

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΝΕΚΑ

Διπλωματική Εργασία

ΒΑΣΙΛΕΙΑ ΙΩΑΝΝΗ ΦΡΑΓΚΟΥ

**ΘΕΜΑ:** Οργανωσιακή κουλτούρα και κοινωνική  
οκνηρία. Η περίπτωση του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

ΒΙΚΤΩΡΙΑ ΜΠΕΛΛΟΥ, Επίκουρη Καθηγήτρια

ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

ΠΑΣΧΑΛΗΣ ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ, Επίκουρος Καθηγητής

ΓΙΩΡΓΟΣ ΣΤΑΜΠΟΥΛΗΣ, Λέκτορας

Βόλος, Φεβρουάριος 2016

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν με οποιονδήποτε τρόπο στην επιτυχή εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Πρώτα απ' όλα, θέλω να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Βικτώρια Μπέλλου για την ευκαιρία που μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με την έρευνα στο επιστημονικό πεδίο της Οργανωσιακής συμπεριφοράς αλλά και για την ανάθεση του εν λόγω θέματος.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και ιδιαίτερα τους γονείς μου για την απαραίτητη ηθική υποστήριξη και συμπαράσταση που μου πρόσφεραν καθώς έχουν σταθεί σημαντικός αρωγός σε κάθε προσπάθεια και κάθε φάση της πορείας μου.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	σελ. 1
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	σελ. 2
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	σελ. 4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ – ABSTRACT.....	σελ. 5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σελ. 6
1.1. Οριοθέτηση ερευνητικού προβλήματος.....	σελ. 6
1.2. Σκοπός και επιμέρους στόχοι μελέτης.....	σελ. 9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΟΡΙΣΜΟΙ.....	σελ.11
2.1. Οργανωσιακή δικαιοσύνη.....	σελ.11
2.1.1 Διανεμητική δικαιοσύνη (distributive justice).....	σελ.11
2.1.2 Διαδικαστική δικαιοσύνη (procedural justice).....	σελ.11
2.1.3Δικαιοσύνη της αλληλεπίδρασης (Interactional justice).....	σελ.11
2.1.4Δικαιοσύνη της πληροφόρησης (informational justice).....	σελ.12
2.1.5. Διαπροσωπική δικαιοσύνη(Interpersonal justice).....	σελ.12
2.2. Politics.....	σελ.12
2.3Ανταλλακτική σχέση ομάδας-μέλους (TMX).....	σελ.12
2.4Ανταλλακτική σχέση ηγέτη-ακολούθου (LMX).....	σελ.13
2.5.Κοινωνική οκνηρία.....	σελ.13
2.6.Αντιλαμβανόμενη κοινωνική οκνηρία .....	σελ.13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	σελ.14
3.1. Οργανωσιακή δικαιοσύνη.....	σελ.14
3.2.Η θεωρία ανταλλακτικής σχέσης ομάδας-μέλους.....	σελ.20
3.2.1 Παράγοντες επηρεασμού της ανταλλακτικής σχέσης ομάδας – μέλους (TMX) σε ατομικό επίπεδο.....	σελ.21
3.2.2. Παράγοντες επηρεασμού της ανταλλακτικής σχέσης ομάδας – μέλους (TMX) σε συλλογικό επίπεδο.....	σελ.23
3.2.3. Αποτελέσματα της ανταλλακτικής σχέσης ομάδας-μέλους (TMX).....	σελ.27
3.3. Η θεωρία της ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-ακολούθου (LMX).....	σελ.29
3.3.1.Παράγοντες επηρεασμού της σχέσης ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX).....	σελ.34
3.3.2 Αποτελέσματα της ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-ακολούθου (LMX).....	σελ.38
3.4.Αντίληψη οργανωσιακών πολιτικών (POP).....	σελ.41

3.5. Κοινωνική Οκνηρία.....	σελ.45
3.5.1. Παράγοντες επηρεασμού της κοινωνικής οκνηρίας.....	σελ.48
3.6. Αντιλαμβανόμενη κοινωνική οκνηρία.....	σελ.53
3.7. Αναμενόμενη μείωση προσπάθειας και το φαινόμενο του κορόιδου.....	σελ.56
3.8. Εκτός ρόλου και εντός ρόλου συμπεριφορά.....	σελ.57
3.9. Η σημασία της σχέσης (LMX) στη διαμόρφωση της σχέσης (TMX).....	σελ.58
3.10. Ανταλλακτικές Σχέσεις και Κοινωνική Οκνηρία.....	σελ.66
3.11. Η επίδραση οργανωσιακής δικαιοσύνης στην σχέση LMX.....	σελ.68
3.12. Η επίδραση της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην κοινωνική οκνηρία.....	σελ.71
3.13. Οι σχέσεις LMX και TMX ως μεσολαβητικοί παράγοντες της οργανωσιακής δικαιοσύνης → Η σχέση με την κοινωνική οκνηρία.....	σελ.72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	σελ.76
4.1. Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	σελ.76
4.1.1 Το δείγμα της έρευνας.....	σελ.76
4.2. Κλίμακες μέτρησης.....	σελ.77
4.2.1 Ερωτηματολόγιο εργαζομένου.....	σελ.77
4.2.2 Ερωτηματολόγιο Προϊσταμένου.....	σελ.78
4.3. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος.....	σελ.79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ- ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.....	σελ.84
5.1. Έλεγχος αξιοπιστίας (GRONBACH'S ALPHA).....	σελ.84
5.2. Περιγραφική Στατιστική.....	σελ.85
5.3. Έλεγχος Συσχετίσεων (Pearson).....	σελ.85
5.4. Ανάλυση Παραγόντων (Factor analysis).....	σελ.88
5.5. Ανάλυση παλινδρόμησης (Regression Analysis).....	σελ.90
5.6. Ανάλυση Μετριαστικού Παράγοντα (Moderator Analysis).....	σελ.93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	σελ.95
6.1. Συζήτηση αποτελεσμάτων έρευνας.....	σελ.95
6.2. Πρακτικές προτάσεις προς τα Διοικητικά Στελέχη.....	σελ.99
6.3. Περιορισμοί της έρευνας.....	σελ.102
6.4. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	σελ.103
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	σελ.105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	σελ.131
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....	σελ.162

## **ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

Σχήμα 1-Μοντέλο διερεύνησης

Γράφημα 1-Φύλλο

Γράφημα 2-Ηλικία

Γράφημα 3-Εκπαίδευση

Γράφημα 4-Εργασιακή κατάσταση

Γράφημα 5-Συνολική εργασιακή εμπειρία

Γράφημα 6-Συνολική εργασιακή εμπειρία στο Παν/μιο Θεσσαλίας

Γράφημα 7- Συνολική εργασιακή εμπειρία θέσης

Πίνακας 1- CRONBACH'S A

Πίνακας 2-Περιγραφική στατιστική

Πίνακας 3-Συσχετίσεις Pearson's

Σχήμα 2-Εικονογράφηση άμεσου αποτελέσματος

Σχήμα 3-Εικονογράφηση μεσολαβητικού αποτελέσματος

Σχήμα 4-Εικονογράφηση πολλαπλού μεσολαβητικού αποτελέσματος

Πίνακας 4-Τιμές παλινδρόμησης με την παρουσία μεσολαβητικών παραγόντων

Πίνακας 5-Αποτελέσματα παλινδρόμησης με την παρουσία μεσολαβητικών παραγόντων

Πίνακας 6-Μοντέλο μετριαστικού παράγοντα

Πίνακας 7-ANOVA μετριαστικού παράγοντα

Πίνακας 8-Αποτελέσματα μετριαστικού παράγοντα

## Περίληψη

Στην παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζονται οι κοινωνικές ανταλλακτικές σχέσεις των ατόμων έτσι όπως αυτές διαμορφώνεται στον εργασιακό χώρο και ο μεσολαβητικός τους ρόλος ανάμεσα στις αντιλήψεις οργανωσιακής δικαιοσύνης και της κοινωνικής οκνηρίας και μορφών αυτής. Ειδικότερα, υποστηρίζουμε ότι τόσο οι ανταλλακτικές σχέσεις ηγέτη-ακολούθου (LMX) όσο και οι ανταλλακτικές σχέσεις ομάδας-ατόμου (TMX) αποτελούν μεσολαβητικό παράγοντα της σχέσης μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και κοινωνικής οκνηρίας. Σε αυτή τη σχέση εξετάστηκε και η επιρροή των αντιλήψεων οργανωσιακών πολιτικών ως μετριαστικός παράγοντας της σχέσης της οργανωσιακής δικαιοσύνης με την ανταλλακτική σχέση ηγέτη-ακολούθου (LMX).

Αρχικά γίνεται ανασκόπηση της ειδικής αρθρογραφίας που αφορά την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, τις ανταλλακτικές σχέσεις LMX και TMX, της κοινωνικής οκνηρίας και των υπολοίπων μεταβλητών που συμπεριλήφθηκαν στο ερευνητικό μοντέλο. Στη συνέχεια αναλύονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε 146 εργαζομένους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και τους άμεσους προϊστάμενους αυτών. Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν την αρνητική συσχέτιση της οργανωσιακής δικαιοσύνης με την κοινωνική οκνηρία καθώς και τον μεσολαβητικό ρόλο των ανταλλακτικών σχέσεων ηγέτη-ακολούθου και ομάδας-μέλους. Συγκεκριμένα η ύπαρξη οργανωσιακής δικαιοσύνης και η υψηλή ποιότητα ανταλλακτικών σχέσεων επηρεάζει αρνητικά την κοινωνική οκνηρία. Επιπλέον διερευνήθηκε ο ρόλος των αντιλήψεων οργανωσιακών πολιτικών ως μετριαστικός παράγοντας της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην ανταλλακτική σχέση ηγέτη-ακολούθου (LMX). Οι αντιλήψεις οργανωσιακών πολιτικών, μέσα από την αρνητική τους ερμηνεία, επηρεάζουν τη σχέση οργανωσιακής δικαιοσύνης και ανταλλακτικών σχέσεων (LMX). Τέλος, επισημαίνονται κάποιες πρακτικές εφαρμογές για τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών, οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Λέξεις-κλειδιά: οργανωσιακή δικαιοσύνη, πολιτικές, κοινωνική οκνηρία, LMX, TMX

## Abstract

In our thesis, we proposed that the social exchange relationships individuals form in the workplace would mediate the relation between perceptions of organizational justice and social loafing. Specifically, we argued that both leader-member exchanges (LMX) and team-member exchanges (TMX) would mediate the relation between organizational justice and social loafing, and perceived organizational politics will moderate the relationship between justice and LMX. We also propose that team-member exchanges (TMX) have a negative relation with the anticipated lower effort, perceived social loafing and sucker effect. In a field study, 146 employees of University of Thessaly and their immediate supervisors responded to questionnaires. The results indicated significant positive relationships between organizational justice and LMX. Thus support was found for LMX as a mediator of the relationship between distributive justice and social loafing. We also propose that the perceptions of organizational politics would moderate the relationship of justice and LMX. The results support the hypothesis.

Keywords: organizational justice, politics, LMX, social loafing, TMX.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### 1.1. ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2012) η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται σε ένα σύστημα κοινού νοήματος που διαθέτουν τα μέλη και διακρίνει έναν οργανισμό από έναν άλλο. Είναι ένα σύστημα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που αλληλοεπιδρούν με τους ανθρώπους ενός οργανισμού, τις οργανωτικές δομές και τα συστήματα ελέγχου για την παραγωγή προτύπων συμπεριφοράς (Uttal, 1983).

Οι οργανισμοί αποτελούν τις πιο περίπλοκες κοινωνικές δομές που είναι γνωστές μέχρι σήμερα, λόγω της δυναμικής τους. Οι υπάλληλοι είναι σημαντικοί παίκτες μέσα σε έναν οργανισμό και μέσα από την συμμετοχή και την δέσμευσή τους ο οργανισμός γίνεται ανταγωνιστικός. Η σχέση μεταξύ του οργανισμού και των ατόμων είναι αλληλεξαρτώμενη, καθώς και τα δύο μέρη έχουν επίδραση στην αντίληψη του άλλου για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων. Οι οργανισμοί έχουν δική τους κουλτούρα η οποία επηρεάζει τη λειτουργία της. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από δύο στρώματα εννοιών, τα ορατά και τα μη ορατά χαρακτηριστικά. Το ορατό στρώμα είναι τα εξωτερικά κτίρια, τα είδη ένδυσης, οι τρόποι συμπεριφοράς, οι κανονισμοί, οι ιστορίες, μύθοι, γλώσσες και έθιμα. Το μη ορατό στρώμα είναι οι αξίες, οι νόρμες, η πίστη και οι θεωρήσεις που έχουν τα μέλη ενός οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα, πέρα από την ικανότητά της να ενσωματώνει τις καθημερινές δραστηριότητες των εργαζομένων ώστε να φέρουν εις πέρας τους προγραμματισμένους στόχους, μπορεί επιπλέον να βοηθήσει τους οργανισμούς να προσαρμοστούν καλά στο εξωτερικό περιβάλλον. (Chang *et al.*, 2007). Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι θέτουν τους προσωπικούς και επαγγελματικούς τους στόχους καθώς και ποιους πόρους χρησιμοποιούν για να τους πετύχουν. Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο συνειδητά ή ασυνειδητά οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις και τελικά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται, αισθάνονται και δρουν. Επιπλέον, μπορεί να ασκήσει σημαντική επιρροή στους οργανισμούς ιδιαίτερα σε ότι αφορά την απόδοση και τη δέσμευση. Καθώς κάθε άτομο κουβαλάει τις δικές του αξίες, στάσεις και πιστεύω μέσα στον εργασιακό του χώρο, το επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό μπορεί να διαφέρει (Lok, 2004). Μέρος της οργανωσιακής

κουλτούρας αποτελεί η οργανωσιακή δικαιοσύνη καθώς και οι πολιτικές που ακολουθούνται μέσα σε έναν οργανισμό.

Η σημασία των ανθρωπίνων σχέσεων στα πλαίσια του οργανισμού και συγκεκριμένα των σχέσεων ανάμεσα στους προϊσταμένους και των υφισταμένους, απασχόλησε από νωρίς τους ερευνητές οι οποίοι διερωτήθηκαν για το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει η ηγεσία στην καλή πορεία ενός οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, αναπτύχθηκε η θεωρία της ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-ακολούθου (LMX) η οποία προσδιορίζει την ποιότητα της σχέσης που αναπτύσσουν τα μέλη με τον ηγέτη τους και η χρησιμότητα της συνοψίζεται στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες θα πρέπει να αναπτύξουν υψηλής ποιότητας σχέσεις με όσο το δυνατόν περισσότερα από τα μέλη τους καθώς όταν οι σχέσεις μεταξύ των ηγετών και των μελών είναι υψηλής ποιότητας, οι στόχοι και η απόδοση του ηγέτη, των μελών, και της οργάνωσης μπορούν να φτάσουν σε ανώτερο επίπεδο.

Το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών έχει επικεντρωθεί στην εξέταση των ωφελειών που αποκομίζουν τα μέλη από τη διαμόρφωση υψηλής ποιότητας σχέσης με τον ηγέτη τους όπως περιγράφεται από την θεωρία ανταλλακτικών σχέσεων ηγέτη-ακολούθου (LMX).

Ωστόσο με την πάροδο των χρόνων και τη μετατροπή της οργανωτικής δομής των οργανισμών σε πιο σταθερή, η σύγχρονη έρευνα τα τελευταία δέκα χρόνια έχει αλλάξει κατεύθυνση και έχει αρχίσει να επικεντρώνεται στη μελέτη των σχέσεων που διαμορφώνουν τα μέλη του οργανισμού μεταξύ τους και πιο συγκεκριμένα στα πλαίσια της εργασιακής ομάδας που ανήκουν. Η θεωρία που διερευνά τις σχέσεις αυτές είναι η θεωρία ανταλλακτικής σχέσης ομάδας-μέλους (TMX), η οποία προσδιορίζει την ποιότητα της σχέσης που αναπτύσσει το μέλος με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του και στην ουσία υποδεικνύει την αποτελεσματικότητα της εργασιακής σχέσης μεταξύ τους η οποία βασίζεται στη συνεργασία και την υποστήριξη.

Σε αυτή την εργασία επιδιώχθηκε να διερευνηθεί ο ρόλος των αντιλήψεων πολιτικών στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας ως παράγοντα επηρεασμού της οργανωσιακής δικαιοσύνης και των ανταλλακτικών σχέσεων ηγέτη-ακολούθου (LMX).

Μια άλλη έννοια που αναπτύχθηκε και προσπαθεί να εξηγήσει τη μειωμένη απόδοση μιας ομάδας είναι αυτή της κοινωνικής οκνηρίας (social loafing). Στην κοινωνική ψυχολογία των ομάδων, η **κοινωνική οκνηρία** είναι το φαινόμενο κατά το



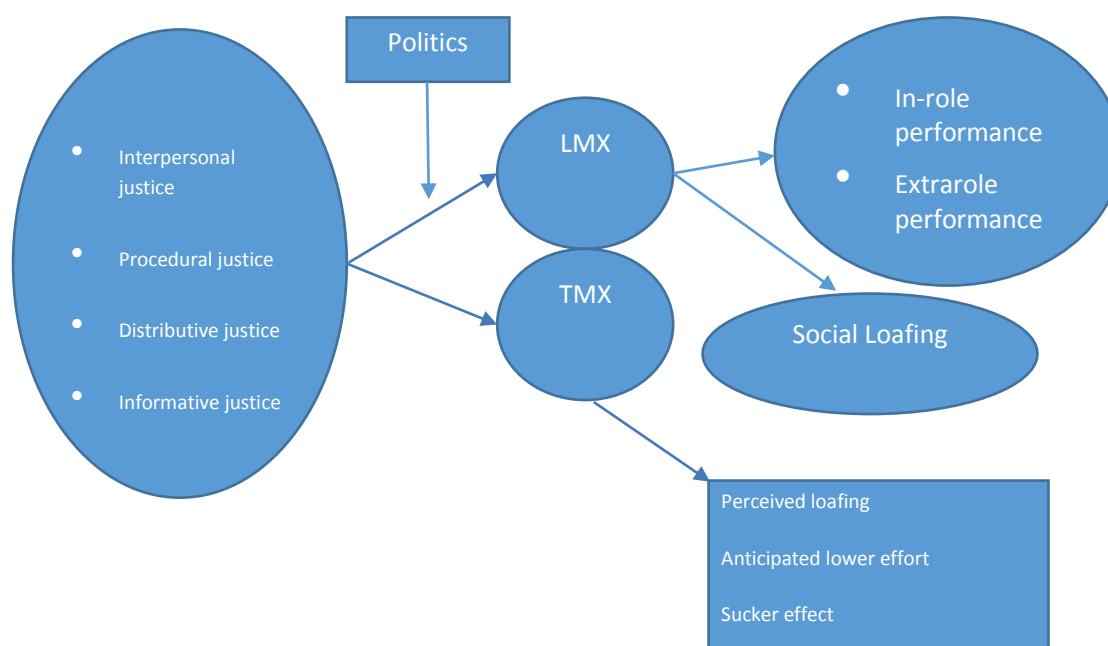
οποία τα άτομα καταβάλουν λιγότερη προσπάθεια για την επίτευξη ενός στόχου όταν δουλεύουν σε ομάδες, από όση καταβάλουν όταν δουλεύουν μόνοι τους. Είναι ένας από τους κύριους παράγοντες που κάνουν τις ομάδες λιγότερο αποδοτικές σε σχέση με την εργασία που καταβάλουν τα μέλη τους ως άτομα. Η εργασία μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν είναι ικανή από μόνη της να δώσει κίνητρο στους εργαζόμενους. Απάντηση στο πρόβλημα της κοινωνικής οκνηρίας είναι η παρακίνηση. Αυτό που κάνει μία ομάδα να δουλεύει αποτελεσματικά είναι τα τρία C της παρακίνησης: η Συνεργασία (collaboration), το Περιεχόμενο (content), και η Επιλογή (choice).

1. **Συνεργασία** είναι ο τρόπος με τον οποίο ασχολείται κανείς με την ομάδα μέσω της ανάληψης και ανάθεσης σημαντικών καθηκόντων. Είναι ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη της ομάδας μοιράζονται τη γνώση και εκπληρώνουν αλάνθαστα τα καθήκοντά τους.
2. Με τον όρο **Περιεχόμενο** εννοείται η σημασία των καθηκόντων του καθενός μέλους μέσα σε μία ομάδα. Αν τα μέλη βλέπουν πως ο ρόλος τους είναι σημαντικός στην επιτυχία του σκοπού της ομάδας, είναι πιο πιθανό ότι θα εκτελέσουν τα καθήκοντά τους.
3. Η **επιλογή** δίνει το δικαίωμα στα μέλη της ομάδας να επιλέξουν ποια καθήκοντα επιθυμούν να αναλάβουν. Ο προσδιορισμός και η ανάληψη των καθηκόντων μέσα σε μία ομάδα μπορεί να προκαλέσει παράπονα και εκνευρισμό. Αν τα μέλη της ομάδας έχουν την ελευθερία να επιλέξουν το ρόλο τους, η κοινωνική οκνηρία θα παρουσιάζεται όλο και λιγότερο, ενώ τα μέλη θα ενθαρρύνονται να δουλέψουν ομαδικά.

Σε αυτή τη μελέτη εξετάσαμε τη σχέση μεταξύ των δύο τύπων ανταλλακτικών σχέσεων TMX και LMX καθώς και της πραγματικής κοινωνικής οκνηρίας. Σύμφωνα με το μοντέλο, εξετάζουμε πώς οι αντιλήψεις για την οργανωσιακή δικαιοσύνη επιδρούν στις σχέσεις κοινωνικών ανταλλαγών και αυτές με τη σειρά τους ως μεσολαβητικοί παράγοντες στην κοινωνική οκνηρία της ομάδας. Εξετάσαμε τους τέσσερις τύπους οργανωσιακής δικαιοσύνης και την επίδραση αυτών στις ανταλλακτικές σχέσεις TMX & LMX και ως μετριαστικός παράγοντας σε αυτή τη σχέση, εξετάστηκε η επιρροή των πολιτικών που εφαρμόζονται στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Μέσα από την ανταλλακτική σχέση ομάδας-μέλους (TMX) εξετάστηκαν η αντιλαμβανόμενη κοινωνική οκνηρία, δηλαδή το πώς τα μέλη της ομάδας εκλαμβάνουν την προσπάθεια ενός άλλου μέλους, το φαινόμενο της αναμενόμενης μειωμένης προσπάθειας και το φαινόμενο του κοροΐδου (sucker effect) τα οποία έχουν όλα να κάνουν με την μειωμένη προσπάθεια που καταβάλλεται από μέλη μια ομάδας και την αντίδραση των υπολοίπων μελών σε αυτή.

Τέλος, αναπτύχθηκαν οι έννοιες της εκτός ρόλου συμπεριφοράς και της εντός ρόλου συμπεριφοράς και πώς αυτές επηρεάζονται ή προκύπτουν από την ποιότητα των ανταλλακτικών σχέσεων ηγέτη-ακολούθου (LMX).



Σχήμα 1

## 1.2. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ ΜΕΛΕΤΗΣ

Σκοπός της μελέτης είναι η διερεύνηση της συμπεριφοράς της κοινωνικής οκνηρίας σε έναν δημόσιο οργανισμό και συγκεκριμένα στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας μέσα από τις ανταλλακτικές σχέσεις ηγέτη-ακολούθου και ομάδας-μέλους (LMX και TMX) όπως αυτές διαμορφώνονται και επηρεάζονται από την οργανωσιακή δικαιοσύνη αλλά και τις αντιλήψεις πολιτικών που ακολουθούνται στο

Ίδρυμα. Επιπλέον, στόχος είναι η διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής οκνηρίας, της αναμενόμενης μειωμένης προσπάθειας αλλά και το φαινόμενο του κοροΐδου (sucker effect) όπως αυτά διαμορφώνονται μέσα από την ποιότητα ανταλλακτικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων της ίδιας ομάδας. Τέλος, επιπλέον στόχος της συγκεκριμένης εργασίας αποτελεί η αναζήτηση της συσχέτισης μεταξύ της ποιότητας ανταλλακτικών σχέσεων ηγέτη-ακολούθου και πώς αυτή οδηγεί τους εργαζομένους να επιδείξουν συμπεριφορές τόσο εντός ρόλου όσο και εκτός ρόλου.

Η εργασία μας προκειμένου να πραγματοποιήσει μια επισκόπηση της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας (desk research) και μια ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, έχει την ακόλουθη δομή και μεθοδολογική προσέγγιση.

Το πρώτο κεφάλαιο της μελέτης αποτελείται από την εισαγωγή της Διπλωματικής Εργασίας, όπου παρουσιάζονται ο σκοπός και οι επιμέρους στόχοι της διερεύνησης καθώς και η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε .

Στο δεύτερο κεφάλαιο δίνονται οι ορισμοί των εννοιών που θα αναλυθούν στην εργασία μας.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια να παρουσιαστεί η ιστορική εξέλιξη της έρευνας των σχέσεων κοινωνικών ανταλλαγών, της οργανωσιακής δικαιοσύνη καθώς και του φαινομένου της κοινωνικής οκνηρίας όπως και των επιμέρους εννοιών, και παρουσιάζεται μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις έννοιες αυτές. Επιπλέον σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται σύνδεση μεταξύ των εννοιών και οικοδόμηση των υποθέσεων προς επιβεβαίωση ή όχι της εργασίας αυτής.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε με την συλλογή ερωτηματολογίων υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και στο πέμπτο κεφάλαιο, η μεθοδολογία που χρησιμοποιήσαμε και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Η εργασία ολοκληρώνεται με το έκτο κεφάλαιο, όπου αποτυπώνονται τα συμπεράσματα μας και στη συνέχεια παρατίθεται η βιβλιογραφία και οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για την συγγραφή της εργασίας καθώς και τα δυο παραρτήματα που εμπεριέχουν το ερωτηματολόγιο της έρευνας μας και τους επιμέρους πίνακες και διαγράμματα της ανάλυσης μέσω του προγράμματος SPSS.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΟΡΙΣΜΟΙ

#### 2.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

Η δικαιοσύνη περιλαμβάνει ένα διαδικαστικό σκέλος, «το βαθμό στον οποίο οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων περιλαμβάνουν στοιχεία από τα θιγόμενα μέρη, εφαρμόζονται με συνέπεια, χωρίς προκατάληψη, είναι ακριβείς, διορθωτικές και ηθικές» (Eloyainio et al., 2002). Οι προσπάθειες για να εξηγηθεί ο αντίκτυπος της δικαιοσύνης στην αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών έχουν προσδιοριστεί με την επικεφαλίδα της οργανωσιακής δικαιοσύνης. (Greenberg, 1987a, 1990a).

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη αποτελεί έναν όρο ο οποίος επινοήθηκε από τον Greenberg (1987a). Περιγράφει την αντίληψη για δικαιοσύνη και δίκαιη αντιμετώπιση του ατόμου ή της ομάδας από τον οργανισμό και την συμπεριφορική αντίδραση που προκαλείται από την αντίληψη αυτή. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μπορεί να χωριστεί σε πέντε κατηγορίες: διανεμητική, διαδικαστική, δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης, δικαιοσύνη της πληροφόρισης και διαπροσωπική δικαιοσύνη:

##### *2.1.1 ΔΙΑΝΕΜΗΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ (DISTRIBUTIVE JUSTICE)*

Η διανεμητική δικαιοσύνη αντανακλά στο πόσο δίκαια οι υπάλληλοι ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται την πραγματική κατανομή των αποτελεσμάτων. (Burney, Henle & Widener, 2009). Περιγράφει την αμεροληψία των αποτελεσμάτων που ένας εργαζόμενος λαμβάνει, και ιδιαίτερα τον βαθμό στον οποίο τα αποτελέσματα είναι δίκαια (Adams, 1965).

##### *2.1.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ (PROCEDURAL JUSTICE)*

Η διαδικαστική δικαιοσύνη αναφέρεται στις αντιλήψεις των υπαλλήλων σχετικά με τη δικαιοσύνη των κανόνων και των διαδικασιών (Nabatchi, Bingham & Good, 2007).

Αντικατοπτρίζει την αντίληψη για την αμεροληψία των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και το βαθμό στον οποίο είναι συνεπείς, ακριβείς, και ηθικοί (Leventhal, 1980).

##### *2.1.3 ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΤΗΣ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ (INTERACTIONAL JUSTICE)*

Η δικαιοσύνη της αλληλεπίδρασης έχει να κάνει με την αντίληψη δικαιοσύνης στις διαδικασίες χειρισμού των άλλων. Στη δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης υπάρχουν δύο πτυχές. (Colquitt et al., 2001)

#### 2.1.4. ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ (INFORMATIONAL JUSTICE)

Η δικαιοσύνη της πληροφόρησης αναφέρεται στο αν κάποιος είναι ειλικρινής και παρέχει ικανή αιτιολόγηση όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν καλά.

#### 2.1.5. ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ (INTERPERSONAL JUSTICE)

Η διαπροσωπική δικαιοσύνη η οποία αναφέρεται στο σεβασμό και στην αξιοπρέπεια συμπεριφοράς του ενός προς τον άλλο. Ορίζεται ως ο προσλαμβανόμενος βαθμός αξιοπρέπειας και σεβασμού που λαμβάνει ο εργαζόμενος εκ μέρους των αρχών (Greenberg, 1993a). Ένας άλλος ορισμός είναι η διαπροσωπική αντιμετώπιση που λαμβάνουν τα άτομα καθώς εφαρμόζονται οι διαδικασίες. (Bies & Moag, 1986).

### 2.2. POLITICS

Οι Gandz and Murray (1980) προτείνουν τον παρακάτω ορισμό για τις οργανωσιακές πολιτικές. «Είναι μια υποκειμενική κατάσταση στην οποία τα μέλη ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους και τους άλλους να επιδιώκουν σκόπιμα ιδιοτελείς σκοπούς μέσα σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο, όταν οι σκοποί αυτοί έρχονται σε αντίθεση με αυτούς των άλλων».

### 2.3 ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΣΧΕΣΗ ΟΜΑΔΑΣ-ΜΕΛΟΥΣ (TMX)

Η ανταλλακτική σχέση ομάδας-μέλους (TMX) έχει ορισθεί ως η αντίληψη ενός μέλους μιας ομάδας για την ποιότητα της αμοιβαιότητας μεταξύ ενός μέλους της ομάδας και της ομάδας ολόκληρης, σε συνάρτηση με την συνεισφορά ιδεών, ανατροφοδότησης και βοήθειας στα άλλα μέλη της ομάδας, με αντάλλαγμα τη λήψη πληροφοριών, τη βοήθεια και την αναγνώριση από τα άλλα μέλη. (Seers et al., 1995). Συνεπώς, η σχέση TMX αντιπροσωπεύει την ποιότητα ανταλλακτικών σχέσεων με τα άλλα μέλη της ομάδας όχι ως μεμονωμένα άτομα αλλά μέσα από τους ρόλους τους ως μέλη αυτής. Η χρήση της λέξης ομάδα στις έρευνες σχετικά με τις σχέσεις TMX αναφέρεται σε ένα εργαλείο για συλλογική απόδοση. Σύμφωνα με τους Kozlowski, Gully, Salas, and Cannon-Bowers (1996) ο ορισμός της ομάδας είναι:

1. Πολλά άτομα
2. Τα οποία ενώθηκαν για να εκτελέσουν σχετικές εργασιακές λειτουργίες
3. και αλληλοεπιδρούν
4. Παρουσιάζουν αλληλεξάρτηση στο έργο τους

5. Έχουν έναν ή περισσότερους κοινούς στόχους και
6. Εντάσσονται σε ένα ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον.

#### 2.4 ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΣΧΕΣΗ ΗΓΕΤΗ-ΑΚΟΛΟΥΘΟΥ (LMX)

Το μοντέλο ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-ακολούθου (LMX) αναπτύχθηκε από τη διαδικασία δημιουργίας ρόλων όπου οι ηγέτες και τα μέλη της ομάδας ανταλλάσσουν συμπεριφορές και αναπτύσσουν κοινές προσδοκίες σχετικά με μελλοντικές συμπεριφορές. Στην διαδικασία δημιουργίας ρόλων οι ηγέτες μπορεί να αναπτύξουν σχέσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα υποστήριξης και εμπιστοσύνης με κάποιους από τους υφισταμένους τους αλλά και σχέσεις οι οποίες είναι τυπικές. (Graen & Cashman, 1975). Συνεπώς ο ηγέτης δημιουργεί μια ομάδα η οποία αποτελείται από κάποια μέλη με τα οποία έχει υψηλής ποιότητας σχέσεις και με τους υπόλοιπους με τους οποίους έχει χαμηλής ποιότητας σχέσεις.

#### 2.5 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΚΝΗΡΙΑ

Μια καλά εμπεριστατωμένη εξήγηση για την απώλεια της παραγωγικότητας στις ομάδες είναι η τάση των μελών της ομάδας να μειώνουν την προσπάθεια τους όταν εργάζονται ομαδικά παρά από ότι όταν εργάζονται ατομικά. Η τάση αυτή ονομάζεται κοινωνική οκνηρία (Latane, Williams, & Harkins, 1979) και εμφανίζεται στην ατομική προσπάθεια των μελών μιας ομάδας.

#### 2.6 ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΚΝΗΡΙΑ

Η αντιλαμβανόμενη κοινωνική οκνηρία των συναδέλφων αναφέρεται στο βαθμό όπου τα μέλη μιας ομάδας αισθάνονται ότι ένας ή και περισσότεροι συνάδελφοι συμμετέχουν σε κοινωνική οκνηρία. (Comer, 1995). Ανεξάρτητα από την πραγματική συμπεριφορά, είναι σημαντική η αντίληψη που υπάρχει για την οκνηρία του συναδέλφου (Mulvey & Klein, 1998).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

#### 3.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

Η έννοια της ισότητας ή της δικαιοσύνης γίνεται ολοένα και πιο ορατή σε ότι αφορά τις κοινωνικές επιστήμες τις τελευταίες τρεις δεκαετίες. Αρχικά οι ερευνητές είχαν επικεντρωθεί στη δικαιοσύνη σχετική με τα αποτελέσματα δηλαδή διανεμητική δικαιοσύνη (Adams, 1965; Leventhal, 1976). Η διανεμητική δικαιοσύνη αναπτύσσεται όπου τα αποτελέσματα είναι σύμφωνα με τους κανόνες σχετικά με την κατανομή όπως η ισότητα. Ποιο πρόσφατες έρευνες επικεντρώθηκαν στη δικαιοσύνη της διαδικασίας σχετικά με τα αποτελέσματα, διαδικαστική δικαιοσύνη (Leventhal, 1980;) ή με προσκόλληση στα δίκαια κριτήρια της διαδικασίας, όπως είναι η συνέπεια, η έλλειψη μεροληψίας, ικανότητα για διόρθωση, η εκπροσώπηση, η ακρίβεια, και η ηθική. (Leventhal, 1980). Οι Sweeney and McFarlin (1993) καθόρισαν ένα structural equation model μέσα από το οποίο η διανεμητική δικαιοσύνη σχετίζεται με την ικανοποίηση από την αμοιβή, ενώ η διαδικαστική δικαιοσύνη σχετίζεται με αποτελέσματα όπως η δέσμευση στον οργανισμό. Παρόμοια αποτελέσματα αναφέρθηκαν και σε άλλες έρευνες (Folger & Konovsky, 1989; Sweeney & McFarlin, 1992) αλλά και βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις όπως των Greenberg (1990a) και Lind & Tyler (1988).

Αυτή η ξεκάθαρη θεώρηση των δύο παραγόντων της οργανωσιακής δικαιοσύνης ήρθε να διαταραχθεί από την εισαγωγή της δικαιοσύνης αλληλεπίδρασης η οποία ορίζεται ως η διαπροσωπική αντιμετώπιση που λαμβάνουν τα άτομα καθώς εφαρμόζονται οι διαδικασίες (Bies & Moag, 1986). Η δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης ενισχύεται όταν οι έχοντες τη δικαιοδοσία για τη λήψη αποφάσεων συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους με σεβασμό και ευαισθησία και εξηγούν τη λογική πίσω από κάθε απόφαση που λαμβάνεται. Πολλοί ερευνητές αντιμετωπίζουν τη δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης ως έναν ξεχωριστό τύπο δικαιοσύνης, (Aquino, 1995; Bies & Shapiro, 1987; Skarlicki & Folger, 1997; Tata & Bowes-Sperry, 1996) και άλλοι θεωρούν ότι εμπεριέχεται στη διαδικαστική δικαιοσύνη (Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Tyler & Bies, 1990). Άλλοι πάλι έρευνες χρησιμοποίησαν διαφορετικά εργαλεία μέτρησης της δικαιοσύνης αλληλεπίδρασης και της διαδικαστικής δικαιοσύνης αλλά συνδύασαν και τα δύο λόγω της υψηλής συσχέτισης που έχουν (Mansour-Cole & Scott, 1998; Skarlicki & Latham, 1997).

Υπάρχουν πολλές κατηγοριοποιήσεις σχετικά με τις διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Οι αρχικές έρευνες επικεντρώθηκαν στην διανεμητική δικαιοσύνη η οποία περιγράφει την αμεροληψία των αποτελεσμάτων που λαμβάνει ένας εργαζόμενος (Adams, 1965). Η διαδικαστική δικαιοσύνη αντανakλά την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τον βαθμό που αυτές είναι συνεπής, ηθικές και ακριβής (Leventhal, 1980). Η δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης ορίζεται ως η μεταχείριση σε διαπροσωπικό επίπεδο που δέχονται τα άτομα καθώς εφαρμόζονται οι διαδικασίες (Bies & Moag, 1986). Η δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης περιλαμβάνει δύο πτυχές: την δικαιοσύνη πληροφόρησης η οποία είναι η αντιλαμβανόμενη επάρκεια εξηγήσεων που δίνονται κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και αποτελεσμάτων και την δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης η οποία είναι ο αντιλαμβανόμενος βαθμός αξιοπρέπειας και σεβασμού αντιμετώπισης των εργαζομένων από την εξουσία. (Greenberg, 1993b). Ο Colquitt (2001) εξέτασε τις θεωρητικές διαστάσεις της δικαιοσύνης βασιζόμενος στις τέσσερις αυτές δομές που υποστηρίχθηκαν από τον Greenberg (1993a), επιβεβαιώνοντας τη μέτρηση της οργανωσιακής δικαιοσύνης με την Colquitt's Organizational Justice Scale (COJS). Μέσα από Confirmatory Factor Analysis (CFA) τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη γίνεται καλύτερα αντιληπτή όταν υπάρχουν και οι τέσσερις παράμετροι: DJ, PJ, INTJ, and INFJ (Díaz-Gracia et al., 2014).

Μια πρόσφατη τάση στη μελέτη της οργανωσιακής δικαιοσύνης είναι η ενσωμάτωση της θεωρίας και των μοντέλων ηγετικής συμπεριφοράς. Σε ένα πλήθος ερευνών υπήρξε η προσπάθεια να ενωθεί η βιβλιογραφία σχετικά με την ηγεσία και την δικαιοσύνη, με το να υπογραμμιστούν οι θεωρητικές επικαλύψεις μεταξύ των δύο εννοιών (Colquitt & Greenberg, 2003; Scandura, 1999). Οι πιο δημοφιλείς ορισμοί σχετικά με την ηγεσία, όπως ηθική ηγεσία, (Brown, Treviño & Harrison, 2005) περιλαμβάνουν συμπεριφορές από τον ηγέτη που είναι έντιμες, ηθικές και δίκαιες. Μελέτες που ενώνουν την ηγεσία και την δικαιοσύνη υποστηρίζουν ότι οι συμπεριφορές του ηγέτη αποτελούν άμεσους παράγοντες επηρεασμού των αντιλήψεων δικαιοσύνης (Lipponen, Koivisto, & Olkkonen, 2005).

Οι αντιλήψεις της δικαιοσύνης ενισχύονται με την έκφραση της θετικής και της υψηλής ποιότητας ηγεσίας (De Cremer, 2006). Επιπλέον αρκετές μελέτες έχουν αποπειραθεί να καθορίσουν ποιες πτυχές της οργανωσιακής δικαιοσύνης (π.χ



διαδικαστική ή αλληλεπίδρασης) παρέχουν σημαντικές αλληλεπιδράσεις με το στυλ ηγεσίας για την πρόβλεψη των αποτελεσμάτων εργασίας.

Σε γενικές γραμμές οι μελέτες σχετικά με την ηγεσία και τη δικαιοσύνη έχουν οδηγήσει στα εξής συμπεράσματα:

- 1) Ευνοϊκές στάσεις των εργαζομένων προκύπτουν όταν δίκαιες διαδικασίες θεσπίζονται από τον ηγέτη (Lipponen, et al., 2005).
- 2) Η ένταση των παρατηρούμενων αποτελεσμάτων της δικαιοσύνης διαφέρουν ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται, όπως ο προσανατολισμός στην ομάδα (Erdogan, et al., 2006).

Οι μελέτες αυτές βασίζονται σε θεωρίες ηγεσίας και κοινωνικής ανταλλαγής για να ερμηνεύσουν πότε και πώς τα στυλ ηγεσίας αλληλοεπιδρούν με τις αντιλήψεις δικαιοσύνης για να διαμορφώσουν στάσεις και συμπεριφορές.

Οι αντιλήψεις οργανωσιακής δικαιοσύνης αποτελούν σημαντικό παράγοντα, ο οποίος επηρεάζει τις κρίσεις των υπαλλήλων σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον. Πολλές μελέτες για την οργανωσιακή δικαιοσύνη παρέχουν ενδείξεις για την αξία των αντιλήψεων δικαιοσύνης, για το σχηματισμό της εργασιακής εμπειρίας του εργαζόμενου, συμπεριλαμβανομένης και της εργασιακής ικανοποίησης (Christopher & Bennett, 1996), της οργανωσιακής δέσμευσης (Pillai et al., 1999), τις αντιλήψεις για οργανωσιακή υποστήριξη (Wayne, et al., 2002), της εξουθένωσης (Vermunt & Steensma, 2003), stress (Judge & Colquitt, 2004), και της πρόθεσης για αποχώρηση (Aquino, et al., 1997).

Σε μια μετά-ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας ο Colquitt και οι συνεργάτες του (2001), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι η κρίση των υπαλλήλων για τη δικαιοσύνη της διανομής αποτελεσμάτων (διανεμητική δικαιοσύνη), τη δικαιοσύνη των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για αυτή τη διανομή (διαδικαστική δικαιοσύνη) και τη δικαιοσύνη της συμπεριφοράς του ηγέτη προς τους εργαζόμενους (διαπροσωπική και δικαιοσύνη ενημέρωσης) συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με το πώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται για τον οργανισμό (συναισθηματική δέσμευση), πώς αισθάνονται για τον προϊστάμενό τους (αν τον εμπιστεύονται και πιστεύουν σε αυτόν) και πώς αυτά τα συναισθήματα τελικά αποκαλύπτονται μέσα σε συμπεριφορές προερχόμενες από την εργασία (π.χ. παρακίνηση και απόδοση). Έρευνα στον τομέα της δικαιοσύνης, εξήγησε τους δεσμούς ανάμεσα στη δικαιοσύνη και σε σημαντικά κριτήρια με επίκεντρο την εργασία, παραθέτοντας την προθυμία

ενός εργαζόμενου να ανταποδώσει τη δίκαιη μεταχείριση από έναν επιβλέποντα ή άλλα μέλη του οργανισμού (Cropanzano, et al., 2002).

Σύμφωνα με τη θεώρηση της κοινωνικής ανταλλαγής, όταν οι υπάλληλοι έχουν εμπειρία από γεγονότα τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα δίκαιης αντιμετώπισης, έχουν την ανάγκη να ανταποδώσουν σε αυτό τον τρόπο συμπεριφοράς, με το δείξουν συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας (Moorman, et al., 1998). Επίσης, είναι πιθανό να μην εμπλακούν σε συμπεριφορές οι οποίες ενοχλούν την ομάδα και τη λειτουργικότητα, όπως πολιτικές ή εργασιακά παραβατικές συμπεριφορές (Berry et al., 2007). Γενικά η δίκαιη αντιμετώπιση των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, αλλά και από τα άλλα μέλη του οργανισμού, καλλιεργεί την αίσθηση της νομιμότητας προς τον επιβλέποντα και τον οργανισμό, μια νομιμοποίηση που συχνά μεταφράζεται σε αίσθημα υποχρέωσης των υπαλλήλων για ανταπόδοση. Επιπλέον, οι χώροι εργασίας οι οποίοι χαρακτηρίζονται από δίκαιες διαδικασίες και δίκαιη αντιμετώπιση από τους ηγέτες είναι λιγότερο πιθανό να δημιουργήσουν άγχος στα μέλη του οργανισμού (Judge & Colquitt, 2004; Rousseau et al., 2009) και επίσης λιγότερο πιθανό να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να αποκοπούν συναισθηματικά από την ομάδα εργασίας τους (Moorman & Byrne, 2005). Η διαδικαστική δικαιοσύνη όσο και η διαπροσωπική έχουν θετική συσχέτιση με το αίσθημα υποχρέωσης και τη συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας ενώ αρνητική συσχέτιση με τη συμπεριφορά απόσυρσης (withdrawal) (Cropanzano et al., 2002). Η διαδικαστική δικαιοσύνη σχετίζεται με αποτελέσματα αναφερόμενα στον οργανισμό (Sweeney & McFarlin, 1993) ενώ η διαπροσωπική δικαιοσύνη σχετίζεται με αποτελέσματα αναφερόμενα στον επιβλέποντα. (Masterson et al., 2000; Colquitt et al., 2001).

Καθώς η έρευνα σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη έχει εξελιχθεί, αρκετές μελέτες έχουν λάβει υπόψη τους μεσολαβητικούς παράγοντες μέσα από τους οποίους προκύπτουν τα αποτελέσματα αυτά. Γενικά, αυτές οι μελέτες υποστηρίζουν ότι οι αντιλήψεις δικαιοσύνης έχουν αντίκτυπο, μέσα από τους μηχανισμούς κοινωνικών ανταλλαγών, στο αίσθημα υποχρέωσης (Tyler, 2006) και στην αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (POS) (Masterson et al., 2000). Οι Murphy, Wayne, Liden, και Erdogan (2003) υποστήριξαν ότι η ανταλλακτική σχέση TMX αποτελεί παράγοντα επηρεασμού στη σχέση μεταξύ της δικαιοσύνης αλληλεπίδρασης και της κοινωνικής οκνηρίας.

Και ενώ οι αντιλήψεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης έχουν πράγματι μια σειρά από σημαντικές συνέπειες, πολλές από τις οποίες βασίζονται στα μοντέλα της κοινωνικής ανταλλαγής, υπάρχει κάποια μεταβλητότητα στον τρόπο που τα άτομα ανταποκρίνονται σε δίκαια και άδικα γεγονότα στο χώρο εργασίας. Οι Erdogan and Liden (2006), σε έρευνα τους σε εργαζόμενους κατασκευαστικής εταιρίας στην Τουρκία, βρήκαν ότι οι σχέσεις ανάμεσα στις συνιστώσες της δικαιοσύνης, στις συμπεριφορές για την απόκτηση εύνοιας και στις αντιλήψεις για την ποιότητα της σχέσης στα πλαίσια της σχέσης LMX, εξαρτιόνταν από το επίπεδο αυτό-αναφερόμενου κολεκτιβισμού (Piccolo et al., 2008).

Οι Colquitt, Scott, Judge, and Shaw (2006) ασχολήθηκαν με τρεις διαφορετικές θεωρίες της δικαιοσύνης (fairness heuristic theory, uncertainty management theory, and fairness theory) για να προσδιορίσουν το πλαίσιο για το πόσο οι σταθερές ατομικές διαφορές μετριάζουν τα αποτελέσματα της δικαιοσύνης. Σύμφωνα με τους Colquitt et al. (2001), συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, μπορούν να κάνουν περισσότερο ή λιγότερο ευαίσθητο κάποιον σε γεγονότα που έχουν να κάνουν με τη δικαιοσύνη μέσα στο χώρο εργασίας και μπορούν να αλλάξουν την αντίληψη του ατόμου, καθώς και τον τρόπο που ερμηνεύει τις αλληλεπιδράσεις ή τα γεγονότα. Ένας εργαζόμενος με θετική προδιάθεση και φυσική τάση να εμπιστεύεται τους άλλους, μπορεί να μην επηρεαστεί από ένα μικρό γεγονός αδικίας από τον προϊστάμενο, ενώ το ίδιο γεγονός, μπορεί να οδηγήσει σε πιο έντονη αντίδραση ένα άτομο που έχει την τάση να αναπτύσσει αρνητικά συναισθήματα ή δεν εμπιστεύεται αυτούς που έχουν εξουσία (Piccolo et al., 2008).

Πέρα από τις ατομικές διαφορές και τα αποτελέσματα των δίκαιων διαδικασιών, οι αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη του οργανισμού εξαρτώνται από παράγοντες του περιεχομένου της εργασίας, όπως η φύση της, η δομή της και το μέγεθος του οργανισμού.

