – Reliability test. Πιο αναλυτικά, οι ερωτήσεις που βρίσκονται κάτω από την ίδια κατηγορία συμπεριλαμβάνονται ανά έλεγχο. Από τον έλεγχο θα προσδιοριστεί ένας συντελεστής ο οποίος θα μας δείξει και την εγκυρότητα της ομαδοποιημένης μεταβλητής που θα δημιουργηθεί. Με τη βοήθεια της μεθόδου Alpha του Cronbach έγινε έλεγχος αξιοπιστίας για κάθε μία μεταβλητή.

Πίνακας 1: Έλεγχος αξιοπιστίας με τη μέθοδο Cronbach's a

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	Cronbach'a	N ερωτήσεις
Εκφοβισμός	0,734	7
Καταχρηστική ηγεσία	0,863	15
Αυτοεκτίμηση	0,723	9
Απόδοση	0,648	6
<b>Ευημερία</b>	<b>0,571</b>	<b>8</b>

Η μεταβλητή «Ευημερία» εμφανίζει τιμή 0,571, η οποία αποδεικνύει πως δεν υπάρχει καλή αξιοπιστία και συνεπώς, η μεταβλητή αυτή πρέπει να αφαιρεθεί τελείως από το δείγμα μας. Επιπλέον, παρατηρούμε πως με εξαίρεση την απόδοση που είναι οριακά, οι λοιπές μεταβλητές είναι πάνω από 0,7, πράγμα που συνεπάγεται καλή αξιοπιστία ( $a > 0.7$ ). Πιο αναλυτικά:

#### Εκφοβισμός

Η έννοια μελετήθηκε με τη χρήση 7 ερωτήσεων, οι οποίες προέρχονται από μια συνέχεια του Ερωτηματολογίου Καταστροφικής Ηγεσίας του Erikson et al(2007) και στοχεύουν στο να διερευνήσουν εάν αναπτύσσονται συμπεριφορές εκφοβισμού από τον προϊστάμενο. Οι ερωτήσεις υπάρχουν στο άρθρο των Shaw et al(2011) και οι απαντήσεις δίνονται βάσει μιας 6βάθμιας κλίμακας(1=διαφωνώ απόλυτα,2=διαφωνώ εν μέρει,3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ,4=συμφωνώ εν μέρει,5=συμφωνώ απόλυτα,6=δε ξέρω)

*Καταχρηστική ηγεσία*

Η έννοια μελετήθηκε με τη χρήση 15 ερωτήσεων που αναπτύχθηκαν από τον Terper(2000) και απαντώνται με τη βοήθεια της 5βάθμιας κλίμακας(1=διαφωνώ απόλυτα,2=διαφωνώ εν μέρει,3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ,4=συμφωνώ εν μέρει,5=συμφωνώ απόλυτα). Οι ερωτήσεις, όπως για παράδειγμα «Ο/Η προϊστάμενος/η μου με γελοιοποιεί», αποσκοπούν στο να εντοπίσουμε εάν οι προϊστάμενοι εκδηλώνουν συμπεριφορές που προσβάλλουν και υποβαθμίζουν τους εργαζόμενους.

*Αυτοεκτίμηση*

Η έννοια της αυτοεκτίμησης μετρήθηκε με τη βοήθεια του εργαλείου του Rosenberg(1965) και οι απαντήσεις δίνονται μέσω της 5βάθμιας κλίμακας(1=διαφωνώ απόλυτα και 5=συμφωνώ απόλυτα). Οι ερωτήσεις βάσει του εργαλείου είναι 10 στο σύνολο, αλλά για λόγους αύξησης της αξιοπιστίας αφαιρέθηκε η ερώτηση «Γενικά, είμαι ικανοποιημένος/η από τον εαυτό μου».

*Απόδοση*

Η έννοια της απόδοσης μελετήθηκε με τη χρήση 6 ερωτήσεων, αφού αφαιρέθηκε μία για λόγους βελτίωσης του Cronbach'a, των Williams και Anderson(1991). Οι προϊστάμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν την επίδοση των υφισταμένων τους απαντώντας στις ερωτήσεις με τη 5βάθμια κλίμακα(1=διαφωνώ απόλυτα και 5=συμφωνώ απόλυτα). Η ερώτηση που αφαιρέθηκε είναι η εξής: «Εμπλέκεται σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την απόδοση του/της».

*Ευημερία*

Η έννοια της ευημερίας μελετήθηκε με τη χρήση 8 ερωτήσεων που στηρίζονται στο εργαλείο μέτρησης της ευημερίας, το οποίο παρουσίασε ο Berkman(1971). Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε αρνητικές και θετικές και μετρώνται βάσει μιας σκάλας 3 απαντήσεων(1=ποτέ,2=μερικές φορές,3=συχνά). Για λόγους έλλειψης αξιοπιστίας, η μεταβλητή αφαιρέθηκε πλήρως από το δείγμα κατόπιν του ελέγχου με τη μέθοδο Cronbach'a.

*Δημογραφικά χαρακτηριστικά*

Τέλος, οι ερωτώμενοι συμπλήρωσαν κάποια προσωπικά στοιχεία, όπως την ηλικία τους, το επίπεδο εκπαίδευσης, τη θέση που έχουν στον οργανισμό, τη συνολική επαγγελματική τους εμπειρία, την προϋπηρεσία στο συγκεκριμένο οργανισμό και την προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Οι προϊστάμενοι απάντησαν μόνο στην ερώτηση «πόσα χρόνια ο συγκεκριμένος άνθρωπος κατέχει τη θέση του/της υφισταμένου/ης σας;»

## 2.4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των μεταβλητών

	N	Minimum	Maximum	ΜΕΣΟΣ	Τυπική	ΛΟΞΟΤΗΤΑ		ΚΥΡΤΩΣΗ	
					Απόκλιση	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
ΑΠΟΔΟΣΗ	84	2,17	5,00	<b>4,2440</b>	,58280	-1,014	,263	1,544	,520
ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ	84	1,00	4,57	<b>1,7143</b>	,81810	1,438	,263	1,723	,520
ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	84	1,00	3,40	<b>1,6627</b>	,58352	,944	,263	,060	,520
ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ	84	2,67	5,00	<b>4,0450</b>	,62477	-,123	,263	-1,161	,520
Valid N (listwise)	84								

Στην πρώτη στήλη παρατηρούμε το μέγεθος του δείγματος, το οποίο είναι 84, στη δεύτερη και Τρίτη στήλη δίνονται οι ελάχιστες και οι μέγιστες τιμές αντίστοιχα. Στην τέταρτη στήλη είναι διακριτοί οι μέσοι όροι των ομαδοποιημένων μεταβλητών. Συγκεκριμένα, η μεταβλητή «απόδοση» έχει μέσο όρο περίπου 4,24, όπερ σημαίνει ότι βάσει της κλίμακας Likert (1=διαφωνώ απόλυτα και 5=συμφωνώ απόλυτα), οι προϊστάμενοι έχουν αξιολογήσει την απόδοση των υφισταμένων τους ως αρκετά ικανοποιητική και πάνω του μέσου όρου. Η επόμενη έννοια, αυτή του «εκφοβισμού» έχει μέσο όρο περίπου 1,71, γεγονός που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζουν εκφοβιστική συμπεριφορά από τους προϊσταμένους τους. Όσον αφορά την έννοια της «καταχρηστικής ηγεσίας» διαπιστώνουμε ότι το δείγμα μας δε βιώνει τέτοιου είδους συμπεριφορά από τον προϊστάμενο, καθώς ο μέσος όρος είναι περίπου 1,66 και βάσει της κλίμακας Likert οι απαντήσεις ήταν κοντά στην απάντηση *διαφωνώ απόλυτα* και *διαφωνώ εν μέρει*. Τέλος, η μεταβλητή της «αυτοεκτίμησης» έχει μέσο όρο 4,04 περίπου, πράγμα που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης και έχουν μια γενικά θετική στάση απέναντι στον εαυτό τους.

Στην πέμπτη στήλη βλέπουμε την τυπική απόκλιση, η οποία εκφράζει την κατανομή των τιμών γύρω από το μέσο όρο των ομαδοποιημένων μεταβλητών. Η έκτη στήλη περιλαμβάνει στοιχεία που αφορούν τη λοξότητα, η οποία υποδηλώνει την ασυμμετρία της κατανομής των δεδομένων. Στην έβδομη και τελευταία στήλη συναντάμε την κύρτωση, η οποία μετράει πόσο πλατιά, επίπεδη ή λεπτή είναι η κατανομή.

## 2.5 FACTOR ANALYSIS

Το επόμενο στάδιο της ανάλυσης μας είναι η ανάλυση παραγόντων. Σε αυτό το στάδιο θα προσδιοριστούν οι παράγοντες που σχετίζονται με την έρευνα μας. Πιο συγκεκριμένα, οι υπάρχουσες μεταβλητές θα μπουν κάτω από μία ή περισσότερες ομπρέλες με κοινά χαρακτηριστικά. Μέσω την ανάλυσης παραγόντων (factor analysis), θα προσδιοριστεί το πλήθος των νέων παραγόντων που θα δημιουργηθούν εν τέλει καθώς επίσης και το σύνολο της διακύμανσης που αυτοί ερμηνεύουν.

