



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



«Η επιρροή των δυσλειτουργικών συμπεριφορών του ηγέτη στην ατομική απόδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς»

Τρύφωνας Ψιάχας



Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αγάλεω, 2021



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



«Η επιρροή των δυσλειτουργικών συμπεριφορών του ηγέτη στην ατομική απόδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς»

Τρύφωνας Ψιάχας, ΑΜ: 11019

Επιβλέπων καθηγητής:

Νικόλαος Κωνσταντόπουλος, Καθηγητής

Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2021



University of West Attica
School of Administration, Economic, and Social Sciences
Department of Accounting & Finance
M.Sc. in Public Economics and Policy



The impact of the leader's dysfunctional behaviour on the personal performance of the employees in organizations

Tryfonas Psiachas, RN: 11019

Supervisor:

NIKOLAOS KONSTANTOPOULOS, Professor,
University of the Aegean, Department of Business Administration

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of West Attica in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy.

Aigaleo, Greece, 2021



Η επιρροή των δυσλειτουργικών συμπεριφορών του ηγέτη στην ατομική απόδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 15/07/2021.

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Κωνσταντόπουλος Νικόλαος	Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων	
2	Αλεξόπουλος Ανδρέας	Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Πανάγου Βασίλειος	Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Τρύφωνας Ψιάχας του Φωτίου, με αριθμό μητρώου 11019 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο Δηλών
Τρύφωνας Ψιάχας



*** Όνομα Επώνυμο/Ιδιότητα**

Ψηφιακή Υπογραφή

*** Ψηφιακή υπογραφή του επιβλέποντος αν έχει ζητηθεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα.**

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να αφιερώσω αυτή τη διπλωματική στους πιο σημαντικούς ανθρώπους της ζωής μου: την αγαπημένη σύζυγό μου, Αναστασία Νάζου, και τη λατρεμένη κόρη μου, Ραφαέλα Ματρώνα. Τους είμαι ευγνώμων για την αγάπη, την υπομονή, την υποστήριξη και την ενθάρρυνση που έδειξαν σε όλη τη ζωή μου και συγκεκριμένα την περίοδο των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Ευχαριστώ πολύ και τον καθηγητή μου, Νίκο Κωνσταντόπουλο, για την καθοδήγηση και την επιστημονική στήριξη.

«Το τάο είναι ο δρόμος της ανθρωπιάς και της δικαιοσύνης.
Οι νόμοι είναι οι κανονισμοί και οι θεσμοί.
Όσοι διακρίνονται στον πόλεμο, πρώτα καλλιεργούν την ανθρωπιά τους,
το αίσθημα δικαιοσύνης και τον σεβασμό στους κανόνες και τους θεσμούς».

Του Μου

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εκπονείται στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών με τίτλο «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Η διπλωματική περιλαμβάνει έρευνα που στόχο έχει να αναδείξει τον τρόπο που επιδρούν οι δυσλειτουργικές συμπεριφορές του ηγέτη στην ατομική απόδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς.

Η μελέτη της έννοιας της ηγεσίας αποκτά ολοένα μεγαλύτερο ενδιαφέρον κατά τις τελευταίες δεκαετίες, λόγω των αυξανόμενων αρμοδιοτήτων των ηγετών και του πλαισίου ευθύνης τους τόσο για τις θετικές επιπτώσεις τους όσο και για τις αρνητικές επιπτώσεις από την προβληματική πλευρά της στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Ωστόσο, οι έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με την επιρροή των προβληματικών συμπεριφορών των ηγετών στους ακόλουθούς τους είναι λίγες και ακόμη πιο λίγες είναι αυτές που έχουν διεξαχθεί στον ελληνικό χώρο.

Στην παρούσα εργασία, μέσα από την ανασκόπηση βιβλιογραφίας, παρουσιάζονται ορισμοί από ερευνητές σχετικά με την έννοια της ηγεσίας και μοντέλα που αναπτύσσονται, και εξετάζεται η εκδήλωση των δυσλειτουργικών συμπεριφορών του ηγέτη. Στόχος, τέλος μέσα από την έρευνα που έγινε και παρουσιάζεται, είναι να αναδειχθεί η επιρροή των ηγετών και της προβληματικής συμπεριφοράς τους στην ατομική απόδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς.

Επιλέχθηκε για τον στόχο της εργασίας να διεξαχθεί ποσοτική έρευνα στην οποία έλαβαν μέρος 120 εργαζόμενοι με διάφορες θέσεις στον οργανισμό τους. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν δείχνουν πως αρκετοί από τους συμμετέχοντες στο δείγμα της έρευνας υφίστανται τα αποτελέσματα της προβληματικής συμπεριφοράς των ηγετών τους, κάτι που έχει αρνητική επιρροή τόσο στην ψυχολογία όσο και την απόδοσή τους,

Για την επεξεργασία των δεδομένων αξιοποιήθηκε το λογισμικό πακέτο IBM SPSS Statistics και για την ανάλυσή τους η τεχνική της Πολυμεταβλητής MANOVA. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τις αρχικές υποθέσεις στο μεγαλύτερο μέρος τους, όπως αναφέρεται αναλυτικά και στα οικεία κεφάλαια.

Λέξεις – Κλειδιά

Ηγέτης, Ηγεσία, Δυσλειτουργική συμπεριφορά, Προβληματική ηγεσία, Απόδοση εργαζομένων, Διαχείριση οργανισμών.

Abstract

The present research is the last part of the Postgraduate Program entitled "Public Economics and Politics" of the School of Management, Economics and Social Sciences of the University of West Attica. It aims to highlight how the leader's dysfunctional behaviours affect the individual performance of employees in organizations.

Recently the concept of leadership has emerged in the research initiatives as the role of the leader has been recognized as crucial in the organizational environment. Leadership is a vital issue for each profit and non-profit organization as either can expand its capabilities or can deteriorate its future. The current study focuses on the dark side of leadership as we intend to highlight its influence on the individual performance of the employees in the organizations.

It was chosen to conduct a quantitative survey in which 120 employees, who have various positions within their organization, took part. The data collected show that several of the participants in the research sample experience the effects of the problematic behaviour of their leaders, which has a negative impact on both their psychology and their performance.

The IBM SPSS Statistics software package was used to process the data, and the MANOVA Multivariate Analysis technique for their analysis. The results confirmed the hypothesis that was made.

Keywords

Leader, Leadership, Dysfunctional Behaviour, Dysfunctional Leadership, Employee Performance, Organizational Management.

Περιεχόμενα

Περίληψη	xiii
Abstract.....	xv
Κατάσταση πινάκων	xix
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1ο: Επισκόπηση βιβλιογραφίας	3
1.1 Εισαγωγή.....	3
1.2 Ο ρόλος της ηγεσίας στην καθημερινότητα των οργανισμών	3
1.2.1 Ο ορισμός της ηγεσίας	3
1.2.2 Θεωρίες ηγεσίας.....	5
1.2.3 Μοντέλα ηγεσίας	7
1.2.4 Συνιστώσες ηγεσίας	9
1.2.5 Ο προϊστάμενος ενός οργανισμού ως ηγέτης	12
1.2.6 Η διάσταση της συμπεριφοράς του ηγέτη στο πλαίσιο λειτουργίας ενός οργανισμού	14
1.2.7 Αποτελέσματα ερευνών σχετικά με την αποτελεσματικότητα ή μη της συμπεριφοράς των ηγετών στους οργανισμούς.....	17
1.3 Η αναποτελεσματική ηγεσία στους χώρους εργασίας.....	19
1.3.1 Έρευνες για την προβληματική ηγεσία.....	20
1.3.2 Η συμπεριφορά του αναποτελεσματικού ηγέτη	22
1.3.3 Διαστάσεις της δυσλειτουργικότητας	26
1.4 Η απόδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς	29
1.4.1 Γενικές αρχές απόδοσης εργαζομένων	30
1.4.2 Διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων.....	32
1.4.3 Στρατηγικές διαχείρισης της απόδοσης	33
1.5 Ανακεφαλαίωση.....	36
Κεφάλαιο 2ο: Μεθοδολογία της έρευνας	37
2.1 Εισαγωγή.....	37
2.2 Σκοπός και υποθέσεις έρευνας	37
2.3 Πληθυσμός / Δείγμα της έρευνας	39
2.4 Μέθοδος συλλογής δεδομένων	40
2.4.1 Εργαλείο συλλογής δεδομένων.....	40
2.4.2 Περιγραφή ερωτηματολογίου	40
2.4.3 Εγκυρότητα ερωτηματολογίου	41
2.5 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων.....	41
Κεφάλαιο 3ο: Παρουσίαση δείγματος.....	43

3.1	Εισαγωγή.....	43
3.2	Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων.....	43
3.3	Μορφή οργανισμού και αριθμός εργαζομένων	46
Κεφάλαιο 4ο: Αποτελέσματα έρευνας.....		49
4.1	Εισαγωγή.....	49
4.2	Παρουσίαση αποτελεσμάτων υπόθεση εργασίας Α	49
4.3	Παρουσίαση αποτελεσμάτων υπόθεση εργασίας Β.....	59
4.4	Παρουσίαση αποτελεσμάτων υπόθεση εργασίας Γ	66
Κεφάλαιο 5ο: Συμπεράσματα έρευνας.....		75
5.1	Εισαγωγή.....	75
5.2	Συμπεράσματα για την Υπόθεση Εργασίας Α	76
5.3	Συμπεράσματα για την Υπόθεση Εργασίας Β	76
5.4	Συμπεράσματα για την Υπόθεση Εργασίας Γ	77
5.5	Περιορισμοί και προτάσεις	78
5.6	Ανακεφαλαίωση.....	79
Κεφάλαιο 6ο: Βιβλιογραφία.....		81
6.1	Ξενόγλωσση βιβλιογραφία	81
6.2	Ελληνική βιβλιογραφία.....	86
Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο έρευνας		87

Κατάσταση πινάκων

Πίνακας		Σελίδα
Πίνακας 1.1	Διαδικασία της ηγεσίας	3
Πίνακας 1.2	Τα πρότυπα ηγεσίας Πανεπιστήμιο Iowa	7
Πίνακας 1.3	Η θεωρία Χ και Υ του Douglas McGregor	9
Πίνακας 1.4	Διαφορές Διευθυντή / Προϊσταμένου και Ηγέτη	12
Πίνακας 1.5	Διαφορές Μάνατζερ και Ηγέτη	13
Πίνακας 1.6	Χαρακτηριστικά ηγέτη ως ατόμου και χαρακτηριστικά της ηγεσίας	13
Πίνακας 1.7	Ορισμοί της προβληματικής ηγεσίας	20
Πίνακας 1.8	Το τοξικό τρίγωνο	22
Πίνακας 1.9	Μοντέλο Ashforth	23
Πίνακας 1.10	Το μοντέλο των Einarsen, Aasland και Skogstad	24
Πίνακας 1.11	Η επέκταση του μοντέλου σύμφωνα με τους Aasland et al	25
Πίνακας 1.12	Στάδια Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης	30
Πίνακας 3.1	Φύλο συμμετεχόντων	43
Πίνακας 3.2	Βαθμίδα Εκπαίδευσης	44
Πίνακας 3.3	Ηλικία συμμετεχόντων	44
Πίνακας 3.4	Θέση στον οργανισμό	45
Πίνακας 3.5	Προϋπηρεσία στον οργανισμό	45
Πίνακας 3.5	Σχέση εργασίας	46
Πίνακας 3.7	Τομέας δραστηριότητας οργανισμού	46
Πίνακας 3.8	Νομός έδρας οργανισμού	47
Πίνακας 3.9	Αριθμός εργαζομένων / οργανισμό	47
Πίνακας 4.1	Μέγεθος δείγματος για αποθάρρυνση καινοτομίας και παραβίαση ιδιωτικότητας	49
Πίνακας 4.2	Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών αποθάρρυνση καινοτομίας και παραβίαση ιδιωτικότητας	50
Πίνακας 4.3	Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (αποθάρρυνση καινοτομίας και παραβίαση ιδιωτικότητας) και εξαρτημένων μεταβλητών (διαχείριση πόρων, εκπλήρωσης δράσεων)	51
Πίνακας 4.4	Μέγεθος δείγματος για τις ανεξάρτητες μεταβλητές Δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων και Μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων	52
Πίνακας 4.5	Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών Δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων και Μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων	54
Πίνακας 4.6	Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων και Μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων) και εξαρτημένων μεταβλητών (Διαχείριση πόρων, Εκπλήρωσης δράσεων)	55
Πίνακας 4.7	Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών Υπενθύμιση λαθών και Ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα	56

Πίνακας 4.8	Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών Ανάπτυξη υπενθύμιση λαθών και Ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα	57
Πίνακας 4.9	Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Υπενθύμιση λαθών και Ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα) και εξαρτημένων μεταβλητών (Διαχείριση πόρων, Εκπλήρωση δράσεων)	58
Πίνακας 4.10	Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών Αποθάρρυνση καινοτομίας και Παραβίαση ιδιωτικότητας	59
Πίνακας 4.11	Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Αποθάρρυνση καινοτομίας και Παραβίαση ιδιωτικότητας) και εξαρτημένων μεταβλητών (Διαχείριση χρόνου, Ροή δουλειάς)	61
Πίνακας 4.12	Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών Δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων και Μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων	62
Πίνακας 4.13	Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων και Μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων) και εξαρτημένων μεταβλητών (Διαχείριση χρόνου, Ροή δουλειάς)	63
Πίνακας 4.14	Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών Υπενθύμιση λαθών και Ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα	64
Πίνακας 4.15	Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Υπενθύμιση λαθών και Ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα) και εξαρτημένων μεταβλητών (Διαχείριση χρόνου, Ροή δουλειάς)	65
Πίνακας 4.16	Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών Αποθάρρυνση καινοτομίας και παραβίαση ιδιωτικότητας	67
Πίνακας 4.17	Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Αποθάρρυνση καινοτομίας και Παραβίαση ιδιωτικότητας) και εξαρτημένων μεταβλητών (Κέρδος χρόνου, Επίλυση προβλημάτων)	68
Πίνακας 4.18	Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών Δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων και Μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων	69
Πίνακας 4.19	Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων και Μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων) και εξαρτημένων μεταβλητών (Κέρδος χρόνου, Επίλυση προβλημάτων)	70
Πίνακας 4.20	Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών Υπενθύμιση λαθών και Ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα	72
Πίνακας 4.21	Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Υπενθύμιση λαθών και Ενδιαφέρον απέναντι στα	73

προβλήματα) και εξαρτημένων μεταβλητών
(Κέρδος χρόνου και Επίλυση προβλημάτων)

Εισαγωγή

Η αποτελεσματική διοίκηση κάθε οργανισμού είναι στόχος του του οργανισμού και ο τρόπος που αυτός μπορεί να διασφαλιστεί, μέσα από τα άτομα που δρουν στον οργανισμό, έχει αποτελέσει αντικείμενο της επιστημονικής έρευνας εδώ και τέσσερις, τουλάχιστον, δεκαετίες. Αρχικά, οι ερευνητές επικεντρώθηκαν στις έννοιες ηγέτη και ηγεσίας, και τις εξέτασαν για τα θετικά χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές που συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την επιτυχημένη πορεία των οργανισμών.

Τα τελευταία χρόνια, και με δεδομένο ότι τα χαρακτηριστικά του ηγέτη μπορούν να διδαχθούν, έχουν πραγματοποιηθεί έρευνες για τον τρόπο που αυτά μπορούν να καλλιεργηθούν ώστε να τα διδαχθούν όλοι όσοι βρίσκονται σε θέση ευθύνης, για να μπορέσουν να έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα για τον οργανισμό και τους υφιστάμενούς τους. Μέσα από αυτήν την προσέγγιση έγιναν κατανοητά και τα χαρακτηριστικά εκείνα που μπορεί να κάνουν μια ηγεσία προβληματική και αναποτελεσματική.

Έτσι, η βιβλιογραφία δεν προσεγγίζει τον ηγέτη μόνο ως καλό και αγαθό, αλλά επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στις περιπτώσεις ηγετών που εμφανίζουν προβληματικές συμπεριφορές και που αυτές οδηγούν σε αδυναμία εκπλήρωσης των καθηκόντων τους, σε δυσάρεστα αποτελέσματα για τον οργανισμό και σε αρνητικές συνέπειες στους υφιστάμενούς του.

Η εργασία επικεντρώνεται σε αυτές τις δυσάρεστες συνέπειες της προβληματικής ηγεσίας σε ακόλουθους και εργαζόμενους σε έναν οργανισμό. Επιχειρεί να διερευνήσει μέσα από τις απόψεις εργαζομένων τον τρόπο που η συμπεριφορά του ηγέτη «γράφει» στην καθημερινότητα των εργαζομένων και στον τρόπο που αυτοί αποδίδουν στην εργασία τους.

Στόχο έχει να προβάλλει τη σημασία της προβληματικής ηγεσίας στη λειτουργία των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Για την ευκολότερη προσπέλασή της, είναι χωρισμένη σε δύο μεγάλες ενότητες, το θεωρητικό μέρος και την έρευνα πεδίου. Το θεωρητικό μέρος αποτελείται από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Περιλαμβάνει τρία κεφάλαια. Το πρώτο αναφέρεται στην ηγεσία και τον ρόλο της, και παρουσιάζονται ορισμοί και μέθοδοι ηγεσίας. Το δεύτερο κάνει αναφορά στην αναποτελεσματική ηγεσία και τα χαρακτηριστικά της, και το τρίτο στην απόδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, την έρευνα πεδίου, περιλαμβάνονται τα κεφάλαια όπου παρουσιάζονται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της έρευνας, η παρουσίαση του δείγματος που πήρε μέρος στην έρευνα και τα αποτελέσματα της έρευνας.

Η εργασία κλείνει με την αναφορά στα τελικά συμπεράσματα της έρευνας και την παρουσίαση πιθανών προεκτάσεων και αλλαγών σε μελλοντικές σχετικές έρευνες.

Τέλος, περιλαμβάνεται η βιβλιογραφία, ελληνική και ξενόγλωσση, που αξιοποιήθηκε, και το παράρτημα που περιέχει το ερωτηματολόγιο που εκπονήθηκε και διανεμήθηκε.

Κεφάλαιο 1ο: Επισκόπηση βιβλιογραφίας

1.1.Εισαγωγή

Παρά τις διαφορές που υπάρχουν στον τρόπο λειτουργίας του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, κάθε επιχείρηση στόχο έχει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της μέσα από την απλούστευση και απλοποίηση των διαδικασιών της. Για την επιτυχία αυτού του στόχου είναι απαραίτητα τα ικανά στελέχη.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, αρχικά, παρουσιάζεται ο ρόλος των ανώτερων στελεχών -των ηγετών- στους οργανισμούς, που είναι πάντα σημαντικός στη διαμόρφωση της κουλτούρας και της απόδοσης των υφισταμένων τους. Στη συνέχεια και τη δεύτερη ενότητα παρουσιάζονται θεωρίες για την αναποτελεσματική ηγεσία, καθώς το ποσοστό των αναποτελεσματικών ηγετών είναι σημαντικό και οι επιπτώσεις της προβληματικής συμπεριφοράς φαίνεται να είναι σοβαρές. Τέλος, στην τρίτη ενότητα αναφέρονται θεωρίες σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με τη διαχείρισή τους από τους ηγέτες τους.

1.2.Ο ρόλος της ηγεσίας στην καθημερινότητα των οργανισμών

Χαρακτηριστικό των οργανισμών που μετασχηματίζονται ακολουθώντας τις προσαγές της Τέταρτης Βιομηχανικής Επανάστασης είναι η κατανόηση ότι, για να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους, πρέπει να διαθέτουν διοικητικά στελέχη τα οποία όχι μόνο να είναι ικανοί διευθυντές / προϊστάμενοι με γνώσεις και ικανότητες, αλλά ταυτόχρονα να είναι ηγέτες. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος του ηγέτη αποκτά καθοριστικό και καίριο ρόλο.

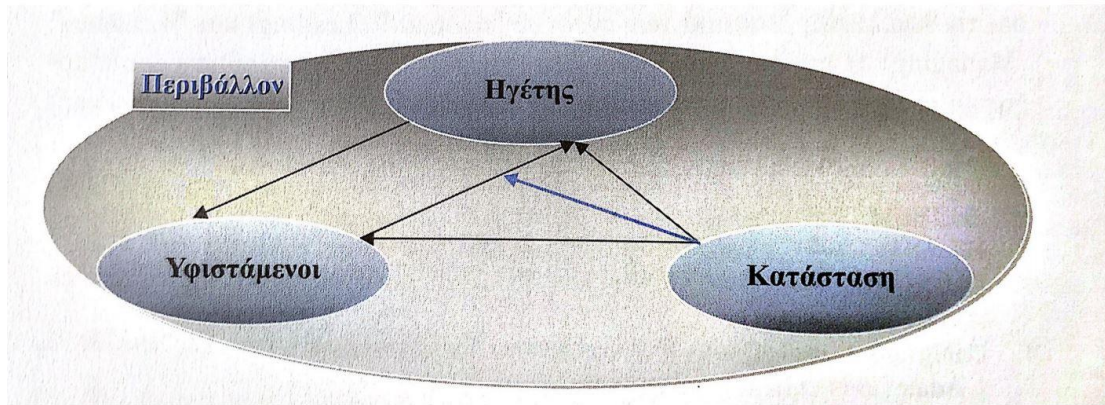
Η έννοια, όμως, του ηγέτη είναι δύσκολο να καθοριστεί. Είναι πολλοί συγγραφείς που δηλώνουν ότι είναι ευκολότερο να προσδιοριστεί και να αναγνωριστεί τι δεν είναι ηγεσία.

Στις ενότητες που ακολουθούν παρουσιάζονται ορισμοί για τον ηγέτη και την ηγεσία, θεωρίες και μοντέλα ηγεσίας, και ο ρόλος του ηγέτη στον οργανισμό του.

1.2.1. Ο ορισμός της ηγεσίας

Ηγεσία είναι μια οραματιστική δραστηριότητα που επιδιώκει να διακρίνει τις αξίες ενός οργανισμού, να καταστήσει παραδειγματικές αξίες, να εμπνεύσει, ακόμη και να μεταμορφώσει τους ανθρώπους στον οργανισμό, ώστε να αισθάνονται και να δρουν κατά τον ίδιο τρόπο. Είναι, επίσης, η διαπροσωπική επιρροή που ασκείται σε μια κατάσταση, και κατευθύνεται, μέσω της επικοινωνιακής διαδικασίας, προς την επίτευξη ενός προκαθορισμένου στόχου ή στόχων.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013), ασκείται σε κάθε διοικητικό επίπεδο και είναι δυναμική διαδικασία, στην οποία ο ηγέτης προβαίνει σε μια ενέργεια ή συμπεριφορά στην οποία ανταποκρίνεται ο υφιστάμενος, για να αντιδράσει εκ νέου ο ηγέτης (Πίνακας 1.1).



Πίνακας 1.1: Διαδικασία της ηγεσίας. Πηγή: Χυτήρης (2013).

Είναι, λοιπόν, μια συνεχής αλληλεπίδραση ανάμεσα στα πρόσωπα που συνθέτουν τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους **Smircich και Morgan (1982)** η διαδικασία της ηγεσίας είναι εμφανής σε μη δομημένες ομαδικές καταστάσεις όπου αναδύεται με φυσικό και αυθόρμητο τρόπο. Ορισμένα άτομα, ως αποτέλεσμα της προσωπικής τους τάσης ή των αναδυόμενων προσδοκιών των άλλων, βρίσκουν ότι υιοθετούν ή υποχρεούνται να αναλάβουν ηγετικό ρόλο λόγω του ρόλου που διαδραματίζουν στον ορισμό της κατάστασης. Αναδύονται ηγέτες λόγω του ρόλου τους στη διαμόρφωση της εμπειρίας με τρόπο που παρέχει μια ανάλογη βάση για δράση, όπως κινητοποιώντας νόημα, αρθρώνοντας και ορίζοντας αυτό που είχε προηγουμένως παραμείνει σιωπηρό ή ανύπαρκτο, επινοώντας εικόνες και έννοιες για νέα προσοχή.

Μέσω αυτών των διαφορετικών μέσων, οι μεμονωμένες ενέργειες μπορούν να πλαισιώσουν και να αλλάξουν τις καταστάσεις, και έτσι θεσπίζουν ένα σύστημα κοινής σημασίας που παρέχει τη βάση για οργανωμένη δράση. Ο ηγέτης υπάρχει μόνο όταν επιτυγχάνει μια κατάσταση στην οποία μια υποχρέωση, προσδοκία ή δικαίωμα πλαισίωσης εμπειρίας τεκμαίρεται ή προσφέρεται και γίνεται αποδεκτή από άλλους. Πράγματι, η ηγεσία εξαρτάται από την ύπαρξη ατόμων που επιθυμούν να παραδώσουν, τουλάχιστον εν μέρει, τις εξουσίες για να διαμορφώσουν και να ορίσουν τη δική τους πραγματικότητα.

Η ηγεσία βρίσκεται σε μεγάλο βαθμό στη δημιουργία ενός σημείου αναφοράς, κατά του οποίου μπορεί να προκύψει ένα αίσθημα οργάνωσης και κατεύθυνσης. Ενώ, σε ορισμένες περιπτώσεις η εικόνα της πραγματικότητας του ηγέτη μπορεί να είναι ηγεμονική, όπως στην περίπτωση των χαρισματικών ή ολοκληρωτικών ηγετών που γοητεύουν τους οπαδούς τους, αυτό δεν ισχύει καθόλου.

Οι ηγέτες αποτελούν σημείο αναφοράς για τους οργανισμούς. Η θέση εργασίας τους αποδίδει αυτόματα την εξουσία για να διαμορφώνουν το εργασιακό κλίμα και τις διαδικασίες που ακολουθούνται. Η ηγεσία αποτελεί αντικείμενο διαλεκτικής ανάμεσα στον ίδιο τον ηγέτη και τον καθοδηγούμενο. Αυτή η διαλεκτική είναι συχνά πηγή ισχυρών εσωτερικών εντάσεων σε καταστάσεις ηγεσίας. Ενώ τα άτομα μπορεί να κοιτάζουν έναν ηγέτη για να πλαισιώσουν και να συγκεκριμενοποιήσουν την πραγματικότητά τους, μπορεί επίσης να αντιδράσουν, να απορρίψουν ή να αλλάξουν την πραγματικότητα που ορίζεται έτσι. Παρόλο που οι ηγέτες αντλούν τη δύναμή τους από την ικανότητά τους να καθορίζουν την πραγματικότητα των άλλων, η αδυναμία τους να ελέγχουν πλήρως παρέχει σπόρους αποδιοργάνωσης στην οργάνωση της έννοιας που παρέχουν.

Οι **Rauch και Behling** (1984) ορίζουν την ηγεσία ως «απόπειρα επηρεασμού των δραστηριοτήτων των ατόμων μέσω της επικοινωνιακής διαδικασίας με στόχο την επίτευξη κάποιου στόχου ή στόχων».

Παρόμοιος είναι ο ορισμός του **Stodgill** που παρατίθεται από τους Stoner και Freeman (1989). Ηγεσία είναι η αντανάκλαση της εσωτερικής παρόρμησης προς την επίτευξη ενός στόχου ή την εκπλήρωση ενός έργου. Ο ηγέτης προσφέρει το περιβάλλον μέσα στο οποίο τα μέλη της ομάδας αισθάνονται άνετα, προκειμένου να αυξηθούν οι επιδόσεις και να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Ο **Peter Senge** (1997) δίνει έμφαση στη δημιουργία οργανώσεων μάθησης και επικεντρώνεται στο όραμα, την ευθυγράμμιση του σκοπού και της προσωπικής κυριαρχίας, και την ευθύνη για την πραγματοποίηση της αλλαγής.

Ο **Conger** (1999) καθορίζει την ηγεσία ως τις «ικανότητες και διαδικασίες που απαιτούνται για να επιτρέψουν και να ενδυναμώσουν τους απλούς ανθρώπους να κάνουν έκτακτα πράγματα ενόψει δύσκολων καταστάσεων και να μετατρέπουν συνεχώς την ανώτερη απόδοση προς όφελος του εαυτού τους και του οργανισμού».

Ο **Tom Peters** (2005) αναφέρει ότι η ηγεσία είναι «μια μοναδική συμμαχία μεταξύ διευθυντών και υφισταμένων που εμπλέκει πλήρως τα ταλέντα και τις δυνατότητες του καθενός στον οργανισμό». Οι **Bennis και Nanus** (1985) τονίζουν τη σημασία της προώθησης της δημιουργικής αλλαγής μέσα από όραμα, με τη δημιουργία ουσιαστικού εργασιακού πλαισίου, την επικοινωνία του οράματος, την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και την αποτελεσματική διαχείριση του εαυτού και την ενδυνάμωση των άλλων.

Σύμφωνα με τον **Peter Drucker** (2005), η ηγεσία δεν είναι μαγνητική προσωπικότητα, δεν κάνει φίλους και επηρεάζει ανθρώπους. Είναι το άνοιγμα της οπτικής ενός ανθρώπου σε υψηλότερες βλέψεις, η ανύψωση των αποδόσεων ενός ανθρώπου σε ανώτερα επίπεδα και η οικοδόμηση της προσωπικότητας ενός ανθρώπου πέρα από τα φυσιολογικά του όρια.

Οι **Serfontein και Hough** (2011) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία πραγματοποιείται στη διαδικασία με την οποία ένα ή περισσότερα άτομα πετυχαίνουν να προσπαθούν να πλαισιώσουν και να καθορίσουν την πραγματικότητα των άλλων. Πράγματι, ηγετικές καταστάσεις μπορεί να θεωρηθούν εκείνες που υπάρχει υποχρέωση ή αντιληπτό δικαίωμα κάποιων να καθορίσουν την πραγματικότητα άλλων.

1.2.2. Θεωρίες ηγεσίας

Για δεκαετίες, μελέτες επικεντρώθηκαν στην εξέτασή της και δημιούργησαν αρκετές θεωρίες. Αυτές αποτελούν διάφορες σχολές σκέψης που προβάλλονται, για να εξηγήσουν τι συμβαίνει στη δημιουργία ενός ηγέτη. Επίσης, ρίχνουν φως σε χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που μπορούν να βοηθήσουν άτομα να καλλιεργήσουν ηγετικές ικανότητες.

Θεωρία Great Man

Η προσπάθεια για εξερεύνηση χαρακτηριστικών ηγεσίας παρατείνεται για αιώνες καθώς οι περισσότεροι πολιτισμοί χρειάζονται ήρωες για να καθορίσουν τις επιτυχίες τους και να δικαιολογήσουν τις αποτυχίες τους.

Ο Carlyle ισχυρίστηκε Great Man ότι οι ηγέτες γεννιούνται και ότι μόνο οι άνδρες που είναι προικισμένοι με ηρωικές δυνατότητες θα μπορούσαν να γίνουν ηγέτες. Έκρινε ότι γεννήθηκαν και δεν δημιουργήθηκαν. Ο ρόλος του ανθρώπου βασίζεται στις «συνέπειες των εξαιρετικών ικανοτήτων της νοημοσύνης, της θέλησης και του χαρακτήρα παρά στις πράξεις διάκρισης».

Μερικές από τις πρώτες έρευνες για την ηγεσία εξέτασαν άτομα που ήταν ήδη επιτυχημένοι ηγέτες. Σε αυτά περιλαμβάνονται αριστοκρατικοί ηγέτες που πέτυχαν τη θέση τους μέσα από το δικαίωμα της γεννήσεως. Επειδή τα άτομα με μικρότερη κοινωνική κατάσταση είχαν λιγότερες ευκαιρίες να εξασκήσουν και να επιτύχουν ηγετικούς ρόλους, δημιουργήθηκε η αντίληψη ότι η ηγεσία είναι εκ γενετής ικανότητα (Spector, 2016). Ακόμα και σήμερα, εξέχοντες ηγέτες περιγράφονται ως πρόσωπα με τις σωστές ιδιότητες ή προσωπικότητα για τη θέση.