Οι Ambrose and Schminke (2003), σε μελέτη τους απέδειξαν ότι η σχέση μεταξύ της δικαιοσύνης αλληλεξάρτησης και της εμπιστοσύνης προς τον επόπτη, ήταν ιδιαίτερα αυξημένη σε οργανισμούς με οργανωσιακή δομή, όπου η εξουσία ήταν αποκεντρωμένη και οι κανόνες ήταν σχετικά αόριστοι. Αντίθετα, η σχέση μεταξύ διαδικαστικής δικαιοσύνης και αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης, ήταν αυξημένη σε μηχανιστικούς οργανισμούς όπου χαρακτηρίζονται από γραφειοκρατία και ξεκάθαρα αποδεκτές συμπεριφορές. Σύμφωνα με τους

συγγραφείς, οι μηχανιστικοί οργανισμοί είναι δομημένοι με ξεκάθαρους κανόνες και εξασφαλίζουν την ίση αντιμετώπιση των μελών, κάνοντας έτσι την άποψη του επιβλέποντα σχετικά με τη διαδικαστική δικαιοσύνη λιγότερα σημαντική. Συνεπώς, η φύση του οργανισμού καθορίζει και τη χρησιμότητα των αντιλήψεων δικαιοσύνης για να εξηγηθεί η ποικιλότητα των αντιλήψεων σχετικά με την εμπιστοσύνη στον επιβλέποντα. Σε συμφωνία με αυτά τα επιχειρήματα, αρκετές μελέτες έχουν τονίσει ότι οι σχέσεις μεταξύ δικαιοσύνης και ατομικών αποτελεσμάτων μπορεί να ποικίλει ανάλογα με τα απτά στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος, τον τύπο της εργασίας (Colquitt, 2001) και την οργανωσιακή κουλτούρα (Erdogan et al., 2006). Έτσι καθώς κάθε διάσταση της οργανωσιακής δικαιοσύνης έχει ένα σαφές και πειστικό αντίκτυπο στον αριθμό των σημαντικών αποτελεσμάτων, οι προσωπικές διαφορές και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού παρέχουν οριακές συνθήκες στις παρατηρούμενες επιδράσεις. Τέτοιες είναι η ποιότητα της ανταλλακτικής σχέσης μεταξύ ηγέτη και ακολούθου (LMX), ως πιθανή πτυχή στο πλαίσιο της εργασίας που διαμορφώνει τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της αναφοράς των οργανωσιακών αποτελεσμάτων (Piccolo et al., 2008).

Ένας λόγος για το αυξημένο ενδιαφέρον σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι ότι αποτελεί σημαντικό προγνωστικό παράγοντα σχετικά με τις στάσεις και τις συμπεριφορές (Cropanzano, et al., 2001). Σε μετά-ανάλυση ερευνών, υπήρξαν ευρήματα τα οποία συνδέουν την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη με τις εργασιακές στάσεις και την απόδοση και οδήγησαν σε εκτεταμένες έρευνες σχετικά με την εφαρμογή των παρεμβάσεων της δικαιοσύνης για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). Έχει διαπιστωθεί ότι οι αντιλήψεις των υπαλλήλων σχετικά με τη δικαιοσύνη έχουν θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση, (DeConick, 2010), την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (POS) (Cohen-Charash & Spector, 2001), την ανταλλακτική σχέση ηγέτη και ακολούθου (LMX) (Colquitt, et al., 2013), την εργασιακή απόδοση (Masterson, et al., 2000), την εμπιστοσύνη (DeConick, 2010), τη συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας και την εργασιακή ικανοποίηση (Colquitt et al., 2013). Αντίθετα, οι αντιλήψεις σχετικά με τη δικαιοσύνη συνδέονται αρνητικά με την πρόθεση για αποχώρηση (Folger & Cropanzano, 1998), τις αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές (Bechtoldt, et al., 2007), τις απουσίες

(De Boer, Bakker, Syroit, & Schaufeli, 2002), την εξουθένωση (Liljegren, & Ekberg, 2009), και τις διαφορετικές μορφές εργασιακής επιθετικότητας.

### 3.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ-ΜΕΛΟΥΣ

Η έννοια της σχέσης TMX προτείνεται ως ο τρόπος για την επίτευξη αμοιβαιότητας ανάμεσα σε ένα μέλος της ομάδας και την ίδια την ομάδα. (Seers, 1989). Η ποιότητα της σχέσης TMX δείχνει την αποτελεσματικότητα της εργασιακής σχέσης του μέλους της ομάδας με την ομάδα αυτή καθ' αυτή. Οι σχέσεις TMX ποικίλλουν τόσο στο περιεχόμενό τους όσο και στην έντασή τους. Υψηλής ποιότητας σχέσεις TMX υπάρχουν όταν τα μέλη της ομάδας είναι πρόθυμα να βοηθήσουν άλλα μέλη της ομάδας και τα υπόλοιπα μέλη θα ανταποδώσουν γι' αυτή τη συμπεριφορά. (Cole, et al., 2002; Kamdar & Van Syne, 2007; Seers, 1989; Seers et al., 1995). Όταν τα άτομα λαμβάνουν χαμηλής ποιότητας σχέσης TMX με τους συναδέλφους τους, αυτό περιορίζει τις αλληλεπιδράσεις τους για την ολοκλήρωση της εργασίας τους, ενώ τα άτομα τα οποία απολαμβάνουν υψηλής ποιότητας σχέσης TMX, ενσωματώνουν την αρχή της αμοιβαιότητας στις σχέσεις τους (Liden, et al., 2000; Keup, Burning & Seers, 2004). Η σημαντικότητα της ποιότητας σχέσης TMX είναι μεγαλύτερη σε περιπτώσεις όπου η επιτυχία εξαρτάται από την ισχυρή κοινωνική ανταλλαγή μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Με δεδομένη τη σημαντικότητα της ποιότητας σχέσεων TMX για την αποδοτικότητα της ομάδας, είναι σημαντικό να υπάρξει κατανόηση για τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες καθώς και τις σχέσεις ανταλλαγής με τα άλλα μέλη. Ο Seers (1989) έχει αναγνωρίσει τριών ειδών διαστάσεις στις σχέσεις TMX :

1. Συνάντηση
2. Ανταλλαγή
- 3 Συνοχή

Η **συνάντηση** αποτελεί εκείνη τη διάσταση της ανταλλακτικής σχέσης ομάδας-μέλους (TMX) η οποία αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα των συναντήσεων μεταξύ των μελών της ομάδας. Μια αποτελεσματική συνάντηση εδραιώνει το σκοπό τους και χρησιμεύει ως σχέδιο για τη διεξαγωγή της συνεδρίασης. Η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται άμεσα από το πόσο καλά είναι οργανωμένη η ομάδα. Μια συνάντηση μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένη όταν τα μέλη της εργάζονται σκληρά, επικοινωνούν για να μπορέσουν να λύσουν τις

διαφωνίες τους, εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες, παράγουν αποτελέσματα και αφήνουν αίσθηση της επιτυχίας (Seers, 1989).

Η **ανταλλαγή** στις σχέσεις TMX γίνεται με αμφίδρομη αμοιβαιότητα μεταξύ του μέλους και της ομάδας. Δηλαδή υπάρχει θέληση να υποστηρίξει τα άλλα μέλη της ομάδας, να μοιραστεί ιδέες και να δώσει ανατροφοδότηση και ως ανταπόδοση λαμβάνει βοήθεια, πληροφόρηση και αναγνώριση από τα άλλα μέλη, ανταλλάσσουν συναισθήματα, απόψεις και οι ιδέες συζητιούνται με ανοιχτό τρόπο με σκοπό να μάθουν ο ένας από τον άλλο. (Seers, 1989).

Η **συνοχή** αναφέρεται στην κοινή αίσθηση συντροφικότητας που χαρακτηρίζεται από ένα γενικό αίσθημα συνεργασίας, ενότητας, θετικής αλληλεπίδρασης (Cole et al., 2002). Ο Tziner (1982) παρουσίασε δυο μορφές συνεκτικότητας. Την κοινωνικό-συναισθηματική η οποία έχει να κάνει με τη συναισθηματική ικανοποίηση και την οργανική η οποία συνδέεται με τους στόχους για συναδελφικότητα. Και οι δύο μορφές συνοχής είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τη σωστή λειτουργία της ομάδας. (Seers, 1989).

### *3.2.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ – ΜΕΛΟΥΣ (TMX) ΣΕ ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ*

#### 1) Οργανωσιακή δικαιοσύνη

Σε ότι αφορά τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δικαιοσύνης και TMX, οι αντιλήψεις δικαιοσύνης συνεισφέρουν στην αύξηση της ποιότητας μεταξύ των υπαρχουσών σχέσεων. Αυτή η συνεισφορά, αναγκάζει τους υπάλληλους να ανταποδώσουν με τέτοιους τρόπους, ώστε να διατηρηθεί η κοινωνική σχέση ανταλλαγής μέσα από οικειοθελείς συμπεριφορές ή στάσεις, οι οποίες ωφελούν το πρόσωπο που τους φέρθηκε δίκαια. Επιπλέον, οι υπάλληλοι παρακινούνται για βελτίωση της απόδοσής τους, μέσα από την οποία μπορούν να διατηρήσουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζει την ανασφάλεια και το αίσθημα αδικίας, καθώς όλοι οι υπάλληλοι χρειάζονται οργανωσιακή δικαιοσύνη και οφέλη ανάλογα με τις ικανότητες τους, την εμπειρία τους και τις προσπάθειες τους. Πρόσφατες εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι τα χαρακτηριστικά της αντίληψης της δικαιοσύνης και της δικαιοσύνης της αλληλεπίδρασης έχουν θετική συσχέτιση με την ανταλλακτική σχέση TMX (Masterson et al., 2000; Murphy et al., 2003).

## II) Συναισθηματική νοημοσύνη

Η συναισθηματική δικαιοσύνη αποτελεί έναν δημοφιλή όρο προς συζήτηση στους ακαδημαϊκούς. Οι Salovey and Mayer (1999) πρώτοι χρησιμοποίησαν τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη για να περιγράψουν την ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται στα συναισθήματα του. Όρισαν την συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται συναισθήματα, να έχει πρόσβαση και να δημιουργεί συναισθήματα ώστε να βοηθά τις σκέψεις του, να κατανοεί τα συναισθήματα και την συναισθηματική γνώση και να μπορεί ανακλαστικά να ρυθμίζει τα συναισθήματά του ώστε να προάγει τόσο τη συναισθηματική όσο και τη νοητική του ανάπτυξη (Mayer & Salovey, 1997).

Οι εργαζόμενοι με αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη είναι καλοί στο να καταλαβαίνουν τα συναισθήματα των άλλων. Κάνουν τις σωστές παραδοχές σχετικά με τους ανθρώπους και μπορούν να προβλέπουν πως αισθάνονται οι άλλοι. (Mayer, Caruso & Salovey, 2004). Τα άτομα με ισχυρή ικανότητα να ελέγχουν τα συναισθήματά τους μπορεί να είναι παθιασμένα και μπορεί να έχουν και καλό συναισθηματικό αυτοέλεγχο, τείνουν να είναι ήρεμα, να σκέφτονται καθαρά ακόμη και όταν βιώνουν ισχυρά συναισθήματα και παίρνουν αποφάσεις βασιζόμενα τόσο στην καρδιά τους όσο και στο μυαλό τους (Mayer, et al., 2004).

Η συναισθηματική νοημοσύνη οδηγεί του ανθρώπους να αντιμετωπίζουν σχεδόν τα πάντα με ωριμότητα και ισορροπία. Είναι επιτυχημένοι σε ότι αποφασίζουν να κάνουν, έχουν υψηλή εργασιακή επίδοση και συνεπώς αισθάνονται μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και θετικά αποτελέσματα. Ο έλεγχος των συναισθημάτων αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την ποιότητα των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και το βασικό συστατικό για την ανάπτυξη οποιασδήποτε κοινωνικής σχέσης. Οι εργαζόμενοι που έχουν την ικανότητα να ελέγχουν τα συναισθήματά τους μπορούν να αναπτύξουν διάφορα κοινωνικά και εργασιακά προσόντα, ελέγχουν το άγχος τους και έχουν καλύτερες σχέσεις με τους άλλους. Συνεπώς, ενθαρρύνουν τους συναδέλφους να επιδείξουν συμπεριφορές οι οποίες ωφελούν τον οργανισμό αλλά και τους υπολοίπους.

Η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ανταλλακτικής σχέσης TMX, μπορεί να εξηγήσει το γεγονός ότι τα συναισθηματικά εφύη άτομα έχουν μια βαθιά γνώση του εαυτού τους που τους βοηθά να κατανοήσουν τους άλλους, να διατηρούν τα πράγματα σε ισορροπία, να παραμένουν συγκεντρωμένοι και να

κατανοούν τι είναι σημαντικό πραγματικά. Επιπλέον, διατηρούν σχεδόν πάντα μια θετική άποψη και ως αποτέλεσμα αναπτύσσουν υψηλής ποιότητας σχέσεις με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας (Srivastva, 2014)

### III) Η φιλία στον εργασιακό χώρο

Οι ομάδες, και τα εγγενή δίκτυα φιλίας, αποτελούν ολόένα και μια πιο σημαντική δομική διάσταση των τοπικών, εθνικών και διεθνών οργανισμών. Η φιλία μέσα στο πλαίσιο της εργασίας μπορεί να προσφέρει υποστήριξη, κοινωνικότητα και ένα φιλικό χώρο εργασίας και συνδέεται γενικά με θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα. (Dickie, 2009; Morrison & Nolan; 2007). Οι φιλία στον εργασιακό χώρο ορίζεται ως μια μη αποκλειστική εργασιακή σχέση που εμπεριέχει στοιχεία αμοιβαίας εμπιστοσύνης, δέσμευσης, αμοιβαίας συμπάθειας και συνδέεται με κοινά ενδιαφέροντα και αξίες. Οι εργασιακές σχέσεις πολλές φορές αναπτύσσονται περισσότερο και μετασχηματίζονται σε στενούς δεσμούς γνωστούς ως φιλία. Είναι μοναδικές και αναπτύσσονται σε δύο βασικούς άξονες: 1) φιλίες που γίνονται οικειοθελώς. Τα άτομα δεν επιλέγουν με ποιους θα εργαστούν άλλα επιλέγουν με ποιους θα γίνουν φίλοι και 2) η φιλία έχει έναν πιο προσωπικό προσανατολισμό στον οποίο τα άτομα γνωρίζουν και συμπεριφέρονται στους άλλους ως ολοκληρωμένα άτομα παρά ως αυτούς που έχουν έναν τυπικό εργασιακό ρόλο (Sias & Cahill, 1998). Λόγω όλων αυτών, οι εργασιακές φιλίες λειτουργούν και ως σημαντικές πηγές κοινωνικής και συναισθηματικής υποστήριξης του ενός προς τον άλλο. Η εργασιακή φιλία αυξάνει την υποστήριξη και την πληροφόρηση και βοηθά τα άτομα να έχουν επιδόσεις στην εργασία τους, μειωμένο άγχος και βελτίωση της ποιότητας δουλειάς τους. Πιο πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν τις φιλίες στον εργασιακό χώρο σημαντικό συστατικό του υποστηρικτικού και ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος (Srivastva, 2015). Η σχέση μεταξύ της φιλίας στο χώρο εργασίας και της ανταλλακτικής σχέσης TMX, μπορεί να τοποθετείται ευθέως από το γεγονός ότι οι φιλίες στο χώρο εργασίας βοηθούν την υψηλής ποιότητας σχέσεων TMX, επειδή τα μέλη της ομάδας μπορούν να εμπιστευθούν τον άλλο, έχουν κοινά συμφέροντα, και να βλέπουν τη συναισθηματική και τη συνεργατική υποστήριξη ως πολύτιμα μέσα ανάπτυξης.

### *3.2.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ – ΜΕΛΟΥΣ (TMX) ΣΕ ΣΥΛΛΟΓΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ*



## I) Κολεκτιβιστικός προσανατολισμός

Ο κολεκτιβιστικός προσανατολισμός δείχνει πως το άτομο θα εκτιμήσει την αφοσίωση στην ομάδα, με το να θυσιάσει τα προσωπικά οφέλη για το καλό της ομάδας, θα καθορίσει τη συμπεριφορά του με βάση τις νόρμες της ομάδας και θα δείξει συμπεριφορά ευθυγραμμισμένη με την οργανωσιακή δέσμευση (Mills & Clark, 1986). Σε μελέτη των Kirkman and Shapiro (2001) αποδείχθηκε ότι όταν τα άτομα έχουν κολεκτιβιστική συμπεριφορά, έχουν την τάση να παραγκωνίζουν τα προσωπικά τους συμφέροντα για τα συμφέροντα της ομάδας. Εκτιμούν την αμοιβαία υποστήριξη, την αλληλεξάρτηση και τη συνεργασία. Αντίθετα τα άτομα που δεν έχουν κολεκτιβιστική συμπεριφορά, η προτεραιότητά τους είναι το καθήκον και όχι οι σχέσεις. (Singelis et al., 1995). Τέλος, με δεδομένο ότι τα άτομα με υψηλό κολεκτιβιστικό προσανατολισμό βασίζουν την ταυτότητά τους στη συμμετοχή στην ομάδα όσο και στην αξία της αλληλεξάρτησης, οι ομάδες στις οποίες συμμετέχουν τα άτομα αυτά, αναπτύσσουν συμπεριφορές οποίες προάγουν την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Ως αποτέλεσμα, τα μέλη των ομάδων με τέτοια σύνθεση, αναπτύσσουν υψηλής ποιότητας σχέσεις μεταξύ τους.

## II) Ομοιότητα των μελών της ομάδας

Στις ομάδες, οι ομοιότητα παρέχει μια αναπαράσταση μιας κοινής αντίληψης του χώρου, προκειμένου να διευκολυνθεί η αποτελεσματική επικοινωνία. Η ομοιότητα της ομάδας αναφέρεται στο πόσο μοιάζουν ή όχι μεταξύ τους τα μέλη. Πολλοί ερευνητές, που υποστηρίζουν ότι η αντίληψη των μελών για τους άλλους, πολύ συχνά προκύπτει βάσει της ομοιότητας των δημογραφικών χαρακτηριστικών και οδηγεί στην προσέγκυση των μελών μεταξύ τους. (O'Reilly et al., 1989; Smith, et al. 1994; Tziner, 1985; Wiersema & Bantel, 1992). Με βάση αυτή τη θεώρηση, οι ομοιόμορφες ομάδες είναι πιο παραγωγικές από τις ετερογενείς, λόγω της αμοιβαίας έλξης μελών με όμοια χαρακτηριστικά. (Wiersema & Bantel, 1992). Όταν τα άτομα έχουν παρόμοιες σκέψεις σχετικά με τις προοπτικές τους, λαμβάνουν πιο εύκολα αποφάσεις, αλλά, η συνολική αποτελεσματικότητα μπορεί να μειωθεί αν δεν εκφράζονται οι διαφορετικές απόψεις, προοπτικές και μέθοδοι. (Janis, 1971)

Η σχέση μεταξύ ομοιότητας των μελών της ομάδας και ανταλλακτικής σχέσης ΤΜΧ μπορεί να εξηγηθεί με βάση τη θεωρία των κοινωνικών ανταλλαγών. Σύμφωνα με αυτή, η συμπεριφορική ομοιότητα διευκολύνει τη διαπροσωπική αλληλεπίδραση, και κάνει αυτή την αλληλεπίδραση πιο πρόσφορη για τα άτομα. Επιπλέον, μπορεί να

διευκολύνει την επικοινωνία και να αποτρέψει τη σύγκρουση και την ασάφεια ρόλων διότι τα άτομα επικοινωνούν περισσότερο μεταξύ τους λόγω των κοινών απόψεων που μοιράζονται για την εργασία τους. (Tsui & O'Reilly, 1989)

### III) Ταύτιση των μελών της ομάδας

Η έννοια της ταύτισης είναι η αίσθηση του ατόμου ότι ανήκει σε μια κοινωνική κατηγορία. (Ashforth & Mael, 1989). Η ταύτιση της ομάδας, ορίζεται ως ο προσωπικός, γνωστικός, συναισθηματικός και συμπεριφορικός δεσμός μεταξύ ενός ατόμου και της ομάδας. (Henry, et al., 1999). Η ταύτιση της ομάδας συνιστά ένα ειδικό τύπο κοινωνικής ταύτισης, ο οποίος αντανακλά το βαθμό στον οποίο τα άτομα μέλη της ομάδας έχουν την αίσθηση ότι είναι σε πλήρη ταύτιση με αυτή (Gundlach et al., 2006). Όταν οι εργαζόμενοι ταυτίζουν τις σκέψεις τους, τα συναισθήματα τους και τη συμπεριφορά τους με την ομάδα, η κοινωνική αλληλεπίδραση που δημιουργείται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας προάγει την επικοινωνία και τη συνεργατική συμπεριφορά. (Chen, et al., 2008). Όταν ένα άτομο ταυτίζεται με τον οργανισμό, προσδιορίζει τον εαυτό του έτσι ώστε να ανήκει στον οργανισμό του οποίου αποτελεί μέλος (Gundlach, et al., 2006).

### IV) Η επιρροή των μελών της ομάδας

Η επιρροή μπορεί να οριστεί ως μια σειρά συναισθημάτων που αισθάνονται οι άνθρωποι. Μπορεί να εκφραστεί μέσα από συναισθήματα ή διαθέσεις. Όταν κατηγοριοποιούνται τα συναισθήματα σε θετικά ή αρνητικά, γίνονται διαθέσεις καθώς εξετάζονται συνολικά και όχι μεμονωμένα. Η θετική επιρροή αντανακλά το βαθμό στον οποίο ένα μέλος μιας ομάδας αισθάνεται αφυπνισμένος, ενεργός και ενθουσιώδης (Watson et al., 1988, 1988). Η αρνητική επιρροή αντανακλά το βαθμό στον οποίο το μέλος μιας ομάδας αισθάνεται άγχος και αποστροφή (Watson et al., 1988). Η θετική επιρροή έχει συνδυαστεί με αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης και την ικανοποίηση. Η επιρροή ανάμεσα σε ομάδα και άτομο προσδιορίζεται από τη σύσταση της ομάδας. Μέσα στο πλαίσιο της ομάδας, οι συναισθηματικές αντιδράσεις των μελών αντανακλούν τις αλληλοεπιδράσεις μεταξύ των μελών, οι οποίες θα ανοίξουν τον δρόμο για την μελλοντική ανάπτυξη σχέσεων. (Tse & Dasborough, 2008). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η θετική επίδραση των μελών της ομάδας, ενισχύει τα συναισθήματα του ελέγχου και μπορεί να αποτελέσει πρόδρομο της συνεκτικότητας της ομάδας και της αποτελεσματικότητας της. Τα αρνητικά συναισθήματα, έχουν επιβλαβείς συνέπειες για την αποδοτικότητα της ομάδας

(George & Brief, 1992). Η κατανόηση των συναισθηματικών αντιδράσεων (θετικών ή αρνητικών) του κάθε μέλους της ομάδας σε σχέση με την ανταλλακτική σχέση TMX είναι ιδιαίτερα σημαντική. Όταν τα άτομα αλληλοεπιδρούν με την ομάδα, τις περισσότερες φορές βιώνουν ποικίλα συναισθήματα λόγω των διαπροσωπικών ανταλλαγών που είναι δυναμικές και περίπλοκες. Μέσα από μια συναισθηματική μετάδοση τα συναισθήματα αυτά μεταφέρονται και στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας (Tse & Dasborough, 2008). Έρευνες έχουν δείξει ότι τα θετικά συναισθήματα συνδέονται με την υψηλή ποιότητα σχέσης TMX και όχι τα αρνητικά (Lazarus, 1991; Tse & Dasborough, 2008).

#### V) Αντανακλαστικότητα της ομάδας

Η αντανακλαστικότητα της ομάδας ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα μέλη της ομάδας, με ενεργό τρόπο αναθεωρούν τους στόχους, τις στρατηγικές και τις διαδικασίες και είναι προετοιμασμένα ώστε να υιοθετήσουν τις πιθανές αλλαγές. Έχει να κάνει με ενέργειες όπως ο προγραμματισμός, η ανάλυση, η διερεύνηση και η διερευνητική μάθηση. (Carter & West, 1998). Βασίζεται στη θεώρηση ότι καθώς το περιβάλλον της ομάδας αλλάζει, η ομάδα θα πρέπει να έχει τα αντανακλαστικά ώστε να αξιολογεί τις αλλαγές αυτές, να αναθεωρεί και να εφαρμόσει τις κατάλληλες ενέργειες (Daudelin, 1996). Η αντανακλαστικότητα της ομάδας σχετίζεται με τους στόχους, τις στρατηγικές, τις εσωτερικές διαδικασίες, την ανάπτυξη των ψυχοκοινωνικών χαρακτηριστικών των εξωτερικών σχέσεων αλλά και σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον. Καθώς η ομάδα με αυξημένα αντανακλαστικά είναι πιο συνειδητοποιημένη σχετικά με τις επιπτώσεις των ενεργειών της και είναι και πιο ενεργή, είναι πιθανό να αναπτυχθούν υψηλότερης ποιότητας σχέσεις μεταξύ των μελών (Bauwen & Fry, 1996).

#### VI) Δυναμική της ομάδας (potency)

Η δυναμική της ομάδας ορίζεται ως μια συλλογική θεώρηση των μελών ότι η ομάδα μπορεί είναι αποτελεσματική στα καθήκοντα που αναλαμβάνει (Shea & Guzzo, 1987). Η δομή της δυναμικής της ομάδας προέρχεται από την θεωρία της κοινωνικής νόησης και είναι ένα οικοδόμημα σε συλλογικό επίπεδο παράλληλο με το ατομικό επίπεδο της μεταβλητής της αυτό-αποτελεσματικότητας, καθώς και τα δύο είναι δομές υποκίνησης οι οποίες αντανακλούν τις ικανότητες και την αξιολόγηση (Gully et al., 2002).

Η δυναμική της ομάδας και η αυτό-αποτελεσματικότητα όμως, είναι διαφορετικές δομές που διαφέρουν σε δύο βασικά σημεία. Η αυτό-αποτελεσματικότητα αντανάκλα την θεώρηση του ατόμου για τις ικανότητές του ενώ η δυναμική της ομάδας αντανάκλα την ικανότητα της ομάδας ως σύνολο. Όταν η δυναμική λειτουργεί σε επίπεδο ομάδας, τα μέλη της παρακινούνται να συντονιστούν μεταξύ τους, να επικοινωνήσουν και να συνεργαστούν ώστε να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Έρευνες έχουν δείξει ότι ομάδες με υψηλή δυναμική έχουν καλύτερη επίδοση από αυτές με χαμηλή δυναμική (Duffy & Shaw, 2000; Guzzo et al., 1993). Ο βασικός λόγος είναι ότι, όταν υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των ομάδων ενός οργανισμού, αυτό βοηθά τα μέλη να ευθυγραμμιστούν με τα πρότυπα του οργανισμού και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζεται και η αντίληψη εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών. Αυτή η αντίληψη παρέχει την στήριξη στα μέλη της ομάδας έτσι ώστε να αναπτύξουν κοινές πεποιθήσεις και να αναπτύξουν κοινή γνώση και πρότυπα (Gully et al. 2002). Ο Guzzo και οι συνεργάτες του (1993) υποστήριξαν ότι η δυναμική της ομάδας οδηγεί και αυξημένη αποτελεσματικότητα. Συνοψίζοντας, η ποιότητα των ανταλλακτικών σχέσεων ομάδας-μέλους αποτελεί και το κλειδί μετασχηματισμού ενός συνόλου ατόμων σε μια αποδοτική ομάδα (Urmilla, 2015).

### 3.2.3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ-ΜΕΛΟΥΣ (TMX)

#### I) Η εργασιακή απόδοση (job performance)

Οι υψηλής ποιότητας ανταλλακτικές σχέσεις ομάδας-μέλους συνεπάγονται την ύπαρξη συνεργασίας μεταξύ των μελών μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών και πόρων. Μέσω της καλύτερης αξιοποίησης της συνεργασίας αυτής, τα μέλη που έχουν αναπτύξει υψηλής ποιότητας σχέση με την ομάδα μπορούν να ενισχύσουν τις δεξιότητες τους και να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης (Liden et al., 2000).

#### II) Συμπεριφορά οργανωσιακής Ιθαγένειας (Organizational citizenship behaviour)

Η οργανωσιακή ιθαγένεια, συνδέεται με την εθελοντική ανάληψη ρόλων κι αρμοδιοτήτων από τα μέλη, που ξεπερνούν τα εργασιακά τους καθήκοντα, με στόχο να παρέχουν βοήθεια και στήριξη στους συναδέλφους τους και γενικά στον οργανισμό. Στις υψηλής ποιότητας ανταλλακτικές σχέσεις ομάδας-μέλους, οι συνάδελφοι αποτελούν μία βασική πηγή κοινωνικοποίησης και βοηθούν το μέλος να

αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για την εκπλήρωση του οργανωσιακού του ρόλου. Παράλληλα, οι συνάδελφοι παρέχουν στο μέλος πληροφορίες που αφορούν τις ανταμοιβές, τον τρόπο κατανομής τους και τις συμπεριφορές που οδηγούν στην απόκτησή τους. Συνεπώς, η ύπαρξη υψηλής ποιότητας σχέσης ομάδας-μέλους οδηγεί στην ανάπτυξη συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας (Love & Forret, 2008).

### III) Η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction)

Σχετίζεται με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα της σχέσης που έχει αναπτυχθεί μεταξύ του μέλους και της ομάδας. Η ύπαρξη υψηλής ποιότητας σχέσης ομάδας-μέλους παρέχει στα μέλη πολλά οφέλη, όπως αυξημένη επικοινωνία, ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων. Όλα αυτά δημιουργούν θετικά συναισθήματα και ένα ευχάριστο περιβάλλον για τα μέλη, οδηγώντας σε αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία (Banks et al, 2013).

### IV) Η Οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment)

Προσδιορίζεται από την ποιότητα των σχέσεων ομάδας-μέλους. Στις υψηλής ποιότητας σχέσεις ομάδας-μέλους, αναπτύσσονται ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις και δεσμοί στοργής μεταξύ των μελών που περιλαμβάνουν υποστήριξη και καθοδήγηση. Τα στοιχεία αυτά που εμφανίζονται στις υψηλής ποιότητας διαμορφωμένες σχέσεις του μέλους με την ομάδα, οδηγούν στο συναισθηματικό του δέσιμο με το εργασιακό περιβάλλον και συνεπώς στην οργανωσιακή δέσμευση (Liden et al., 2000). Έχει διαπιστωθεί αρνητική συσχέτιση μεταξύ της υψηλής ποιότητας σχέσης ομάδας-μέλους και της **τάσης αποχώρησης από τον οργανισμό (turnover intention)**. Τα μέλη που αναπτύσσουν υψηλής ποιότητας σχέση με την ομάδα τους αποκομίζουν τα οφέλη της καλής συνεργασίας, της αυξημένης απόδοσης και αποτελεσματικότητας. Το να χάσουν τα μέλη όλα τα οφέλη που προκύπτουν από τις σχέσεις συνεργασίας που έχουν αναπτύξει, το θεωρούν απώλεια και συνεπώς μειώνεται η επιθυμία τους για αποχώρηση από την επιχείρηση (Banks et al., 2013).

### V) Ψυχολογική Ενδυνάμωση (psychological empowerment)

Στις υψηλής ποιότητας σχέσεις TMX παρέχονται στα μέλη πόροι και πρόσβαση σε πληροφορίες που ενισχύουν την ικανότητα διεκπεραίωσης των διαφόρων εργασιών που τους ανατίθενται. Επιπλέον, στις υψηλής ποιότητας σχέσεις TMX υπάρχει κατανομή της εξουσίας και της δύναμης ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και έτσι τα άτομα νιώθουν ότι αυτό-προσδιορίζονται, έχουν δηλαδή την αίσθηση της

επιλογής στην ανάληψη και ρύθμιση κάθε δράσης. Συνεπώς τα μέλη που διαμορφώνουν υψηλής ποιότητας σχέσεις με την ομάδα απολαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα αντιληπτής ψυχολογικής ενδυνάμωσης (Liden et al., 2000).

### 3.3. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΗΓΕΤΗ-ΑΚΟΛΟΥΘΟΥ (LMX)

Η θεωρία ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-ακολούθου (LMX), υποστηρίζει ότι επειδή οι πόροι είναι περιορισμένοι όπως και ο χρόνος που μπορεί να αφιερώσει ο ηγέτης σε κάθε υφιστάμενο, ο ηγέτης έχει την ευκαιρία να αναπτύξει κοινωνικές αλληλεπιδράσεις ή ανταλλαγές μόνο με κάποιους σημαντικούς υπαλλήλους που απαρτίζουν την εσωτερική ομάδα (in-group). Αυτή η διαπροσωπική κοινωνική ανταλλαγή ωριμάζει και σταθεροποιείται σε μια δυαδική σχέση (Graen, 1976; Graen and Cashman, 1975; Graen and Scandura; 1987; Liden and Graen, 1980). **Η εσωτερική-ομάδα (in-group)** αποτελείται από λίγα αξιόπιστα μέλη με τα οποία ο ηγέτης δημιουργεί συνήθως μια ξεχωριστή υψηλής ποιότητας σχέση. Τα μέλη της εσωτερικής ομάδας απολαμβάνουν αρκετά οφέλη μέσω της εργασιακής αυτής σχέσης, όπως είναι η άσκηση επιρροής στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων και η ανοιχτή επικοινωνία αλλά και η αυτοπεποίθηση που απορρέει λόγω αυτών. Τα μέλη ανταποδίδουν, συνήθως αφιερώνοντας περισσότερο χρόνο και προσπάθεια από την απαιτούμενη, αναλαμβάνοντας ακόμα περισσότερες ευθύνες, καθώς και μέσω της προσωπικής τους δέσμευσης για τη συμβολή στην επιτυχία της οργάνωσης.

Οι εργαζόμενοι που δεν ανήκουν σε αυτό τον στενό κύκλο τοποθετούνται στη εξωτερική ομάδα (out-group). **Η εξωτερική-ομάδα (out-group)** περιλαμβάνει τα μέλη με τα οποία ο ηγέτης αναπτύσσει χαμηλής ποιότητας σχέσεις και οι σχέσεις αυτές παραμένουν πιο επίσημες. Τα μέλη της εξωτερικής ομάδας ενεργούν μέσα στα στενά όρια που τους παρέχει η τυπική σύμβαση εργασίας τους. Ο ηγέτης τους παρέχει στήριξη και βοήθεια από καθήκον, αλλά δεν θα προχωρήσει πέρα από τα όρια αυτά. Στην πραγματικότητα, ο ηγέτης πραγματοποιεί μια συμβατική συναλλαγή με τα μέλη αυτά, η οποία επηρεάζεται από την νόμιμη εξουσία παρά την αληθινή ηγεσία. Σε αντάλλαγμα, τα μέλη της εξωτερικής ομάδας θα κάνουν ό, τι πρέπει και ελάχιστα πιο πέρα από αυτό.

Όταν υπάρχουν υψηλά επίπεδα σχέσεων LMX, οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται τις καλές εργασιακές σχέσεις με τους προϊσταμένους και γνωρίζουν πόσο ικανοποιημένοι είναι οι προϊστάμενοί τους με την απόδοσή τους. Το υψηλό

αυτό επίπεδο σχέσεων LMX μπορεί να συσχετισθεί με χαμηλά επίπεδα πρόθεσης για αποχώρηση. Επιπλέον, η σχέση LMX μπορεί να προβλέψει την πορεία της εξέλιξης των υφισταμένων. Πέρα από αυτό, τα μέλη τα οποία έχουν υψηλό επίπεδο σχέσεων ανταλλακτικών σχέσεων με τους ηγέτες τους, έχουν ελευθερία, καλύτερες αναθέσεις εργασιών και αυξημένες ευκαιρίες να συνεργαστούν στενά με τους ηγέτες. Μέλη τα οποία έχουν χαμηλής ποιότητας ανταλλακτικές σχέσεις, τοποθετούνται σε δυσμενείς θέσεις, με λίγες ευκαιρίες να συνεργαστούν με τους ηγέτες. (Graen et al., 1982).

Στο ίδιο μήκος κύματος είναι και η έρευνα των Carson and Carson (2002), η οποία υποστηρίζει ότι όταν οι προϊστάμενοι προσφέρουν η υψηλή ποιότητα σχέσεων LMX (in-group) οι εργαζόμενοι έχουν ιδιαίτερα οφέλη, όπως υψηλότερο βαθμό εμπιστοσύνης, αμοιβαίες υποχρεώσεις καθώς και αλληλεπίδραση, συμμετοχή, υποστήριξη, οφέλη, τα οποία δεν προσφέρονται σε υπαλλήλους με χαμηλό επίπεδο σχέσης LMX (out-group). Οι εργαζόμενοι που απολαμβάνουν υψηλό επίπεδο σχέσεων LMX, ανταποδίδουν αφιερώνοντας περισσότερο χρόνο, προσπάθεια, υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και υψηλότερη απόδοση (Katz and Kahn, 1978) καθώς και σχέσεις κοινωνικών ανταλλαγών (Blau, 1964).

Η βάση της ανταλλακτικής σχέσης LMX, βασίζεται σε θεωρητικές αλλά εμπειρικές αποδείξεις σχετικά με την θεωρία ρόλων (Liden, Sparrowe, and Wayne, 1997). Το κάθε άτομο αναμένεται να διαδραματίσει ένα συγκεκριμένο ρόλο στον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Dienesch and Liden (1986), τα μέλη ενός οργανισμού εκπληρώνουν την εργασία τους μέσα από τους ρόλους αυτούς. Ο Graen (1976) υποστήριξε ότι σε ένα οργανισμό υπάρχει μια σταδιακή υιοθέτηση ρόλου από τον εργαζόμενο, ο οποίος προέρχεται από την άτυπη ανταλλαγή μεταξύ ηγέτη και εργαζομένου. Οι Dienesch and Liden (1986) and Graen and Scandura (1987) υποστήριξαν ότι οι ρόλοι αναπτύσσονται επειδή υπάρχει κοινή αποδοχή αυτών και από τα δύο μέλη καθώς και κοινή προσδοκία ότι μέσα από τους ρόλους αυτούς, θα επωφεληθούν τόσο ο ηγέτης όσο και ο εργαζόμενος. Σε αυτή τη δυαδική ανταλλαγή, η συμπεριφορική αλληλεξάρτηση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου αναπτύσσεται ως μέρος της διαδικασίας δημιουργίας ρόλων (Dansereau, et al., 1975; Dienesch and Liden, 1986; Graen and Cashman, 1975).

Συμπερασματικά, μέσα στο πλαίσιο της κοινωνικής ανταλλαγής σχέσεων όπως υιοθετήθηκε από τον Blau (1964), το μοντέλο ηγεσίας σχέσεων LMX, εξαρτάται από την θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory). Οι

Wayne and Green (1993) υποστήριξαν ότι το μοντέλο της κοινωνικής ανταλλαγής είναι σημαντικό για την κατανόηση της θεωρίας σχέσεων LMX. Η έναρξη της θεωρίας της δυαδικής σχέσης από τον Graen θεωρήθηκε το πρώτο στάδιο της ανάπτυξης της θεωρίας σχέσεων LMX, όπως αναφέρεται σε άρθρο των Graen & Uhl-Bien (1998). Σε αυτή την έρευνα, η κάθετη δυαδική σχέση αφορά της σχέση μεταξύ ηγέτη και ακολούθου.

Πολλές μελέτες ερεύνησαν τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ποιότητα σχέσεων LMX και TMX. Παραδείγματα των παραγόντων επηρεασμού της ανταλλακτικής σχέσης LMX είναι τα χαρακτηριστικά των μελών (προσωπικότητα, ικανότητες), τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (ικανότητες, προσωπικότητα) και η συμπεριφορά του μέλους που επηρεάζει τις προτιμήσεις της ηγεσίας, την αντιληπτή ομοιότητα μεταξύ των ηγετών-ακολούθων και τις προσδοκίες που έχουν τα μέλη και οι ηγέτες για το μέλλον της σχέσης τους (Wayne and Ferris, 1990; Liden et al., 1993). Συναφείς μεταβλητές επίσης εξετάστηκαν από πολλούς ερευνητές. Για παράδειγμα τα χαρακτηριστικά της εργασίας, το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό, η οργανωσιακή κουλτούρα καθώς και το άγχος του ηγέτη, θεωρούνται παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση LMX (Liden et al., 1997).

Οι Graen and Scandura (1987) ανέπτυξαν ένα μοντέλο της κάθετης δυαδικής σχέσης (VDL) όπου ο ηγέτης και το μέλος βιώνουν τη διαδικασία λήψης ρόλων, δημιουργίας ρόλων και της επανατοποθέτησης (role-routinization), στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης των σχέσεων τους. Η διαδικασία της αρχικής ανάπτυξης των σχέσεων ηγέτη-μέλους πιστεύεται ότι επηρεάζεται από διάφορους συναφείς ή μεμονωμένους παράγοντες που εμπλέκονται με τις προσδοκίες της ποιότητας των μελλοντικών ανταλλαγών (Liden et al., 1997).

Οι Liden και Sparrowe (1997) υποστήριξαν ότι η ανάπτυξη της σχέσης LMX επηρεάζεται από τις σχέσεις των κοινωνικών δικτύων των δύο, ηγετών και μελών, και με τη σειρά της, η ποιότητα των σχέσεων LMX αντικατοπτρίζεται στη μετέπειτα εξέλιξη της σχέσης ενός μέλους πέρα από τον ηγέτη. Δηλαδή, η διαδικασία της ανάπτυξης σχέσεων LMX δεν επηρεάζεται μόνο από άλλες σχέσεις, αλλά επηρεάζει επίσης την ανάπτυξη και άλλων σχέσεων. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη των σχέσεων LMX είναι μια δυναμική, διαδραστική διαδικασία που δεν περιορίζεται εντός της δυάδας ηγέτη-ακολούθου. Η ηγεσία στο μοντέλο σχέσεων LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995) αναπτύχθηκε από τη διαδικασία ανάπτυξης ρόλων, στην οποία οι ηγέτες και τα



μέλη ανταλλάσσουν συμπεριφορές και αναπτύσσουν κοινές προσδοκίες, σε σχέση με μελλοντικές συμπεριφορές. Σε αυτή τη διαδικασία, οι ηγέτες μπορεί να αναπτύξουν σχέσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα υποστήριξης και εμπιστοσύνης με μερικούς από τους υφισταμένους τους και σχέσεις οι οποίες είναι αυστηρά τυπικές με άλλους. (Graen & Cashman, 1975).

Σε πιο πρόσφατη μετα-ανάλυση (Gerstner & Day, 1995) 86 μελετών καταγράφηκε ότι οι ανταλλακτικές σχέσεις LMX, έχουν σημαντική συσχέτιση, σύμφωνα με αποτελέσματα, με τα μέλη της ομάδας, την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση, τη ικανοποίηση σε σχέση με τον προϊστάμενο, τη σαφήνεια ρόλων και τη σύγκρουση ρόλων. Επιπλέον, τόσο η πρόθεση για αποχώρηση όσο και η απόδοση έχουν σημαντική συσχέτιση με την ποιότητα σχέσεων LMX. (Liden et al., 1997). Η θεωρία σχέσεων LMX υποστηρίζει ότι περιορισμοί των πόρων και του χρόνου του επιβλέποντα θα έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό των σχέσεων υψηλής ποιότητας που ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει με τους υφιστάμενούς του. Για το λόγο αυτό ο ηγέτης, αναγνωρίζει ένα πυρήνα, μια ομάδα υφισταμένων με τους οποίους αυτός ή αυτή ανταποδίδει κοινωνικό-συναισθηματικούς πόρους και έχοντας ως αποτέλεσμα αυξημένη αμοιβαία εμπιστοσύνη, συμπάθεια και σεβασμό. Αυτή η ανταλλακτική σχέση παρέχει στους εκλεκτούς υφισταμένους αυξημένους πόρους από τον προϊστάμενο και δίνει τη δυνατότητα στο ηγέτη, να έχει αυξημένη απόδοση και εμπιστοσύνη από τους ταλαντούχους υπαλλήλους. Αντίθετα με αυτό, η χαμηλής ποιότητας σχέσεις περιορίζονται στην ανταλλαγή μόνο των απαραίτητων πόρων (Erdogan & Liden, 2002; Liden & Graen, 1980).

Μια από τις πιο συνηθισμένες μελέτες για τα αποτελέσματα των ανταλλακτικών σχέσεων LMX, έχει να κάνει με την συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό (Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000; Wayne et al., 2009), μια συναισθηματική δέσμευση η οποία προάγει την αποδοτικότητα και μειώνει τις απουσίες και την πρόθεση για αποχώρηση. (Klein et al., 2009; Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1982).

Σε πρόσφατη έρευνα που επανεξετάστηκε από τον Meyer (2009), διαπιστώθηκε ότι η οργανωσιακή δέσμευση συνδέεται με την καλή φυσική και ψυχολογική κατάσταση του υπαλλήλου. Συνεπώς, η σχέση μεταξύ η ανταλλακτικής σχέσης LMX και συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης έχει σημαντικές επιπτώσεις τόσο στους υπαλλήλους όσο και στους οργανισμούς (Wayne et al., 2009).

Παρόλ' αυτά, σε επανεξέταση ερευνών, διαπιστώθηκε ανεξήγητα μεγάλη διακύμανση της οργανωσιακής δέσμευσης (Gerstner & Day, 1997). Αυτή η διακύμανση μπορεί να συνδέεται με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ποιότητα της σχέσης LMX, με επιπτώσεις στην συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση. Σε έρευνα των Eisenberger et al. (2010) διαπιστώθηκε ότι η συσχέτιση μεταξύ σχέσης LMX και συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης αυξάνεται μέσα από την οργανωσιακή ενσωμάτωση του ηγέτη [Supervisor Organization Embodiment (SOE)]. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η ταύτιση του ηγέτη με τον οργανισμό έχει σχέση με την έκφραση θετικής συμπεριφοράς από τον ηγέτη προς τον οργανισμό και οδηγεί σε ενίσχυση της οργανωσιακής ενσωμάτωσης. Διαπιστώθηκε επίσης, η εξισορροπητική επίδραση οργανωσιακής ενσωμάτωσης του ηγέτη, στη σχέση μεταξύ ανταλλακτικών σχέσεων LMX και συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι, η διακύμανση σχετίζεται με την αντίληψη του εργαζόμενου σε ότι αφορά την ταύτιση του με τον οργανισμό. Όταν η οργανωσιακή ενσωμάτωση του ηγέτη είναι υψηλή, η ευνοϊκή ή μη ανταλλακτική σχέση με τον προϊστάμενο, δημιουργεί αντίστοιχα θετική ή αρνητική αντίληψη για τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο να αξιολογήσουν την αλληλοκάλυψη της ταυτότητας τους και του οργανισμού, γιατί η θετική τους αντιμετώπιση από τον οργανισμό οδηγεί σε εκπλήρωση των κοινωνικό-συναισθηματικών τους αναγκών (Armeli et al., 1998), αυξάνει την υποκειμενική ευημερία και αναδεικνύει τα προσωπικά οφέλη, όταν επενδύει ο εργαζόμενος χρόνο και προσπάθεια για τον οργανισμό (Rhoades et al., 2001).

Οι επιβλέποντες που ταυτίζονται ισχυρά με τον οργανισμό, είναι πιο πιθανό να μεταφέρουν την θετική τους άποψη για αυτόν. Οι υφιστάμενοι αποδίδουν τις απόψεις αυτές των προϊσταμένων τους στις κοινές αξίες και απόψεις για τον οργανισμό και στην ευγνωμοσύνη του επιβλέποντα για την εξουσία και επιρροή που του δίνεται, και συνεισφέρουν στην αύξηση της οργανωσιακής ενσωμάτωσης. Οι αξίες του οργανισμού και οι στρατηγικοί του στόχοι έχουν ευρεία και διαρκή επιρροή στις δραστηριότητες του, οι οποίες είναι συχνά σημαντικές για τους εργαζόμενους. Έτσι, στον βαθμό τον οποίο οι επιβλέποντες μοιράζονται αυτά τα χαρακτηριστικά, ασκείται και σημαντική επιρροή στην οργανωσιακή ενσωμάτωσή τους. Επιπλέον, επειδή οι εργαζόμενοι προσωποποιούν τον οργανισμό ως ένα ισχυρό ον, ικανό να ασκήσει επιρροή στις ζωές τους, η παροχή από τον οργανισμό στον επιβλέποντα

ισχύος και επιρροής, συμβάλλει τα μέγιστα στην αύξηση της οργανωσιακής ενσωμάτωσης. Η σχέση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης υποστήριξης από τον επιβλέποντα και τον οργανισμό, αυξάνει την πεποίθηση των υφισταμένων ότι ο επιβλέπωντας τους ασκεί επιρροή στον οργανισμό. (Eisenberger et al., 2002).

Όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι ταυτίζουν τον προϊστάμενο με τον οργανισμό, τόσο υψηλότερη είναι η ανταλλακτική σχέση LMX σε σχέση με τη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός απόδοσης εκτός ρόλου, σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού. Προηγούμενες έρευνες δείχνουν ότι οι ευνοϊκές σχέσεις των υφισταμένων με τους επιβλέποντες έχουν την τάση να επικεντρώνονται σε συμπεριφορές εκτός ρόλου που είναι προσανατολισμένες στην υποβοήθηση του επιβλέποντα (π.χ., διαβούλευση με τον επιβλέποντα όταν αυτός ή αυτή θα μπορούσαν να επηρεαστούν και την αποφυγή ενεργειών που θα μπορούσαν να προκαλέσουν προβλήματα στον επιβλέποντα), ενώ οι ευνοϊκές ανταλλακτικές σχέσεις με την οργάνωση, τείνουν να σχετίζονται πιο έντονα σε συμπεριφορές εκτός ρόλου που κατευθύνονται βοηθώντας τον οργανισμό (Masterson et al, 2000). Μια βασική παραδοχή της θεωρίας σχέσεων LMX, είναι ότι όταν οι εποπτικές αρχές σχηματίζουν υψηλής ποιότητας σχέσεις με τους επιβλέποντες και τους υφισταμένους τους, παρέχοντας ενισχύσεις με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένων της παροχής πόρων, οι υφιστάμενοι συνήθως ταυτίζουν το προϊστάμενο με τον οργανισμό. Οι πόροι αυτοί περιλαμβάνουν αυξήσεις αμοιβών, εκπαίδευση, προοπτικές σταδιοδρομίας και προαγωγές (Erdogan & Liden, 2002; Liden & Graen, 1980).

Επίσης, η οργανωσιακή ενσωμάτωση του ηγέτη, μπορεί να σχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή συναισθηματική δέσμευση. Με το να ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό με τον οργανισμό, οι επιβλέποντες θεωρούνται ότι έχουν υψηλό βαθμό γνώσης και επιρροής στην οργάνωση, με αποτέλεσμα να επιδιώκουν οι υφιστάμενοι τη σχέση μαζί τους, προκειμένου να λάβουν τις απαραίτητες συμβουλές και πόρους που οδηγούν σε μια ισχυρότερη σχέση κοινωνικής ανταλλαγής. Με υψηλά επίπεδα οργανωσιακής ενσωμάτωσης, οι εργαζόμενοι μπορεί να επικεντρωθούν σε εκτός ρόλου συμπεριφορά η οποία στοχεύει στο να βοηθήσει τον οργανισμό παρά σε εκτός ρόλου συμπεριφορά με σκοπό να βοηθήσουν τον επιβλέποντα (Eisenberger et al., 2010).