Πίνακας 3: Συνολική διακύμανση

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
ΑΠΟΔΟΣΗ	2,178	36,308	36,308	2,178	36,308	36,308	1,997	33,288	33,288
BULLYING	1,190	19,837	56,145	1,190	19,837	56,145	1,328	22,138	55,426
ΚΑΤ.ΣΥΜΠ.	,698	11,627	84,924						
ΑΥΤΟΕΚΤ.	,579	9,655	94,579						

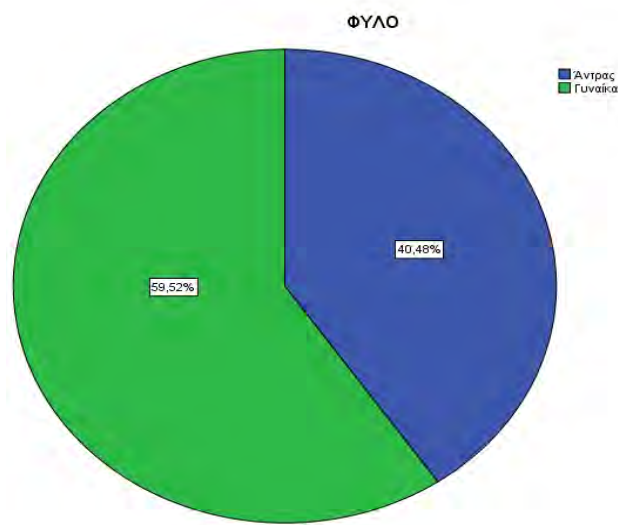
Για να μπορέσει όμως να χρησιμοποιηθεί αυτή η ανάλυση θα πρέπει η τιμή του Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO test) να ξεπερνά το 0,50 . Επίσης, όσο υψηλότερη η τιμή του KMO τόσο καλύτερο και το αποτέλεσμα της ανάλυσης παραγόντων. Στον πίνακα 4 διακρίνεται η τιμή του KMO, η οποία είναι 0,617.

Πίνακας 4: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,617
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	83,992
	df	15
	Sig.	,000

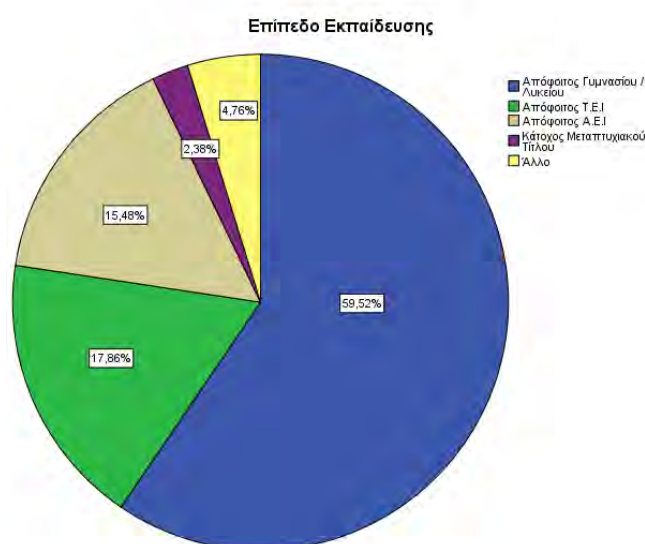
## 2.6 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Σχήμα 5: Ποσοστό απαντήσεων για γυναίκες-άνδρες



Το ποσοστό των γυναικών που απάντησαν ανέρχεται στο 59,52%, ενώ το ποσοστό των ανδρών στο 40,48%. Επιπλέον, το 59,52% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, το 17,86% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, το 15,48% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, ένα ποσοστό της τάξεως των 2,38% κατέχουν κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο, ενώ ένα ποσοστό 4,76% δίνει κάποια άλλη απάντηση(πχ απόφοιτος ΙΕΚ).

Σχήμα 6: Επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων





ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

---

### 3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

#### 3.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ

##### 3.1.1 ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ-ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ PEARSON

Στο σημείο αυτό εξετάζεται η γραμμική συσχέτιση μεταξύ δύο ποσοτικών μεταβλητών. Οι τιμές ενός συντελεστή συσχέτισης κυμαίνονται από -1 έως +1. Τα αποτελέσματα θα μας δείξουν τις σχέσεις που έχουν οι μεταβλητές. Με άλλα λόγια θα δούμε αν οι μεταβλητές συσχετίζονται θετικά ή αρνητικά, σε τι βαθμό και αν αυτή η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική για τα επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας ή αν δεν συσχετίζονται καθόλου, όπου δηλαδή η συσχέτιση τους θα τείνει στο μηδέν.

Πίνακας 5: Συντελεστής γραμμικής συσχέτισης

		ΑΠΟΔΟΣΗ	ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ	ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ
<b>ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	Pearson Correlation	1	-,152	-,217 <sup>*</sup>	,288 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		,169	,047	,008
	N	84	84	84	84
<b>ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ</b>	Pearson Correlation	-,152	1	,596 <sup>**</sup>	-,066
	Sig. (2-tailed)	,169		,000	,552
	N	84	84	84	84
<b>ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	Pearson Correlation	-,217 <sup>*</sup>	,596 <sup>**</sup>	1	-,007
	Sig. (2-tailed)	,047	,000		,951
	N	84	84	84	84
<b>ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ</b>	Pearson Correlation	,288 <sup>**</sup>	-,066	-,007	1
	Sig. (2-tailed)	,008	,552	,951	
	N	84	84	84	84

\*. Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,05 (2-tailed).

\*\*.. Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01 (2-tailed)

### 3.1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ

Για τη μεταβλητή **καταχρηστική ηγεσία** παρατηρείται μια αρνητική και χαμηλή συσχέτιση με τη μεταβλητή **απόδοση** ( $r=-0.217, p<0.01$ ), πράγμα που σημαίνει ότι εάν η καταχρηστική ηγεσία αυξηθεί κατά μια μονάδα, τότε η απόδοση θα μειωθεί κατά 0,217. Για τη μεταβλητή **αυτοεκτίμηση** παρατηρείται θετική και χαμηλή συσχέτιση με την **απόδοση** ( $r=0.288, p>0.05$ ), πράγμα που σημαίνει πως εάν η αυτοεκτίμηση αυξηθεί κατά μια μονάδα, η απόδοση θα αυξηθεί κατά 0,288. Επίσης, με βάση τον παραπάνω πίνακα είναι εμφανές ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ εκφοβισμού και απόδοσης. Τέλος, δεν εντοπίστηκε συσχέτιση μεταξύ αυτοεκτίμησης και εκφοβισμού, αλλά και μεταξύ αυτοεκτίμησης και καταχρηστικής ηγεσίας.

## 3.2 ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΕΙΣ

### 3.2.1 ΑΠΛΗ ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΓΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

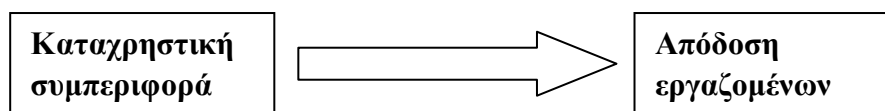
Θα εξετάσουμε εάν η άσκηση καταχρηστικής ηγεσίας από τον προϊστάμενο οδηγεί σε μείωση της απόδοσης των εργαζομένων. Το μοντέλο της απλής γραμμικής παλινδρόμησης είναι:

$$Y = a + b \cdot X + \varepsilon$$

Όπου Y είναι η εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή η απόδοση και X είναι η ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η καταχρηστική συμπεριφορά. Το  $\varepsilon$  εκφράζει το σφάλμα.

Υπόθεση:

H2: Η καταχρηστική συμπεριφορά του προϊστάμενου απέναντι στους εργαζόμενους μειώνει την απόδοση των τελευταίων



Πίνακας 6: Σύνοψη μοντέλου

Μοντέλο	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,217 <sup>a</sup>	,047	,036	,57235

A. Προβλεπτικός παράγοντας(constant): καταχρηστική ηγεσία

Ο δείκτης R-square, ο οποίος βάσει του παραπάνω πίνακα έχει την τιμή  $R^2=0.47$ , εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής, το οποίο ερμηνεύεται από τη διακύμανση των τιμών της ανεξάρτητης μεταβλητής. Συγκεκριμένα, το 4,7% της διακύμανσης της απόδοσης των εργαζομένων ερμηνεύεται από τη διακύμανση της καταχρηστικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων.