Θεωρία έκτακτης ανάγκης

Κανένας τρόπος ή στιλ ηγεσίας δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις καταστάσεις. Με άλλα λόγια, η θεωρία αναγνωρίζει ότι μπορεί να υπάρχουν μεταβλητές που επηρεάζουν οποιαδήποτε συγκεκριμένη κατάσταση, και ένας ηγέτης πρέπει να επιλέξει τη σωστή πορεία δράσης, λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβλητές.

Η αποτελεσματική ηγεσία προσπαθεί να επιτύχει τη σωστή ισορροπία μεταξύ αναγκών, πλαισίου και συμπεριφοράς. Οι καλύτεροι ηγέτες δεν έχουν μόνο τα σωστά χαρακτηριστικά αλλά και την ικανότητα να εκτιμούν τις ανάγκες των ακολούθων τους, να αναλύουν την κατάσταση και να ενεργούν ανάλογα (Fiedler, 2015).

Θεωρία της ηγετικής κατάστασης

Η Θεωρία της ηγετικής κατάστασης τονίζει τη σημασία των μεταβλητών κατάστασης και θεωρεί ότι το στιλ ηγεσίας κάποιου δεν είναι καλύτερο από αυτό κάποιου άλλου. Είναι συνδυασμός δύο παραγόντων - του στιλ ηγεσίας και των επιπέδων ωριμότητας των ακολούθων. Σύμφωνα με αυτήν, διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικά στιλ ηγεσίας και λήψης αποφάσεων. Οι ηγέτες πρέπει να ενεργούν κρίνοντας την κατάσταση που αντιμετωπίζουν (Cote, 2017).

Θεωρία μετασχηματιστικής ηγεσίας

Η Θεωρία μετασχηματιστικής θεωρίας, γνωστή ως Θεωρία σχέσεων, εστιάζει στη σχέση μεταξύ ηγετών και ακολούθων. Αναφέρεται στο είδος ηγέτη που είναι εμπνευσμένο και χαρισματικό και ενθαρρύνει τους ακόλουθούς του να μεταμορφωθούν και να γίνουν καλύτεροι. Οι μετασχηματιστές ηγέτες παρακινούνται από την ικανότητά τους να δείχνουν στους ακόλουθούς τους τη σημασία της εργασίας και το υψηλότερο καλό της συμμετοχής τους στην εκτέλεσή της. Αυτοί δεν επικεντρώνονται μόνο στην απόδοση της ομάδας, αλλά δίνουν στα μεμονωμένα μέλη της την ώθηση για να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους (Cote, 2017).

Συναλλακτική θεωρία

Οι θεωρίες συναλλαγών, που αναφέρονται ως θεωρίες διαχείρισης ή θεωρίες ανταλλαγής ηγεσίας, περιστρέφονται γύρω από τον ρόλο της εποπτείας, της οργάνωσης και της ομαδικής εργασίας. Αυτές οι θεωρίες θεωρούν τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες βάση για ηγετικές ενέργειες. Είναι μια από τις χρησιμοποιούμενες θεωρίες στην επιχείρηση, και οι υποστηρικτές του στιλ ηγεσίας χρησιμοποιούν

ανταμοιβές και τιμωρίες για να παρακινήσουν τους υφιστάμενους (Sanders, Hopkins και Geroy, 2003).

Συμπεριφορική θεωρία

Η έμφαση μετατοπίζεται από τα χαρακτηριστικά ή τις ιδιότητες των ηγετών στις συμπεριφορές και τις πράξεις τους.

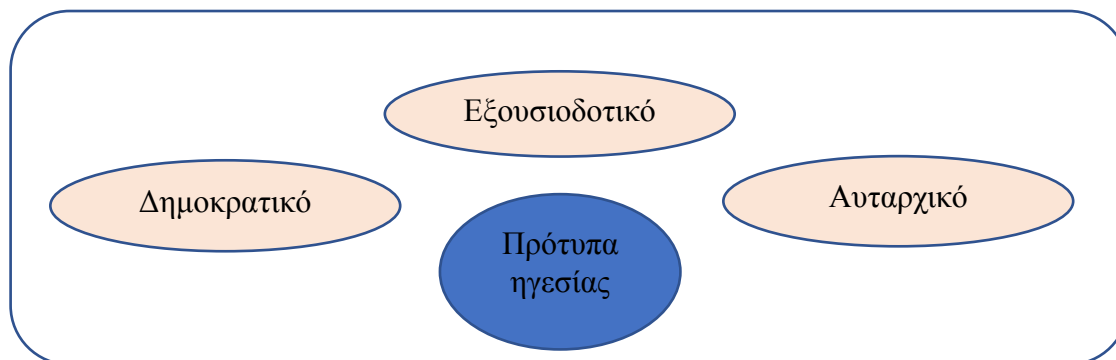
Σε αντίθεση με τη Θεωρία Great-Man και την προσέγγιση της ηγεσίας, θεωρεί ότι αποτελεσματική ηγεσία είναι το αποτέλεσμα πολλών δεξιοτήτων που οι ηγέτες έχουν μάθει ή αποκτήσει. Προτείνει ότι ένα άτομο μπορεί να μάθει να γίνεται καλός ηγέτης (Conger και Kanungo, 1987).

1.2.3. Μοντέλα ηγεσίας

Η ηγεσία, λοιπόν, μπορεί να είναι μια έμφυτη ικανότητα, μπορεί και να μην είναι, καθώς πρώτα από όλα είναι διαπροσωπική σχέση που μαθαίνεται. Και, σύμφωνα με τον **Χυτήρη** (2013), αρκεί αυτός που θέλει να δει εάν είναι ηγέτης να δει πίσω τους αν τον ακολουθούν ή όχι.

Ωστόσο, όλοι οι ηγέτες δεν έχουν την ίδια στάση. Κάποιοι υιοθετούν την προσέγγιση καρότου και άλλοι προσέγγιση του μαστίγιου. Το στιλ ποικίλλει και ανάλογα με το είδος των ατόμων που αλληλοεπιδρά με τον ηγέτη και, τελικά, είναι αυτό που τον βοηθά να πάρει το καλύτερο από τους ανθρώπους που τον ακολουθούν.

Η πρώτη συστηματική έρευνα πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη ως προς την ομάδα έγινε στη δεκαετία του 1930 στο Πανεπιστήμιο Iowa από τους R. Lippitt και R. White. Μετά από έρευνα που έγινε πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς την ομάδα, προσδιορίστηκαν τρία βασικά πρότυπα / στιλ ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων, αυταρχικό ή αριστοκρατικό, δημοκρατικό και εξουσιοδοτικό (Πίνακας 1.2).



Πίνακας 1.2: Τα πρότυπα ηγεσίας Πανεπιστήμιο Iowa. Πηγή: Μπρίνια, 2008.

Αυταρχικό ή Αυτοκρατορικό στιλ ηγεσίας. Ο ηγέτης έχει πλήρη διοίκηση στην ομάδα του. Αποφασίζει μόνος του και δίνει εντολές στους συνεργάτες του για την εκτέλεση των αποφάσεών του.

Η ομάδα δεν διατυπώνει απόψεις ακόμη και αν είναι καλύτερες για τα συμφέροντα της οργάνωσης, και δεν επικρίνει ή αμφισβητεί τον τρόπο διοίκησης για την ολοκλήρωση των στόχων. Ο ηγέτης ορίζει και τις διαδικασίες. Είναι ενδεδειγμένος γιατί οδηγεί σε γρήγορη λήψη αποφάσεων και μεγαλύτερη παραγωγικότητα και όταν οι υφιστάμενοι πρέπει να μάθουν γρήγορα και δεν ανταποκρίνονται σε άλλους τρόπους ηγεσίας. Επίσης, όταν ο ηγέτης είναι ο καλύτερος στην απόδοση ή η εργασία είναι μονότονη και δεν απαιτεί εξειδίκευση ή το έργο είναι βραχυπρόθεσμο και

επικίνδυνο. Έχει αρκετά μειονεκτήματα μιας και οι υφιστάμενοι δεν αναλαμβάνουν ευθύνη και τα αποτελέσματα είναι καλά μόνον όταν ο ηγέτης είναι παρών.

Δημοκρατικό / Συμμετοχικό στιλ ηγεσίας. Οι ηγέτες ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας να διαδραματίσουν ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αν και η απόλυτη εξουσία λήψης αποφάσεων τους ανήκει.

Ο ηγέτης καθοδηγεί τους υφιστάμενους σχετικά με το τι και πώς να εκτελέσουν, ενώ οι υφιστάμενοι του επικοινωνούν εμπειρία και προτάσεις, εάν υπάρχουν.

Συνήθως αφορά τρόπο διοίκησης σε υφιστάμενους μορφωμένους, με υψηλές δεξιότητες ή εμπειρία, που έχουν ανεπτυγμένο αίσθημα ευθύνης, βοηθούν στην εκτέλεση του έργου και είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες. Συμπεράσματα από έρευνες δείχνουν ότι οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

Πλεονεκτήματα είναι ότι οδηγεί σε ικανοποιημένους, παρακινημένους και πιο εξειδικευμένους υφισταμένους, και σε ένα αισιόδοξο εργασιακό περιβάλλον, ενώ ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα. Μειονέκτημα αποτελεί το ότι είναι χρονοβόρος.

Εξουσιοδοτικό πρότυπο ή Στιλ Laissez-Faire. Ο ηγέτης εμπιστεύεται τους υφιστάμενους του για να εκτελέσουν τη δουλειά. Τους δίνει το δικαίωμα να αποφασίζουν σε πολλά θέματα και ο ρόλος του είναι περιορισμένος.

Ο ίδιος επικεντρώνεται στην πνευματική πτυχή του έργου και όχι στη διοικητική. Οι υφιστάμενοι είναι ευπρόσδεκτοι να μοιράζονται τις απόψεις τους και να παρέχουν προτάσεις που είναι καλύτερες για τα οργανωτικά ενδιαφέροντα. Λειτουργεί όταν οι υφιστάμενοι είναι ειδικευμένοι, πιστοί και έμπειροι.

Ένα ακόμη σημαντικό στιλ ηγεσίας είναι η Γραφειοκρατική ηγεσία (MSG, 2020).

Γραφειοκρατική ηγεσία. Οι ηγέτες τηρούν αυστηρά οργανωτικούς κανόνες και πολιτικές, και διασφαλίζουν ότι οι υφιστάμενοι τα ακολουθούν. Οι προωθήσεις πραγματοποιούνται βάσει της ικανότητας των υφισταμένων να συμμορφώνονται με τους κανόνες. Αναπτύσσεται σταδιακά με τον χρόνο και είναι κατάλληλο όταν απαιτούνται ασφαλείς συνθήκες εργασίας και ποιότητα. Ταυτόχρονα, αποθαρρύνει τη δημιουργικότητα και οι υφιστάμενοι δεν αισθάνονται ικανοποιημένοι.

Μια άλλη θεωρία ηγεσίας είναι αυτή του Douglas McGregor, για τις **θεωρίες X και Y** (Πίνακας 1.3). Πίστευε ότι ο τρόπος λειτουργίας ενός οργανισμού επηρεάζεται από τις αξίες και τα πιστεύω των ηγετών και ότι πίσω από κάθε απόφαση ή ενέργεια υπάρχουν υποθέσεις για την ανθρώπινη φύση και συμπεριφορά.

Θεωρία X	Θεωρία Y
Οι εργαζόμενοι αποδίδουν όταν αισθάνονται ανασφαλείς και νιώθουν πίεση.	Η τάση για δημιουργία και φαντασία υπάρχει έμφυτη σε όλους τους ανθρώπους.
Κρατώντας αποστάσεις ο διευθυντής από τους εργαζομένους τους ελέγχει καλύτερα.	Αν κάποιος δεν αποδίδει, προσπαθούμε να δούμε τι λάθος έχει κάνει ο διευθυντής.

Αυτοί που διοικούν πρέπει να παίρνουν όλες τις αποφάσεις και να ελέγχουν τα πάντα.	Οι εργαζόμενοι πρέπει να αξιολογούν τους προϊσταμένους τους, όπως αξιολογούνται και αυτοί από εκείνους.
	Το ατομικό όφελος μιας προσωπικότητας μπορεί να συνδεθεί με τους στόχους ενός οργανισμού.

Πίνακας 1.3: Η θεωρία X και Y του Douglas McGregor. Πηγή: Μπρίνια, 2008.

Ο Drucker κατέκρινε αυτές τις θεωρίες, διότι «η καθημερινή εμπειρία μας διδάσκει ότι οι ίδιοι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά κάτω από άλλες συνθήκες».

Ένα άλλο κριτήριο περιγραφής των πρότυπων ηγεσίας είναι αυτό του συνολικού προσανατολισμού της συμπεριφοράς του ηγέτη που αναπτύχθηκε από τους **Blake και Mouton** (1964), το οποίο προσδιόρισε δύο βασικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς.

Η πρώτη ονομάστηκε «**προσανατολισμός προς τους ανθρώπους**». Ο ηγέτης που υιοθετεί αυτή τη μέθοδο θεωρεί τον άνθρωπο το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο, αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές του και αναπτύσσει σχέσεις ανθρώπινες και αμοιβαία εμπιστοσύνη. Θεωρεί ότι, εάν ικανοποιούνται τα μέλη της ομάδας του, το αποτέλεσμα θα είναι ικανοποιητικό. Η ηγετική συμπεριφορά αποβλέπει στην ανάπτυξη και ικανοποίηση των ανθρώπων και τη διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων.

Η δεύτερη ονομάστηκε «**προσανατολισμός προς τα καθήκοντα**». Σε αυτήν δίνεται προσοχή στην υλοποίηση του έργου και ορίζονται με αυστηρότητα οι ρόλοι των υφισταμένων και οι υποχρεώσεις τους. Ο ηγέτης διατηρεί τυπικές σχέσεις, ενώ δομές και διαδικασίες είναι προκαθορισμένες. Θεωρεί ότι, όταν οι στόχοι επιτυγχάνονται, τα μέλη της ομάδας ικανοποιούνται. Συνεπώς, η ηγετική συμπεριφορά επικεντρώνεται σε ενέργειες που αφορούν την υλοποίηση του έργου και την εκτέλεση των καθηκόντων από τα άτομα.

1.2.4. Συνιστώσες ηγεσίας

Είναι λογικό κάποιος να αναρωτηθεί ποιο μοντέλο είναι το πλέον αποτελεσματικό και κατάλληλο. Η απάντηση είναι ότι όλα τα μοντέλα είναι αποτελεσματικά, όταν ασκούνται σωστά και στην κατάλληλη περίπτωση.

Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης πρέπει κάθε φορά να προσαρμόζει το μοντέλο ηγεσίας του, σύμφωνα με:

- Το έργο
- Το περιβάλλον
- Τη διοικητική ωριμότητα

Το τελευταίο στοιχείο αποτελεί και την πιο σημαντική μεταβλητή, για να επιλεγεί το κατάλληλο μοντέλο ηγεσίας. Ωριμότητα είναι η ικανότητα των ατόμων να γνωρίζουν και να μπορούν να υλοποιούν ένα έργο και η διάθεσή τους να υλοποιήσουν το έργο.

Τα άτομα που θέλουν και μπορούν να υλοποιήσουν ένα έργο έχουν υψηλή διοικητική ωριμότητα. Συνεπώς, οι καταλληλότερες μορφές είναι οι συμμετοχικές /

δημοκρατικές. Αντίθετα, τα άτομα που ούτε μπορούν ούτε θέλουν να υλοποιήσουν ένα έργο είναι διοικητικά ανώριμα και η καταλληλότερη μορφή είναι η αυταρχική.

Για να προσεγγίσουμε καλύτερα τα διάφορα μοντέλα ηγεσίας είναι απαραίτητο να δώσουμε προσοχή στα χαρακτηριστικά της ηγεσίας και τον τρόπο που τα διαχειρίζεται ο ηγέτης.

Σύμφωνα με τον **Spears (2010)**, τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι δέκα. Σε πρώτο επίπεδο οι ηγέτες έχουν παραδοσιακά εκτιμηθεί για την **επικοινωνία** και τη **λήψη αποφάσεων**. Αν και αυτές είναι σημαντικές δεξιότητες για τον ηγέτη, πρέπει να ενισχυθούν από μια βαθιά δέσμευση να **ακούει αυτός προσεκτικά τους άλλους**. Ο ηγέτης επιδιώκει να προσδιορίσει τη θέληση μιας ομάδας και βοηθά να διευκρινιστεί αυτή η θέληση. Η ακρόαση, σε συνδυασμό με περιόδους προβληματισμού, είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη και την ευημερία.

Από την άλλη, ο ηγέτης πρέπει να διακρίνεται από **ενσυναίσθηση**. Πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα προβλήματα της ομάδας που ηγείται, και τις καλές προθέσεις. Πρέπει να έχει την ικανότητα επούλωσης των σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στην ομάδα. Η γενική συνειδητοποίηση και, ιδιαίτερα, η **αυτογνωσία** ενισχύει τον ηγέτη στα μάτια της ομάδας του. Η ευαισθητοποίηση βοηθάει στην κατανόηση ζητημάτων που αφορούν ηθική, δύναμη και αξίες. Αυτός ο ηγέτης είναι δυνατόν να βλέπει τις καταστάσεις από μια πιο ολοκληρωμένη και ολιστική θέση.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι η **εξάρτηση από την πειθώ** και όχι από την εξουσία θέσης κάποιου, στη λήψη αποφάσεων εντός ενός οργανισμού. Ο αρχηγός προσπαθεί να πείσει τους άλλους. Αυτό το στοιχείο προσφέρει μια από τις σαφέστερες διακρίσεις μεταξύ του παραδοσιακού αυταρχικού μοντέλου και εκείνου της ηγεσίας των υπαλλήλων.

Η ικανότητα να βλέπει κάποιος ένα πρόβλημα ή έναν οργανισμό από μια προνοητική άποψη σημαίνει ότι πρέπει να σκέφτεται πέρα από την καθημερινή πραγματικότητα. Για πολλούς ηγέτες, αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό που απαιτεί **πειθαρχία** και **πρακτική**. Ο παραδοσιακός ηγέτης αναλώνεται από την ανάγκη επίτευξης βραχυπρόθεσμων επιχειρησιακών στόχων. Ο διευθυντής που επιθυμεί να είναι και ηγέτης πρέπει να επεκτείνει τη σκέψη του για να συμπεριλάβει μια εννοιολογική σκέψη ευρύτερης βάσης. Καλείται να αναζητήσει μια λεπτή ισορροπία μεταξύ της αφαιρετικής σκέψης και της καθημερινής επιχειρησιακής προσέγγισης.

Ταυτόχρονα, πρέπει να έχει την **ικανότητα της πρόβλεψης**. Η πρόβλεψη είναι ένα χαρακτηριστικό που επιτρέπει στον αρχηγό να κατανοήσει τα διδάγματα από το παρελθόν, τις πραγματικότητες του παρόντος και την πιθανή συνέπεια μιας απόφασης για το μέλλον. Είναι, επίσης, βαθιά ριζωμένη μέσα στο διαισθητικό μυαλό.

Τέλος, πρέπει να είναι βαθιά αφοσιωμένος στην **ανάπτυξη κάθε ατόμου** εντός του οργανισμού του. Ο αρχηγός των υπαλλήλων αναγνωρίζει την ευθύνη να κάνει ό,τι μπορεί για να καλλιεργήσει την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη εργαζομένων και συναδέλφων. Εξίσου, σημαντικός είναι ο ρόλος του για την ανάπτυξη μιας συνεκτικής κοινότητας.

Ο Higgs (2003) δημιούργησε το δικό του προφίλ για τον ηγέτη του 21ου αιώνα. Αυτά είναι ενταγμένα σε δύο τομείς, των δεξιοτήτων / ικανοτήτων και των προσωπικών χαρακτηριστικών.

Δεξιότητες / Ικανότητες

- **Προβλεπτική ικανότητα.** Η ικανότητα αναγνώρισης μιας σαφούς εικόνας που θα ενημερώνει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι κατευθύνουν τις προσπάθειες και αξιοποιούν τις δεξιότητές τους.
- **Δέσμευση.** Η εύρεση του κατάλληλου τρόπου για κάθε άτομο να κατανοήσει το όραμα και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να συνεισφέρει.
- **Ενεργοποίηση.** Ενεργώντας με βάση την πίστη στο ταλέντο και τις δυνατότητες των ατόμων, και δημιουργώντας το περιβάλλον στο οποίο μπορούν να απελευθερωθούν.
- **Ικανότητα διαλόγου.** Δεκτικός σε πραγματικό διάλογο με όσους εμπλέκονται στην οργάνωση και ενθάρρυνση της ελεύθερης και ειλικρινής συζήτηση για όλα τα θέματα.
- **Ανάπτυξη.** Συνεργασία με ανθρώπους για να χτίσουν τις ικανότητές τους και να συνεισφέρουν.

Προσωπικά χαρακτηριστικά

- **Αυθεντικότητα.** Να είναι γνήσιος και να μην προσπαθεί να παίξει κάποιο ρόλο. Να μην χειραγωγεί.
- **Ακεραιότητα.** Να είναι συνεπής σε ό, τι λέει και κάνει.
- **Θέληση.** Να δείχνει προσπάθεια και επιμονή στην προσπάθεια επίτευξης ενός στόχου.
- **Αυτοπεποίθηση.** Η ρεαλιστική αξιολόγηση των ικανοτήτων και της πεποίθησης ότι μπορεί να επιτύχει τους απαιτούμενους στόχους.
- **Αυτογνωσία.** Η ρεαλιστική κατανόηση του ποιος είναι, πώς νιώθει και πώς τον βλέπουν οι άλλοι.

Τέλος, οι διάφορες προσεγγίσεις της ηγεσίας θα μπορούσαν να ολοκληρωθούν, προσεγγίζοντας το φαινόμενο της ηγεσίας συστημικά. Σύμφωνα με τον **Μπουραντά** (2002), εάν η ηγεσία θεωρηθεί σύστημα, τότε μπορεί να παρουσιάσει κάποιος τα μέρη του, όπως εισροές, εκροές και διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές.

Τα βασικά στοιχεία είναι:

- **Εισροές του συστήματος.** Τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη της ηγετικής συμπεριφοράς και την άσκηση των ηγετικών ρόλων. Τέτοια είναι η δύναμη που διαθέτει ο ηγέτης, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, οι αξίες και τα πιστεύω του, οι γνώσεις και οι ικανότητές του.
- **Περιβάλλον του συστήματος.** Το πλαίσιο μέσα στο οποίο ασκείται η εξουσία. Βασικά στοιχεία είναι η φύση του έργου που έχει ο ηγέτης να υλοποιήσει, τα χαρακτηριστικά των ατόμων που έχει να ηγηθεί και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού μέσα στα οποία κινείται η ηγεσία.

- **Εκροές του συστήματος.** Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την άσκηση της ηγεσίας.
- **Διεργασία του συστήματος.** Το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς, οι ηγετικοί ρόλοι και τα πρότυπα της ηγετικής συμπεριφοράς.

Σύμφωνα και με τα χαρακτηριστικά, ένας αντιπροσωπευτικός ορισμός είναι αυτός που ορίζει ότι ο ηγέτης είναι το άτομο εκείνο που, κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες, καταφέρνει να κάνει τα άλλα άτομα να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Είναι εκείνος ο διευθυντής που, ανεξάρτητα από την οργάνωση και το ιεραρχικό επίπεδο, κατορθώνει να πετυχαίνει εξαιρετικά αποτελέσματα με τη βοήθεια ικανοποιημένων συνεργατών.

Εκτός αυτού, ο καλός ηγέτης καθοδηγεί, παίρνει πρωτοβουλίες, ανοίγει ορίζοντες και βελτιώνει συνεχώς το έργο του οργανισμού.

1.2.5. Ο προϊστάμενος ενός οργανισμού ως ηγέτης

Βασικό ρόλο σε έναν οργανισμό παίζει ο προϊστάμενος τόσο για την επίτευξη της ισορροπίας όλων των στοιχείων που αποτελούν τον οργανισμό όσο και στη δημιουργία της οργανωσιακής κουλτούρας.

Είναι πάντα ο προϊστάμενος ηγέτης; Είναι τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ως ατόμου τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας;

Η έννοια του ηγέτη μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητή, εάν αναφερθούν οι διαφορές στα χαρακτηριστικά μεταξύ ενός ηγέτη και ενός προϊσταμένου, στον τομέα της εκπαίδευσης, (Πίνακας 1.4) και ενός μάνατζερ (Πίνακας 1.5).

Ο διευθυντής μιας εκπαιδευτικής μονάδας, σύμφωνα με τη **Μπρίνια** (2008) δεν είναι μόνο διεκπεραιωτής αποφάσεων αλλά διοικητικό όργανο που έχει αρμοδιότητες και οι πρωτοβουλίες, οι ενέργειες, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η συνεργασία με τους υπόλοιπους εργαζομένους και τις αρμόδιες υπηρεσίες συμβάλλουν στην επίτευξη καλού κλίματος και τη θετική επίδραση του οργανισμού.

Διευθυντής / Προϊστάμενος	Ηγέτης
Λογικός	Οραματιστής
Εμπειρογνώμων	Παθιασμένος
Επίμονος	Δημιουργικός
Επιλυτής προβλημάτων	Ευέλικτος
Άκαμπτος	Καινοτόμος
Αναλυτικός	Θαρραλέος
Δομημένος	Ευφάνταστος
Συμβουλευτικός	Πειραματικός
Αξιόπιστος	Ανεξάρτητος
Σταθεροποιητικός	Εμπνευστής

Πίνακας 1.4: Διαφορές Διευθυντή / Προϊσταμένου και Ηγέτη. Πηγή: Μπρίνια, 2008

Η διάκριση, από την άλλη, μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ για τον **Rost** (1991) έγκειται στο ότι ο ηγέτης με τους υφισταμένους του εργάζονται προς την ίδια κατεύθυνση της αλλαγής, ενώ ο μάνατζερ με τους υφισταμένους του ενώνουν τις δυνάμεις τους για να πουλήσουν αγαθά και υπηρεσίες. Για τον **Zaleznik** (1997), ο μάνατζερ συνεργάζεται με τους υφισταμένους του για την επίλυση των προβλημάτων, ενώ ο ηγέτης

προσπαθεί να αλλάξει τον τρόπο της σκέψης των υφισταμένων του ως προς τις πιθανές λύσεις προβλημάτων αξιοποιώντας κυρίως το συναισθηματικό στοιχείο.

Ηγέτης (Συναίσθημα)	Μάνατζερ (Λογική)
Οραματιστής	Ορθολογιστής
Ένθερμος	Συμβουλευτικός
Δημιουργικός	Επίμονος
Ευέλικτος	Λύτης προβλημάτων
Εμπνέων	Ισχυρογνώμων
Καινοτόμος	Αναλυτικός
Θαρραλέος	Συγκροτημένος
Επινοητικός	Γνωστικός
Πειραματιστής	Εξουσιαστικός
Φορέας αλλαγής	Ισορροπιστής
Προσωπική δύναμη	Δύναμη θέσης

Πίνακας 1.5: Διαφορές Μάνατζερ και Ηγέτη. Πηγή: Χυτήρης (2013).

Επίσης, η διαφορά μπορεί να γίνει κατανοητή και μέσα από τη σύγκριση των χαρακτηριστικών του ηγέτη ως ατόμου και της ηγεσίας (Πίνακας 1.6).

Χαρακτηριστικά του ηγέτη ως ατόμου	Χαρακτηριστικά της ηγεσίας
Χαρακτήρας Κίνητρο Προσωπικές ικανότητες Επικοινωνία Ήθος Συναισθηματική νοημοσύνη	Εμπιστοσύνη Δυναμισμός Λύση προβλημάτων Έμπνευση Ορθή κρίση

Πίνακας 1.6: Χαρακτηριστικά ηγέτη ως ατόμου και χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Πηγή: Μπρίνια, 2008

Σύμφωνα με τον **Μπουραντά** (2005) «ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτης), με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο».

Ο ορισμός του Μπουραντά δίνει δύο βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τον ηγέτη. Είναι η άσκηση επιρροής του ενός ατόμου στους άλλους και το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό ακολουθεί εθελοντικά, αφού ο ηγέτης έχει κερδίσει την αφοσίωση και οτιδήποτε οδηγεί σε πορεία προόδου για το καλύτερο μέλλον του οργανισμού.

Είναι γεγονός ότι πολλοί άνθρωποι γεννιούνται με το χάρισμα της ηγεσίας, αλλά είναι, επίσης, γεγονός ότι η ηγεσία διδάσκεται και μπορεί να αποκτηθεί με συστηματική προσπάθεια και ξεκάθαρους στόχους.

Η συνεχής εκπαίδευση, η αμφίδρομη επικοινωνία με τους εργαζομένους, η δυνατότητα αυτοκριτικής και αυτογνωσίας, η αυτοπεποίθηση, η πρωτοβουλία και η

υπευθυνότητα είναι χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών ικανοτήτων ενός ηγέτη.

1.2.6. Η διάσταση της συμπεριφοράς του ηγέτη στο πλαίσιο λειτουργίας ενός οργανισμού

Βασικό στοιχείο των ορισμών για την έννοια ηγέτη και ηγεσίας είναι ότι ο ηγέτης με τη συμπεριφορά του επηρεάζει τους εργαζομένους στον οργανισμό. Χαρακτηριστικά που, γενικά, συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι:

- Σύλληψη οράματος, διάδοσή του στους συνεργάτες και σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασίες, ώστε να δίνει σε αυτές νόημα.
- Ενδυνάμωση, ανάπτυξη, παρακίνηση και εμπύχωση των συνεργατών.
- Επιβράβευση των ατόμων.
- Δημιουργία ομάδας και η διατήρηση καλού κλίματος σε αυτήν.
- Διαμόρφωση στόχων και σχεδίων για την υλοποίησή τους.
- Συνεχής βελτίωση ατόμων, μέσων, διαδικασιών και συστημάτων.
- Παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σε αυτό.
- Ανάπτυξη νοοτροπίας / κουλτούρας στον χώρο ευθύνης του.

Η συμπεριφορά του ηγέτη είναι ζήτημα που έχει απασχολήσει την επιστημονική κοινότητα και έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες αποτύπωσης των διαστάσεών της, με κατάρτιση κλιμάκων αξιολόγησης.

Leader Behavior Description Questionnaire-XII

Από τον περασμένο αιώνα, ο Stogdill (1963) αναπτύσσει την κλίμακα αξιολόγησης Leader Behavior Description Questionnaire-XII. Περιλαμβάνει ένα φάσμα συμπεριφορών και ορίζει 12 διαφορετικές συμπεριφορές. Μερικές από αυτές περιστρέφονται γύρω από υποστηρικτικές σχέσεις και τη σκέψη των άλλων ατόμων.

- **Σκέψη.** Φιλικός, προσιτός και ευέλικτος. Θεωρεί τους ακόλουθους ίσους και όχι υφισταμένους.
- **Συμφιλίωση.** Επιλύει συγκρούσεις και λειτουργεί αποτελεσματικά ακόμη και σε δυναμικές συνθήκες.
- **Ενσωμάτωση.** Ενθαρρύνει υφισταμένους να εργάζονται συνεργατικά και όχι ανταγωνιστικά, ελαχιστοποιώντας τις συγκρούσεις.
- **Εκπροσώπηση.** Αντιπροσωπεύει την ομάδα, ενεργώντας ως εκπρόσωπος.
- **Ανάληψη ρόλου.** Αναλαμβάνει την ευθύνη αντί να επιδεικνύει σταθερή ηγεσία.
- **Ανώτερος προσανατολισμός.** Διατηρεί υποδειγματική φήμη με ανώτερους.
- **Ανοχή και ελευθερία.** Δίνει ευκαιρίες στους υφισταμένους να λάβουν τις δικές τους αποφάσεις και να δείξουν πρωτοβουλία.