### 3.3.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΗΓΕΤΗ-ΜΕΛΟΥΣ (LMX)

#### 1) Χαρακτηριστικά μελών

Οι θεωρία ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-ακολούθου (LMX) υποθέτει ότι οι οπαδοί επιλέγονται από τους ηγέτες σε μια υψηλής ποιότητας σχέση με βάση τις ικανότητες τους, τα προσόντα τους και τα κίνητρα που έχουν για να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες (Liden & Graen, 1980). Έρευνες υποστηρίζουν ότι η ανταλλακτική σχέση LMX δεν εξαρτάται μόνο από τις αντιλήψεις του επιβλέποντα σχετικά με τις ικανότητες του υφισταμένου αλλά και από την **αξιοπιστία και από τις επιτυχίες** του μέλους της ομάδας (Graen & Scandura, 1987; Liden & Graen, 1980). Ένα άλλο χαρακτηριστικό του εργαζόμενου είναι η **εξωστρέφεια**. Οι Phillips and Bedeian (1994) προτείνουν ότι οι εξωστρεφείς σε αντίθεση με τους εσωστρεφείς εργαζόμενοι, είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν διαπροσωπικές σχέσεις και αλληλοεπιδράσεις με άλλους. Αυτή η διάσταση της προσωπικότητας αποτελείται από δύο στοιχεία: την **κοινωνικότητα** και τη **φιλοδοξία**. Με βάση τα παραπάνω, οι εξωστρεφείς εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να επιδιώξουν να εμπλακούν σε αλληλοεπιδράσεις υψηλής ποιότητας με τον ηγέτη, οι οποίες συνεισφέρουν και στην υψηλή ποιότητα σχέσης LMX. Τρίτο στοιχείο, αποτελεί η **συναινετική συμπεριφορά**, η οποία έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται θετικά με τη συνεργασία, τη βοηθητική συμπεριφορά και με την προσαρμοστική κοινωνική συμπεριφορά (Graziano, et al., 2007). Η **προθυμία για συνεργασία** επίσης συνδέεται θετικά με τη συμπεριφορά αμοιβαιότητας, η οποία αποτελεί κεντρικό στοιχείο των σχέσεων κοινωνικής ανταλλαγής και LMX (Erdogan & Liden, 2002). Τέταρτο στοιχείο, είναι η **ανοικτότητα** για περισσότερες εμπειρίες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από γνωρίσματα όπως φαντασία, δημιουργικότητα, ευφυΐα και ανοιχτό μυαλό (Barrick & Mount, 1991). Σε αντίθεση με τους στενόμυαλους εργαζόμενους, οι «οπαδοί» (followers) που χαρακτηρίζονται από ανοικτότητα είναι πιο πιθανό να επιδιώξουν και να αποδεχτούν διευρυνμένους ρόλους, με βάση την κοινωνική ανταλλαγή, που υπερβαίνουν μια σχέση που περιορίζεται μόνο στην οικονομική ανταλλαγή και στις επίσημες συμβάσεις εργασίας (Bernierth et al., 2007). Πέμπτο στοιχείο αποτελεί ο **νευρωτισμός** ο οποίος περιγράφει γνωρίσματα και συναισθήματα όπως θυμός, άγχος, κατάθλιψη, ντροπαλότητα, ανησυχία και ανασφάλεια (Barrick & Mount, 1991). Τα νευρωτικά άτομα έχουν περιορισμένες κοινωνικές ικανότητες και είναι λιγότερο ικανά να

αναπτύξουν μακροχρόνιες σχέσεις, οι οποίες απαιτούν δέσμευση, εμπιστοσύνη και κοινωνικές δεξιότητες (Bernierth et al., 2007). Το **κέντρο ελέγχου** (locus of control) αποτελεί την προσωπική άποψη του ανθρώπου για το βαθμό στον οποίο ο ίδιος ευθύνεται για τις επιτυχίες ή αποτυχίες του. Τα άτομα με εξωτερικό κέντρο ελέγχου πιστεύουν ότι τα διάφορα γεγονότα που συμβαίνουν στη ζωή τους δεν βρίσκονται κάτω από τον δικό τους έλεγχο, αλλά των ισχυρών και δεν αναπτύσσουν πρωτοβουλίες. Αντίθετα, τα άτομα με εσωτερικό κέντρο ελέγχου θεωρούν ότι ελέγχουν οι ίδιοι τα διάφορα γεγονότα και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες γιατί θεωρούν ότι η επιτυχία ή αποτυχία οφείλεται στη δική τους προσπάθεια (Phillips & Bedeian, 1994). Συνεπώς τα άτομα που διακατέχονται από εσωτερική πηγή ελέγχου είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν ενεργά και να διαπραγματεύονται τους ρόλους τους στην οργάνωση, και έτσι να αναπτύξουν υψηλότερης ποιότητας ανταλλακτικές σχέσεις με τον ηγέτη (Harris et al, 2007).

## II) Χαρακτηριστικά ηγέτη

Λόγω της διαφοράς ισχύος του ηγέτη σε σχέση με τα μέλη της ομάδας, οι ηγέτες ασκούν περισσότερο έλεγχο στην ανάπτυξη σχέσεων LMX από ότι οι οπαδοί τους και οι συμπεριφορές του ηγέτη λειτουργούν ως παράγοντες επηρεασμού της ποιότητας LMX (Dienesch & Liden, 1986; Liden et al., 1997). Οι συμπεριφορές του ηγέτη επηρεάζει τις αντιλήψεις και τις αντιδράσεις για τον ηγέτη (Nahrgang, et al., 2009; Snodgrass et al., 1998). Οι δύο συμπεριφορές του ηγέτη οι οποίες είναι σημαντικές είναι η συμπεριφορά σε σχέση με τις ανταμοιβές και η μετασχηματική ηγεσία.

Η σχέση LMX μπορεί να επηρεάζεται από την συμπεριφορά του ηγέτη σε ότι αφορά στις ανταμοιβές η οποία περιλαμβάνει ανατροφοδότηση, ανταμοιβές και αναγνώριση για τα επιτεύγματα και τις επιτυχίες. Αυτές οι συμπεριφορές, ξεκαθαρίζουν για το τι είναι αναμενόμενο από τα μέλη της ομάδας και για το πώς θα ανταμειφθούν όταν ανταποκρίνονται με επιτυχία στη προσδοκίες του ηγέτη (Bass & Avolio, 1993). Αν και στη βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι το υψηλό επίπεδο σχέσεων έχει να κάνει αποκλειστικά με την κοινωνική ανταλλαγή και όχι με τις ανταλλακτικές σχέσεις (Graen & Uhl-Bien, 1995), άλλοι ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες ασκούν τόσο μετασχηματική ηγεσία όσο και συμπεριφορές με βάση τη συναλλαγή (Avolio et al., 1999). Παρά το γεγονός ότι ενδεχόμενες συμπεριφορές σε σχέση με την ανταμοιβή, είναι χαρακτηριστικές

συμπεριφορές που βασίζονται στη συναλλαγή και χαρακτηρίζουν χαμηλής ποιότητας σχέσεις LMX, οι υψηλότερης ποιότητας σχέσεις δεν είναι απαλλαγμένες από τέτοιες συμπεριφορές. Επιπλέον, οι υψηλής ποιότητας σχέσεις βασίζονται στην εμπιστοσύνη, τον σεβασμό και την αμοιβαία υποχρέωση (Brower, et al., 2009; Graen & Uhl-Bien, 1995), που όμως δεν θα υπήρχαν αν ο ηγέτης δεν αναγνώριζε την καλή επίδοση και δεν είχε ξεκάθαρες προσδοκίες. Συνεπώς, στους οπαδούς που λαμβάνουν ανατροφοδότηση και αναγνώριση της προσπάθειας τους, δημιουργείται η αίσθηση της υποχρέωσης προς τον ηγέτη και είναι πιθανό να έχουν και καλύτερη ποιότητα σχέσης μαζί του. (Wayne, et al., 2002).

**Η μετασχηματιστική ηγεσία (transactional leadership)**, η οποία περιλαμβάνει συμπεριφορές του ηγέτη όπως η δημιουργία ενός ελκυστικού οράματος, η υιοθέτηση συμπεριφορών που συνάδουν με το όραμα, η ενθάρρυνση των μελών για αποδοχή των στόχων της ομάδας, η παροχή εξατομικευμένης στήριξης και κινήτρων μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που είναι ευνοϊκό για την ανάπτυξη υψηλής ποιότητας σχέσεων LMX. Τα μέλη τείνουν να ανταποκρίνονται ευνοϊκά σε ηγέτες που τους παρέχουν έμπνευση και κίνητρα (Judge & Piccolo, 2004), και αυτή η θετική ανταπόκριση προκαλεί την επιθυμία από την πλευρά τους να προσπαθήσουν να διαμορφώσουν υψηλής ποιότητας σχέσεις με τους ηγέτες τους (Wang et al., 2005; Maslyn & Uhl-Bien, 2001).

Ιδιαίτερα σημαντική στον καθορισμό της ποιότητας σχέσεων LMX είναι οι προσδοκίες του ηγέτη σχετικά με το τι μπορούν τα μέλη να επιτύχουν. Οι ηγέτες με θετικές προσδοκίες, μπορεί να παρέχουν στα άτομα περισσότερη υποστήριξη και καθοδήγηση. Με τη σειρά του, το μέλος που λαμβάνει την υποστήριξη και καθοδήγηση θα ερμηνεύσει τις συμπεριφορές αυτές ως θετικές και θα θελήσει να αναπτύξει υψηλής ποιότητας σχέση με τον ηγέτη (Liden et al, 1993). Αυτή η σχέση, μπορεί να περιλαμβάνει την εμπλοκή του ηγέτη σε συμπεριφορές όπως ανάθεση στους υπαλλήλους αυτούς επιπλέον ευθυνών ή η παροχή αυξημένης υποστήριξης. Αυτού του είδους οι προσδοκίες λειτουργούν ως αυτοεκπληρούμενες προφητείες οι οποίες σύμφωνα με έρευνες (McNatt & Judge, 2004; Liden et al., 1993; Wayne, et al., 1997) έχει αποδειχθεί ότι έχουν θετική συσχέτιση με τις ανταλλακτικές σχέσεις LMX και τη συμπεριφορά των μελών στην εργασία.

Δύο επιπλέον χαρακτηριστικά που παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ποιότητας της σχέσης ηγέτη-μέλους είναι η προσωπικότητα του ηγέτη όπως η

**εξωστρέφεια (*extraversion*)** και **η προθυμία για συνεργασία (*agreeableness*)**. Οι εξωστρεφείς ηγέτες καθώς είναι θετικοί, φιλόδοξοι και προσφέρουν εμπνευσμένη ηγεσία, είναι πιθανό να μεταδώσουν πνεύμα εμπιστοσύνης και ενθουσιασμού στα μέλη, γεγονός που προκαλεί την επιθυμία των μελών να διαμορφώσουν υψηλής ποιότητας σχέσεις με τον ηγέτη. Η προθυμία ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας ενός ανθρώπου συνδέεται με γνωρίσματα όπως η φιλικότητα, η ζεστασιά, η συμπόνια, η προσήγεια και η τάση για συνεργασία. Τα χαρακτηριστικά αυτά οδηγούν σε ευνοϊκή ανταπόκριση των μελών προς τον ηγέτη και διευκολύνουν την ανάπτυξη υψηλής ποιότητας σχέσεων ανταλλαγής. Οι Bono and Judge (2004) έδειξαν ότι εξωστρέφεια αποτελεί τον καλύτερο προγνωστικό παράγοντα, σε ότι αφορά την προσωπικότητα, της μετασχηματικής ηγεσίας. Συνεπώς, η εσωστρέφεια του ηγέτη σχετίζεται θετικά με τις σχέσεις LMX. Επιπλέον, η προθυμία για συνεργασία σχετίζεται θετικά με τη συνεργατικότητα και την βοηθητική συμπεριφορά (Hogan & Holland, 2003; LePine & Dyne, 2001) καθώς και με την τάση για εμπλοκή σε θετικές αλληλοεπιδράσεις με τους άλλους.

### III) Διαπροσωπικές σχέσεις ηγέτη-μέλους :

**Η εκλαμβανόμενη ομοιότητα (*perceived similarity*)** δύο προσώπων, το να θεωρούν δηλαδή ότι μοιάζουν γιατί έχουν κοινά ενδιαφέροντα, αξίες και στάσεις, μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο. Η εκλαμβανόμενη ομοιότητα του ηγέτη με το μέλος ενισχύει την επικοινωνία που είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη σταθερών σχέσεων, ενισχύοντας την ποιότητα της σχέσης ηγέτη-μέλους (Liden et al., 1993).

Επειδή τα άτομα έλκονται από τους ανθρώπους που τους αρέσουν, δεν είναι έκπληξη το γεγονός ότι η **συμπάθεια (*liking*)** διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των ηγετών και των οπαδών. Οι άνθρωποι επιθυμούν να αναπτύξουν καλές σχέσεις με άτομα που συμπαθούν και σε πολλές έρευνες έχει αποδειχθεί ότι η συμπάθεια επηρεάζει θετικά την ποιότητα των σχέσεων ηγέτη-ακολούθου.

Η **εμπιστοσύνη (*trust*)** αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα προσδιορισμού της σχέσης ηγέτη-μέλους. Τα άτομα χρησιμοποιούν μια γνωστική, ορθολογική προσέγγιση για να κρίνουν αν θα εμπιστευτούν ή όχι κάποιον αρχικά, η οποία βασίζεται στην αξιολόγηση της αξιοπιστίας και της ικανότητας του ατόμου. Η

αρχική θεώρηση του ηγέτη ότι μπορεί να εμπιστευτεί κάποιο μέλος μπορεί να οδηγήσει σε υψηλής ποιότητας σχέση μεταξύ τους (Brower et al., 2000).

### 3.3.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΗΓΕΤΗ-ΑΚΟΛΟΥΘΟΥ (LMX)

#### I) Εργασιακή απόδοση (job performance).

Τα μέλη που αναπτύσσουν υψηλής ποιότητας σχέσεις με τον ηγέτη απολαμβάνουν αρκετά οφέλη, όπως είναι η αλληλοκατανόηση, η ομαδική επίλυση των προβλημάτων, η ανοιχτή επικοινωνία, η άσκηση επιρροής στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων αλλά και η αυτοπεποίθηση που απορρέει λόγω αυτών. Σύμφωνα με την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, όταν τα μέλη παρατηρούν ότι λαμβάνουν στήριξη, εμπιστοσύνη, και άλλα υλικά και άυλα οφέλη από τους ηγέτες τους, νιώθουν την υποχρέωση να τους το ανταποδώσουν. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι που έχουν αναπτύξει υψηλής ποιότητας σχέσεις με τον ηγέτη τείνουν να δείχνουν μεγαλύτερη απόδοση για να εκπληρώσουν την υποχρέωση που νιώθουν απέναντί του (Erdogan & Enders, 2007).

#### II) Συμπεριφορά Οργανωσιακής Ιθαγένειας (Organizational citizenship behaviour).

Πρόκειται για μια κοινωνική απόδοση που διαμορφώνει το ψυχολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι εκτελούν τις εργασίες τους. Η συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας, συνδέεται με την εθελοντική ανάληψη ρόλων κι αρμοδιοτήτων από τα μέλη στα πλαίσια της αλληλοβοήθειας και της στήριξης στους συναδέλφους τους και στην επιχείρηση γενικότερα, χωρίς να προσδοκούν ότι θα λάβουν κάποια αναγνώριση ή αποζημίωση. Η ύπαρξη υψηλής ποιότητας σχέσης ηγέτη-ακολούθου, λόγω των οφελών που αποκομίζει το μέλος έχει διαπιστωθεί, μέσα από έρευνες ότι οδηγεί στην ανάπτυξη αυτής της συμπεριφοράς (Deluga, 1994).

#### III) Εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) και ικανοποίηση από τον ηγέτη

Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα της σχέσης που έχει αναπτυχθεί με τον ηγέτη. Η ύπαρξη υψηλής ποιότητας σχέσης ηγέτη-ακολούθου, παρέχει τόσο άυλα οφέλη, όπως η αυξημένη επικοινωνία με τον ηγέτη αλλά και η ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης, όσο και υλικά οφέλη για το μέλος. Στα υλικά οφέλη περιλαμβάνεται η δυνατότητα για ανέλιξη της καριέρας και η αύξηση του μισθού. Όλα αυτά δημιουργούν ένα θετικό περιβάλλον για τα μέλη, οδηγώντας σε αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία αλλά και της ικανοποίησης από τον ηγέτη (Erdogan & Enders, 2007).



#### IV) Οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment) και τάση αποχώρησης από τον οργανισμό (turnover intention).

Η οργανωσιακή δέσμευση του εργαζομένου επηρεάζεται από το κατά πόσο τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί αποτελούν πρόκληση για τον εργαζόμενο καθώς και από το βαθμό που ο εργαζόμενος έχει άμεση και ξεκάθαρη πληροφόρηση για την απόδοσή του στην εργασία. Τα μέλη που έχουν αναπτύξει υψηλής ποιότητας σχέσεις με τον ηγέτη γενικά, λαμβάνουν εργασίες που πηγαίνουν πέρα από τις τυπικές συμβάσεις εργασίας τους, με αποτέλεσμα να ασκούν αυξημένη προσπάθεια. Ακόμη, τα μέλη αυτά έχουν στενή επαφή με τον ηγέτη, γεγονός που ενισχύει την πληροφόρηση για την απόδοσή τους. Τα στοιχεία αυτά συνεπώς, που εμφανίζονται στις υψηλής ποιότητας διαμορφωμένες σχέσεις του μέλους με τον ηγέτη, οδηγούν στην οργανωσιακή δέσμευση και σε μικρότερη διάθεση των μελών να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (Dulebohn et al., 2012).

#### V) Ψυχολογική Ενδυνάμωση (psychological empowerment).

Η ενδυνάμωση των μελών ενός οργανισμού σχετίζεται με τέσσερις διαστάσεις. **1. Νόημα (meaning):** συμφωνία ανάμεσα στις προσωπικές αντιλήψεις-απόψεις και τις απαιτήσεις της εργασίας,

**2. Ικανότητα (competence):** η ικανότητα διεκπεραίωσης των διαφόρων εργασιών που τους ανατίθενται.

**3. Αυτοπροσδιορισμός (self-determination):** αυτονομία, η αίσθηση της επιλογής στην ανάληψη και ρύθμιση κάθε δράσης,

**4. Επιρροή (impact):** ο βαθμός στον οποίο τα μέλη θεωρούν ότι η εργασία τους επηρεάζει τον οργανισμό.

Ουσιαστικά, στα μέλη που έχουν υψηλής ποιότητας σχέση με τον ηγέτη παρέχεται υποστήριξη, ανάθεση προκλητικών εργασιών, αυξημένες ευθύνες, δυνατότητες λήψης αποφάσεων, καθώς και πρόσβαση σε πληροφορίες. Όλα αυτά επιδρούν και στις 4 διαστάσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Συνεπώς τα μέλη που διαμορφώνουν υψηλής ποιότητας σχέση με τον ηγέτη απολαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα αντιληπτής ψυχολογικής ενδυνάμωσης (Chen et al, 2007).

#### VI) Διαδικαστική και διανεμητική δικαιοσύνη (procedural and distributive justice).

Όταν ο ηγέτης τηρεί τους κανόνες δικαιοσύνης, στους οποίους περιλαμβάνεται η καταστολή των προκαταλήψεων, η συνέπεια και η ορθότητα, οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζουν τις εργασιακές διαδικασίες ως δίκαιες. Οι αντιλήψεις

περί αδικίας, μεγιστοποιούνται όταν τα άτομα πιστεύουν ότι θα είχαν αποκομίσει περισσότερα οφέλη, αν ο ηγέτης χρησιμοποιούσε δικαιότερες διαδικασίες. Τα μέλη που έχουν αναπτύξει χαμηλής ποιότητας σχέση με τον ηγέτη συνήθως θεωρούν ότι έχουν αδικηθεί, γιατί πιστεύουν ότι ο ηγέτης ευνοεί τα μέλη που ανήκουν στην εσωτερική ομάδα και συνεπώς τον αντιμετωπίζουν ως μεροληπτικό. Αντίθετα, τα μέλη που ανήκουν στην εσωτερική ομάδα θεωρούν ότι υπάρχει δικαιοσύνη και ότι τα οφέλη που αποκομίζουν οφείλονται στην προσπάθεια που καταβάλλουν. Συνεπώς, η ύπαρξη υψηλής ποιότητας σχέσης ηγέτη-μέλους οδηγεί στη διαμόρφωση της αντίληψης ότι υπάρχει διαδικαστική και διανεμητική δικαιοσύνη (Dulebohn et al., 2012).

### 3.4. ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ (POP)

Ένα από τα πράγματα που γίνονται άμεσα εμφανή κατά την βιβλιογραφική ανασκόπηση, είναι ότι κανένας ορισμός των πολιτικών δεν έχει υποστηριχθεί πλήρως. (Cropanzano, Kacmar & Bozeman, 1995; Drory & Vigoda-Gadot, 2010). Σύμφωνα με τους Kacmar and Ferris (1991) τρεις παράγοντες έχουν να κάνουν με το τι είναι πολιτικές σε έναν οργανισμό: Η γενική πολιτική συμπεριφορά η οποία περιλαμβάνει συμπεριφορές των ατόμων που ενεργούν με ιδιοτελής σκοπούς ώστε να έχουν μεγαλύτερα οφέλη, η συμπεριφορά *go along to get ahead*, η οποία περιλαμβάνει την έλλειψη αντίδρασης από μέρους των ατόμων (παραμένουν σιωπηλοί) ώστε και πάλι να έχουν περισσότερα οφέλη και τέλος έχει να κάνει με τις πολιτικές ανταμοιβών και προαγωγών όπου αφορούν τον πολιτικό τρόπο εφαρμογής τους από τον οργανισμό.

Οι αντιλήψεις που έχουν τα άτομα σχετικά με την πολιτική φύση του εργασιακού τους περιβάλλοντος, επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αποδίδουν στην εργασία τους. Αυτές οι αντιλήψεις επηρεάζουν το πώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται για τον οργανισμό, τους προϊσταμένους τους και τους συναδέλφους τους και έχει αντίκτυπο στην παραγωγικότητα, την ικανοποίηση και την πρόθεση για αποχώρηση (Ferris & Kacmar, 1992). Οι ατομικές αντιλήψεις σχετικά με τις πολιτικές σε έναν οργανισμό μπορεί να καθορίσουν το πόσο πολιτικοποιημένο θα γίνει το εργασιακό περιβάλλον. Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι άλλοι προωθούνται με το να συμπεριφέρονται με πολιτικές, τότε και αυτά τα άτομα είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε τέτοιες συμπεριφορές. Συνεπώς, η οργανωσιακή κουλτούρα

επηρεάζεται από το βαθμό όπου εφαρμόζονται πολιτικές στον οργανισμό και το πώς οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε αυτές (Kacmar & Carlson, 1997).

Η πολιτική συμπεριφορά περιλαμβάνει ενέργειες (τόσο θετικές όσο και αρνητικές) που δεν είναι μέρος της εργασίας και δεν είναι επίσημα καθιερωμένες από τον οργανισμό. Οι πολιτικές μπορεί να υπάρξουν όταν οι κανόνες συμπεριφοράς και λήψης αποφάσεων είναι αμφιλεγόμενες ή σπάνιες (Ferris et al., 1996a; Ferris & Kacmar, 1992; Ferris et al., 1989). Οι αντιλήψεις για την πολιτική κατανοούνται ως ατομικές εμπειρίες γεγονότων ή συμπεριφορών. (Ferris et al., 1996b). Συνεπώς, βασίζονται στον τρόπο που ο δέκτης ερμηνεύει τα γεγονότα ή τις συμπεριφορές των άλλων. Οι Ferris et al. (1996a) υποστηρίζουν ότι είναι ο συνδυασμός των αντιλαμβανόμενων προθέσεων και των επιπτώσεων μιας πολιτικής συμπεριφοράς προς τον δέκτη που επηρεάζουν το αν η παρατηρούμενη συμπεριφορά θεωρείται θετική ή αρνητική. Συνεπώς η αντίληψη του αν οι πολιτικές είναι θετικές ή αρνητικές εξαρτάται από τον δέκτη (Andrews & Kacmar, 2001; Ferris, et al., 1996a; Ferris & Kacmar, 1992; Parker, Dipboye, & Jackson, 1995). Παρόλο που οι πολιτικές μπορεί να θεωρηθούν θετικές ή αρνητικές, λαμβάνοντας υπόψη το πόσο διαδεδομένες είναι μέσα στο οργανισμό και την ένταση των αρνητικών συνεπειών (από τις αρνητικές πολιτικές) τόσο στα άτομα όσο και στον οργανισμό (Kacmar & Baron, 1999; Witt, 1995), οι ερευνητές έχουν επικεντρωθεί στις αρνητικές επιπτώσεις των πολιτικών και συνδέονται σταθερά με αρνητικές επιπτώσεις. Οι πολιτικές, θεωρούνται πηγή εργασιακού άγχους (Ferris et al., 1996b) καθώς επίσης και εργασικής εξουθένωσης (Cropanzano et al., 1997; Ferris et al., 1996b; Randall et al., 1999). Επίσης συνδέονται με την πρόθεση για αποχώρηση και κατ' επέκταση με την πραγματική αποχώρηση από τον οργανισμό (Tett & Meyer, 1993). Επιπλέον, έρευνες έχουν δείξει ότι σχετίζονται αρνητικά με την συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας (Randall et al., 1999) η οποία συνδέεται με την εκτός ρόλου συμπεριφορά, την απόδοση και την αποτελεσματικότητα (Podsakoff & MacKenzie, 1997).

Στη βιβλιογραφία, οι διαφορετικές συμπεριφορές, οι οποίες κατευθύνονται στην εξυπηρέτηση ιδιοτελών συμφερόντων των εργαζομένων και της διοίκησης κάθε βαθμίδας, θεωρούνται μέρος των οργανωσιακών πολιτικών (Gandz and Murray, 1980). Καθώς είναι δύσκολο να προσδιοριστεί αν μια συμπεριφορά είναι ιδιοτελής ή όχι, οι έρευνες σχετικά με τις πολιτικές έχουν να κάνουν με τις αντιλήψεις πολιτικών (Harris et al., 2007). Αυτό βέβαια δεν θεωρείται πρόβλημα στην έρευνα, καθώς τα

άτομα αισθάνονται και πράττουν σύμφωνα με τις προσωπικές τους αντιλήψεις (Lewin, 1936). Σύμφωνα με τους Kacmar και Carlson (1997), οι αντιλήψεις των οργανωσιακών πολιτικών (POP) αντιπροσωπεύουν το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι βλέπουν τον εργασιακό τους περιβάλλον ως από τη φύση του πολιτικό, ότι προωθεί τα ιδιοτελή συμφέροντα και συνεπώς ότι δεν υπάρχει σε αυτό ισότητα και δικαιοσύνη. Όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται το περιβάλλον τους υψηλά πολιτικοποιημένο, τότε αισθάνονται ότι απειλούνται. Συνεπώς, αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές, όπως η πρόθεση για αποχώρηση (Miller et al., 2008; Poon, 2003), η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση (Miller et al., 2008; Parker et al., 1995; Poon, 2003; Vigoda and Cohen, 2002; Witt et al., 2000), η χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση (Vigoda and Cohen, 2002; Witt, 1998) και το stress (Ferris et al., 1996b; Harris and Kacmar, 2005; Poon, 2003) θα εμφανιστούν. Ο Poon (2006) αναφέρει την αντίστροφη σχέση μεταξύ δικαιοσύνης και αντίληψης πολιτικών. Υποστηρίζει ότι τα άτομα δεν γνωρίζουν αν οι προσπάθειες τους αξιολογούνται δίκαια ή όχι ή δεν είναι σίγουρα ότι υπάρχει ακρίβεια και αντικειμενικότητα στο σύστημα ανταμοιβών, όταν αντιλαμβάνονται το περιβάλλον υψηλά πολιτικοποιημένο. Επιπλέον, αποδείχθηκε ότι οι αντιλήψεις οργανωσιακών πολιτικών (POP) αποδυναμώνουν τη σχέση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, σε ότι αφορά την εμπιστοσύνη προς τον προϊστάμενο αλλά και την σχέση μεταξύ συναδέλφων, καθώς μειώνει την βοηθητική συμπεριφορά προς αυτούς. (Poon, 2006).

Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται υψηλά επίπεδα οργανωσιακών πολιτικών στο εργασιακό τους περιβάλλον, αλλά οι συμπεριφορά από τους προϊσταμένους τους είναι δίκαιη, πιστεύουν ότι η δίκαιη αντιμετώπιση είναι σχετικά σπάνια στο οργανισμό και την εκλαμβάνουν ως ένα αγαθό με ιδιαίτερη αξία, σε αντίθεση με αυτούς που αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει χαμηλό επίπεδο οργανωσιακών πολιτικών. Συνεπώς, τείνουν να αντιδρούν στη δίκαιη αντιμετώπιση με το να δείχνουν προθυμία για περισσότερες ευθύνες καθώς και για περισσότερη εργασία. Με αυτό τον τρόπο, οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου βελτιώνεται και περνάει σε ένα επίπεδο πέρα από το τυπικό. Με βάση αυτό το επιχείρημα, η σχέση μεταξύ δικαιοσύνης και ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-ακολούθου (LMX) επηρεάζεται από το επίπεδο αντίληψης ύπαρξης οργανωσιακών πολιτικών. Συγκεκριμένα, σε ένα υψηλά πολιτικοποιημένο περιβάλλον, η δικαιοσύνη και η σχέση LMX γίνονται όλο και πιο δυνατές. Αυτό συμβαίνει διότι οι υψηλού επιπέδου ανταλλακτικές σχέσεις

ηγέτη-ακολούθου, χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό (Graen and Schiemann, 1978), θετική υποστήριξη, ανοιχτή επικοινωνία, κοινή πίστη (Dansereau et al., 1975; Dienesch and Liden, 1986; Graen and Uhl-Bien, 1995) και συμπάθεια (Liden et al., 1993).

Η στενή συνεργασία μεταξύ ηγέτη και των μελών της έσω ομάδας μπορεί να θεωρηθεί από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας (έξω ομάδα) «συμμαχία». Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της ύπαρξης συμμαχιών και του επιπέδου ανταγωνισμού μεταξύ τους με το επίπεδο αντιλαμβανόμενων οργανωσιακών πολιτικών. Ο σχηματισμός μια συμμαχία και η υποστήριξη από τη συμμαχία για να αποκτήσει κάποιος τον έλεγχο της λήψης αποφάσεων είναι μια συνηθισμένη πολιτική τακτική (Kipnis et al., 1980). Συνεπώς, μπορούμε να πούμε ότι όταν το επίπεδο αντιλαμβανόμενων οργανωσιακών πολιτικών είναι υψηλό, αυξάνεται η τάση των ατόμων να σχηματίζουν συμμαχίες και αυξάνεται η πιθανότητα τα άτομα να εκλάβουν τη στενή σχέση ηγέτη με την έσω ομάδα ως συμμαχία. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι αντίπαλοι του ηγέτη μπορεί να προσπαθήσουν να τον ξεπεράσουν με το βλάψουν τα μέλη της έσω ομάδας του (Katrinli et al., 2010).

*H1a: Οι ανταλλακτικές σχέσεις ηγέτη-ακολούθου (LMX) έχουν αρνητική συσχέτιση με τις αντιλήψεις οργανωσιακών πολιτικών.*

*H1b: Οι ανταλλακτικές σχέσεις ομάδας-μέλους (TMX) έχουν αρνητική συσχέτιση με τις αντιλήψεις οργανωσιακών πολιτικών.*

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι η δικαιοσύνη μετριάξει τις αρνητικές επιπτώσεις των πολιτικών. Οι δίκαιες διαδικασίες και αντιμετώπιση είναι χαρακτηριστικά μιας θετικής σχέσης μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου καθώς και μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού. Οι εργαζόμενοι, όταν αντιλαμβάνονται υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δικαιοσύνης, έχουν την τάση να ανταποκρίνονται θετικά με το δείχνουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, έχουν χαμηλό επίπεδο άγχους, δείχνουν συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας, έχουν εργασιακή ικανοποίηση και τα ποσοστά αποχώρησης είναι μικρά (Cohen-Charash & Spector, 2001 and Colquitt et al., 2001). Ως εκ τούτου, η ισότητα οδηγεί σε θετική σχέση με τον επιβλέποντα, εμπιστοσύνη στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων από τη διοίκηση και στην αναγνώριση των αναγκών των εργαζομένων. Οι αποφάσεις σχετικά με τη δικαιοσύνη,

συνεπώς, είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την αξιολόγηση από τους εργαζόμενους της σχέσης τους με το οργανισμό, αλλά και με τους προϊσταμένους τους. Αυτές οι θετικές σχέσεις, δημιουργούν την αίσθηση της ένταξης στη ομάδα λόγω της αντίληψης της αξίας και της εκτίμησης που λαμβάνει ο εργαζόμενος (Lind & Tyler, 1988; Tyler, 1989). Αυτή η αίσθηση της ένταξης αλλά και η εμπιστοσύνη που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος μέσω της δικαιοσύνης, μπορεί να οδηγήσει τους εργαζομένους να πιστέψουν ότι θα προστατευθούν από πολιτικές. Συνεπώς, η αρνητική αντίδραση των ατόμων για τις αντιλήψεις πολιτικών μπορεί να μειωθεί ως αποτέλεσμα των αντιλήψεων για δίκαιες διαδικασίες και αντιμετώπιση. Επειδή οι πολιτικές θεωρούνται απαραίτητες για τη λειτουργία ενός οργανισμού (Williams & Dutton, 2000), η ύπαρξη δικαιοσύνης δεν θα τις εξαλείψει. Οι πολιτικές θα συνεχίσουν να υφίστανται. Για παράδειγμα, οι πολιτικές είναι απαραίτητες για τη διαδικασία αξιολόγησης, ανταμοιβών και για την επιλογή προσωπικού. (Ferris & Kacmar, 1992). Αλλά, η δικαιοσύνη θα αμβλύνει τις αρνητικές επιπτώσεις των πολιτικών. Η διαδικαστική και η διανεμητική δικαιοσύνη έχουν αρνητική συσχέτιση με την αντίληψη πολιτικών (Andrews & Kacmar, 2001). Οι Parker et al. (1995) εξέτασαν την δικαιοσύνη των ανταμοιβών ως κομμάτι του εργασιακού περιβάλλοντος και απέδειξαν την αρνητική συσχέτιση μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και των πολιτικών. Οι Andrews and Kacmar (2001), υποστήριξαν ότι η διαδικαστική δικαιοσύνη είναι πιο σχετική με τις οργανωσιακές πολιτικές, καθώς οι διαδικασίες καθορίζουν τα αποτελέσματα και προσφέρουν το αίσθημα ελέγχου. Και η δικαιοσύνη της αλληλεπίδρασης μπορεί να είναι σχετική στο να εξεταστεί ο μετριασμός των επιπτώσεων των πολιτικών. Η δικαιοσύνη της αλληλεπίδρασης συνδέεται με τη θετική σχέση προϊσταμένου και υφισταμένου, η οποία οδηγεί σε θετικές επιπτώσεις τόσο για τον επιβλέποντα όσο και για τον οργανισμό (Masterson et al., 2000). Η δίκαιη αντιμετώπιση οδηγεί σε σχέσεις εμπιστοσύνης (Tyler & Degoe, 1996; Tyler & Lind, 1992), και έχει ως αποτέλεσμα την εκτός ρόλου συμπεριφορά και την οργανωσιακή δέσμευση (Masterson et al., 2000; Moorman, 1991; Tyler, et al., 2001). Συνεπώς η δικαιοσύνη της αλληλεπίδρασης είναι σημαντική για τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των πολιτικών μέσα από τη θετική σχέση με τον επιβλέποντα.

*H2: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη έχει αρνητική συσχέτιση με τις αντιλήψεις πολιτικών.*

*H3: Οι αντιλήψεις οργανωσιακών πολιτικών αποτελούν μετριαστικό παράγοντα μεταξύ της ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-ακολούθου (LMX) και της οργανωσιακής δικαιοσύνης.*

### 3.5 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΚΝΗΡΙΑ

Εκτεταμένη έρευνα έχει επικεντρωθεί στα επίπεδα παραγωγικότητας των ατόμων μέσα στο περιβάλλον εργασίας. Επειδή όλο και περισσότερα άτομα εργάζονται σε ομάδες (Cohen & Bailey, 1997), έχει δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στην παραγωγικότητα της ομάδας καθώς και στην απώλεια αυτής (Pegen, 1999). Μια κοινά αποδεκτή εξήγηση για την μείωση της παραγωγικότητας είναι το φαινόμενο της κοινωνικής οκνηρίας (George, 1992). Βασίζεται στην από-ατομικότητα (de-individuation) η οποία μπορεί να εμφανιστεί όταν τα άτομα εργάζονται σε ομάδες από ότι όταν εργάζονται ατομικά. Συνειδητά ή ασυνειδητά, λόγω της μείωσης της κοινωνικής συνειδήσης η οποία μπορεί να εμφανιστεί σε μια ομάδα, τα άτομα μπορεί να μην προσπαθήσουν τόσο πολύ μέσα στα πλαίσια της ομάδας από όσο αν εργαζόταν ατομικά (Williams et al., 1981). Τα αποτελέσματα αυτού του φαινομένου είναι ιδιαίτερα σημαντικά για οργανισμούς οι οποίοι στηρίζονται στη λειτουργία ομάδων ώστε να έχουν υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας, σε σχέση με αυτούς που βασίζονται στην ατομικότητα. Η αναγνώριση των παραγόντων επηρεασμού της κοινωνικής οκνηρίας είναι προεξέχουσας σημασίας. Ερευνητές, βάσισαν την έρευνά τους για την κοινωνική οκνηρία στη θεωρία παρακίνησης και αναγνώρισαν μια μεγάλη γκάμα από πιθανούς παράγοντες επηρεασμού, συμπεριλαμβανομένων και της έλλειψης αναγνωσιμότητας της συνεισφοράς του ατόμου στην ομάδα (Williams et al., 1981), της έλλειψης ενδιαφέροντος και μοναδικότητας της ατομικής συνεισφοράς (George, 1992), του ατομικού προσανατολισμού, της χαμηλής συνεκτικότητας της ομάδας (Karau & Williams, 1997) και της έλλειψης της αξιολόγησης από τα άλλα μέλη της ομάδας. (Druskat & Wolff, 1999). Ανεξάρτητα από τις διαφορές των συγκεκριμένων παραγόντων που επηρεάζουν την εμφάνιση της κοινωνικής οκνηρίας, υπάρχει μια κοινή παραδοχή, ότι η βασική πηγή της εμφάνισής της έχει να κάνει με την παρακίνηση (George, 1992).

Οι εξωτερικοί παράγοντες που εξηγούν το φαινόμενο έχουν να κάνουν με το γεγονός ότι η ατομική προσπάθεια για την παραγωγή αποτελέσματος της ομάδας, συχνά, δεν είναι αναγνωρίσιμη. Όταν συμβαίνει αυτό, η παρακίνηση μπορεί να είναι χαμηλή καθώς οι θεώρηση της σχέσης μεταξύ ατομικής προσπάθειας και κυρώσεων ή ανταμοιβών είναι χαμηλή (Jones, 1984). Ένα άτομο μπορεί να μην μπορέσει να καρπωθεί τα οφέλη από τα υψηλά επίπεδα προσπάθειας, ούτε και να υφίσταται τις κυρώσεις από τη χαμηλή προσπάθεια του, όταν η συνεισφορά του μέσα στην ομάδα

δεν είναι αναγνωρίσιμη. (Jones, 1984). Σε εργαστηριακές μελέτες, έχει διαπιστωθεί ότι η κοινωνική οκνηρία δεν συμβαίνει όταν τα άτομα που εργάζονται σε μια ομάδα πιστεύουν ότι η συνεισφορά τους είναι αναγνωρίσιμη στους άλλους (Williams et al. 1981). Τα αποτελέσματα την μελέτης αυτή μας δείχνουν ότι, τόσο οι εξωτερικές δυνάμεις όσο και οι εσωτερικές, επηρεάζουν την κοινωνική οκνηρία μέσα στην ομάδα σε θέματα οργανωσιακού πλαισίου. Το φαινόμενο της κοινωνικής οκνηρίας είναι πιο πιθανό να παρουσιαστεί όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι η αναγνωρισιμότητα των εργασιών τους είναι χαμηλή (George, 1992) Επιπλέον, η εγγενής εμπλοκή, όπως προσδιορίζεται μέσα από τη σημασία του καθήκοντος, τη σημαντικότητα του έργου και τη συμβολή, σχετίζεται με χαμηλή κοινωνική οκνηρία, ένα εύρημα που είναι επίσης συνεπές με τα αποτελέσματα έρευνας, όπου οι διάφοροι τύποι εγγενούς ανάμειξης οδήγησαν σε χαμηλά επίπεδα κοινωνικής οκνηρίας. (Harkins & Petty, 1982).

Στο πρώτο πείραμα που διαπιστώθηκε μια πιθανή μείωση στην ατομική παρακίνηση ως αποτέλεσμα της εργασίας σε ομάδα και πραγματοποιήθηκε από τον Ringelmann πριν από εκατό περίπου χρόνια. (Kravitz & Martin, 1986). Στους άντρες εθελοντές ζητήθηκε να τραβήξουν ένα σχοινί, σε ομάδες διαφόρων μεγεθών, όσο πιο δυνατά μπορούσαν. Το σχοινί ήταν συνδεδεμένο με ένα μετρητή gauge ώστε να μετριέται η συνολική προσπάθεια. Όσο μεγαλύτερη ήταν η ομάδα, η απόδοσή της ήταν μικρότερη της αναμενόμενης, η οποία προέρχονταν από την απλή πρόσθεση των ατομικών προσπαθειών. Όμως ο Steiner (1972) θεώρησε ότι υπάρχουν δύο πιθανά αίτια για το φαινόμενο αυτό: α) τα μειωμένα ατομικά κίνητρα και β) η απώλεια του συντονισμού. Ο Steiner θεώρησε ότι ο δεύτερος λόγος είναι και ο πιο πιθανός συμπεραίνοντας ότι τα άτομα δεν συγχρονίστηκαν στην προσπάθεια τους ώστε να έχουν τη μέγιστη απόδοση. Συνεπώς, υπήρξε μειωμένη απόδοση αλλά όχι και μειωμένη προσπάθεια απαραίτητα. Για να μπορέσουν να διαχωρίσουν τη μειωμένη προσπάθεια από την έλλειψη συντονισμού, οι Ingham, Levinger, Graves, και Peckham (1974) διεξήγαν το πείραμά τους με το τράβηγμα του σχοινοῦ τόσο με πραγματικές ομάδες εργασίας όσο και με ψευδό-ομάδες οι οποίες αποτελούνταν από άνδρες φοιτητές με καλυμμένα τα μάτια τους οι οποίοι πίστευαν ότι τραβούσαν το σχοινί με άλλα μέλη της ομάδας ενώ στην πραγματικότητα το τραβούσαν μόνοι τους. Τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν από την ψευδό-ομάδα έδειξαν ότι η απόδοση εξακολουθούσε να μειώνεται καθώς το μέγεθος της υποθετικής ομάδας αυξάνονταν.



Αυτό καταδεικνύει ότι τα άτομα κατέβαλαν μειωμένη προσπάθεια όταν εργαζόταν σε ομάδα από ότι όταν εργάζονται ατομικά. Όμως, το μέγεθος της ομάδας μεταβάλλονταν αντιστρόφως ανάλογα με το μέγεθος του κοινού, αφήνοντας ανοιχτό το ενδεχόμενο ότι η προσπάθεια διευκολύνεται στις ατομικές δοκιμές όταν το κοινό είναι μεγάλο. Οπότε οι Latane et al. (1979) επανέλαβαν το πείραμα έχοντας πάντα σταθερό κοινό. Το κοινό φώναζε και χειροκροτούσε όσο πιο δυνατά μπορούσε τόσο ατομικά όσο και με άλλους. Οι εθελοντές στο πείραμα έχοντας τα μάτια κλειστά και με ακουστικά στα αυτιά φώναζαν τόσο στις πραγματικές ομάδες όσο και στις ψευδο-ομάδες, στις οποίες φώναζαν μόνοι τους, ενώ πίστευαν ότι φώναζαν με άλλους. Ο Latane et al. (1979) έδειξαν ότι ένα μεγάλο μέρος της μείωσης της απόδοσης της ομάδας οφείλονταν στη μείωση της ατομικής προσπάθειας και όχι στην έλλειψη συντονισμού και ότι το μέγεθος του κοινού επηρεάζει τα αποτελέσματα. Επινόησαν λοιπόν τον όρο κοινωνική οκνηρία, για να χαρακτηρίσουν τα αποτελέσματα της έλλειψης κινήτρου στις ομάδες εργασίας. Από το 1974 και μετά περίπου 80 έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί πάνω στο φαινόμενο αυτό, στις οποίες οι ατομικές συνεργαζόμενες προσπάθειες συγκρίνονταν με τις συλλογικές προσπάθειες των ατόμων στην ομάδα. Στις έρευνες αυτές, χρησιμοποιήθηκαν διάφοροι τύποι εργασιών όπως φυσικές, γνωστικές, αξιολόγηση εργασιών και αντιληπτικές εργασίες. Τόσο στα πειράματα σε εργαστήριο όσο και στην έρευνα πεδίου που πραγματοποιήθηκαν, χρησιμοποιήθηκε δείγμα πληθυσμού διαφόρων ηλικιών, φύλου και κουλτούρας.

Σε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο της μείωσης της προσπάθειας (withholding effort) οι Kidwell and Bennett (1993) αναγνώρισαν την ορθολογική επιλογή, την κανονιστική συμμόρφωση και το συναισθηματικό δέσιμο ως εναλλακτικά κίνητρα για την συμμετοχή στην κοινωνική οκνηρία. Όταν η ορθολογική επιλογή λειτουργεί, τα άτομα παρακρατούν την προσπάθειά τους γιατί πιστεύουν ότι τα οφέλη αυτά θα αντισταθμίσουν τα κόστη. Το κίνητρο της κανονιστικής συμμόρφωσης αναφέρεται στην άσκηση προσπάθειας ή στην παρακράτηση αυτής λόγω των κοινωνικών νορμών. Τέλος, το συναισθηματικό δέσιμο αναφέρεται στην άσκηση προσπάθειας λόγω διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας και της δέσμευσης σε αυτή. Οι ερευνητές που υποστηρίζουν την ορθολογική επιλογή απέδειξαν ότι η αναγνώριση της προσωπικής συνεισφοράς (Gagne & Zuckerman, 1999), η ορατότητα της εργασίας (George, 1992), η πιθανότητα για αξιολόγηση της ατομικής συνεισφοράς (Harkins, 1987; Karau & Williams, 1994) τα κίνητρα για υψηλή

απόδοση (George, 1995; Miles & Greenberg, 1993; Shepperd & Wright, 1989) είχαν αρνητική συσχέτιση με την κοινωνική οκνηρία. Επιπλέον, οι ερευνητές που εξέτασαν τα αποτελέσματα των κοινωνικών νορμών βρήκαν ότι ο κολεκτιβισμός έχει αρνητική συσχέτιση με την κοινωνική οκνηρία. (Erez & Somech, 1996). Όμως σε μελέτες όπου εξετάστηκε ο ρόλος του κοινωνικού δεσμού ή των διαπροσωπικών σχέσεων, υπήρξε αρνητική συσχέτιση μεταξύ της συνοχής της ομάδας και της κοινωνικής οκνηρίας. (Karau & Hart, 1998; Karau & Williams, 1997).

### *3.5.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΚΝΗΡΙΑΣ*

#### Ι) Αλληλεξάρτηση καθηκόντων

Σε συμφωνία με τον ορισμό των Shea & Guzzo (1987), η αλληλεξάρτηση καθηκόντων προσδιορίστηκε ως ο βαθμός αλληλεπίδρασης με γνώμονα το έργο ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας (Shea & Guzzo, 1987)». Οι Liden et al. (2004) στην έρευνά τους, θέτουν σε εφαρμογή την αλληλεξάρτηση καθηκόντων, με βάση την ατομική θεώρηση του κάθε μέλους της ομάδας, στο βαθμό όπου αυτός ή αυτή έχουν ανάγκη να αλληλοεπιδράσουν με τα άλλα μέλη όταν εκτελούν ένα καθήκον (μια εργασία). Αυτό παραλληλίζεται με το επιχείρημα των Pearce and Gregerson's (1991) όπου, παρόλο που η αλληλεξάρτηση των ατόμων σε μια ομάδα μπορεί να μοιάζει, μπορεί να έχει όμως και πολλές διαφορές. Οπότε, οι Liden et al. (2004) υποστηρίζουν ότι η αντίληψη των ατόμων για το βαθμό όπου αυτός ή αυτή θα πρέπει να αλληλοεπιδράσουν, θα πρέπει να εξεταστεί σε σχέση με το βαθμό αλληλεξάρτησης των καθηκόντων και την ατομική κοινωνική οκνηρία.

Καθώς τα άτομα αντιλαμβάνονται τα καθήκοντά τους να είναι όλο και πιο αλληλοεξαρτώμενα, μπορεί να εξελιχθεί ιδιαίτερα δύσκολο γι' αυτά να βιώσουν το αίσθημα της προσωπικής επιτυχίας στην εργασία τους (Manz & Engle, 1986). Αντίστοιχα, όπως υποστηρίζεται σε σχέση με το οικονομικό κόστος των συναλλαγών, τα άτομα έχουν ένα ισχυρό κίνητρο για να καθυστερούν την προσπάθεια τους όταν οι συνθήκες δεν τους επιτρέπουν να παρουσιάζουν ξεχωριστά και διακριτά επιτεύγματα. (Jones, 1984). Σε συμφωνία με αυτά τα επιχειρήματα, τα αποτελέσματα από πολλές εργαστηριακές έρευνες (Harkins & Petty, 1982; Weldon & Gargano, 1988) έδειξαν ότι η αναγνωσιμότητα καθηκόντων έχει αρνητική συσχέτιση με την κοινωνική οκνηρία.