Πίνακας 7: ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,330	1	1,330	4,059	,047 <sup>b</sup>
	Residual	26,862	82	,328		
	Total	28,191	83			

- a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Απόδοση
- b. Προβλεπτικός παράγοντας: (Constant): Καταχρηστική συμπεριφορά

Ο πίνακας 7 δείχνει τη συνολική σημαντικότητα του μοντέλου 1. Παρατηρούμε ότι το επίπεδο σημαντικότητας είναι:  $sig < 0.05$  και κατ'επέκταση η παλινδρόμηση που έχει εκτιμηθεί θεωρείται στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 8: Συντελεστές

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Σταθερός όρος)	4,605	,190		24,287	,000
	Καταχρηστική ηγετική συμπεριφορά	-,217	,108	-,217	-2,015	,047

- a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Απόδοση

Με βάσει τον πίνακα 8 θα γίνει έλεγχος του συντελεστή παλινδρόμησης β. Οι υποθέσεις είναι:

$$H_0: \beta=0 \text{ και } H_a: \beta \neq 0$$

Εφαρμόζοντας το t-test  $s=0.047 < 0.05$ , άρα απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση. Ο συντελεστής β είναι στατιστικά σημαντικά διάφορος του μηδενός, καθώς  $t = -2.015, sig < 0.05$  και συνεπώς, η καταχρηστική ηγετική συμπεριφορά ερμηνεύει στατιστικά σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων. Το μαθηματικό μοντέλο που προκύπτει είναι το εξής:

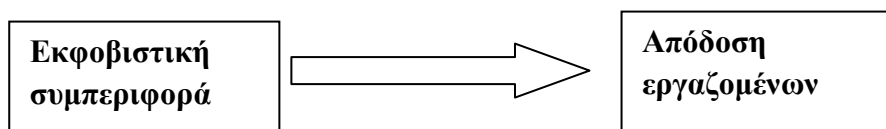
$$\text{Απόδοση} = 4,605 + (-0,217) * \text{Καταχρηστική ηγετική συμπεριφορά}$$

Εφόσον ο συντελεστής β είναι στατιστικά σημαντικός, αυτό σημαίνει ότι εάν η καταχρηστική συμπεριφορά αυξηθεί κατά 1 μονάδα, τότε η απόδοση αναμένεται να μειωθεί κατά 0,217.

### 3.2.2. ΑΠΛΗ ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΓΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟ

Θα εξετάσουμε εάν η εφαρμογή εκφοβιστικής συμπεριφοράς από τον προϊστάμενο επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Όπως διαπιστώθηκε και στην ανάλυση των συσχετίσεων, μια τέτοιου είδους συμπεριφορά από τον προϊστάμενο δε συσχετίζεται με την απόδοση του εργαζόμενου. Η μη ύπαρξης σχέσης φαίνεται και από τους κάτωθι πίνακες.

*H1: Η εκφοβιστική συμπεριφορά του προϊστάμενου απέναντι στους εργαζόμενους μειώνει την απόδοση των τελευταίων*



Πίνακας 9: Σύνοψη μοντέλου

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,152 <sup>a</sup>	,023	,011	,57956

a. Προβλεπτικός παράγοντας: (Constant) Εκφοβισμός

Πίνακας 10: ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,648	1	,648	1,929	,169 <sup>b</sup>
	Residual	27,543	82	,336		
	Total	28,191	83			

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Απόδοση

b. Προβλεπτικός παράγοντας: (Constant): Εκφοβισμός

Το επίπεδο σημαντικότητας είναι 0,169, δηλαδή  $\text{sig} > 0.05$ , πράγμα που σημαίνει ότι η γραμμική σχέση δεν είναι στατιστικά σημαντική.

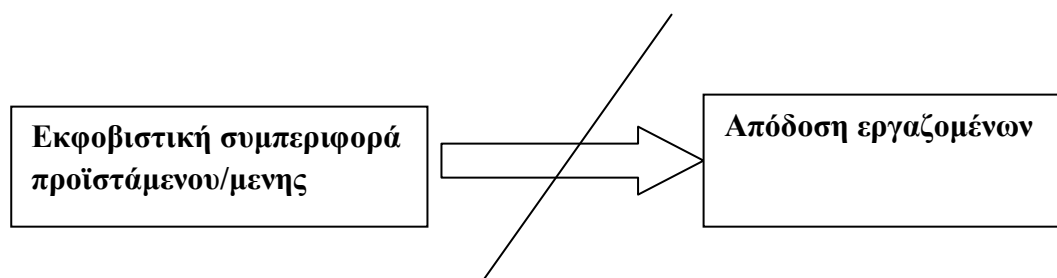
Πίνακας 11: Συντελεστές

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,429	,148		30,020	,000
	Εκφοβισμός	-,108	,078	-,152	-1,389	,169

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Απόδοση

Στον πίνακα 11 παρατηρούμε ότι ο συντελεστής  $\beta$  είναι στατιστικά μη σημαντικός ( $\text{sig} > 0.05$ ) και δεν ερμηνεύει στατιστικά σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων. Συμπεραίνουμε ότι η υπόθεση H1: *Η εκφοβιστική συμπεριφορά του προϊστάμενου απέναντι στους εργαζόμενους μειώνει την απόδοση των τελευταίων* δεν επαληθεύεται.

Άρα, το σχήμα μας έχει τη μορφή:



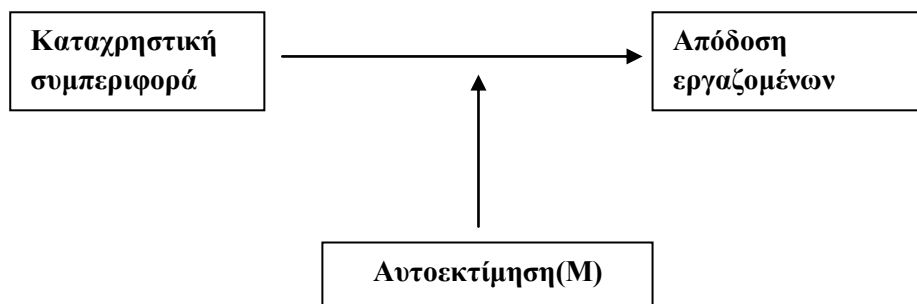
### 3.3 ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΜΕ ΡΥΘΜΙΣΤΗ (MODERATION)

#### 3.3.1 ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΜΕ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ο ρυθμιστικός παράγοντας δηλώνεται ως μεταβλητή M και πρόκειται ουσιαστικά για μια τρίτη μεταβλητή, η οποία επηρεάζει τη δύναμη της σχέσης μεταξύ μιας εξαρτημένης και μιας ανεξάρτητης μεταβλητής. Αυτή η τρίτη μεταβλητή επηρεάζει τη συσχέτιση των δύο μεταβλητών. Στην παρούσα εργασία, ως εξαρτημένη μεταβλητή(Y) έχουμε την απόδοση, ως ανεξάρτητη(X) την καταχρηστική συμπεριφορά και ως ρυθμιστική μεταβλητή (M) την αυτοεκτίμηση. Η παλινδρόμηση με ρυθμιστικό παράγοντα είναι της μορφής:

$$Y = a + b_1 * X + b_2 * \text{moderator} + b_3 * \text{mod\_effect}$$

H3: Η αυτοεκτίμηση λειτουργεί ως ρυθμιστικός παράγοντας μεταξύ καταχρηστικής συμπεριφοράς και απόδοσης.



Πίνακας 12: Σύνοψη μοντέλου με ρυθμιστική μεταβλητή την «αυτοεκτίμηση»

Μοντέλο	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,360 <sup>a</sup>	,129	,097	,55391

a. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), mod\_effect\_ab\_se, αυτοεκτίμηση, καταχρηστική συμπεριφορά

Η τιμή R πρόκειται για την απόλυτη τιμή του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης και ισούται με 0,360. Το προσαρμοσμένο R<sup>2</sup> δείχνει ότι το 9,7% της διακύμανσης της μεταβλητής «Απόδοση» εξηγείται από τη μεταβλητή «καταχρηστική συμπεριφορά». Το

προσαρμοσμένο R square είναι αρκετά μικρό, πράγμα που μπορεί να οφείλεται στις μη ειλικρινείς απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Πίνακας 13: ANOVA

Μοντέλο	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,646	3	1,215	3,962	,011 <sup>b</sup>
Residual	24,545	80	,307		
Total	28,191	83			

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Απόδοση

b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), mod\_effect\_ab\_se, αυτοεκτίμηση, καταχρηστική συμπεριφορά

Παρατηρούμε ότι το επίπεδο σημαντικότητας είναι 0,011, δηλαδή  $\text{sig} < 0.05$  και άρα η γραμμική σχέση είναι στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 14: Συντελεστές

Μοντέλο	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,473	1,336		2,600	,011
Καταχρηστική συμπ.	-,187	,774	-,187	-,241	,810
Αυτοεκτίμηση	,278	,315	,298	,883	,380
mod_effect_ab_se	-,007	,182	-,031	-,037	,971

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Απόδοση

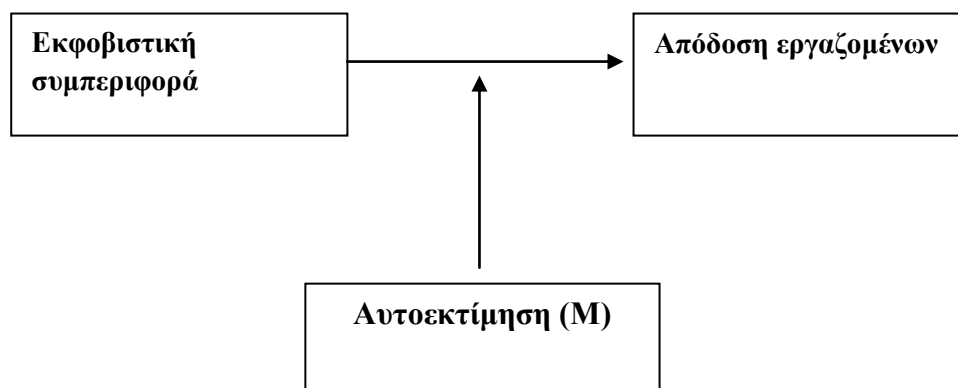
Παρατηρούμε ότι με την είσοδο του ρυθμιστή, δηλαδή της αυτοεκτίμησης, στο υπόδειγμα, η ερμηνευτικότητα (R-square) βελτιώνεται μεν (πριν το ρυθμιστή ήταν 4,7%), όμως συνεχίζει σε χαμηλά επίπεδα. Παράλληλα, οι συντελεστές είναι στατιστικά ασήμαντοι, καθώς  $\text{sig} > 0.05$ . Συνεπώς, η υπόθεσή μας να μεν επαληθεύεται, όμως ο συνδυασμός χαμηλού R square και στατιστικά μη σημαντικών μεταβλητών, μας υποδεικνύει ότι δε μπορούμε να βασιστούμε στα αποτελέσματα για να εξάγουμε γενικά συμπεράσματα.