- **Δημιουργία δομής.** Αναπτύσσει και κοινοποιεί διαδικασίες, πρότυπα και κανονισμούς για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων των υφισταμένων.
- **Πειστικότητα.** Επηρεάζει και εμπνέει αποτελεσματικά άλλα άτομα.
- **Προγνωστική ακρίβεια.** Αισθάνεται σίγουρος για την ικανότητά του να προβλέπει τα αποτελέσματα αποφάσεων και ενεργειών.
- **Έμφαση παραγωγής.** Αναγκάζει τα άτομα να εστιάζουν στην παραγωγικότητα συχνά εις βάρος προσωπικών αναγκών και αξιών.
- **Ανοχή της αβεβαιότητας.** Αντέχει εύκολα την αβεβαιότητα, χωρίς υπερβολικό άγχος.

Συμπεριφορικό ρεπερτόριο

Σύμφωνα με τους Lawrence, Lenk και Quinn (2009), οι μεγάλοι ηγέτες πρέπει να εφαρμόζουν ένα διαφορετικό φάσμα πρακτικών για να καλύπτουν τις αντικρουόμενες επιταγές και αξίες των οργανώσεων.

Ωστόσο, άλλα μέτρα ύφους και συμπεριφοράς ηγεσίας ενδέχεται να μη μετρήσουν αποτελεσματικά αυτήν την ευελιξία. Οι Lawrence, Lenk και Quinn ανέπτυξαν ένα μέτρο που ξεπερνά αυτόν τον περιορισμό. Οι ρόλοι που μετρούνται μέσα από το μέτρο τους είναι τέσσερις:

- **Συνεργασία.** Ενθάρρυνση συμμετοχής, ανάπτυξη ατόμων και αναγνώριση προσωπικών αναγκών.
- **Δημιουργία.** Έναρξη σημαντικών αλλαγών, εμπνευση ανθρώπων να υπερβούν προσδοκίες και πρόβλεψη αναγκών πελατών.
- **Έλεγχος.** Αποσαφήνιση πολιτικών, αναμενόμενη ακριβή εργασία και έλεγχος των έργων.
- **Ανταγωνισμός.** Εστίαση στον ανταγωνισμό, έμφαση στην ταχύτητα και την έντονη εργασία.

Οι ομάδες ηγετικών ρόλων διαφέρουν σε δύο διαστάσεις. Για παράδειγμα, δύο από τις διαστάσεις σχετίζονται με εσωτερικές διαδικασίες εντός του οργανισμού, ενώ οι άλλες δύο σχετίζονται με εξωτερικές σχέσεις εκτός του οργανισμού. Επιπλέον, οι διαστάσεις της συνεργασίας και της δημιουργίας αποσκοπούν στην προώθηση της ευελιξίας, ενώ οι διαστάσεις του ελέγχου και του ανταγωνισμού προορίζονται να ενισχύσουν τις υπάρχουσες πρακτικές και τη σταθερότητα.

Κλίμακα χαρισματική ηγεσίας

Οι Conger και Kanungo (1987) ανέπτυξαν την κλίμακα χαρισματικής ηγεσίας, που περιλαμβάνει 20 στοιχεία. Περιλαμβάνει πέντε παράγοντες που αντιπροσωπεύουν τον βαθμό στον οποίο οι ηγέτες:

- Επιδεικνύουν ευαισθησία σε ευκαιρίες και περιορισμούς στο περιβάλλον.
- Επιδεικνύουν ευαισθησία στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των μελών της ομάδας εργασίας τους.
- Μεταδίδουν ένα εμπνευσμένο όραμα.

- Εμπλέκονται σε προσωπικό κίνδυνο, εν μέρει για να εμπνεύσουν τους οπαδούς μέσω μοντελοποίησης ρόλων.
- Επιδεικνύουν μη συμβατική συμπεριφορά.

Ηγετική πρωτοτυπία

Οι **van Knippenberg και van Knippenberg** (2005) ανέπτυξαν μέτρο που αξιολογεί τον βαθμό στον οποίο οι ηγέτες είναι πρωτότυποι.

Από την άποψη της θεωρίας της ηγεσίας για την κοινωνική ταυτότητα, τα μέλη που συνομολογούν αυτό το πρωτότυπο θεωρούνται υψηλότερα σε κατάσταση και επιρροή. Ένα τυπικό παράδειγμα των πέντε στοιχείων σε αυτήν την κλίμακα είναι η διαπίστωση ότι ο αρχηγός της ομάδας είναι καλό παράδειγμα του είδους των ανθρώπων στην ομάδα.

Ηγεσία της αλλαγής

Οι **Herold et al.**(2008) ανέπτυξαν μέτρο που αντιπροσωπεύει τον βαθμό που οι ηγέτες αποδεικνύουν τις συμπεριφορές που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή της αλλαγής.

Συγκεκριμένα, τα στοιχεία της που κλίμακας αντιπροσωπεύουν τον βαθμό στον οποίο οι ηγέτες:

- Προωθούν ένα σαφές όραμα.
- Δικαιολογούν αυτήν την κατεύθυνση.
- Τονίζουν τον επείγοντα χαρακτήρα αυτής της αλλαγής.
- Σχηματίζουν συνασπισμό υποστηρικτών.
- Εξουσιοδοτούν άτομα να εκπληρώσουν αυτούς τους στόχους.
- Παρακολουθούν την πρόοδο.
- Υποστηρίζουν άτομα που βιώνουν δυσκολίες.

Ηγετική υπηρεσία

Οι **Barbuto και Wheeler** (2006) ανέπτυξαν μέτρο εξυπηρετικής ηγεσίας. Η κλίμακα αναφέρει πέντε υποκατηγορίες ανάμεσα στις οποίες είναι η αλτρουιστική κλήση, η συναισθηματική θεραπεία και η οργανωτική διαχείριση.

Ο **Ehrhart** (2004) κατασκεύασε ένα ανάλογο μέτρο που περιλαμβάνει έναν κύριο παράγοντα. Τα τυπικά στοιχεία περιλαμβάνουν ερωτήσεις όπως: «Ο προϊστάμενός μου κάνει αυτό που υπόσχεται να κάνει», «Ο προϊστάμενός μου τονίζει τη σημασία της επιστροφής στην κοινότητα», «Ο προϊστάμενός μου θέτει την προσωπική ανάπτυξη των υπαλλήλων του τμήματος προτεραιότητα» και «Ο προϊστάμενός μου δημιουργεί την αίσθηση της κοινότητας μεταξύ των υπαλλήλων του τμήματος».

Ενσυναίσθητική ηγεσία

Η ενσυναίσθητική ηγεσία αναφέρεται στον βαθμό που οι ηγέτες δείχνουν ενσυναίσθηση. Οι ηγέτες εκτιμούν τα συναισθήματα και τις απόψεις των μελών της ομάδας και τείνουν να συμμετέχουν σε συμπεριφορές που ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες των ατόμων.

Αυτή η μορφή ηγεσίας μπορεί να μετρηθεί και να χειραγωγηθεί. Για να μετρήσουν την ενσυναισθητική ηγεσία, οι **Cornelis et al.** (2013) ζήτησαν από συμμετέχοντες να ολοκληρώσουν κλίμακα ενσυναισθητικής ανησυχίας. Και πάλι, η ενσυναίσθηση ηγεσίας συσχετίστηκε θετικά με τη διαδικαστική δικαιοσύνη.

1.2.7. Αποτελέσματα ερευνών σχετικά με την αποτελεσματικότητα ή μη της συμπεριφοράς των ηγετών στους οργανισμούς

Η βιβλιογραφία είναι πλούσια αναφορικά με την αποτελεσματικότητα ή μη της συμπεριφοράς των ηγετών στους οργανισμούς. Υπάρχουν έρευνες σε διάφορους χώρους όπως της βιομηχανίας της φιλοξενίας, της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και των μικρών επιχειρήσεων.

Με τον χώρο των ξενοδοχείων ασχολήθηκαν ο **Erkutlu** (2008) και οι **Asree, Zain και Razalli** (2010). Ο πρώτος εξέτασε την επίδραση της ηγετικής συμπεριφοράς στην οργάνωση και την αποτελεσματικότητα, και οι δεύτεροι τη στρατηγική λειτουργίας των ξενοδοχείων.

Στη μελέτη του **Erkutlu** (2008) συμμετείχαν 722 άτομα από 60 ξενοδοχεία. Για την αξιολόγηση των ηγετικών συμπεριφορών των διοικητών και των επιπέδων δέσμευσης και ικανοποίησης των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκαν το ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership, το οργανωτικό ερωτηματολόγιο δέσμευσης και το Job Descriptive Index. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, υπάρχουν σημαντικές σχέσεις μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης και της ηγεσίας. Μάλιστα, υποστηρίζεται ότι οι μεταμορφωτικές ηγετικές συμπεριφορές αυξάνουν την οργανωτική δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία στη βιομηχανία της φιλοξενίας.

Στόχος της μελέτης των **Asree, Zain και Razalli** ήταν να διερευνήσουν αν οι πτυχές των υποδομών των επιχειρησιακών πρακτικών επηρεάζουν την ανταπόκριση υπαλλήλων και πελατών, και, τελικά, την απόδοσή τους. Η έρευνα έγινε με διανομή ερωτηματολογίων σε 88 ξενοδοχεία, με διαφορετική αξιολόγηση ως προς την ποιότητά τους. Τα ευρήματα δείχνουν ότι:

- Η ικανότητα ηγεσίας και η οργανωτική κουλτούρα έχουν θετικές σχέσεις με την ανταπόκριση.
- Η ανταπόκριση έχει θετική σχέση με τα έσοδα του ξενοδοχείου.
- Η ικανότητα ηγεσίας και η οργανωτική κουλτούρα είναι σημαντικοί παράγοντες ώστε τα ξενοδοχεία να ανταποκρίνονται στους πελάτες τους.
- Η ανταπόκριση στους πελάτες βελτιώνει τα έσοδα του ξενοδοχείου.

Με τον χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ασχολούνται οι **Irtwange και Orsaah** (2009) και οι **Sadeghi και Pihie** (2012). Οι μελέτες γίνονται στο πλαίσιο της θεώρησης ότι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, αν και διαφέρουν σε σημαντικούς τομείς από τους οργανισμούς, μοιάζουν με αυτούς καθώς η διοίκησή τους προσδιορίζεται από κανόνες που αναφέρονται στο management και η επιτυχία εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματικότητα των προϊσταμένων τους.

Οι **Irtwange και Orsaah** (2009) ασχολήθηκαν με την επίδραση του στιλ διαχείρισης στην απόδοση του ακαδημαϊκού προσωπικού στο Αγροτικό Πανεπιστήμιο της Γεωργίας. Σε δείγμα 200 ακαδημαϊκών υπαλλήλων διανεμήθηκε ερωτηματολόγιο και

διενεργήθηκαν συνεντεύξεις και προσωπικές παρατηρήσεις. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι με καλή διαχείριση ατόμων και υλικών, μπορεί να ενισχυθεί η απόδοση του προσωπικού, εάν έχουν κίνητρα και ανταμοιβή. Η μελέτη προτείνει η ανώτατη διοίκηση των ακαδημαϊκών τμημάτων να έχει ακαδημαϊκές και διαχειριστικές δυνατότητες, καθώς η απόδοση των εργαζομένων πρέπει να είναι υψηλή.

Η μελέτη των **Sadeghi και Pihie** είναι προσπάθεια προσδιορισμού του στιλ ηγεσίας των επικεφαλής των ακαδημαϊκών τμημάτων και της σχέσης του με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στα πανεπιστήμια της Μαλαισίας. Αξιοποίησε το Multifactor Leadership Questionnaire 5x (MLQ) σε 298 λέκτορες τριών Μαλαισιανών Πανεπιστημίων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματά της:

- Οι καθηγητές αντιλήφθηκαν ότι οι προϊστάμενοι των τμημάτων παρουσίασαν συνδυασμό μορφών ηγεσίας μετασχηματισμού, συναλλαγών και laissez-faire.
- Η ενδεχόμενη ανταμοιβή έχει σημαντικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Το αποτέλεσμα της ανάλυσης έδειξε ότι η ενδεχόμενη ανταμοιβή, η εξιδανικευμένη επιρροή, το εμπνευσμένο κίνητρο, η εξατομικευμένη εκτίμηση, το laissez-faire και η διανοητική διέγερση είναι παράγοντες πρόβλεψης της ηγετικής αποτελεσματικότητας.

Πολλές μελέτες ασχολήθηκαν με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και έδειξαν ότι η ανάπτυξη καλής ηγεσίας είναι μια από τις κινητήριες δυνάμεις για την επιτυχία τους. Στοιχεία, από την άλλη, δείχνουν ότι ανεπαρκείς δεξιότητες ηγεσίας και διαχείρισης είναι οι πρωταρχικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτυχία των ΜΜΕ.

Στη μελέτη τους, οι **Özer και Tinaztepe** (2014) εξέτασαν τον τρόπο που οι ηγέτες έχουν τη μεγαλύτερη θετική επίδραση στην απόδοση των επιχειρήσεων. Συνολικά, αξιοποιήθηκαν 215 απαντήσεις από διευθυντικά στελέχη μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Τουρκία. Η έρευνα έδειξε ότι τα μεταμορφωτικά στιλ ηγεσίας σχετίζονται σημαντικά με την απόδοση των επιχειρήσεων.

Οι **Pedraja-Rejas, Rodriguez-Ponce και Rodriguez-Ponce** (2006) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ μορφών ηγεσίας και αποτελεσματικότητας τους στις μικρές επιχειρήσεις. Το έργο εξέτασε δείγμα από 126 διευθυντές ανώτερου και μεσαίου επιπέδου μικρών επιχειρήσεων στη Χιλή. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν δείχνουν ότι το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας είναι ιδανικό για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Διαπιστώθηκε, επίσης, ότι το συμμετοχικό στιλ εφαρμόζεται, αλλά σε μικρότερο βαθμό, και ότι το οργανωτικό στιλ είναι σπάνιο. Τα υποστηρικτικά και συμμετοχικά στιλ έχουν θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα σε μικρούς οργανισμούς. Η οργανωτική ηγεσία επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα σε μικρούς οργανισμούς.

Η οργανωτική κουλτούρα και ηγεσία υποτίθεται ότι είναι βαθιά ενσωματωμένες και αλληλένδετες μέσα σε έναν οργανισμό. Αν και υπάρχει σημαντική έρευνα που αποδεικνύει τη σημασία της αλληλεπίδρασης του πολιτισμού και της ηγεσίας, υπάρχουν λίγες εμπειρικές εξετάσεις για τη φύση αυτού του συνδέσμου.

Για να εξεταστεί αυτή η σχέση, οι **Giritli et al.** (2013) χρησιμοποίησαν το όργανο αξιολόγησης του οργανωτικού πολιτισμού των Cameron και Quinn και το Hofstede's

Value Survey Module σε δείγμα 499 διευθυντικών στελεχών από 107 εταιρείες. Με στόχο την καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το στιλ ηγεσίας επηρεάζεται από την οργανωτική κουλτούρα, χρησιμοποιήθηκε το Multinomial Logistic Regression. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι διευθυντές των εταιρειών με διαφορετικά πολιτιστικά χαρακτηριστικά τείνουν να υιοθετούν διαφορετικά στιλ ηγεσίας για να οδηγήσουν τους υπαλλήλους τους.

Οι **Long και Mao** (2008) εξέτασαν αν και πόσο το στιλ ηγεσίας επηρεάζει την οργανωτική αλλαγή στην Κίνα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι επιπτώσεις της αλλαγής σε κυβερνητικούς φορείς και κοινοπραξίες είναι σημαντικά καλύτερες από αυτές των κρατικών οργανισμών. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η ηγετική μεταμόρφωση και η ηγετική συναλλαγή έχουν θετικό αντίκτυπο στην οργανωτική αλλαγή. Η ηγεσία του *Laissez-faire* προβλέπει οργανωτικές αλλαγές. Επίσης, η ηγεσία του μετασχηματισμού έχει σημαντικές και θετικές σχέσεις με την οργανωτική αλλαγή και την οργανωτική απόδοση, και η οργανωτική αλλαγή μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της οργανωτικής απόδοσης και της ηγετικής της μεταμόρφωσης.

1.3. Η αναποτελεσματική ηγεσία στους χώρους εργασίας

Από τους ορισμούς που έχουν αναφερθεί διαφαίνεται ο σημαντικός ρόλος που έχει ο ηγέτης στη διαμόρφωση της κουλτούρας και της απόδοσης των υφισταμένων. Με βάση το ότι η ηγεσία είναι σχέση αλληλεπίδρασης ανάμεσα στον ηγέτη, τους ακόλουθούς του και τους στόχους που καλούνται να υλοποιήσουν (Μιχιώτης και Καμπούρη, 2007) και το ότι η ηγετική θέση είναι θετική ή και αρνητική, σύνθετη και συνδημιουργική διαδικασία (Fraher, 2016), οι έρευνες στράφηκαν στη μελέτη της προβληματικής συμπεριφοράς του ηγέτη.

Η θεωρία που σχετίζεται με την ηγεσία, τις διαστάσεις και την επίδρασή της σε εργαζομένους και οργανισμό περιορίζεται, συνήθως, στην παρουσίαση συμπεριφορών που σχετίζονται με θετικά αποτελέσματα. Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες υπάρχει βιβλιογραφία και έρευνα σχετικά με τους τοξικούς ηγέτες και την επίδρασή τους. Όπως αναφέρουν οι Schyns και Schilling (2013), οι βασικοί λόγοι που έχουν οδηγήσει στη στρόφη της έρευνας είναι δύο:

- Το ποσοστό των αναποτελεσματικών ηγετών είναι σημαντικό και το κόστος, που επιβαρύνει τους οργανισμούς εξαιτίας των προβληματικών ηγετών μεγάλο.
- Οι επιπτώσεις της προβληματικής συμπεριφοράς στους υφισταμένους είναι σοβαρές.

Αυτά τα στοιχεία σημαίνουν ότι η προβληματική συμπεριφορά δεν μπορεί να αγνοηθεί ή να παραλειφθεί.

Οι ερευνητές χρησιμοποιούν ένα φάσμα από ορισμούς και μοντέλα για να περιγράψουν και ερμηνεύσουν τον αναποτελεσματικό ηγέτη και τη διοίκηση που ασκεί. Ανάμεσα στους όρους συγκαταλέγονται έννοιες όπως σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας (Conger και Kanungo, 1988), μικροπρεπής τυραννία (Asforth, 1994 και 1997), καταχρηστική ηγεσία, καταστροφική διοίκηση, τοξική ηγεσία, ελαττωματική ηγεσία (Hogan, 1994), εκτροχιασμένη ηγεσία (McCall και Lombardo, 1983) και εξασθενημένη ηγεσία (Lubit, 2004).

Στις ενότητες που ακολουθούν αναφέρονται στοιχεία σχετικά με την αναποτελεσματική ηγεσία και παρουσιάζονται χαρακτηριστικά του προβληματικού ηγέτη και ο τρόπος με τον οποίο αυτά συμβάλλουν στη δυσλειτουργικότητα.

1.3.1. Έρευνες για την προβληματική ηγεσία

Η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας αναφέρεται αρχικά από τον **Conger** (1990), που κάνει λόγο για συμπεριφορές επιζήμιες για εργαζομένους και οργανισμό. Σύμφωνα με τους **Conger και Kanungo** (1988) ηγέτες που επιδεικνύουν τέτοια συμπεριφορά παραμελούν και εμποδίζουν ενεργά την επίτευξη στόχων στον οργανισμό. Για παράδειγμα σαμποτάρουν την εκτέλεση εργασιών των υφισταμένων, εργάζονται προς εναλλακτικούς στόχους από αυτούς του οργανισμού, κλέβουν πόρους όπως υλικά, χρήματα ή ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε τέτοιες δραστηριότητες (Johnson και Douglas, 1978).

Ο **Tepper** (2007) προσπαθεί να παρουσιάσει ορισμένους από τους όρους που χρησιμοποιούνται (Πίνακας 1.7).

Construct	Definition	Construct	Definition
Abusive Supervision	“Subordinates’ perceptions of the extent to which their supervisors engage in the sustained display of hostile verbal and non-verbal behaviors, excluding physical contact” (Tepper, 2000: 178).	Supervisor aggression	Supervisor behavior “that is intended to physically or psychologically harm a worker or workers in a work-related context” (Schat, Desmarais, et al., 2006).
Generalized hierarchical abuse	Exposure to hostility perpetrated by hierarchically superior coworkers.	Supervisor undermining	Supervisor “behavior intended to hinder, over time, the ability to establish and maintain positive interpersonal relationships, work-related success, and favorable reputation” (Duffy, Ganster, & Pagon, 2002: 332).
Petty tyranny	Managers’ use of power and authority oppressively, capriciously, and vindictively (Ashforth, 1987, 1994, 1997).	Negative mentoring experiences	“Specific incidents that occur between mentors and protégés or mentors’ characteristics that limit their ability to effectively provide guidance to protégés” (Eby, McManus, Simon, & Russell, 2000: 3).
Victimization	“The individual’s self-perception of having been exposed, either momentarily or repeatedly, to aggressive actions emanating from one or more other persons” (Aquino, 2000: 172).		
Workplace bullying	Occurs when “one or several individuals over a period of time perceive themselves to be on the receiving end of negative actions from one or several persons, in a situation where the target of bullying has difficulty in defending him or herself against these actions” (Hoel & Cooper, 2001: 4).		

Πίνακας 1.7: Ορισμοί της προβληματικής ηγεσίας. Πηγή: Tepper, 2007.

Ωστόσο, μπορεί να διακρίνει δύο κύριες σχολές:

- Τη σχολή που εκπροσωπείται κατά κύριο λόγο από τον **Ben Tepper** και τους συνεργάτες του και χρησιμοποιεί τον όρο καταχρηστική διοίκηση (abusive supervision).

- Τη σχολή που χρησιμοποιεί τον όρο καταστροφική ηγεσία (destructive leadership), και στην οποία ανήκουν ερευνητές όπως οι **Eiransen, Krasikova, Schyns και Shilling, Thoroughood, Padilla** και οι συνεργάτες τους.

Στη σχολή του Terper μπορεί να περιληφθεί και ο **Blake Ashforth** ο οποίος χρησιμοποιεί τον όρο μικροπρεπής τυραννία (petty tyranny).

Ορισμένοι ερευνητές, όπως ο **Williams** (2016), επικεντρώνονται στους τοξικούς ηγέτες και για ποιους λόγους επιλέγονται, ενώ άλλοι, όπως ο **Schmidt** (2008) στην ανάπτυξη μιας έγκυρης κλίμακας για τη μέτρηση της τοξικής ηγεσίας. Άλλες έρευνες εστιάζουν στις επιπτώσεις της τοξικής ηγεσίας και, σύμφωνα με τον **Veldsman** (2016), ένα σημαντικό ποσοστό των διοικήσεων είναι τοξικό.

Η ύπαρξη αναποτελεσματικής ηγεσίας είναι ένα διαδεδομένο πρόβλημα και όπου κι αν εμφανίζεται, έχει μεγάλο κόστος.

Στην έρευνα του ο Veldsman απαριθμεί τις οργανωτικές επιπτώσεις που προκύπτουν. Πιο συγκεκριμένα, ανάμεσα στις οργανωτικές επιπτώσεις αναφέρονται:

- Αρνητική συναισθηματική διάθεση και εναλλαγές της, όπως θυμός, απόγνωση, απογοήτευση, απαισιοδοξία και επιθετικότητα.
- Μη παραγωγική και χωρίς νόημα εργασία.
- Καταστροφική και αντιπαραγωγική συμπεριφορά.
- Σωματική και συναισθηματική αποδέσμευση και απόσυρση εργαζομένων, όπως απουσίες και ελλιπής συνεισφορά.
- Ανήθικη, αποκλίνουσα συμπεριφορά, όπως κλοπή, απάτη και σαμποτάζ.
- Κακή ευεξία και υγεία.
- Χαμηλό ηθικό και χαμηλή ομαδική ικανοποίηση από την εργασία.
- Οργανωτικός διαχωρισμός και χαμηλή οργανωτική δέσμευση.
- Γενική δυσαρέσκεια της ζωής.

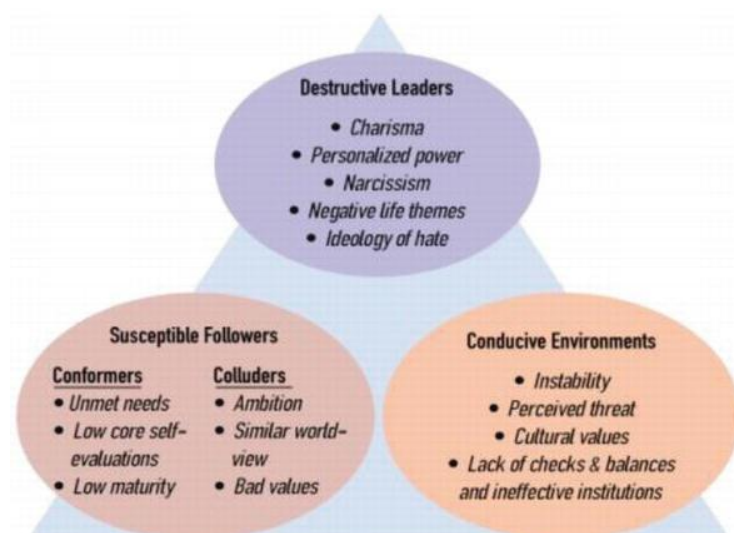
Σε άλλους οργανισμούς, όπως νοσοκομεία και στρατός, η τοξική ηγεσία μπορεί να κοστίσει ζωές (Lewis, 2019). Ταυτόχρονα, αναφέρονται παραδείγματα υφισταμένων που δεν άντεξαν την εργασιακή πίεση από τους προϊσταμένους και αυτοκτόνησαν (ΣΚΑΙ, 2017).

Μια ματιά στο παρελθόν των τοξικών ηγετών δείχνει ότι δεν αναπτύσσουν τοξικές τάσεις σε μια ημέρα. Στην πραγματικότητα, το στίλ τους εξελίσσεται σε μια μεγάλη χρονική περίοδο. Τα αρνητικά οργανωτικά αποτελέσματα δεν είναι το προϊόν μόνο των δυσλειτουργικών ηγετικών συμπεριφορών αλλά και των ευαίσθητων οπαδών και του συμβάλλοντος περιβάλλοντος στο οποίο αλληλοεπιδρούν (Singh, Sengupta και Dev, 2019).

Ο **Padilla, Hogan και Kaiser** (2007) ορίζουν το τοξικό τρίγωνο (Πίνακας 1.8) όπου αναφέρονται στοιχεία σε τρεις τομείς που σχετίζονται με την καταστροφική ηγεσία. Μέσα από αυτό επιδιώκεται ο καθορισμός των στοιχείων που επιτρέπουν την

καταστροφική ηγεσία και εξετάζεται η δυναμική τους όπως αυτή συμβάλλει στην καταστροφική διαδικασία ηγεσίας.

Η καταστροφική ηγεσία αντικατοπτρίζει μια πολύπλοκη διαδικασία που περιλαμβάνει τρία βασικά στοιχεία: καταστροφικοί ηγέτες, ευαίσθητοι ακόλουθοι και ευνοϊκά περιβάλλοντα. Τα τρία συστατικά και η αλληλεπίδρασή τους καθορίζουν την ένταση της τοξικότητας στον οργανισμό.



Πίνακας 1.8: Το τοξικό τρίγωνο. Πηγή: Padilla, Hogan and Robert B Kaiser, 2007.

Ο Padilla, Hogan και Kaiser (2007) συνεχίζουν και ισχυρίζονται ότι υπάρχουν πέντε χαρακτηριστικά καταστροφικής ηγεσίας. Σύμφωνα με αυτά, η καταστροφική ηγεσία:

- Είναι σπάνια, πλήρως ή απολύτως καταστροφική.
- Συνεπάγεται εξαναγκασμό, έλεγχο και χειραγώγηση παρά δέσμευση και πειθώ.
- Είναι εγγενώς εγωιστική, καθώς εστιάζει στους στόχους ενός ηγέτη και όχι στην ευημερία του οργανισμού (Avolio και Gardner, 2005).

Ενώ, τα αποτελέσματά της:

- Είναι εμφανή σε αποτελέσματα που θέτουν σε κίνδυνο την ποιότητα ζωής των οργανωτικών συνιστωσών και μειώνουν το κύριο όραμα και την αποστολή του οργανισμού.
- Εξαρτώνται από ευαίσθητους ακόλουθους και ευνοϊκά περιβάλλοντα.

1.3.2. Η συμπεριφορά του αναποτελεσματικού ηγέτη

Όλοι οι ορισμοί που έχουν χρησιμοποιηθεί για να περιγράψουν καταστροφικές / προβληματικές μορφές ηγεσίας αναφέρονται σε ηγέτες που συμπεριφέρονται καταστροφικά προς τους υφισταμένους, που εκφοβίζουν, που υποτιμούν ή ταπεινώνουν δημόσια ή εκθέτουν σε λεκτική βία (Aryee et al., 2007).

Είναι ατυχής συγκυρία για επιχείρηση να διοικείται εξ ολοκλήρου από τοξικούς ηγέτες. Μερικές φορές έχουν μεγαλύτερη επιρροή από ό,τι θα έπρεπε. Έννοιες, όπως αυταρχική και ναρκισσιστική ηγεσία (de Vries και Miller, 1985; Bass, 1990),

τονίζουν παρόμοιες αλλά όχι επικαλυπτόμενες συμπεριφορές. Ωστόσο, αυτές οι έννοιες επικεντρώνονται κυρίως στον έλεγχο και την υπακοή και λιγότερο στην καταχρηστική πτυχή της ηγεσίας.

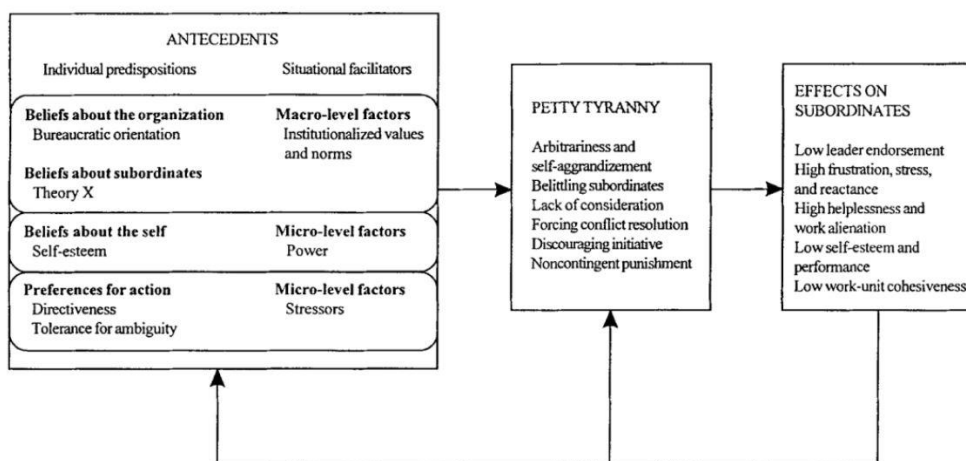
Κάθε ηγέτης πρέπει να αποφεύγει να είναι τοξικός, και αυτό ξεκινά μαθαίνοντας τι ορίζει έναν τοξικό ηγέτη.

Ο **Tepper** (2000) εξείρεσε τη φυσική επαφή από τον ορισμό του για την καταχρηστική εξουσία και της απέδωσε τα ίδια χαρακτηριστικά που της είχε δώσει ο **Ashforth** (1994, 1997 – Πίνακας 1.9), για τη μικροπρεπή τυραννία, όπως την είχε ονομάσει. Σύμφωνα με αυτούς (Φωτιάδου, 2018), η συμπεριφορά του μη λειτουργικού ηγέτη διακρίνεται από:

- Αυθαιρεσία με σκοπό την αυτοπροβολή.
- Υποτίμηση και έλλειψη σεβασμού και ενδιαφέροντος για τους υφισταμένους.
- Επίδειξη εξαναγκαστικού τρόπου επίλυσης διαφορών.
- Περιορισμό και παρακώλυση ανάληψης ευθυνών ή και πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους.
- Επιβολή ποινών.