Όταν η θεώρηση της αλληλεξάρτησης της εργασίας είναι υψηλή, τα άτομα πιστεύουν ότι η προσπάθεια τους δεν διαχωρίζεται από αυτή των υπολοίπων και

αισθάνονται ότι είναι καλύτερο να μειώσουν την προσπάθεια αυτή δεδομένου ότι οι ευκαιρίες για προσωπική αναγνώριση δεν θα εμφανιστούν. Από την άλλη, όταν η αντίληψη για την αλληλεξάρτηση της εργασίας είναι χαμηλή, τότε τα άτομα πιστεύουν ότι η προσπάθεια τους μπορεί να απομονωθεί σε σχέση με αυτή των υπολοίπων και συνεπώς αισθάνονται ότι θα υπάρξει αναγνώριση.

## II) Αναγνωσιμότητα εργασίας

Η αναγνωσιμότητα της εργασίας είναι αντίληψη ατόμου ότι ο προϊστάμενος έχει γνώση της προσπάθειας που καταβάλλει (Kidwell & Bennett, 1993). Όταν τα καθήκοντα δεν έχουν υψηλή αναγνωσιμότητα από άλλους, το άτομο μπορεί να θεωρήσει ότι δεν υπάρχει ιδιαίτερο όφελος από την υψηλή προσπάθεια και καμία επίπτωση από την χαμηλή προσπάθεια. Η αντίληψη ότι η ατομική εργασία δεν είναι εμφανής αναφέρεται ως “hiding in the crowd” (Latané, Williams & Harkins, 1979). Το θεωρητικό υπόβαθρο ότι η κοινωνική οκνηρία βασίζεται στην αναγνωσιμότητα της εργασίας μπορεί να προέλθει από τη θεωρία της υποκίνησης του Vroom, 1964. Συγκεκριμένα, η κοινωνική οκνηρία μπορεί να αυξηθεί καθώς η ατομική αντίληψη για τη σχέση μεταξύ απόδοσης και αποτελέσματα γίνεται όλο και λιγότερο θετική (Jones, 1984; Karau & Williams, 1993). Επειδή ο λόγος της αντίληψης της απόδοσης με το αποτέλεσμα θα πρέπει να είναι λιγότερο θετικός όταν η αναγνωσιμότητα της εργασίας είναι μικρότερη, τα άτομα δεν έχουν κίνητρο να αυξήσουν την προσπάθειά τους όταν πιστεύουν ότι η προσωπική τους προσπάθεια είναι λιγότερο αναγνωρίσιμη από τον προϊστάμενο τους. (George, 1992). Όταν τα άτομα πιστεύουν ότι η προσπάθεια τους δεν ξεχωρίζει από αυτή των υπολοίπων της ομάδας η προσδοκία της απόδοσης με το αποτέλεσμα μειώνεται. Αντίθετα, όταν η αντίληψη της αναγνωσιμότητας της εργασίας είναι υψηλή, τα άτομα πιστεύουν ότι η προσπάθεια τους ξεχωρίζει από αυτή των συναδέλφων τους. Συνεπώς, τα άτομα είναι πιθανό να εμπλακούν στην κοινωνική οκνηρία όταν δεν υπάρχει αναγνωσιμότητα καθώς ούτε η αύξηση της προσπάθειά τους αλλά ούτε και η μείωση αυτή θα παρατηρηθεί και συνεπώς δεν θα υπάρξει ούτε ανταμοιβή αλλά ούτε και τιμωρία.

## III) Διανεμητική δικαιοσύνη

Η αντίληψη του fair play έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη μελέτη της προσπάθειας των εργαζομένων τόσο στον τομέα της οικονομίας όσο και σε αυτό της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η δικαιοσύνη στην διανομή των ανταμοιβών/αποζημιώσεων έχει αρνητική συσχέτιση με την κοινωνική οκνηρία μέσα

από μια σειρά μελετών. Μια βασική προσέγγιση της διανεμητικής δικαιοσύνης στην οικονομία, αναφέρεται ως η υπόθεση της αποτελεσματικότητας των μισθών, η οποία δείχνει ότι τα άτομα απέχουν από την παρακράτηση προσπάθειας λόγω του φόβου της απόλυσης (Lazear & Rosen, 1979). Στην βιβλιογραφία της οργανωσιακής συμπεριφοράς, η διανεμητική δικαιοσύνη ή η ανταμοιβή ανάλογα με την απόδοση, έχει δείξει ότι παρακινεί τα άτομα να προσπαθήσουν περισσότερο. Ειδικότερα, η George (1995) στην έρευνά της απέδειξε ότι η κοινωνική οκνηρία ήταν μειωμένη όταν υπήρχαν ενδεχόμενες ανταμοιβές σύμφωνα με τη θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Με βάση αυτή τη συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και θεωρίας ισότητας (equity theory) (Greenberg, 1987a; Tyler, 1994), το αποτέλεσμα αυτό είναι σε συμφωνία με αυτό της υπόθεσης των Kidwell and Bennett's (1993) όπου η αντίληψη της ισότητας και της κοινωνικής οκνηρίας έχουν αρνητική συσχέτιση. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, τα άτομα ελαττώνουν την προσπάθεια τους όταν αισθάνονται ότι δεν θα λάβουν σε ικανοποιητικό βαθμό πόρους ή και ανταμοιβές από τον οργανισμό που σχετίζονται με την προσπάθεια που καταβάλουν.

#### IV) Διαδικαστική δικαιοσύνη

Καθώς η διανεμητική δικαιοσύνη αναφέρεται στην κατανομή των πόρων και ανταμοιβών, η διαδικαστική δικαιοσύνη έχει να κάνει με τις αντιλήψεις δικαιοσύνης σε σχέση με τις διαδικασίες ή τις πολιτικές οι οποίες χρησιμοποιούνται σε ότι αφορά στη λήψη αποφάσεων για το προσωπικό, για παράδειγμα, τον καθορισμό του συστήματος για κατανομή των ανταμοιβών (Thibaut & Walker, 1975). Η ατομική αντίληψη για τη δικαιοσύνη των διαδικασιών, μπορεί να επηρεάσει τη σχέση της προσδοκίας της απόδοσης και του αποτελέσματος και συνεπώς να επηρεάσει το επίπεδο της προσπάθειας που δαπανάται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων (Karau & Williams, 1993). Η George (1995) στην έρευνά της διαπίστωσε ότι η μη ενδεχόμενη τιμωρία από τον προϊστάμενο έχει θετική συσχέτιση με την κοινωνική οκνηρία και μια ενδεχόμενη ανταμοιβή έχει αρνητική συσχέτιση με την κοινωνική οκνηρία. Τα ευρήματα αυτά μας δείχνουν τη σημαντικότητα της διαδικαστικής δικαιοσύνης στην ατομική λήψη αποφάσεων, σε ότι έχει να κάνει με τον βαθμό προσπάθειας που θα καταβάλει το άτομο για μια συγκεκριμένη εργασία. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα, τείνουν να αντιλαμβάνονται τις ανταμοιβές που βασίζονται στην συνεισφορά τους στην εργασία ως δίκαιες διαδικαστικά, ενώ οι τιμωρίες οι

οποίες δεν βασίζονται στην εργασιακή συμπεριφορά θεωρούνται διαδικαστικά άδικες. Επιπλέον, ευρήματα της σημαντικότητας της διαδικαστικής δικαιοσύνης σε σχέση με την κοινωνική οκνηρία μπορούν να εξαχθούν από τα αποτελέσματα της έρευνας των Colquitt et al., (2001) όπου διαπιστώνεται θετική σχέση μεταξύ διαδικαστικής δικαιοσύνης και εργασιακής απόδοσης.

#### V) Αντιλαμβανόμενη οκνηρία των συναδέλφων

Η αντιλαμβανόμενη κοινωνική οκνηρία των συναδέλφων αναφέρεται στο βαθμό όπου τα μέλη μιας ομάδας αισθάνονται ότι ένας ή και περισσότεροι συνάδελφοι επιδεικνύουν συμπεριφορά κοινωνικής οκνηρίας (Comer, 1995). Ανεξάρτητα από την πραγματική συμπεριφορά, είναι σημαντική η αντίληψη που υπάρχει για την οκνηρία του συναδέλφου (Mulvey & Klein, 1998). Οι εργαζόμενοι, συνήθως παρατηρούν τη συμπεριφορά των άλλων και αυτό τείνει να επηρεάζει τη δική τους συμπεριφορά (Mitchell, Rothman & Liden, 1985). Ο οδηγός για τη συμπεριφορά τους, προέρχεται από τις ενέργειες μη των υπολοίπων μελών της ομάδας. Τα άτομα τα οποία υποψιάζονται άλλους για συμπεριφορά κοινωνικής οκνηρίας, είναι πιο πιθανό να ακολουθήσουν και αυτοί την ίδια συμπεριφορά. Σε συμφωνία με αυτή την υπόθεση, μια μελέτη από τον Schnake (1991) διαπίστωσε ότι όταν τα μέλη της ομάδας πιστεύουν ότι άλλα μέλη δεν προσπαθούν όσο πρέπει, είναι πιο επιρρεπείς να πράξουν και αυτοί το ίδιο ώστε να αποφύγουν να χαρακτηριστούν «κορόιδα» (sucker effect). Σε συμφωνία με αυτή τη διαπίστωση σε δύο έρευνες (Mulvey & Klein, 1998), διαπιστώθηκε η αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αντίληψης οκνηρίας ανάμεσα σε μέλη μιας ομάδας και απόδοσης στην εργασία. Επιπλέον, την ίδια διαπίστωση επιβεβαίωσαν σε έρευνά τους και οι Robinson and O'Leary-Kelly, όπου υπήρξε θετική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου αντικοινωνικής συμπεριφοράς των συναδέλφων και της αντικοινωνικής συμπεριφοράς του ίδιου του ατόμου (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998).

Οι Williams and Karau αιτιολόγησαν ότι τα άτομα τα οποία θεωρούν τους στόχους της ομάδας σημαντικούς και με ιδιαίτερη αξία, έχουν την τάση να εργάζονται σκληρότερα όταν αντιλαμβάνονται ότι οι συνάδελφοί τους δεν παρακινούνται ώστε να κάνουν σωστά την εργασία τους. Τέτοιοι τύποι ατόμων προσπαθούν να αντισταθμίζουν τη χαμηλή αποδοτικότητα των συναδέλφων τους με το να εργάζονται οι ίδιοι ακόμη σκληρότερα. Επιπλέον οι Williams and Karau (1991) διαπίστωσαν ότι τα άτομα τα οποία προσπαθούν να αντισταθμίσουν την αδυναμία

των συναδέλφων τους, το κάνουν για δικό τους προσωπικό όφελός, π.χ με την επιτυχία της ομάδας θα έχουν προσωπικό κέρδος ή το κάνουν για αλτρουιστικούς λόγους, δηλαδή η συνεισφορά τους θα βοηθήσει τους λιγότερο ταλαντούχου συναδέλφους (Liden et al., 2004).

#### VI) Μέγεθος ομάδας

Καθώς το μέγεθος της ομάδας αυξάνεται, αυξάνεται και η ανωνυμία των μελών της. Η αύξηση αυτή της ανωνυμίας δυσχεραίνει την αξιολόγηση της συνεισφοράς του κάθε μέλους (Jones, 1984). Η παρουσία άλλων, διευκολύνει το αίσθημα ασυδοσίας (Garcia, Weaver, Moskowitz & Darley, 2002). Συνειδητά ή ασυνειδητά, τα άτομα μπορεί να παρακρατήσουν ενέργεια όταν αντιλαμβάνονται ότι με αυτή τους τη συμπεριφορά δεν θα επηρεαστεί το αποτέλεσμα τους (Karau & Williams, 1993). Συνεπώς, τα άτομα μειώνουν την προσπάθειά τους και πετυχαίνουν τις ίδιες ανταμοιβές με μικρότερο κόστος. Παρόλο που μια συνειδητή μείωση της προσπάθειας είναι πιθανή, σε μερικές περιπτώσεις τα άτομα δεν αντιλαμβάνονται την προσπάθεια που καταβάλουν, όταν είναι μέλη μιας μεγάλης ομάδας και πολλές φορές η μείωση αυτή μπορεί να γίνεται χωρίς πρόθεση. Παρόλ' αυτά, εργαστηριακές μελέτες έχουν αποδείξει ότι η αύξηση των συμμετεχόντων που εργάζονται σε ένα έργο οδήγησε σε μείωση της μέσης ατομικής προσπάθειας. (Harkins, Latané & Williams, 1980; Harkins & Petty, 1982). Συνεπώς, όσο μεγαλώνει το μέγεθος της ομάδας, γίνεται όλο και πιο δύσκολο για τα άτομα να εμψυχώσουν ή να ελέγξουν ο ένας τον άλλον.

#### VII) Συνοχή της ομάδας

Η συνοχή της ομάδας ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα μέλη έλκονται μεταξύ τους και έχουν την επιθυμία να παραμείνουν μαζί, έχει αναγνωριστεί ως ένας σημαντικός παράγοντας σε ότι αφορά την κοινωνική οκνηρία. Όταν τα μέλη της ομάδας δεν συμπαθούν ο ένας τον άλλον, δεν αισθάνονται δεμένοι και είναι πιθανό να εμπλακούν σε συμπεριφορές κοινωνικής οκνηρίας. Από την άλλη, όταν τα μέλη αισθάνονται συντροφικότητα και τη σημαντικότητα του «εμείς», μπορεί να ερμηνεύσουν την κοινωνική οκνηρία ως μια συμπεριφορά η οποία απογοητεύει τους συναδέλφους. Έρευνες έχουν δείξει ότι η συνοχή της ομάδας έχει αρνητική συσχέτιση με την κοινωνική οκνηρία. Σε μελέτη των Karau and Williams (1997) η συνοχή της ομάδας χαρακτηρίστηκε με βάση τον χαρακτηρισμό των άλλων από τα υποκείμενα της έρευνας ως «στενοί φίλοι» ή «άγνωστοι» με την παραδοχή ότι οι

«άγνωστοι» συμμετέχοντας σε μια ομάδα, αυτή θα είχε μικρότερη συνοχή από ότι η ομάδα που συμμετέχουν φίλοι. Σε μεταγενέστερη έρευνα των Karau and Hart (1998) η συνοχή της ομάδας δημιουργήθηκε με βάση την δημιουργία ζευγών αγνώστων, οι οποίοι δήλωσαν ότι συμφωνούν πλήρως, διαφωνούν πλήρως ή απλά διαφωνούν σε ένα θέμα. Η κοινωνική οκνηρία παρατηρήθηκε μόνο στις ομάδες εκείνες όπου δεν υπήρχε συνοχή ή υπήρχε μικρή συνοχή. Σε ομάδες με υψηλά επίπεδα συνοχής τα μέλη εργαζόταν το ίδιο σκληρά τόσο σε συλλογικό επίπεδο όσο και σε ατομικό (Karau & Hart, 1998).

### 3.6 ANTILAMBANOMENH KOINΩNIKH OKNHPIA

Καθώς ο όρος «επίσημες εργασιακές ομάδες» έχει επικρατήσει στους οργανισμούς (Gordon, 1992; Osterman, 1994), η κατανόηση για το πώς οι ομάδες λειτουργούν επηρεάζει την απόδοση της ομάδας. Η βιβλιογραφία σχετικά με τη θέσπιση στόχων της ομάδας, υποστηρίζει ότι οι προκλητικοί στόχοι μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας και ότι ομάδες με συγκεκριμένους στόχους έχουν καλύτερη απόδοση από αυτές με ποιο αόριστους στόχους (O’Leary et al., 1994).

Ο όρος κοινωνική αντίληψη έχει χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει τις αντιλήψεις σχετικά με την ομάδα π.χ τάσεις, συνοχή, αποτελεσματικότητα. Οι μεταβλητές της κοινωνικής αντίληψης επηρεάζουν σημαντικά την αποδοτικότητα της ομάδας σε σχέση με άλλους παράγοντες επηρεασμού, όπως η αλληλεξάρτηση ή η σύσταση της ομάδας (Campion, et al., 1993).

Η αντιλαμβανόμενη κοινωνική οκνηρία είναι η αντίληψη ότι ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας δεν συμβάλουν όσο μπορούν στην ομάδα (Comer, 1995). Η αντιλαμβανόμενη κοινωνική οκνηρία είναι διαφορετική από την κοινωνική οκνηρία ή από το φαινόμενο της καιροσκοπικής συμπεριφοράς (free riding) (Comer, 1995). Τα δύο τελευταία αποτελούν μορφές μείωσης της προσπάθειας στα πλαίσια της ομάδας. (Kidwell & Bennett, 1993).

Η κοινωνική οκνηρία όπως έχει ήδη αναλυθεί, αναφέρεται στο αποτέλεσμα που προκύπτει όταν τα άτομα ασκούν μικρότερη προσπάθεια όταν εργάζονται μέσα σε μια ομάδα από ότι όταν εργάζονται μόνα τους. Το ίδιο ισχύει και για τον όρο “free riding” ένας όρος ανάλογος με τον όρο κοινωνική οκνηρία. Παρόλο που η αντιλαμβανόμενη μειωμένη προσπάθεια και η πραγματικά μειωμένη προσπάθεια

συνδιακυμαίνονται, είναι πιθανό τόσο η κοινωνική οκνηρία να συμβαίνει χωρίς τα άλλα μέλη της ομάδα να το αντιλαμβάνονται. Για να αντικατοπτρίζει η αντιλαμβανόμενη κοινωνική οκνηρία την πραγματική κοινωνική οκνηρία, θα πρέπει οι προσπάθειες όλων των μελών της ομάδας να παρατηρούνται, να παρακολουθούνται, να ερμηνεύονται με τον σωστό τρόπο και να ανακτώνται με ακρίβεια από τα άλλα μέλη της ομάδας.

Αν η κοινωνική οκνηρία δεν γίνεται αντιληπτή από τα άλλα μέλη, η μειωμένη προσπάθεια δεν αναμένεται να επηρεάσει αρνητικά την παρακίνηση των μελών. Επιπλέον, τα μέλη της ομάδας μπορούν να αντιληφθούν την οκνηρία ακόμη και όταν όλα τα μέλη της ομάδας συνεισφέρουν πλήρως και αυτή η αντίληψη έχει αρνητικό αντίκτυπο στην παρακίνηση των μελών της ομάδας. Έρευνες σε διάφορα πεδία της οργανωσιακής συμπεριφοράς (της θεωρίας απόδοσης, της δικαιοσύνης, του άγχους, της λήψη αποφάσεων και της αξιολόγηση των επιδόσεων) έχουν δείξει ότι οι στάσεις και οι συμπεριφορές βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε αντιλήψεις που μπορεί ή όχι να αντανακλούν και πραγματικές συνθήκες (Ilgen, et al., 1994). Συνεπώς, οι αντιλήψεις των μελών της ομάδας είναι σημαντικές στην εξέταση των επιπτώσεων της κοινωνικής οκνηρίας στην παρακίνηση των μελών της ομάδας, ανεξάρτητα αν αυτές οι αντιλήψεις είναι ακριβείς ή όχι.

Οι Orbell and Dawes (1981) πιθανολόγησαν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της αντίληψης της ύπαρξης του φαινομένου free-riding και της απόδοσης. Ισχυρίστηκαν, ότι τα μέλη της ομάδας βρίσκουν απωθητικό το να καλύπτουν τη μειωμένη προσπάθεια των άλλων και συνεπώς προτιμούν να μειώσουν τη δική τους συνεισφορά στην ομάδα. Το φαινόμενο του να καλύπτουν τα μέλη μιας ομάδας αυτούς που καιροσκοπούν (free riders) ονομάζεται φαινόμενο κορόιδου (Kerr, 1983). Ελάχιστα εργαστηριακά πειράματα έχουν ερευνήσει το φαινόμενο αυτό (Jackson & Harkins, 1985; Kerr, 1983; Williams and Karau, 1991). Ο Kerr (1983) επιβεβαίωσε την υπόθεση που είχε κάνει για το φαινόμενο κορόιδου όταν τα υποκείμενα της έρευνάς τους καθοδηγήθηκαν ώστε να πιστεύουν ο συνάδελφός τους, ο οποίος είχε τις ικανότητες για υψηλή απόδοση, αποτύχαινε κατ' εξακολούθηση. Τα άτομα αυτά μείωσαν την προσπάθειά τους και ως αποτέλεσμα η απόδοσή τους μειώθηκε. Επιπλέον, σε έρευνες των Jackson & Harkins (1985) και Williams&Karau, (1991) επιβεβαιώθηκε η υπόθεση του φαινομένου κορόιδου όταν υπήρχε η αντίληψη ότι ο συνάδελφος δεν είχε παρακίνηση πάρα ότι δεν είχε ικανότητες.



Μια σημαντική επίπτωση της αντίληψης της κοινωνικής σκηνικής φαίνεται να είναι η αρνητική παρακίνηση. Ο Kerr (1983) υποστήριξε ότι η αντίληψη της μειωμένης προσπάθειας των άλλων μελών της ομάδας επηρεάζει της επιλογές παρακίνησης. Μια πιθανή επιλογή παρακίνησης είναι τα μέλη της ομάδας να μπορούν να κάνουν αναφορές στους στόχους επίδοσης της ομάδας. Οι προσδοκίες για επιτυχία, έχει επιβεβαιωθεί πολλές φορές ότι αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιρροής των στόχων και του επιπέδου φιλοδοξίας (Klein, 1991). Με την αντιλαμβανόμενη κοινωνική σκηνική, η αναμενόμενη προσπάθεια της ομάδας συνολικά είναι χαμηλότερη, γεγονός που οδηγεί σε χαμηλότερες προσδοκίες να επιτευχθεί υψηλό επίπεδο απόδοσης. Τα μέλη της ομάδας τα οποία αντιλαμβάνονται την ύπαρξη κοινωνικής σκηνικής, αναμένεται να έχουν χαμηλότερο στόχο απόδοσης για την ομάδα καθώς υπάρχει η πεποίθηση χαμηλότερης προσπάθειας από τους άλλους. Επιπλέον, αντί να έχουν το ρόλο του «κοροΐδου», τα μέλη τα οποία αντιλαμβάνονται την κοινωνική σκηνική από άλλους, προτιμούν να μην αναλώνουν μεγάλη προσπάθεια (Albanese & Van Fleet, 1985). Τα μέλη τα οποία μειώνουν την προσπάθεια τους ως αποτέλεσμα της κοινωνικής σκηνικής των άλλων, έχουν μειωμένη προσδοκία για επιτυχία, δεδομένου ότι ούτε οι ίδιοι αλλά ούτε και οι άλλοι που θεωρείται ότι εμπλέκονται στην κοινωνική σκηνική θα προσπαθήσουν όσο πιο πολύ μπορούν.

Η αντιλαμβανόμενη κοινωνική σκηνική έχει αρνητική επίπτωση στην αφοσίωση στον στόχο της ομάδας. Αυτό το αρνητικό αποτέλεσμα μπορεί να εξελιχθεί σε έναν φαύλο κλιμακούμενο κύκλο. Με την αντίληψη της κοινωνικής σκηνικής, τα μέλη της ομάδας προτιμούν να μειώσουν την προσπάθεια τους και τις φιλοδοξίες τους για την ομάδα παρά να αποτελέσουν το κοροΐδο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρξει ακόμη μεγαλύτερη αντιλαμβανόμενη κοινωνική σκηνική.

Σε αντίθεση με τη συνοχή, η οποία μπορεί να έχει είτε θετικό είτε αρνητικό αποτέλεσμα στην απόδοση της ομάδας, εξαρτώμενη από τον τρόπο με τον οποίο η επιρροή αυτή καθοδηγείται, η αντιλαμβανόμενη κοινωνική σκηνική έχει μόνο αρνητικά αποτελέσματα. Επιπλέον, έχει αρνητική επίπτωση και στο ηθικό της ομάδας. Με δεδομένο τον όγκο εργασίας που πραγματοποιείται από μια ομάδα σε οργανισμούς και την μεγάλη διάδοση των αυτοδιαχειριζόμενων και ημι-αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων, οι οργανισμοί έχουν συμφέρον να μειώσουν την

αντιλαμβανόμενη κοινωνική οκνηρία ιδιαίτερα αν αυτές η αντίληψη αυτή δεν είναι βασισμένη και σε πραγματική μείωση της προσπάθειας (Klein & Mulvey, 1998).

*H4: Η ανταλλακτική σχέση ατόμου-ομάδας (TMX) έχει αρνητική συσχέτιση με την αντιλαμβανόμενη κοινωνική οκνηρία.*

### 3.7 ANAMENOMENH ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΚΟΡΟΙΔΟΥ

Το φαινόμενο του κορόιδου και η αναμενόμενη μείωση της προσπάθειας σύμφωνα με έρευνες, αποτελούν μεσολαβητικούς παράγοντες στη σχέση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής οκνηρίας και της δυσκολίας του στόχου. Τα μέλη της ομάδας τα οποία αντιλαμβάνονται οκνηρία στην ομάδα, μειώνουν τους στόχους τους διότι αναμένουν μειωμένη προσπάθεια από τα άλλα μέλη της ομάδας και γιατί δεν θέλουν να αποτελέσουν το «κορόιδο». Παρόλ'αυτά πρέπει να υπάρξει περαιτέρω έρευνα σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους η αντιλαμβανόμενη κοινωνική οκνηρία επηρεάζει τόσο τις επιλογές παρακίνησης όσο και τους στόχους.

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τη σχέση αυτή, είναι το μέγεθος της ομάδας. Η αντιλαμβανόμενη κοινωνική οκνηρία μπορεί να μην οδηγήσει και σε μικρότερους στόχους μέσα από αναμενόμενη μειωμένη προσπάθεια και το φαινόμενο του κορόιδου σε μεγαλύτερου μεγέθους ομάδες, καθώς υπάρχουν πολλά άλλα μέλη για να συνεισφέρουν και με αυτό τον τρόπο αντισταθμίζεται η όποια μείωση της προσπάθειας (Klein & Mulvey, 1998).

Σύμφωνα με τους Klein και Mulvey (1995) οι μεταβλητές που σχετίζονται με την κοινωνική αντίληψη α) επηρεάζουν σημαντικά τη διαδικασία θέσπισης στόχων και β) επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας μέσα από της διαδικασία θέσπισης στόχων. Η συνοχή, η αντιλαμβανόμενη κοινωνική οκνηρία, η συλλογική επίδοση, η δυσκολία των στόχων της ομάδας, η δέσμευση της ομάδας στους στόχους επηρεάζουν την επίδοσης της ομάδας. Τέλος, οι ενδιαφέροντες στόχοι έχει διαπιστωθεί ότι παίζουν σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση της ομάδας και στην απόδοσή της.

*H5a: Η ανταλλακτική σχέση ατόμου-ομάδας (TMX) έχει αρνητική συσχέτιση με την αναμενόμενη μείωση προσπάθειας.*

*H5b: Η ανταλλακτική σχέση ατόμου-ομάδας (TMX) έχει αρνητική συσχέτιση με το φαινόμενο του κοροΐδου (sucker effect)*

### 3.8 ΕΚΤΟΣ ΡΟΛΟΥ ΚΑΙ ΕΝΤΟΣ ΡΟΛΟΥ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Μια βασική αρχή του group engagement model είναι ότι η συμπεριφορά του ατόμου στην ομάδα, σε ότι αφορά την προσπάθεια που καταβάλλει, επηρεάζεται από το ρόλο που παίζει η ομάδα στο τρόπο που βλέπει τον εαυτό του. Το group engagement model εξηγεί ότι αυτό το φαινόμενο συμβαίνει γιατί τα μέλη της ομάδας με ισχυρές προσωπικότητες, παρακινούνται εσωτερικά ώστε να διευκολύνουν την βιωσιμότητα και την επιτυχία της ομάδας. Επειδή η ομάδα έχει ενσωματωθεί στην αυτό-αντίληψή τους (δηλαδή η ομάδα και ο εαυτός τους έχουν μετατραπεί σε αλληλοκαλυπτόμενες ψυχολογικές οντότητες), τα άτομα αυτά, εγγενώς ασχολούνται με την καλή διαβίωση της ομάδας τους και συνεπώς είναι πιθανό να συμπεριφερθούν για λογαριασμό των συμφερόντων της ομάδας τους. Για τα άτομα αυτά, η επιτυχία της ομάδας είναι συνώνυμο της προσωπικής τους επιτυχίας, αναπτύσσουν ένα έμφυτο ενδιαφέρον να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της ομάδας και να προωθήσουν τους στόχους της και συνεπώς αναπτύσσουν εκτός ρόλου συμπεριφορά (Blader & Tyler, 2009).

Οι εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης, παρακινούνται στο να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους μέσα από την εμπλοκή τους σε εκτός ρόλου και εντός ρόλου συμπεριφορές (Siders, et al., 2001). Η συναισθηματική δέσμευση έχει αποδειχθεί ότι έχει θετική συσχέτιση με την εντός ρόλου και εκτός ρόλου συμπεριφορά (Riketta, 2002). Σύμφωνα με τους Eisenberger et al. (2010), η ανταλλακτική σχέση ηγέτη-ακολούθου, σχετίζεται με την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και αυτή με τη σειρά της με την απόδοση. Συνεπώς, η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί μεσολαβητικό παράγοντα ανάμεσα στην σχέση LMX και την απόδοσης. Υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή ενσωμάτωση του επιβλέποντα (SOE), μετριάζει τη σχέση μεταξύ της ανταλλακτικής σχέσης LMX και της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης. Συνεπώς, η επίδραση της οργανωσιακής ενσωμάτωσης (SOE) στη σχέση LMX, θα επηρεάσει την οργανωσιακή δέσμευση και συνεπώς και την απόδοση. Η διαδραστική επιρροή της σχέσης LMX και οργανωσιακής ενσωμάτωσης στην συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, θα μεταφερθεί σε εκτός ρόλου και εντός ρόλου

συμπεριφορά του εργαζομένου. Όταν η οργανωσιακή ενσωμάτωση είναι υψηλή, υπάρχει και υψηλού επιπέδου ανταλλακτική σχέση LMX η οποία οδηγεί σε αυξημένη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και υψηλή απόδοση κατ' επέκταση. Όταν όμως η οργανωσιακή ενσωμάτωση είναι χαμηλή, ένα υψηλό επίπεδο της σχέσης LMX δεν θα καταφέρει να οδηγήσει σε υψηλή συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και συνεπώς και σε υψηλή απόδοση (Eisenberger et al., 2010)

*H6a: Η ανταλλακτική σχέση ηγέτη-ακολούθου (LMX) έχει θετική συσχέτιση με την εντός ρόλου συμπεριφορά.*

*H6b: Η ανταλλακτική σχέση ηγέτη-ακολούθου (LMX) έχει θετική συσχέτιση με την εκτός ρόλου συμπεριφορά.*

### 3.9. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ (LMX) ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ (TMX)

Η ανταλλακτική σχέση ηγέτη-ακολούθου (LMX), όπως αναφέρθηκε, βρίσκεται στη θεώρηση ότι οι ηγέτες αναπτύσσουν σχέσεις διαφορετικής ποιότητας με τους υφιστάμενούς τους (Graen & Cashman, 1975; Graen et al., 1977). Οι σχέσεις υψηλής ποιότητας χαρακτηρίζονται από ειλικρίνεια, ανοιχτή ανταλλαγή πληροφορήσης και υποστήριξη. Οι ηγέτες παρέχουν ευκαιρίες, πληροφορίες και στήριξης, σε αντάλλαγμα με την προσπάθεια, την αφοσίωση και την ενεργό συνεισφορά από τους υφιστάμενους. (Wilson, Sin, & Conlon, 2010). Αρκετές έρευνες έχουν αναδείξει τη σημαντικότητα της σχέσης LMX μέσα σε μια εργασιακή ομάδα (Ford & Seers, 2006; Henderson, et al., 2009; Tse et al., 2008). Παρόλ' αυτά δεν έχει εξετάσει σε βάθος η σημασία της ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-ακολούθου (LMX) σε σχέση με την ανταλλακτική σχέσης ομάδας-ατόμου (TMX) προκειμένου να εξηγηθούν οι διακυμάνσεις στα αποτελέσματα της εργασίας (εργασιακή απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση και πρόθεση αποχώρησης). Ο Seers (1989) πρότεινε ότι η δομή της σχέσης TMX αντιπροσωπεύει την ποιότητα των αμοιβαίων ανταλλαγών μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Η σχέση TMX είναι προσαρμοσμένη από την σχέση LMX και αντιπροσωπεύει την αντίληψη του ατόμου για την ποιότητα αλληλεπίδρασης σχέσεων με τα άλλα μέλη της ομάδας (Seers, 1989). Η σχέση μεταξύ των ανταλλακτικών σχέσεων LMX και TMX, οι οποίες αποτελούν ένα παράλληλο οικοδόμημα, αναφέρεται σε δύο διαφορετικά ψυχολογικά

εξέχουσες σχέσεις μεταξύ μελών σε ένα εργασιακό περιβάλλον, αλλά είναι επίσης και στενά συνδεδεμένη μέσα από την κοινή τους καταγωγή. Και οι δύο έννοιες βασίζονται στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, η οποία τονίζει ιδιαίτερα την αμοιβαία ενίσχυση, όμως με μερικές σημαντικές διαφορές. Γενικά, ένα άτομο κατέχει τη θέση του προϊστάμενου, ενώ οι υπόλοιποι έχουν το ρόλο ως μέλη της ομάδας. Επιπλέον, η φύση της αμοιβαίας ενίσχυσης είναι διαφορετική σε ένα δυαδικό σχήμα σχέσης LMX ηγέτη-ακολούθου και αυτό γιατί οι προϊστάμενοι έχουν την εξουσία και τους πόρους που οι υφιστάμενοι δεν έχουν (Graen, 1976). Στην περίπτωση της σχέσης TMX τα μέλη της ομάδας είναι πιθανό να λειτουργούν επί ίσοις όροις, σε ότι αφορά τους πόρους και την εξουσία. Ανάμεσα στα άτομα που ο ρόλος τους είναι μέλη μιας ομάδας, η σχέση TMX αναγνωρίζει, ότι δημιουργείται ανάμεσά τους η αντίληψη ότι η ομάδα είναι μια ψυχολογική οντότητα, μέσα στην οποία δημιουργείται στενή σχέση (Jacobs, 1970). Η σχέση TMX αντανακλά το πώς τα άτομα αντιλαμβάνονται τις εργασιακές αλληλοεπιδράσεις με τα άλλα μέλη της ομάδας καθώς εκπροσωπούν την ταυτότητα της ομάδας και όχι ατομικά τον εαυτό τους. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την σχέση LMX, όπου τα άτομα δημιουργούν αμοιβαίες δυαδικές σχέσεις με τον προϊστάμενο σε ατομικό επίπεδο. Συνεπώς, η σχέση TMX αγνοεί τις όποιες διαφορές υπάρχουν μεταξύ συγκεκριμένων δυαδικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Η σχέση LMX αντίστοιχα, αντανακλά τις χαρακτηριστικές συμπεριφορές μεταξύ της αλληλεπίδρασης προϊσταμένου και υφισταμένου. Αντίθετα με τη σχέση TMX, η σχέση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου είναι μια συγκεκριμένη δυαδική σχέση αλλά, η ίδια η διαπροσωπική ευαισθητοποίηση, η ευαισθησία και η ανησυχία που επιτρέπει σε ορισμένα άτομα να δημιουργήσουν ισχυρές σχέσεις, θα πρέπει να λειτουργεί αναλογικά και για τη σχέση LMX όπως και για τη σχέση TMX. Όταν οι αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις διευκολύνουν την αποδοτικότητα στην εργασία, προωθούν επιπλέον το κοινωνικό δέσιμο και κάνουν την εργασία πιο ευχάριστη.

Παρόλο που οι σχέσεις LMX και TMX είναι ξεχωριστές δομές (Seers, 1989), τα άτομα τα οποία δημιουργούν μια υψηλής ποιότητας σχέση αμοιβαιότητας με τους προϊσταμένους τους, σε αντίθεση με αυτούς που δεν το κάνουν, δημιουργούν επίσης υψηλής ποιότητας σχέσεις αμοιβαιότητας και με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, σε αντίθεση με αυτούς που έχουν χαμηλής ποιότητας σχέσεις. Τα άτομα τα οποία εκτιμούν την υψηλή ποιότητας σχέση και επενδύουν την προσπάθειά τους σε αυτή,

είναι πιθανό να κάνουν το ίδιο, τόσο με τους συναδέλφους τους όσο και με τους προϊσταμένους τους. Παρόλο που δύο σχέσεις όπου συμμετέχει το ίδιο άτομο δεν είναι ποτέ πανομοιότυπες, το τι συνεισφέρει το άτομο αυτό και στις δύο, σημαίνει ότι θα πρέπει να ενσωματώσει τις ίδιες χαρακτηριστικές ιδιότητες του. Για παράδειγμα οι Nahrgang, Morgeson, and Ilies (2009) και οι Bernerth et al., (2007) επιβεβαίωσαν τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ενός μέλους και της ποιότητας της σχέσης LMX.

Τόσο η ανταλλακτική σχέση LMX όσο και η TMX μετράει την ποιότητα των αμοιβαίων ανταλλαγών μεταξύ συναδέλφων στον χώρο εργασίας. Αν και η LMX επικεντρώνεται στη σχέση ηγέτη-ακολούθου, ενώ η TMX εξετάζει τη σχέση μεταξύ μελών της ίδιας ομάδας, και οι δυο τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε εμπειρικό έχουν αποδείξει τη συσχέτισή τους, μέσα στον εργασιακό χώρο, με αποτελέσματα όπως η απόδοση, η οργανωσιακή δέσμευση, η εργασιακή ικανοποίηση και η πρόθεση για αποχώρηση. Όμως, δεν είναι ακόμη γνωστό αν οι εργαζόμενοι ξοδεύουν το χρόνο τους αναπτύσσοντας κάθετες σχέσεις μεταξύ εργαζόμενου και προϊσταμένου (LMX) ή αν αναπτύσσουν οριζόντιες σχέσεις με τα άλλα μέλη της ομάδας (TMX). Σύμφωνα με την έρευνα των Keup et al. (2004), αποδεικνύεται ότι η TMX συμβάλλει σε κάποια αποτελέσματα όπως οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση, αλλά όχι σε σχέση με τα υπόλοιπα όπως απόδοση και πρόθεση για αποχώρηση. Όμως, αρκετές σύγχρονες έρευνες επικεντρώνονται στο ρόλο της σχέσης προϊσταμένου-υφισταμένου μέσα από τη διαπραγμάτευση της κοινωνικής ανταλλαγής όπως περιγράφεται από τη θεωρία LMX (Graen & Cashman, 1975; Graen, et al., 1977). Παρόλο που αυτή η κάθετη σχέση είναι σημαντική, καθώς οι οργανωτικές δομές γίνονται πολυεπίπεδες, η σημαντικότητα της μειώνεται σε σχέση με τις ανάλογες οριζόντιες σχέσεις οι οποίες εμφανίζονται μέσα σε μια εργασιακή ομάδα. Τις τελευταίες δεκαετίες οι εργασιακές δομές όλο και περισσότερο σχεδιάζονται γύρω από τις ομάδες λόγω της ικανότητάς τους για μόχλευση των ατομικών γνώσεων και ικανοτήτων (Anand, et al., 2010). Οι ερευνητές, έχουν αφιερώσει μεγαλύτερη προσοχή σε μελέτες οι οποίες ερευνούν την ποιότητα της κοινωνικής ανταλλαγής μέσα σε μια ομάδα εργασίας όπως αυτή η σχέση περιγράφεται από τη θεωρία TMX (Seers, 1989; Seers et al., 1995). Δημιουργείται ένα δίλλημα, καθώς στη βιβλιογραφία δεν ερευνήθηκαν επαρκώς οι σταδιακές και σχετικές συνεισφορές της ανταλλακτικής σχέσης LMX και TMX σε σχέση με τα

εργασιακά αποτελέσματα, τα οποία είναι εργασιακή απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση και πρόθεση για αποχώρηση. Καθώς αναπτύσσονται δομές προσανατολισμένες στην ομάδα, μια πιο πλήρης κατανόηση των σχέσεων κοινωνικών ανταλλαγών μέσα σε μια εργασιακή ομάδα μπορεί να βοηθήσει στην έρευνα. Η ενασχόληση με την σχέση ηγέτη-ακολούθου, έχει να κάνει ξεκάθαρα με το ότι η διαδικασία της εποπτικής ηγεσίας πραγματοποιείται μέσα από κάθετες ανταλλαγές σχέσεων, υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ομάδα ή για κοινή ηγεσία, η οποία πραγματοποιείται χωρίς ή μαζί με το επίσημο στυλ ηγεσίας του επιβλέποντα και δημιουργεί την ανάγκη για καλύτερη κατανόηση των ανταλλακτικών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και πώς μπορούν αυτές λειτουργήσουν παράλληλα με τις κάθετες σχέσεις. Έτσι, υπάρχουν έρευνες για τις ανταλλαγές σχέσεων σε κάθετο επίπεδο (LMX) όσο και οριζόντιο επίπεδο (TMX) παράλληλα (Tse & Dasborough, 2008). Όμως, δεν είναι γνωστό αν ο περιορισμένος χρόνος που έχουν οι εργαζόμενοι είναι καλύτερο να αφιερώνεται στο να αναπτύσσονται κάθετες σχέσεις, προϊσταμένων και υφισταμένων (LMX) ή οριζόντιες σχέσεις μεταξύ μελών της ομάδας (TMX). Οι Day, Gronn, and Salas (2006) επανέλαβαν αυτό το σημείο με την περιγραφή της ποικιλομορφίας της εννοιολογικής αντίληψης της ηγεσίας της ομάδας.

Όπως αναλύθηκε, η θεωρία LMX (Liden et al., 1997) υποστηρίζει ότι οι ηγέτες δεν αναπτύσσουν την ομοιόμορφες σχέσεις με όλους τους υφιστάμενους. Με κάποιους από αυτές αναπτύσσουν σχέσεις υψηλότερης ποιότητας οι οποίες χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη, συμπάθεια και αμοιβαίο σεβασμό ενώ με άλλους αναπτύσσουν χαμηλότερου επιπέδου σχέσεις οι οποίες περιορίζονται μόνο στις απολύτως απαραίτητες αλληλεπιδράσεις οι οποίες καθορίζονται από το ρόλο του ατόμου. Με βάση αυτή τη θεωρία, ο Seers (1989) προτείνει ότι και η σχέση TMX είναι ένα ανάλογο οικοδόμημα που αναφέρεται στην ποιότητα ανταλλακτικών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας. Και οι δύο τύποι σχέσεων, τόσο η LMX όσο και η TMX παρέχουν κοινωνική υποστήριξη στα άτομα, σχετιζόμενη με την εργασία. Για παράδειγμα, η ποιότητα της σχέσης LMX έχει βρεθεί να είναι συνεπής προγνωστικός δείκτης των στάσεων που σχετίζονται με την εργασία, όπως η οργανωσιακή δέσμευση και η ικανοποίηση σε σχέση με τον επιβλέποντα και συμπεριφορές όπως η απόδοση και συμπεριφορές οργανωσιακής ιθαγένειας (Gerstner & Day, 1997; Liden et al., 1997). Άλλες έρευνες, σχετικά λιγότερες, έχουν εξετάσει την επίδραση της σχέσης TMX στις οργανωσιακές στάσεις και

συμπεριφορές και τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η σχέση TMX έχει θετική συσχέτιση με θετικές στάσεις και συμπεριφορές όπως η εργασιακή ικανοποίηση (Seers, 1989), η οργανωσιακή δέσμευση και η απόδοση (Liden et al., 2000). Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, στην οποία βασίζονται σε μεγάλο βαθμό οι ανταλλακτικές σχέσεις LMX και TMX, κάνει διάκριση ανάμεσα στις «κοινωνικές» ανταλλαγές που περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα υποχρέωσης, ευγνωμοσύνης και εμπιστοσύνης, και τις «οικονομικές» ανταλλαγές που δεν υπερβαίνουν τους όρους της σύμβασης εργασίας. Οι θεωρίες LMX και TMX δεν υιοθετούν τη διχοτόμηση της θεωρίας των κοινωνικών ανταλλαγών, αλλά αντιθέτως, βλέπουν την ποιότητα των σχέσεων ως κάτι συνεχές. Όμως, τόσο η σχέση LMX όσο και η σχέση TMX, βασίζονται στο επιχείρημα της θεωρίας κοινωνικής ανταλλαγής, όπου καθώς τα μέρη επιδεικνύουν συμπεριφορές με τις οποίες επωφελούνται αμοιβαία, η σχέση μετατρέπεται σε σχέση υψηλής ποιότητας. Οι κοινωνικές ανταλλακτικές σχέσεις μεταξύ ατόμων σε έναν οργανισμό αναπτύσσονται ως αποτέλεσμα μια σειράς ικανοποιητικών αλληλοεπιδράσεων μεταξύ ατόμων (Uhl-Bien et al., 2000), οι οποίες οδηγούν σε εμπιστοσύνη και σεβασμό. Οι αντιλήψεις για την οργανωσιακή δικαιοσύνη έχει αναγνωριστεί ως ένας σημαντικός παράγοντας σχετιζόμενος με τις κοινωνικές ανταλλακτικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον (Masterson et al., 2000; Scandura, 1999). Οι Folger and Cropanzano (1998) υποστήριξαν ότι τα άτομα αναγνωρίζουν τον υπεύθυνο για την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη ή την αδικία και μεταβάλλουν τη συμπεριφορά τους αντίστοιχα. Από τη στιγμή που έχουν αναγνωρίσει τον υπεύθυνο, σύμφωνα με τη θεωρία κοινωνικών ανταλλαγών (Blau, 1964), τα άτομα αναπτύσσουν την επιθυμία να ανταποδώσουν, οδηγώντας στη δημιουργία μια αμοιβαίας υποχρέωσης στη σχέση. Μελέτες έχουν εξετάσει την διαδικαστική δικαιοσύνη σε σχέση με τις κοινωνικές ανταλλακτικές σχέσεις και διαπιστώθηκε ότι η διαδικαστική δικαιοσύνη αποτελεί προγνωστικό παράγοντα της ποιότητας των σχέσεων που δημιουργούν τα άτομα μέσα στον οργανισμό και αναφέρεται ως αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (POS) (Masterson et al., 2000; Rhoades et al., 2001). Όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι στον οργανισμό έχουν σχεδιαστεί δίκαιες διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων, μπορεί να δημιουργηθεί η ανάγκη για ανταπόδοση της ευνοϊκής μεταχείρισης, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μια υψηλής ποιότητας σχέσης με τον οργανισμό. Συνεπώς, οι έρευνες δείχνουν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ διαδικαστικής δικαιοσύνης και



αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης. Η δικαιοσύνη της αλληλεπίδρασης είναι η πιο συσχετιζόμενη αντίληψη δικαιοσύνης με τις σχέσεις κοινωνικών ανταλλαγών. Όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι τους συμπεριφέρονται με ειλικρίνεια, σεβασμό και τιμιότητα έχουν την αντίληψη υψηλής ποιότητας δικαιοσύνης αλληλεπίδρασης.

Οι σχέσεις υψηλής ποιότητας ηγέτη-ακολούθου χαρακτηρίζονται από ειλικρίνεια, ανταλλαγή πληροφόρησης και υποστήριξη. Οι ηγέτες παρέχουν ευκαιρίες, πληροφόρηση και υποστήριξη με αντάλλαγμα την προσπάθεια, την αφοσίωση και την ενεργητική συμπεριφορά από τους υφισταμένους τους. (Wilson, Sin, & Conlon, 2010). Τα αποτελέσματα αρκετών ερευνών έχουν δείξει τη σημαντικότητα της σχέσης LMX μέσα στα πλαίσια της ομάδας (Ford & Seers, 2006; Henderson, et al., 2009; Tse, et al., 2008). Όμως, καμία μελέτη δεν έχει εξετάσει το μέγεθος της σημαντικότητας της σχέσης LMX στη σχέση TMX ώστε να αιτιολογηθούν οι διακύμανση στα εργασιακά αποτελέσματα. Ο Seers (1998) στην έρευνα του πρότεινε ότι το οικοδόμημα της σχέσης TMX αντιπροσωπεύει την ποιότητα της αμοιβαιότητας των ανταλλακτικών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας. Η σχέση TMX υιοθετείται από τη σχέση LMX και αντιπροσωπεύει την ατομική αντίληψη για την ποιότητα των σχέσεων ανταλλαγής ρόλου με τα άλλα μέλη της ομάδα (Seers, 1989). Η σχέση TMX ορίζεται ως η αντίληψη ενός μέλους μιας ομάδας για την ποιότητα της αμοιβαιότητας μεταξύ ενός μέλους της ομάδας του σε σχέση με την συνεισφορά του σε ιδέες, επανατροφοδότηση και βοήθεια στα άλλα μέλη και σε αντάλλαγμα λαμβάνει πληροφόρηση, βοήθεια και αναγνώριση από τα άλλα μέλη (Seers et al., 2001). Συνεπώς η σχέση TMX αντιπροσωπεύει την ποιότητα ανταλλαγής με τα άλλα μέλη της ομάδας όχι μεμονωμένα, αλλά μέσα από τον κοινό τους ρόλο ως μέλη της συγκεκριμένης ομάδας. Αντικατοπτρίζει το πώς τα άτομα αντιλαμβάνονται τις αλληλεπιδράσεις με τα άλλα μέλη της ομάδας, καθώς εκπροσωπούν την ταυτότητα της ομάδας και όχι τον εαυτό τους ατομικά. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την σχέση LMX όπου τα άτομα δημιουργούν μια δυαδική σχέση με τον επιβλέποντά τους ως μοναδικά άτομα. Η σχέση TMX αγνοεί τις όποιες διαφορές μπορεί να υπάρξουν μεταξύ συγκεκριμένων δυαδικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Αντίστοιχα η σχέση LMX αντικατοπτρίζει συγκεκριμένες χαρακτηριστικές συμπεριφορές οι οποίες προκύπτουν μέσα από τη σχέση επιβλέποντα και υφιστάμενου. Σε αντίθεση με TMX η σχέση επιβλέποντα-

υφισταμένου είναι συγκεκριμένη δυαδική σχέση αλλά συγχρόνως η ίδια διαπροσωπική συνειδητοποίηση, ευαισθησία και ανησυχία που επιτρέπουν σε ορισμένα άτομα να δημιουργήσουν πιο εύκολα ισχυρές σχέσεις, θα πρέπει να λειτουργούν με ανάλογο τρόπο για τις ανταλλακτικές σχέσεις LMX και TMX. Καθώς οι αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις διευκολύνουν την αποτελεσματικότητα στην εργασία, προάγουν επιπλέον τις κοινωνικές σχέσεις και κάνουν πιο ευχάριστη την εργασία.