### 3.3.2 ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΜΕ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΕΚΦΟΒΙΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Στο σημείο αυτό ως εξαρτημένη μεταβλητή (Y) ορίζεται η απόδοση, ως ανεξάρτητη(X) ορίζεται η εκφοβιστική συμπεριφορά και ως ρυθμιστικός παράγοντας(M) η αυτοεκτίμηση. Θα εξεταστεί εάν ισχύει η υπόθεση:

H4: Η αυτοεκτίμηση λειτουργεί ως ρυθμιστικός παράγοντας μεταξύ εκφοβιστικής συμπεριφοράς και απόδοσης



Πίνακας 15: Σύνοψη μοντέλου με ρυθμιστική μεταβλητή την «αυτοεκτίμηση»

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,324 <sup>a</sup>	,105	,071	,56162

a. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), mod\_effect\_bul\_se, αυτοεκτίμηση,εκφοβιστική συμπεριφορά

Παρατηρείται ότι το R square βελτιώνεται ελάχιστα(χωρίς moderator Rsquare=0.023, δηλαδή 2,30%), καθώς αγγίζει το 10,50%. Βέβαια, παραμένει σε χαμηλά επίπεδα και δε μας επιτρέπει να εξάγουμε ασφαλή συμπεράσματα.

Πίνακας 16: ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,958	3	,986	3,126	,030 <sup>b</sup>
	Residual	25,233	80	,315		
	Total	28,191	83			

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Απόδοση

b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), mod\_effect\_bul\_se, αυτοεκτίμηση, εκφοβιστική συμπεριφορά

Το επίπεδο σημαντικότητας είναι  $\text{sig}=0.03 < 0.05$  και άρα η γραμμή παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 17: Συντελεστές

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,911	1,003		3,898	,000
	Εκφοβιστική συμπ.	-,429	,546	-,602	-,784	,435
	Αυτοεκτίμηση	,127	,238	,136	,535	,594
	mod_effect_bul_se	,080	,130	,485	,616	,539

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Απόδοση

Το μαθηματικό μοντέλο το οποίο προκύπτει (γραμμή παλινδρόμησης), σύμφωνα με τον Πίνακα 17, είναι το εξής:

$$Y = \text{constant} + b1 * \text{bul} + b2 * \text{se} + b3 * \text{moderator effect}$$

Παρατηρείται ότι οι συντελεστές παλινδρόμησης δεν είναι στατιστικά σημαντικοί, καθώς το sig δεν είναι μικρότερο του 0,05. Συμπερασματικά, η υπόθεση ισχύει αφού η αυτοεκτίμηση βελτιώνει τη σχέση, αλλά με μικρή ωστόσο διαφορά. Παράλληλα, οι μη στατιστικά σημαντικοί συντελεστές σε συνδυασμό με το χαμηλό R-square δεν επιτρέπουν την εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων

ΜΕΡΟΣ IV

ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΜΑΤΩΝ & ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

---

#### **4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η συμπεριφορά ενός ηγέτη είναι άξια λόγου και μελέτης, καθώς αφορά το ίδιο το άτομο, την ομάδα του, αλλά και ολόκληρο τον οργανισμό. Πίσω από μια επιχείρηση βρίσκονται άνθρωποι με συναισθήματα, διαθέσεις, ανάγκες και στόχους. Ο τρόπος διαχείρισης όλων αυτών των παραγόντων έχει μεγάλη σημασία.

Στην παρούσα εργασία, εξετάστηκε αρχικά ποια είναι η σχέση μεταξύ της καταχρηστικής ηγετικής συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων. Αρχικά, εντοπίστηκε αρνητική συσχέτιση μεταξύ των εννοιών «καταχρηστική συμπεριφορά» και «απόδοση». Επιπλέον, διαπιστώθηκε πως η αύξηση μιας τέτοιας συμπεριφοράς, θα μείωνε την απόδοση των εργαζομένων. Γεγονός που επαληθεύεται και βιβλιογραφικά. Ειδικότερα, η έρευνα των Harris et al(2007) απέδειξε ότι η καταχρηστική ηγεσία προκαλεί μείωση της απόδοσης των εργαζομένων. Το εύρημα αυτό εξηγείται βάσει των θεωριών της κοινωνικής ανταλλαγής(social exchange theory) και της διατήρησης των πόρων(conservation of resources theory). Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής είναι από τα πιο σημαντικά εννοιολογικά παραδείγματα οργανωσιακής συμπεριφοράς και χρησιμοποιείται για να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, το άτομο επιστρέφει τα οφέλη που λαμβάνει, επομένως είναι πιθανό να ανταποδώσει την αρνητική συμπεριφορά του προϊστάμενου με μείωση του επιπέδου της απόδοσής του(Cropanzano and Mitchell,2005). Η θεωρία διατήρησης των πόρων πρόκειται ουσιαστικά για μια θεωρία που επικεντρώνεται στο στρες και την υποκίνηση και περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα ή οι οργανισμοί μπορούν να επηρεαστούν από στρεσογόνους παράγοντες, ποιοί είναι αυτοί οι παράγοντες και πώς τα άτομα ή οι οργανισμοί δρουν προκειμένου να συλλέξουν και να προστατεύσουν τους πόρους τους(Westman et al,2004). Λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία διατήρησης των πόρων, η αρνητική σχέση καταχρηστικής συμπεριφοράς και απόδοσης, εξηγείται από το γεγονός ότι οι προϊστάμενοι θέτουν σε κίνδυνο τους πόρους των εργαζόμενων. Οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους, προκειμένου να προστατεύουν τους πόρους, παύουν να αφιερώνουν χρόνο και ενέργεια στη δουλειά τους και προσανατολίζονται στον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπίσουν την απειλή που προκύπτει από τη συμπεριφορά του προϊστάμενου.

Στη συνέχεια, εντοπίστηκε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της εκφοβιστικής συμπεριφοράς του προϊστάμενου και της απόδοσης των εργαζομένων. Η υπόθεση ότι ο εκφοβισμός μπορεί να μειώσει την απόδοση, δεν επαληθεύτηκε. Αυτό εξηγείται από τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα, διανύουμε μια δύσκολη περίοδο που

χαρακτηρίζεται από υψηλό ποσοστό ανεργίας και δυσεύρετες θέσεις εργασίας, ειδικά για ανθρώπους με ανώτερο επίπεδο μόρφωσης και πολλά προσόντα. Ο φόβος της ανεργίας και η ανασφάλεια οδηγούν τα άτομα στο να ανέχονται τέτοιες συμπεριφορές, καταπιέζοντας τον εαυτό τους ώστε να μη δώσουν το δικαίωμα να τους απολύσουν. Μια άλλη ερμηνεία αυτού του ευρήματος μπορεί να είναι η θεωρία X και Ψ του McGregor(1960). Η θεωρία αυτή ανήκει στις θεωρίες της υποκίνησης. Πιο αναλυτικά, ο Mc Gregor υποστήριζε ότι ένας ηγέτης έχει δύο πιθανές προσεγγίσεις προκειμένου να διοικεί τους υφισταμένους του. Αυτές οι δύο προσεγγίσεις είναι οι X και η Y. Όταν υιοθετείτε η X προσέγγιση, τότε τα αποτελέσματα δεν είναι τα επιθυμητά. Έτσι, ο ηγέτης αποφασίζει να ακολουθήσει τον Y τρόπο διοίκησης, ο οποίος επιφέρει καλή απόδοση και καλά αποτελέσματα για το σύνολο του οργανισμού. Η θεωρία αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι κάθε διοικητική ενέργεια δεν είναι τυχαία, αλλά εξαρτάται από τη φύση του ανθρώπου, τη συμπεριφορά του και τη ψυχολογία του. Συγκεκριμένα, η θεωρία X στηρίζεται στην παραδοχή ότι τα άτομα δεν απολαμβάνουν να εργάζονται κι αν ήταν εφικτό θα απέφευγαν να εργαστούν. Συνήθως, οι άνθρωποι αυτοί δεν έχουν οράματα ή φιλοδοξίες για ανέλιξη. Προτιμούν να καθοδηγούνται από τους άλλους και να μην παίρνουν πρωτοβουλίες. Συχνά οι προϊστάμενοι υιοθετούν μια αυταρχική ηγετική συμπεριφορά με στόχο να πιάσουν τους εργαζόμενους να αποδώσουν και να εναρμονιστούν με τους στόχους του οργανισμού. Η θεωρία X, λοιπόν, προϋποθέτει αυταρχικούς προϊστάμενους που δίνουν εντολές, ελέγχουν στενά τους εργαζόμενους, δεν επιδιώκουν το διάλογο και χρησιμοποιούν τις απειλές ως μοχλό πίεσης. Αντίθετα, η θεωρία Y προϋποθέτει ότι ο εργαζόμενος διατηρεί μια θετική στάση απέναντι στην εργασία του, είναι ευφυής και διορατικός, συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων και διοικείται από στελέχη που υιοθετούν δημοκρατικά πρότυπα ηγεσίας.