Επίσης, εκδηλώνεται με συμπεριφορές όπως, δημόσιος χλευασμός, παραβίαση της ιδιωτικότητας, διεκδίκηση ευσήμων που δεν του αξίζουν, λανθασμένος καταλογισμός ευθυνών, αγένεια (Tepper et.al., 2006), δημόσια κριτική και επιπλήξεις, πράξεις που έχουν σκοπό να ντροπιάσουν και να ταπεινώσουν, εκφράσεις που δείχνουν προκατάληψη (ρατσιστικές, σεξιστικές), θορυβώδεις εκρήξεις θυμού, απερίσκεπτες πράξεις, εξαναγκασμός (Bies, 2000), εκφοβισμός με απειλές για απώλεια της εργασίας, απόκρυψη χρήσιμων πληροφοριών, επιθετικά βλέμματα, ταπείνωση ή εξευτελισμός ενώπιον τρίτων (Keashly, 1998).

Proposed Antecedents and Effects of Petty Tyranny.



Πίνακας 1.9: Μοντέλο Ashforth. Πηγή: Ashforth, 1997.

Από τη σχολή της καταστροφικής / τοξικής ηγεσίας έχουν γίνει περισσότερες προσπάθειες αποτίμησης και καταγραφής της συμπεριφοράς του αναποτελεσματικού ηγέτη.

Σύμφωνα με τους **Einarsen, Aasland και Skogstad** (2007), ορίζεται ως «συστηματική και επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά από ηγέτη, επιβλέποντα, διευθυντή ή προϊστάμενο που παραβιάζει το νόμιμο συμφέρον του οργανισμού υπονομεύοντας και σαμποτάροντας στόχους, καθήκοντα, πόρους και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού ή και το κίνητρο, την ευημερία ή την ικανοποίηση της εργασίας των υφισταμένων».

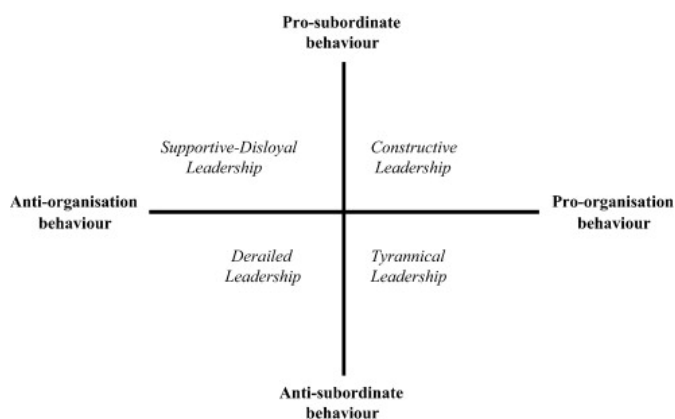
Το μοντέλο των Einarsen, Aasland και Skogsta περιέγραψε την καταστροφική και εποικοδομητική ηγετική συμπεριφορά. Σύμφωνα με τον ορισμό, το μοντέλο έχει δύο βασικές διαστάσεις, τις κατώτερες και τις οργανωτικές συμπεριφορές.

Η διάσταση του δευτερεύοντος προσανατολισμού περιγράφει ηγετικές συμπεριφορές που κυμαίνονται από αντιδευτερεύουσες συμπεριφορές έως φιλοδευτερεύουσες συμπεριφορές. Οι αντιδευτερεύουσες συμπεριφορές παραβιάζουν το νόμιμο συμφέρον του οργανισμού υπονομεύοντας ή σαμποτάρουν τα κίνητρα, την ευημερία ή την ικανοποίηση από την εργασία των υφισταμένων και μπορεί να περιλαμβάνουν συμπεριφορές όπως εκφοβισμός, παρενόχληση ή άλλα είδη αστάθειας και κακομεταχείριση των υφισταμένων.

Οι υπερδευτερεύουσες συμπεριφορές, από την άλλη, είναι συμπεριφορές που ενθαρρύνουν το κίνητρο, την ευημερία και την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων, συμπεριλαμβανομένης της φροντίδας και της υποστήριξης των υφισταμένων, όπως ακρόαση υπαρχόντων, παρακολούθηση κοινωνικών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων, έπαινοι όταν πρέπει, εκτίμηση και σεβασμός.

Η δεύτερη διάσταση περιγράφει συμπεριφορές προσανατολισμένες στην οργάνωση, από κατά της οργάνωσης έως υπέρ της οργάνωσης. Οι αντιοργανωτικές συμπεριφορές παραβιάζουν το νόμιμο συμφέρον του οργανισμού, και περιλαμβάνουν στοιχεία όπως κλοπή, υλικού, χρήματος ή χρόνου, με σκοπό την επίτευξη στόχων που είναι αντίθετοι προς αυτούς του οργανισμού, σαμποτάρουν τους στόχους του οργανισμού ή εμπλέκονται σε άλλες μορφές διαφθοράς. Οι προοργανωτικές συμπεριφορές περιλαμβάνουν την προσπάθεια επίτευξης των στόχων του οργανισμού, τον καθορισμό σαφών στόχων, τη λήψη ή υποστήριξη στρατηγικών αποφάσεων και την εφαρμογή οργανωτικών αλλαγών, μεταξύ άλλων.

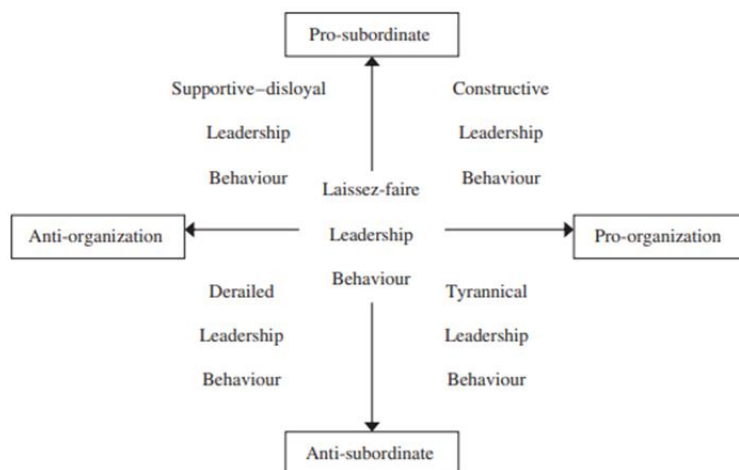
Στον Πίνακα 1.10 παρουσιάζεται το μοντέλο των Einarsen, Aasland και Skogstad (2007), όπου περιγράφεται η καταστροφική και μη εποικοδομητική ηγετική συμπεριφορά.



Πίνακας 1.10: Το μοντέλο των Einarsen, Aasland και Skogstad. Πηγή: Einarsen, Aasland and Skogstad, 2007.

Ο ορισμός της αναποτελεσματικής ηγεσίας δίνει έμφαση στην επαναλαμβανόμενη καταστροφική συμπεριφορά σε αντίθεση με μία πράξη, όπως μια μεμονωμένη έκρηξη θυμού ή αυθόρμητη συμπεριφορά. Επιπλέον, η καταστροφική ηγεσία αφορά συμπεριφορά που παραβιάζει ή αντιτίθεται σε αυτό που θεωρείται το νόμιμο συμφέρον του οργανισμού.

Στον Πίνακα 1.11 παρουσιάζεται η επέκταση του μοντέλου των Einarsen, Aasland και Skogstad από τους Aasland et al. (2010).



Πίνακας 1.11. Η επέκταση του μοντέλου σύμφωνα με τους Aasland et al. (2010). Πηγή: Aasland et al., 2010.

Η συμπερίληψη του νόμιμου συμφέροντος είναι σύμφωνη με τον ορισμό των **Sackett και DeVore** (2002) για την «αντιπαραγωγική συμπεριφορά στο χώρο εργασίας», περιορίζοντας τι μπορεί να περιμένει ένας οργανισμός από τους ηγέτες του σε αυτό που πρέπει να θεωρηθεί νόμιμη, νομική, λογική και δικαιολογημένη συμπεριφορά σε ένα δεδομένο πολιτιστικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, αυτό που γίνεται αντιληπτό ως καταστροφική συμπεριφορά μπορεί να διαφέρει μεταξύ πολιτισμών και κοινωνιών και με την πάροδο του χρόνου (Einarsen, Aasland και Skogstad, 2007).

Με την άποψη των Einarsen, Aasland και Skogstad φαίνεται να συμφωνούν και σε έρευνα τους το 2013 οι **Krasikova, Green και LeBreton**. Διακρίνουν την καταστροφική ηγεσία σε δύο επιμέρους κλάδους, την ακούσια την εκούσια. Την ακούσια την κατατάσσουν στη διάσταση της αναποτελεσματικής, του ηγέτη που δεν έχει τις ικανότητες ή τη δυναμική να επιτύχει αποτελεσματικούς στόχους για την ευημερία της μονάδας του, με συνέπεια τη λανθασμένη καθοδήγηση και των ακολούθων του. Την εκούσια ορίζουν ως καταστροφική, με τον ηγέτη να παροτρύνει τους ακολούθους του στην διεκπεραίωση καταστροφικών για τον οργανισμό στόχων.

Μια άλλη διάσταση του φαινομένου της τοξικής ηγεσίας δίνουν οι **Erickson, Shaw, Murray και Bran** το 2015. Εξέτασαν χαρακτηριστικά και συμπεριφορές του τοξικού ηγέτη και εστίασαν στις επιπτώσεις που έχουν αυτά στην ψυχολογία και τις επαγγελματικές επιδόσεις των υφισταμένων. Παρατήρησαν ότι η τοξική ηγεσία προκαλεί τοξικότητα στις σχέσεις μεταξύ των υφισταμένων, παρεμποδίζει την ομαλή λειτουργία του οργανισμού και έχει επεκτάσεις και στην προσωπική τους ευζωία.

Ο **Mihalicz** (2019) επανέρχεται στα χαρακτηριστικά του τοξικού ηγέτη και τα προσδιορίζει. Συγκεκριμένα, στα χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται:

- **Αλαζονεία και ευερεθιστότητα.** Οι αλαζονικοί και ευερέθιστοι ηγέτες έχουν συμπεριφορές που είναι εύκολο να αναγνωριστούν. Δεν εκτιμούν τις απόψεις άλλων, γεγονός που αντικατοπτρίζει τον τρόπο με τον οποίο θέτουν στόχους. Οι επιχειρηματικοί στόχοι καθορίζονται από τους προσωπικούς σκοπούς τους, παρά την επιτυχία της εταιρείας. Επίσης, η ευερεθιστότητά τους δυσκολεύει την επικοινωνία τους. Ακόμα κι αν οι υφιστάμενοι προσπαθήσουν, δεν καταφέρνουν να κάμψουν τις αντιστάσεις τους.
- **Αυτοκρατορικές τάσεις.** Η αυτοκρατορική στάση μπορεί να συμβεί σε έναν οργανισμό για δύο βασικούς λόγους: είτε ο τοξικός ηγέτης είναι ναρκισσιστής είτε ανασφαλής. Και οι δύο αυτές καταστάσεις είναι τοξικές, καθώς είναι αδύνατο να δημιουργηθεί ένας μέσο ανατροφοδότησης σε αυταρχικούς ηγέτες. Αυτό που υπάρχει είναι οι κλίκες. Ο αυταρχικός τοξικός ηγέτης κρατά μερικούς ανθρώπους γύρω του. Αυτοί δεν έρχονται ποτέ σε αντίθεση με τον ηγέτη και ανταγωνίζονται για τη θέση του πιο ευνοημένου. Αυτό καταστρέφει τη συνεργασία στις ομάδες και δημιουργεί δυσαρέσκεια και ανθυγιεινή ανταγωνιστικότητα, που ο τοξικός ηγέτης απολαμβάνει.
- **Ανικανότητα.** Όταν ένας ηγέτης στερείται ικανότητας, το πιο εύκολο αντιληπτό σύμπτωμα είναι οι ασυνέπειες. Δεν καθορίζει τις σωστές προτεραιότητες και δεν εφαρμόζει κανόνες. Ως αποτέλεσμα, η προσέγγιση του καθενός στην εργασία είναι αδιάφορη και υποτιμάται. Σε οργανισμούς που μαστίζονται από έναν ανίκανο ηγέτη, ανειδίκευτοι υφιστάμενοι επιβραβεύονται και προωθούνται αντί αυτών που επιδεικνύουν συνεπή και εργατική συμπεριφορά.
- **Μη ρεαλιστικές προσδοκίες.** Οι ηγέτες που θέτουν υπερβολικούς και μη ρεαλιστικούς στόχους δεν μπορούν να είναι καλοί μέντορες για κανέναν. Δυστυχώς για αυτούς τους ηγέτες, η σωστή καθοδήγηση είναι ένα από τα δομικά στοιχεία της οργανωτικής προόδου. Τα μέλη της ομάδας χάνουν την όρεξή τους για εργασία και αυτοβελτίωση. Άλλο επιβλαβές αποτέλεσμα είναι η ανάγκη «νίκης» με κάθε κόστος. Αναγκάζουν τους υφισταμένους να δουλέψουν σε υπερβολικό βαθμό, χωρίς να τους απονέμουν εύσημα για τη δουλειά τους.
- **Έλλειψη λογοδοσίας.** Ένας ηγέτης που δεν είναι υπόλογος δεν μπορεί να αναθέτει αποτελεσματικά την ευθύνη στα μέλη της ομάδας, κάτι που τελικά μπορεί να οδηγήσει στην καταστροφή ολόκληρου του οργανισμού. Η έλλειψη υπευθυνότητας οδηγεί τον τοξικό ηγέτη στο να κάνει οτιδήποτε άλλο εκτός από τη δουλειά του.

Λαμβάνοντας υπόψη το εύρος των εννοιών που χρησιμοποιούνται για την περιγραφή καταστροφικών ηγετών, γίνεται σαφές ότι η καταστροφική ηγεσία δεν είναι ένας τύπος συμπεριφοράς ηγεσίας αλλά περιλαμβάνει ποικιλία συμπεριφορών.

1.3.3. Διαστάσεις της δυσλειτουργικότητας

Η αναποτελεσματική ηγεσία χωρίζεται σε δύο επίπεδα, σύμφωνα με τον **Kellerman** (2005). Είναι κακή και ανήθικη. Κακή είναι αυτή που δεν κατάφερε να επιφέρει την

επιθυμητή αλλαγή, και οφείλεται σε λόγους που περιλαμβάνουν έλλειψη χαρακτηριστικών, αδύναμες δεξιότητες, άσχημα συμπεράσματα και κακές τακτικές. Ανήθικη ηγεσία δεν σημαίνει και μη αποτελεσματική ηγεσία, όπως και το αντίθετο. Πιο συγκεκριμένα:

- **Ανεπαρκής ηγεσία.** Ο ηγέτης και μερικοί ακόλουθοι δεν έχουν τη βούληση και την ικανότητα, ή και τα δύο, να διατηρήσουν αποτελεσματική δράση. Ουσιαστικά αποτυγχάνουν στο να δημιουργήσουν θετική αλλαγή.
- **Άκαμπτη ηγεσία.** Ο ηγέτης και μερικοί ακόλουθοι είναι σκληροί και ανυπόφοροι. Παρόλο που μπορεί να είναι ικανοί, δεν μπορούν ή δεν θέλουν να προσαρμοστούν σε νέες ιδέες και πληροφορίες ή σε μεταβαλλόμενους χρόνους.
- **Αδιάκοπη ηγεσία.** Ο ηγέτης δεν έχει αυτοέλεγχο και υποβοηθείται από ακόλουθους που δεν επιθυμούν ή μπορούν να επέμβουν αποτελεσματικά.
- **Ανώμαλη ηγεσία.** Ο ηγέτης και μερικοί ακόλουθοι είναι αδιάφοροι.
- **Διεφθαρμένη ηγεσία.** Ο ηγέτης και μερικοί ακόλουθοι ψεύδονται, εξαπατούν ή κλέβουν. Σε βαθμό που υπερβαίνει τον κανόνα, θέτουν το συμφέρον μπροστά από το δημόσιο συμφέρον.
- **Στενόμυαλη ηγεσία.** Ο ηγέτης και μερικοί ακόλουθοι αγνοούν την υγεία και την ευημερία των άλλων, δηλαδή όσων βρίσκονται εκτός της ομάδας ή του οργανισμού για τον οποίο είναι άμεσα υπεύθυνοι.
- **Κακή ηγεσία.** Ο ηγέτης και μερικοί ακόλουθοι διαπράττουν φρικαλεότητες. Χρησιμοποιούν τον πόνο ως όργανο χρέωσης. Η βλάβη μπορεί να είναι σωματική, ψυχολογική, ή και τα δύο.

Οι **Dotlich και Cairo** (2003) αναφέρουν ότι ο τρόπος να μειωθεί η απειλή των αναποτελεσματικών ηγετών περιλαμβάνει τη βελτίωση μεθόδων για την επιλογή τους, τη συμμετοχή τους στην καθημερινή εργασία των υφισταμένων σε διαφορετικά επίπεδα, την οικοδόμηση κουλτούρας ακεραιότητας, τη δημιουργία συστήματος που εκπέμπει προειδοποιητικά σήματα για επικείμενα προβλήματα και την εστίαση στα δυνατά σημεία και την ελαχιστοποίηση των αδυναμιών του οργανισμού. Ταυτόχρονα, καθορίζουν διάφορους δείκτες λειτουργικής αποτυχίας της ηγεσίας, όπως:

- Αποτυχία αποτελεσματικής απόκρισης στην τεχνολογία, το προϊόν ή νέα υπηρεσία.
- Αδυναμία αναγνώρισης ενός σαφούς οράματος για την εταιρεία.
- Αποτυχία εφαρμογής στρατηγικής ανάπτυξης.
- Κακή επικοινωνία με μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
- Απώλεια ταλαντούχων ατόμων.
- Αδυναμία εναλλακτικών αντικαταστάσεων για αυτούς.

Οι **Aboyassin και Abood** (2013) υποστηρίζουν ότι οι δείκτες αυτοί μπορούν να εντοπίσουν τον τρόπο που επηρεάζει η αναποτελεσματική συμπεριφορά των ηγετών την ατομική και οργανωτική απόδοση στους οργανισμούς.

Συγκεκριμένα, οι δείκτες εντοπίζουν το αναποτελεσματικό επίπεδο ηγεσίας, το επίπεδο του προσωπικού και το οργανωτικό ή εταιρικό επίπεδο.

Αναποτελεσματικό επίπεδο ηγεσίας

Ο πρώτος δείκτης είναι το να αναγνωρίζει ο ηγέτης τις αδυναμίες του και να κατανοεί τον σκοπό του οργανισμού ανεξάρτητα από τους προσωπικούς στόχους. Ο δεύτερος δείκτης είναι η αυτοπεποίθηση. Ο ηγέτης που πιστεύει στον εαυτό του αλλά δεν εμπιστεύεται το προσωπικό του έχει πραγματικό πρόβλημα.

Ο τρίτος δείκτης αφορά τις αξίες και τις ηθικές επιλογές. Η αναποτελεσματική ηγεσία εφαρμόζει τους επιχειρηματικούς κανόνες πολύ αποτελεσματικά και κερδοφόρα, αλλά σε βάρος υπαλλήλων, πελατών και κοινωνίας (Badaracco Jr και Webb, 1995). Κάποιοι ερευνητές το ονομάζουν δοκιμή καθρέφτη και έκφρασης.

Επίπεδο προσωπικού

Σε αυτό περιλαμβάνονται στοιχεία όπως η αύξηση του κύκλου εργασιών, το χαμηλό ηθικό, οι ανάστατες εργασιακές σχέσεις, η μικρότερη πίστη από τους εργαζόμενους στην εταιρεία. Μετά από κάθε αποτυχία, η αναποτελεσματική ηγεσία αναζητά νέους αποδιοπομπαίους τράγους για να απορρίψει την ευθύνη για την αποτυχία. Συνήθως τα άτομα από χαμηλότερα επίπεδα είναι τα θύματα (Svendsen, 1998).

Οργανωτικό ή εταιρικό επίπεδο

Η αναποτελεσματική ηγεσία έχει ευρύ και αντίκτυπο στους ενδιαφερόμενους. Ηττημένη είναι και η εταιρεία που παρέχει πόρους και δυνατότητες που χρησιμοποιούνται λανθασμένα. Αρνητικοί δείκτες είναι η χαμηλή συνολική απόδοση σε όρους παραμέτρων όπως συνολικό ποσό των πωλήσεων, κερδοφορία, μερίδιο αγοράς και αγοραία αξία της εταιρείας. Επιπλέον, μπορεί να υπάρχουν δείκτες όπως μείωση του ανταγωνιστικού χάσματος, αργές και καθυστερημένες αντιδράσεις στις αλλαγές της αγοράς, ηθικά σκάνδαλα και ηθικές παραβιάσεις.

Για την έρευνα συγκεντρώνονται δεδομένα από δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς της Ιορδανίας. Η αναποτελεσματική απόδοση των ηγετών αξιολογήθηκε με ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στους διευθυντές και όπου έγινε χρήση τεσσάρων διαστάσεων, έλλειψη κοινού στρατηγικού οράματος, αναποτελεσματικά ηγετικά χαρακτηριστικά, αρνητική επίδραση στις εργασιακές σχέσεις και ηθική παραβίαση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, φαίνεται να υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της αναποτελεσματικής ηγεσίας στις ατομικές και οργανωτικές επιδόσεις στους οργανισμούς. Ωστόσο, δεν παρατηρήθηκε σημαντική επίδραση της διάστασης για αναποτελεσματικά ηγετικά χαρακτηριστικά στην οργανωτική απόδοση.

Η μελέτη των **Woestman και Wasonga (2015)** διερεύνησε τις καταστροφικές συμπεριφορές ηγεσίας (DLBs) και την επίδρασή τους στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση ως προς στάσεις όπως σκέψη για αποχώρηση από την εργασία, ικανοποίηση από την εργασία και επίπεδα άγχους.

Χρησιμοποίησαν ποσοτική μέθοδος έρευνας για τη συλλογή δεδομένων από έμπειρους επαγγελματίες εκπαιδευτικούς. Οι αναλύσεις των δεδομένων δείχνουν ότι το φαινόμενο υπάρχει σε όλα τα επίπεδα ηγεσίας του σχολείου, με τις γυναίκες να την εφαρμόζουν περισσότερο σε σχέση με τους άντρες. Παρά τα υψηλά επίπεδα

ικανοποίησης από την εργασία, οι ερωτηθέντες βίωσαν συναισθήματα άγχους και σκέψης για αποχώρηση από τη δουλειά τους.

Η μελέτη του **de Matos Sobrinho** (2016) είχε σκοπό να μετρήσει τον αντίκτυπο του ηγέτη με ακεραιότητα συμπεριφοράς στους υφισταμένους του και να αναλύσει τις αλλαγές στα επίπεδα συνεργασίας τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας:

- Οι υφιστάμενοι συνεργάζονται καλύτερα, όταν αντιλαμβάνονται ότι ο ηγέτης έχει ακεραιότητα συμπεριφοράς.
- Οι υφιστάμενοι συνεργάζονται λιγότερο με έναν ηγέτη με ασυνεπή συμπεριφορά από τα μέλη μιας ομάδας με απόντα ηγέτη.

Η έρευνα του **Schilling** (2009) στόχευε στην ανάλυση του περιεχομένου και της δομής των αντιλήψεων των προϊσταμένων σχετικά με την αρνητική ηγεσία. Με δομημένες συνεντεύξεις, ρωτήθηκαν 42 διευθυντές σχετικά με τις αντιλήψεις τους για την αρνητική ηγεσία και τις συνέπειές της. Σύμφωνα με τα αποτελέσματά:

- Η έννοια της αρνητικής ηγεσίας σχετίζεται με οκτώ κατηγορίες συμπεριφοράς: ανέντιμη, δεσποτική, εκμεταλλευτική, περιοριστική, αποτυχημένη, laissez-faire, ενεργητική και παθητική αποφυγή ηγεσίας.
- Η αρνητική ηγεσία αποδόθηκε στο περιβάλλον του ηγέτη, ειδικά σε υφιστάμενους, άμεσο πεδίο εργασίας. Οργανωτικές διαδικασίες, δομές και πόροι θεωρήθηκαν πιθανές πηγές για αρνητική ηγεσία.

Οι κύριοι παράγοντες που θεωρούνται συνέπειές της περιλαμβάνουν αρνητικά συναισθήματα και συμπεριφορές υφισταμένων, καταστροφική συμπεριφορά υφισταμένων και καταστροφικά οργανωτικά αποτελέσματα. Ανάλυση της σχέσης μεταξύ κατηγοριών ηγεσίας αποκάλυψε δύο υποκείμενες διαστάσεις του ανθρώπινου έναντι του προσανατολισμού στην εργασία και της παθητικής έναντι της ενεργού συμπεριφοράς.

Οι **Neves και Schyns** (2018) αναφέρουν ότι, ενώ οι οργανισμοί εργάζονται για να έχουν αφοσιωμένους και θετικούς ηγέτες που τους βοηθούν στις προσπάθειές τους να προσαρμοστούν, να αλλάξουν και να γίνουν βιώσιμοι, πρέπει να προσέχουν ότι οι καταστροφικοί ηγέτες και η καταστροφική ηγεσία εμφανίζονται συχνά κατά τη διάρκεια της αλλαγής. Ταυτόχρονα, πρέπει να λαμβάνονται μέτρα ώστε οι υφιστάμενοι να κατανοούν καλύτερα τις συμπεριφορές των ηγετών τους στο πλαίσιο της αλλαγής.

1.4. Η απόδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς

Καθώς η ηγεσία περιλαμβάνει την επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του, αυτό σημαίνει ότι ο ρόλος των ακολούθων και εργαζομένων στους οργανισμούς παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο στα αποτελέσματα της ηγεσίας.

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού δεν αποτελεί αναπόφευκτο έξοδο αλλά πηγή δημιουργίας, διατήρησης και επιβίωσης του οργανισμού, καθώς κάθε επιχείρηση έχει καλύτερα αποτελέσματα και πετυχαίνει τους στόχους της εάν αποτελείται από ικανοποιημένους και αφοσιωμένους εργαζομένους. Η αξιολόγηση είναι μια μορφή επικοινωνίας μεταξύ δύο ατόμων. Για να πετύχει, όμως, πρέπει να δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης με αμοιβαίο σεβασμό. Υπάρχουν πολλά

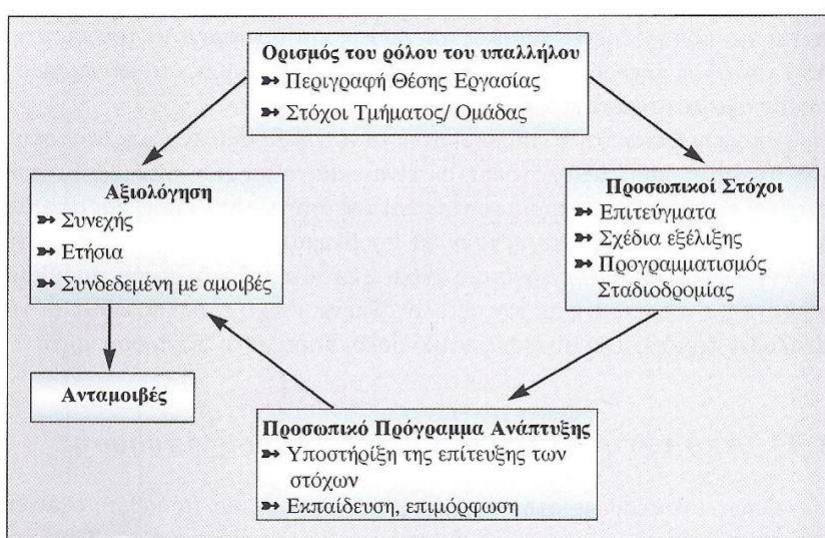
συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Καθένα από αυτά έχει αδυναμίες, ελλείψεις και πλεονεκτήματα.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί παρατίθενται γενικές αρχές της απόδοσης των εργαζομένων και στρατηγικές διαχείρισής τους.

1.4.1. Γενικές αρχές απόδοσης εργαζομένων

Η αξιολόγηση της απόδοσης σημαίνει πολλά για πολλούς ανθρώπους. Σκοπός της αξιολόγησης είναι να είναι αποτελεσματική και να καταφέρει να προσεγγίσει τις ανάγκες της επιχείρησης ώστε τα αποτελέσματα που θα εξαχθούν να είναι σωστά σχετικά με την απόδοση και τις ανάγκες του κάθε εργαζομένου.

Η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί μόνο ένα στάδιο της διοίκησης απόδοσης (Πίνακας 1.12) και είναι επίσημη και καταγεγραμμένη.



Πίνακας 1.12: Στάδια Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης. Πηγή: Παπαλεξανδρής και Μπουραντάς, 2002.

Είναι διαδικασία ελέγχου που αξιοποιείται από τον οργανισμό για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του και μετρά με ακριβή και αντικειμενικό τρόπο την απόδοση των εργαζομένων συγκριτικά με την απόδοση που απαιτείται για την επιτυχή κάλυψη των καθηκόντων της εργασιακής θέσης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια διαδικασία που αναφέρεται στην εκπλήρωση των εργασιών από τον εργαζόμενο και περιλαμβάνει:

- Μέτρηση
- Άσκηση παρατήρησης και κρίσης
- Ανατροφοδότηση

Μέτρηση

Δεδομένου ότι ένα από τα χαρακτηριστικά ενός προτύπου απόδοσης είναι ότι μπορεί να μετρηθεί, είναι απαραίτητο σε κάθε αξιολογικό σύστημα που εκπονείται να προσδιορίζεται πώς και πού θα συγκεντρωθούν αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου. Ο καθορισμός των μετρήσεων απόδοσης κατά την ανάθεση της ευθύνης βοηθάει τον υπάλληλο να παρακολουθεί την πρόοδό του και τις

μελλοντικές συζητήσεις για την απόδοση. Υπάρχουν πολλοί αποτελεσματικοί τρόποι παρακολούθησης και επαλήθευσης της απόδοσης.

Οι πιο συνηθισμένοι από τους οποίους είναι (Human Resources, 2020):

- Άμεση παρατήρηση.
- Συγκεκριμένα αποτελέσματα εργασίας (απτά στοιχεία που μπορούν να αναθεωρηθούν χωρίς την παρουσία του υπαλλήλου).
- Αναφορές και αρχεία, όπως παρακολούθηση, ασφάλεια, απογραφή και οικονομικά αρχεία.
- Έπαινοι ή εποικοδομητικά ή κριτική σχόλια που ελήφθησαν για τη δουλειά του υπαλλήλου.

Άσκηση παρατήρησης και κρίσης

Η αξιολόγηση απόδοσης είναι η διαδικασία με την οποία ο προϊστάμενος εξετάζει και αξιολογεί την εργασιακή συμπεριφορά ενός εργαζομένου συγκρίνοντάς τη με προκαθορισμένα πρότυπα, τεκμηριώνει τα αποτελέσματα της σύγκρισης και χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα για να παρέχει ανατροφοδότηση στους υπαλλήλους για να δείξει πού χρειάζονται βελτιώσεις και γιατί.

Ανατροφοδότηση

Μέσω της αξιολόγησης πρέπει να καλλιεργείται στον εργαζόμενο η νοοτροπία του να αναλαμβάνει όλο και περισσότερες ευθύνες για την πρόοδο και την εξέλιξή του, και να βρίσκει τρόπους για τη συνεχή βελτίωσή του.

Κατά συνέπεια, η απόδοση των εργαζομένων και η αξιολόγησή της πρέπει να γίνεται με τρόπο που να υποστηρίζει τις διοικητικές αποφάσεις του οργανισμού, με σκοπό τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού της και την ανάπτυξή της, και με τρόπο που παρέχει στον εργαζόμενο τη βοήθεια για την ανάπτυξη των ικανοτήτων του.