Παρόλο που οι σχέσεις TMX και LMX είναι ξεχωριστές δομές (Seers, 1989) τα άτομα τα οποία δημιουργούν υψηλής ποιότητας αμοιβαίων ανταλλαγών με τους προϊσταμένους τους, σε αντίθεση με αυτούς που δεν το καταφέρνουν, δημιουργούν υψηλής ποιότητας σχέσεων αμοιβαίων ανταλλαγών και με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Τα άτομα τα οποία εκτιμούν την υψηλή ποιότητα σχέσεων, θα επενδύσουν την προσπάθειά τους σε αυτές τις σχέσεις, τόσο με τους συναδέλφους τους όσο και με τον προϊστάμενό τους. Και οι δύο σχέσεις στις οποίες συμμετέχει το άτομο δεν είναι ίδιες, αλλά η συνεισφορά σε αυτές τις σχέσεις πρέπει να ενσωματώνει χαρακτηριστικές ιδιότητες του ατόμου. Ο Nahrgang και οι συνεργάτες του (2009) καθώς και ο Bernerth και οι συνεργάτες του (2007), διαπίστωσαν ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου συνδέονται με την ποιότητα της σχέσης LMX. Οι ομάδες με υψηλής ποιότητας ανταλλακτικές σχέσεις, είναι πιο πιθανό, να ανταλλάσσουν πληροφόρηση και πόρους και συνεπώς να έχουν καλύτερη μόχλευση των ικανοτήτων των μελών της ομάδας μέσα από συνεργασία. Μέσα από την καλύτερη αξιοποίηση των συναδέλφων, τα μέλη της ομάδας είναι πιθανό να επιτύχουν υψηλή απόδοση. Οι σχέσεις που επιτρέπουν στα άτομα να προβλέπουν καλύτερα τις αντιδράσεις των άλλων και να επιτυγχάνουν μεγαλύτερη εργασιακή αποτελεσματικότητα, μπορούν να διευκολύνουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ομαδική εργασία. Επιπλέον, οι ανταλλακτικές σχέσεις υψηλής ποιότητας μπορεί να δώσουν στα μέλη της ομάδας την ευκαιρία να πραγματοποιήσουν τις προσδοκίες για επίδοση αυτών που τους ανέθεσαν τον συγκεκριμένο ρόλο. (Seers, 1989). Ως αποτέλεσμα, τα μέλη της ομάδας με υψηλά επίπεδα σχέσης TMX είναι πιο πιθανό να λαμβάνουν καλύτερη αξιολόγηση (Liden et al., 2000). Αναλόγως, έρευνες έχουν δείξει ότι υψηλά επίπεδα σχέσεων TMX έχουν οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση. (Jordan, et al., 2002) καθώς επίσης είναι δυνατό να οδηγήσουν σε θετικό αποτέλεσμα σε σχέση με εργασιακές συμπεριφορές όπως εργασιακή ικανοποίηση. Χαμηλά επίπεδα σχέσεων

TMX δημιουργούν προβληματικές σχέσεις με τα άλλα μέλη της ομάδας ενώ υψηλά επίπεδα δημιουργούν πιο ευχάριστες και αξιόπιστες σχέσεις με τους συναδέλφους. Το κέρδος από το υψηλό επίπεδο ποιότητας διαπροσωπικών σχέσεων είναι ευχάριστο για τους εργαζόμενους και συνεπώς βιώνουν εργασιακή ικανοποίηση. Οι Tse and Dasborough (2008) υποστηρίζουν ότι η μετάδοση θετικών συναισθημάτων στην ομάδα προάγει την ικανοποίηση των μελών της. Επιπλέον, υψηλότερα επίπεδα της σχέσης TMX πιθανώς αντικατοπτρίζουν περισσότερο καθιερωμένους ρόλους που είναι λιγότερο επιρρεπείς σε ασάφεια και οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης. Για τους λόγους αυτούς, εργαζόμενοι με υψηλότερη ποιότητα σχέσεων TMX είναι δυνατό να έχουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης. (Liden et al., 2000). Η εμπειρία των δυνατών σχέσεων, έτσι όπως αντανakλώνται μέσα από τα υψηλά επίπεδα σχέσεων TMX, υποστηρίζει τη συναισθηματική δέσμευση στο εργασιακό περιβάλλον, η οποία είναι στενά συνδεδεμένη με τη συνολική οργανωσιακή αφοσίωση (Meyer, et al., 2002). Αυτό συμβαίνει γιατί στις ομάδες με ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις είναι δυνατόν να αναπτυχθούν συναισθηματικοί δεσμοί μεταξύ των μελών. Με την ανάπτυξη αμοιβαίων ανταλλαγών στη βάση των συναισθηματικών σχέσεων, η σχέση TMX έχει θετική συσχέτιση με την δέσμευση. Σε έρευνά τους οι Major et al. (1995) διαπίστωσαν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της σχέσης TMX και της αφοσίωσης και απέδωσαν το αποτέλεσμα αυτό στη σημαντικότητα που παίζει ο ρόλος της υψηλής ποιότητας σχέσεων μεταξύ συναδέλφων στην κοινωνικοποίηση. Οι Liden et al. (2000) υποστήριξαν ότι η σύνδεση αυτή οφείλεται στην υποστήριξη και την καθοδήγηση που κάποιος λαμβάνει από τις διαπροσωπικές του σχέσεις με τους συναδέλφους. Με άλλα λόγια οι συνάδελφοι αποτελούν το κλειδί για την κοινωνικοποίηση σε ότι αφορά την ανάπτυξη ρόλων των εργαζομένων. Η φύση της σχέσης του ατόμου άλλα άτομα της ομάδας, συνδέεται με τη αφοσίωση που έχει ο εργαζόμενος προς τον οργανισμό (Dulebohn et al., 2012; Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Sparrowe, 1997; Dulebohn et al., 2012; Gerstner & Day, 1997; Ilies, et al., 2007).

### 3.10. ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΚΝΗΡΙΑ

Σύμφωνα με τη θεωρία κοινωνικών ανταλλαγών (Blau, 1964), οι ανταλλακτικές σχέσεις LMX και TMX συνδέονται με την κοινωνική οκνηρία. Όταν τα άτομα έχουν υψηλής ποιότητας σχέσεις, θα συμπεριφερθούν με τέτοιο τρόπο ώστε

να επωφεληθεί και ο συνάδελφος, όπως να επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα προσπάθειας, ακόμη και αν δεν υπάρχει ανταμοιβή για τη συμπεριφορά τους αυτή (Murphy et al., 2003). Η εμπιστοσύνη η οποία αναπτύσσεται μεταξύ των ατόμων, δημιουργεί ευρείς ορισμούς ρόλων, εμπιστοσύνη στους άλλους, ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών, καταστολή των προσωπικών αναγκών και όλα αυτά ως αποτέλεσμα οδηγούν σε συμπεριφορές οι οποίες είναι επωφελείς και για τους άλλους (Jones & George, 1998). Με βάση αυτό το επιχείρημα υπάρχουν έρευνες που υποστηρίζουν ότι η σχέση LMX έχει θετική συσχέτιση με την βελτίωση της παραγωγικότητας (Graen et al., 1982, 1986), αύξηση της πίστης και μείωση του stress (Graen et al., 1982). Επιπλέον, έρευνες πεδίου έχουν δείξει ότι η σχέση LMX σχετίζεται με συμπεριφορές όπως αυτή της οργανωσιακής ιθαγένειας, της εργασιακής απόδοσης (Settoon et al., 1996; Wayne et al., 1997) και της βοήθειας προς άλλους. Η κοινωνική οκνηρία αποτελεί έναν τρόπο αντίδρασης του ατόμου σε χαμηλή ποιότητα ανταλλακτικών σχέσεων με τους ηγέτες. Τα άτομα δεν έχουν κίνητρα για να ασκήσουν όσο μεγαλύτερη προσπάθεια μπορούν όταν υπάρχει χαμηλής ποιότητας σχέση με τον ηγέτη, καθώς η εργασιακή απόδοση των ατόμων και των ομάδων συνεισφέρει και στην απόδοση του ηγέτη. Όταν η σχέση LMX είναι χαμηλή, τα άτομα λόγω της επιθυμίας τους να αποφύγουν να βοηθήσουν με άμεσο τρόπο τον ηγέτη, μπορεί να προσπαθήσουν να μειώσουν προσπάθεια, σε κάθε περίπτωση που τους επιτρέπεται. Αναλόγως, τα άτομα που έχουν υψηλής ποιότητας ανταλλακτική σχέση με τον ηγέτη τους, θέλουν να ανταποδώσουν σε αυτόν με το να μην εμπλέκονται σε κοινωνική οκνηρία (Murphy et al., 2003). Με τη συμπεριφορά ιθαγένειας που επιδεικνύουν προς τους συναδέλφους τους, συνεισφέρουν παράλληλα και στην επιτυχία του ηγέτη.

Επιπλέον, όταν εργάζονται ως μέλη μιας ομάδας, τα άτομα μπορεί να μειώσουν την προσπάθεια τους, όμως να αποφύγουν συγχρόνως και τις αρνητικές συνέπειες, καθώς ο ηγέτης δεν μπορεί να αναγνωρίσει ποιος προσπαθεί λιγότερο. Συγχρόνως κοινωνική οκνηρία μπορεί να αποτελεί έναν τρόπο για τα άτομα με χαμηλής ποιότητας σχέσεις ανταλλαγής LMX, να επιτύχουν ισορροπία στη σχέση τους με τον ηγέτη.

*H7: Η ανταλλακτική σχέση ηγέτη-ακολούθου (LMX) έχει αρνητική συσχέτιση με την κοινωνική οκνηρία.*

Παλιότερες έρευνες έδειξαν μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας των σχέσεων της ομάδας και της κοινωνικής οκνηρίας. Οι Karau and Williams (1997) επιβεβαίωσαν ότι τα άτομα είναι πιο πιθανό να εμπλακούν στην κοινωνική οκνηρία λιγότερο, όταν συμμετέχουν σε ομάδες που απαρτίζονται από φίλους από ότι σε ομάδα αγνώστων. Ανάλογα, οι Karau and Hart (1998) διεξήγαγαν ένα πείραμα στο οποίο χειραγωγείται η συνεκτικότητα, και διαπίστωσαν ότι τα άτομα που είχαν συνεκτικότητα ήταν λιγότερο πιθανό να εμπλακούν σε κοινωνική οκνηρία.

Παρόλο που αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν τη σημαντικότητα της σχέσης μέσα στην ομάδα, η σχέση TMX δεν είναι συνώνυμο της συνεκτικότητας, όπως αυτή εστιάζει στην υποστήριξη, η οποία παρέχεται από τα μέλη της ομάδας μεταξύ τους μέσα από σχέσεις κοινωνικής ανταλλαγής. Η συνεκτικότητα αναφέρεται στο βαθμό όπου η συμμετοχή στην ομάδα είναι σημαντική στα μέλη της. (Karau & Hart, 1998; Karau & Williams, 1997). Ο Seers (1989) κατέγραψε θετική συσχέτιση μεταξύ της σχέσης TMX και συνεκτικότητας, ενώ παρατηρήθηκε αρνητική συσχέτιση μεταξύ της κοινωνικής οκνηρίας και συνεκτικότητας. Συμπληρωματικά σε αυτή τη μελέτη, διαπιστώθηκε, ότι η αξιολόγηση της απόδοσης από ομότιμους που πραγματοποιήθηκε με σκοπό την επίλυση των προβλημάτων και τη βελτίωση των επιδόσεων (Druskat & Wolff, 1999) και την κοινωνική ενσωμάτωση των μελών στις δραστηριότητες της ομάδας (Williams & Sommer, 1997), είχε αρνητική συσχέτιση με την κοινωνική οκνηρία, ενώ ο φθόνος προς τα άλλα μέλη της ομάδας (Duffy & Shaw, 2000) είχε θετική συσχέτιση. Συγχρόνως, αυτές οι μελέτες διαπιστώνουν ότι θετικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις με τα μέλη της ομάδας συνδέονται με χαμηλά επίπεδα κοινωνικής οκνηρίας (Liden et al., 2000; Seers, 1989).

Με βάση τη θεωρία κοινωνικών ανταλλαγών, υπάρχει σχέση μεταξύ των σχέσεων TMX και κοινωνικής οκνηρίας και είναι τέτοια όπου τα άτομα τα οποία δημιουργούν υψηλής ποιότητας σχέσεις με τους συναδέλφους είναι λιγότερο πιθανό να μειώσουν την προσπάθειά τους, αλλά αντίθετα, θα συνεισφέρουν τα μέγιστα στην ομάδα. Όμως άτομα με χαμηλή ποιότητα σχέσεων με τα άλλα μέλη της ομάδας, δεν θα διστάσουν να προσπαθήσουν λιγότερο και να αφήσουν τους άλλους να διεκπεραιώσουν τις εργασίες για λογαριασμό τους (Murphy et al., 2003).

*H8: Η ανταλλακτική σχέση ομάδας-ατόμου (TMX) έχει αρνητική συσχέτιση με την κοινωνική οκνηρία.*

### 3.11. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ LMX.

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη ασχολείται με τους τρόπους με τους οποίους οι υπάλληλοι προσδιορίζουν αν τους έχουν φερθεί με δικαιοσύνη στην εργασία τους και με ποιους τρόπους αυτό επηρεάζει άλλες μεταβλητές της εργασίας (Moorman, 1991). Πρόσφατες μελέτες σε αυτό τον τομέα, οριοθετούν δύο τύπους οργανωσιακής δικαιοσύνης τη διανεμητική και την διαδικαστική (Greenberg, 1990; Niehoff and Moorman, 1993; Skarlicki and Folger, 1997).

Η διαδικαστική δικαιοσύνη συχνά θεωρείται ότι έχει δύο συνιστώσες: τις επίσημες διαδικασίες και τη (διαδραστική) δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης. Η επίσημη διαδικασία αναφέρεται στους κανόνες του οργανισμού, τους περιορισμούς, τις πολιτικές οι οποίες καθοδηγούν τους ηγέτες στις λήψεις αποφάσεων. Η δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης έχει να κάνει με την αντίληψη για τη δικαιοσύνη της αντιμετώπισης που λαμβάνεται στη θέσπιση των τυπικών διαδικασιών ή στην εξήγηση των εν λόγω διαδικασιών (Bies and Shapiro, 1987; Tyler and Bies, 1990). Συμπερασματικά η αυξημένη διαδικαστική και διανεμητική δικαιοσύνη ταυτίζεται με την αυξημένη οργανωσιακή δικαιοσύνη. Ένα σημαντικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την αντίληψη για δικαιοσύνη είναι η ποιότητα των ανταλλακτικών σχέσεων LXM. Η υψηλής ποιότητας σχέση LMX χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αμοιβαίων θετικών συναισθημάτων, πίστης, συνεισφοράς και υποχρέωση ανταλλαγής αμοιβαίου επαγγελματικού σεβασμού και εμπιστοσύνης. Στην αντίθεση περίπτωση όπου η σχέση LMX είναι χαμηλή, τότε οι σχέσεις είναι τυπικές (Dienesch and Liden, 1986; Liden and Maslyn, 1998).

Οι υφιστάμενοι οι οποίοι συμμετέχουν σε έχουν υψηλή ποιότητα σχέσης LMX λαμβάνουν θετικές ανταμοιβές (πχ. θετική αξιολόγηση των επιδόσεων, αναθέσεις ενδιαφερουσών εργασιών, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, υποστήριξη από τον ηγέτη και προσοχή, ικανοποίηση από την εργασία, ενδυνάμωση, μισθός / αμοιβές, καθώς και την εξέλιξη στη σταδιοδρομία του) σε αντίθεση με τους συναδέλφους τους με χαμηλή ποιότητα σχέσης LMX (Lee, 2001). Η αντίληψη τη διανεμητικής δικαιοσύνης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τέτοια αποτελέσματα. Τα άτομα τα οποία έχουν θετικά αποτελέσματα τείνουν να θεωρούν τα αποτελέσματα αυτά και δικαιότερα (Greenberg, 1990; Leventhal, 1980).

Η δίκαιη αντιμετώπιση των υφισταμένων αποτελεί ένα κεντρικό και σημαντικό κομμάτι της ηγεσίας. Σε έρευνα των Colquitt και Greenberg (2003)

ερευνήθηκαν οι μοναδικές και συμπληρωματικές συνεισφορές της ηγεσίας και της δικαιοσύνης. Σε μελέτες σχετικές με την ηγεσία και την οργανωσιακή δικαιοσύνη, δύο βασικές έννοιες είναι στενά συνδεδεμένες, αυτή της συμπεριφοράς του ηγέτη και της διαπροσωπικής και διαδικαστικής δικαιοσύνης (Judge, et al., 2004). Σύμφωνα με τον De Cremer οι μετασχηματικοί ηγέτες κάνουν τις πτυχές της οργανωσιακής δικαιοσύνης εμφανείς τους υφισταμένους τους. Το ίδιο ανέφεραν και οι Lipponen et al. (2005) οι οποίοι απέδειξαν ότι η δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ομάδα, όταν ο ηγέτης της εμφανίζει στάσεις και αξίες που είναι πρωτοτυπικές (prototypical) για την ομάδα.

Σύμφωνα με το μοντέλο της κοινωνικής ταυτότητας της ομάδας, οι εκδηλώσεις δικαιοσύνης παρέχουν πληροφορίες σε έναν εργαζόμενο για την κατάσταση του ή της στην ομάδα εργασίας (Lipponen et al., 2005). Υποστήριξαν ότι η δικαιοσύνη της έσω-ομάδας του ηγέτη έχει πιο δυνατό αντίκτυπο από ότι η δικαιοσύνη στην έξω-ομάδα του ηγέτη.

Πολλά από τα αξιώματα των μοντέλων ανταλλακτικής σχέσης LMX προέρχονται από την θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1964), η οποία υποστηρίζει ότι τα άτομα, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα προσωπικά τους οφέλη, αναλαμβάνουν μια ορθολογική προσέγγιση κόστους-οφέλους στη διαμόρφωση σχέσεων με άλλους. Καθώς αυτή η σχέση εξελίσσεται με το χρόνο, μέσα από μια σειρά διαπροσωπικών ανταλλαγών, μοτίβα υποχρέωσης για ανταπόδοση προκύπτουν και αναπτύσσονται, τέτοια ώστε οι σημαντικές συνεισφορές στη σχέση αυτή από το ένα μέρος να αναμένεται να ανταποδοθούν ανάλογα και από το άλλο μέρος. Υπό αυτή την έννοια, οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν μια υψηλής ποιότητας σχέση με τον προϊστάμενό τους, έχουν υψηλές προσδοκίες για το πώς θα πρέπει ο οργανισμός να τους συμπεριφέρεται, καθώς και οι εκπρόσωποί τους, σε ότι έχει να κάνει με δικαιοσύνη, ισότητα και σεβασμό.

Αυτές οι προσδοκίες είναι πιθανό να κάνουν την δικαιοσύνη ή την αδικία πιο σημαντική καθώς οι υψηλές προσδοκίες για ευγενικές και αξιοπρεπείς αλληλεπιδράσεις με τον ηγέτη κάνουν τους εργαζόμενους περισσότερο ευαίσθητους σε γεγονότα τα οποία χαρακτηρίζονται από χαμηλή διαδικαστική δικαιοσύνη ή δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης. Δίκαιες διαδικασίες στον οργανισμό και αξιοπρεπείς στις αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους είναι ιδιαίτερα σημαντικές για εκείνους τους οπαδούς οι οποίοι διατηρούν την υψηλή ποιότητα των σχέσεων LMX με τους

ηγέτες τους. Επιπλέον υψηλή ποιότητας σχέση LMX οδηγεί στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Διάφορες πτυχές της διαδικαστικής δικαιοσύνης θεωρούνται σε γενικές γραμμές σημαντικές από τους υφιστάμενους και ο αντίκτυπος των δίκαιων συμπεριφορών εξαρτάται εν μέρει και από την αξιοπιστία της πηγής της δικαιοσύνης (De Cremer & Tyler, 2007).

Οι De Cremer and Tyler (2007) σε τέσσερις μελέτες τους παρατήρησαν ότι η σχέση μεταξύ διαδικαστικής δικαιοσύνης και της συνεργατικής συμπεριφοράς επηρεάζεται από την εμπιστοσύνη προς τον προϊστάμενο. Επιπλέον, υψηλής ποιότητας σχέση του υφισταμένου με τον προϊστάμενο (υψηλό LMX) οδηγεί σε θετικά συναισθήματα και στην ομάδα (Cogliser & Schreishheim, 2000) αλλά και για ολόκληρο τον οργανισμό. Οι αποτελεσματικές σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου χαρακτηρίζονται από την ταύτιση του υφισταμένου με τον ηγέτη του, αλλά και την άμεση ομάδα του (van Knippenberg & Hogg, 2003). Τα συναισθήματα ταύτισης πολλές φορές ενισχύουν την αξία των εφαρμοζόμενων πολιτικών της οργάνωσης και τη χρησιμότητα της συμπεριφοράς του ηγέτη. Ο Cropanzano και οι συνεργάτες του (2001) απέδειξαν ότι η σχέση μεταξύ διαπροσωπικής δικαιοσύνης και της αντιλαμβανόμενης υποστήριξης από τους συναδέλφους ήταν ισχυρότερη όταν οι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση της σύνδεσης, της επαφής με την ομάδα, τον προϊστάμενο και τον οργανισμό.

Τα αποτελέσματα της μελέτης των Piccolo et al. (2008) έδειξαν ότι η υψηλή ποιότητα σχέσης ηγέτη-μέλους, τονίζουν τον αντίκτυπο της δικαιοσύνης σε τρία αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνική ανταλλαγή, το αίσθημα της υποχρέωσης, την οργανωσιακή ιθαγένεια και την αποχώρηση. Τα ισχυρότερα αποτελέσματα παρατηρήθηκαν σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου οι υφιστάμενοι ανέφεραν ότι η ποιότητα σχέσης LMX και δικαιοσύνης είναι υψηλές (Piccolo et al., 2008).

*H9: Η αντίληψη οργανωσιακής δικαιοσύνης έχει θετική συσχέτιση με την ανταλλακτική σχέση ηγέτη-ακολούθου (LMX).*

### 3.12. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΚΝΗΡΙΑ

Αρκετοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι η έννοια της δικαιοσύνης, όπως και αυτή της εμπιστοσύνης έχει πολλές διαστάσεις οι οποίες μπορούν να καθοριστούν



μέσα από τρεις ξεχωριστές διαστάσεις: διαδικαστικής δικαιοσύνης, διανεμητικής δικαιοσύνης και δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης (Bettencourt et al., 2005). Η διαδικαστική δικαιοσύνη ορίζεται ως η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη σχετικά με τις επίσημες διαδικασίες που χρησιμοποιούνται σε μια ομάδα (Bettencourt et al., 2005). Οι ατομικές αντιλήψεις σχετικά με την δικαιοσύνη των διαδικασιών μπορεί να επηρεάσουν τις προσδοκίες απόδοσης και συνεπώς να επηρεάσουν και το επίπεδο προσπάθειας που δαπανάται σε ένα έργο (Karau & Williams, 1995). Μερικές μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της κοινωνικής οκνηρίας (Liden et al., 2004).

Η δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης αναφέρεται στην αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη σχετικά με τη διαπροσωπική μεταχείριση την οποία λαμβάνουν τα μέλη μιας ομάδας από άλλα μέλη. (Bettencourt et al., 2005). Η αντίληψη για το αν η συμπεριφορά είναι δίκαιη κατά τη διάρκεια επικοινωνίας επηρεάζει τη θέληση του ατόμου να συνεργαστεί και να εμπλακεί σε ένα έργο της ομάδας (Tyler & Blader, 2003). Οι Murphy et al. (2003) επιβεβαίωσαν ότι η δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης προάγει την υψηλή ποιότητα σχέσεων μεταξύ ηγετών και υφισταμένων οι οποίοι με τη σειρά τους δεν θα εμπλακούν σε συμπεριφορές κοινωνικής οκνηρίας.

Τέλος, η διανεμητική δικαιοσύνη είναι η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη σχετικά με τα αποτελέσματα ή τις ανταμοιβές που λαμβάνει ένα μέλος από τον οργανισμό. Όταν τα άτομα πιστεύουν ότι τα οφέλη υπερτερούν του κόστους, θα προτιμήσουν να μην παρακρατήσουν την προσπάθειά τους (Murphy et al., 2003). Συνεπώς η δικαιοσύνη στη διανομή ανταμοιβών ή αποζημιώσεων έχει αποδειχθεί ότι έχει αρνητική συσχέτιση με την κοινωνική οκνηρία (Liden et al., 2004).

Η διανεμητική δικαιοσύνη αναφέρεται στην δικαιοσύνη των ανταμοιβών που λαμβάνει ένα άτομο. Η ανταλλακτική σχέση μεταξύ ηγέτη-ακολούθου (LMX) (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden et al., 1997) καθώς και ομάδας-μέλους (TMX) (Seers, 1989) αποτελούν μεσολαβητικά παράγοντα στη σχέση μεταξύ της αντίληψης της δικαιοσύνης και της κοινωνικής οκνηρίας. Μελέτες σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη δείχνουν ότι η αντίληψη της δικαιοσύνης των ανταμοιβών, των οργανωσιακών διαδικασιών και των διαπροσωπικών σχέσεων συνδέονται με τις ατομικές στάσεις και συμπεριφορές (Greenberg, 1990). Σε θέματα όπως οι απολύσεις (Skarlicki et al., 1998), η επιλογή προσωπικού, ανταμοιβές της απόδοσης (Taylor et al., 1995), μεμονωμένες αντιδράσεις αποτέλεσαν συνάρτηση των αντιλήψεων της

δικαιοσύνης. Επιπλέον, ο βαθμός στον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται την δικαιοσύνη σε έναν οργανισμό είναι συνδεδεμένος με θετικά αποτελέσματα όπως η εργασιακή ικανοποίηση (Dailey & Kirk, 1992; Tepper, 2000), η οργανωσιακή δέσμευση (Folger & Konovsky, 1989; Konovsky & Cropanzano, 1991), συμπεριφορές ιθαγένειας (Masterson et al., 2000; Moorman et al., 1998), καθώς και με τον πραγματικό κύκλο εργασιών (Tepper, 2000). Πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι η σχέση μεταξύ της αντίληψης για δικαιοσύνη και ατομικές συμπεριφορές γίνεται με τη μεσολάβηση σχέσεων κοινωνικής ανταλλαγής. (Masterson et al., 2000).

*H10: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη έχει αρνητική συσχέτιση με την κοινωνική οκνηρία*

### 3.13. ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ LMX ΚΑΙ TMX ΩΣ ΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ → Η ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΚΝΗΡΙΑ

Η θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής, (Blau, 1964) παρέχει μια λογική για τη σχέση μεταξύ των αντιλήψεων δικαιοσύνης και των συμπεριφορών, προτείνοντας ότι τα άτομα θα ανταποδώσουν στην πηγή της θετικής συμπεριφοράς με τέτοια συμπεριφορά η οποία θα ωφελήσει την πηγή των υποτιθέμενων ωφελειών. Αντίθετα, η τάση για αντίποινα, βασίζεται στη λογική ότι όταν το άτομο αισθάνεται ότι του έχουν φερθεί άδικα, θα προσπαθήσει να ανταποδώσει την αδικία με αυτή ανάλογη συμπεριφορά. Πολλές μελέτες έχουν αποδείξει τη σχέση μεταξύ της αντίληψης δικαιοσύνης και αρνητικής συμπεριφοράς, όπως οργανωσιακή αντεκδίκηση (Skarlicki & Folger, 1997; Skarlicki et al., 1999), κλοπή (Greenberg, 1990; Greenberg & Scott, 1996), και διαπροσωπικές συμπεριφορές παραβατικότητας (Aquino et al., 1999). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα άτομα όταν αντιλαμβάνονται την αδικία, αποσύρουν την υποστήριξή τους και την προσπάθειά τους από την πηγή της αδικίας ή σε πιο ακραίες περιπτώσεις προσπαθούν να βλάψουν την πηγή που προκαλεί την υποτιθέμενη αδικία. Αντίστοιχα, η κοινωνική οκνηρία μπορεί να αποτελεί έναν τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιδρούν στην αδικία που αποδίδεται στη συμπεριφορά των ηγετών ή των συναδέλφων. Οι Moorman et al. (1998) μέσα από έρευνά τους, απέδειξαν ότι η διαδικαστική δικαιοσύνη συνδέεται με τη συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας μέσα από υψηλής ποιότητας ανταλλακτικές σχέσεις με τον οργανισμό (οργανωσιακή υποστήριξη). Η Masterson (2000) έδειξε ότι η αντίληψη της δικαιοσύνης αλληλεπιδράσης συνδέεται με αποτελέσματα προερχόμενα από τον

επιβλέποντα μέσα από τη σχέση LXM και η αντίληψη διαδικαστικής δικαιοσύνης συνδέεται με αποτελέσματα προερχόμενα από τον οργανισμό μέσα από αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη. Ο Tansky (1993) υποστήριξε ότι η δικαιοσύνη συνδέεται με τις συμπεριφορές οργανωσιακής ιθαγένειας αλλά όταν η σχέση LMX είναι ελεγχόμενη, δεν υπήρξε σχέση μεταξύ δικαιοσύνης και συμπεριφορές οργανωσιακής ιθαγένειας, υποστηρίζοντας την πιθανότητα η σχέση LMX να έχει το ρόλο μεσολαβητικού παράγοντα (Murphy et al., 2003).

Ο Cropanzano (Cropanzano & Byrne, 2000; Cropanzano et al., 2001) υποστηρίζει ότι οι στενές διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν μεσολαβητικό παράγοντα της σχέσης των αντιλήψεων κοινωνικής δικαιοσύνης και συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας και ότι η σχέση LMX αποτελεί πιθανό μεσολαβητικό παράγοντα της δικαιοσύνης και άλλων αποτελεσμάτων. Αυτές οι μελέτες υποστηρίζουν την ιδέα ότι οι κοινωνικές ανταλλαγές με τους ηγέτες και συναδέλφους αποτελούν μεσολαβητικό παράγοντα της σχέσης της αντίληψης δικαιοσύνης και της κοινωνικής οκνηρίας. Με αυτή τη συλλογιστική, οι μορφές της δικαιοσύνης συνδέονται με την κοινωνική οκνηρία μέσα από τις σχέσεις TMX και LMX. Η βιβλιογραφία σχετικά με την ανταλλακτική σχέση ηγέτη-ακολουθού (LMX) υποστηρίζει ότι οι υφιστάμενοι με υψηλές ανταλλακτικές σχέσεις, αναλαμβάνουν πιο ελκυστικές εργασίες, έχουν μεγαλύτερες ανταμοιβές και μεγαλύτερη υποστήριξη από τους προϊσταμένους τους (Liden et al., 2000). Αυτοί οι τύποι συμπεριφοράς επηρεάζουν τις αντιλήψεις για δικαιοσύνη. Επιπλέον, οι αντιλήψεις δικαιοσύνης μπορεί να επηρεάσουν την απόφαση που θα λάβει το άτομο για το αν θα εμπλακεί σε κοινωνική οκνηρία. Σε έρευνά τους οι Murphy et al. (2003) εξέτασαν την κοινωνική οκνηρία ως προβλεπτικό παράγοντα των διαπροσωπικών σχέσεων (LMX και TMX) όπου αντίστοιχα επηρεάζει και τις αντιλήψεις για δικαιοσύνη. Στο μοντέλο τους υποστηρίζουν ότι τα άτομα τα οποία εμπλέκονται στην κοινωνική οκνηρία θα έχουν τεταμένες σχέσεις με τους συναδέλφους τους και δυσκολίες με τους προϊσταμένους τους. Οι σχέσεις αυτές μπορεί να επηρεάσουν τόσο τη συμπεριφορά των συναδέλφων όσο και του προϊσταμένου προς το άτομο που οκνηροί, όπως να προκαλέσουν μείωση της βοήθειας και μικρότερες ανταμοιβές. Αυτές οι συμπεριφορές προβλέπεται να επηρεάσουν τις αντιλήψεις δικαιοσύνης του κοινωνικά οκνηρού ατόμου. Οι αντιλήψεις δικαιοσύνης είναι συνδεδεμένες μέσα από τις σχέσεις ανταλλαγής.

Συγκεκριμένα, η δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης συνδέεται θετικά με LMX και TMX συνδέεται αρνητικά με την κοινωνική οκνηρία.

Οι Kidwell and Bennett (1993) υποστήριξαν ότι το συναισθηματικό δέσιμο παίζει σημαντικό ρόλο στην κοινωνική οκνηρία. Οι Murphy et al. (2003) εξέτασαν τις σχέσεις LMX και TMX μαζί και απέδειξαν ότι μόνο η σχέση LMX συνδέεται με την κοινωνική οκνηρία. Τα ευρήματα αυτά δείχνουν την σημαντικότητα των διαπροσωπικών ανταλλαγών και ιδιαίτερα αυτών μεταξύ ηγέτη-ακολούθου για τη διαδικασία της κοινωνικής οκνηρίας (Murphy et al., 2003).

Έτσι μπορεί να περιλαμβάνονται και τα παρακάτω: κοινωνική οκνηρία η οποία δεν παρατηρείται από κανένα άλλο μέλος της ομάδας, οκνηρία η οποία παρατηρείται από κάποια μέλη της ομάδας, καταλογισμός σφαλμάτων τα οποία αποδίδονται σε έλλειψη ικανοτήτων και όχι σε μειωμένη προσπάθεια ή όταν τα άτομα που εμπλέκονται στην κοινωνική οκνηρία πιστεύουν ότι προσπαθούν και συνεισφέρουν πλήρως στην ομάδα (Mulvey & Klein, 1998).

Αναλόγως, οι συλλογική αντίληψη για την οκνηρία μπορεί να είναι υψηλότερη από το πραγματικό επίπεδο, λόγω απόδοσης λαθών ή λόγω λανθασμένων αντιλήψεων για την συμμετοχή ή τις ικανότητες μελών της ομάδας. Έρευνες σχετικά με την πραγματική κοινωνική οκνηρία σε σχέση με την αντιλαμβανόμενη καθορίζουν και τις επιδράσεις αυτής τόσο στην υποκίνηση της ομάδας όσο και στην απόδοση αυτής. Η αντιλαμβανόμενη κοινωνική οκνηρία, επηρεάζεται τόσο από τον αριθμό των ατόμων που οκνηρούν όσο και την ένταση οκνηρίας από τα μέλη. Η αντίληψη ότι ορισμένα μέλη της ομάδας οκνηρούν μπορεί να έχει διαφορετικές επιπτώσεις στην διαδικασία στόχων και στην απόδοση της ομάδας από ότι όταν μόνο ένα μέλος της ομάδας οκνηροί (Mulvey & Klein, 1998). Όσο πιο διαδεδομένη είναι η αντιλαμβανόμενη κοινωνική οκνηρία στην ομάδα, τόσο μεγαλύτερο αντίκτυπο θα έχει στην συνοχή και τη συλλογική επίδοση και συνεπώς τόσο μικρότεροι θα είναι οι στόχοι και η δέσμευση στους στόχους αυτούς.

Οι Williams and Karau (1991) απέδειξαν ότι τα άτομα μπορεί να αντισταθμίσουν την κακή επίδοση ενός συναδέλφου με το να προσπαθήσουν περισσότερο από ότι θα έκαναν. Το φαινόμενο αυτό λέγεται κοινωνική αντιστάθμιση (social compensation) και παρατηρείται όταν ένα μέλος της ομάδας έχει την αντίληψη ότι η εργασία που έχουν αναλάβει είναι σημαντική και οι συνάδελφοι δεν έχουν τις ικανότητες να ανταπεξέλθουν (Williams & Karau, 1991). Αυτό το φαινόμενο όμως

είναι διαφορετικό από την κοινωνική οκνηρία η οποία έγκειται σε συνειδητή μείωση της προσπάθειας και όχι με μειωμένη ικανότητα. (Mulvey & Klein,1998). Παρόλ'αυτά υπάρχουν περιπτώσεις όπου η εργασία που εκτελείται είναι τόσο σημαντική όπου ακόμη και στην περίπτωση της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής οκνηρίας, κάποια μέλη της ομάδας θα αυξήσουν την προσπάθεια τους.

*H11: Η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της κοινωνικής οκνηρίας διαμεσολαβείται από τις οι ανταλλακτικές σχέσεις ηγέτη-ακολούθου (LMX) και ομάδας-ατόμου (TMX)*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις αναφορικά με τη διεξαγωγή της επιστημονικής έρευνας: η ποσοτική (quantitative) και η ποιοτική (qualitative) προσέγγιση. Οι παραπάνω προσεγγίσεις, παρουσιάζουν διαφορές στη φύση των δεδομένων και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν. Στην πράξη καμία από τις δύο προσεγγίσεις δεν είναι ανώτερη ή κατώτερη αλλά και οι δύο συνεισφέρουν στην έρευνα. Η επιλογή κάποιας από τις δύο, εξαρτάται από το αντικείμενο και τους στόχους της έρευνας τα μέσα που διαθέτει ο ερευνητής και τη συγκεκριμένη περίπτωση που ερευνάται κάθε φορά. Στην παρούσα διπλωματική εργασία ακολουθούμε μια ποσοτική προσέγγιση.

#### 4.1. ΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

##### *4.1.1 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ*

Ένα από τα βασικά ζητούμενα της παρούσας έρευνας είναι η αναγνώριση συμπεριφοράς κοινωνικής σκηνικής στο δημόσιο τομέα. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι η διανομή ερωτηματολογίων προσωπικά στους διοικητικούς υπαλλήλους και στους προϊσταμένους αυτών, στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Η διασφάλιση της αντικειμενικότητας της παρούσας έρευνας εμπεριέχει το στοιχείο της τυχαίας δειγματοληψίας. Συγκεκριμένα επικεντρωθήκαμε στους διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας οι οποίοι υπηρετούν σε μονάδες της κεντρικής διοίκησης του Ιδρύματος στο Βόλο και σε Ακαδημαϊκά Τμήματα σε Βόλο, Λάρισα, Τρίκαλα, Καρδίτσα και Λαμία. Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν εν ώρα εργασίας. Το δείγμα της έρευνας ήταν εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοί τους. Οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 88 ερωτήσεις εκ των οποίων 65 ερωτήσεις αφορούσαν το εργαζόμενο και 23 τον προϊστάμενό τους. Από το σύνολο των 268 διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, διανεμήθηκαν 159 ερωτηματολόγια επεστράφη το 146 των ιδίων, με τελικό ποσοστό απόκρισης 91,82%. Ο αριθμός των σωστών απαντημένων ερωτηματολογίων άγγιξε το ποσοστό του 100%. Στο σύνολο ερωτήθηκαν 146 εργαζόμενοι και οι 146 προϊστάμενοί τους.

## 4.2. ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

### 4.2.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

#### 1. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη

Για τη μέτρηση της οργανωσιακής δικαιοσύνης οι εργαζόμενοι απάντησαν σε 20 ερωτήσεις από την κλίμακα μέτρησης που δημοσιεύθηκε στο άρθρο: On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Colquitt, Jason A. (2001). Journal of Applied Psychology. Ο εργαζόμενος κλήθηκε να απαντήσει σε 20 ερωτήσεις οι οποίες εκ των οποίων 7 ερωτήσεις αφορούσαν την διαδικαστική δικαιοσύνη, 4 ερωτήσεις την διανεμητική δικαιοσύνη και 9 ερωτήσεις την διαπροσωπική δικαιοσύνη. Όλοι οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν βαθμολογώντας με την κλίμακα likert από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα).

#### 2. Ανταλλακτική σχέση ηγέτη-ακολούθου (LMX)

Σχετικά με τη θεωρία LMX, οι εργαζόμενοι απάντησαν σε 8 ερωτήσεις και βαθμολόγησαν σύμφωνα με την κλίμακα likert από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Τα ερωτήματα αυτά προσδιορίζουν τον βαθμό της ποιότητας της σχέσης LMX μεταξύ του εργαζομένου και του προϊσταμένου που έχει σχεδιαστεί και δημοσιεύεται στο άρθρο: Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-Level, Multi Domain Perspective”. Leadership Quarterly, Graen C.B. and Uhl-Bien M. (1995).

#### 3. Ανταλλακτική σχέση ομάδας-μέλους (TMX)

Σχετικά με την TMX, οι εργαζόμενοι απάντησαν σε 10 ερωτήσεις και βαθμολόγησαν σύμφωνα με την κλίμακα likert από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Τα ερωτήματα αυτά προσδιορίζουν τον βαθμό της ποιότητας της σχέσης TMX μεταξύ των μελών της ομάδας. Η κλίμακα μέτρησης TMX που έχει σχεδιαστεί και δημοσιεύεται στο άρθρο: Team-member exchange under team and traditional management, Seers Anson, Petty MM, Cashman James F, Group of Organizational Management, 1995.

#### 4. Αντίληψη οργανωσιακών πολιτικών

Οι εργαζόμενοι απάντησαν σε 14 ερωτήσεις σχετικά με τις πολιτικές που ακολουθούνται στον οργανισμό. Η κλίμακα μέτρησης έχει σχεδιαστεί και δημοσιεύεται στο άρθρο: Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS):

Development and construct validation. Educational and Psychological Measurement. Kacmar Michell K & Ferris Gerald R. (1991). Στο ερωτηματολόγιο αυτό παραλήφθηκε ο όρος ανταμοιβές και υιοθετήθηκε μόνο ο όρος προαγωγές καθώς η έρευνα έγινε σε Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και οι κανόνες ανταμοιβών ακολουθούν τις επίσημες πολιτικές του κράτους για τους δημοσίους υπαλλήλους. Οι εργαζόμενοι βαθμολόγησαν σύμφωνα με την κλίμακα likert από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα).

5. Αντιλαμβανόμενη κοινωνική οκνηρία

Οι εργαζόμενοι απάντησαν σε 4 μετρήσεις σχετικά με την αντιλαμβανόμενη κοινωνική οκνηρία των συναδέλφων. Η κλίμακα μέτρησης έχει σχεδιαστεί και δημοσιευτεί στο άρθρο: The impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy on Group Goal Processes and Group Performance Mulvey W. Paul, Klein Howard J. (1998). Organizational Behavior and Human Decision Processes. Οι εργαζόμενοι βαθμολόγησαν σύμφωνα με την κλίμακα likert από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα).

6. Αναμενόμενη μείωση της προσπάθειας

Οι εργαζόμενοι απάντησαν σε 4 μετρήσεις σχετικά με την αναμενόμενη μείωση της προσπάθειας. Η κλίμακα μέτρησης έχει σχεδιαστεί και δημοσιευτεί στο άρθρο: The impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy on Group Goal Processes and Group Performance Mulvey W. Paul, Klein Howard J. (1998). Organizational Behavior and Human Decision Processes. Οι εργαζόμενοι βαθμολόγησαν σύμφωνα με την κλίμακα likert από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα).

7. Το φαινόμενο του κορόιδου (sucker effect)

Οι εργαζόμενοι απάντησαν σε 5 μετρήσεις σχετικά με την εντύπωση του κορόιδου (sucker effect). Η κλίμακα μέτρησης έχει σχεδιαστεί και δημοσιευτεί στο άρθρο: The impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy on Group Goal Processes and Group Performance Mulvey W. Paul, Klein Howard J. (1998). Organizational Behavior and Human Decision Processes. Οι εργαζόμενοι βαθμολόγησαν σύμφωνα με την κλίμακα likert από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα).



#### 4.2.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

##### 1. Κοινωνική Οκνηρία.

Οι προϊστάμενοι απάντησαν σε 10 μετρήσεις σχετικά με την κοινωνική οκνηρία του υφισταμένου. Η κλίμακα μέτρησης έχει σχεδιαστεί και δημοσιευτεί στο άρθρο της: George M. Jeniffer (1992). Extrinsic and Intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. The Academy of Management Journal. Οι εργαζόμενοι βαθμολόγησαν σύμφωνα με την κλίμακα likert από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα).

##### 2. Εκτός ρόλου απόδοση

Οι προϊστάμενοι απάντησαν σε 8 μετρήσεις σχετικά με την εκτός ρόλου απόδοση του υφισταμένου. Η κλίμακα μέτρησης έχει σχεδιαστεί και δημοσιευτεί στο άρθρο Leader-member exchange and affective organizational commitment: The Contribution of supervisors' organizational embodiment. Eisenberg et al. (2010). Journal of Applied Psychology. Οι εργαζόμενοι βαθμολόγησαν σύμφωνα με την κλίμακα likert από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (συμφωνώ απόλυτα).

##### 4. Εντός ρόλου απόδοση

Οι προϊστάμενοι απάντησαν σε 5 μετρήσεις σχετικά με την εντός ρόλου απόδοση του υφισταμένου. Η κλίμακα μέτρησης έχει σχεδιαστεί και δημοσιευτεί στο άρθρο Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors Williams L.J & Anderson S.E. (1991). Journal of Management. Οι εργαζόμενοι βαθμολόγησαν σύμφωνα με την κλίμακα likert από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (συμφωνώ απόλυτα).