Όσον αφορά τις υποθέσεις 3 και 4 όπου ορίζουμε την αυτοεκτίμηση ως ρυθμιστικό παράγοντα μεταξύ της σχέσης καταχρηστικής συμπεριφοράς-απόδοσης και εκφοβιστικής συμπεριφοράς-απόδοσης, αντίστοιχα, κατέληξε η έρευνα ότι η ερμηνευτικότητα βελτιώθηκε σε ελάχιστο βαθμό μεν, ωστόσο οι συντελεστές είναι στατιστικά ασήμαντοι. Έτσι, η αυτοεκτίμηση είναι ικανή να βελτιώσει τη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και της απόδοσης των εργαζομένων, όμως τα αποτελέσματα δεν είναι ικανά για την εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων. Η μέτρηση της αυτοεκτίμησης περικλείει κάποια αρκετά σημαντικά εμπόδια στη διεξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Πρώτον, τα εργαλεία μέτρησης της αυτοεκτίμησης δεδομένου ότι είναι παγκόσμια, αγνοούν τις συνθήκες του περιβάλλοντος και το παρόν πλαίσιο μέσα στο οποίο διεξάγεται η έρευνα. Ένα άλλο μεγάλο ζήτημα στη διαδικασία μέτρησης είναι το ότι τα άτομα παρουσιάζουν πρόσφατες-χρονικά-πληροφορίες

που αφορούν τον εαυτό τους, αλλά οι πληροφορίες αυτές χαρακτηρίζονται από μια αμυντική στάση(Tharenou,1979). Με άλλα λόγια, τα άτομα αυτά παρουσιάζουν μεγάλη αξιολόγηση για τον εαυτό τους, καθώς έχουν την ανάγκη για αποδοχή από τους άλλους. Συνεπώς, δε μπορεί να υπάρξει ορθή ερμηνεία της αυτοεκτίμησης, καθότι η αμυντική στάση που διέπει τις απαντήσεις των εργαζομένων αποτελεί μια μεταβλητή, η οποία προκαλεί σύγχυση στην όλη έρευνα. Επιπρόσθετα, παρά το ότι καθόλη τη διάρκεια της ζωής μας ερχόμαστε αντιμέτωποι τόσο με επιτυχίες, όσο και με αποτυχίες, είναι πιθανό ένα μικρό υποσύνολο από αυτά τα αποτελέσματα να είναι δυνατό να επηρεάσει το πώς νιώθουμε για τον εαυτό μας(Ferris et al,2010).

Τέλος, είναι σκόπιμο να προταθούν τρόποι αποφυγής τέτοιων συμπεριφορών και για το λόγο αυτό παρατίθεται κάποιες συμβουλές προς τους προϊστάμενους και τους οπαδούς τους. Αναφορικά με τους ηγέτες, προτείνονται τρόποι που θα συμβάλλουν στην ενίσχυση της προσωπικής τους ικανότητας να γίνουν πιο αποτελεσματικοί. Ένας ηθικός ηγέτης υιοθετεί ένα σύστημα αποδεκτών πεποιθήσεων και κρίσεων που δεν προάγουν την ικανοποίηση του ατομικού συμφέροντος, αλλά αντιθέτως είναι ευνοϊκό για τον οργανισμό, τους εργαζόμενους και την κοινωνία στο σύνολό της(Kalshoven,2009). Ο ηγέτης οφείλει να επηρεάζει θετικά τους γύρω του, ώστε να βαδίζουν προς την επίτευξη των στόχων τους. Η ηθική ηγεσία προάγει τη δικαιοσύνη. Η δικαιοσύνη εκφράζεται μέσω ενός ηγέτη δίκαιου, έμπιστου και ειλικρινή(Brown et al,2005). Σκοπός είναι ο ηγέτης να παραμερίζει το ατομικό του συμφέρον, να ακούει τους υφισταμένους του, να τους εμπνέει εμπιστοσύνη, να τους σέβεται και να τους ενθαρρύνει να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η Kellerman(2004) προτείνει οι προϊστάμενοι να μένουν προσγειωμένοι, να μην παρασύρονται από τη δύναμη της εξουσίας, να μη ξεχνούν ποια είναι η αποστολή τους και να μην έχουν έπαρση. Επίσης, είναι σημαντικό να φροντίζουν την υγεία τους, σωματική και ψυχική, να είναι δημιουργικοί και να έχουν αυτογνωσία. Έχει ιδιαίτερη σημασία να γνωρίζουν τις δυνάμεις, αλλά και τις αδυναμίες τους και να είναι σε θέση να ελέγχουν τα τρωτά τους σημεία. Ένας ακόμη παράγοντας είναι ο κοινωνικός τους περίγυρος. Για όλους τους ανθρώπους είναι σημαντικό να περιστοιχίζονται από άτομα που τους αγαπούν και είναι πρόθυμοι να τους επαναφέρουν στην πραγματικότητα, όταν αυτό χρειαστεί, είτε με κάποια συμβουλή είτε με συμπαράσταση είτε με οποιοδήποτε άλλο τρόπο. Υπάρχει η δυνατότητα εκπαίδευσης των στελεχών, προκειμένου να γίνουν χαρισματικοί. Η μετασχηματιστική ηγεσία(transformational leadership) συμβαίνει όταν οι ηγέτες διευρύνουν τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, αποδέχονται την αποστολή της ομάδας και προτρέπουν τους εργαζόμενους να αφήσουν στην άκρη το ατομικό τους συμφέρον και να εστιάσουν στο καλό ολόκληρης της

ομάδας(Bass,1991). Μπορεί να είναι χαρισματικοί και να εμπνέουν τους οπαδούς τους διεγείροντάς τους το ενδιαφέρον να κάνουν σπουδαία πράγματα μετά από προσπάθεια. Οι εργαζόμενοι εφευρίσκουν νέους τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων και αυτό ωφελεί τόσο τους ίδιους, όσο και ολόκληρο τον οργανισμό.

Αναφορικά με τη στάση που πρέπει να διατηρούν οι οπαδοί, είναι αναγκαίο να εφαρμόσουν κάποια μέτρα αντίστασης απέναντι σε αναποτελεσματικούς ή ανήθικους ηγέτες. Οι οπαδοί πρέπει καταρχήν να πιστεύουν στον εαυτό τους, να μη νιώθουν ανίσχυροι ή αδύναμοι και να μη φοβούνται την εξουσία. Είναι σημαντικό να διαθέτουν πίστη στο σύνολο του οργανισμού και να μη γίνονται υποχείρια κάποιων συγκεκριμένων ατόμων. Επιπλέον, πρέπει να έχουν κριτική σκέψη και στάση απέναντι στα πράγματα και απέναντι στους προϊσταμένους τους. Οι ιεραρχικά ανώτεροι δεν είναι τέλειοι ή άμεμπτοι, επομένως δεν είναι ορθό να τους ακολουθούν τυφλά και άκριτα. Πολλοί οπαδοί δεν είναι παρατηρητικοί και ενδεχομένως να μη δίνουν καν σημασία σε αποκλίνουσες συμπεριφορές από πλευράς ηγετών. Το γεγονός αυτό υποθάλπει και ενισχύει τέτοιες συμπεριφορές που οδηγούν σε καταστροφικά αποτελέσματα(Kellerman,2004). Ο ρόλος της τεχνολογίας έχει διαδραματίσει τεράστιο ρόλο στις αλλαγές εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, δεδομένου ότι ο απλός εργαζόμενος έχει ανά πάσα ώρα πρόσβαση στην πληροφόρηση τόσο για την εταιρία, όσο και για τον ανταγωνισμό(Bjugstad et al,2006). Αυτό συνεπάγεται ότι ο ηγέτης παύει να αποτελεί την αποκλειστική πηγή ζωτικής πληροφόρησης για την επιχείρηση. Η Kelley(1998) τόνισε τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν αποτελεσματικό ακόλουθο από έναν μη αποτελεσματικό. Συγκεκριμένα, ένας αποτελεσματικός ακόλουθος είναι ικανός να διαχειρίζεται τον εαυτό του με την έννοια ότι γνωρίζει τους στόχους της επιχείρησης και με υπευθυνότητα, ανεξαρτησία και εν απουσία στενής επιτήρησης, εργάζεται σκληρά προς αυτή την κατεύθυνση. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι η αφοσίωση στον οργανισμό και σε έναν σκοπό. Επιπλέον, ένας καλός ακόλουθος εξασκεί τις ικανότητες του και εστιάζει όλες τις προσπάθειες στην επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος. Το τέταρτο χαρακτηριστικό αφορά το χαρακτήρα του, καθώς ο καλός οπαδός είναι ταυτόχρονα ειλικρινής, αξιόπιστος και γενναίος. Όπως εκπαιδεύονται οι ηγέτες, αντιστοίχως πρέπει να εκπαιδεύονται και οι οπαδοί. Συνεπώς, ο οργανισμός οφείλει να εκπαιδεύει και τους οπαδούς, δημιουργώντας οργανωσιακές δομές που να ενθαρρύνουν το σκοπό αυτό(Kelley,1998). Είναι βασικό να ενταχθεί στην εταιρική κουλτούρα η έννοια του καλού οπαδού. Δημιουργία μικρών ομάδων με σκοπό τη γνώση της αποτελεσματικής συνεργασίας χωρίς στενή επιτήρηση, μπορεί να αποτελέσει ένα πρώτο βήμα. Τα μέλη μιας επιχείρησης πρέπει να μάθουν να επικοινωνούν και να συνεργάζονται για ένα κοινό σκοπό, χωρίς να χρειάζεται να τους παρακολουθεί έντονα