Οι όροι για την έκφραση των προτύπων απόδοσης είναι (Human Resources, 2020):

- **Ποσότητα.** Καθορίζει πόση δουλειά πρέπει να ολοκληρωθεί μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (π.χ., εισάγει 30 εγγραφές ανά ημέρα).
- **Ποιότητα.** Περιγράφει πόσο καλά πρέπει να επιτευχθεί η εργασία. Καθορίζει ακρίβεια, εμφάνιση ή αποτελεσματικότητα (π.χ., το 95% των υποβληθέντων εγγράφων γίνονται δεκτά χωρίς επανέλεγχο).
- **Επικαιρότητα.** Απαντά σε ερωτήσεις όπως από πότε, πόσο σύντομα, ή σε ποια περίοδο (π.χ. όλες οι παραγγελίες εργασίας ολοκληρώθηκαν εντός πέντε εργάσιμων ημερών από την παραλαβή).
- **Αποτελεσματική χρήση πόρων.** Χρησιμοποιείται όταν η απόδοση μπορεί να εκτιμηθεί ως προς τη χρήση πόρων, όπως εξοικονόμηση χρημάτων και μείωση απορριμμάτων (π.χ., το εγχειρίδιο εργασίας θα ολοκληρωθεί με μόνο εσωτερικούς πόρους).
- **Επιδράσεις της προσπάθειας.** Αντιμετωπίζει το τελικό αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί. Επεκτείνει τις δηλώσεις αποτελεσματικότητας

χρησιμοποιώντας φράσεις όπως έτσι, προκειμένου, ή όπως φαίνεται από (π.χ., να καθορίσετε επίπεδα αποθέματος για αποθήκη, έτσι ώστε οι προμήθειες να διατηρούνται 100% του χρόνου).

- **Τρόπος απόδοσης.** Περιγράφει τις συνθήκες που η προσωπική συμπεριφορά ενός ατόμου επηρεάζει την απόδοση (π.χ., βοηθά άλλους υπαλλήλους στη μονάδα εργασίας στην εκτέλεση εργασιών).
- **Μέθοδος εκτέλεσης εργασιών.** Περιγράφει τις απαιτήσεις και χρησιμοποιείται όταν είναι αποδεκτή μόνο η επίσημα καθορισμένη πολιτική, διαδικασία ή κανόνας για την ολοκλήρωση της εργασίας (π.χ., τα έντυπα συμπληρώνονται σύμφωνα με τις καθιερωμένες διαδικασίες γραφείου).

1.4.2. Διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων

Η διαχείριση της απόδοσης είναι συνεχής διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ προϊστάμενου και υπαλλήλου που συμβαίνει καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, για την υποστήριξη της επίτευξης των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Η διαδικασία περιλαμβάνει την αποσαφήνιση των προσδοκιών, τον καθορισμό των στόχων, την παροχή σχολίων και την αναθεώρηση των αποτελεσμάτων.

Η παρακολούθηση της απόδοσης και η παροχή σχολίων δεν είναι μεμονωμένο γεγονός, που επικεντρώνεται σε μια ετήσια επισκόπηση απόδοσης. Η διαδικασία διαχείρισης επιδόσεων είναι ένας κύκλος, με συζητήσεις που ποικίλλουν από έτος σε έτος βάσει αλλαγών στόχων.

Για να ξεκινήσει η διαδικασία σχεδιασμού, προϊστάμενος και υπάλληλος εξετάζουν τις συνολικές προσδοκίες, οι οποίες περιλαμβάνουν τη συνεργασία για την ανάπτυξη στόχων απόδοσης. Επίσης, ενημερώνονται οι ατομικοί στόχοι ανάπτυξης. Στη συνέχεια, αναπτύσσεται ένα σχέδιο απόδοσης που κατευθύνει τις προσπάθειες των εργαζομένων προς την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων για την υποστήριξη της οργανωτικής αριστείας και της επιτυχίας των εργαζομένων (Berkeley, 2020).

Οι στόχοι συζητούνται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, στις συναντήσεις check-in. Αυτό παρέχει πλαίσιο για να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν αποτελέσματα μέσω καθοδήγησης και αμοιβαίας ανατροφοδότησης. Στο τέλος της περιόδου απόδοσης, εξετάζεται η απόδοση του εργαζομένου σε σχέση με τους αναμενόμενους στόχους και τα μέσα που χρησιμοποιούνται και οι συμπεριφορές που επιδεικνύονται για την επίτευξη των στόχων. Μαζί, καθορίζουν νέους στόχους για την επόμενη περίοδο απόδοσης (Berkeley, 2020).

Υπάρχουν βασικά στοιχεία που εμπλέκονται στην οικοδόμηση ενός αποτελεσματικού πλαισίου διαχείρισης επιδόσεων, σύμφωνα με τον Clearreview (2020). Αυτά είναι:

- **Ρύθμιση στόχου.** Πρέπει να καθοριστούν στόχοι με τον σωστό τρόπο, να έχουν νόημα και να είναι κατανοητοί. Οι εργαζόμενοι έχουν το πλαίσιο των στόχων και πώς οι επιμέρους στόχοι προωθούν τους οργανωτικούς στόχους. Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για τους ρόλους τους και ασχολούνται περισσότερο, όταν ξέρουν - και πραγματικά κατανοούν - πως έχει σημασία η δουλειά τους. Η ρύθμιση στόχου είναι μια διαδικασία συνεργασίας. Όταν οι στόχοι ρίχνονται προς τα κάτω από τα ανώτατα επίπεδα ενός οργανισμού, οι εταιρείες ευθυγραμμίζουν τους στόχους προς τα πάνω. Έτσι, ο καθορισμός

στόχων περιλαμβάνει τη συνάντηση με τους υπαλλήλους και τη διαφάνεια σχετικά με τους στόχους, την κατεύθυνση και τα εμπόδια της εταιρείας. Οπλισμένοι με αυτές τις πληροφορίες, οι εργαζόμενοι μπορούν να δημιουργήσουν στόχους που συμπληρώνουν τους οργανωτικούς στόχους και λαμβάνουν καθημερινές αποφάσεις για την προώθηση αυτών των στόχων. Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι μπαίνουν στη θέση του οδηγού και τους επιτρέπεται να αναπτύξουν τους δικούς τους στόχους (πριν τους εγκριθούν από τον προϊστάμενό τους), βιώνουν αυξημένη αίσθηση αυτονομίας και ιδιοκτησίας για την εργασία τους. Αναπόφευκτα, αυτό οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση.

- **Διαφανής επικοινωνία και συνεργασία.** Οι εργαζόμενοι θέλουν - και αξίζουν - οι προϊστάμενοι και οι ηγέτες τους να είναι ανοιχτοί και αυθεντικοί ανά πάσα στιγμή. Δεν θέλουν να παραμένουν στο σκοτάδι όταν οι εταιρείες περνούν δύσκολες στιγμές. Θέλουν να ενημερώνονται και να έχουν επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο, ενώ δημιουργούν υγιείς σχέσεις με συναδέλφους και διευθυντές. Αυτό συνεπάγεται τακτική ανάδραση και ειλικρινή συζήτηση, ακόμη και όταν είναι δύσκολη ή άβολη.
- **Αναγνώριση εργαζομένων.** Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης επιδόσεων δίνει προτεραιότητα στην αναγνώριση και ανταμοιβή των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται πολύτιμοι και εκτιμημένοι για τη δουλειά που κάνουν και για την προσπάθεια που καταβάλλουν. Εάν η αναγνώριση των εργαζομένων δεν αποτελεί προτεραιότητα, αυτό έχει αρνητικό αντίκτυπο στον εθελοντικό κύκλο εργασιών.
- **Ειλικρινείς και τακτικές ανατροφοδοτήσεις και κριτικές.** Όσο πιο συχνά και ακριβή είναι τα σχόλια, τόσο καλύτερη είναι η ατομική απόδοση. Οι εργαζόμενοι θέλουν τακτικές πληροφορίες σχετικά με την εργασία τους και οι καλύτερα ενημερωμένοι υπάλληλοι για την απόδοσή τους τόσο καλύτερα μπορούν να βελτιωθούν και να υπερέχουν.
- **Ανάπτυξη υπαλλήλων.** Κανένας φιλόδοξος κορυφαίος εργαζόμενος δεν θέλει να παραμείνει σε εταιρεία μακροπρόθεσμα χωρίς να βελτιώσει και να αναπτύξει δεξιότητες. Η πρόοδος και η ανάπτυξη είναι σημαντικά για τους εργαζομένους - για να μην αναφέρουμε ότι οι εταιρείες έχουν όφελος, όταν οι εργαζόμενοι είναι πιο εξειδικευμένοι και ικανοί.

Πέρα από την επίσημη αξιολόγηση που γίνεται από τον οργανισμό σε τακτική βάση υπάρχει και η ανεπίσημη αξιολόγηση της απόδοσης που διενεργείται όποτε ο προϊστάμενος θεωρεί ότι είναι απαραίτητο να κάνει κάποια κριτική σχετικά με τον τρόπο που κάνει τη δουλειά του ένας εργαζόμενος. Η αξιολόγηση αυτή βοηθάει γιατί όσο πιο γρήγορα επισημαίνεται μια λάθος συμπεριφορά τόσο πιο εύκολα διορθώνεται και αποφεύγονται δυσάρεστες εκπλήξεις στην επίσημη αξιολόγηση.

1.4.3. Στρατηγικές διαχείρισης της απόδοσης

Η διαχείριση της απόδοσης είναι κρίσιμη πτυχή της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Επειδή είναι η βασική διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η εργασία, θεωρείται η «Αχίλλειος πτέρνα» της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου (Pulakos, 2009) και πρέπει να αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα των ηγετών (Lawler, 2008).

Ωστόσο, λιγότερο από το ένα τρίτο των εργαζομένων πιστεύει ότι η διαδικασία διαχείρισης τους βοηθά στη βελτίωση της απόδοσής τους και η διαχείριση απόδοσης συγκαταλέγεται τακτικά στα χαμηλότερα θέματα στις έρευνες ικανοποίησης των εργαζομένων (Pulakos, 2009). Οι σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί έχουν οδηγήσει πολλούς από αυτούς να επανεστιάσουν την προσοχή τους στα συστήματα διαχείρισης επιδόσεων (Buchner, 2007) και να διερευνήσουν τρόπους βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Πολλοί υποστηρίζουν ότι ένας τρόπος για να βελτιωθεί η διαδικασία διαχείρισης των επιδόσεων είναι να επικεντρωθούν στην προώθηση της εμπλοκής των εργαζομένων ως οδηγού για αυξημένη απόδοση.

Οι οργανισμοί επαναπροσδιορίζουν τον τρόπο για τη διαχείριση των επιδόσεων, χρησιμοποιούν διαφορετικές στρατηγικές για να κάνουν τη συνεχή διαδικασία διαχείρισης απόδοσης πιο αποτελεσματική και να αυξάνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων. Η ιστοσελίδα BTS (2020) αναφέρει τις βασικές στρατηγικές που θεωρούνται επιτυχημένες στην παρούσα φάση αναφορικά με τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων:

- **Διαφανή σχόλια.** Ιστορικά, οι κριτικές για την απόδοση τείνουν να είναι μονόπλευρες. Οι προϊστάμενοι δίνουν άμεσα σχόλια στους υπαλλήλους και οι υπάλληλοι ακούνε παθητικά. Με τη διεύρυνση του σχολίων-κρίσεων, ο υπάλληλος λαμβάνει μια ευρύτερη εικόνα. Η ενσωμάτωση σχολίων από συναδέλφους, πελάτες, άμεσες αναφορές και άλλα επιτρέπει στον υπάλληλο να κατανοήσει καλύτερα πώς αντιλαμβάνονται τα άτομα με τα οποία συνεργάζεται στενά.
- **Mentoring.** Για να βοηθήσουν στην ομαλή μετάβαση, οι οργανισμοί πρέπει να προσδιορίσουν τα κατάλληλα κανάλια για να κοινοποιήσουν τις αλλαγές και να δημιουργήσουν χρονοδιάγραμμα για το πότε θα ανακοινωθούν οι αλλαγές. Η επικοινωνία πρέπει να συμβαίνει συχνά και σταδιακά. Οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν έναν συνασπισμό υποστηρικτικών ηγετών για να βοηθήσουν στην παράδοση των βασικών μηνυμάτων και να συγκεντρώσουν υποστήριξη για τη νέα διαδικασία.
- **Check-in.** Οι εταιρείες που αγκαλιάζουν τη συνεχή διαχείριση επιδόσεων εφαρμόζουν check-in για να υποστηρίξουν την ανάπτυξη των εργαζομένων. Ενώ διαφέρουν ανάλογα με τον οργανισμό, τα check-in είναι συνήθως άτυπες συνομιλίες απόδοσης που ξεκινούν είτε από τον προϊστάμενο είτε από τον υπάλληλο. Πολλά συστήματα διαχείρισης επιτρέπουν σε άτομα να ανεβάζουν τεκμηρίωση για συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο με διευθυντές για να παρακολουθούν την πρόοδο και τις σημειώσεις τους. Τα check-in βοηθούν τους υπαλλήλους να κατανοήσουν πώς προχωρούν έναντι στους στόχους τους καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Επιτρέπουν επίσης την ενημέρωση των στόχων καθώς αλλάζουν οι οργανωτικές προτεραιότητες.

- **Ρύθμιση στόχου για κινητά.** Με τον πολλαπλασιασμό των ψηφιακών καναλιών, πολλοί υπάλληλοι στρέφονται σε κινητές συσκευές για να βελτιώσουν την παρακολούθηση απόδοσης. Εάν ένας οργανισμός διαθέτει σύστημα διαχείρισης επιδόσεων με μια εφαρμογή για κινητά ή σχεδιασμό που ανταποκρίνεται, οι διαχειριστές μπορούν εύκολα να καταγράψουν συνομιλίες εν κινήσει με υπαλλήλους και να παρακολουθούν τους στόχους και την πρόοδο. Αυτή η προσέγγιση απλοποιεί τη διαχείριση στόχων για υπαλλήλους που εργάζονται κυρίως στον ιδιωτικό τομέα.
- **Προγράμματα επιβράβευσης εργαζομένων.** Τα προγράμματα επιβράβευσης εργαζομένων υποστηρίζουν τη διαδικασία απόδοσης, ενθαρρύνοντας τους υπαλλήλους να αναπτυχθούν και εξελιχθούν στην καριέρα τους και σε αντάλλαγμα βοηθούν τους οργανισμούς να διατηρήσουν ποιοτικό ταλέντο στον χώρο εργασίας. Πολλές πλατφόρμες διαχείρισης ταλέντων διαθέτουν εργαλεία που οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν για να παρακολουθήσουν την ανάπτυξη και τα σχόλια απόδοσης. Για παράδειγμα, οι εταιρείες μπορούν να παρέχουν σήματα στους υπαλλήλους για την ολοκλήρωση μαθημάτων και να επιτρέπουν στους υπαλλήλους να χρησιμοποιούν κονκάρδες για να αναγνωρίζουν τους συναδέλφους τους για ισχυρή απόδοση σε ένα έργο ή εργασία. Αυτά τα σήματα μπορούν να εξαργυρωθούν για συγκεκριμένα βραβεία και μπορούν να εισαχθούν στον έλεγχο απόδοσης του υπαλλήλου για να δείξουν ότι έχουν εργαστεί για να αναπτυχθούν στον ρόλο / σταδιοδρομία τους.
- **Ευθυγράμμιση στόχου.** Ο σκοπός της ευθυγράμμισης στόχων είναι να δείξει ότι κάθε εργαζόμενος σε έναν οργανισμό επηρεάζει άμεσα την εταιρεία. Αυτό δημιουργεί συνέργεια μέσα σε μια εταιρεία καθώς τα άτομα εργάζονται συλλογικά προς έναν κοινό στόχο. Διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι δημιουργούν σχετικούς στόχους που είναι σημαντικοί για τον οργανισμό. Ο ξεκάθαρος καθορισμός σε αυτό που είναι σημαντικό για την εταιρεία και πώς μπορεί να συνεισφέρει το άτομο, διαβεβαιώνει τον εργαζόμενο ότι η εργασία που κάνει είναι σημαντική.

Όμως τι μπορεί να πάει στραβά στη διαχείριση επιδόσεων; Βασικός στόχος της διαχείρισης επιδόσεων είναι η ανάπτυξη και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της απόδοσης των μελών της ομάδας. Ο προϊστάμενος και το μέλος της ομάδας συνεργάζονται για να σχεδιάσουν, παρακολουθήσουν, επανεξετάσουν και αξιολογήσουν τους στόχους εργασίας του τελευταίου και τη συνολική συμβολή στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Διάφοροι τύποι εργαλείων χρησιμοποιούνται στη διαδικασία, που κυμαίνονται από χαρακτηριστικά που βασίζονται σε συμπεριφορές ή που βασίζονται σε αποτελέσματα. Τόσο οι επίσημες όσο και οι άτυπες επικοινωνίες χρησιμοποιούνται για την παροχή ανατροφοδότησης. Τα σχόλια μπορούν να είναι τακτικά ή έκτακτα. Αφιερώνεται χρόνος και ενέργεια για να επιτευχθούν οι στόχοι, να εξεταστεί η απόδοση και να αξιολογηθεί. Ωστόσο, τα πράγματα μπορούν να πάνε στραβά αν δεν επιτυγχάνεται η απαιτούμενη αποτελεσματικότητα της απόδοσης των εργαζομένων. Μερικές από τις σημαντικότερες προκλήσεις στη διαχείριση της απόδοσης μπορεί να είναι οι:

Λάθος σχεδιασμός. Το σύστημα διαχείρισης των επιδόσεων και τα εργαλεία πρέπει να ταιριάζουν με τις συγκεκριμένες ανάγκες του οργανισμού. Η εμπιστοσύνη των χρηστών είναι απόλυτη αναγκαιότητα για την επιτυχία του συστήματος. Ο σχεδιασμός πρέπει να δοκιμαστεί σε πιλοτική βάση προτού διατεθεί στον οργανισμό στο σύνολό του. Έγγραφα και έντυπα πρέπει να είναι στη θέση τους. Το σύστημα πρέπει να είναι δίκαιο και η διαχείριση της απόδοσης πρέπει να θεωρείται συνεχής διαδικασία και όχι δραστηριότητα που διεξάγεται μία ή δύο φορές τον χρόνο. Ο σχεδιασμός πρέπει να περιλαμβάνει μηχανισμούς για την επιβράβευση της απόδοσης (Erma, 2020).

Απουσία ολοκλήρωσης. Το σύστημα διαχείρισης επιδόσεων πρέπει να ενσωματωθεί με στρατηγικό σχεδιασμό και συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, και με την οργανωτική κουλτούρα, τη δομή και όλα τα άλλα σημαντικά οργανωτικά συστήματα και διαδικασίες. Η έλλειψη δέσμευσης ηγεσίας μπορεί να θεωρηθεί ουσιαστική πρόκληση. Η δέσμευση και υποστήριξη της ηγεσίας είναι απαραίτητη για την ομαλή εφαρμογή του συστήματος. Οι ηγέτες πρέπει να καθοδηγήσουν τη διαδικασία και να κάνουν τη διαχείριση των επιδόσεων αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης. Οι ηγέτες συμβάλλουν στον καθορισμό των στρατηγικών κατευθύνσεων και των επιδόσεων και την παρακολούθηση και την επισκόπηση της απόδοσης σε ολόκληρο τον οργανισμό. Ενισχύουν τον κύκλο απόδοσης αναγνωρίζοντας και ανταμείβοντας την απόδοση.

Ταυτόχρονα, η παράβλεψη της διαχείρισης αλλαγών στην εφαρμογή του συστήματος μπορεί να αποβεί πρόβλημα. Η στρατηγική διαχείριση της αλλαγής αποτελεί ζωτικό μέρος της εφαρμογής του συστήματος. Οδηγείται από την ανώτατη διοίκηση, περιλαμβάνει προσεκτική διαχείριση της αντίστασης. Η επικοινωνία θα αποτελούσε σημαντική παρέμβαση και βασικό εργαλείο για τη διαχείριση της αλλαγής. Τα ορόσημα και τα χρονοδιαγράμματα εφαρμογής πρέπει να ακολουθούνται. Πρέπει να υπάρχουν σωστά έγγραφα. Τέλος, είναι σημαντική η ικανότητα χρήσης του συστήματος διαχείρισης επιδόσεων, που είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί η ομαλή εφαρμογή του συστήματος.

Μερικές από τις κύριες δεξιότητες περιλαμβάνουν:

- Καθορισμός στρατηγικών στόχων, δεικτών απόδοσης, βασικών ικανοτήτων και συμβάσεων απόδοσης.
- Καθορισμός μέτρων απόδοσης που αντιστοιχούν στα KPI.
- Παροχή και λήψη σχολίων, διεξαγωγή συνεντεύξεων αξιολόγησης και ενεργή ακρόαση.
- Εκπαίδευση απόδοσης.

1.5.Ανακεφαλαίωση

Οι έρευνες για την ηγεσία και την προβληματική ηγεσία αναδεικνύουν τη σημασία που έχει η ηγεσία για τους οργανισμούς και για τους εργαζομένους και την απόδοσή τους. Η προβληματική διοίκηση εκδηλώνεται μέσα από τη λανθασμένη και μη δίκαιη λήψη αποφάσεων και δημιουργεί αίσθημα αδικίας στους εργαζομένους με αποτέλεσμα τη μη αποδοτική εργασία τους.

Κεφάλαιο 2ο: Μεθοδολογία της έρευνας

2.1.Εισαγωγή

Στο πρώτο μέρος της έρευνας έγινε προσπάθεια βιβλιογραφικής ανασκόπησης θεωριών, μοντέλων και ερευνών σχετικά με την ηγεσία και την επίδρασή της σε εργαζομένους ενός οργανισμού. Παρουσιάστηκαν, επίσης, έρευνες σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων και τη σχέση της απόδοσης με τη συμπεριφορά των ηγετών.

Τι γίνεται, όμως, στις περιπτώσεις που η συμπεριφορά του ηγέτη κρίνεται αναποτελεσματική; Η έρευνα, αν και αντιμετωπίζει την ηγεσία μόνο ως θετική διεργασία, έχει κάνει στροφή και προς την αναποτελεσματική ηγεσία, με την καταγραφή τέτοιων συμπεριφορών. Υπάρχουν πολλές πτυχές του ζητήματος που δεν έχουν διερευνηθεί αρκετά, όπως η επιρροή που έχουν οι συμπεριφορές στην επίδοση των εργαζομένων.

Ο Terper (2000) αναφέρει συμπεριφορές ενός προϊστάμενου προς τους υφισταμένους του όπως χρήση αρνητικών σχολίων στους ίδιους ή σε τρίτους για εκείνους, υποτίμηση ικανοτήτων, έλλειψη ευγένειας, προσβολές και εσκεμμένη δημιουργία εμποδίων και χρονοκαθυστερήσεων, αναφορά σε λάθη και αποτυχίες, και μετάθεση ευθυνών σε περίπτωση αποτυχίας. Οι Harris, Harvey και Kasmar (2011) βλέπουν τη σχέση μεταξύ καταχρηστικής ηγεσίας και επιθετικότητας προς τους υφισταμένους. Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο επιδρούν οι συμπεριφορές και η επιθετικότητα στους εργαζομένους αποτελεί ένα ζήτημα με σκοτεινά σημεία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται ο σκοπός και οι υποθέσεις της παρούσας εργασίας, αναφέρεται ο πληθυσμός που αποτέλεσε το δείγμα για το ερευνητικό κομμάτι της και εξηγείται η μέθοδος που ακολουθήθηκε για τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων.

2.2.Σκοπός και υποθέσεις έρευνας

Η έρευνα επιχειρεί να παρουσιάσει αποτελέσματα, συνέπειες και την επιρροή που έχει η δυσλειτουργική συμπεριφορά των ηγετών στην απόδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς. Στόχος είναι να αντλήσει πληροφορίες, μέσα από το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε και απευθύνθηκε σε εργαζομένους σε οργανισμούς, σχετικά με τον τρόπο δράσης του προϊστάμενου ως προς τις καθημερινές εργασίες, τον ιδιωτικό εργασιακό χώρο και τη βελτίωσή τους, αλλά και σχετικά με τις παραμέτρους που επηρεάζουν την αποδοτικότητά τους.

Σκοπός είναι να διαπιστωθεί η επιρροή των δυσλειτουργικών συμπεριφορών του ηγέτη στην ατομική επίδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς, η έκταση και ο βαθμός της. Απώτερος στόχος είναι να αναγνωρίζεται και να γίνεται κατανοητή η έννοια της δυσλειτουργικής συμπεριφοράς, και να διακρίνονται πρακτικές και τεχνικές που προωθούν την αναποτελεσματική ηγεσία.

Σύμφωνα με τη στοχοθεσία, διαμορφώθηκαν τρεις υποθέσεις εργασίας. Για πρακτικούς λόγους και τη διευκόλυνση της ερευνητικής προσπάθειας, οι υποθέσεις προσδιορίστηκαν με γνώμονα τις εξαρτημένες μεταβλητές.

Ελέγχθηκαν τρία διαφορετικά πλαίσια. Το πρώτο αφορά τον διακανονισμό των εργασιακών διαστάσεων, με ανάλυση σε διαχείριση πόρων και σε νέους τρόπους εκπλήρωσης δράσεων (εκπλήρωσης δράσεων). Το δεύτερο αφορά τη ρύθμιση

εργασιακών πρακτικών με ανάλυση σε αποτελεσματικότητα χρόνου (διαχείριση χρόνου) και αποτελεσματικότητα εργασιακής ροής (ροή δουλειάς) και το τρίτο αφορά τον προσδιορισμό εργασιακής λειτουργίας με ανάλυση σε αποδοτικό χρόνο (κέρδος χρόνου) και αποδοτικές εργασιακές σχέσεις (επίλυση προβλημάτων).

Σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές αναφορές και τους προβληματισμούς που αναφέρονται παραπάνω προκύπτουν οι επόμενες υποθέσεις για την έρευνα μας.

Υπόθεση εργασίας Α

Ο διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων στο πλαίσιο της ατομικής αποδοτικότητας / αποτελεσματικότητας των εργαζομένων επηρεάζεται από τις δυσλειτουργικές συμπεριφορές του ηγέτη.

Στο πλαίσιο της Υπόθεσης εργασίας Α διαμορφώνονται οι εξής επιμέρους υποθέσεις:

A^α Υπόθεση εργασίας: Ο διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων στα πλαίσια της ατομικής αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και στα δύο μέρη που αποτελούν την εξαρτημένη (διαχείριση πόρων και νέοι τρόποι εκπλήρωσης δράσεων) επηρεάζεται από τις συμπεριφορές λειτουργικής παραβατικότητας.

A^β Υπόθεση εργασίας: Ο διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων στα πλαίσια της ατομικής αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και στα δύο μέρη που αποτελούν την εξαρτημένη (διαχείριση πόρων και νέοι τρόποι εκπλήρωσης δράσεων) επηρεάζεται από τις από τις συμπεριφορές λειτουργικής αβεβαιότητας

A^γ Υπόθεση εργασίας: Ο διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων στα πλαίσια της ατομικής αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και στα δύο μέρη που αποτελούν την εξαρτημένη (διαχείριση πόρων και νέοι τρόποι εκπλήρωσης δράσεων) επηρεάζεται από τις από τις συμπεριφορές προσωπικής απαξίωσης.

A^δ Υπόθεση εργασίας: Η αλληλεξάρτηση των επιμέρους τριών ανεξάρτητων μεταβλητών Συμπεριφορές λειτουργικής παραβατικότητας, Συμπεριφορές λειτουργικής αβεβαιότητας, Συμπεριφορές προσωπικής απαξίωσης επηρεάζουν τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές που απαρτίζουν την εξαρτημένη μεταβλητή διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων στα πλαίσια της ατομικής αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Υπόθεση εργασίας Β

Η ρύθμιση εργασιακών πρακτικών στο πλαίσιο της ατομικής αποδοτικότητας / αποτελεσματικότητας των εργαζομένων επηρεάζεται από τις δυσλειτουργικές συμπεριφορές του ηγέτη.

Στο πλαίσιο της υπόθεσης εργασίας Β διαμορφώνονται οι εξής επιμέρους υποθέσεις:

B^α Η ρύθμιση εργασιακών πρακτικών στο πλαίσιο της ατομικής αποδοτικότητας / αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και στα δύο μέρη που αποτελούν την εξαρτημένη επηρεάζεται από τις συμπεριφορές λειτουργικής παραβατικότητας.

B^β Η ρύθμιση εργασιακών πρακτικών στο πλαίσιο της ατομικής αποδοτικότητας / αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και στα δύο μέρη που αποτελούν την εξαρτημένη επηρεάζεται από τις συμπεριφορές λειτουργικής αβεβαιότητας.

B^γ Η ρύθμιση εργασιακών πρακτικών στο πλαίσιο της ατομικής αποδοτικότητας / αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και στα δύο μέρη που αποτελούν την εξαρτημένη επηρεάζεται από τις συμπεριφορές προσωπικής απαξίωσης.

B^δ Η αλληλεξάρτηση των επιμέρους τριών ανεξάρτητων μεταβλητών Συμπεριφορές λειτουργικής παραβατικότητας, Συμπεριφορές λειτουργικής αβεβαιότητας Συμπεριφορές προσωπικής απαξίωσης επηρεάζουν τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές που απαρτίζουν την εξαρτημένη μεταβλητή Ρύθμιση εργασιακών πρακτικών στα πλαίσια της ατομικής αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Υπόθεση εργασίας Γ

Ο προσδιορισμός εργασιακής λειτουργίας στο πλαίσιο της ατομικής αποδοτικότητας / αποτελεσματικότητας των εργαζομένων επηρεάζεται από τις δυσλειτουργικές συμπεριφορές του ηγέτη.

Στο πλαίσιο της υπόθεσης εργασίας Γ διαμορφώνονται οι εξής επιμέρους υποθέσεις:

Γ^α Ο προσδιορισμός εργασιακής λειτουργίας στο πλαίσιο της ατομικής αποδοτικότητας / αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, και στα δύο μέρη που αποτελούν την εξαρτημένη, επηρεάζεται από τις συμπεριφορές λειτουργικής παραβατικότητας.

Γ^β Ο προσδιορισμός εργασιακής λειτουργίας στο πλαίσιο της ατομικής αποδοτικότητας / αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, και στα δύο μέρη που αποτελούν την εξαρτημένη, επηρεάζεται από τις συμπεριφορές λειτουργικής αβεβαιότητας.

Γ^γ Ο προσδιορισμός εργασιακής λειτουργίας στο πλαίσιο της ατομικής αποδοτικότητας / αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, και στα δύο μέρη που αποτελούν την εξαρτημένη, επηρεάζεται από τις συμπεριφορές προσωπικής απαξίωσης.

Γ^δ Η αλληλεξάρτηση των επιμέρους τριών ανεξάρτητων μεταβλητών Συμπεριφορές λειτουργικής παραβατικότητας, Συμπεριφορές λειτουργικής αβεβαιότητας, Συμπεριφορές προσωπικής απαξίωσης επηρεάζουν τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές που απαρτίζουν την εξαρτημένη μεταβλητή Προσδιορισμός εργασιακής λειτουργίας στα πλαίσια της ατομικής αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

2.3.Πληθυσμός / Δείγμα της έρευνας

Στόχος της εργασίας ήταν να διερευνηθεί η επιρροή των δυσλειτουργικών συμπεριφορών του ηγέτη στην ατομική απόδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς. Σύμφωνα με τον στόχο ήταν και τον πληθυσμιακό δείγμα της έρευνας, και για αυτόν τον λόγο επιλέχθηκαν υπάλληλοι σε διάφορους οργανισμούς.

Για τη δειγματοληπτική έρευνα αξιοποιήθηκε η μέθοδος της απλής τυχαίας δειγματοληψίας η οποία συνδυάστηκε με τη δειγματοληψία σκοπιμότητας. Η πρώτη εξασφαλίζει σε κάθε μέλος του πληθυσμού την ίδια πιθανότητα να συμπεριληφθεί στο δείγμα και η επιλογή του δείγματος πληθυσμού, έγινε από άτομα που ικανοποιούν ορισμένες υποθέσεις.