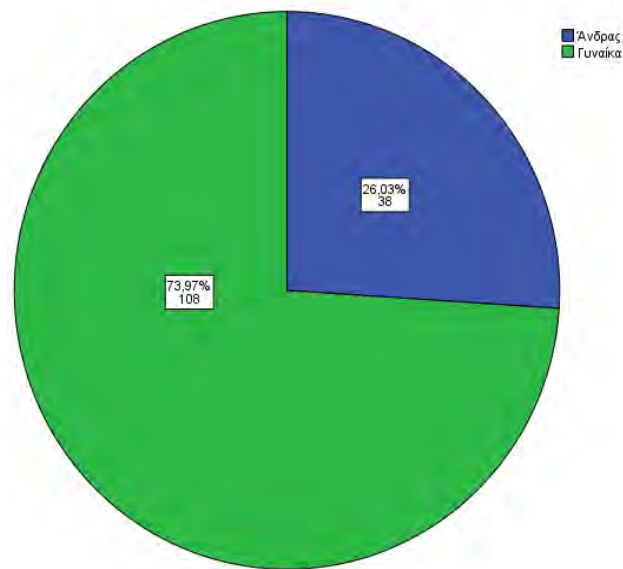
#### 4.3 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Προκειμένου να παρουσιάσουμε τα εμπειρικά αποτελέσματα από τις αναλύσεις των δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα μας ξεκινάμε από μια αρχική απεικόνιση στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Οι 108 από τους 146 εργαζόμενους, δηλαδή το 73,97% των ερωτηθέντων, ήταν γυναίκες και οι 38 δηλαδή το 26,03% ήταν άνδρες. Η μέση ηλικία του δείγματος των εργαζομένων ήταν 43,42 χρονών, με επικρατούσα τιμή την ηλικία των 42 χρονών και το μεγαλύτερο ποσοστό, να ανήκει στις ηλικίες από 41 έως 46 χρονών. Όσον αφορά τις θέσεις εργασίας των εργαζομένων, το 91,78% τοις εκατό αφορά μόνιμο προσωπικό-ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, το 8,22% τοις εκατό ήταν προσωπικό με σύμβαση, με μέση εμπειρία τα 16,5 χρόνια, μέση προϋπηρεσία στον οργανισμό τα

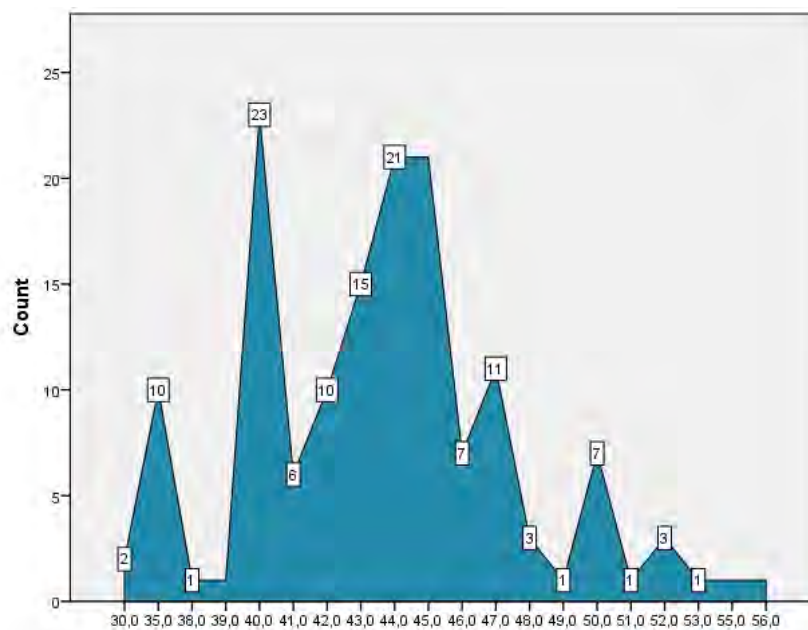
16,4 χρόνια και μέση προϋπηρεσία στην συγκεκριμένη θέση τα 10,14 χρόνια. Επίσης, το 39,73% τοις εκατό των εργαζομένων που ρωτήθηκαν είχε πανεπιστημιακή εκπαίδευση και το 21,23% τοις εκατό ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, το 19,18% τοις εκατό είχε τεχνολογική εκπαίδευση και το 15,73% τοις εκατό πτυχίου λυκείου ενώ το 4,11% είχε άλλη εκπαίδευση.

a. GENDER



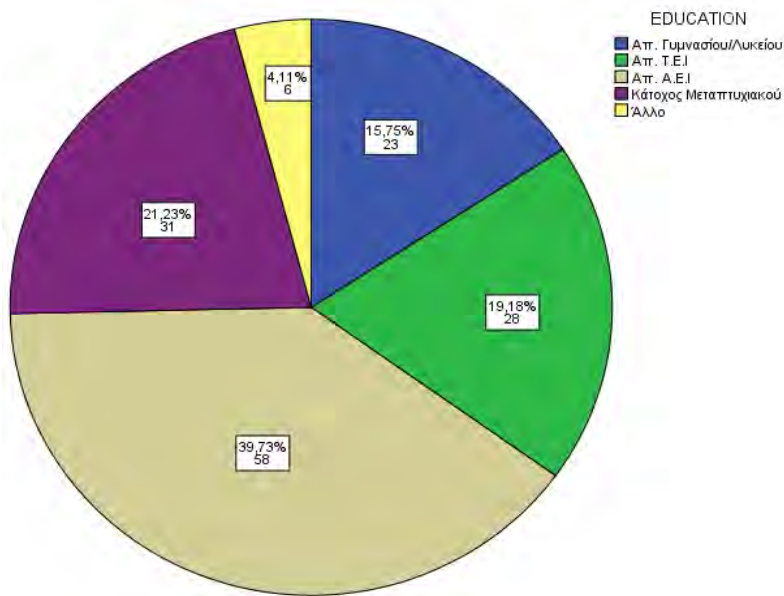
Γράφημα 1

b. AGE



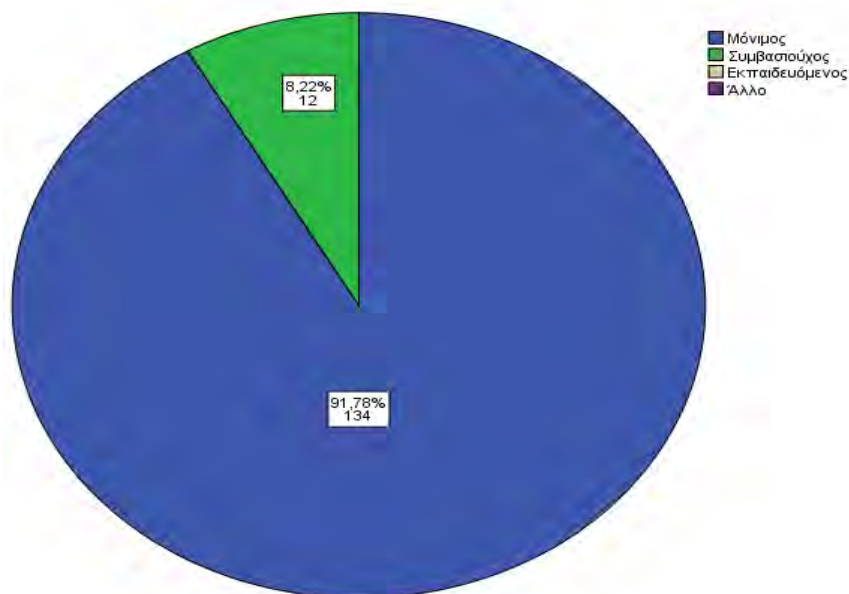
Γράφημα 2

c. EDUCATION STATUS



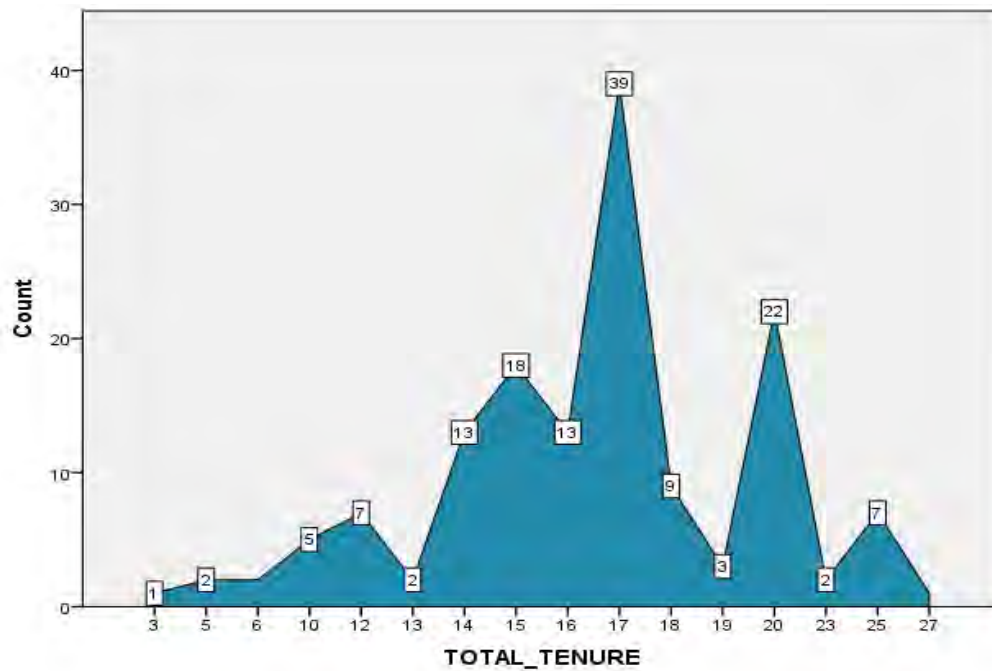
Γράφημα 3

d. JOB STATUS



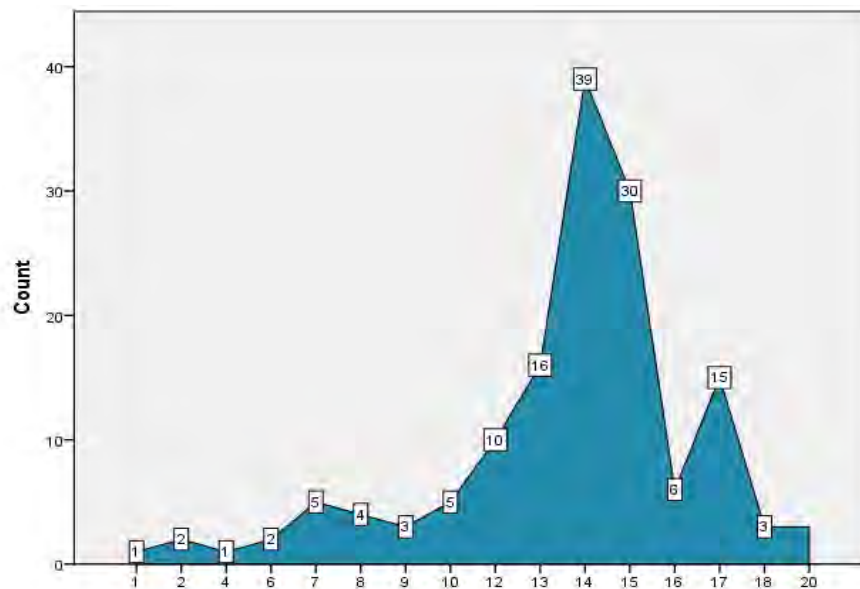
Γράφημα 4

e. TOTAL TENURE



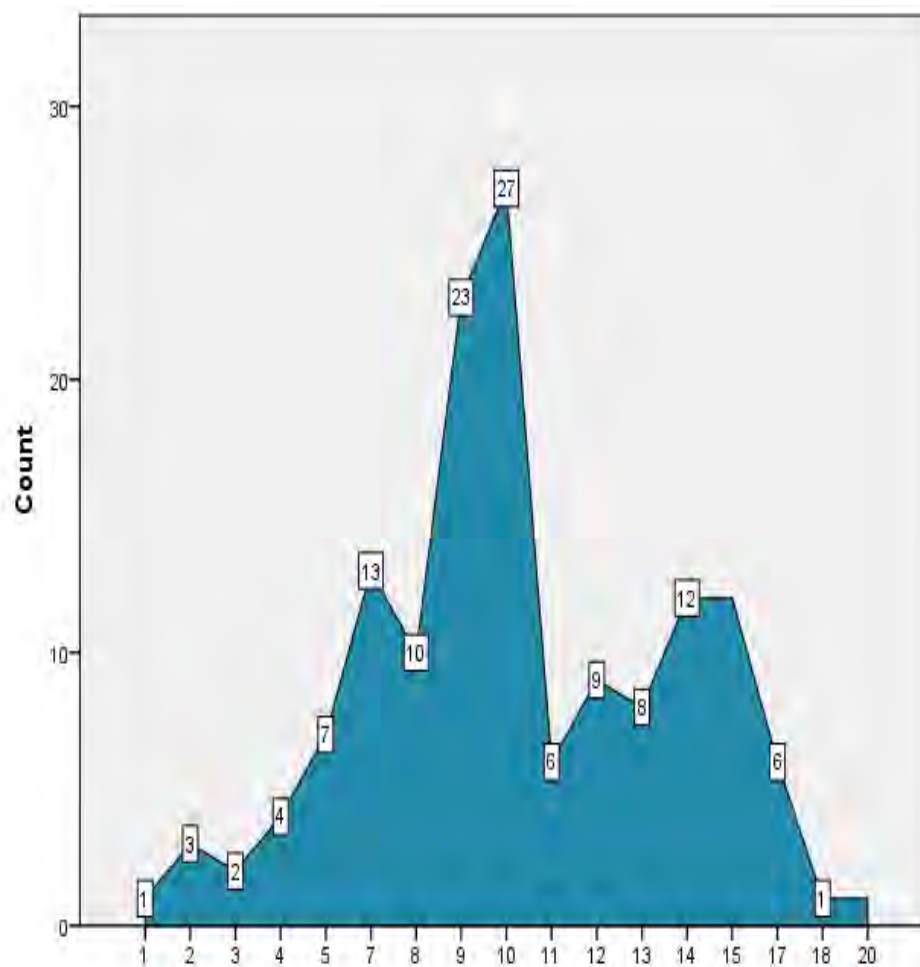
Γράφημα 5

f. ORG. TENURE



Γράφημα 6

g. JOB TENURE



Γράφημα 7

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ- ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη. Το επόμενο βήμα, μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων, ήταν η επικύρωση της χρησιμοποιούμενης κλίμακας, μέσα από τη μέτρηση της εγκυρότητας (validity) και της αξιοπιστίας (reliability) των αποτελεσμάτων. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό λογισμικό IBM SPSS Statistics 20. Με τη χρήση του λογισμικού έγινε η ανάλυση παραγόντων (factor analysis) ώστε να δούμε πόσο έγκυρες είναι οι ερωτήσεις μέτρησης που χρησιμοποιήσαμε και ακολούθως πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος αξιοπιστίας τους. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε ανάλυση των παλινδρομήσεων μεταξύ των εννοιών που καλούμαστε να αναλύσουμε ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός συσχέτισής τους, θετικός ή αρνητικός, μέσω της οποίας έγινε ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων.

#### 5.1. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ (GRONBACH'S ALPHA)

Τα εργαλεία μέτρησης τα οποία χρησιμοποιήθηκαν υποβλήθηκαν σε έλεγχο αξιοπιστίας. Με τον όρο αξιοπιστία κλίμακας εννοούμε την ακρίβεια μέτρησης, δηλαδή τη σχετική ικανότητα στον προσδιορισμό της «πραγματικής» αξίας μιας μεταβλητής. Η αξιοπιστία αναφέρεται στη συνέπεια απόκτησης ίδιων αποτελεσμάτων όταν μια μεταβλητή υπόκειται σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις. Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια για να εξασφαλιστούν τόσο η αξιοπιστία των δεδομένων όσο και η αξιοπιστία των μετρήσεων. Για την αξιοπιστία των μετρήσεων έγινε έλεγχος μέσω του συντελεστή Gronbach's Alpha. Όταν ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι μεγαλύτερος από 0.8 θεωρείται πολύ ικανοποιητικός και υποδηλώνει ότι πράγματι τα επιμέρους στοιχεία ανήκουν στο ίδιο δημιούργημα, ενώ η ελάχιστη επιτρεπτή τιμή είναι το 0,7. Συνεπώς, όταν λέμε ότι έχουμε υψηλή αξιοπιστία, αυτό σημαίνει ότι όλες οι ερωτήσεις μετρούν πραγματικά το χαρακτηριστικό το οποίο έχουν προοριστεί να μετρούν. Βάση των αποτελεσμάτων ελέγχου παρατηρήθηκε υψηλή αξιοπιστία όλων των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου καθώς ο δείκτης Gronbach's Alpha ξεπερνά την τιμή 0,7.

Ο έλεγχος αξιοπιστίας δεδομένων Gronbach's Alpha δίνεται συγκριτικά στον παρακάτω πίνακα 1:

## ΠΙΝΑΚΑΣ 1

CRONBACH'S A	
LMX	0,95
TMX	0,96
PERCEIVED SOCIAL LOAFING	0,91
POLITICS	0,81
ANTICIPATED LOWER EFFORT	0,99
SUCKER EFFECT	0,99
ORGANIZATION JUSTICE	0,96
SOCIAL LOAFING	0,99
EXTRA-ROLE PERFORMANCE	0,97
IN-ROLE PERFORMANCE	0,99

### 5.2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

Στην ενότητα αυτή και πιο συγκεκριμένα στον Πίνακα 2 που ακολουθεί παρουσιάζονται και αναλύονται τα στατιστικά περιγραφικά στοιχεία των δεδομένων μας, δηλαδή οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Statistics

		LMX	TMX	POL	PCL	ALF	SE	OJ	SL	EXRP	INRP
N	Valid	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,46	2,98	3,39	2,72	2,96	2,53	3,55	2,55	3,72	4,72
Std. Deviation		,84	1,06	,57	1,13	1,26	1,23	,70	1,21	1,53	1,80
Variance		,71	1,13	,33	1,27	1,59	1,52	,49	1,47	2,34	3,24
Skewness		-,12	,016	-,48	,035	-,013	,50	,18	,30	-,03	-,52
Std. Error of Skewness		,20	,20	,20	,20	,20	,20	,20	,20	,20	,20
Kurtosis		-,81	-1,06	,12	-1,19	-1,39	-1,05	-,82	-1,26	-1,09	-1,13
Std. Error of Kurtosis		,39	,39	,39	,39	,39	,39	,39	,39	,39	,39
Minimum		1,63	1,00	1,67	1,00	1,00	1,00	2,05	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	4,58	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	7,00	7,00

### 5.3. ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ (PEARSON)

Η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών είναι ένα μέτρο του πόσο καλά σχετίζονται οι μεταβλητές μεταξύ τους. Ο έλεγχος που χρησιμοποιείται για να ελέγξουμε αν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ συνεχών μεταβλητών είναι ο έλεγχος Pearson. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r καταδεικνύει την ύπαρξη ή όχι

σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών και υπολογίζει τη μορφή αυτής της σχέσης (θετική ή αρνητική συσχέτιση) αλλά και την ένταση της (επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $p$ ). Οι τιμές που μπορεί να πάρει ο συντελεστής συσχέτισης  $r$  είναι από  $-1$  μέχρι  $+1$ . Αν ο συντελεστής έχει τιμή  $1$  (μέγιστη τιμή) έχουμε τέλεια θετική συσχέτιση, ένα αποτέλεσμα του  $-1$  σημαίνει ότι υπάρχει μια τέλεια αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο τιμών, ενώ όταν έχει τιμή  $0$  δεν έχουμε καθόλου συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Όταν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερο από  $5\%$  υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών ( $p < 0,05$ ), ενώ στατιστικά ισχυρή σημαντική συσχέτιση υπάρχει όταν το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από  $1\%$  ( $p < 0,01$ ).

Στον παρακάτω Πίνακα 3 παρουσιάζονται οι τιμές των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών που συνθέτουν το μοντέλο που εξετάζουμε και όπως παρατηρούμε είναι προς την επιθυμητή κατεύθυνση. παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τον συντελεστή Pearson υπάρχει υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ σχέσεων TMX και LMX με συντελεστή  $0,74$ .

Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αντίληψης οργανωσιακών πολιτικών και της ανταλλακτικής σχέσης μεταξύ ηγέτη-ακολούθου (LMX) με συντελεστή  $-0,44$  που είναι σχετικά χαμηλός. Επίσης, η συσχέτιση μεταξύ της αντίληψης οργανωσιακών πολιτικών και σχέσεων ανταλλαγής ομάδας-ατόμου είναι αρνητική, με συντελεστή  $-0,42$ . Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και πολιτικών, σύμφωνα με τον πίνακα παλινδρομήσεων με υψηλό συντελεστή  $-0,50$  καθώς επίσης μεταξύ των ανταλλακτικών σχέσεων ομάδας-ατόμου TMX και αντιλαμβανόμενης κοινωνικής οκνηρίας, σύμφωνα με τον πίνακα 3, με υψηλό βαθμό συσχέτισης  $-0,59$ .

Η ανταλλακτική σχέση ατόμου-ομάδας TMX έχει αρνητική συσχέτιση με την αναμενόμενη μείωση προσπάθειας και με το sucker effect, με υψηλό συντελεστή  $-0,63$  και  $-0,63$  αντίστοιχα.

Η ανταλλακτική σχέση μεταξύ ηγέτη-υφισταμένου LMX σχετίζεται θετικά με την εντός ρόλου συμπεριφορά με συντελεστή  $0,55$  όπως προκύπτει και από τη σχετική βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπως και με την εκτός ρόλου συμπεριφορά με συντελεστή  $0,55$ .

Η ανταλλακτική σχέση ηγέτη-ακολούθου LMX όπως και η ανταλλακτική σχέση ομάδας-ατόμου TMX έχουν αρνητική συσχέτιση με την κοινωνική οκνηρία, με



υψηλό συντελεστή -0,54 και -0,61. Τέλος, η αντιλήψεις οργανωσιακής δικαιοσύνης έχουν πολύ υψηλή θετική συσχέτιση με την ανταλλακτική σχέση ηγέτη-υφισταμένου LMX ομάδας-ατόμου TMX με συντελεστή 0,818 και 0,752 αντίστοιχα. Παρατηρείται επιπλέον αρνητική συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και κοινωνικής οκνηρίας, με συντελεστή -0,628.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3**

		LMX	TMX	POL	PCL	ALF	SE	OJ	SL	EXRP	INRP
LMX	Pearson Correlation	1									
	Sig. (2-tailed)										
	N	146									
TMX	Pearson Correlation	,74**	1								
	Sig. (2-tailed)	0									
	N	146	146								
POL	Pearson Correlation	-,44**	-,42**	1							
	Sig. (2-tailed)	0	0								
	N	146	146	146							
PCL	Pearson Correlation	-,58**	-,59**	,41**	1						
	Sig. (2-tailed)	0	0	0							
	N	146	146	146	146						
ALF	Pearson Correlation	-,57**	-,63**	,44**	,87**	1					
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0						
	N	146	146	146	146	146					
SE	Pearson Correlation	-,544**	-,63**	,34**	,50**	,57**	1				
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0					
	N	146	146	146	146	146	146				
OJ	Pearson Correlation	,81**	,75**	-,50**	-,61**	-,62**	-,59**	1			
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0				
	N	146	146	146	146	146	146	146			
SL	Pearson Correlation	-,54**	-,61**	,34**	,50**	,58**	,75**	-,62**	1		
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0			
	N	146	146	146	146	146	146	146	146		
EXRP	Pearson Correlation	,55**	,68**	-,39**	-,33**	-,43**	-,66**	,63**	-,80**	1	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0		
	N	146	146	146	146	146	146	146	146	146	
INRP	Pearson Correlation	,55**	,62**	-,37**	-,49**	-,55**	-,80**	,64**	-,89**	,87**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	N	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146

Το επόμενο στάδιο της ανάλυσης είναι η μοντελοποίηση των στοιχείων που συλλέχθηκαν με την βοήθεια των ερωτηματολογίων. Αρχικά γίνεται παραγοντική ανάλυση (factor analysis) και έπειτα ακολουθούν οι παλινδρομήσεις έτσι ώστε να προσδιοριστεί η σχέση μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξαρτημένων μεταβλητών. Είναι σημαντικό να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι με βάση την θεωρία, στην σχέση μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξαρτημένων μεταβλητών παρεμβάλλονται κάποιες ενδιάμεσες μεταβλητές (mediators) που επηρεάζουν έμμεσα το υπόδειγμα.

#### 5.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (FACTOR ANALYSIS)

Σκοπός του factor analysis είναι να προσδιοριστούν οι παράγοντες που επιδρούν στην θεματική ενότητα που μελετούμε.

Τα αρχικά αποτελέσματα περιλαμβάνουν όλες τις ομαδοποιημένες μεταβλητές. Το πρώτο κριτήριο στο factor analysis είναι το KMO, το οποίο ουσιαστικά παρουσιάζει την καταλληλότητα (adequacy) της μεθόδου. Με άλλα λόγια, μία τιμή κατώτερη του 0.5 δείχνει ότι η συγκεκριμένη μέθοδος δεν είναι η κατάλληλη για τα δεδομένα που διαθέτουμε. Όπως φαίνεται και στον αντίστοιχο πίνακα (βλ. Πίνακα KMO and Bartlett's Test) η τιμή και το KMO είναι αρκετά υψηλή (KMO=0.87) το οποίο είναι κατά πολύ υψηλότερο από το 0.5 καθώς πλησιάζει την μονάδα. Αυτό μας υποδεικνύει ότι η συγκεκριμένη μέθοδος είναι η κατάλληλη προς χρήση. Έτσι λοιπόν, μπορούμε να συνεχίσουμε με την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Ο δεύτερος πίνακας που μας παρέχει σημαντικές πληροφορίες είναι ο πίνακας Total Variance Explained. Σε αυτόν τον πίνακα μπορούμε να δούμε τον συνολικό αριθμό παραγόντων που προκύπτουν από την ανάλυση. Ο κανόνας είναι ότι το πλήθος των συνολικών νέων παραγόντων ισούται με το πλήθος των συνιστωσών (components) των οποίων τα eigenvalues ξεπερνούν την μονάδα. Στην συγκεκριμένη περίπτωση μόνο οι δύο πρώτες συνιστώσες ξεπερνούν την μονάδα, πράγμα που σημαίνει ότι το πλήθος των νέων παραγόντων ισούται με 2. Από τον ίδιο πίνακα προέρχεται και η πληροφορία για το ποσοστό της διακύμανσης που ερμηνεύεται. Αυτό σημαίνει ότι η στήλη cumulative% μας δείχνει το ποσοστό της διακύμανσης το οποίο ερμηνεύεται από τους δύο νέους παράγοντες. Στην συγκεκριμένη περίπτωση,

περισσότερο από 75% της συνολικής διακύμανσης ερμηνεύεται από τους νέους παράγοντες αφήνοντας λιγότερο από 25% προς ερμηνεία για τις υπόλοιπες συνιστώσες. Ένα τόσο υψηλό ποσοστό είναι αρκετά ικανοποιητικό. Το διάγραμμα που ακολουθεί στην ανάλυση (Scree Plot) αποτελεί απεικόνιση του πλήθους των συνιστωσών και των αντίστοιχων eigenvalues.

Γνωρίζοντας πλέον το πλήθος των νέων παραγόντων, προχωρούμε στο επόμενο στάδιο. Σε αυτό το στάδιο χρησιμοποιούμε τον πίνακα Rotated Component Matrix. Από εδώ προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

1. Όταν η αντίστοιχη συνιστώσα επηρεάζεται από την εκαστοτε ομαδοποιημένη μεταβλητή λιγότερο από 0.4, το αντίστοιχο πεδίο παραμένει κενό.
2. Για τιμές μεγαλύτερες του 0.4, θεωρείται ότι υπάρχει μία αξιόλογη επίδραση στον αντίστοιχο παράγοντα.
3. Αν έστω και μία μεταβλητή επηρεάζει δύο ή περισσότερες συνιστώσες σε βαθμό μεγαλύτερο του 0.4 τότε δεν προκύπτει μία απλή λύση στο σύστημα. Σε αυτή την περίπτωση, το σύστημα θα πρέπει να απλοποιηθεί, αφαιρώντας μεταβλητές με ιεραρχική σειρά από την λιγότερο "ασήμαντη", δηλαδή μεταβλητές που έχουν επηρεάζουν τους παράγοντες λιγότερο.

Από τα αποτελέσματα του πίνακα προκύπτει ότι δεν έχουμε απλή λύση καθώς 3 μεταβλητές επηρεάζουν και τους δύο παράγοντες. Γι' αυτό το λόγο, συνεχίζουμε προσπαθώντας να βελτιώσουμε το σύστημα της ανάλυσης παραγόντων.

Αρχικά, αφαιρείται η μεταβλητή LMX. Παρατηρούμε ότι το νέο KMO ισούται με 0.854, το οποίο αν και έχει μειωθεί ελάχιστα, συνεχίζει να είναι αρκετά υψηλό, το οποίο σημαίνει ότι μπορούμε να συνεχίσουμε στο επόμενο βήμα. Από το νέο πίνακα Total Variance Explained προκύπτει ότι και πάλι δημιουργούνται δύο νέοι παράγοντες οι οποίο ερμηνεύουν ένα υψηλότερο ποσοστό συνολικής διακύμανσης, καθώς αυτή την φορά το ποσοστό αγγίζει σχεδόν το 77%. Για άλλη μία φορά, παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει απλή λύση καθώς στο Rotated Component Matrix υπάρχουν μεταβλητές που συμπίπτουν και στις δύο συνιστώσες. Βέβαια, το σύστημα βελτιώνεται καθώς αυτή τη φορά συμπίπτουν 2 μεταβλητές, αντί των τριών που συνέπιπταν στην αρχική ανάλυση.

Ακολουθώντας την ίδια διαδικασία, προσπαθούμε να βελτιώσουμε το σύστημα, αφαιρώντας αυτή την φορά την μεταβλητή OJ. Παρατηρούμε ότι το νέο KMO ισούται με 0.82, το οποίο αν και μειώθηκε ελάχιστα, παραμένει αρκετά υψηλό, το οποίο σημαίνει ότι μπορούμε να συνεχίσουμε με την ανάλυση μας. Για άλλη μία φορά προκύπτουν δύο νέοι παράγοντες που ερμηνεύουν το 78% την συνολικής διακύμανσης. Το σύστημα φαίνεται να βελτιώνεται καθώς, αν και δεν υπάρχει ακόμη απλή λύση, η σύνθετη λύση περιορίζεται στην μία κοινή μεταβλητή. Έτσι λοιπόν, επαναλαμβάνουμε για άλλη μία φορά την διαδικασία αφαιρώντας την μεταβλητή TMX.

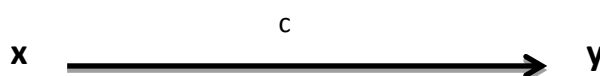
Έτσι προκύπτει το τελικό αποτέλεσμα σύστημα. Σε αυτό το σύστημα, το KMO ισούται με 0.819 ελάχιστα μειούμενο αλλά εξίσου σημαντικού επιπέδου, το πλήθος των νέων προαγόντων συνεχίζει να ισούται με 2 οι οποίοι ερμηνεύουν το 90.26% την συνολικής διακύμανσης. Σε αυτή την περίπτωση, δεν υπάρχουν μεταβλητές που να συμπίπτουν και στις δύο συνιστώσες. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει απλή λύση παραγόντων. Ο πρώτος παράγοντας αποτελείται από τέσσερις μεταβλητές (INRP, EXRP, SL, SE) ενώ ο δεύτερος παράγοντας επηρεάζεται από τρεις μεταβλητές (PCL, ALF, POL).

### 5.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ (REGRESSION ANALYSIS)

Έχοντας ολοκληρώσει το κομμάτι της ανάλυσης παραγόντων προχωρούμε την ανάλυση παλινδρόμησης. Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να εξαχθούν οι σχέσεις που συνδέουν τις μεταβλητές μας.

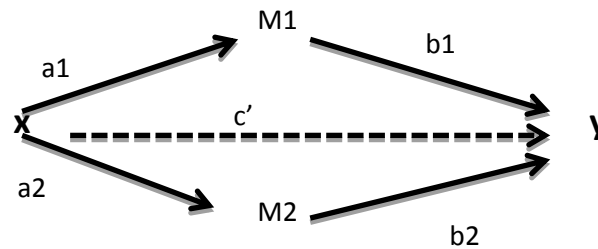
Σύμφωνα με τους Preacher και Hayes (2008), γίνεται χρήση μίας έμμεσης διαδικασίας έτσι ώστε να υπολογιστεί η επίδραση των μεσολαβητικών παραγόντων στην σχέση μεταξύ των ερμηνευμένων και ερμηνευτικών μεταβλητών. Βασιζόμενοι στην μεθοδολογία που περιγράφουν στο άρθρο τους θα κάνουμε και την δική μας ανάλυση.

Υπάρχουν λοιπόν δύο περιπτώσεις. Η πρώτη υπό εξέταση περίπτωση είναι η απλή γραμμική σχέση όπου η εξαρτημένη μεταβλητή (y) ερμηνεύεται από την/τις ανεξάρτητη(ες) μεταβλητή(ές). Αυτή η σχέση φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα.



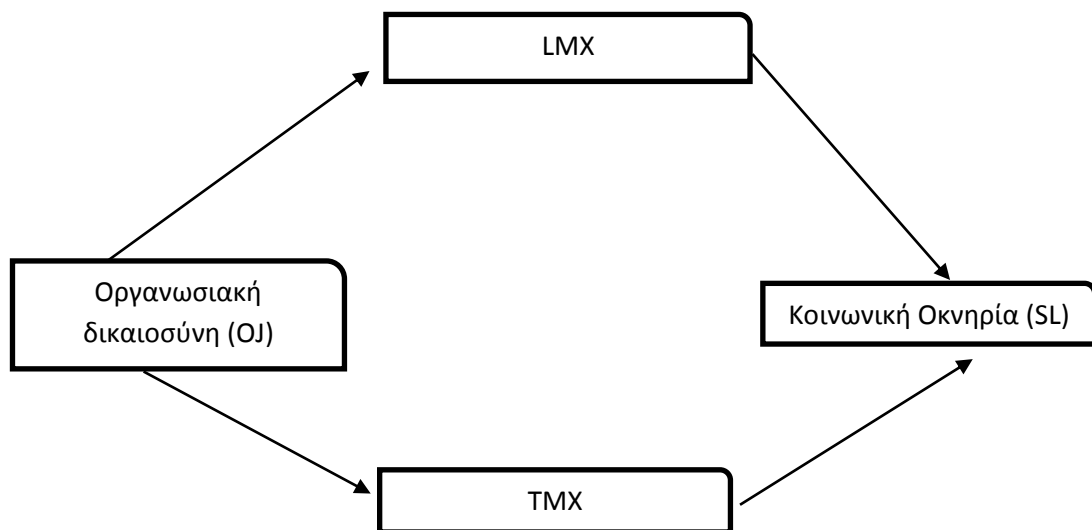
Σχήμα 2  
91

Η δεύτερη υπό εξέταση περίπτωση είναι η γραμμική παλινδρόμηση στην οποία όμως παρεμβάλλονται οι mediators (m).



Σχήμα 3

Στην ανάλυση μας η εξαρτημένη μεταβλητή (y) είναι η κοινωνική οκνηρία (SL). Η ανεξάρτητη μεταβλητή είναι η οργανωσιακή δικαιοσύνη (OJ) ενώ οι mediators είναι οι σχέσεις ανταλλαγής LMX και TMX. Η παραπάνω συσχέτιση απεικονίζεται ως εξής:



Σχήμα 4

Με βάση τη μεθοδολογία των Preacher και Hayes (2008), το έμμεσο αποτέλεσμα της οργανωσιακής δικαιοσύνης στη κοινωνική οκνηρία μέσα από τους mediators LMX και TMX ποσοτικοποιείται από το γινόμενο  $a$  και  $b$  ( $ab$ ) (βλ. σχετικό πίνακα 4). Η συνολική επίδραση της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην κοινωνική οκνηρία εκφράζεται ως το άθροισμα των άμεσων και έμμεσων αποτελεσμάτων:  $c = c' + ab$ . Το  $c'$  είναι η επίδραση του  $x$  προς το  $y$  εφόσον έχει συμπεριληφθεί στην σχέση και η έμμεση επίδραση των τυχόν mediators.

Στην απλή μορφή παλινδρόμησης χωρίς την παρέμβαση των mediators παρατηρούμε ότι η σχέση που διέπει την κοινωνική οκνηρία και την οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι μία γραμμική αρνητική σχέση. Πιο συγκεκριμένα, το beta ισούται με -1,085. Αυτό σημαίνει ότι αν η οργανωσιακή δικαιοσύνη αυξηθεί κατά μία μονάδα η κοινωνική οκνηρία θα μειωθεί κατά 1,08. Αυτή η επίδραση είναι στατιστικά σημαντική για 95% επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας διότι η τιμή του sig ισούται με  $0,000 < 0,005$  και ταυτόχρονα το t-statistics ισούται με  $|-9,68| > 2$ .

Στο δεύτερο βήμα με βάση το μοντέλο των Preacher & Hayes (2008) προσδιορίζονται τα έμμεσο αποτελέσματα των mediators (TMX, LMX) σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή του υποδείγματος που είναι η οργανωσιακή δικαιοσύνη. Έτσι καταλήγουμε στο τρίτο και τέταρτο βήμα όπου προσδιορίζονται τα αποτελέσματα των επιδράσεων τόσο της ανεξάρτητης μεταβλητής όσο και των mediators πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή. Σε αυτό το σημείο αποδεικνύεται ότι το έμμεσο αποτέλεσμα στην εξαρτημένη μεταβλητή συνεχίζει να είναι αρνητικό, δηλαδή και πάλι μία αύξηση στα x θα οδηγήσει σε μείωση της κοινωνικής οκνηρίας όμως αυτή τη φορά η μείωση θα είναι μικρότερη καθώς ο συντελεστής beta ισούται με  $-0,69 < -1,08$ . Και σε αυτή την περίπτωση η επίδραση είναι στατιστικά σημαντική για 95% επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας καθώς το t-statistics ισούται με  $|-3,42| < 2$  ενώ παράλληλα το sig. ισούται με  $0,001 < 0,005$ . Επίσης, βασισμένοι στα αποτελέσματα του bootstrapping μπορούμε να πούμε ότι οι δύο μεταβλητές (LMX, TMX) αποτελούν mediators καθώς μεταξύ του Lower Bound (-1,087) και του Upper Bound (-0,31) δεν παρεμβάλλεται το μηδέν και συνεπώς οι μεταβλητές TMX και LMX δεν μπορούν να πάρουν την τιμή αυτή. Με βάση τα παραπάνω επιβεβαιώνεται η υπόθεση H11. Η παρεμβολή των δύο mediators μειώνει την αρνητική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της κοινωνικής οκνηρίας.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 4

Dependent: SL, Independent: OJ, Mediator(s): LMX, TMX									
Bootstrapping									
					95,0% Confidence Interval for B		BCa 95,0% Confidence Interval		
	PATH	Unstand. B	t-statistics	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	
STEP 1	c	-1,08	-9,68	0	-1,30	-0,86	-1,27	-0,87	run the regression $y=c+b*x$

STEP 2	a	0,98	1,13	17,06	13,69	0	0	0,86	0,97	1,09	1,30	0,86	1,00	1,12	1,27	run the regressi on $m=c+b*x$
STEP 3	b	0,06	-0,39	0,38	-3,46	0,70	0,001	-0,26	-0,6	0,39	-0,17	-0,26	-0,62	0,35	-0,16	run the regressi on $y=c+b*x+z*m$ & keep from m
STEP 4	c'	-0,69		-3,42		0,001		-1,09		-0,29		-1,08		-0,31		run the regressi on $y=c+b*x+z*m$ & keep from x

## ΠΙΝΑΚΑΣ 5

FINAL RESULTS	
Mediators	Point Estimate
LMX	0,06
TMX	-0,45
TOTAL (LMX+TMX)	-0,39
Total Indirect Effect $c'=c-ab$	-0,69

### 5.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΤΡΙΑΣΤΙΚΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ (MODERATOR ANALYSIS)

Το επόμενο στάδιο της ανάλυσης προσπαθήσαμε να ερμηνεύσουμε τα αποτελέσματα της εξίσωσης του μετριαστικού παράγοντα. Από τα αποτελέσματα, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα. Παρατηρούμε ότι η ερμηνευτικότητα της παλινδρόμησης είναι υψηλή καθώς το R-Square ισούται με 0,67. Αυτό σημαίνει ότι το 67% των παρατηρήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών x ερμηνεύουν την εξαρτημένη μεταβλητή που στην περίπτωση μας είναι τη σχέση LMX.

Αναφορικά με τους συντελεστές (coefficients) παρατηρούμε ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη (OJ) επηρεάζει θετικά τη σχέση LMX. Πιο συγκεκριμένα, μία μοναδιαία αύξηση της οργανωσιακής δικαιοσύνης (OJ) θα οδηγήσει σε αύξηση της σχέσης LMX κατά 0,92. Η επίδραση αυτή φαίνεται να είναι στατιστικά σημαντική για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95% καθώς το t-statistics ισούται με  $2,62 > 2$  και ταυτόχρονα το sig ισούται με  $0,01 < 0,05$ .

Οι πολιτικές (POL) επηρεάζουν αρνητικά τη μεταβλητή LMX. Πιο συγκεκριμένα, μία μοναδιαία αύξηση της μεταβλητής των πολιτικών (POL) θα

οδηγήσει σε μείωση της τιμής της μεταβλητής LMX κατά 0,09. Η επίδραση αυτή φαίνεται να είναι μην στατιστικά σημαντική για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95% καθώς το t-statistics ισούται με  $|-0,24| < 2$  και ταυτόχρονα το sig ισούται με  $0,806 > 0,05$ .

Τέλος, αναφορικά με το moderator's effect παρατηρούμε ότι το mod\_effect επηρεάζει θετικά τη μεταβλητή LMX. Πιο συγκεκριμένα, μία μοναδιαία αύξηση του mod\_effetc θα οδηγήσει σε αύξηση της μεταβλητής LMX κατά 0.01. Η επίδραση αυτή φαίνεται να είναι μην στατιστικά σημαντική για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95% καθώς το t-statistics ισούται με  $0.10 < 2$  και ταυτόχρονα το sig ισούται με  $0.91 > 0.05$ . Με βάση την ανάλυση επιβεβαιώνεται η υπόθεση H3 όπου οι αντιλήψεις οργανωσιακών πολιτικών αποτελούν μετριαστικό παράγοντα της σχέσης της οργανωσιακής δικαιοσύνης και των ανταλλακτικών σχέσεων ηγέτη-ακολούθου (LMX).

## ΠΙΝΑΚΑΣ 6

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,81 <sup>a</sup>	,67	,66	,49

a. Predictors: (Constant), mod\_effect, POL, OJ

## ΠΙΝΑΚΑΣ 7

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	69,31	3	23,10	96,14	,00 <sup>b</sup>
	Residual	34,12	142	,240		
	Total	103,44	145			

a. Dependent Variable: LMX

b. Predictors: (Constant), mod\_effect, POL, OJ

## ΠΙΝΑΚΑΣ 8

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,37	1,40		,26	,78
	OJ	,92	,35	,76	2,62	,01



POL	-,09	,39	-,06	-,24	,80
mod_effect	,01	,10	,03	,10	,91

a. Dependent Variable: LMX

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.

### ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό θα συζητηθούν και θα αναλυθούν τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη και θα δοθεί η ερμηνεία τους με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Επίσης, θα παρουσιαστούν οι περιορισμοί της έρευνας και θα δοθούν κάποιες προτάσεις προς τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Τέλος, παρατίθεται το τελικό συμπέρασμα της έρευνας.

#### 6.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ένας από τους στόχους της της παρούσας έρευνας είναι η σύγκριση του βαθμού στον οποίο οι αντιλήψεις οργανωσιακών πολιτικών επηρεάζουν αρνητικά τις ανταλλακτικές σχέσεις ηγέτη-ακολούθου (LMX) και ομάδας-μέλους (TMX). Οι δύο πρώτες υποθέσεις που διαμορφώθηκαν (βλ. Υποθέσεις H1a και H1b) αφορούσαν την αρνητική επίδραση της μεταβλητής των αντιλήψεων οργανωσιακών πολιτικών στις ανταλλακτικές σχέσεις μεταξύ ηγέτη-ακολούθου (LMX) και ατόμου-ομάδας (TMX). Αναφορικά με τη σχέση μεταξύ αντιλήψεων οργανωσιακών πολιτικών και της ποιότητας σχέσης LMX και TMX τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την υπόθεσή μας. Δηλαδή, η αντίληψη της ύπαρξης πολιτικών μέσα σε έναν οργανισμό επηρεάζει τις ανταλλακτικές σχέσεις τόσο με τον ηγέτη όσο και με την ομάδα αρνητικά. Το εύρημα αυτό έρχεται σε συμφωνία με τα ευρήματα πολλών μελετών (Kacmar et al., 1999; Valle and Perrew 2000; Miller and Nicols 2008).

Οι πολιτικές συμπεριφορές είναι πιο πιθανό να εμφανιστούν όταν το οργανωσιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αβεβαιότητας ή ασάφειας (Ferris et al., 1989) η οποία γεννιέται όταν απουσιάζουν αντικειμενικά και συγκεκριμένα κριτήρια για τη λήψη αποφάσεων. Αυτή η αβεβαιότητα και η ασάφεια, δίνουν χώρο στα μέλη ενός οργανισμού να εμπλακούν σε οπορτουνιστικές συμπεριφορές και τακτικές. Παρόλο που ένας οργανισμός έχει θεσμοθετήσει συγκεκριμένους κανόνες και πρακτικές, οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να έχουν πολιτικό χαρακτήρα, αν τα κριτήρια αξιολόγησης για τη λήψη αποφάσεων είναι σκοτεινά. Ένα τέτοιο πολιτικοποιημένο

περιβάλλον θεωρείται άδικο (Andrews & Kacmar, 2001). Οι Andrews και Kacmar's (2001) στην εμπειρική τους μελέτη απέδειξαν σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ των αντιλήψεων οργανωσιακών πολιτικών και οργανωσιακής δικαιοσύνης. Η επόμενη ερευνητική υπόθεση αφορούσε την ύπαρξη αρνητικής σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής δικαιοσύνης και των αντιλήψεων οργανωσιακών πολιτικών. Η ανάλυση που έγινε επαλήθευσε την υπόθεση και διαπιστώθηκε η αρνητική σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών. Σύμφωνα και με τη σχετική βιβλιογραφία, η οργανωσιακή δικαιοσύνη περιγράφει τις αντιλήψεις δίκαιης αντιμετώπισης στον εργασιακό χώρο και η παρουσία της είναι το αντίθετο των οργανωσιακών πολιτικών (Andrews and Kacmar, 2001). Τα ευρήματα της έρευνας συμφωνούν με τα συμπεράσματα της υπάρχουσας βιβλιογραφίας.

Σύμφωνα με τη τρίτη ερευνητική υπόθεση, οι αντιλήψεις οργανωσιακών πολιτικών, αποτελούν μετριαστικό παράγοντα της σχέσης της οργανωσιακής δικαιοσύνης με την ανταλλακτική σχέση ηγέτη-ακολούθου (LMX). Για να εξετάσουμε τις σχέσεις αυτές, χρησιμοποιήσαμε regression analysis. Με βάση το μοντέλο των Baron & Kenny (2008) που ακολουθήθηκε, επιβεβαιώθηκε η υπόθεσή μας, ότι οι πολιτικές αποτελούν έναν παράγοντα ο οποίος επηρεάζει τη σχέση του ατόμου με τον ηγέτη του και τις αντιλήψεις τους για δικαιοσύνη (Miller & Nicols, 2008). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης, διαπιστώθηκε το μετριαστικό μοντέλο (moderation model), δείχνοντας το μέγεθος του μετριαστικού αποτελέσματος της αντίληψης οργανωσιακών πολιτικών στο επίπεδο των ανταλλακτικών σχέσεων ηγέτη-ακολούθου (LMX) και αποδεικνύεται σύμφωνα και με τη σχετική βιβλιογραφία η αρνητική επίδραση των αντιλήψεων οργανωσιακών πολιτικών στην ανταλλακτική σχέση ηγέτη-ακολούθου (LMX).

Οι Katzenbach & Smith (1993) υποστηρίζουν ότι οι ομάδες με υψηλές επιδόσεις χαρακτηρίζονται από ισχυρή δέσμευση και αφοσίωση και συνεπώς το επίπεδο των εργασιακών σχέσεων επηρεάζει και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Η εργασιακή απόδοση είναι το αποτέλεσμα της πραγματικής εργασιακής συμπεριφοράς. Ο Campbell (1990) πρότεινε ότι η εργασιακή απόδοση δεν περιλαμβάνει μόνο τα συμβατικά καθήκοντα αλλά και αλλα στοιχεία, τα οποία συμβάλουν στο οικοδόμημα της απόδοσης. Η υψηλές ανταλλακτικές σχέσεις ατόμου-ομάδας διευκολύνουν τη συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στις διαπροσωπικές σχέσεις και συμβάλλει στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Αυτοί περιλαμβάνουν την ενθάρρυνση της συνεργασίας, τη συναίσθηση των άλλων αλλά και τη δημιουργία και βελτίωση των σχέσεων. Οι καλές σχέσεις μεταξύ ατόμου και ομάδας βοηθά στην παρακίνηση των ατόμων να εργαστούν περισσότερο και να διατηρηθούν οι αρχές και οι κανόνες ώστε να υποστηριχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Πολλές εμπειρικές μελέτες έχουν αποδείξει τη ότι το υψηλό επίπεδο σχέσεων TMX συμβάλλει στην εργασιακή απόδοση (Seers et al., 1995). Η σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για τις σχέσεις TMX και της εργασιακής απόδοσης μπορούν να εξηγηθούν από το γεγονός ότι όταν υπάρχει υψηλής ποιότητας σχέση TMX, οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες ευκαιρίες να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των συναδέλφων της ομάδας. Επιπλέον, ο συντονισμός των ενεργειών των μελών της ομάδας διευκολύνεται από την ανταποδοτική συμπεριφορά η οποία οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση. Σύμφωνα με τον Kerr (1983), όταν τα άτομα πιστεύουν ότι οι συνάδελφοι, οι οποίοι είχαν την ικανότητα να αποδώσουν, δεν το έκαναν, τότε παρατηρούνταν και μείωση της προσπάθειας και των άλλων και ως αποτέλεσμα παρατηρείται και μείωση της απόδοσης. Συνεπώς, οι αντιλήψεις για την προσπάθεια που καταβάλουν τα μέλη της ομάδας επηρεάζουν την ύπαρξη κοινωνικής οκνηρίας στην ομάδα μέσα από τα φαινόμενα της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής οκνηρίας, την αναμενόμενη μείωση της προσπάθειας και την εμφάνιση του sucker effect. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συνάδουν σχετική βιβλιογραφία (υποθέσεις H4, H5a, H5b).

Σύμφωνα με τις ερευνητικές υποθέσεις H6a και H6b, οι οποίες επιβεβαιώνονται από τα ευρήματα της έρευνας αυτής, τα άτομα που έχουν θετική ανταλλακτική σχέση με τον ηγέτη θα επιδείξουν εντός ρόλου και εκτός ρόλου συμπεριφορά. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, θα προσπαθήσουν να επιδείξουν ανταποδοτική συμπεριφορά προς τον ηγέτη και θα οδηγηθούν σε συναισθηματική δέσμευση. Προηγούμενες έρευνες έχουν αποδείξει ότι τα άτομα αυτά θα επιδείξουν συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας (Manogran et al., 1994) προς τον ηγέτη αλλά και προς τους συναδέλφους, βοηθώντας τους (Settoon et al., 1996). Με την εμπλοκή τους σε αυτή τη συμπεριφορά και βοηθώντας τα άλλα μέλη της ομάδας, βοηθάνε και τον ηγέτη να επιτύχει και ως αποτέλεσμα αυτής, είναι να επιδείξουν εκτός ρόλου και εντός ρόλου συμπεριφορά (Eisenberger et al. 2010).

Οι υποθέσεις που διερευνήθηκαν στη συνέχεια, είναι η αρνητική συσχέτιση της κοινωνικής οκνηρίας και των ανταλλακτικών σχέσεων LMX και TMX (βλ. H7

και H8) η οποίες και επιβεβαιώθηκαν. Τα άτομα τα οποία δημιουργούν υψηλής ποιότητας ανταλλακτικές σχέσεις με τους ηγέτες, δημιουργούν και υψηλής ποιότητας σχέσεις και με την ομάδα. Τα άτομα που εκτιμούν τις σχέσεις αυτές και επενδύουν τις προσπάθειες τους για τη δημιουργία τους, σέβονται τόσο τον ηγέτη όσο και τους συναδέλφους (Banks et al. 2013). Η κοινωνική οκνηρία υποστηρίζεται στη σχετική βιβλιογραφία, ότι είναι ένας τρόπος αντίδρασης των ατόμων στις χαμηλής ποιότητας σχέσεις με τους προϊσταμένους τους. Δεν παρακινούνται ώστε να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους όταν η σχέση με τον ηγέτη δεν είναι υψηλή καθώς η απόδοση τους συνεισφέρει και στην απόδοση του ηγέτη (Murphy et al. 2003). Η ανταλλακτική σχέση μέλους-ομάδας, σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία έχει θετική σχέση με την απόδοση (Liden et al., 2000; Seers, 1989) καθώς και με τη συμπεριφορά υποστήριξης και βοήθειας προς τους άλλους (Anderson & Williams, 1996). Με βάση την θεωρία κοινωνικών ανταλλαγών, η σχέση μεταξύ TMX και κοινωνικής οκνηρίας είναι αρνητική καθώς όταν τα άτομα έχουν υψηλή ποιότητα σχέσης με την ομάδα, δεν θα μειώσουν την προσπάθεια τους αλλά αντίθετα θα τη μεγιστοποιήσουν και θα συνεισφέρουν πλήρως. Οι Karau και Williams (1997) διαπίστωσαν ότι όταν τα άτομα εργάζονται σε ομάδα φίλων δεν θα εμπλακούν στην κοινωνική οκνηρία. Ομοίως, οι Karau και Hart (1998) σε έρευνα τους απέδειξαν ότι όταν υπάρχει συνοχή στην ομάδα τότε τα μέλη της είναι λιγότερο πιθανό να επιδείξουν συμπεριφορά κοινωνικής οκνηρίας. Έτσι, όταν η ποιότητα της σχέσης TMX είναι υψηλή, τα μέλη της ομάδας θα συνεισφέρουν πλήρως και δεν θα μειώσουν την προσπάθειά τους σε αντίθεση με τα άτομα με χαμηλή ποιότητα σχέσης TMX όπου δεν θα διστάσουν να μειώσουν την προσπάθεια τους και να αφήσουν τους υπόλοιπους να καλύψουν το κενό.