κάποιος προϊστάμενος. Οι οργανισμοί μπορούν να παρακινούν τους εργαζόμενους μέσω ανταμοιβών, πράγμα όμως που δεν είναι καθόλου απλό και εύκολο. Πολλοί προϊστάμενοι επιθυμούν να έχουν υφισταμένους που απλά να εκτελούν το καθήκον τους, χωρίς άποψη, καθώς έρχονται σε δύσκολη θέση με τους δυναμικούς και αποφασιστικούς εργαζόμενους. Έτσι, οι εργαζόμενοι πρακτικά φοβούνται να λάβουν πρωτοβουλίες, καθώς με τον τρόπο αυτό προκαλούν τους προϊσταμένους τους και κινδυνεύουν εντέλει να απολυθούν.

Συμπερασματικά, η μεγάλη ευθύνη βρίσκεται στα χέρια του οργανισμού, ο οποίος καλείται να εκπαιδεύει τους εργαζόμενους, ώστε να είναι αποτελεσματικοί και κατά συνέπεια ικανοποιημένοι με αυτό που κάνουν. Ο οργανισμός οφείλει να ανταμείβει αυτούς τους ανθρώπους και να τους παρέχει κίνητρα, επιτρέποντάς τους να έχουν ενεργό ρόλο. Η δύναμη ενός οργανισμού βρίσκεται στους αφοσιωμένους, πιστούς, δραστήριους οπαδούς που συνειδητά δίνουν τον αγώνα τους καθημερινά για την εύρυθμη πορεία της επιχείρησης.

## **5. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Οι περιορισμοί που αφορούν την έρευνα έγκεινται στο γεγονός ότι καταρχήν το δείγμα είναι μικρό και κατά δεύτερον ότι οι ερωτηθέντες μπορεί να απάντησαν χωρίς ειλικρίνεια. Η έλλειψη ειλικρίνειας μπορεί να οφείλεται πρώτον στο φόβο ότι οι απαντήσεις θα φθάσουν έως τον προϊστάμενο, πράγμα που συνεπάγεται επίπληξη ή και απόλυση και δεύτερον στην απουσία εξοικείωσης με τέτοιες μορφές έρευνας. Επιχειρήσεις που συνεργάζονται με πανεπιστήμια στο ερευνητικό κομμάτι, γνωρίζουν καλά ότι υπάρχει απόλυτη εχεμύθεια και ότι ο σχολιασμός των απαντήσεων πραγματοποιείται ανώνυμα και πάντα εντός των πλαισίων των ερευνών που διεξάγονται από φοιτητές των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων. Κατά γενική ομολογία, οι επιχειρήσεις δέχτηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων, εντούτοις όμως, υπήρξαν εργαζόμενοι οι οποίοι δεν ήταν πρόθυμοι να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να συγκεντρωθεί ένα δείγμα μικρότερο από το αναμενόμενο.



## **6.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρον να διεξαχθεί μια έρευνα σε μεγαλύτερο δείγμα επιχειρήσεων και μάλιστα να απευθύνεται στον δευτερογενή, αλλά και στον τριτογενή τομέα. Ένα μεγάλο μέγεθος δείγματος θα μας έδινε πιο ασφαλή συμπεράσματα και θα ήταν εφικτή η διερεύνηση των ηγετικών συμπεριφορών, προκειμένου να κατανοήσουμε το γιατί οι προϊστάμενοι εφαρμόζουν τέτοιου είδους συμπεριφορές και κατ'επέκταση σε ποιο βαθμό επηρεάζονται η απόδοση και η ευημερία των εργαζομένων. Η αρνητική πλευρά της ηγεσίας δεν θα πρέπει να μένει στο περιθώριο, αλλά είναι αντικείμενο ενδελεχούς μελέτης. Παρά το ότι είναι γνωστή, εξακολουθεί να παραμένει απόμακρη ως έννοια. Σημασία έχει να διεξαχθεί μια έρευνα μεγάλης κλίμακας που να μελετά τα αίτια της καταστροφικής ηγεσίας, τις επιπτώσεις της στον οργανισμό και στα άτομα, καθώς και τους τρόπους αποφυγής και αποτροπής τέτοιων φαινομένων.

## **7.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Aasland, M. , Skogstad, A. , Notelaers, G. , Nielsen,M. and Einarsen,S.(2010) ‘The prevalence of destructive leadership behavior’,*British Journal Of Management*, **21**:438-452
- Ashforth, B. (1994) ‘Petty tyranny in organizations’,*Human Relations*, **47**:755-778
- Allio,R.J.(2007) ‘ Bad leaders: how they get that way and what to do about them’,*Strategy & Leadership*, **35** (3):12 - 17
- Atteya,N,(2012) ‘ Testing the Impact of the Human Resource Management Practices on Job Performance: An Empirical Study in the Egyptian Joint Venture Petroleum Companies’, *International Journal of Business and Social Science*,**3**(9)
- Aquino,K. and Byron,K.(2002) ‘Dominating Interpersonal Behavior and Perceived Victimization in Groups: Evidence for a Curvilinear Relationship’, *Journal of Management*,**28**(1): 69–87
- Bakker,A. , Demerouti, E. and Verbeke,W.(2004) ‘Using The Job Demands-Resources Model to predict burnout and performance’, *Human Resource Management*,**43**(1):83-104
- Bass,B.M.(1991) ‘From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision’, *Organizational dynamics*
- Berkman, P.L.(1971) ‘Measurement of mental health in a general population survey’, *American Journal of Epidemiology*,**94**:105-111
- Burke,R.J (2006) ‘Why leaders fail: exploring the darkside’, *International Journal of Manpower*, **27** ( 1): 91 - 100
- Borman,W. and Motowidlo,S.(1997) ‘ Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research’, *Human Performance*, **10**(2): 99-109
- Bosma,H. , Stansfeld,S.A and Marmot,M.G.(1998) ‘Job control, personal characteristics and heart disease’,*Journal of occupational Health Psychology*,**3**(4):402-409
- Boyatzis,R.(1982) *The competent manager: A model for effective performance*, A Wilen-interscience publication
- Brown,M.E. , Trevino,L.K. and Harrison,D.A.(2005) ‘Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing’, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,**97**: 117–134
- Brockner,J. and Guare,J.(1983) ‘Improving the performance of low self-esteem individuals: An attributional approach, *Academy of Management Journal*,**26**(4):642-656

- Bjugstad,K. , Thach,E.C. , Thompson,K.J. and Morris, A.(2006) ‘A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles’, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 304-320
- Brown,M. and Mitchell,M.(2010) ‘Ethical and Unethical Leadership:Exploring New Avenues for Euture Research’,*Business Ethics Quarterly*, **20**(4):583-616
- Crocker,J. and Park,L.E.(2004) ‘The Costly Pursuit of Self-Esteem’, *Psychological Bulletin*,**130**(3):392-414
- Cropanzano,R. and Mitchell,M.S.(2005) ‘Social Exchange Theory’, *Journal of management*,**31**(6)
- Chrisholm, R., Kasl, S., & Eskenazi, B. (1983) ‘The nature and predictors of job related tension in a crisis situation: Reactions of nuclear workers to the Three Mile Island accident’, *Academy of Management Review*, **26**: 385–405.
- Cooper,C.L. and Marshall,L.(1978) ‘*Understanding executive stress*’,PBI Books,United Syates of America
- de Lange A.H., Taris T.W., Kompier M.A.J., Houtman I.L.D. and Bongers P.M. (2003) ‘The very best of the millennium: longitudinal research and the demand-control-(support) model’, *Journal of Occupational Health Psychology* ,**8**: 282–305.
- Danna,K. and Griffin,R.W(1999) ‘Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature’,*Journal of Management*,**25**(3):357-384
- Diener,E.(1984) ‘Subjective well-being’, *Psychological Bulletin*,**95**(3):542-575
- Einarsen, S. (1999) ‘The nature and causes of bullying at work’, *International Journal of Manpower*, **20**(1/2),:16–27
- Einarsen, S. (2000) ‘Harassment and bullying at work; A review of the Scandinavian Approach’, *Aggression and Violent Behavior*, **5**(4): 379–401.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007) ‘Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model’, *Leadership Quarterly*, **18**: 207-216.
- Franks,D. and Marolla,J.(1976) ‘ Efficacious Action and Social Approval as Interacting Dimensions of Self-Esteem: A Tentative Formulation Through Construct Validatio’, *Sociometry* , **39**( 4):324-341