Η δειγματοληπτική έρευνα φέρει πλεονεκτήματα σε αντίθεση με την έρευνα σε ολόκληρο τον πληθυσμό. Η μείωση του κόστους, η σύντομη διάρκεια συλλογής δεδομένων και η δυνατότητα επανάληψης της διαδικασίας αποτελούν τα κυριότερα πλεονεκτήματα.

Το μέγεθος του δείγματος είναι 120 υπάλληλοι και αυτός είναι ο αριθμός των ερωτηματολογίων που συλλέχθηκε.

2.4. Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Μέθοδος της έρευνας είναι η ποσοτική μέθοδος συλλογής δεδομένων, καθώς τα ερευνητικά ερωτήματα είναι συγκεκριμένα και μπορεί να γίνει η αριθμητική επεξεργασία τους. Επιδίωξη της έρευνας ήταν να καταγραφούν αμερόληπτα οι απαντήσεις των ερωτηθέντων και να αποτυπωθούν όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένα, χωρίς να παρεμβάλλονται προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες.

Τα δεδομένα που συλλέγονται με ποσοτικές έρευνες αναλύονται με στατιστικές μεθόδους και εξασφαλίζεται, με αυτόν τον τρόπο, η αντικειμενική και αμερόληπτη προσέγγισή τους, καθώς ούτε και ο ερευνητής καταγράφει προσωπικές θέσεις και απόψεις ή προκαταλήψεις.

2.4.1. Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Εργαλείο συλλογής δεδομένων ήταν ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο που χωρίστηκε σε τρεις άξονες. Η επιλογή του ερωτηματολογίου έγινε στη βάση ότι:

- Είναι οικονομικότερο.
- Μπορεί να σταλεί σε μεγαλύτερο αριθμό ατόμων.
- Είναι εύκολη η δημιουργία και η χρήση του.
- Ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων που προκύπτουν είναι τυποποιημένος.
- Ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις.
- Είναι μέθοδος λιγότερο χρονοβόρος (Παπαγεωργίου, 2015 και Φίλιας, 2001).

Το ερωτηματολόγιο, ηλεκτρονικό ή έντυπο, περιλαμβάνει μια σειρά από ερωτήσεις, που ο ερωτώμενος απαντά γραπτά και με μια συγκεκριμένη σειρά. Τα δεδομένα που συλλέγονται είναι από άτομα που έχουν απαντήσει με την ίδια λογική στο ίδιο ακριβώς σύνολο ερωτήσεων. Ο τύπος των ερωτήσεων που επιλέχθηκαν ήταν τέτοιος ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της έρευνας και να είναι δυνατόν τα δεδομένα που προέκυψαν να επεξεργαστούν, χωρίς να υπάρχει η προσωπική εμπλοκή του ερευνητή. Έτσι, επιλέχθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου, βαθμονόμησης και διαβαθμισμένης κλίμακας.

Πριν από την αποστολή του ερωτηματολογίου, που δημιουργήθηκε με Google Forms, έγινε πιλοτική έρευνα για τον εντοπισμό λαθών και όσα εντοπίστηκαν διορθώθηκαν.

2.4.2. Περιγραφή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο ήταν δομημένο με τέτοιο τρόπο, ώστε οι ερωτηθέντες να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με την ηγεσία και τον τρόπο της, με τρόπο οργανωμένο ώστε να αναλυθεί. Οι άξονες ήταν:

- Γενικά στοιχεία.
- Ερωτήσεις για τη συμπεριφορά του προϊστάμενου.
- Ερωτήσεις για την απόδοσή τους και τη συμμετοχή του προϊστάμενου.

Λόγω της πανδημίας COVID-19 και των περιοριστικών μέτρων που είχαν ληφθεί στη χώρα κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας, τα ερωτηματολόγια απεστάλησαν ηλεκτρονικά. Η προώθησή του έγινε μέσα από κύκλο γνωστών αλλά και από σελίδα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ώστε να απαντήσουν όσο το δυνατόν περισσότεροι. Η περίοδος αποστολής του ήταν από τον Ιανουάριο έως και τον Μάρτιο 2021.

Αποτελείται από 22 ερωτήσεις, εύκολες στην κωδικοποίηση και γρήγορες ως προς τη συμπλήρωση. Το πρώτο τμήμα περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία. Οι πληροφορίες βοήθησαν στην εξαγωγή συμπερασμάτων και κατηγοριοποιήσεων. Το δεύτερο μέρος συλλέγει δεδομένα σχετικά με τη στάση του προϊσταμένου, με τέσσερις ερωτήσεις βαθμονόμησης. Σε αυτό καλύπτεται το ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τη σχέση του προϊσταμένου και των εργαζομένων. Ενώ το τρίτο μέρος συλλέγει δεδομένα σχετικά με την απόδοση των ίδιων των εργαζομένων σύμφωνα με τη συμπεριφορά των ηγετών, με έξι ερωτήσεις διαβαθμισμένης κλίμακας, από το 1 έως και το 100.

Οι ερωτήσεις που περιλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο ήταν 22 για να μπορέσει να απαντηθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα (7-9 λεπτά).

2.4.3. Εγκυρότητα ερωτηματολογίου

Η μέθοδος συλλογής δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίου είναι μια μέθοδος που προσφέρει εγκυρότητα και αξιοπιστία προκειμένου ο ερευνητής να μπορέσει να οδηγηθεί σε ολοκληρωμένα και ορθά συμπεράσματα.

Για να μπορέσουμε να διασφαλίσουμε αυτά τα στοιχεία, επιλέξαμε ερωτήσεις κλειστού τύπου και συγκεκριμένα ερωτήσεις βαθμονόμησης για να περιορίσουμε τις δυνατότητες απάντησης και οι συμμετέχοντες να επιλέξουν μόνο μία από τις υπάρχουσες απαντήσεις:

Ποτέ / Συχνά / Μερικές φορές

Ενώ επιλέξαμε και ερωτήσεις διαβαθμισμένης κλίμακας για να μπορέσουν να βαθμολογήσουν την απόδοσή τους.

Η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου εξασφαλίστηκε μέσα από την πιλοτική έρευνα που έγινε σε αυτό. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε περιορισμένο αριθμό ατόμων (200) για να διασφαλιστεί η συνάφειά του με τον στόχο της έρευνας, η σαφήνεια του περιεχομένου του και η ευκολία ή όχι στις απαντήσεις σύμφωνα με τον χρόνο που είχε τεθεί ως στόχος.

2.5. Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Τα απαντημένα ερωτηματολόγια περάστηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS της εταιρείας IBM, όπου κωδικοποιήθηκαν και αναλύθηκαν. Το SPSS επιλέχθηκε καθώς εφαρμόζει στατιστικούς τύπους και πραγματοποιεί υπολογισμούς. Τα δεδομένα εισάχθηκαν στο πρόγραμμα και στη συνέχεια εξήχθησαν τα αποτελέσματα.

Για να διαπιστωθεί η επαλήθευση ή μη των υποθέσεων έγινε χρήση της πολλαπλής ανάλυσης διακύμανσης MANOVA, που είναι κατάλληλη σε περιπτώσεις που οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι περισσότερες από μία. Στην περίπτωση της συγκεκριμένης έρευνας, οι ανεξάρτητες μεταβλητές ήταν δύο κάθε φορά. Τέλος, δεν πραγματοποιήθηκε ταυτόχρονη ανάλυση όλων των ανεξάρτητων μεταβλητών καθώς θα παρουσιαζόταν δυσκολία στην κατανόηση των αποτελεσμάτων από τον αναγνώστη.

Τα αποτελέσματα, όπως αυτά προέκυψαν από τις στατιστικές αναλύσεις, παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα.

Κεφάλαιο 3ο: Παρουσίαση δείγματος

3.1.Εισαγωγή

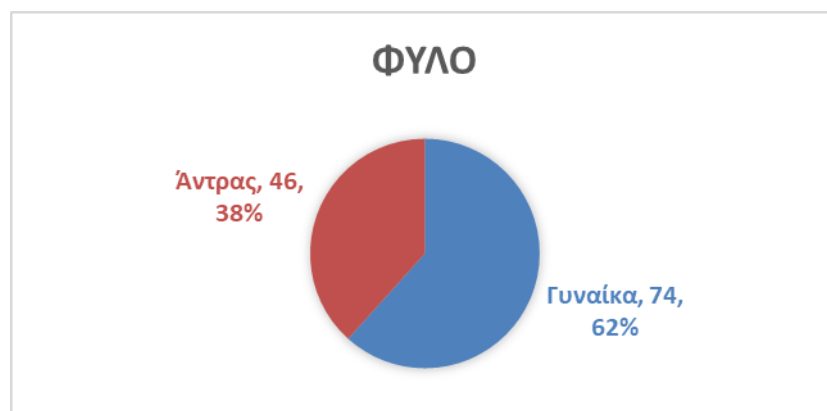
Η έρευνα διεξήχθη από τον Ιανουάριο έως και τον Μάρτιο 2021 και το δείγμα της αποτελείται από 120 εργαζομένους που εργάζονται στους Νομούς Αττικής, Ηρακλείου Κρήτης, Κυκλάδων και Λάρισας. Ενώ, μέρος στην έρευνα πήρε και υπάλληλος που εργάζεται εκτός Ελλάδας. Το μέγεθος του δείγματος θεωρείται αρκετά ικανοποιητικό για τη συλλογή δεδομένων, στο πλαίσιο μιας έρευνας σε μεταπτυχιακό επίπεδο, καθώς το μεγάλο δείγμα, αν και είναι αντιπροσωπευτικότερο, δεν είναι ικανό να εγγυηθεί την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Η συγκέντρωση των στατιστικών δεδομένων είναι μια από τις πιο σημαντικές ενέργειες που οφείλει να κάνει ο ερευνητής όταν επιθυμεί να μελετήσει στατιστικά ένα φαινόμενο και να επιλέξει τον τρόπο της δειγματοληψίας που θεωρεί ότι ταιριάζει καλύτερα στην έρευνά του.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος που έλαβε μέρος στην έρευνα, όπως αυτά συλλέχθηκαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο.

3.2.Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

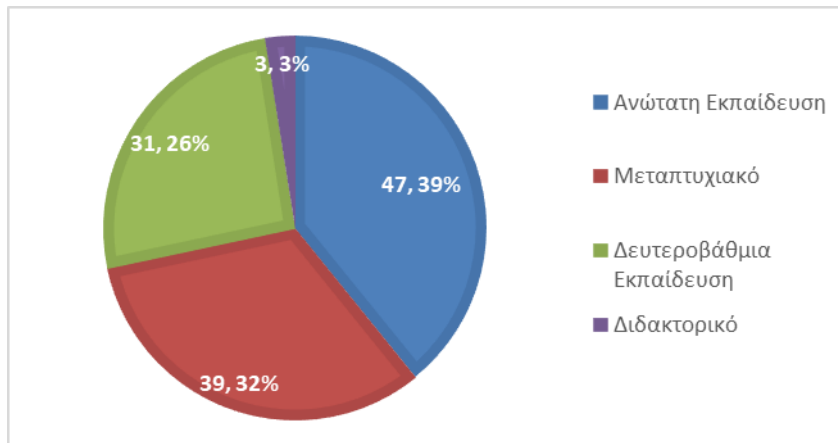
Το πρώτο δημογραφικό στοιχείο σχετικά με το δείγμα είναι το φύλο των συμμετεχόντων. 46 από τους συμμετέχοντες ήταν άντρες (38%) και 74 γυναίκες (62%).



Πίνακας 3.1: Φύλο συμμετεχόντων

Η μεγαλύτερη συμμετοχή των γυναικών στην έρευνα εξηγείται με όρους ψυχολογίας, αφού συνηθίζουν να συμμετέχουν ευκολότερα σε έρευνες, όταν τους ζητείται.

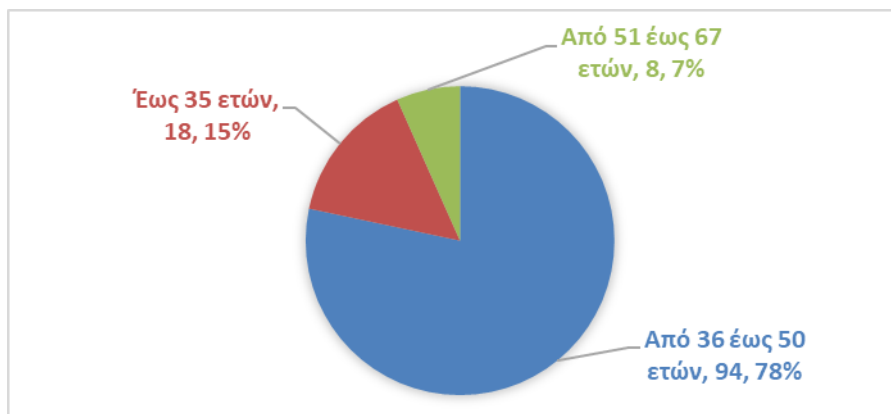
Στον Πίνακα 3.2 παρουσιάζεται η βαθμίδα της εκπαίδευσης που έχουν ολοκληρώσει οι συμμετέχοντες.



Πίνακας 3.2: Βαθμίδα Εκπαίδευσης

31 (31,26%) έχουν ολοκληρώσει Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και από αυτούς 20 ήταν γυναίκες και 11 άντρες. 47 (47,39%) έχουν πτυχίο Ανώτατης Εκπαίδευσης και από αυτούς 30 ήταν γυναίκες και 17 άντρες. 39 είναι κάτοχοι και μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (39,32%) και από αυτούς οι 24 ήταν γυναίκες και οι 15 άντρες. Διδακτορικό είχαν 3 (3,3%) και ήταν όλοι τους άντρες.

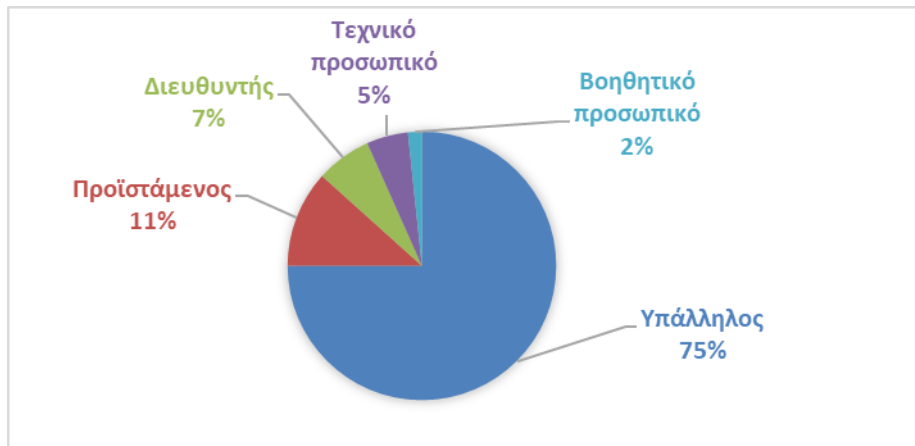
Στον Πίνακα 3.3 καταγράφεται η ηλικία των συμμετεχόντων. Για να είναι ευκολότερη η συλλογή των δεδομένων, έγινε χωρισμός σε τρεις κατηγορίες, έως 35 ετών, από 36 έως 50 ετών και από 51 έως και 67 ετών.



Πίνακας 3.3: Ηλικία συμμετεχόντων

Έτσι, παρατηρείται ότι 18 (15%) ήταν έως 35 ετών, από αυτούς 14 ήταν γυναίκες και 4 άντρες, 94 (78%) ήταν από 36 έως 50 ετών, από αυτούς 52 ήταν γυναίκες και 42 άντρες, και 8 ήταν από 51 έως 67 ετών, και ήταν όλες γυναίκες.

Στον Πίνακα 3.4 απεικονίζεται η θέση που είχαν οι συμμετέχοντες στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

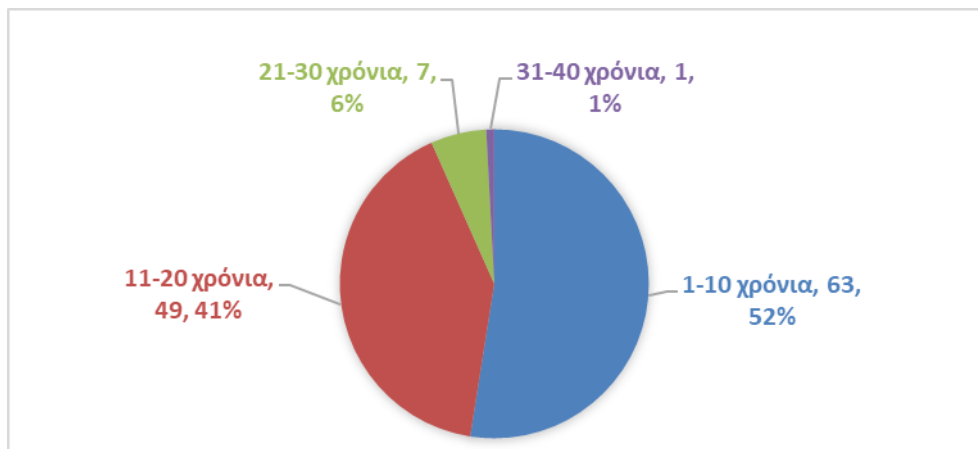


Πίνακας 3.4: Θέση στον οργανισμό

8 ήταν Διευθυντές (7%), 14 ήταν Προϊστάμενοι (11%), 90 υπάλληλοι (75%), 6 τεχνικό προσωπικό (5%) και 2 βοηθητικό προσωπικό (2%).

Από αυτούς, θέση Διευθυντή είχαν 5 άντρες και 3 γυναίκες, θέση προϊσταμένου 5 άντρες και 9 γυναίκες, θέση υπαλλήλου 30 άντρες και 60 γυναίκες, θέση τεχνικού προσωπικού 4 άντρες και 2 γυναίκες, και θέση βοηθητικού προσωπικού 2 άντρες.

Σε σχέση με τη θέση τους ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν και την προϋπηρεσία τους στους οργανισμούς που εργάζονται. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.5, τα έτη της προϋπηρεσίας χωρίστηκαν σε τέσσερις δεκαετίες.

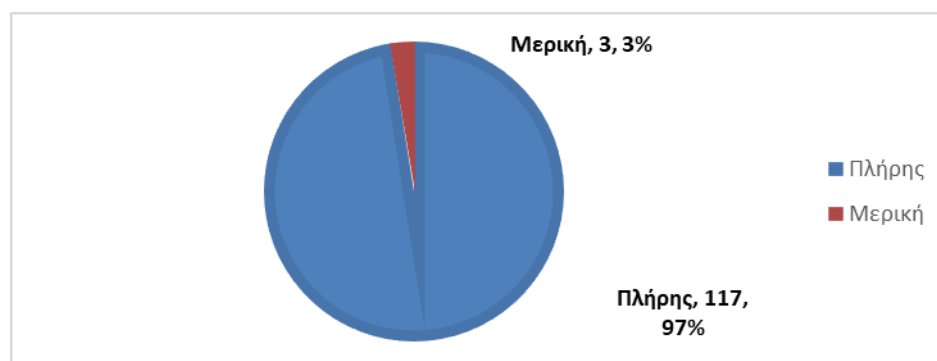


Πίνακας 3.5: Προϋπηρεσία στον οργανισμό

Από την παρατήρηση προκύπτει ότι:

- 1-10 χρόνια προϋπηρεσίας έχουν 63, εκ των οποίων θέση Διευθυντή έχουν 4 άτομα και 5 θέση προϊσταμένου.
- 11-20 χρόνια προϋπηρεσίας έχουν 49 εργαζόμενοι, εκ των οποίων έχουν θέση Διευθυντή 3 άτομα και θέση Προϊστάμενου 7.
- 21-30 χρόνια προϋπηρεσίας έχουν 7 άτομα, εκ των οποίων θέση Διευθυντή έχει 1 άτομο και θέση Προϊστάμενου 1.
- 31-40 χρόνια προϋπηρεσίας έχει 1 άτομο που έχει και θέση Προϊστάμενου.

Τέλος, καταγράφηκε η σχέση εργασίας που είχαν οι συμμετέχοντες με τον οργανισμό, όπως αναφέρεται στον Πίνακα 3.6.

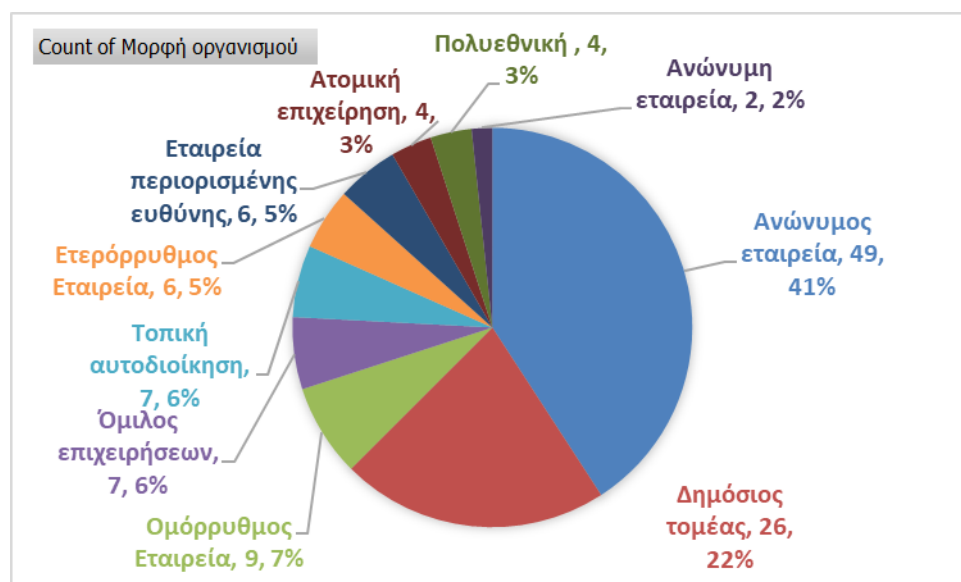


Πίνακας 3.6: Σχέση εργασίας

117 συμμετέχοντες έχουν σχέση πλήρους απασχόλησης και 3 έχουν σχέση μερικής απασχόλησης. Από τους 117, 72 ήταν γυναίκες και 45 άντρες, και από τους 3 με μερική, 2 ήταν γυναίκες και 1 άντρας.

3.3.Μορφή οργανισμού και αριθμός εργαζομένων

Η πρώτη ερώτηση αφορά τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα και παρουσιάζεται αναλυτικά στον Πίνακα 3.7. Παρατηρείται ότι από τους 120 συμμετέχοντες 49 εργάζονται σε ανώνυμες εταιρείες, 26 στον δημόσιο τομέα, 9 σε ομόρρυθμες εταιρείες, 7 σε ομίλους επιχειρήσεων, 7 στην τοπική αυτοδιοίκηση, 6 σε ετερόρρυθμες εταιρείες, 6 σε εταιρείες περιορισμένης ευθύνης, 4 σε ατομικές επιχειρήσεις, 4 σε πολυεθνικές και 2 σε ανώνυμες εταιρείες.



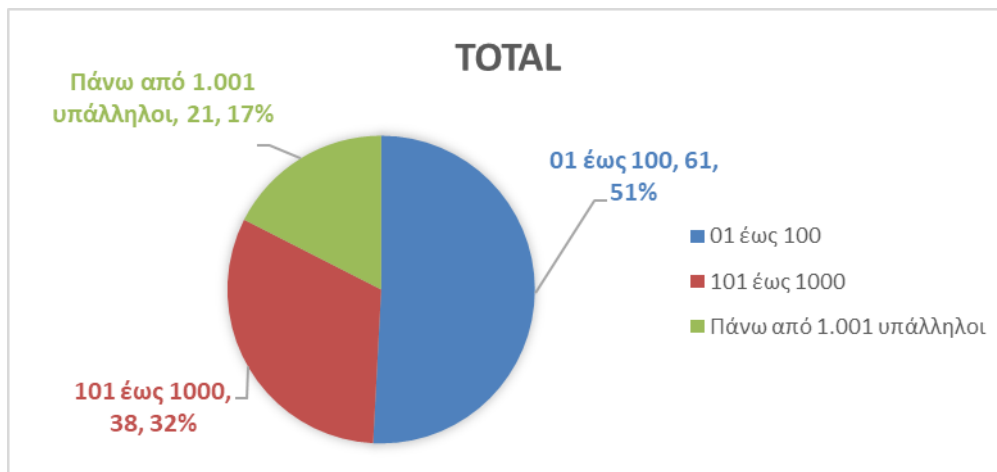
Πίνακας 3.7: Τομέας δραστηριότητας οργανισμού

Παρά το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο ήταν σε ηλεκτρονική μορφή και η αποστολή του έγινε με σχετική τυχαιότητα, η συντριπτική πλειοψηφία των απαντήσεων προήλθε από τον νομό Αττικής. Συγκεκριμένα, 114 συμμετέχοντες εργάζονται σε οργανισμούς στον νομό Αττικής, 2 στον νομό Κυκλάδων, 2 στον νομό Λάρισας, 1 στον νομό Ηρακλείου Κρήτης και 1 εκτός Ελλάδος. Ωστόσο, και αυτό μπορεί να εξηγηθεί, καθώς το μεγαλύτερο μέρος του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα εδρεύει στον νομό της Αττικής.



Πίνακας 3.8: Νομός έδρας οργανισμού

Στον Πίνακα 3.9 καταγράφεται ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων που απασχολεί ο κάθε οργανισμός. Για την πιο σύντομη παρουσίαση του δείγματος, το δείγμα των οργανισμών ταξινομήθηκε με βάση τα άτομα που απασχολεί σε κατηγορίες.



Πίνακας 3.9: Αριθμός εργαζομένων / οργανισμό.

61 (51%) δήλωσαν ότι εργάζονται σε οργανισμούς που απασχολούν έως και 100 υπαλλήλους, 38 (32%) δήλωσαν ότι εργάζονται σε οργανισμούς που απασχολούν έως και 1000 υπαλλήλους, και 21 (17%) δήλωσαν ότι εργάζονται σε οργανισμούς που απασχολούν περισσότερους από 1.001 υπαλλήλους.

Κεφάλαιο 4ο: Αποτελέσματα έρευνας

4.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και συγκεκριμένα η επιρροή ή μη των ανεξάρτητων μεταβλητών που ασκείται στις τιμές που λαμβάνουν οι εξαρτημένες μεταβλητές. Επίσης, εξετάζεται αν η συσχέτιση των ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζει ή όχι τις εξαρτημένες.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τις στατιστικές αναλύσεις ακολουθεί τη σειρά των υποθέσεων εργασίας, όπως αυτές παρατέθηκαν στο οικείο κεφάλαιο.

4.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων υπόθεση εργασίας Α

Παρουσίαση του δείγματος για τις δύο πρώτες ανεξάρτητες μεταβλητές

Between Subjects Factors			
		Value Label	N
11. Ο προϊστάμενός σας αποθαρρύνει τους υφισταμένους του να καινοτομούν στην εργασία τους.	1	Ποτέ	58
	2	Μερικές Φορές	53
	3	Συχνά	9
12. Ο προϊστάμενός σας παραβιάζει τον ιδιωτικό εργασιακό χώρο των υφισταμένων του.	1	Ποτέ	79
	2	Μερικές Φορές	37
	3	Συχνά	4

Πίνακας 4.1: Μέγεθος δείγματος για αποθάρρυνση καινοτομίας και παραβίαση ιδιωτικότητας.

Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζονται οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές Αποθάρρυνση καινοτομίας και Παραβίαση ιδιωτικότητας.

Αναφορικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή **Αποθάρρυνση καινοτομίας** που προσδιορίστηκε στην έρευνα από την ερώτηση «Ο προϊστάμενός σας αποθαρρύνει τους υφισταμένους του να καινοτομούν στην εργασία τους» από τους 120 συμμετέχοντες παρατηρείται ότι:

- 58 (48,33%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους δεν τους αποθαρρύνει ποτέ να καινοτομούν στην εργασία τους.
- 53 (44,17%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους μερικές φορές τους αποθαρρύνει να καινοτομούν στην εργασία τους.
- 9 (7,5%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους συχνά τους αποθαρρύνει να καινοτομούν στην εργασία τους.

Αναφορικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή **Παραβίαση ιδιωτικότητας** που προσδιορίστηκε στην έρευνα από την ερώτηση «Πόσο συχνά ο προϊστάμενός σας παραβιάζει τον ιδιωτικό εργασιακό χώρο των υφισταμένων του» από τους 120 συμμετέχοντες παρατηρείται ότι:

- 79 (65,83%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους δεν παραβιάζει ποτέ τον ιδιωτικό εργασιακό χώρο των υφισταμένων του.
- 37 (30,84%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους παραβιάζει μερικές φορές τον ιδιωτικό εργασιακό χώρο των υφισταμένων του.

- 4 (3,33%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους παραβιάζει συχνά τον ιδιωτικό εργασιακό χώρο των υφισταμένων του.

Multivariate Tests						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,571	73,230 ^b	2,000	110,000	,000
	Wilks' Lambda	,429	73,230 ^b	2,000	110,000	,000
	Hotelling's Trace	1,331	73,230 ^b	2,000	110,000	,000
	Roy's Largest Root	1,331	73,230 ^b	2,000	110,000	,000
Q11	Pillai's Trace	,217	6,765	4,000	222,000	,000
	Wilks' Lambda	,786	7,024 ^b	4,000	220,000	,000
	Hotelling's Trace	,267	7,279	4,000	218,000	,000
	Roy's Largest Root	,249	13,795 ^c	2,000	111,000	,000
Q12	Pillai's Trace	,074	2,128	4,000	222,000	,078
	Wilks' Lambda	,926	2,144 ^b	4,000	220,000	,076
	Hotelling's Trace	,079	2,160	4,000	218,000	,075
	Roy's Largest Root	,076	4,237 ^c	2,000	111,000	,017
Q11 * Q12	Pillai's Trace	,258	4,109	8,000	222,000	,000
	Wilks' Lambda	,755	4,142 ^b	8,000	220,000	,000
	Hotelling's Trace	,306	4,174	8,000	218,000	,000
	Roy's Largest Root	,230	6,381 ^c	4,000	111,000	,000

a. Design: Intercept + Q11 + Q12 + Q11 * Q12
b. Exact statistic
c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Πίνακας 4.2: Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών αποθάρρυνση καινοτομίας και παραβίαση ιδιωτικότητας.

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Συμπεριφορές λειτουργικής παραβατικότητας», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «αποθάρρυνση καινοτομίας» (Q11) και « παραβίαση ιδιωτικότητας » (Q12).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή « αποθάρρυνση καινοτομίας » (Q11):

$F(4,218) = 218,00, p < 0,001$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή « παραβίαση ιδιωτικότητας » (Q12):

$F(4,218) = 218,00, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «αποθάρρυνση καινοτομίας» και «παραβίαση ιδιωτικότητας» (Q11*Q12)

F (8,218) = 218,00, p<0,001 (στατιστικά σημαντικό)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση καινοτομίας» επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων», ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση καινοτομίας» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων». Τέλος, η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων».

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	17. Διαχείριση πόρων	28184,137 ^a	8	3523,017	7,458	,000
	18. Εκπλήρωση δράσεων	46746,925 ^b	8	5843,366	14,095	,000
Intercept	17. Διαχείριση πόρων	58554,289	1	58554,289	123,952	,000
	18. Εκπλήρωση δράσεων	54365,008	1	54365,008	131,138	,000
Q11	17. Διαχείριση πόρων	1068,332	2	534,166	1,131	,326
	18. Εκπλήρωση δράσεων	4897,157	2	2448,579	5,906	,004
Q12	17. Διαχείριση πόρων	3741,011	2	1870,505	3,960	,022
	18. Εκπλήρωση δράσεων	1061,090	2	530,545	1,280	,282
Q11 * Q12	17. Διαχείριση πόρων	4630,763	4	1157,691	2,451	,050
	18. Εκπλήρωση δράσεων	4984,387	4	1246,097	3,006	,021
Error	17. Διαχείριση πόρων	52435,855	111	472,395		
	18. Εκπλήρωση δράσεων	46016,375	111	414,562		
Total	17. Διαχείριση πόρων	676909,000	120			
	18. Εκπλήρωση δράσεων	666570,000	120			
Corrected Total	17. Διαχείριση πόρων	80619,992	119			
	18. Εκπλήρωση δράσεων	92763,300	119			

a. R Squared = ,350 (Adjusted R Squared = ,303)
b. R Squared = ,504 (Adjusted R Squared = ,468)

Πίνακας 4.3: Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (αποθάρρυνση καινοτομίας και παραβίαση ιδιωτικότητας) και εξαρτημένων μεταβλητών (διαχείριση πόρων, εκπλήρωση δράσεων).