Ένας σημαντικό παράγοντας που επηρεάζει τις αντιλήψεις οργανωσιακής δικαιοσύνης είναι η ποιότητα της ανταλλακτικής σχέσης προϊσταμένου-υφισταμένου. Όταν παρέχει υψηλής ποιότητας σχέση LMX υπάρχει και υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης, πίστης, συνεισφοράς καθώς και της υποχρέωσης για αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό, συμπεριφορές που δεν παρατηρούνται στα μέλη της έξω ομάδας (Dienesch and Liden, 1986; Liden and Maslyn, 1998). Οι υφιστάμενοι της έσω ομάδας βρίσκονται σε προνομιακότερη θέση (Lee, 2001), με αποτέλεσμα οι αντιλήψεις οργανωσιακής δικαιοσύνης να επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τη συμπεριφορά αυτή. Τα άτομα που λαμβάνουν ευνοϊκά γι'αυτά αποτελέσματα,

θεωρούν ότι είναι και δίκαια (Greenberg, 1990; Leventhal, 1980). Με βάση και τη σχετική βιβλιογραφία καθώς και των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας, οι αντιλήψεις οργανωσιακής δικαιοσύνης έχουν θετική συσχέτιση με τη σχέση LMX επιβεβαιώνοντας την ερευνητική υπόθεση H9.

Η τελευταίες ερευνητικές υποθέσεις αφορούν την αρνητική συσχέτιση της οργανωσιακής δικαιοσύνης με την κοινωνική σκηνική (H10) καθώς και τον ρόλο των ανταλλακτικών σχέσεων ηγέτη-ακολούθου και ατόμου-ομάδας ως μεσολαβητικοί παράγοντες της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην κοινωνικής σκηνικής (H11). Για να διερευνήσουμε την παραπάνω υπόθεση, ακολουθήθηκε η διαδικασία bootstrapping, σύμφωνα με τους Preacher & Hayes (2008). Πολλοί ερευνητές απέδειξαν ότι η σχέση μεταξύ των αντιλήψεων δικαιοσύνης και αποτελεσμάτων συμπεριφοράς επηρεάζονται από τις σχέσεις κοινωνικών ανταλλαγών (Moorman et al. 1998; Masterson et al. 2000; Tansky, 1993; Cropanzano & Byrne, 2000; Cropanzano et al., 2001). Οι διαπροσωπικές σχέσεις επηρεάζουν τις αλληλοεπιδράσεις και τις συμπεριφορές μεταξύ των μελών και επηρεάζονται κατ' επέκταση και οι αντιλήψεις των υφισταμένων σχετικά με τη δικαιοσύνη. Επιπρόσθετα, η αντιλήψεις σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη μπορεί να επηρεάσουν την απόφαση των ατόμων να εμπλακούν σε συμπεριφορά κοινωνικής σκηνικής ή όχι (Karau & Williams, 1993; Liden et al. 2004).

## 6.2 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος αλλά και τα αποτελέσματα της έρευνας τονίζουν τη σημαντικότητα της ύπαρξης οργανωσιακής δικαιοσύνης σε όλες της μορφές της μέσα σε έναν οργανισμό. Τα αποτελέσματα της έρευνας, ενισχύουν την πρακτική αξία να ευαισθητοποιηθεί η διοίκηση ενός οργανισμού στην αξία της δικαιοσύνης. Μέσα από διάφορες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, έχει αποδειχθεί ότι τα διοικητικά στελέχη μπορούν με επιτυχία να εκπαιδευτούν ώστε να ακολουθούν κανόνες δικαιοσύνης (Skarlicki & Latham, 2005). Μια τέτοια εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από προγράμματα ανάπτυξης για τα διοικητικά στελέχη. Επιπλέον, ο κάθε οργανισμός θα μπορούσε να πραγματοποιεί ετήσιες έρευνες όπου θα ελέγχονται συγκεκριμένες μεταβλητές που έχουν να κάνουν με την δικαιοσύνη και την εμπιστοσύνη, προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν αποκλίσεις και να λαμβάνονται μέτρα συμμόρφωσης. (Colquitt et al, 2012).

Μέσα από την συγκεκριμένη έρευνα, διερευνήθηκε και ο ρόλος των αντιλήψεων των οργανωσιακών πολιτικών. Οι πολιτικές, τις περισσότερες φορές ερμηνεύονται αρνητικά. Οι περισσότεροι βλέπουν μόνο τη σκοτεινή πλευρά τους η οποία χαρακτηρίζεται από καιροσκοπισμό και ατομικισμό. Όμως, οι πολιτικές μπορεί να είναι επωφελείς τόσο για τον οργανισμό όσο και για άτομα και αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τη σωστή λειτουργία ενός οργανισμού (Williams & Dutton, 2000) και η ύπαρξη δικαιοσύνης δεν θα τις εξαλείψει. Οι πολιτικές θα συνεχίσουν να υφίστανται. Για παράδειγμα, οι πολιτικές είναι απαραίτητες για τη διαδικασία αξιολόγησης, ανταμοιβών και για την επιλογή προσωπικού. (Ferris & Kacmar, 1992). Η δικαιοσύνη όμως, όταν αποτελεί δομικό στοιχείο της λειτουργίας ενός οργανισμού, θα αμβλύνει τις αρνητικές επιπτώσεις των πολιτικών.

Ένας άλλος παράγοντας που τονίζεται στη συγκεκριμένη έρευνα είναι η σπουδαιότητα της ανάπτυξης υψηλής ποιότητας σχέσεων των μελών τόσο με τον ηγέτη όσο και με την ομάδα τους. Η ανάπτυξη επωφελούς σχέσης του μέλους με τον ηγέτη είναι σημαντική, ωστόσο τα διοικητικά στελέχη δεν θα πρέπει να παραμελούν και τη σημασία της διαμόρφωσης καλών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Οι οργανισμοί στηρίζονται στις ομάδες για τη διάρθρωση των εργασιών. Οι ομάδες λειτουργούν ως ένας μηχανισμός για την άντληση γνώσης ενώ συγχρόνως μετατοπίζεται η εξουσία λήψης αποφάσεων σε εκείνους που συμμετέχουν στην εργασία. Αποτελούν ένα «τόπο» όπου δημιουργείται συνέργεια μεταξύ των μελών, βελτιώνεται η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η προσαρμοστικότητα. Οι οργανισμοί, λοιπόν θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη σημασία και προσοχή στο θέμα και να εφαρμόζουν μία σειρά μέτρων προκειμένου να ενισχυθούν και οι δύο ανταλλακτικές σχέσεις LMX και TMX. Ο Κο, J. (2005) έχει αποδείξει ότι ο συνεργατικός προσανατολισμός (Collectivistic Orientation) θεωρείται προσδιοριστικός παράγοντας τόσο της ποιότητας σχέσης ηγέτη-μέλους (LMX) όσο και της ποιότητας σχέσης ομάδας-μέλους (TMX). Τα άτομα που διακατέχονται από συνεργατικό προσανατολισμό έχουν την προτίμηση να εργάζονται σε ομάδες παρά μόνα τους, επιθυμούν δηλαδή την αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους και είναι ανοιχτά στην επικοινωνία και στη συνεργασία. Συνεπώς, θα πρέπει να γίνεται σωστή επιλογή προϊσταμένων από τις διοικήσεις των οργανισμών, με χαρακτηριστικά τέτοια που να προάγουν τη δημιουργία συνεργατικού κλίματος με την ομάδα με συνέπεια να αναπτυχθεί και καλύτερη σχέση μεταξύ των μελών.

Ένας άλλος τρόπος που μπορούν να ακολουθήσουν τα διοικητικά στελέχη είναι μέσω της χρήσης των πολιτικών επιμόρφωσης και ανάπτυξης που έχουν ως στόχο να αναπτύξουν οι ηγέτες και τα μέλη της ομάδας τις απαραίτητες ικανότητες ώστε να μπορούν να διαμορφώσουν υψηλής ποιότητας σχέσεις LMX και TMX (Yukl & Lepsinger, 1995). Πιο συγκεκριμένα, η εφαρμογή επιμορφωτικών προγραμμάτων (σεμινάρια, διαλέξεις) μπορεί να είναι ένας σημαντικός μηχανισμός μέσω του οποίου τα μέλη να ενημερωθούν για τα πλεονεκτήματα που αποκομίζουν από την ανάπτυξη υψηλής ποιότητας σχέσεις με τον ηγέτη και την ομάδα τους. Μπορεί να τους επισημανθεί η σημασία της ανάπτυξης αυτών των σχέσεων στη συμπεριφορά των εργαζομένων και τα ευεργετικά αποτελέσματα στην απόδοσή τους. Ακόμα, σημαντικό ρόλο μπορούν να παίξουν οι μέθοδοι ανάπτυξης ομάδας (team building methods) οι οποίες εστιάζουν στο να αναπτύξουν τα μέλη ομαδική ταυτότητα (Banks et al, 2003). Τέτοιες μέθοδοι μπορεί να είναι οι ασκήσεις επικοινωνίας και οι ασκήσεις επίλυσης προβλημάτων οι οποίες έχουν ως στόχο να μάθουν τα μέλη να επικοινωνούν αποτελεσματικά για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος της επιχείρησης.

Μία άλλη πιθανή στρατηγική που μπορούν να ακολουθήσουν τα διοικητικά στελέχη είναι μέσω των πολιτικών παρακολούθησης και αξιολόγησης των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα, οι εκτιμήσεις ανάδρασης 360 μοιρών (360-degree feedback assessments) (Morgeson, Mumford & Campion, 2005) παρέχουν στους εργαζομένους την ευκαιρία τόσο για αυτό-αξιολόγηση όσο και για αξιολόγηση από τον ηγέτη και τους συνεργάτες τους. Μια τέτοια πρακτική μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό των αναγκών γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που πρέπει να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι για να μπορέσουν να διαμορφώσουν υψηλής ποιότητας σχέσεων TMX και LMX.

Οι αντιλήψεις για την οκνηρία μπορεί να διαφοροποιούνται ή να παίζουν διαφορετικό ρόλο σε διαφορετικά συστήματα ανταμοιβών. Αναλόγως, η χρήση στόχων για τη μέτρηση της ατομικής επίδοσης σε συνδυασμό με τους στόχους της ομάδας, μπορεί να οδηγήσουν σε μείωση του φαινομένου της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής οκνηρίας. (Schnake, 1991). Συγχρόνως, μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης θα περιοριστεί το φαινόμενο της κοινωνικής οκνηρίας αλλά και των υπολοίπων μορφών αυτής (sucker effect, αναμενόμενη μείωση προσπάθειας, αντιλαμβανόμενη κοινωνική οκνηρία).

Επιπλέον, η διοίκηση θα πρέπει να στοχεύει και να προσπαθεί να ενισχύσει την επικοινωνία των μελών τόσο μεταξύ τους όσο και με τον ηγέτη και για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να παρέχονται ευκαιρίες για επικοινωνία και ανταλλαγή σκέψεων. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με τη διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων, όπως εκδρομές, πάρτυ και αθλητικές δραστηριότητες. Αυτές οι συναντήσεις βοηθούν στο σχηματισμό ενός φιλικού περιβάλλοντος και στην καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος (Harter et al, 2003).

Μία άλλη πιθανή στρατηγική που μπορούν να ακολουθήσουν τα διοικητικά στελέχη είναι μέσω της χρήσης συστημάτων ανταμοιβής, αποζημίωσης και μπόνους που έχουν σχεδιαστεί για την ενίσχυση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων καθώς και μεταξύ αυτών και του ηγέτη τους. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των μελών και αυξάνεται η ομαδική προσπάθεια, παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωση υψηλής ποιότητας σχέσεων LMX και TMX.

Τέλος, στην περίπτωση που παρατηρηθεί πως οι σχέσεις των μελών με τον ηγέτη ή με τους συναδέλφους τους έχουν πληγεί ή δεν βρίσκονται στο επιθυμητό επίπεδο, η διοίκηση οφείλει να παρέμβει και να αντιμετωπίσει το φαινόμενο αυτό. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να εντοπίσουν που έγκειται το πρόβλημα και για ποιους λόγους έχει εμφανιστεί και να εφαρμόσει ανάλογα με την κατάσταση κάποιον από τους παραπάνω μηχανισμούς ή οποιονδήποτε άλλο κρίνει κατάλληλο για τη βελτίωση και ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων των εργαζομένων.

### 6.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παράγραφο αυτή θα αναφερθούν οι περιορισμοί που διέπουν την έρευνα ώστε να αποφευχθεί οποιαδήποτε γενίκευση των συμπερασμάτων.

Ο πρώτος περιορισμός αναφέρεται στο ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε τοπικό επίπεδο και πιο συγκεκριμένα συμπεριλήφθηκαν άτομα που εργάζονται μόνο στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας με αποτέλεσμα το δείγμα να μην αντιπροσωπεύει το συνολικό δημόσιο τομέα. Επίσης, είναι πιθανό πως οι απαντήσεις των ερωτώμενων επηρεάζονται από την ελληνική κουλτούρα και εργασιακή νοοτροπία και συνεπώς να μην μπορούν να γενικευτούν σε άλλες χώρες και πολιτισμούς.

Η έρευνά μας, στηρίζεται σε ερωτηματολόγιο ανοιχτού τύπου και δεν θα μπορούσε να αποφύγει αποκλίσεις από την πραγματικότητα που οφείλονται στη συνειδητή ή μη πρόθεση των εργαζομένων να εξωραϊστούν την εικόνα των



απαντήσεών τους. Θα πρέπει να τονιστεί όμως ότι κατά το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου έγινε κάθε δυνατή προσπάθεια για να αποφευχθούν τέτοια φαινόμενα.

Στη διάρκεια της έρευνας, έγινε προσπάθεια από τον ερευνητή για να περιοριστούν προβλήματα κατανόησης, με διευκρινίσεις κατά τη συλλογή των δεδομένων, όπου αυτό χρειάστηκε. Παρόλ' αυτά είναι πιθανό κάποιες ερωτήσεις να μην έγιναν πλήρως κατανοητές λόγω έλλειψης αντίστοιχων γνώσεων και εμπειρίας.

Ο τελευταίος περιορισμός της έρευνας έγκειται στο ότι μέχρι σήμερα έχουν διεξαχθεί πολύ λίγες μελέτες πάνω στους ομαδικούς παράγοντες επηρεασμού της ποιότητας ανταλλακτικής σχέσης ομάδας-μέλους (TMX), οι οποίοι ενισχύουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών και διαμορφώνουν τη χαρακτηριστική αυτή φύση των ομάδων, όσο και πάνω στην επίπτωση της υψηλής ποιότητας σχέσης TMX σε οργανωσιακά αποτελέσματα που αφορούν το σύνολο της ομάδας όπως τη συνεργασία, το συντονισμό και την ομαδική απόδοση. Είναι πιθανόν λοιπόν οι σχέσεις που εξετάστηκαν να επηρεάζονται και από άλλους παράγοντες που δεν συμπεριλήφθηκαν στην παρούσα έρευνα.

#### 6.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Οι περιορισμοί που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα οδηγούν στη δημιουργία προτάσεων για όσους ενδιαφέρονται να ασχοληθούν με τη συγκεκριμένη θεματική ενότητα σε μελλοντική τους έρευνα. Προτείνονται λοιπόν στη συνέχεια οι ακόλουθες κατευθύνσεις:

Η διάρκεια της έρευνας περιόρισε το φάσμα των απαντήσεων σε μία δεδομένη χρονική στιγμή προτείνεται η διεξαγωγή διαχρονικών μελετών με σκοπό να επαληθευτούν οι αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών και να αυξηθεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων καθώς θα εμπεριέχονται όλες οι αλλαγές που μπορεί να συμβούν διαχρονικά σε ατομικό ή οργανωσιακό επίπεδο. Επίσης, προτείνεται σε μελλοντικές έρευνες να χρησιμοποιηθούν και διαφορετικές πηγές προέλευσης των δεδομένων, πέραν των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο, με στόχο τη μεγαλύτερη εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνηθεί η ποιότητα της σχέσης ηγέτη-ακολούθου (LMX) σύμφωνα με τις αντιλήψεις των ηγετών των οργανισμών.

Ακόμα, προτείνεται η επέκταση της έρευνας μέσω της χρήσης ποιοτικής έρευνας με τη μορφή συνεντεύξεων ώστε να κατανοηθεί εις βάθος το μοντέλο και οι πτυχές του που οι κλίμακες μέτρησης λόγω της φύσης τους αδυνατούν να καλύψουν.

Οι μελλοντικές έρευνες μπορούν να επεκτείνουν το εννοιολογικό πλαίσιο της παρούσας έρευνας και να εισάγουν και άλλες μεταβλητές που να παίζουν το ρόλο του μετριαστή (moderator) στη συγκριτική ανάλυση του βαθμού επηρεασμού των σχέσεων LMX-TMX. Τέτοιοι παράγοντες ενδεχομένως να αποτελούν ο βαθμός της αυτονομίας (autonomy) που παρέχεται στην ομάδα από τον ηγέτη (π.χ. αυτόδιαχειριζόμενες ομάδες) καθώς και ο βαθμός διαφοροποίησης της ποιότητας σχέσεων LMX και TMX που έχουν διαμορφωθεί (LMX and TMX differentiation). Πιο συγκεκριμένα, τα μέλη των ομάδων στα οποία παρέχεται μεγαλύτερη αυτονομία αναμφίβολα απαιτείται να έχουν μικρότερου βαθμού αλληλεπίδραση με τον ηγέτη και παράλληλα έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν ηγετικές συμπεριφορές στα πλαίσια της ομάδας. Κατά επέκταση, η ανάγκη των μελών για ανάπτυξη υψηλής ποιότητας σχέσεων με τον ηγέτη τους εξασθενεί καθώς οι ηγέτες θα ελέγχουν μεν τις σχετικές πληροφορίες και πόρους αλλά σε μικρότερο βαθμό. Όσον αφορά το βαθμό διαφοροποίησης των διαμορφωμένων σχέσεων LMX και TMX, έρευνες έχουν δείξει πως το να υπάρχουν διαφορές στην ποιότητα σχέσης LMX που έχουν αναπτύξει τα μέλη με τον ηγέτη μπορεί να εξασθενήσει την αξία της ποιότητας της ανταλλακτικής σχέσης LMX ενώ αντίθετα να ενισχύσει την αξία της ποιότητας ανταλλακτικής σχέσης ομάδας-μέλους TMX σε σχέση με την αυτό-αποτελεσματικότητα και τη δημιουργικότητα (Liao et al., 2010). Ως εκ τούτου, οι μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να προσπαθήσουν να καθορίσουν και να μετρήσουν το βαθμό αυτονομίας της ομάδας και της διαφοροποίησης των διαμορφωμένων σχέσεων, προκειμένου να αξιολογήσουν τη ρυθμιστική επίδρασή τους.

Τέλος, μέσα από το πρίσμα της αυτονομίας, οι ερευνητές του μέλλοντος, θα πρέπει να αναδείξουν το βαθμό επηρεασμού της συνεκτικότητας της ομάδας και πως αυτή επιδρά στην εξάλειψη της κοινωνικής οκνηρίας. Οι μελλοντικές έρευνες μπορούν να αναζητήσουν την αναγνώριση εκείνων των συνθηκών μέσα από τις οποίες συγκεκριμένα στοιχεία της συνεκτικότητας, όπως η δέσμευση στο στόχο (Zaccaro & McCoy, 1988) και η ταύτιση με την ομάδα (Hogg, 1992), προάγουν την παρακίνηση, εξετάζουν τα αποτελέσματα των διακριτών πτυχών έλξης με την ομάδα

ή να διευκρινίσουν περεταίρω τις επιπτώσεις στην παρακίνηση όταν υπάρχει χαμηλή συνεκτικότητα.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In Wikipedia
2. Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp.1-18.
3. Ambrose, M.L., Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94, (2), pp. 491–500
4. Anand S., Vidyarthi P.R., Liden, R.C. and Rousseau Denise M. (2010). Good Citizens in Poor-Quality Relationships: Idiosyncratic Deals as a Substitute for Relationship Quality. *Academy of Management Journal*, 53 (5) pp. 970-988
5. Andrews, M.C. and Kacmar, K.M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 347–366.
6. Aquino, K. (1995). Relationships among pay equity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship, *Employees Responsibilities and Right Journal* 18, pp. 244-245
7. Aquino, K., Griffith, R.W., Allen, D.G. and Hom, P.W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model. *Academy of Management Journal*, 40, pp. 1208 – 1227
8. Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. and Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 288-297.
9. Ashforth, B.E., and Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, pp. 20- 39
10. Avolio, B.J., Bass, B.M., and Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp. 441-462.

11. Banks, G.C., Batchelor, J.H., Seers A., O'Boyle, E.H., Pollack, J.M. and Gower, K. (2013). What does team–member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35, (2), pp. 273-295.
12. Baron, M.B., and Kenny, A.D. (1986) The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), pp.1173-1182
13. Barrick, M.R. and Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44.
14. Bass, B.M., and Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*: 49-88. San Diego, CA: Academic Press.
15. Bechtoldt, M., Welk, C., Hartig, J., and Zaph, D. (2007). Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labor on counterproductive behavior at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, pp. 479-500.
16. Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S. and Walker, H.J., (2007). Justice, cynicism, and commitment: a study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), pp. 303-326.
17. Bernerth, Jeremy B., Armenakis, A.A., Field, H.S., Giles, W.F. and Walker H. Jack (2007). Leader–member social exchange (LMSX): development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, 28, (8), pp.979–1003.
18. Berry, C.M., Ones, D.S. and Sackett, P.R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), pp. 410-424.
19. Bettencourt, L.A., Brown, S.W. and MacKenzie, S.B. (2005). Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, 81(2), pp. 141–157.
20. Bies, R.J., and Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness, *Research on Negotiation in Organizations*, pp. 43-45.

21. Bies, R.J., and Shapiro, D.L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts, *Social Justice Research* ,1, pp. 199-218.
22. Blader, L.S. and Tyler, R.T. (2009). Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes and Extrarole Behavior. *Journal of Applied Psychology*
23. Blader, L.S. and Tyler, R.T. (2009). Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior. *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), pp. 445– 464
24. Bono, J.E., and Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 901-910.
25. Bouwen, R. and Fry, R. (1996). Facilitating group development: interventions for a relational and contextual construction. In Urmila Rani Srivastava, Vandana Singh (Eds.), *Individual and Group Level Antecedents of Team Member Exchange (TMX) and its Associated Outcomes*. *International Journal of Management Excellence*, 5 (1).
26. Brower, H.H., Lester, S.W., Korsgaard, M.A. and Dineen, B.R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*, 35, pp. 327-347.
27. Brower, H.H., Schoorman, F.D. and Tan, H.H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11, pp. 227-250.
28. Brown, M.E., Treviño, 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, pp. 17–134
29. Burney, L. L., Henle, C. A., and Widener, S. K. (2008). A path model examining the relations between strategic performance measurement system characteristics, organizational justice and extra and in role performance. *Accounting, Organizations, and Society*, 34, pp. 305–321.
30. Burney, L.L., Henle, A.C. and Widener, K.S. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system

characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance.  
Accounting, Organizations and Society

31. Champion, M.A., Medsker, G.J. and Higgs C.A. (1993). Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups. *Personnel Psychology*, 46, (4), pp. 823–847
32. Carson, K., and Carson, P.P. 2002. LMX Reflections: An Interview with George Graen. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 7(2), pp. 91.
33. Chang, Su-Chao and Lee, Ming-Shing (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*.
34. Chen, M., Chang, Y. and Hung, S., (2008). Social capital and creativity in R&D project teams. *R&D Management*., 38 (1), pp.21–34.
35. Chen, Z., Lam, W. and Zhong, J.A. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92, pp.202-212.
36. Christopher, L.M. and Bennet, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, 21 (1) pp. 84
37. Clark, M.S. and Mills J., Powell M.C. (1986). Keeping track of needs in communal and exchange relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(2), pp. 333-338.
38. Cohen Susan G. and Bailey Diane E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite *Journal of Management*, 23 (3), pp. 239-290
39. Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 86, pp. 278-321
40. Cole, M. S., Schaninger, W. S., and Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination. *Group and Organizational Management*, 27 (1), pp. 142–167.

41. Colquitt, J. and Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. *Organizational behavior: The state of the science*.
42. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., and Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 425–445.
43. Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., and Wesson, M. J. 2013. Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98, pp. 199-236.
44. Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*
45. Colquitt, J.A.(2012). Organizational Justice. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Volume 1.
46. Colquitt, J.A., and Hellen, D., Mount, M.K. (2001). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*
47. Colquitt, J.A., LePine, J.A., Piccolo, R.F., Zapata C.P., and Rich B.L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology* 97 (1), pp. 1
48. Colquitt, J.A., Scott, B.A., Judgem T.A., and Shaw, J.C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*
49. Comer, D. R. (1995). A model of social loafing in real work groups. *Human Relations*, 48, pp. 647–667.
50. Cropanzano, R. S., Kacmar, K. M., and Bozeman, D.P. (1995). The social setting of work organizations: Politics, justice, and support. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 1–18). Westport, CT: Quorum.
51. Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D., and Rupp, D. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, pp. 164-209.

52. Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., and Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, pp. 159–180.
53. Cropanzano, R., Prehar C.A, and Chen, P.Y (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group Organization Management*, 27 (3), pp. 324-351
54. Cropanzano, R., Rupp, D.E., Mohler, C.J. and Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp. 1–113.
55. Dailey, R.C. and Kirk, D.J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45, pp. 305–17.
56. Dansereau, F.J, Graen, G., and Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance Journal*, 13, pp. 46-78.
57. Day, D.V., Gronn P., and Salas Eduardo (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*, 17, (3), pp. 211-216
58. De Boer, E., Bakker, A., Syroit, S., and Schaufeli, W. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 181-197.
59. De Conick, J. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, pp.1349-1355.
60. De Cremer D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 9 – 93
61. Deluga, R. J., and Perry, J. T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group & Organization Management*, 19, pp.67-86.



62. Dickie, C. (2009). Exploring workplace friendships in business: Cultural variations of employee behavior. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(1), pp. 128-137.
63. Dienesch R. M., and Liden R.C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, 11(3), pp. 618-634.
64. Drory, A., and Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review*, 20(3), pp. 194–202.
65. Druskat, V.U., and Wolff, S.B. (1999). Effects of timing of developmental peer appraisals in selfmanaging work groups. *Journal of Applied Psychology*, 84, pp.58–74.
66. Duffy, M.K. and Shaw, J.D. (2000). The Salieri syndrome: Consequences of envy in groups. *Small Group Research*, 31, pp. 3–23.
67. Dulebohn, J. H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38 (6), pp.1715-1759
68. Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, E. T. and Gonzalez-Morales, M. G. (2010). Leader–Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor’s Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*.
69. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., and Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 565-573.
70. Elovainio, Marko, Kivimaki Mika and Vahtera, Jussi (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychological predictor of health. *American Journal of Public Health*.
71. Erdogan B, Liden R.C., and Kraimer M.L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *The Academy of Management Journal*, 49(2), pp. 395-406.

72. Erdogan, B., and Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 321-330.
73. Erdogan, B., and Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory. In L. L. Neider & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership* (pp. 65–114). Greenwich, CT: Information Age.
74. Erez, M. and Somech, (1996). A. Is group productivity loss the rule or the exception? Effects of culture and group based motivation. *Academy of Management Journal*, 39, 1513–1537
75. Ferris, G. R., and Kacmar, K. M. (1992). Perception of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93–116.
76. Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D. P. S., Zhou, J., and Gilmore, D. C. (1996a). Reactions of diverse groups to politics in the workplace. *Journal of Management*, 22(1), 23–44.
77. Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, M., and Howard, J. L. (1996b). Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233–266
78. Ferris, G. R., Russ, G. S., and Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 143–170). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
79. Folger, R., and Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resources management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
80. Folger, R., and Konovsky A. M. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction on Pay Raise Decisions. *The Academy of Journal Management*.
81. Ford, L., and Seers, A. (2006). Relational Leadership and Team Climates: Pitting Differentiation versus Agreement. *The Leadership Quarterly*, 17(3), pp.258–270
82. Gagne, M., and Zuckerman, M. (1999). Performance and learning goal orientations as moderators of social loafing and social facilitation. *Small Group Research*, 30, pp. 524–41.

83. Gandz, J., and Murray, V.V. (1980). The Experience of Workplace Politics. *Academy of Management Journal*.
84. Garcia, S.M., Weaver K., and Moskowitz G.B. (2002). Crowded Minds: The Implicit Bystander Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, (4), pp. 843–853
85. George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 191–202.
86. George, J. M., and Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organization spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, pp. 310-329.
87. George, J.M. (1995). Asymmetrical effects of rewards and punishments: The case of social loafing. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, pp. 327–38.
88. Gerstner, C.R., and Day D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), pp. 827-844.
89. Gordon, J. (1992). Work teams—How far have they come? In Mulvey W. Paul and Klein J. Howard (Eds), *The Impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy on Group Goal Processes and Group Performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
90. Graen, G. B. (1976). Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
91. Graen, G. B., and Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* Greenwich, CT: JAI Press, 175–208.
92. Graen, G. B., and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, pp. 219–247.
93. Graen, G. B., Cashman, J. F., Ginsburgh, S., and Schiemann, W. (1977). Effects of linking-pin quality upon the quality of working life of lower

- participants: A longitudinal investigation of the managerial understructure. *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 491–504.
94. Graen, G. B., Liden, R.C., and Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 868-872.
  95. Graen, G.B., and Schieman, W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63, pp.206-212.
  96. Graen, G.B., Cashman, J.F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Kent, OH: Comparative Administration Research Institute, Kent State University.
  97. Graziano, W.G, Habashi, M.M, Sheese, B.E, and Tobin R.M (2007). Agreeableness, empathy, and helping: a person x situation perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), pp. 583-599.
  98. Greenberg, J. (1987a). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*.
  99. Greenberg, J. (1987b). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, pp. 9-22.
  100. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management*.
  101. Greenberg, J. (1993a). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6, pp. 135-148.
  102. Greenberg, J. (1993b). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Eds.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
  103. Greenberg, J. (1993c). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, pp. 81-103.

104. Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 288-297.
105. Gully, S. M., Joshi, A. Incalcaterra, K. A., & Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of Observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819–832
106. Gundlach, M., Zivnuska, S., & Stoner, J. (2006). Understanding the relationship between individualism-collectivism and team performance through an integration of social identity theory and the social relations model. *Human Relations*, 59, Vol. 1603–1632.
107. Guzzo, T.A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, pp. 87-106
108. Harkins, S. G. (1987). Social loafing and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 23, pp. 1-18.
109. Harkins, S.G., and Petty R.E. (1982). Effects of Task Visibility and Task Uniqueness on Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3 (6), pp. 1214-1229.
110. Harkins, S.G., Szymanski, K. (1989). *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(6), pp. 934-941.
111. Harris, K.J, Andrews, M.C., and Kacmar, K.M, (2007). The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and workplace attitudes. *Journal of Business Psychology*, 22 pp. 135-144.
112. Harris, K.J, Kacmar, K.M (2005). Easing the strain: The buffer role of supervisors in the perceptions of politics-strain relationship. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 78, pp. 337-354.
113. Harter, J. K., Schmidt, F. L., and Keyes, C.L.M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies, In C.L.M. Keyes & H. Jonathan (Eds.), *Flourishing: The positive person and the good life*. Washington, DC: American Psychological Association.

114. Henderson, D. J., Liden, R.C., Glibkowski, B.C., and Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*
115. Henry, B. H., Arrow, H., and Carini, B. (1999). A tripartite model of group identification: Theory and measurement. *Small Group Research*, 30, pp. 558–581
116. Hogan, J., and Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 100-112.
117. Hogg, M., van Knippenberg, D. (2003). Social Identity and Leadership Processes in Groups. *Advances in Experimental Psychology*, 35.
118. Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., and Peckham, V. (1974). The Ringelmann Effect: Studies of Group Size and Group Performance. In Karau, S.J. & Williams, K.D. *Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 65, 681–706.
119. Jackson, J.M. and Harkins, S.G. (1985). Equity in effort: An explanation of the social loafing effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(5), pp. 1199-1206.
120. Janis, I.L. (1971). Group Think. *Psychology Today*. November. In Urmila R.S., and Vandana S. (Eds.), *Individual and Group Level Antecedents of Team Member Exchange (TMX) and its Associated Outcomes*. *International Journal of Management Excellence*, 2005, 5(1)
121. Jones, G.R. (1984). Task visibility, free riding, and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior. *Academy of Management Review*, 9, pp.684–95.
122. Jordan, M.H., Field, H.S., Armenakis, A.A. (2002). The Relationship of Group Process Variables and Team Performance. A Team-Level Analysis in a Field Setting. *Small Group Research*, 33(1), pp. 121-150
123. Judge, T.A. and Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), pp. 395–404

124. Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 755-768.
125. Kacmar, K. M. and Ferris, G. R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51, pp. 193–205.
126. Kacmar, K.M, and Carlson D.S (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23(5), pp. 627-658.
127. Kamdar D., and Van Syne, L. (2007). The Joint Effect of Personality and Workplace Social Exchange Relationships in Predicting Task Performance and Citizenship Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), pp. 1286-1298
128. Karau, S.J. and Hart, J.W. (1998). Group cohesiveness and social loafing: Effects of a social interaction manipulation on individual motivation within groups. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 3, pp. 185–91.
129. Karau, S.J. and Williams, K.D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, pp. 681–706.
130. Karau, S.J. and Williams, K.D. (1997). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 1, pp. 156–68.
131. Katrinli A., Atabay G., Gunay, G., and Guneri, B. (2008), Leader–member exchange, organizational identification and the mediating role of job involvement for nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 64(4), pp. 354–362.
132. Katrinli A., Atabay G., Gunay, G., Cangarli, G. B. (2010). Perception of organizational politics and LMX: Linkages in distributive justice and job satisfaction, *African Journal of Business Management*
133. Katzenbach, J.R., and Smith D.K. (1993). *The Wisdom of Teams Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press
134. Kerr, N. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, pp. 819–828.

135. Keup, L., Bruning, N. S., and Seers, A. (2004). Members, leaders and the team: Extending LMX to co-worker relationships. *The Canadian Journal of Administrative Sciences*, pp. 1-14.
136. Kidwell, R. E., and Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18, pp. 429–456.
137. Kipnis, D., Schmidt, S.M., and Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Exploring in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, pp.440-452.
138. Kirkman, B.L., and Shapiro, D. (2001). The impact of team members' cultural values on productivity, cooperation, and empowerment in self-managing work Teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32, pp. 597-617
139. Klein, H. J. (1991). Further evidence on the relationship between goal setting and expectancy theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 49, pp. 230–257.
140. Klein, H.J., and Mulvey, P.W. (1995). Two Investigations of the Relationships among Group Goals, Goal Commitment, Cohesion, and Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(1), pp. 44–53
141. Klein, H.J., Becker, T. E., and Meyer, J.P. (2009). Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions. *Administrative Science Quarterly*, 54(4), pp. 680-68.
142. Ko, J. (2005). Impact of leadership and team members' individualism-collectivism on team processes and outcomes: A leader-member exchange perspective, Ph.D. dissertation. U.S.: The University of Arizona.
143. Kozlowski, S.W.J, Gully, S.M., Salas, E., and Cannon-Bowers, J.A. (1996). Team Leadership and Development. Theory Principles, and guidelines for training leaders and teams. *Advances in Interdisciplinary studies of Work Teams*.
144. Kravitz, D.A., and Martin, B. (1986). Ringelmann Rediscovered. The Original Article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), pp. 936-941.



145. Krings, F., and Facchin, S. (2009). Organization justice and men's likelihood to sexually harass: The moderating role of sexism and personality. *Journal of Applied Psychology*
146. Latané, B., Williams, and K., Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, pp. 822–32.
147. Lazarus, R.S. (1991). Progress on a cognitive emotivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46, pp. 819-834.
148. Lazear, E.P., Rosen, S. (1971). Rank-order Tournaments as Optimum Labor Contracts. Working Paper No. 401. National Bureau of Economic Research
149. LePine, J.A., Dyne, L. V. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 326-336
150. Leventhal, G.S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). New York: Academic Press.
151. Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
152. Liden, C.R, Wayne, J.S., Morgan, S., Jaworski, A.R, and Bennett, N. (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal of Management*.
153. Liden, R.C, Wayne, S.J, and Stilwell, D. (1993) A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, pp.662-674.
154. Liden, R.C., and Graen, F.B. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23, pp. 451-465.

155. Liden, R.C., Sparrowe, R.T., and Wayne, S.J. (1997). Leader–member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, pp. 47–119.
156. Liden, R.C., Wayne S. J., Jaworski, R.A., Bennett, N. (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal of Management*, 30(2), pp. 285-304
157. Liden, R.C., Wayne, S.J., and Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 407–16.
158. Liljegren, M., and Ekberg, K. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Work*, 33, pp. 43-51.
159. Lind, E.A, and Tyler, T.R (1998). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press.
160. Lipponen, J., Koivisto, S., and Olkkonen, M.E, (2005). Procedural justice and status judgements: The moderating role of leader ingroup prototypicality. *The Leadership Quarterly*, 16(4), pp. 517–528
161. Lok, P. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*.
162. Love, M.S and Forret, M. (2008). Exchange Relationships at Work: An Examination of the Relationship between Team-Member Exchange and Supervisor Reports of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), pp. 342-352.
163. Manogran, P., Stauffer, J., and Conlon, E.J. (1994). Leader-member exchange as a key mediating variable between employees' perceptions of fairness and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Proceedings*, 1, pp. 249-253
164. Mansour-Cole, D.M., and Scott, S.G. (1998). Hearing it through the grapevine: The influence of source, leader-relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions. *Personnel Psychology*, 51, pp. 25-54.

165. Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 697-708.
166. Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., and Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, pp. 738-748.
167. Mayer, J.D., and Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). New York: Basic Books.
168. Mayer, J.D., Caruso, D., and Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, pp. 267–298.
169. Mayer, J.D., Caruso, D., and Salovey, P. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Finding and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), pp.197-315
170. McNatt, D.B., and Judge, T.A. (2004). Boundary conditions of the Galatea effect: A field experiment and constructive replication. *Academy of Management Journal*, 47, pp. 550-565.
171. Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, pp. 20–52
172. Michael, S. C., William, S.S. Jr., and Stanley, G. H., (2002). The Workplace Social Exchange Network Group& Organization Management, 27(1), pp. 142-167
173. Miles, J.A., and Greenberg, J. (1993). Using Punishment Threats to Attenuate Social Loafing Effects among Swimmers organizational behavior and human decision processes, 56(2), pp. 246-265
174. Miller B.K., and Nicols K .McGlashan, (2008). Politics and Justice: Mediated Moderation Model. *Journal of Management Issues*, XX (2), pp.214-237

175. Miller B.K., Rutherford M.A., and Kolodinsky R.W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta analysis of outcomes. *Journal of Business Psychology*, 22, pp. 209-222.
176. Moorman, R. H., and Byrne, Z. S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.). *The handbook of organizational justice* (pp. 355–380). Mahwah, NJ: Erlbaum
177. Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology* 76, pp. 845–855.
178. Moorman, R.H., Blakely, G.L., and Niehoff, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal* 41, pp. 351 -357.
179. Morgeson, F. P., Mumford, T. V., and Campion, M. A. (2005). Coming full circle: Using research and practice to address 27 questions about 360-degree feedback programs. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57, pp. 196–209
180. Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.
181. Mulvey, W. P. and Klein, J. H. (1998). The Impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy on Group Goal Processes and Group Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
182. Murphy, S.M., Wayne, S.J., Liden, R.C., & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: the role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56, pp. 61–84.
183. Nabatchi, T., Bingham, L. B., and Good, D. H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: A six factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18 (2), pp. 148-176
184. Nabatchi, T., Blomgren B. L., and Good H. D. (2006). Organizational justice and workplace mediation: a six-factor model. *International Journal of Conflict Management*

185. Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., and Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, pp. 256-266.
186. Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., and Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, pp. 256-266.
187. Niehoff, B.P. and Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, pp. 527–56.
188. O'Leary-Kelly Anne M., Martocchio Joseph J., Frink Dwight D. A. Review of the Influence of Group Goals on Group Performance (1994). *The Academy of Management Journal*, 37(5), pp. 1285-1301
189. Orbell, J., and Dawes, R. 1981. Social Dilemmas. In G. Stephenson & H.H. Davis (Eds.), *Progress in Applied. Social Psychology*, 1, (pp. 37-65). New York: Wiley.
190. O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., and Barnett, W.P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34 (1), pp. 21-37.
191. Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? In Mulvey W. Paul and Klein J. Howard (Eds). *The Impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy on Group Goal Processes and Group Performance*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
192. Parker, C.P, Dipboye, R.L, Jakson, S.L (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *J. Manage.* 21, pp. 891-912.
193. Pearce, J.L., Gregersen, H.B. (1992). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. In Liden R.C., Wayne S.J., Jaworski R. A., Bennett Nathan (2004). *Social Loafing: A Field Investigation*. *Journal of Management*, (Vol. 30 No. 2 285-304)

194. Phillips, A.S., and Bedeian, A.G. (1994). Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes. *The Academy of Management Journal*, 37(4), pp. 990-1001
195. Piccolo, F. R., Bardes, M., Mayer M.M.D. and Judge, A.T. (2008). Does high quality leader –member exchange accentuate the effects of organizational justice? *European Journal of Work and Organizational Psychology*
196. Pillai, R., Schriesheim, C.A, and Williams E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), pp. 897-933
197. Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, pp. 133–151.
198. Poon, J.M..L (2006). Trust-in supervisor and helping coworkers: Moderating effect of perceived politics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), pp. 518-532.
199. Poon, J.M.L. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*. 18(2), pp.138-155.
200. Pourezzat, A.A., and Sameh, Z.P. (2009). The study of personnel and customers’ perception of organizational justice. *Iranian journal of Management Studies (IJMS)*, 2 (2), pp. 97-113.
201. Preacher, J.K. and Hayes F.A. (2008). Asymptomatic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator model. *Behavior Research Methods*, 40(3), pp.879-891.
202. Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., and Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp.159– 174.
203. Rhoades, L., Eisenberger, R. and Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 825–36.

204. Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), pp. 257–266,
205. Robert, A., van Fleet, D.D. (1985). Rational Behavior in Groups: The Free-Riding Tendency. *Academy of Management Review*, 10(2), pp. 244-255
206. Robinson, S.L., O'Leary-Kelly, A.M. (1998). Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees. *The Academy of Management Journal*, 41(6), pp. 658-672
207. Rousseau, V., Salek S., Aube'C., and Morin, E.M. (2009). Distributive Justice, Procedural Justice, and Psychological Distress: The Moderating Effect of Coworker Support and Work Autonomy, *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), pp. 305–317
208. Scandura, T.A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leader. Q*, 10, pp. 25-40.
209. Schnake, M. E. (1991). Equity in effort: The “sucker effect” in co-acting groups. *Journal of Management*, 17, pp. 41–55
210. Seers, A. (1989). Team–member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, pp. 118–35.
211. Seers, A., Ford, L.R., Wilkerson, J.M., and Moormann, T.E. (2001). The generation of influence: Effects of leader–member exchange and team–member exchange. Paper presented at the annual meetings of the Southern Management Association.
212. Seers, A., Petty, M.M. and Cashman, J.F. Team–member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20 (1), 18–38.
213. Settoon, R.P., Bennett, N. and Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 219–27.
214. Shepperd, J. A., and Wright, R. A. (1989). Individual contributions to a collective effort: An incentive analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, pp. 141-149.