Ferris,G.R., Zinko,R. , Brouer,R.L. , Buckley,M.R. and Harvey,M.G.(2007) ‘ Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership’, *The Leadership Quarterly*, **18**:195–206

Ferris,D.L. , Brown,D.J. , Pang, F.X.J. and Keeping,L.M. (2010) ‘Self-esteem and job performance: The moderating role of self-esteem contingencies’, *Personnel Psychology*, **63**:561-593

George,J.(2000) ‘ Emotions and leadership: The role of emotional intelligence’, *Human Relations*, **53**(8):1027-1055

Gruys,M. and Sackett,P.(2003) ‘Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior’, *International Journal Of Selection And Assessment*,**11**(1)

Gecas,V. and Schwalbe,M.(1983) ‘ Beyond the looking-glass self: Social structure and efficacy-based self-esteem’,*Social psychology quarterly*,**46**(2):77-88

Harris,K.J., Harvey,P. and Kacmar,K.M(2011) ‘ Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict’, *The Leadership Quarterly*, **22**:1010–1023

Harris,K.J , Kacmar,K.M. and Zivnuska,S.(2007) ‘An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship’, *The leadership Quarterly*, **18**(3):252-263

Harvey,M. , Buckley,M. , Heames, J. , Zinko, R. , Brouer, R. and Ferris, G.(2007) ‘ A bully as an archetypal destructive leader’,*Journal of Leadership and Organizational Studies*,**14**(2):117-129

Harvey,M. , Treadway,D.C. and Heames,J.T(2007) ‘ The Occurrence of Bullying in Global Organizations:A Model and Issues Associated With Social/Emotional Contagion’, *Journal of Applied Social Psychology*, **37**( 11): 2576–2599

Harvey,M. , Heames, J.T. , Richey,R.G. and Leonard,N.(2006) ‘Bullying: From the playground to the boardroom’,*Journal of Leadership and Organizational studies*,**12**(4)

Harter,J.K. , Schmidt,F.L. , and Keyes,C.L. (2002) ‘Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies’, *American Psychological Association*,205-224

Hobfoll,S.E(1989) ‘Conservation of Resources:A new attempt of conceptualizing stress’,*American Psychological Association*,**44**(3):513-524

Hui,C. and Lee,C.(2000) ‘ Moderating Effects of OrganizationBased Self-Esteem on Organizational Uncertainty: Employee Response Relationships’, *Journal of management*, **26**(2):215-232

Karasek,R.A (1979) ‘Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign’,*Administrative Science Quarterly*, **24**( 2) :285-308

Kalshoven,K.(2009) ‘Ethical Leader Behavior and Leader Effectiveness: The Role of Prototypicality and Trust’, *International Journal of Leadership Studies*, **5**(2): 1554-3145

Kellerman,B.(2004) *Bad leadership: what it is,how it happens, why it matters*, Harvard business review press

Kelley,R.E.(1998) ‘In praise of followers’, *Harvard Business Review*, **66**:142- 148

Krasikova,D. , Green, S. and LeBreton, J.(2013) ‘Destructive leadership: A theoretical review, intergration, and future research agenda’, *Journal of Management*,**39**(5):1308-1338

Leymann, H. (1990) ‘Mobbing and psychological terror at workplaces’, *Violence and Victims*, **5**(2): 119–126.

Leymann, H. (1996) ‘ The content and development of bullying at work’, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **5**: 165–184.

Li, Y., Wang, Z., Yang, L.-Q., & Liu, S. (2015) ‘The crossover of psychological distress from leaders to subordinates in teams: The roles of abusive supervision, psychological capital and team performance’,*Journal of Occupational Health Psychology*

Mayer,J.D. and Salovey,P.(1997) *What is emotional intelligence: Implications for educators*, New York Basic Books

Murphy,K.R. and Kroeker,L.P.(1988) ‘Dimension of job performance’, *Manpower and personnel technology*

Mossholder, K. W., Bedeian, A. G., and Armenakis, A. A. (1981) ' Role perceptions, satisfaction, and performance: Moderating effects of self-esteem and organizational level', *Organizational Behavior and Human Performance*, **28**: 224–234

Neuman,J. and Baron,R(1998) ' Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Target', *Journal of Management*,**24**(3):391-419

Nielsen,K. , Yarker,J. , Brenner,S. , Randall,R. and Borg,V.(2008) 'The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people', *Journal of Advanced Nursing*, **63**(5):465–475

Padilla,A. , Hogan,R. and Kaiser,R.B.(2007) ' The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments', *The Leadership Quarterly* ,**18**:176–194

Pierce,J. and Gardner,D.(2004) ' Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature', *Journal of Management*, **30**(5):591-622

Pierce,J. and Gardener,D. and Dunham,R. and Cummings,L.(1993) ' Moderation by organization-based self-esteem of role condition-Employee response relationships', *Academy of Management Journal*,**36**(2):271-288

Pierce,J. and Gardener,D. and Dunham,R. and Cummings,L(1989) 'Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement and validation',*Academy of management journal*,**32**(3):622-648

Reynolds,S. and Briner,R.B(1994) 'Stress management at work: with whom,for whom and to what ends?',*British Journal of Guidance and Counselling*,**22**(1)

Rosenberg, M. (1965) 'Society and the adolescent self-image', Princeton, NJ: Princeton University Press

Schaubroeck,J. , Walumbwa,F.O , Ganster,D.C and Kepes,S.(2007). 'Destructive leader traits and the neutralizing influence of an "enriched" job',*The Leadership Quarterly*,**18**:236-251

Sparks,K. , Faragher,B. and Cooper,C.L.(2001) 'Well-being and occupational health in the 21st century workplace', *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , **74**:489–509

Saks,A. and Ashforth,B.(2000) ‘The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting new comers' adjustment to work’,*Journal of organizational behavior*,**21**:43-62

Salin, D(2003) ‘Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment’, *Human Relations*,**56**(10):1213-1232

Scilling, J.(2009) ‘From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership’,*SAGE publications*,**5**(1):102-128

Schyns,B. and Schilling,J.(2013) ‘ How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes’, *The Leadership Quarterly*,**24**: 138–158

Skakon,J. , Nielsen,K. ,Borg,V. and Guzman,J.(2010) ‘Are leaders’ well-being, behaviors and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research’, *Work & Stress* , **24**( 2):, 107139

Sy,T. , Tram,S. and O’Hara,L.(2006) ‘Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance’, *Journal of Vocational Behavior* ,**68** :461–473

Tambur, M. & Vadi, M.(2009) ‘Bullying at work Research in Estonia using the Negative Acts Questionnaire Revised(NAQ-R)’,*Review of International Comparative Management*,**10**

Tepper,B.(2000) ‘Consequences of Abusive Supervision’, *Academy of Management Journal*,**43**(2):178-190

Tepper, B , Duffy, M. and Shaw, J(2001) ‘Personality moderators of the relationship between abusivion supervision and subordinates’ resistance’, *Journal of Applied Psychology*,**86**(5):974-983

Tepper,B.(2007) ‘Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda’, *Journal of Management* , **33**( 3): 261-289

Tharenou,P.(1979) ‘Employee Self-Esteem: A Review of the Literature’, *Journal of Vocational Behavior* ,**15**:316-346

Vartia, M.(2002) ‘Workplace bullying – A study on the work environment, well-being and health’, University of Helsinki, FIN

Vartia, M.(1996) ‘The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate’,*European Journal of Work and Organization Psychology*,**5**(2):203-214.

Viswesvaran,C. and Ones,D.(2000) ‘Perspectives on Models of Job Performance’, *International Journal Of Selection And Assessment*,**8**(4)

Westman,M., Hobfoll,S.E., Chen,S. ,Davidson, O.B and Laski,S.(2004) ‘Organizational stress through the lens of conservation of resources(COR)theory’, *Research in Occupational Stress and Well-being*, **4**: 167 – 220

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991) ‘ Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors’, *Journal of Management*, **17**:601-617.

Zapf, D. (1999) ‘Organizational, work group related and personal causes of mobbing/ bullying at work’, *International Journal of Manpower*, **20**(1/2):70–85.

Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996) ‘On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes’, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **5**(2): 215–237.