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση καινοτομίας» δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση πόρων» και επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «Εκπλήρωση δράσεων», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση καινοτομίας» (Q11), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση πόρων»

$F(2,111) = 1,131, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Εκπλήρωση δράσεων»

$F(2,111) = 5,906, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «παραβίαση ιδιωτικότητας» επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση πόρων» και δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «Εκπλήρωση δράσεων».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «παραβίαση ιδιωτικότητας» (Q12), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση πόρων»

$F(2,111) = 3,960, p > 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Εκπλήρωση δράσεων»

$F(2,111) = 1,280, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «αποθάρρυνση καινοτομίας» και «παραβίαση ιδιωτικότητας» (Q11*Q12) δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «Διαχείριση πόρων» και «Εκπλήρωση δράσεων» που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση πόρων»

$F(4,111) = 2,451, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Εκπλήρωση δράσεων»

$F(4,111) = 3,006, p = 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Παρουσίαση του δείγματος για την τρίτη και τέταρτη ανεξάρτητη μεταβλητή

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
13. Ο προϊστάμενός σας δημιουργεί λειτουργικά προβλήματα στους υφισταμένους του.	1	Ποτέ	35
	2	Μερικές Φορές	67
	3	Συχνά	18
14. Ο προϊστάμενός σας δεν τηρεί τις εργασιακές του υποσχέσεις στους υφισταμένους του.	1	Ποτέ	46
	2	Μερικές Φορές	61
	3	Συχνά	13

Πίνακας 4.4: Μέγεθος δείγματος για τις ανεξάρτητες μεταβλητές Δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων και Μη τήρηση εργασιακών υποθέσεων.

Στον πίνακα 4.4 παρουσιάζονται οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές Δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων και Μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων.

Αναφορικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή **Δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων** που προσδιορίστηκε στην έρευνα από την ερώτηση «Πόσο συχνά ο προϊστάμενός σας δημιουργεί λειτουργικά προβλήματα στους υφισταμένους του στην εργασία τους», από τους 120 συμμετέχοντες, παρατηρείται ότι:

- 35 (29,17%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους δεν δημιουργεί ποτέ λειτουργικά προβλήματα στους υφισταμένους του.
- 67 (55,83%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους δημιουργεί μερικές φορές λειτουργικά προβλήματα στους υφισταμένους του.
- 18 (15,00%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους δημιουργεί συχνά λειτουργικά προβλήματα στους υφισταμένους του.

Αναφορικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή **Μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων** που προσδιορίστηκε στην έρευνα από την ερώτηση «Πόσο συχνά ο προϊστάμενός σας δεν τηρεί τις εργασιακές του υποσχέσεις στους υφισταμένους του», από τους 120 συμμετέχοντες, παρατηρείται ότι:

- 46 (38,33%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους δεν τηρεί ποτέ τις εργασιακές υποσχέσεις του στους υφισταμένους του.
- 61 (50,83%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους δεν τηρεί μερικές φορές τις εργασιακές υποσχέσεις του στους υφισταμένους του.
- 13 (10,83%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενος δεν τηρεί συχνά τις εργασιακές υποσχέσεις του στους υφισταμένους του.

Multivariate Tests ^a						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,835	281,326 ^b	2,000	111,000	,000
	Wilks' Lambda	,165	281,326 ^b	2,000	111,000	,000
	Hotelling's Trace	5,069	281,326 ^b	2,000	111,000	,000
	Roy's Largest Root	5,069	281,326 ^b	2,000	111,000	,000
Q13	Pillai's Trace	,132	3,942	4,000	224,000	,004
	Wilks' Lambda	,870	4,000 ^b	4,000	222,000	,004
	Hotelling's Trace	,147	4,055	4,000	220,000	,003
	Roy's Largest Root	,134	7,479 ^c	2,000	112,000	,001
Q14	Pillai's Trace	,185	5,714	4,000	224,000	,000
	Wilks' Lambda	,820	5,798 ^b	4,000	222,000	,000
	Hotelling's Trace	,214	5,881	4,000	220,000	,000
	Roy's Largest Root	,181	10,111 ^c	2,000	112,000	,000
Q13 *	Pillai's Trace	,092	1,792	6,000	224,000	,102
Q14	Wilks' Lambda	,909	1,812 ^b	6,000	222,000	,098

Hotelling's Trace	,100	1,831	6,000	220,000	,094
Roy's Largest Root	,095	3,547 ^c	3,000	112,000	,017

a. Design: Intercept + Q13 + Q14 + Q13 * Q14

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Πίνακας 4.5: Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών Δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων και Μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Συμπεριφορές λειτουργικής αβεβαιότητας», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» (Q13) και «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» (Q14).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» (Q13):

$F(4,220) = 220,00$, $p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» (Q14):

$F(4,220) = 220,00$, $p < 0,001$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» και «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» (Q13*Q14)

$F(6,220) = 220,00$, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» και «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων». Αντίθετα, η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων».

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	17. Διαχείριση πόρων	34298,077 ^a	7	4899,725	11,847	,000
	18. Εκπλήρωση δράσεων	37690,202 ^b	7	5384,315	10,950	,000
Intercept	17. Διαχείριση πόρων	211865,846	1	211865,846	512,262	,000
	18. Εκπλήρωση δράσεων	219885,039	1	219885,039	447,172	,000
Q13	17. Διαχείριση πόρων	5632,806	2	2816,403	6,810	,002
	18. Εκπλήρωση δράσεων	5976,647	2	2988,323	6,077	,003

Q14	17. Διαχείριση πόρων	7921,094	2	3960,547	9,576	,000
	18. Εκπλήρωση δράσεων	7804,795	2	3902,398	7,936	,001
Q13 * Q14	17. Διαχείριση πόρων	857,198	3	285,733	,691	,559
	18. Εκπλήρωση δράσεων	1012,068	3	337,356	,686	,562
Error	17. Διαχείριση πόρων	46321,914	112	413,589		
	18. Εκπλήρωση δράσεων	55073,098	112	491,724		
Total	17. Διαχείριση πόρων	676909,000	120			
	18. Εκπλήρωση δράσεων	666570,000	120			
Corrected Total	17. Διαχείριση πόρων	80619,992	119			
	18. Εκπλήρωση δράσεων	92763,300	119			

a. R Squared = ,425 (Adjusted R Squared = ,390)

b. R Squared = ,406 (Adjusted R Squared = ,369)

Πίνακας 4.6: Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων και Μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων) και εξαρτημένων μεταβλητών (Διαχείριση πόρων, Εκπλήρωση δράσεων).

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» και «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» επηρεάζουν και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «Διαχείριση πόρων» και «εκπλήρωσης δράσεων», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» (Q13), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση πόρων»

$F(2,112) = 6,810$, $p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Εκπλήρωση δράσεων»

$F(2,112) = 6,077$, $p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» (Q14), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση πόρων»

$F(2,112) = 9,576$, $p < 0,001$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Εκπλήρωση δράσεων»

$F(2,112) = 7,936$, $p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» και «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» (Q13*Q14) δεν επηρεάζει καμία από τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «Διαχείριση πόρων» και

«Εκπλήρωση δράσεων», που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση πόρων»

$F(3,112) = ,691, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Εκπλήρωση δράσεων»

$F(3,112) = ,686, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Παρουσίαση της επιλογής του δείγματος για την πέμπτη και έκτη ανεξάρτητη μεταβλητή

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
15. Ο προϊστάμενός σας υπενθυμίζει στους υφισταμένους του τα παλιά τους λάθη / αποτυχίες.	1	Ποτέ	84
	2	Μερικές Φορές	29
	3	Συχνά	7
16. Ο προϊστάμενός σας δεν ενδιαφέρεται για τα προβλήματα των υφισταμένων του.	1	Ποτέ	54
	2	Μερικές Φορές	34
	3	Συχνά	32

Πίνακας 4.7: Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών Υπενθύμιση λαθών και Ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα.

Αναφορικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή **Υπενθύμιση λαθών**, από τις απαντήσεις των 120 συμμετεχόντων, παρατηρείται ότι:

- 84 (70,00%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους ποτέ δεν υπενθυμίζει στους υφισταμένους του τα παλιά τους λάθη / αποτυχίες.
- 29 (24,17%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους μερικές φορές υπενθυμίζει στους υφισταμένους του τα παλιά τους λάθη / αποτυχίες.
- 7 (5,83%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους συχνά υπενθυμίζει στους υφισταμένους του τα παλιά τους λάθη / αποτυχίες.

Αναφορικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή **Ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα**, παρατηρείται ότι:

- 54 (45,00%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους ποτέ δεν ενδιαφέρεται για τα προβλήματα των υφισταμένων του.
- 34 (28,33%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους μερικές φορές δεν ενδιαφέρεται για τα προβλήματα των υφισταμένων του.
- 32 (26,67%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους συχνά δεν ενδιαφέρεται για τα προβλήματα των υφισταμένων του.

Multivariate Tests ^a						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,730	150,292 ^b	2,000	111,000	,000
	Wilks' Lambda	,270	150,292 ^b	2,000	111,000	,000
	Hotelling's Trace	2,708	150,292 ^b	2,000	111,000	,000

	Roy's Largest Root	2,708	150,292 ^b	2,000	111,000	,000
Q15	Pillai's Trace	,127	3,795	4,000	224,000	,005
	Wilks' Lambda	,873	3,891 ^b	4,000	222,000	,004
	Hotelling's Trace	,145	3,984	4,000	220,000	,004
	Roy's Largest Root	,143	8,023 ^c	2,000	112,000	,001
Q16	Pillai's Trace	,282	9,188	4,000	224,000	,000
	Wilks' Lambda	,726	9,640 ^b	4,000	222,000	,000
	Hotelling's Trace	,367	10,087	4,000	220,000	,000
	Roy's Largest Root	,335	18,739 ^c	2,000	112,000	,000
Q15 * Q16	Pillai's Trace	,126	2,513	6,000	224,000	,023
	Wilks' Lambda	,877	2,506 ^b	6,000	222,000	,023
	Hotelling's Trace	,136	2,498	6,000	220,000	,023
	Roy's Largest Root	,098	3,646 ^c	3,000	112,000	,015
a. Design: Intercept + Q15 + Q16 + Q15 * Q16						
b. Exact statistic						
c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.						

Πίνακας 4.8: Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών Ανάπτυξη υπενθύμιση λαθών και Ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα (υπόθεση εργασίας 1.3).

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Συμπεριφορές προσωπικής απαξίωσης», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «υπενθύμιση λαθών» (Q15) και «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» (Q16).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «υπενθύμιση λαθών» (Q15):

$F(4,220) = 220,00$, $p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» (Q16):

$F(4,220) = 220,00$, $p < 0,001$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «υπενθύμιση λαθών» και «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» (Q15*Q16)

$F(6,220) = 220,00$, $p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «υπενθύμιση λαθών» και «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων». Επίσης, η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζει και τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων».

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

Corrected Model	17. Διαχείριση πόρων	25532,168 ^a	7	3647,453	7,416	,000
	18. Εκπλήρωση δράσεων	44250,997 ^b	7	6321,571	14,595	,000
Intercept	17. Διαχείριση πόρων	124003,484	1	124003,484	252,114	,000
	18. Εκπλήρωση δράσεων	115458,987	1	115458,987	266,559	,000
Q15	17. Διαχείριση πόρων	3438,644	2	1719,322	3,496	,034
	18. Εκπλήρωση δράσεων	6908,924	2	3454,462	7,975	,001
Q16	17. Διαχείριση πόρων	8727,198	2	4363,599	8,872	,000
	18. Εκπλήρωση δράσεων	16116,013	2	8058,006	18,603	,000
Q15 * Q16	17. Διαχείριση πόρων	2407,016	3	802,339	1,631	,186
	18. Εκπλήρωση δράσεων	2484,591	3	828,197	1,912	,132
Error	17. Διαχείριση πόρων	55087,824	112	491,856		
	18. Εκπλήρωση δράσεων	48512,303	112	433,146		
Total	17. Διαχείριση πόρων	676909,000	120			
	18. Εκπλήρωση δράσεων	666570,000	120			
Corrected Total	17. Διαχείριση πόρων	80619,992	119			
	18. Εκπλήρωση δράσεων	92763,300	119			
a. R Squared = ,317 (Adjusted R Squared = ,274)						
b. R Squared = ,477 (Adjusted R Squared = ,444)						

Πίνακας 4.9: Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Υπενθύμιση λαθών και Ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα) και εξαρτημένων μεταβλητών (Διαχείριση πόρων, Εκπλήρωση δράσεων).

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «υπενθύμιση λαθών» και «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» επηρεάζουν και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «Διαχείριση πόρων» και «Εκπλήρωση δράσεων», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «υπενθύμιση λαθών» (Q15), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση πόρων»

$F(2,112) = 3,496, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Εκπλήρωση δράσεων»

$F(2,112) = 7,975, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» (Q16), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση πόρων»

F (2,112) = 8,872, p<0,001 (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Εκπλήρωση δράσεων»

F (2,112) = 18,603, p<0,001 (στατιστικά σημαντικό)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «υπενθύμηση λαθών» και «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» (Q15*Q16) δεν επηρεάζει καμία από τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «Διαχείριση πόρων» και «Εκπλήρωση δράσεων», που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση πόρων»

F (2,113) = 1,631, p>0,05 (στατιστικά μη σημαντικό) ,

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Εκπλήρωση δράσεων»

F (2,113) = 1,912, p>0,05 (στατιστικά μη σημαντικό)

4.3. Παρουσίαση αποτελεσμάτων υπόθεση εργασίας B

Multivariate Tests ^a						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,385	34,435 ^b	2,000	110,000	,000
	Wilks' Lambda	,615	34,435 ^b	2,000	110,000	,000
	Hotelling's Trace	,626	34,435 ^b	2,000	110,000	,000
	Roy's Largest Root	,626	34,435 ^b	2,000	110,000	,000
Q11	Pillai's Trace	,008	,219	4,000	222,000	,928
	Wilks' Lambda	,992	,217 ^b	4,000	220,000	,929
	Hotelling's Trace	,008	,215	4,000	218,000	,930
	Roy's Largest Root	,008	,421 ^c	2,000	111,000	,658
Q12	Pillai's Trace	,089	2,573	4,000	222,000	,039
	Wilks' Lambda	,913	2,563 ^b	4,000	220,000	,039
	Hotelling's Trace	,094	2,554	4,000	218,000	,040
	Roy's Largest Root	,070	3,883 ^c	2,000	111,000	,023
Q11 * Q12	Pillai's Trace	,105	1,544	8,000	222,000	,143
	Wilks' Lambda	,897	1,531 ^b	8,000	220,000	,148
	Hotelling's Trace	,111	1,518	8,000	218,000	,152
	Roy's Largest Root	,063	1,759 ^c	4,000	111,000	,142

a. Design: Intercept + Q11 + Q12 + Q11 * Q12

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Πίνακας 4.10: Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών Αποθάρρυνση καινοτομίας και Παραβίαση ιδιωτικότητας (υπόθεση εργασίας 2.1).

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hottelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Συμπεριφορές λειτουργικής παραβατικότητας», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «αποθάρρυνση καινοτομίας» (Q11) και «παραβίαση ιδιωτικότητας» (Q12).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση καινοτομίας» (Q11):

$F(4,218) = 218,00, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «παραβίαση ιδιωτικότητας» (Q12):

$F(4,218) = 218,00, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «αποθάρρυνση καινοτομίας» και «παραβίαση ιδιωτικότητας» (Q11*Q12)

$F(8,218) = 218,00, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση καινοτομίας» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ρύθμιση εργασιακών πρακτικών», ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «παραβίαση ιδιωτικότητας» επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ρύθμιση εργασιακών πρακτικών». Τέλος, η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ρύθμιση εργασιακών πρακτικών».

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	19. Διαχείριση χρόνου	35912,301 ^a	8	4489,038	6,060	,000
	20. Ροή δουλειάς	19316,708 ^b	8	2414,589	2,667	,010
Intercept	19. Διαχείριση χρόνου	46436,691	1	46436,691	62,689	,000
	20. Ροή δουλειάς	49440,754	1	49440,754	54,611	,000
Q11	19. Διαχείριση χρόνου	426,108	2	213,054	,288	,751
	20. Ροή δουλειάς	51,183	2	25,591	,028	,972
Q12	19. Διαχείριση χρόνου	5126,789	2	2563,394	3,461	,035
	20. Ροή δουλειάς	2944,610	2	1472,305	1,626	,201
Q11 * Q12	19. Διαχείριση χρόνου	5126,827	4	1281,707	1,730	,148
	20. Ροή δουλειάς	5961,749	4	1490,437	1,646	,168
Error	19. Διαχείριση χρόνου	82222,691	111	740,745		
	20. Ροή δουλειάς	100490,883	111	905,323		
Total	19. Διαχείριση χρόνου	646281,000	120			
	20. Ροή δουλειάς	527791,000	120			

Corrected Total	19. Διαχείριση χρόνου	118134,992	119			
	20. Ροή δουλειάς	119807,592	119			
a. R Squared = ,304 (Adjusted R Squared = ,254)						
b. R Squared = ,161 (Adjusted R Squared = ,101)						

Πίνακας 4.11: Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Αποθάρρυνση καινοτομίας και Παραβίαση ιδιωτικότητας) και εξαρτημένων μεταβλητών (Διαχείριση χρόνου, Ροή δουλειάς).

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση καινοτομίας» δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «Διαχείριση χρόνου» και «Ροή δουλειάς», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ρύθμιση εργασιακών πρακτικών».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση καινοτομίας» (Q11), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση χρόνου»

$F(2,111) = 0,288, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Ροή δουλειάς»

$F(2,111) = 0,028, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «παραβίαση ιδιωτικότητας» επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «Διαχείριση χρόνου» και «Ροή δουλειάς».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «παραβίαση ιδιωτικότητας» (Q12), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση χρόνου»

$F(2,111) = 3,461, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Ροή δουλειάς»

$F(2,111) = 1,626, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «αποθάρρυνση καινοτομίας και παραβίαση ιδιωτικότητας» (Q11*Q12) δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «Διαχείριση χρόνου» και «Ροή δουλειάς» που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ρύθμιση εργασιακών πρακτικών».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση χρόνου»

$F(4,111) = 1,730, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Ροή δουλειάς»

$F(4,111) = 1,646, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Multivariate Tests ^a						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,716	139,975 ^b	2,000	111,000	,000
	Wilks' Lambda	,284	139,975 ^b	2,000	111,000	,000
	Hotelling's Trace	2,522	139,975 ^b	2,000	111,000	,000
	Roy's Largest Root	2,522	139,975 ^b	2,000	111,000	,000
Q13	Pillai's Trace	,099	2,909	4,000	224,000	,022

	Wilks' Lambda	,902	2,928 ^b	4,000	222,000	,022
	Hotelling's Trace	,107	2,948	4,000	220,000	,021
	Roy's Largest Root	,095	5,339 ^c	2,000	112,000	,006
Q14	Pillai's Trace	,150	4,532	4,000	224,000	,002
	Wilks' Lambda	,855	4,527 ^b	4,000	222,000	,002
	Hotelling's Trace	,164	4,521	4,000	220,000	,002
	Roy's Largest Root	,119	6,674 ^c	2,000	112,000	,002
Q13 *	Pillai's Trace	,060	1,150	6,000	224,000	,334
Q14	Wilks' Lambda	,941	1,146 ^b	6,000	222,000	,337
	Hotelling's Trace	,062	1,142	6,000	220,000	,339
	Roy's Largest Root	,050	1,872 ^c	3,000	112,000	,138

a. Design: Intercept + Q13 + Q14 + Q13 * Q14

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Πίνακας 4.12: Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών Δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων και Μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων (υπόθεση εργασίας 2.2).

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Συμπεριφορές λειτουργικής αβεβαιότητας», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» (Q13) και «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» (Q14).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» (Q13):

$F(4,220) = 220,00$, $p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» (Q14):

$F(4,220) = 220,00$, $p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» και «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» (Q13*Q14)

$F(6,220) = 220,00$, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» και «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ρύθμιση εργασιακών πρακτικών». Αντίθετα, η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ρύθμιση εργασιακών πρακτικών».

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	19. Διαχείριση χρόνου	38741,972 ^a	7	5534,567	7,808	,000

	20. Ροή δουλειάς	24460,544 ^b	7	3494,363	4,105	,000
Intercept	19. Διαχείριση χρόνου	198461,839	1	198461,839	279,971	,000
	20. Ροή δουλειάς	137039,506	1	137039,506	160,974	,000
Q13	19. Διαχείριση χρόνου	7530,651	2	3765,325	5,312	,006
	20. Ροή δουλειάς	4317,003	2	2158,502	2,535	,084
Q14	19. Διαχείριση χρόνου	7317,008	2	3658,504	5,161	,007
	20. Ροή δουλειάς	11183,439	2	5591,720	6,568	,002
Q13 * Q14	19. Διαχείριση χρόνου	3949,761	3	1316,587	1,857	,141
	20. Ροή δουλειάς	3249,418	3	1083,139	1,272	,287
Error	19. Διαχείριση χρόνου	79393,019	112	708,866		
	20. Ροή δουλειάς	95347,048	112	851,313		
Total	19. Διαχείριση χρόνου	646281,000	120			
	20. Ροή δουλειάς	527791,000	120			
Corrected Total	19. Διαχείριση χρόνου	118134,992	119			
	20. Ροή δουλειάς	119807,592	119			

a. R Squared = ,328 (Adjusted R Squared = ,286)

b. R Squared = ,204 (Adjusted R Squared = ,154)

Πίνακας 4.13: Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων και Μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων) και εξαρτημένων μεταβλητών (Διαχείριση χρόνου, Ροή δουλειάς)

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων επηρεάζει μόνο την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση χρόνου» ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «Διαχείριση χρόνου» και «Ροή δουλειάς», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ρύθμιση εργασιακών πρακτικών».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» (Q13), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση χρόνου»

$F(2,112) = 5,312, p < 0,01$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Ροή δουλειάς»

$F(2,112) = 2,535, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» (Q14), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση χρόνου»

$F(2,112) = 5,161, p < 0,01$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Ροή δουλειάς»

$F(2,112) = 6,568, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» και «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» (Q13*Q14) δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «Διαχείριση χρόνου» και «Ροή δουλειάς» που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ρύθμιση εργασιακών πρακτικών».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση χρόνου»

F (3,112) = 1,857, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Ροή δουλειάς»

F (3,112) = 1,272, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Multivariate Tests ^a						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,566	72,333 ^b	2,000	111,000	,000
	Wilks' Lambda	,434	72,333 ^b	2,000	111,000	,000
	Hotelling's Trace	1,303	72,333 ^b	2,000	111,000	,000
	Roy's Largest Root	1,303	72,333 ^b	2,000	111,000	,000
Q15	Pillai's Trace	,137	4,115	4,000	224,000	,003
	Wilks' Lambda	,864	4,212 ^b	4,000	222,000	,003
	Hotelling's Trace	,157	4,306	4,000	220,000	,002
	Roy's Largest Root	,150	8,416 ^c	2,000	112,000	,000
Q16	Pillai's Trace	,099	2,902	4,000	224,000	,023
	Wilks' Lambda	,901	2,954 ^b	4,000	222,000	,021
	Hotelling's Trace	,109	3,004	4,000	220,000	,019
	Roy's Largest Root	,109	6,100 ^c	2,000	112,000	,003
Q15 * Q16	Pillai's Trace	,083	1,615	6,000	224,000	,144
	Wilks' Lambda	,918	1,607 ^b	6,000	222,000	,146
	Hotelling's Trace	,087	1,599	6,000	220,000	,149
	Roy's Largest Root	,062	2,330 ^c	3,000	112,000	,078

a. Design: Intercept + Q15 + Q16 + Q15 * Q16

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Πίνακας 4.14: Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών Υπενθύμιση λαθών και Ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα (υπόθεση εργασίας 2.3).

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Συμπεριφορές προσωπικής

απαξίωσης», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «υπενθύμιση λαθών» (Q15) και «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» (Q16).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «υπενθύμιση λαθών» (Q15):

$F(4,220) = 220,00, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» (Q16):

$F(4,220) = 220,00, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «υπενθύμιση λαθών» και «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» (Q15*Q16):

$F(6,220) = 220,00, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «υπενθύμιση λαθών» και «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ρύθμιση εργασιακών πρακτικών». Αντίθετα, η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ρύθμιση εργασιακών πρακτικών».

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	19. Διαχείριση χρόνου	35743,378 ^a	7	5106,197	6,941	,000
	20. Ροή δουλειάς	20170,261 ^b	7	2881,466	3,239	,004
Intercept	19. Διαχείριση χρόνου	102081,457	1	102081,457	138,766	,000
	20. Ροή δουλειάς	92300,035	1	92300,035	103,752	,000
Q15	19. Διαχείριση χρόνου	12128,923	2	6064,462	8,244	,000
	20. Ροή δουλειάς	9784,819	2	4892,409	5,499	,005
Q16	19. Διαχείριση χρόνου	8323,571	2	4161,786	5,657	,005
	20. Ροή δουλειάς	2569,824	2	1284,912	1,444	,240
Q15 * Q16	19. Διαχείριση χρόνου	2521,703	3	840,568	1,143	,335
	20. Ροή δουλειάς	3004,081	3	1001,360	1,126	,342
Error	19. Διαχείριση χρόνου	82391,614	112	735,639		
	20. Ροή δουλειάς	99637,331	112	889,619		
Total	19. Διαχείριση χρόνου	646281,000	120			
	20. Ροή δουλειάς	527791,000	120			
Corrected Total	19. Διαχείριση χρόνου	118134,992	119			
	20. Ροή δουλειάς	119807,592	119			

a. R Squared = ,303 (Adjusted R Squared = ,259)
b. R Squared = ,168 (Adjusted R Squared = ,116)

Πίνακας 4.15: Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Υπενθύμιση λαθών και Ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα) και εξαρτημένων μεταβλητών (Διαχείριση χρόνου, Ροή δουλειάς).

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «υπενθύμιση λαθών » επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «Διαχείριση χρόνου» και «Ροή δουλειάς», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ρύθμιση εργασιακών πρακτικών» ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» επηρεάζει μόνο την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση χρόνου».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «υπενθύμιση λαθών» (Q15), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση χρόνου»

F (2,112) = 8,244, $p < 0,001$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Ροή δουλειάς»

F (2,112) = 5,499, $p < 0,01$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» (Q16), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση χρόνου»

F (2,112) = 5,657, $p < 0,01$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Ροή δουλειάς»

F (2,112) = 1,444, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «υπενθύμιση λαθών» και «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» (Q15*Q16) δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «Διαχείριση χρόνου» και «Ροή δουλειάς» που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ρύθμιση εργασιακών πρακτικών».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση χρόνου»

F (3,112) = 1,143, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «Ροή δουλειάς»

F (3,112) = 1,126, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

4.4. Παρουσίαση αποτελεσμάτων υπόθεση εργασίας Γ

Multivariate Tests ^a						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,524	59,496 ^b	2,000	108,000	,000
	Wilks' Lambda	,476	59,496 ^b	2,000	108,000	,000
	Hotelling's Trace	1,102	59,496 ^b	2,000	108,000	,000
	Roy's Largest Root	1,102	59,496 ^b	2,000	108,000	,000
Q11	Pillai's Trace	,074	2,081	4,000	218,000	,084
	Wilks' Lambda	,927	2,074 ^b	4,000	216,000	,085
	Hotelling's Trace	,077	2,067	4,000	214,000	,086
	Roy's Largest Root	,060	3,281 ^c	2,000	109,000	,041
Q12	Pillai's Trace	,053	1,492	4,000	218,000	,206

	Wilks' Lambda	,947	1,499 ^b	4,000	216,000	,204
	Hotelling's Trace	,056	1,505	4,000	214,000	,202
	Roy's Largest Root	,056	3,046 ^c	2,000	109,000	,052
Q11 *	Pillai's Trace	,101	1,451	8,000	218,000	,177
Q12	Wilks' Lambda	,900	1,463 ^b	8,000	216,000	,172
	Hotelling's Trace	,110	1,475	8,000	214,000	,168
	Roy's Largest Root	,100	2,716 ^c	4,000	109,000	,033

a. Design: Intercept + Q11 + Q12 + Q11 * Q12

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Πίνακας 4.16: Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών Αποθάρρυνση καινοτομίας και παραβίαση ιδιωτικότητας (υπόθεση εργασίας 3.1).

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Συμπεριφορές λειτουργικής παραβατικότητας», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «αποθάρρυνση καινοτομίας» (Q11) και «παραβίαση ιδιωτικότητας» (Q12).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση καινοτομίας» (Q11):

$F(4,214) = 226,00$, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «παραβίαση ιδιωτικότητας» (Q12):

$F(4,214) = 226,00$, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «αποθάρρυνση καινοτομίας» και «παραβίαση ιδιωτικότητας» (Q11*Q12):

$F(8,214) = 214,00$, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές «αποθάρρυνση καινοτομίας» και «παραβίαση ιδιωτικότητας» δεν επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Προσδιορισμός εργασιακής λειτουργίας». Τέλος, ούτε και η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Προσδιορισμός εργασιακής λειτουργίας».

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	21. Κέρδος χρόνου	24360,783 ^a	8	3045,098	3,527	,001
	22. Επίλυση προβλημάτων	39576,736 ^b	8	4947,092	10,930	,000
Intercept	21. Κέρδος χρόνου	39987,101	1	39987,101	46,321	,000
	22. Επίλυση προβλημάτων	54182,746	1	54182,746	119,714	,000
Q11	21. Κέρδος χρόνου	2483,219	2	1241,610	1,438	,242

	22. Επίλυση προβλημάτων	2847,013	2	1423,507	3,145	,047
Q12	21. Κέρδος χρόνου	1354,818	2	677,409	,785	,459
	22. Επίλυση προβλημάτων	2649,288	2	1324,644	2,927	,058
Q11 *	21. Κέρδος χρόνου	3914,406	4	978,601	1,134	,345
Q12	22. Επίλυση προβλημάτων	4877,387	4	1219,347	2,694	,035
Error	21. Κέρδος χρόνου	94095,497	109	863,261		
	22. Επίλυση προβλημάτων	49333,535	109	452,601		
Total	21. Κέρδος χρόνου	483259,000	118			
	22. Επίλυση προβλημάτων	647126,000	118			
Corrected Total	21. Κέρδος χρόνου	118456,280	117			
	22. Επίλυση προβλημάτων	88910,271	117			
a. R Squared = ,206 (Adjusted R Squared = ,147)						
b. R Squared = ,445 (Adjusted R Squared = ,404)						

Πίνακας 4.17: Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Αποθάρρυνση καινοτομίας και Παραβίαση ιδιωτικότητας) και εξαρτημένων μεταβλητών (Κέρδος χρόνου, Επίλυση προβλημάτων).