215. Sias, P M., and Cahill, D.J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62, pp. 273–299.
216. Siders, A.M., George G., and Dharwadkar R. (2001). the relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal*.
217. Singelis, T. M., Triandis, H.C., Bhawuk, D., Gelfand, M. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research* 29, pp. 240-275.
218. Skarlicki, D.P. & Latham, G.P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology*, 50, pp. 617–33.
219. Skarlicki, D.P. and Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 434–43.
220. Skarlicki, D.P. and Latham, G.P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 161–9.
221. Skarlicki, D.P., Folger, R. and Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42, pp. 100–8.
222. Smith K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., and Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly* 39(3), pp. 412-438.
223. Snodgrass, S.E., Hecht, M.A., and Ploutz-Snyder, R. (1998). Interpersonal sensitivity: Expressivity or perceptivity? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, pp. 238-249.
224. Sparrowe, R., and Liden, R. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), pp. 522-552.
225. Srivastva, R.U. (2015). Individual and Group Level Antecedents of Team-Member Exchange (TMX) and its Associated Outcomes. *International*



- Journal of Management Excellence, International Journal of Management Excellence, 5 (1), pp. 567-583.
226. Steiner, D.I. (1972). Group Process and Productivity. Social Psychological Monograph. In Karau, S.J. & Williams, K.D. Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. Journal of Personality and Social Psychology, 1994, 65, 681–706
  227. Sweeney P. D., and McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55, pp. 23-40.
  228. Tata J., & Bowes-Sperry, L. (1996). Emphasis on distributive, procedural, and interactional justice: Differential perceptions of men and women. Psychological Reports, 79, pp. 1327-1330.
  229. Terence, R.M., Miriam, R., and Liden, C.R.(1985). Effects of normative information on task performance. Journal of Applied Psychology, 70(1), pp. 48-55.
  230. Tett, R.P. and Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. Personnel Psychology, 46, pp. 259–293.
  231. Thibaut, J. and Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
  232. Tse, H.H.M., Dasborough, M.T., Ashkanasy, N.M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. The Leadership Quarterly, 19 (2), pp. 195–211.
  233. Tsui, A.S., and O'Reilly, C.A. (1989). "Beyond simple demographic effects: the importance of relational demography in superior-subordinate dyads," Academy of Management Journal, 32(2), pp. 402-423.
  234. Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. Journal of Personality and Social Psychology, 57, pp. 830-838.
  235. Tyler, T., Degoey, P., and Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of

- the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, pp.913-930.
236. Tyler, T.R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, pp.375 – 400.
  237. Tyler, T.R. and Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, 115-191). San Diego, CA: Academic Press.
  238. Tyler, T.R., and Bies, R.J. 1990. Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J.S. Carroll (ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Setting*, (pp. 77-98), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
  239. Tziner A. (1985). How team composition affects task performance: some theoretical insights. *Psychological Reports*, 57, pp. 1111-1119.
  240. Uhl-Bien, M., Graen, G.B. and Scandura, T.A. (2000). Implications of leader–member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, pp.137–85.
  241. van Dyne, L., Graham, J.W., and Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior. Construct, redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37, pp. 765-802.
  242. Vermunt, R., and Steensma, H. (2003). Physiological Relaxation: Stress Reduction Through Fair Treatment. *Social Justice Research*, 16(2), pp. 135-149.
  243. Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., and Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, pp. 420-432.
  244. Watson, D., Clark, L.A. and Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, pp. 1063–70.
  245. Wayne, S. J., Shore M. L., Bommer, H.W., and Tetrick, E.L. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support

- and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), pp. 590-598.
246. Wayne, S.J., Shore, L.M., and Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member Exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, pp. 82-111.
  247. Wayne, S.J., and Ferris, G.R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 487-499.
  248. Wayne, S.J., and Green, S.A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46, pp. 1431-1440.
  249. Wayne, S.J., Coyle-Shapiro, J.A.-M., Eisenberger, R., Liden, R.C., Rousseau, D.M., and Shore, L.M. (2009). Social influences. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 253–284). New York, NY: Taylor & Francis
  250. Weldon, E., & Gargano, G. M. (1988). Cognitive loafing: The effects of accountability and shared responsibility on cognitive effort. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, pp.159-171
  251. Wiersema M., and Bantel K. (1992). Top management team demography and corporate strategic change, *Academy of Management Journal*, 35, pp. 91-121.
  252. Williams, D.K., and Sommer L.K., (1997). Social Ostracism by Coworkers: Does Rejection Lead to Loafing or Compensation? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(7), pp. 693-706
  253. Williams, K.D., Harkins, S., and Latané, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, pp. 303–311
  254. Williams, L.J. and Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*.
  255. Wilson, K.S., Sin, Hock-peng, Conlon, D.E. (2010). What About the Leader in Leader-Member Exchange? The Impact of Resource Exchanges and

Substitutability on the Leader. *Academy of Management Review*, 35(3), pp. 358-372

256. Witt, L.A. (1995). Influences of supervisor behaviors on the levels and effects of workplace politics. In R. Cropanzano & M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work* Westport, CT: Quorum Press.
257. Yukl, G. & Lepsinger, R. (1995). How to get the most out of 360 degree feedback. *Training*, 32(12), pp. 45-50.
258. Barrick B.R., Mount M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), pp. 1–26.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1**

# CRONBACH'S A

## LMX

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,95	,96	8

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LMX1	23,99	37,96	,73	,84	,95
LMX2	24,01	37,40	,81	,88	,95
LMX3	24,25	35,50	,82	,75	,95
LMX4	24,14	35,87	,83	,76	,95
LMX5	24,38	33,12	,89	,95	,95
LMX6	24,45	33,24	,89	,95	,95
LMX7	24,42	33,30	,89	,84	,95
LMX8	24,29	34,88	,90	,82	,95

## TMX

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,96	,96	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TMX1	26,77	93,58	,79	,76	,96
TMX2	26,60	93,88	,77	,71	,96
TMX3	26,68	92,70	,81	,79	,96
TMX4	26,51	92,52	,85	,90	,96
TMX5	26,56	92,11	,88	,91	,96
TMX6	26,89	90,94	,87	,91	,96
TMX7	26,88	91,63	,86	,92	,96
TMX8	26,89	91,20	,88	,99	,96
TMX9	26,88	91,11	,89	,99	,96
TMX10	26,86	93,84	,81	,89	,96

PCL

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,91	,92	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PCL1	8,20	11,92	,76	,60	,91
PCL2	8,34	12,40	,84	,74	,88
PCL3	8,08	12,06	,77	,61	,90
PCL4	8,08	11,04	,87	,78	,87

POL

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,58	,54	14

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
POL1	42,18	25,33	,55	.	,51
POL2	42,83	26,40	,29	.	,55
POL3	43,18	38,53	-,77	.	,71
POL4	43,15	38,86	-,78	.	,71
POL5	41,91	22,42	,79	.	,45
POL6	41,90	22,36	,80	.	,45
POL7	41,90	22,43	,80	.	,45
POL8	41,92	22,20	,82	.	,44
POL9	42,03	22,11	,75	.	,45
POL10	42,92	37,02	-,60	.	,70
POL11	42,87	36,74	-,57	.	,70
POL12	41,92	22,82	,64	.	,47
POL13	41,92	22,71	,65	.	,47
POL14	41,93	22,71	,65	.	,47

Without 4

**Reliability Statistics**



Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,71	,70	13

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
POL1	39,75	32,59	,57	.	,67
POL2	40,40	33,97	,30	.	,70
POL3	40,75	48,24	-,82	.	,81
POL5	39,48	29,02	,84	.	,63
POL6	39,47	28,96	,85	.	,63
POL7	39,47	29,05	,85	.	,63
POL8	39,49	28,80	,86	.	,62
POL9	39,60	28,75	,79	.	,63
POL10	40,49	46,27	-,62	.	,80
POL11	40,44	46,00	-,59	.	,80
POL12	39,49	29,75	,66	.	,65
POL13	39,49	29,59	,67	.	,65
POL14	39,50	29,56	,67	.	,65

Without 3

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,81	,81	12

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
POL1	37,34	41,10	,59	,50	,78
POL2	37,99	42,82	,31	,30	,81
POL5	37,08	36,89	,87	,99	,76
POL6	37,07	36,85	,88	,99	,76
POL7	37,06	36,96	,88	,99	,76
POL8	37,08	36,71	,89	,98	,75
POL9	37,20	36,72	,81	,87	,76
POL10	38,08	56,80	-,63	,83	,88
POL11	38,03	56,44	-,60	,81	,87
POL12	37,09	37,97	,67	,98	,77
POL13	37,09	37,75	,68	,99	,77
POL14	37,10	37,74	,68	,99	,77

ALF

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,99	,99	4

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ALF1	8,88	14,30	,98	,97	,99
ALF2	8,91	14,37	,98	,97	,99
ALF3	8,88	14,29	,99	,98	,99
ALF4	8,88	14,35	,99	,98	,99

SE

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,99	,99	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SE1	10,16	24,51	,98	,98	,99
SE2	10,14	24,34	,99	,99	,99
SE3	10,15	24,37	,99	,99	,99
SE4	10,14	24,27	,99	,99	,99
SE5	10,14	24,26	,99	,99	,99

OJ

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,96	,96	20

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OJ1	68,45	173,60	,71	.	,96
OJ2	68,63	175,35	,75	.	,96
OJ3	68,17	175,49	,81	.	,95
OJ4	68,15	177,17	,81	.	,95
OJ5	68,10	178,09	,79	.	,95
OJ6	68,49	178,48	,65	.	,96
OJ7	68,02	178,57	,78	.	,95
OJ8	67,35	178,56	,77	.	,95

OJ9	67,35	178,40	,78	.	,95
OJ10	67,37	178,02	,78	.	,95
OJ11	67,36	178,38	,78	.	,95
OJ12	66,73	186,15	,68	.	,96
OJ13	66,71	186,76	,68	.	,96
OJ14	66,77	185,24	,72	.	,96
OJ15	66,45	193,24	,27	.	,96
OJ16	67,37	176,23	,74	.	,96
OJ17	67,43	173,68	,82	.	,95
OJ18	67,44	173,60	,81	.	,95
OJ19	67,44	173,43	,82	.	,95
OJ20	67,70	174,37	,73	.	,96

SL

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,99	,99	10

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SL1	23,01	120,78	,93	,96	,99
SL2	22,92	119,44	,96	,97	,98
SL3	23,01	120,68	,94	,95	,99
SL4	22,88	118,63	,96	,97	,98
SL5	22,98	119,18	,96	,96	,98
SL6	22,83	120,22	,89	,86	,99
SL7	23,00	119,81	,96	,96	,98
SL8	22,88	118,27	,96	,98	,98
SL9	22,96	118,88	,96	,97	,98
SL10	22,88	118,47	,96	,97	,98

EXRP

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,97	,97	8

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EXRP1	26,12	115,13	,94	,95	,97
EXRP2	26,23	116,99	,93	,94	,97
EXRP3	26,18	114,23	,94	,93	,97
EXRP4	26,11	114,23	,94	,91	,97
EXRP5	25,87	111,13	,92	,88	,97
EXRP6	26,41	115,33	,89	,84	,97
EXRP7	26,39	121,64	,75	,65	,98
EXRP8	25,19	115,05	,88	,81	,97

#### INRP

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,61	,62	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
INRP1	17,14	15,16	,97	,99	,18
INRP2	17,12	15,25	,97	,99	,19
INRP3	17,13	15,27	,97	,99	,19
INRP4	17,14	15,17	,97	,99	,18
INRP5	18,92	51,93	-,88	,78	,99

#### Without 5

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,99	,99	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
INRP1	14,19	29,17	,99	,99	,99
INRP2	14,18	29,25	,99	,99	,99
INRP3	14,18	29,28	,99	,99	,99
INRP4	14,20	29,18	,99	,99	,99

## CORRELATION

		LMX	TMX	POL	PCL	ALF	SE	OJ	SL	EXRP	INRP
LMX	Pearson Correlation	1									
	Sig. (2-tailed)										
	N	146									
TMX	Pearson Correlation	,74**	1								
	Sig. (2-tailed)	0									
	N	146	146								
POL	Pearson Correlation	-,44**	-,42**	1							
	Sig. (2-tailed)	0	0								
	N	146	146	146							
PCL	Pearson Correlation	-,58**	-,59**	,41**	1						
	Sig. (2-tailed)	0	0	0							
	N	146	146	146	146						
ALF	Pearson Correlation	-,57**	-,63**	,44**	,87**	1					
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0						
	N	146	146	146	146	146					
SE	Pearson Correlation	-,544**	-,63**	,34**	,50**	,57**	1				
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0					
	N	146	146	146	146	146	146				
OJ	Pearson Correlation	,81**	,75**	-,50**	-,61**	-,62**	-,59**	1			
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0				
	N	146	146	146	146	146	146	146			
SL	Pearson Correlation	-,54**	-,61**	,34**	,50**	,58**	,75**	-,62**	1		
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0			
	N	146	146	146	146	146	146	146	146		
EXRP	Pearson Correlation	,55**	,68**	-,39**	-,33**	-,43**	-,66**	,63**	-,80**	1	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0		
	N	146	146	146	146	146	146	146	146	146	
INRP	Pearson Correlation	,55**	,62**	-,37**	-,49**	-,55**	-,80**	,64**	-,89**	,87**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	N	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## DESCRIPTIVE STATISTICS



**Statistics**

		LMX	TMX	POL	PCL	ALF	SE	OJ	SL	EXRP	INRP
N	Valid	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,46	2,98	3,39	2,72	2,96	2,53	3,55	2,55	3,72	4,72
Std. Deviation		,844	1,06	,57	1,13	1,26	1,23	,70	1,21	1,53	1,80
Variance		,71	1,13	,33	1,27	1,59	1,52	,49	1,47	2,34	3,24
Skewness		-,12	,016	-,48	,03	-,01	,50	,18	,30	-,03	-,52
Std. Error of Skewness		,20	,201	,20	,20	,20	,20	,20	,20	,20	,20
Kurtosis		-,81	-1,06	,12	-1,19	-1,39	-1,05	-,82	-1,26	-1,09	-1,13
Std. Error of Kurtosis		,39	,39	,39	,39	,39	,39	,39	,39	,39	,39
Minimum		1,63	1,00	1,67	1,00	1,00	1,00	2,05	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	4,58	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	7,00	7,00

**FACTOR ANALYSIS**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,87
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1395,01
	df	45
	Sig.	,000

**Communalities**

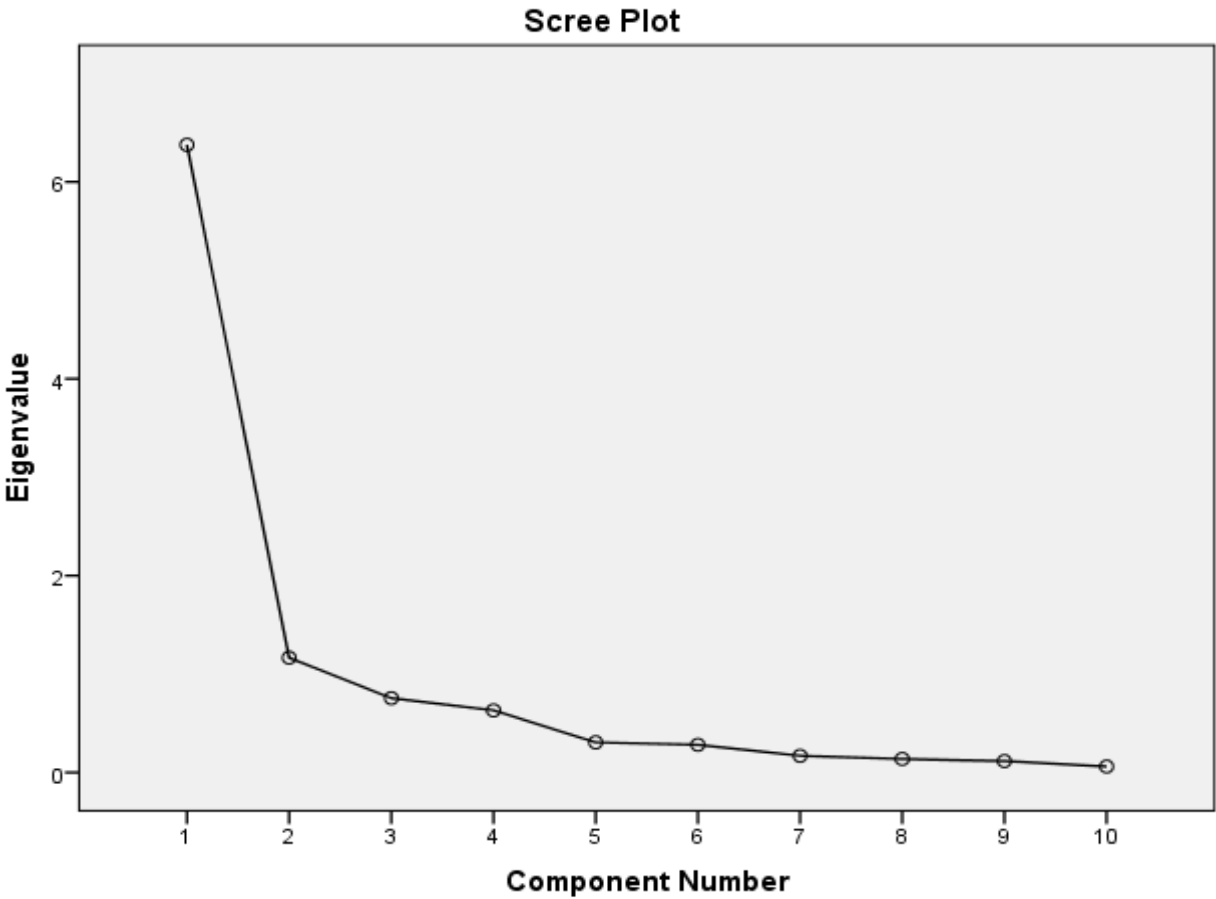
	Initial	Extraction
LMX	1,000	,68
TMX	1,000	,72
POL	1,000	,41
PCL	1,000	,80
ALF	1,000	,78
SE	1,000	,73
OJ	1,000	,76
SL	1,000	,85
EXRP	1,000	,86
INRP	1,000	,92

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

**Total Variance Explained**

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 %
1	6,37	63,77	63,77	6,37	63,77	63,77	3,88	38,87	38,87
2	1,16	11,66	75,43	1,16	11,66	75,43	3,65	36,56	75,43
3	,75	7,55	82,98						
4	,63	6,31	89,29						
5	,30	3,06	92,35						
6	,28	2,81	95,16						
7	,16	1,69	96,86						
8	,13	1,37	98,23						
9	,11	1,15	99,39						
10	,06	,60	100,00						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2

INRP	,90	
EXRP	,90	
SL	-,86	
SE	-,77	
PCL		,87
ALF		,83
LMX	,42	-,71
OJ	,50	-,70
TMX	,55	-,64
POL		,61

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with

Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

#### Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,72	-,69
2	,69	,72

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

#### BEATIΩMENO (LMX)

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,85
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1222,00
	df	36
	Sig.	,00

#### Communalities

	Initial	Extraction
TMX	1,000	,69
POL	1,000	,42

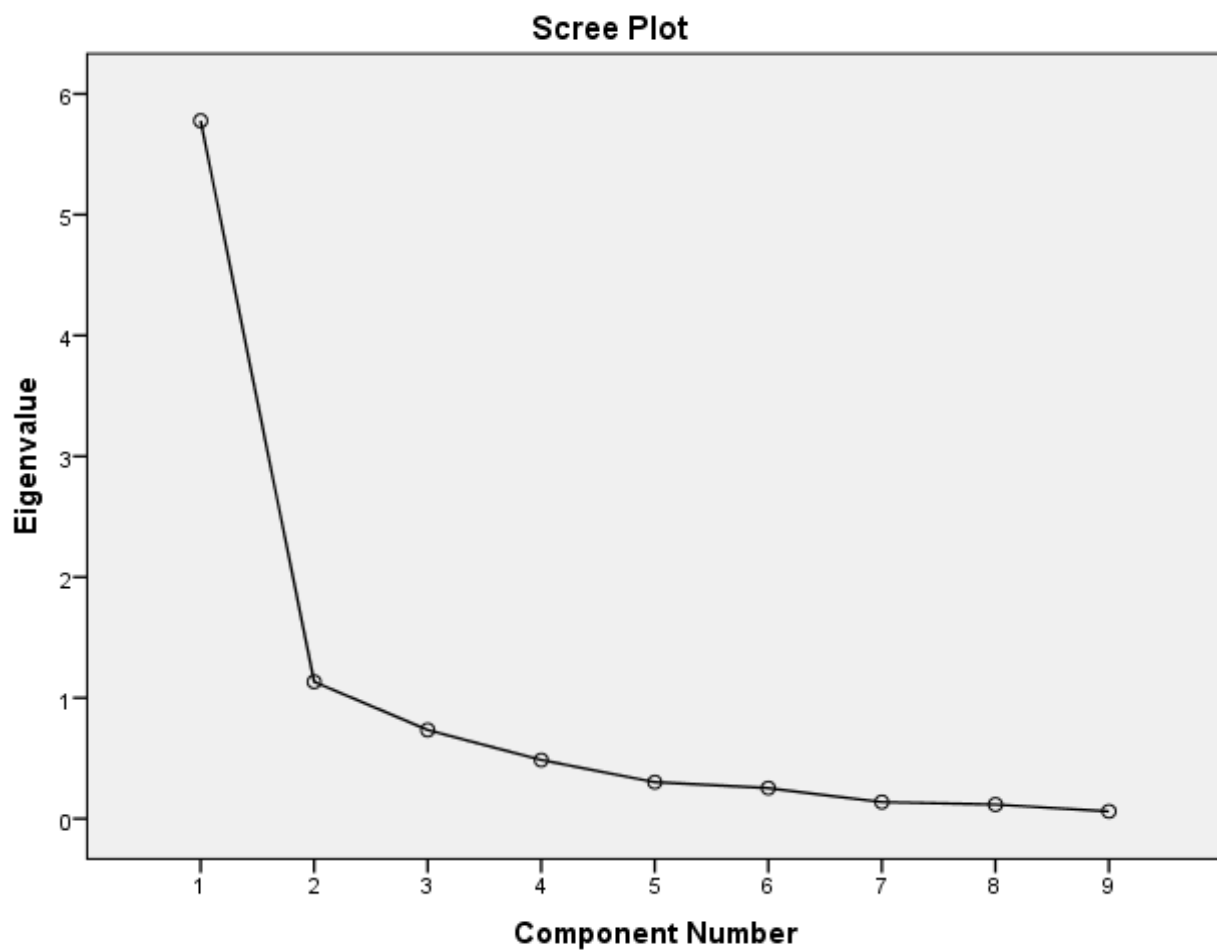
PCL	1,000	,85
ALF	1,000	,84
SE	1,000	,74
OJ	1,000	,71
SL	1,000	,85
EXRP	1,000	,86
INRP	1,000	,91

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

#### Total Variance Explained

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 %
1	5,77	64,19	64,19	5,77	64,19	64,19	3,84	42,68	42,68
2	1,13	12,58	76,78	1,13	12,58	76,78	3,06	34,09	76,78
3	,73	8,15	84,93						
4	,48	5,39	90,32						
5	,30	3,35	93,68						
6	,25	2,81	96,50						
7	,13	1,52	98,02						
8	,11	1,29	99,32						
9	,06	,67	100,00						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
INRP	-,88	
SL	,87	
OJ	-,83	
TMX	-,83	
SE	,83	
EXRP	-,82	,43
ALF	,79	,46
PCL	,73	,55
POL	,55	

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
INRP	,91	
EXRP	,91	
SL	-,86	
SE	-,77	
PCL		,90
ALF		,86
OJ	,54	-,64
POL		,61
TMX	,59	-,59

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with

Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2
1	-,76	,64
2	,64	,76

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

BEATIΩMENO (OJ)

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,82
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1068,32
	df	28
	Sig.	,00

**Communalities**

	Initial	Extraction
TMX	1,000	,67
POL	1,000	,40
PCL	1,000	,87

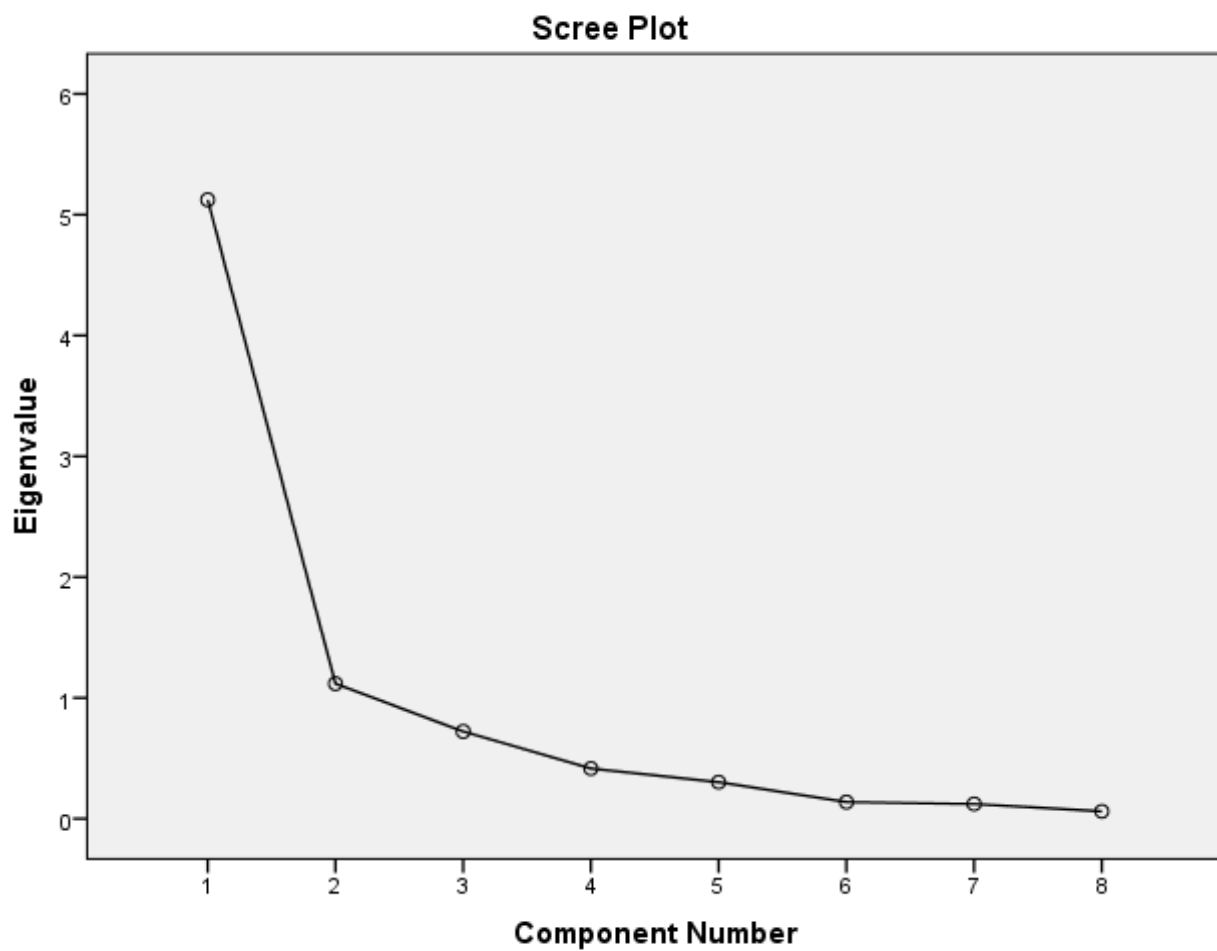
ALF	1,000	,87
SE	1,000	,75
SL	1,000	,86
EXRP	1,000	,86
INRP	1,000	,92

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

#### Total Variance Explained

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 %
1	5,12	64,04	64,04	5,12	64,04	64,04	3,59	44,93	44,93
2	1,11	13,97	78,01	1,11	13,97	78,01	2,64	33,08	78,01
3	,72	9,02	87,03						
4	,41	5,18	92,22						
5	,30	3,77	96,00						
6	,13	1,71	97,72						
7	,12	1,517	99,23						
8	,06	,76	100,00						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
INRP	-,90	
SL	,88	
SE	,84	
EXRP	-,83	,42
TMX	-,81	
ALF	,79	,50
PCL	,72	,58
POL	,54	

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 2 components extracted.



**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
INRP	,91	
EXRP	,91	
SL	-,86	
SE	-,78	
TMX	,59	-,56
PCL		,91
ALF		,88
POL		,59

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with

Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2
1	-,78	,61
2	,61	,78

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

BEATIΩMENO (TMX)

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,81
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	919,16
	df
	21
	Sig.
	,00

**Communalities**

	Initial	Extraction
POL	1,00	,41
PCL	1,00	,88

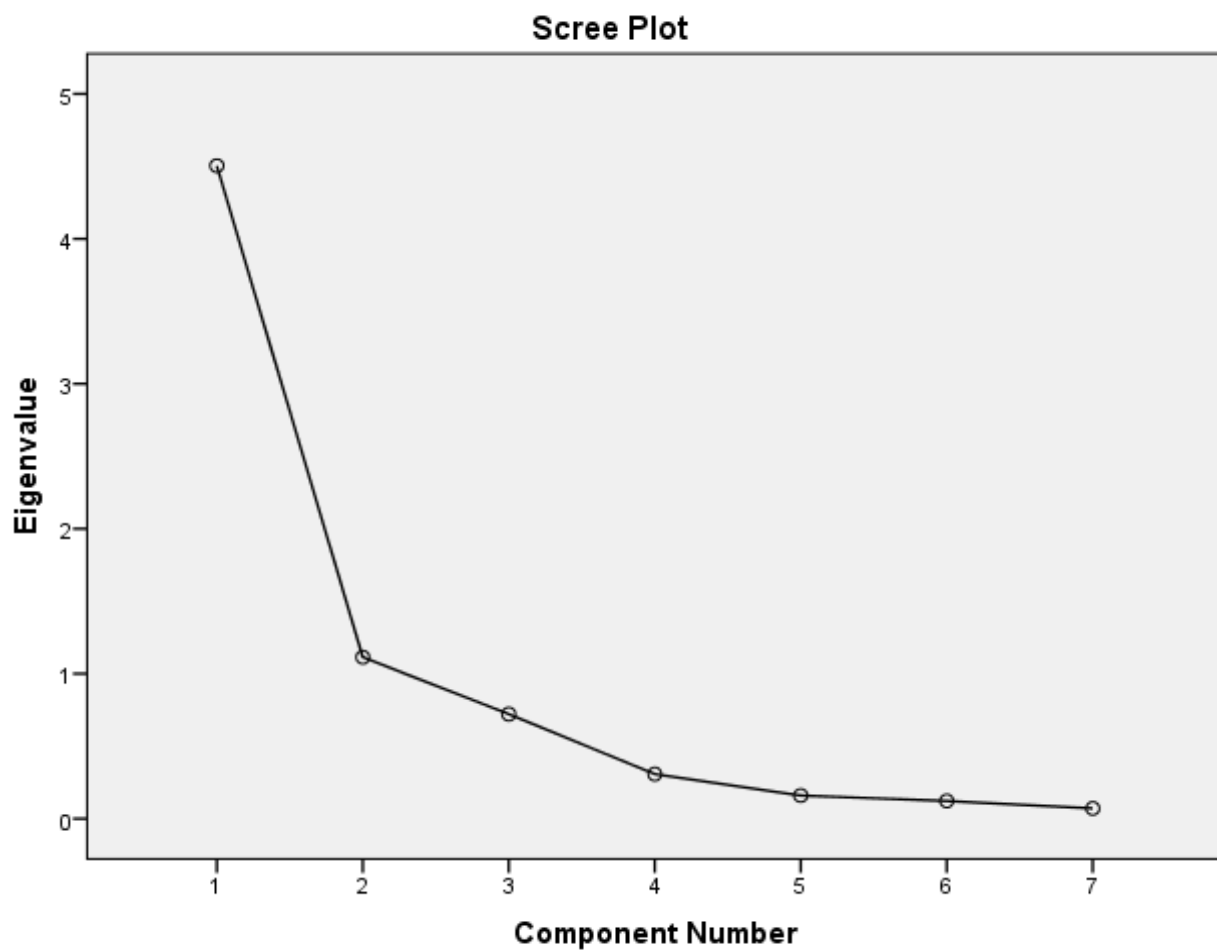
ALF	1,00	,88
SE	1,00	,75
SL	1,00	,87
EXRP	1,00	,85
INRP	1,00	,94

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

#### Total Variance Explained

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 %
1	4,50	64,35	64,35	4,50	64,35	64,35	3,26	46,57	46,57
2	1,11	15,91	80,26	1,11	15,91	80,26	2,35	33,68	80,26
3	,72	10,30	90,57						
4	,30	4,39	94,96						
5	,16	2,28	97,24						
6	,12	1,74	98,99						
7	,07	1,00	100,00						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
INRP	-,91	
SL	,89	
SE	,85	
EXRP	-,82	,41
ALF	,79	,51
PCL	,72	,59
POL	,54	

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
INRP	-,92	
EXRP	-,91	
SL	,87	
SE	,78	
PCL		,91
ALF		,88
POL		,60

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with

Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3

iterations.

## LINEAR REGRESSION

SE

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OJ, POL, TMX, LMX <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: SE

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,66 <sup>a</sup>	,43	,42	,93

a. Predictors: (Constant), OJ, POL, TMX, LMX

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	96,26	4	24,06	27,28	,00 <sup>b</sup>
	Residual	124,36	141	,88		
	Total	220,62	145			

a. Dependent Variable: SE

b. Predictors: (Constant), OJ, POL, TMX, LMX

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	5,64	,72		7,81
	LMX	,00	,17	,00	,02
	TMX	-,47	,11	-,41	-4,03
	POL	,00	,10	,00	,04
	OJ	-,49	,20	-,29	-2,34

a. Dependent Variable: SE

ALF

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OJ, POL, TMX, LMX <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ALF

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,67 <sup>a</sup>	,46	,44	,93

a. Predictors: (Constant), OJ, POL, TMX, LMX

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	106,42	4	26,60	30,22	,00 <sup>b</sup>
	Residual	124,12	141	,88		
	Total	230,54	145			

a. Dependent Variable: ALF

b. Predictors: (Constant), OJ, POL, TMX, LMX

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,58	,72		7,73	,00
	LMX	-,06	,17	-,04	-,35	,72
	TMX	-,43	,11	-,36	-3,66	,00
	POL	,13	,10	,09	1,27	,20
	OJ	-,45	,20	-,26	-2,19	,03

a. Dependent Variable: ALF

SL

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OJ, POL, TMX, LMX <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: SL

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,66 <sup>a</sup>	,44	,42	,91

a. Predictors: (Constant), OJ, POL, TMX, LMX

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	94,84	4	23,71	28,14	,000 <sup>b</sup>
	Residual	118,78	141	,84		
	Total	213,62	145			

a. Dependent Variable: SL

b. Predictors: (Constant), OJ, POL, TMX, LMX

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,86	,70		8,30	,00
	LMX	,06	,16	,04	,38	,69
	TMX	-,36	,11	-,32	-3,18	,00
	POL	,00	,09	,00	,06	,94
	OJ	-,70	,20	-,42	-3,45	,00

a. Dependent Variable: SL

INRP

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OJ, POL, TMX, LMX <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: INRP

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,68 <sup>a</sup>	,46	,44	1,33

a. Predictors: (Constant), OJ, POL, TMX, LMX

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	217,56	4	54,39	30,29	,00 <sup>b</sup>
	Residual	253,11	141	1,79		
	Total	470,68	145			

a. Dependent Variable: INRP

b. Predictors: (Constant), OJ, POL, TMX, LMX

# EXRP

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OJ, POL, TMX, LMX <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: EXRP

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,68 <sup>a</sup>	,47	,45	1,16

a. Predictors: (Constant), OJ, POL, TMX, LMX

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	169,51	4	42,38	31,37	,00 <sup>b</sup>
	Residual	190,45	141	1,35		
	Total	359,97	145			

a. Dependent Variable: EXRP

b. Predictors: (Constant), OJ, POL, TMX, LMX

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,58	,89		,65	,51
	LMX	-,16	,21	-,08	-,77	,44
	TMX	,70	,14	,47	4,79	,00
	POL	-,13	,12	-,07	-1,05	,29
	OJ	,61	,25	,28	2,37	,01

a. Dependent Variable: EXRP



# PCL

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OJ, POL, TMX, LMX <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: PCL

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,65 <sup>a</sup>	,43	,41	,86

a. Predictors: (Constant), OJ, POL, TMX, LMX

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	80,54	4	20,13	27,10	,00 <sup>b</sup>
	Residual	104,76	141	,74		
	Total	185,31	145			

a. Dependent Variable: PCL

b. Predictors: (Constant), OJ, POL, TMX, LMX

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,21	,66		7,85	,00
	LMX	-,17	,15	-,13	-1,14	,25
	TMX	-,25	,10	-,24	-2,38	,01
	POL	,11	,09	,09	1,21	,22
	OJ	-,43	,19	-,27	-2,25	,02

a. Dependent Variable: PCL

# ESTIMATIONS WITH MEDIATORS AND BOOTSTRAPPING

## 1. Social Loafing

### a. Step 1

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,62 <sup>a</sup>	,39	,39	,94	,39	93,81	1	144	,00

a. Predictors: (Constant), OJ

### b. Step 2a

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,81 <sup>a</sup>	,66	,66	,48	,66	291,05	1	144	,00

a. Predictors: (Constant), OJ

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-,03	,20		-,15	,87	-,44	,38
	OJ	,98	,05	,81	17,06	,00	,86	1,09

a. Dependent Variable: LMX

**Bootstrap for Coefficients**

Model	B	Bootstrap <sup>a</sup>				
		Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	BCa 95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
1	(Constant)	-,01	,23	,87	-,48	,37
	OJ	,00	,06	,00	,86	1,12

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

c. Step 2b

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,75 <sup>a</sup>	,56	,56	,7034	,56	187,50	1	144	,00

a. Predictors: (Constant), OJ

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-1,06	,30		-3,52	,001	-1,65	-,46
	OJ	1,13	,08	,75	13,69	,000	,97	1,30

a. Dependent Variable: TMX

**Bootstrap for Coefficients**

Model		B	Bootstrap <sup>a</sup>				BCa 95% Confidence Interval	
			Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)			
							Lower	Upper
1	(Constant)	-1,06	-,001	,268	,001		-1,62	-,55
	OJ	1,13	,00	,069	,001		1,00	1,27

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

d. Step 3a, 3b, 4

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,62 <sup>a</sup>	,39	,39	,94	,39	93,81	1	144	,00
2	,66 <sup>b</sup>	,44	,43	,9142	,05	6,37	2	142	,002

a. Predictors: (Constant), OJ

b. Predictors: (Constant), OJ, TMX, LMX

**Coefficients<sup>a</sup>**

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	6,41	,40		15,80	,00	5,61	7,21
	OJ	-1,08	,11	-,62	-9,68	,00	-1,30	-,86
2	(Constant)	5,99	,41		14,62	,00	5,18	6,80
	OJ	-,69	,20	-,40	-3,42	,001	-1,09	-,29
	LMX	,06	,16	,04	,38	,70	-,26	,39
	TMX	-,39	,11	-,35	-3,46	,001	-,62	-,17

a. Dependent Variable: SL

**Bootstrap for Coefficients**

Model	B	Bootstrap <sup>a</sup>				
		Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	BCa 95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
1 (Constant)	6,41	,01	,34	,001	5,70	7,19
OJ	-1,08	-,00	,09	,001	-1,27	-,90
2 (Constant)	5,99	,01	,36	,001	5,26	6,73
OJ	-,69	,01	,17	,001	-1,08	-,31
LMX	,06	-,01	,16	,70	-,26	,35
TMX	-,39	-,00	,12	,002	-,62	-,16

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2**

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

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 αποσκοπεί στη διερεύνηση της εργασιακής συμπεριφοράς στους οργανισμούς. 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.

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.**

Βασιλεία Φράγκου  
Μεταπτυχιακή φοιτήτρια  
Διοικητική υπάλληλος Π.Θ  
Τηλ. 2421074581  
e-mail: vfragou@uth.gr

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

### Ερωτηματολόγιο Εργαζομένου/Εργαζομένης

**Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα την άποψή σας σε κάθε περίπτωση.**

1. Γνωρίζετε ποια είναι η γνώμη του προϊστάμενού σας για εσάς;

1	2	3	4	5
Σπανίως	Ενίοτε	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Πολύ Συχνά

2. Γνωρίζετε συνήθως πόσο ικανοποιημένος είναι ο προϊστάμενός σας από την εργασία σας;

1	2	3	4	5
Σπανίως	Ενίοτε	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Πολύ Συχνά

3. Πόσο συχνά αντιλαμβάνεται ο προϊστάμενός σας τα προβλήματα που αντιμετωπίζετε και τις ανάγκες σας;

1	2	3	4	5
Καθόλου	Λίγο	Σχετικά αρκετά	Αρκετά	Πολύ

4. Πόσο καλά αντιλαμβάνεται ο προϊστάμενός σας αντιλαμβάνεται τις δυνατότητές σας;

1	2	3	4	5
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πλήρως

5. Ανεξάρτητα από το πόση εξουσία έχει ο προϊστάμενός σας, ποια είναι η πιθανότητα να χρησιμοποιήσει την εξουσία του για να λύσει προβλήματα στην εργασία σας;

1	2	3	4	5
Καμία	Μικρή	Μέτρια	Μεγάλη	Πολύ υψηλή

6. Ανεξάρτητα από το πόση εξουσία έχει ο προϊστάμενός σας, υπάρχει πιθανότητα να αναλάβει την ευθύνη για κάποιο λάθος σας;

1	2	3	4	5
Καμία	Μικρή	Μέτρια	Μεγάλη	Πολύ υψηλή

7. Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενό μου τόσο ώστε να υποστηρίξω και να δικαιολογήσω τις αποφάσεις του ακόμη και αν αυτός/αυτή δεν είναι παρόν/παρούσα.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

8. Πως θα χαρακτηρίζατε την εργασιακή σχέση με τον προϊστάμενό σας;

1	2	3	4	5
Απόλυτα αναποτελεσματική	Κάτω του μετρίου	Μέτρια	Πάνω του μετρίου	Απόλυτα αποτελεσματική

Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα την άποψή σας σε κάθε περίπτωση.					
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
1	2	3	4	5	
1. Κάνω συχνά προτάσεις στα άλλα μέλη της ομάδας μου για τη βελτίωση των μεθόδων εργασίας .			1 2 3 4 5		
2. Τα μέλη της ομάδας μου, με ενημερώνουν για το πότε μια ενέργεια μου κάνει τη δουλειά τους πιο εύκολη (ή πιο δύσκολη).			1 2 3 4 5		
3. Συχνά ενημερώνω τα άλλα μέλη της ομάδας μου όταν κάνουν κάτι το οποίο κάνει την εργασία μου πιο εύκολη (ή πιο δύσκολη).			1 2 3 4 5		
4. Τα άλλα μέλη της ομάδας μου αναγνωρίζουν τις δυνατότητες μου.			1 2 3 4 5		
5. Τα μέλη της ομάδας μου κατανοούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζω καθώς και τις ανάγκες μου.			1 2 3 4 5		
6. Είμαι ευέλικτος/η στην εναλλαγή καθηκόντων ώστε να διευκολύνω τους συναδέλφους μου.			1 2 3 4 5		
7. Όταν έχω πολλή δουλειά, συχνά τα άλλα μέλη της ομάδας μου προσφέρουν τη βοήθειά τους.			1 2 3 4 5		
8. Όταν άλλα μέλη της ομάδας μου έχουν πολλή δουλειά προσφέρομαι να τους βοηθήσω.			1 2 3 4 5		
9. Είμαι πρόθυμος/η να βοηθήσω να ολοκληρωθεί μια εργασία που έχει ανατεθεί σε άλλα μέλη της ομάδας.			1 2 3 4 5		
10. Τα άλλα μέλη της ομάδας μου είναι πρόθυμα να βοηθήσουν ώστε να ολοκληρωθεί μια εργασία που μου έχει ανατεθεί.			1 2 3 4 5		
11. Οι εργαζόμενοι στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας προσπαθούν να ανελιχθούν εις βάρος των άλλων.			1 2 3 4 5		
12. Υπάρχει πάντα μια ομάδα επιρροής στο τμήμα μου που κανείς δεν θίγει.			1 2 3 4 5		
13. Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να εκφράζουν τις απόψεις τους ακόμη και αν ασκούν κριτική σε καλά αιτιολογημένες ιδέες.			1 2 3 4 5		
14. Δεν υπάρχει χώρος για άτομα που λένε πάντα «ναι σε όλα». Οι καλές ιδέες είναι πάντα επιθυμητές ακόμη και αν αυτό σημαίνει διαφωνία με τους ανώτερους.			1 2 3 4 5		



15. Το να συμφωνεί κανείς με τους ανώτερους του είναι η καλύτερη εναλλακτική στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.	1	2	3	4	5
16. Είναι καλύτερο να μην ταραξεί κανείς τα νερά στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.	1	2	3	4	5
17. Μερικές φορές είναι καλύτερο να παραμένει κανείς σιωπηλός παρά να προσπαθεί να εναντιωθεί στο σύστημα.	1	2	3	4	5
18. Το να λέει κανείς στους άλλους αυτό που θέλουν να ακούσουν είναι καλύτερο από το να λέει την αλήθεια.	1	2	3	4	5
19. Είναι καλύτερο να σκέφτεται κανείς όπως του λένε παρά να έχει τη δική του άποψη.	1	2	3	4	5
20. Από τότε που εργάζομαι σε αυτό το Τμήμα, η πολιτική των προαγωγών δεν εξυπηρετεί ίδια συμφέροντα.	1	2	3	4	5
21. Δεν θυμάμαι την τελευταία φορά που ένα άτομο πήρε προαγωγή η οποία δεν ήταν συνεπής με τις επίσημες πολιτικές ανταμοιβών-προαγωγών.	1	2	3	4	5
22. Η επίσημη πολιτική προαγωγών δεν έχει καμία σχέση με τον τρόπο με το οποίο αυτές δίνονται τελικά.	1	2	3	4	5
23. Όταν έρχεται η ώρα των προαγωγών οι καταγεγραμμένες πολιτικές δεν εφαρμόζονται.	1	2	3	4	5
24. Οι προαγωγές δεν έχουν και πολύ μεγάλη αξία στον οργανισμό καθώς ο τρόπος που καθορίζονται εξυπηρετεί συμφέροντα τρίτων.	1	2	3	4	5
25. Μέλη της ομάδας μου προσπαθούν όσο περισσότερο μπορούν.	1	2	3	4	5
26. Μέλη της ομάδας μου εκμεταλλεύονται καταστάσεις.	1	2	3	4	5
27. Μέλη της ομάδας μου συνεισφέρουν λιγότερο από ό,τι περίμενα.	1	2	3	4	5
28. Δεδομένου των ικανοτήτων τους, τα μέλη της ομάδας μου κάνουν το καλύτερο δυνατό.	1	2	3	4	5
29. Επειδή κάποια μέλη της ομάδας μου δεν προσπαθούν όσο θα μπορούσαν και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας είναι πιθανό να προσπαθήσουν λιγότερο.	1	2	3	4	5
30. Κάποια μέλη της ομάδας μου δεν προσπαθούν όσο θα μπορούσαν, με συνέπεια και τα άλλα μέλη της ομάδας να μην προσπαθούν όσο μπορούν.	1	2	3	4	5
31. Επειδή κάποια μέλη της ομάδας μου δεν κάνουν την εργασία που τους έχει ανατεθεί, δεν πιστεύω ότι και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας μου θα εργαστούν όσο μπορούν για το συγκεκριμένο έργο.	1	2	3	4	5
32. Δεδομένου ότι κάποια μέλη της ομάδας μου δεν κάνουν μεγάλη προσπάθεια για τη διεκπεραίωση ενός συγκεκριμένου	1	2	3	4	5

έργου, είναι πιθανό και τα άλλα μέλη της ομάδας να μειώσουν την προσπάθεια τους.					
33. Επειδή κάποια μέλη της ομάδας μου δεν συνεισφέρουν όσο θα μπορούσαν για ένα συγκεκριμένο έργο, εγώ δεν θα προσπαθήσω όσο μπορώ.	1	2	3	4	5
34. Επειδή κάποια μέλη της ομάδας μου δεν συνεισφέρουν όσο θα μπορούσαν στο συγκεκριμένο έργο, δεν σκοπεύω να συνεχίσω να εργάζομαι σκληρά για το έργο αυτό.	1	2	3	4	5
35. Κάποια μέλη της ομάδας μου δεν δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό, οπότε δεν τον δίνω κι εγώ.	1	2	3	4	5
26. Επειδή κάποια μέλη της ομάδας μου δεν προσπαθούν όσο μπορούν, και εγώ δεν εργάζομαι όσο θα μπορούσα.	1	2	3	4	5
37. Επειδή κάποια μέλη της ομάδας μου δεν προσπαθούν όσο μπορούν, σκοπεύω και εγώ να μειώσω την προσπάθεια που κάνω.	1	2	3	4	5

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αναφέρονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Σε τι βαθμό:

**Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα την άποψή σας σε κάθε περίπτωση.**

<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>  <b>1</b>	<b>Διαφωνώ</b>  <b>2</b>	<b>Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ</b>  <b>3</b>	<b>Συμφωνώ</b>  <b>4</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>  <b>5</b>
1. Έχετε καταφέρει να εκφράσετε τις απόψεις σας και τα συναισθήματά σας κατά τη διάρκεια αυτών των διαδικασιών;				
2. Είχατε τη δυνατότητα να ασκήσετε επιρροή στο αποτέλεσμα που προήλθε από αυτές τις διαδικασίες;				
3. Αυτές οι διαδικασίες εφαρμόζονται σε σταθερή βάση;				
4. Οι διαδικασίες αυτές ήταν αμερόληπτες;				
5. Οι διαδικασίες αυτές στηρίχθηκαν σε ακριβή στοιχεία;				
6. Είχατε τη δυνατότητα να αμφισβητήσετε το αποτέλεσμα που προέκυψε από αυτές τις διαδικασίες;				
7. Οι διαδικασίες αυτές υποστηρίζουν ηθικά και δεοντολογικά πρότυπα;				

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αναφέρονται στην εργασία σας. Σε τι βαθμό:					
<b>Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα την άποψή σας σε κάθε περίπτωση.</b>					
<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
8. Το αποτέλεσμα της εργασίας σας αντανακλά την προσπάθεια που έχετε καταβάλει;		1	2	3	4 5
9. Το αποτέλεσμα της δουλειά σας είναι ανάλογο της εργασίας που έχετε ολοκληρώσει;		1	2	3	4 5
10. Το αποτέλεσμα της δουλειά σας αντανακλά τη συνεισφορά σας στον οργανισμό;		1	2	3	4 5
11. Το αποτέλεσμα της δουλειά σας δικαιολογεί το επίπεδο της προσπάθειά σας;		1	2	3	4 5
Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται στον προϊστάμενο/στην προϊσταμένη σας. Σε τι βαθμό:					
<b>Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα την άποψή σας σε κάθε περίπτωση.</b>					
<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
12. Σας συμπεριφέρεται με ευγενικό τρόπο;		1	2	3	4 5
13. Σας συμπεριφέρεται με αξιοπρεπή τρόπο;		1	2	3	4 5
14. Σας συμπεριφέρεται με σεβασμό;		1	2	3	4 5
15. Αποφεύγει τις ανάρμοστες παρατηρήσεις και σχόλια;		1	2	3	4 5
16. Είναι ειλικρινής στην επικοινωνία του/της μαζί σας;		1	2	3	4 5
17. Σας έχει εξηγήσει πλήρως τις διαδικασίες;		1	2	3	4 5
18. Οι επεξηγήσεις του/της σχετικά με τις διαδικασίες είναι κατανοητές;		1	2	3	4 5
19. Σας κοινοποιήθηκαν σε εύλογο χρονικό διάστημα οι σχετικές λεπτομέρειες ;		1	2	3	4 5
20. Έχει προσαρμόσει τον τρόπο επικοινωνίας στις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε υφισταμένου;		1	2	3	4 5

## 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!**

### Ερωτηματολόγιο Προϊσταμένου/Προϊσταμένης

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.

Βασιλεία Φράγκου  
Μεταπτυχιακή φοιτήτρια  
Διοικητική υπάλληλος Π.Θ  
Τηλ. 2421074581  
e-mail: vfragou@uth.gr

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

Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα την άποψή σας σε κάθε περίπτωση.					
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
1	2	3	4	5	
1. Μεταθέτει τις ευθύνες του/της σε άλλους συναδέλφους.					1 2 3 4 5
2. Μειώνει την προσπάθεια που καταβάλει στην εργασία του/της όταν και άλλοι συνάδελφοι κάνουν τη συγκεκριμένη δουλειά.					1 2 3 4 5
3. Δεν εκτελεί την εργασία που του/της έχει ανατεθεί.					1 2 3 4 5
4. Ο χρόνος που διαθέτει για την εξυπηρέτηση του «κοινού» είναι μικρότερος όταν και άλλοι συνάδελφοί τους/της είναι παρόντες για την εξυπηρέτηση του «κοινού».					1 2 3 4 5
5. Δεν προσπαθεί τόσο όσο τα άλλα μέλη της ομάδας του/της.					1 2 3 4 5
6. Αποφεύγει εργασίες αρχειοθέτησης-τακτοποίησης κατά το δυνατόν περισσότερο.					1 2 3 4 5
7. Αφήνει μέρος της δουλειάς του/της για άλλους συναδέλφους ενώ θα έπρεπε να την είχε ολοκληρώσει.					1 2 3 4 5
8. Είναι λιγότερο πιθανό να εξυπηρετήσει το «κοινό» στην περίπτωση που κάποιος συνάδελφός του/της είναι διαθέσιμος να το κάνει.					1 2 3 4 5
9. Χαλαρώνει σε περίπτωση που κάποιος συνάδελφος έχει τη δυνατότητα να κάνει την εργασία.					1 2 3 4 5
10. Μεταθέτει την εξυπηρέτηση του «κοινού» σε περίπτωση που παρευρίσκεται κάποιος άλλος συνάδελφος.					1 2 3 4 5

Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα την άποψή σας σε κάθε περίπτωση.						
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

11. Ο εργαζόμενος αυτός/η εργαζόμενη αυτή προσπαθεί να βρει τρόπους ώστε το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας να είναι περισσότερο επιτυχημένο.	1	2	3	4	5	6	7
12. Ο εργαζόμενος αυτός/η εργαζόμενη αυτή προσπαθεί να προστατέψει το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας από πιθανά προβλήματα.	1	2	3	4	5	6	7
13. Ο εργαζόμενος αυτός/η εργαζόμενη αυτή κάνει προτάσεις που βοηθούν το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.	1	2	3	4	5	6	7
14. Ο εργαζόμενος αυτός/η εργαζόμενη αυτή είναι πολύ καλά πληροφορημένος/η σε ποιες περιπτώσεις η άποψή του/της θα ωφελούσε το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.	1	2	3	4	5	6	7
15. Ο εργαζόμενος αυτός/η εργαζόμενη αυτή αναζητά συνεχώς τρόπους ώστε να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της εργασίας του/της.	1	2	3	4	5	6	7
16. Ο εργαζόμενος αυτός/η εργαζόμενη αυτή ενθαρρύνει τους συναδέλφους ώστε να δοκιμάζουν νέους και πιο αποτελεσματικούς τρόπους εργασίας.	1	2	3	4	5	6	7
17. Ο εργαζόμενος αυτός/η εργαζόμενη αυτή εκφράζει θετικά σχόλια για το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας στους άλλους υπαλλήλους.	1	2	3	4	5	6	7
18. Ο εργαζόμενος αυτός/η εργαζόμενη αυτή έχει αποκτήσει γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες οι οποίες αποτελούν όφελος για το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.	1	2	3	4	5	6	7
19. Ο εργαζόμενος αυτός/η εργαζόμενη αυτή εκτελεί ικανοποιητικά την εργασία του/της.	1	2	3	4	5	6	7
20. Ο εργαζόμενος αυτός/η εργαζόμενη αυτή εκτελεί τα καθήκοντα που προβλέπονται από την περιγραφή της θέσης εργασίας του/της.	1	2	3	4	5	6	7
21. Ο εργαζόμενος αυτός/η εργαζόμενη αυτή εκπληρώνει τα καθήκοντά του/της σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εργασίας.	1	2	3	4	5	6	7
22. Ο εργαζόμενος αυτός/η εργαζόμενη αυτή εκτελεί την εργασία που αναμένεται από αυτόν/αυτή.	1	2	3	4	5	6	7
23. Ο εργαζόμενος αυτός/η εργαζόμενη αυτή παραμελεί καθήκοντα τα οποία είναι υποχρεωμένος/η να εκτελέσει.	1	2	3	4	5	6	7

## 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

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

.....χρόνια



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