Πρόσθετες πηγές <http://www.businessballs.com/mcgregor.htm>(10/02/16)



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ  
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

---

## **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**

Αγαπητέ κύριε/Αγαπητή κυρία,

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας (περίπου 10 λεπτά) για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας που διερευνά τις επιπτώσεις της καταστροφικής ηγεσίας στους εργαζομένους. Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε **όλες** τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Επίσης, εκτός από το ερωτηματολόγιο που συμπληρώνετε εσείς, θα χρειαστεί να μεριμνήσετε ώστε να συμπληρωθεί 1 ακόμη ερωτηματολόγιο:

- από τον **άμεσο προϊστάμενο/την άμεση προϊσταμένη** σας

**Για λόγους εμπιστευτικότητας, το κάθε ερωτηματολόγιο θα πρέπει να κλείνεται σε φάκελο μετά την συμπλήρωση από καθέναν από τους παραπάνω.**

**Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!**

*Παπαικονόμου Κωνσταντίνα*

1. Το αφεντικό μου ασκεί βίαιη πίεση στους υφισταμένους

α. διαφωνώ απόλυτα

β. διαφωνώ εν μέρει

γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ

δ. συμφωνώ εν μέρει

ε. συμφωνώ απόλυτα

στ. δε ξέρω

2. Το αφεντικό μου απολαμβάνει να κάνει τους άλλους να υποφέρουν

α. διαφωνώ απόλυτα

β. διαφωνώ εν μέρει

γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ

δ. συμφωνώ εν μέρει

ε. συμφωνώ απόλυτα

στ. δε ξέρω

3. Οποιοσδήποτε προκαλεί το αφεντικό μου αντιμετωπίζεται βάνασα

α. διαφωνώ απόλυτα

β. διαφωνώ εν μέρει

γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ

δ. συμφωνώ εν μέρει

ε. συμφωνώ απόλυτα

στ. δε ξέρω

*Παπαικονόμου Κωνσταντίνα*

4. Έχω δει συχνά το αφεντικό μου να εκφοβίζει άλλο υπάλληλο

α. διαφωνώ απόλυτα

β. διαφωνώ εν μέρει

γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ

δ. συμφωνώ εν μέρει

ε. συμφωνώ απόλυτα

στ. δε ξέρω

5. Το αφεντικό μου κρατά κακίες

α. διαφωνώ απόλυτα

β. διαφωνώ εν μέρει

γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ

δ. συμφωνώ εν μέρει

ε. συμφωνώ απόλυτα

στ. δε ξέρω

6. Το αφεντικό μου σπανίως δείχνει ένα υψηλό επίπεδο σεβασμού στους άλλους

α. διαφωνώ απόλυτα

β. διαφωνώ εν μέρει

γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ

δ. συμφωνώ εν μέρει

ε. συμφωνώ απόλυτα

στ. δε ξέρω

7. Το αφεντικό μου βλέπει κάθε θέμα διαπραγμάτευσης ως μια σύγκρουση νίκης/ήττας

α. διαφωνώ απόλυτα

β. διαφωνώ εν μέρει

γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ

δ. συμφωνώ εν μέρει

ε. συμφωνώ απόλυτα

στ. δε ξέρω

**Πόσο συχνά αισθάνεστε κάθε ένα από αυτούς τους τρόπους;**

8. Πολύ μόνος ή απομονωμένος από τους άλλους

α. ποτέ

β. μερικές φορές

γ. συχνά

9. Καταθλιπτικός ή πολύ στενοχωρημένος

α. ποτέ

β. μερικές φορές

γ. συχνά

10. Βαριέμαι

α. ποτέ

β. μερικές φορές

γ. συχνά

11. Τόσο ανήσυχος που δε μπορείς να κάτσεις ούτε στην καρέκλα

α. ποτέ

β. μερικές φορές

γ. συχνά

12. Αόριστα ανήσυχος για κάτι χωρίς να ξέρετε το γιατί

α. ποτέ

β. μερικές φορές

γ. συχνά

13. Τρισευτυχισμένος

α. ποτέ

β. μερικές φορές

γ. συχνά

14. Ιδιαίτερα ενθουσιασμένος ή ενδιαφερόμενος για κάτι

α. ποτέ

β. μερικές φορές

γ. συχνά

15. Ευχαριστημένος γιατί έχετε καταφέρει κάτι

α. ποτέ

β. μερικές φορές

γ. συχνά

*Παπαικονόμου Κωνσταντίνα*

16.Ο/Η προϊστάμενος/μένη μου με γελοιοποιεί:

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

17.Ο/Η προϊστάμενος/μένη μου, μου λέει ότι οι σκέψεις οι τα συναισθήματά μου είναι ανόητα

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

18.Ο/Η προϊστάμενος/μένη μου δεν μου απαντά όταν τον ρωτώ εάν υπάρχει κάποιο πρόβλημα

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

*Παπαικονόμου Κωνσταντίνα*

19. Ο/Η προϊστάμενος/μένη μου με μειώνει μπροστά σε άλλους

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

20. Ο/Η προϊστάμενος/μένη μου παραβιάζει την ιδιωτική μου ζωή

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

21. Ο/Η προϊστάμενος/μένη μου, μου υπενθυμίζει παλαιά λάθη και αποτυχίες μου

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα



*Παπαικονόμου Κωνσταντίνα*

22. Ο/Η προϊστάμενος/μένη μου δε μου δίνει τα εύσημα για εργασίες που απαιτούν πολλή προσπάθεια

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

23 . Ο/Η προϊστάμενος/μένη μου με κατηγορεί για να σώσει τον εαυτό του από την αμηχανία

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

24. Ο/Η προϊστάμενος/μένη μου σπάει τις υποσχέσεις του/της

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

*Παπαικονόμου Κωνσταντίνα*

25. Ο/Η προϊστάμενος/μένη μου εκφράζει το θυμό του σε μένα όταν είναι νευριασμένος/η για άλλο λόγο

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

26. Ο/Η προϊστάμενος/μένη μου κάνει αρνητικά σχόλια για μένα σε άλλους

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

27. Ο/Η προϊστάμενος/μένη μου είναι αγενής μαζί μου

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

*Παπαικονόμου Κωνσταντίνα*

28. Ο/Η προϊστάμενος/μένη μου δε με αφήνει να συναναστρέφομαι με τους συναδέλφους μου

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

29. Ο/Η προϊστάμενος/μένη μου μου λέει ότι είμαι ανίκανος/η

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

30. Ο/Η προϊστάμενος/μένη μου μου λέει ψέματα

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

31.Γενικά, είμαι ικανοποιημένος/η από τον εαυτό μου

α. διαφωνώ απόλυτα

β. διαφωνώ εν μέρει

γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ

δ. συμφωνώ εν μέρει

ε. συμφωνώ απόλυτα

32.Κατά καιρούς νιώθω ότι δεν είμαι καθόλου καλός/ή

α. διαφωνώ απόλυτα

β. διαφωνώ εν μέρει

γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ

δ. συμφωνώ εν μέρει

ε. συμφωνώ απόλυτα

33.Αισθάνομαι ότι διαθέτω έναν αριθμό αρετών

α. διαφωνώ απόλυτα

β. διαφωνώ εν μέρει

γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ

δ. συμφωνώ εν μέρει

ε. συμφωνώ απόλυτα

*Παπαικονόμου Κωνσταντίνα*

34.Είμαι ικανός/ή να κάνω πράγματα εξίσου καλά όπως άλλοι άνθρωποι

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

35.Αισθάνομαι ότι δεν έχω πολλά για τα οποία να είμαι περήφανος/η

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

36.Σίγουρα αισθάνομαι άχρηστος/η κατά καιρούς

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

*Παπαικονόμου Κωνσταντίνα*

37. Αισθάνομαι ότι είμαι άτομο που αξίζει, τουλάχιστον σε ίδιο επίπεδο με τους άλλους

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

38. Εύχομαι να είχα περισσότερο σεβασμό για τον εαυτό μου

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

39. Γενικά, τείνω να αισθάνομαι ότι είμαι αποτυχημένος/η

- α. διαφωνώ απόλυτα
- β. διαφωνώ εν μέρει
- γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- δ. συμφωνώ εν μέρει
- ε. συμφωνώ απόλυτα

40. Έχω μια θετική στάση απέναντι στον εαυτό μου

α. διαφωνώ απόλυτα

β. διαφωνώ εν μέρει

γ. ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ

δ. συμφωνώ εν μέρει

ε. συμφωνώ απόλυτα

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.  
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο:                      Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία: .....

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο: \_\_\_\_\_

### ΕΡΓΑΣΙΑ

4. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η

Συμβασιούχος/α

Εκπαιδευόμενος/η

Άλλο: .....

5. Συνολική επαγγελματική εμπειρία: ..... έτη

6. Προϋπηρεσία στον συγκεκριμένο οργανισμό: ..... Έτη

7. Προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση εργασίας: ..... Έτη

**Σας ευχαριστούμε πολύ!**



**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ**

Αγαπητέ κύριε/Αγαπητή κυρία,

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας (περίπου 1-2 λεπτά) για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα αποσκοπεί στην αποτύπωση της εργασιακής απόδοσης του υφισταμένου σας.

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας ενώ σε καμία περίπτωση δε θα αποκαλυφθούν στον υφιστάμενο. Επίσης, σε καμία περίπτωση δε θα γίνει αναφορά σε συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

**Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!**

<b>ΟΙ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ/ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ/ΗΣ ΣΑΣ</b>					
<b>Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα την άποψή σας σε κάθε περίπτωση.</b>					
<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ εν μέρει</b>	<b>Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ εν μέρει</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Ολοκληρώνει επαρκώς τα καθήκοντα που του/της ανατίθενται	1	2	3	4	5
Εμπλέκεται σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την απόδοσή του/της	1	2	3	4	5
Δεν καταφέρνει να πραγματοποιήσει βασικά καθήκοντα	1	2	3	4	5
Εκπληρώνει τις υποχρεώσεις που προβλέπονται στην περιγραφή εργασίας του/της	1	2	3	4	5
Εκπληρώνει τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς του/της	1	2	3	4	5
Παραμελεί κομμάτια της δουλειάς που είναι υποχρεωμένος/η να εκτελέσει	1	2	3	4	5
Πραγματοποιεί τα καθήκοντα που αναμένονται από εκείνον/η	1	2	3	4	5

Πόσα χρόνια ο συγκεκριμένος άνθρωπος κατέχει τη θέση του/της υφισταμένου/ης σας,:

.....χρόνια

**Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!**