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση καινοτομίας» επηρεάζει μόνο την εξαρτημένη μεταβλητή «επίλυση προβλημάτων» η οποία περιέχεται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Προσδιορισμός εργασιακής λειτουργίας».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση καινοτομίας» (Q11), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «κέρδος χρόνου»

$F(2,109) = 1,438, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επίλυση προβλημάτων»

$F(2,109) = 3,145, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «παραβίαση ιδιωτικότητας» δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «κέρδος χρόνου» και «επίλυση προβλημάτων», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Προσδιορισμός εργασιακής λειτουργίας».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «παραβίαση ιδιωτικότητας» (Q12), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «κέρδος χρόνου»

$F(2,109) = 0,785, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επίλυση προβλημάτων»

$F(2,109) = 2,927, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «αποθάρρυνση καινοτομίας» και «παραβίαση ιδιωτικότητας» (Q11*Q12) επηρεάζει μόνο την εξαρτημένη μεταβλητή «επίλυση προβλημάτων» και όχι την εξαρτημένη μεταβλητή

«κέρδος χρόνου», όπου περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Προσδιορισμός εργασιακής λειτουργίας».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «κέρδος χρόνου»

$F(4,109) = 1,134, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επίλυση προβλημάτων»

$F(4,109) = 0,694, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Multivariate Tests ^a						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,809	230,729 ^b	2,000	109,000	,000
	Wilks' Lambda	,191	230,729 ^b	2,000	109,000	,000
	Hotelling's Trace	4,234	230,729 ^b	2,000	109,000	,000
	Roy's Largest Root	4,234	230,729 ^b	2,000	109,000	,000
Q13	Pillai's Trace	,162	4,834	4,000	220,000	,001
	Wilks' Lambda	,842	4,898 ^b	4,000	218,000	,001
	Hotelling's Trace	,184	4,960	4,000	216,000	,001
	Roy's Largest Root	,158	8,669 ^c	2,000	110,000	,000
Q14	Pillai's Trace	,106	3,076	4,000	220,000	,017
	Wilks' Lambda	,894	3,136 ^b	4,000	218,000	,016
	Hotelling's Trace	,118	3,196	4,000	216,000	,014
	Roy's Largest Root	,118	6,483 ^c	2,000	110,000	,002
Q13 * Q14	Pillai's Trace	,070	1,333	6,000	220,000	,243
	Wilks' Lambda	,930	1,335 ^b	6,000	218,000	,243
	Hotelling's Trace	,074	1,336	6,000	216,000	,242
	Roy's Largest Root	,065	2,391 ^c	3,000	110,000	,072

a. Design: Intercept + Q13 + Q14 + Q13 * Q14

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Πίνακας 4.18: Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών Δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων και Μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων (υπόθεση εργασίας 3.2).

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Συμπεριφορές λειτουργικής αβεβαιότητας», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» (Q13) και «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» (Q14).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» (Q13):

$F(4,216) = 216,00, p < 0,01$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» (Q14):

F (4,216) = 216,00, p<0,05 (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» και «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» (Q13*Q14):

F (6,216) = 216,00, p>0,05 (στατιστικά μη σημαντικό)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» και «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Προσδιορισμός εργασιακής λειτουργίας». Τέλος, η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Προσδιορισμός εργασιακής λειτουργίας».

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	21. Κέρδος χρόνου	21280,195 ^a	7	3040,028	3,441	,002
	22. Επίλυση προβλημάτων	36102,799 ^b	7	5157,543	10,743	,000
Intercept	21. Κέρδος χρόνου	121173,508	1	121173,508	137,164	,000
	22. Επίλυση προβλημάτων	215687,910	1	215687,910	449,286	,000
Q13	21. Κέρδος χρόνου	4898,784	2	2449,392	2,773	,067
	22. Επίλυση προβλημάτων	7644,319	2	3822,160	7,962	,001
Q14	21. Κέρδος χρόνου	3801,487	2	1900,743	2,152	,121
	22. Επίλυση προβλημάτων	6083,929	2	3041,965	6,337	,002
Q13 * Q14	21. Κέρδος χρόνου	1074,999	3	358,333	,406	,749
	22. Επίλυση προβλημάτων	1467,833	3	489,278	1,019	,387
Error	21. Κέρδος χρόνου	97176,085	110	883,419		
	22. Επίλυση προβλημάτων	52807,472	110	480,068		
Total	21. Κέρδος χρόνου	483259,000	118			
	22. Επίλυση προβλημάτων	647126,000	118			
Corrected Total	21. Κέρδος χρόνου	118456,280	117			
	22. Επίλυση προβλημάτων	88910,271	117			

a. R Squared = ,180 (Adjusted R Squared = ,127)

b. R Squared = ,406 (Adjusted R Squared = ,368)

Πίνακας 4.19: Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων και Μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων) και εξαρτημένων μεταβλητών (Κέρδος χρόνου, Επίλυση προβλημάτων).

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» επηρεάζει μόνο την εξαρτημένη μεταβλητή «επίλυση προβλημάτων». Η ανεξάρτητη μεταβλητή «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» επηρεάζει μόνο την εξαρτημένη μεταβλητή «επίλυση προβλημάτων». Οι δύο εξαρτημένες μεταβλητές «κέρδος χρόνου» και

«επίλυση προβλημάτων» περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Προσδιορισμός εργασιακής λειτουργίας».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» (Q13), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «κέρδος χρόνου»

$F(2,110) = 2,773, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επίλυση προβλημάτων»

$F(2,110) = 7,962, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» (Q14), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «κέρδος χρόνου»

$F(2,110) = 2,152, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επίλυση προβλημάτων»

$F(2,110) = 6,337, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων» και «μη τήρηση εργασιακών υποσχέσεων» (Q13*Q14) δεν επηρεάζουν τις εξαρτημένες μεταβλητές «κέρδος χρόνου» και «επίλυση προβλημάτων», που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Προσδιορισμός εργασιακής λειτουργίας».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «κέρδος χρόνου»

$F(3,110) = 0,406, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επίλυση προβλημάτων»

$F(3,110) = 1,019, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Multivariate Tests ^a						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,655	103,496 ^b	2,000	109,000	,000
	Wilks' Lambda	,345	103,496 ^b	2,000	109,000	,000
	Hotelling's Trace	1,899	103,496 ^b	2,000	109,000	,000
	Roy's Largest Root	1,899	103,496 ^b	2,000	109,000	,000
Q15	Pillai's Trace	,162	4,843	4,000	220,000	,001
	Wilks' Lambda	,839	5,010 ^b	4,000	218,000	,001
	Hotelling's Trace	,192	5,174	4,000	216,000	,001
	Roy's Largest Root	,188	10,342 ^c	2,000	110,000	,000
Q16	Pillai's Trace	,187	5,672	4,000	220,000	,000
	Wilks' Lambda	,821	5,650 ^b	4,000	218,000	,000
	Hotelling's Trace	,208	5,627	4,000	216,000	,000
	Roy's Largest Root	,139	7,634 ^c	2,000	110,000	,001

Q15 *	Pillai's Trace	,051	,951	6,000	220,000	,459
Q16	Wilks' Lambda	,950	,944 ^b	6,000	218,000	,464
	Hotelling's Trace	,052	,937	6,000	216,000	,470
	Roy's Largest Root	,035	1,270 ^c	3,000	110,000	,288

a. Design: Intercept + Q15 + Q16 + Q15 * Q16

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Πίνακας 4.20: Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών Υπενθύμιση λαθών και Ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα (υπόθεση εργασίας 3.3).

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Συμπεριφορές προσωπικής απαξίωσης», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «υπενθύμιση λαθών» (Q15) και «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» (Q16).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «υπενθύμιση λαθών» (Q15):

$F(4,216) = 216,00, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» (Q16):

$F(4,216) = 216,00, p < 0,001$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «υπενθύμιση λαθών» και «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» (Q15*Q16):

$F(6,216) = 216,00, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «υπενθύμιση λαθών» και «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Προσδιορισμός εργασιακής λειτουργίας». Αντίθετα, η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Προσδιορισμός εργασιακής λειτουργίας».

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	21. Κέρδος χρόνου	32666,531 ^a	7	4666,647	5,984	,000
	22. Επίλυση προβλημάτων	34080,755 ^b	7	4868,679	9,768	,000
Intercept	21. Κέρδος χρόνου	72128,814	1	72128,814	92,484	,000
	22. Επίλυση προβλημάτων	103948,492	1	103948,492	208,543	,000
Q15	21. Κέρδος χρόνου	10844,906	2	5422,453	6,953	,001
	22. Επίλυση προβλημάτων	9604,435	2	4802,218	9,634	,000
Q16	21. Κέρδος χρόνου	7557,042	2	3778,521	4,845	,010
	22. Επίλυση προβλημάτων	7532,167	2	3766,083	7,556	,001

Q15 *	21. Κέρδος χρόνου	2560,107	3	853,369	1,094	,355
Q16	22. Επίλυση προβλημάτων	970,487	3	323,496	,649	,585
Error	21. Κέρδος χρόνου	85789,749	110	779,907		
	22. Επίλυση προβλημάτων	54829,516	110	498,450		
Total	21. Κέρδος χρόνου	483259,000	118			
	22. Επίλυση προβλημάτων	647126,000	118			
Corrected Total	21. Κέρδος χρόνου	118456,280	117			
	22. Επίλυση προβλημάτων	88910,271	117			
a. R Squared = ,276 (Adjusted R Squared = ,230)						
b. R Squared = ,383 (Adjusted R Squared = ,344)						

Πίνακας 4.21: Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Υπενθύμιση λαθών και Ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα) και εξαρτημένων μεταβλητών (Κέρδος χρόνου και Επίλυση προβλημάτων).

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «υπενθύμιση λαθών» και «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» επηρεάζουν και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «κέρδος χρόνου» και «επίλυση προβλημάτων», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Προσδιορισμός εργασιακής λειτουργίας».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «υπενθύμιση λαθών» (Q15), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «κέρδος χρόνου»

$F(2,110) = 6,953, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επίλυση προβλημάτων»

$F(2,110) = 9,634, p < 0,001$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» (Q16), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «κέρδος χρόνου»

$F(2,110) = 4,845, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επίλυση προβλημάτων»

$F(2,110) = 7,556, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «υπενθύμιση λαθών» και «ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα» (Q15*Q16) δεν επηρεάζουν τις εξαρτημένες μεταβλητές «κέρδος χρόνου» και «επίλυση προβλημάτων» που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Προσδιορισμός εργασιακής λειτουργίας».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «κέρδος χρόνου»

$F(3,110) = 1,094, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επίλυση προβλημάτων»

$F(3,110) = 0,649, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Κεφάλαιο 5ο: Συμπεράσματα έρευνας

5.1. Εισαγωγή

Η έρευνα που έγινε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας εξέτασε τον τρόπο που η δυσλειτουργική ηγεσία επιδρά στην απόδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς, μέσα από τη στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων και των μεταβλητών. Σύμφωνα με αυτά διαμορφώθηκε το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε σε εργαζομένους σε οργανισμούς, για να καταγράφουν οι απαντήσεις τους σε σχέση με συμπεριφορές και στάσεις που οι ίδιοι βιώνουν στην καθημερινή εργασία τους.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, αποτελείται από τρεις άξονες, από τον καθένα από αυτούς αντλήθηκαν διαφορετικά δεδομένα. Στο πρώτο μέρος, Γενικά στοιχεία, οι ερωτήσεις 1 έως 10, στόχευαν στην καταγραφή δημογραφικών και επαγγελματικών στοιχείων των συμμετεχόντων.

Σύμφωνα με αυτές τις ερωτήσεις, ως προς το φύλο των συμμετεχόντων, οι γυναίκες έχουν τη συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 62% έναντι του 38% των αντρών, και ως προς την ηλικία τους υπερτερούν οι συμμετέχοντες από 36 έως 50 ετών με ποσοστό 78%. Τέλος, προκύπτει ότι ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων (47,39%) κατέχει κάποιο πτυχίο Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και ένα ακόμη αξιόλογο ποσοστό (39,32%) μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις 11 έως 16 αφορούν τις συμπεριφορές του προϊστάμενου και διερευνούν τρεις μεταβλητές σχετικά με αυτές τις συμπεριφορές.

Οι ερωτήσεις 11 και 12 αφορούν τις συμπεριφορές λειτουργικής παραβατικότητας που μπορεί να εκδηλώνει ο προϊστάμενος. Η ερώτηση 11 αναφέρεται στο εάν και πόσο συχνά ο προϊστάμενος αποθαρρύνει τους υφιστάμενούς του στην ανάληψη καινοτόμων δράσεων και η ερώτηση 12 στον εάν και πόσο συχνά παραβιάζει τον ιδιωτικό χώρο τους. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων, ο προϊστάμενος τους αποθαρρύνει στην ανάληψη καινοτόμων δράσεων και πρωτοβουλιών σε ποσοστό 51,67%, ενώ, αντίθετα, συντριπτική είναι η πλειοψηφία αυτών που δηλώνουν ότι ο προϊστάμενός τους δεν παραβιάζει τον ιδιωτικό χώρο τους. Συγκεκριμένα, 62 στους 120 εργαζόμενους υποστηρίζουν ότι ο προϊστάμενός τους τους αποθαρρύνει συχνά ή μερικές φορές στην ανάληψη καινοτόμων δράσεων και 79 στους 120 ότι δεν παραβιάζει ποτέ τον ιδιωτικό χώρο τους.

Οι ερωτήσεις 13 και 14 αφορούν τις συμπεριφορές λειτουργικής αβεβαιότητας που μπορεί να εκδηλώνει ο προϊστάμενος. Η ερώτηση 13 αναφέρεται στο εάν και πόσο συχνά ο προϊστάμενος δημιουργεί λειτουργικά προβλήματα στους υφισταμένους του κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και η ερώτηση 14 στο εάν και πόσο συχνά δεν τηρεί τις εργασιακές υποχρεώσεις του. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που καταγράφηκαν στο ερωτηματολόγιο, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνει ότι ο προϊστάμενος δημιουργεί συχνά ή μερικές φορές προβλήματα στους υφισταμένους του, σε ποσοστό 70,83%, και το 50,83% ότι συχνά τηρεί τις εργασιακές υποσχέσεις του. Συγκεκριμένα, 85 στους 120 εργαζόμενους συμμετέχοντες υποστηρίζουν ότι ο προϊστάμενός τους τους δημιουργεί συχνά ή μερικές φορές λειτουργικά προβλήματα και 61 στους 120 ότι δεν τηρεί τις εργασιακές υποσχέσεις του μερικές φορές.

Τέλος, οι ερωτήσεις 15 και 16 αφορούν συμπεριφορές προσωπικής απαξίωσης που μπορεί να εκδηλώσει ο προϊστάμενος στους υφισταμένους του. Η ερώτηση 15 αναφέρεται στο εάν και πόσο συχνά ο προϊστάμενος θυμίζει στους υφισταμένους του προηγούμενα λάθη τους και η ερώτηση 16 στο εάν και πόσο συχνά ενδιαφέρεται για τα προβλήματά τους. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, συντριπτική είναι η πλειοψηφία αυτών που υποστηρίζουν ότι δεν τους υπενθυμίζει ποτέ τα προηγούμενα λάθη τους, σε ποσοστό 70% και μεγάλη είναι η πλειοψηφία αυτών που υποστηρίζουν ότι δεν ενδιαφέρεται για τα προβλήματά τους σε σύνολο 71,67%. Συγκεκριμένα, οι 84 στους 120 υποστηρίζουν ότι ο προϊστάμενός τους δεν τους υπενθυμίζει ποτέ παλιά λάθη τους και 86 στους 120 ότι δεν ενδιαφέρεται ποτέ ή συχνά για τα προβλήματά τους.

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις φορούν την ατομική απόδοση των εργαζομένων στις εργασίες τους σε σχέση με τη συμμετοχή του προϊσταμένου τους σε αυτές, με στόχο να αναδειχθεί η επιρροή της στάσης του ως προς τη διαχείριση των πόρων και την εκπλήρωση των δράσεων των εργαζομένων.

Στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια ανάλυσης και ερμηνείας των αποτελεσμάτων της έρευνας σύμφωνα με τις υποθέσεις που έγιναν και με τη σειρά που αυτές τέθηκαν.

5.2. Συμπεράσματα για την Υπόθεση Εργασίας Α

Όσον αφορά την πρώτη ερευνητική υπόθεση φαίνεται να επιβεβαιώνεται καθώς διαπιστώνεται ότι επηρεάζεται ο διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων και η ατομική αποδοτικότητα / αποτελεσματικότητα των εργαζομένων από τις δυσλειτουργικές συμπεριφορές του ηγέτη.

Συγκεκριμένα, σχετικά με την υπόθεση A^a διαπιστώνεται ότι επιβεβαιώνεται στο ένα μέρος της, καθώς προέκυψε ότι επιδράσεις στις εργασιακές διαστάσεις παρουσιάζει μόνο η αποθάρρυνση της πρωτοβουλίας των εργαζομένων, σε αντίθεση με την παραβίαση της ιδιωτικότητας. Επίσης, τις επηρεάζει και ο συσχετισμός των μεταβλητών.

Σχετικά με την υπόθεση A^b παρατηρείται ότι ο διακανονισμός εργασιακών διατάξεων επηρεάζεται τόσο από τη δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων εκ μέρους του προϊσταμένου όσο και από τη μη τήρηση των υποχρεώσεων του απέναντι στους υφιστάμενούς του. Αντίθετα, φαίνεται ότι δεν επηρεάζεται από την αλληλεπίδρασή τους.

Σχετικά με την υπόθεση $A^γ$ διαπιστώνεται ότι ο διακανονισμός εργασιακών διαστάσεων επηρεάζεται τόσο από την υπενθύμιση των προηγούμενων λαθών όσο και από το ενδιαφέρον που δείχνει ο προϊστάμενος για τα προβλήματα των υφιστάμενών του, αλλά και από την αλληλεπίδρασή τους.

Τέλος, σχετικά με την υπόθεση $Aδ$, φαίνεται να μην επιβεβαιώνεται καθώς προέκυψε ότι η αλληλεξάρτηση των μεταβλητών που αποτελούν τις συμπεριφορές λειτουργικής παραβατικότητας και τις συμπεριφορές προσωπικής απαξίωσης δεν επηρεάζουν τον διακανονισμό εργασιακών διαστάσεων. Οπότε δεν επηρεάζει και η μεταξύ τους αλληλεξάρτηση. Ωστόσο, η αλληλεξάρτηση που επηρεάζει τον διακανονισμό εργασιακών διαστάσεων είναι αυτή που σχετίζεται με τη συμπεριφορά λειτουργικής αβεβαιότητας.

5.3. Συμπεράσματα για την Υπόθεση Εργασίας Β

Όσον αφορά τη δεύτερη υπόθεση εργασίας, διαπιστώνεται ότι επιβεβαιώνεται στο μεγαλύτερο μέρος της, καθώς φαίνεται ότι οι δυσλειτουργικές συμπεριφορές του ηγέτη επηρεάζουν στο μεγαλύτερο μέρος τους τη ρύθμιση εργασιακών πρακτικών στο πλαίσιο της ατομικής αποδοτικότητας / αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Συγκεκριμένα, ως προς την υπόθεση B^a διαπιστώνεται ότι η παραβίαση της ιδιωτικότητας των εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους αποτελεί στοιχείο που επηρεάζει την ατομική απόδοσή και αποτελεσματικότητά τους, καθώς κυρίως επηρεάζεται ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζονται τον χρόνο τους προκειμένου να ολοκληρώσουν τις εργασίες τους.

Σχετικά με την υπόθεση B^b διαπιστώνεται ότι τόσο η δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων όσο και η μη τήρηση των εργασιακών υποσχέσεων του προϊστάμενου, ως συμπεριφορές λειτουργικής αβεβαιότητας, επηρεάζουν την ατομική απόδοση και αποτελεσματικότητά τους. Αντίθετα, φαίνεται ότι η αλληλεπίδρασή τους δεν την επηρεάζει.

Σχετικά με την υπόθεση B^γ, παρατηρείται ότι συμπεριφορές προσωπικής απαξίωσης, όπως η υπενθύμιση λαθών και το ενδιαφέρον απέναντι στα προβλήματα των εργαζομένων, επηρεάζουν τη ρύθμιση των εργασιακών πρακτικών και την απόδοση των εργαζομένων. Ωστόσο, η απόδοσή τους δεν επηρεάζεται επιπλέον από την αλληλεπίδρασή τους.

Τέλος, ως προς την υπόθεση B^δ διαπιστώνεται ότι επιβεβαιώνεται, καθώς η διαχείριση του χρόνου των εργαζομένων επηρεάζεται από την παραβίαση της ιδιωτικότητάς τους, τη δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων, τη μη τήρηση των εργασιακών πρακτικών και το ενδιαφέρον που δείχνει ο προϊστάμενος απέναντι στα προβλήματα των εργαζομένων. Η ροή της εργασίας από την άλλη επηρεάζεται από τη μη τήρηση των εργασιακών πρακτικών, την υπενθύμιση των λαθών και το ενδιαφέρον για τα προβλήματα των εργαζομένων.

5.4. Συμπεράσματα για την Υπόθεση Εργασίας Γ

Όσον αφορά την τρίτη υπόθεση εργασίας, διαπιστώνεται ότι επιβεβαιώνεται στο μεγαλύτερο μέρος των υπό-υποθέσεων της, καθώς κάποιες από τις δυσλειτουργικές συμπεριφορές του προϊστάμενου επηρεάζουν την εργασιακή λειτουργία.

Συγκεκριμένα, ως προς την υπόθεση Γ^a διαπιστώνεται ότι δεν επιβεβαιώνεται, καθώς οι συμπεριφορές λειτουργικής παραβατικότητας που μελετήθηκαν για τις ανάγκες της έρευνας δεν επηρεάζουν την εργασιακή λειτουργία των εργαζομένων ούτε η κάθε μια ξεχωριστά ούτε η αλληλεπίδρασή τους.

Σχετικά με την υπόθεση Γ^b, διαπιστώνεται ότι επιβεβαιώνεται, καθώς η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται τόσο από τη δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων όσο και από τη μη τήρηση των εργασιακών υποσχέσεων από την πλευρά του προϊστάμενου. Ωστόσο, δεν επηρεάζεται από την αλληλεπίδραση των δύο αυτών μεταβλητών.

Το ίδιο ισχύει και για την υπόθεση Γ^γ. Συμπεριφορές προσωπικής απαξίωσης, όπως η υπενθύμιση λαθών και η έλλειψη ενδιαφέροντος για τα προβλήματα των εργαζομένων, επηρεάζουν την ατομική αποδοτικότητα / αποτελεσματικότητά τους. Κάτι που δεν ισχύει όταν πρόκειται για μεταξύ τους αλληλεπίδραση.

Τέλος, σχετικά με την υπόθεση Γ^δ, φαίνεται να μην επιβεβαιώνεται, καθώς η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζουν την ατομική αποδοτικότητα / αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Πίστη του ερευνητή είναι ότι με την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας, μπορούμε να εντοπίσουμε την έκταση που έχουν οι δυσλειτουργικές συμπεριφορές του ηγέτη στους εργαζόμενους ενός οργανισμού, να κατανοήσουμε βασικά στοιχεία της έννοιας της δυσλειτουργικής συμπεριφοράς και να εντοπίζουμε τα στοιχεία που προωθούν την αναποτελεσματική ηγεσία.

5.5. Περιορισμοί και προτάσεις

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε προέκυψαν περιορισμοί, που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη σε περίπτωση γενίκευσης των αποτελεσμάτων και σε μελλοντικές έρευνες με αντίστοιχο περιεχόμενο και στόχο.

Η παρούσα έρευνα προσπάθησε να συγκεντρώσει απαντήσεις από πολλούς οργανισμούς. Ωστόσο, το δείγμα που εξετάστηκε δεν ήταν ισομερές. Λόγω των συνθηκών της πανδημίας COVID-19, τα ερωτηματολόγια δεν κατανεμήθηκαν το ίδιο σε όλους τους οργανισμούς, ενώ δεν υπήρχε και το ίδιο ποσοστό απαντήσεων από τους εργαζομένους σε αυτούς τους οργανισμούς. Επίσης, αν και το δείγμα δεν λήφθηκε μόνο από την περιοχή της Αττικής, παρατηρήθηκε ότι το μεγαλύτερο μέρος των απαντημένων ερωτηματολογίων προήλθε από αυτόν τον νομό. Τέλος, τα ερωτηματολόγια δόθηκαν με τυχαίο τρόπο, κι έτσι σε αυτά απάντησαν και διευθυντές και προϊστάμενοι.

Όσον αφορά τις προτάσεις για περαιτέρω έρευνα σε σχέση με το θέμα της εργασίας, πρόταση του ερευνητή είναι να γίνουν επιπλέον έρευνες οι οποίες θα καλύπτουν τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Έτσι, μία έρευνα θα μπορούσε να ελέγξει περισσότερο το δείγμα του πληθυσμού στο οποίο απευθύνεται η έρευνα και να αποκλείσει από αυτήν τους διευθυντές, ώστε οι απαντήσεις να μην προέρχονται από ανθρώπους που αποτελούν αντικείμενο της έρευνας και οι απαντήσεις αυτές, ανάλογα και με το ποσοστό τους, μπορεί να αλλοιώσουν τα αποτελέσματά της και να κάνουν δύσκολη έως αδύνατη τη γενίκευσή τους. Μία ακόμη έρευνα θα μπορούσε να γίνει με διαστρωμάτωση των ερωτηματολογίων, δηλαδή με αποστολή διαφορετικών ερωτηματολογίων σε υφιστάμενους και προϊστάμενους, ώστε οι απαντήσεις να μπορούν να διασταυρωθούν για να ελεγχθεί κατά πόσο ίδιες ενέργειες λαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο από τα δύο διαφορετικά μέρη ή όχι. Σε αυτές τις έρευνες θα μπορούσε να ληφθεί μέριμνα ώστε τα ερωτηματολόγια να κατανεμηθούν με τον ίδιο τρόπο και σε ίδιο αριθμό σε όλους τους οργανισμούς και τα απαντημένα ερωτηματολόγια που θα εξεταστούν να είναι ισάριθμα από κάθε οργανισμό. Τέλος, μία ακόμη έρευνα μπορεί να πραγματοποιηθεί με στόχο πληθυσμό από οργανισμούς σε όλη τη χώρα, αλλά και οργανισμούς που έχουν έδρα και απασχολούν Έλληνες εργαζομένους στο εξωτερικό.

Πρόταση για περαιτέρω έρευνα είναι και η διερεύνηση του αποτελέσματος των συγκρούσεων που παρατηρούνται στον οργανισμό εξαιτίας της δυσλειτουργικής / αναποτελεσματικής συμπεριφοράς του ηγέτη και πώς επιδρούν αυτές τόσο στην ψυχολογία όσο και την απόδοση των εργαζομένων, αλλά και την παραμονή ή αποχώρησή τους από τον οργανισμό με όποιες συνέπειες μπορεί αυτό να έχει στη διαχείριση των πόρων και την εκπλήρωση των δράσεων του οργανισμού.

5.6. Ανακεφαλαίωση

Στην παρούσα εργασία επιδιώχθηκε να φωτιστεί η σχέση της προβληματικής συμπεριφοράς της διοίκησης στην ατομική απόδοση των υφισταμένων της. Η έρευνα ξεκίνησε με την υπόθεση ότι η πρώτη ασκεί επιρροή στη δεύτερη και αποκτά διάφορες διαστάσεις. Από την έρευνα επιβεβαιώθηκε η πλειονότητα των επιμέρους υποθέσεων. Παράλληλα, ανακαλύφθηκαν ενδιαφέρουσες πτυχές της σχέσης της προβληματικής ηγεσίας και της ατομικής απόδοσης που χρήζουν περαιτέρω ερμηνείας και διερεύνησης, προκειμένου να υπάρξουν αποτελέσματα και συμπεράσματα με μεγαλύτερη βεβαιότητα.

Κεφάλαιο 6ο: Βιβλιογραφία

6.1. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Aasland, M. S. *et al.* (2010) 'The prevalence of destructive leadership behaviour', *British Journal of Management*. John Wiley & Sons, Ltd, 21(2), pp. 438–452. doi: 10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x.
- Aboyassin, N. A. and Abood, N. (2013) 'The effect of ineffective leadership on individual and organizational performance in Jordanian institutions', *Competitiveness Review*. Emerald Group Publishing Ltd., 23(1), pp. 68–84. doi: 10.1108/10595421311296632.
- Aryee, S. *et al.* (2007) 'Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model.', *Journal of applied psychology*. American Psychological Association, 92(1), p. 191.
- Ashforth, B. (1994) 'Petty tyranny in organizations', *Human relations*. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, 47(7), pp. 755–778.
- Asree, S., Zain, M. and Razalli, M. R. (2010) 'Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Emerald Group Publishing Limited, 22(4), pp. 500–516. doi: 10.1108/09596111011042712.
- Avolio, B. J. and Gardner, W. L. (2005) 'Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership', *The leadership quarterly*. Elsevier, 16(3), pp. 315–338.
- Badaracco Jr, J. L. and Webb, A. P. (1995) 'Business ethics: A view from the trenches', *California Management Review*. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, 37(2), pp. 8–28.
- Barbuto Jr, J. E. and Wheeler, D. W. (2006) 'Scale development and construct clarification of servant leadership', *Group & Organization Management*. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, 31(3), pp. 300–326.
- Bass, B. M. (1990) 'Authoritarianism, power orientation, Machiavellianism, and leadership', *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications*, pp. 124–139.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985) 'The strategies for taking charge', *Leaders, New York: Harper. Row*, 41.
- Berkeley (2020) *Performance Management: Concepts & Definitions , People & Culture*. Available at: <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/performance-management/concepts> (Accessed: 24 January 2021).
- Bies, R. J. (2001). *Interaction (in) Justice: The sacred and profane*. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.) *Advances in organizational Justice*, Stanford California: University Press.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*, Gulf, Houston T.X.
- BTS (2020) *Performance Management Strategy, BTS*. Available at: <https://www.bts.com/news-insights/articles/world-class-performance-management> (Accessed: 24 January 2021).
- Buchner, T. W. (2007) 'Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD', *Human Resource Development International*. Taylor & Francis, 10(1), pp. 59–73.

Clearreview (2020) *What is an Effective Performance Management System? 2020 Guide*, Clearreview. Available at: <https://www.clearreview.com/resources/guides/what-is-effective-performance-management/> (Accessed: 24 January 2021).

Conger, J. (1999) 'The new age of persuasion', *Leader to Leader*. Wiley Online Library, 1999(12), pp. 37–44.

Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1987) 'Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings', *Academy of management review*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, 12(4), pp. 637–647.

Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988) 'The empowerment process: Integrating theory and practice', *Academy of management review*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, 13(3), pp. 471–482.

Cornelis, I. *et al.* (2013) 'When leaders choose to be fair: Follower belongingness needs and leader empathy influences leaders' adherence to procedural fairness rules', *Journal of Experimental Social Psychology*. Elsevier, 49(4), pp. 605–613.

Cote, R. and others (2017) 'A comparison of leadership theories in an organizational environment', *International Journal of Business Administration*. International Journal of Business Administration, Sciedu Press, 8(5), pp. 28–35.

Dotlich, D. L. and Cairo, P. C. (2003) *Why CEOs fail: The 11 behaviors that can derail your climb to the top-and how to manage them*. John Wiley & Sons.

Drucker, P. (1955). *The Practice of Management*, Heinemann, London

Ehrhart, M. G. (2004). *Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior*. *Personnel Psychology*, 57, 61-94.

Einarsen, S., Aasland, M. S. and Skogstad, A. (2007) 'Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model', *The Leadership Quarterly*. Elsevier, 18(3), pp. 207–216.

Erickson, A., Shaw, B., Murray, J. & Bran, S., 2015. *Destructive leadership: Causes, consequences, and countermeasures*. *Organizational Dynamics*, 44(4), pp. 266-272. Ανακτήθηκε στις 15/2/2019 από <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.003>.

Erkutlu, H. (2008) 'The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case', *Journal of management development*. Emerald Publishing Limited, 27(7), pp. 708–726.

Erma (2020) *Challenges in Implementing a Performance Management System - ERMA / Enterprise Risk Management Academy*, Erma. Available at: <https://www2.erm-academy.org/publication/risk-management-article/challenges-implementing-performance-management-system/> (Accessed: 25 January 2021).

Fiedler, F. (2015) 'Contingency theory of leadership', *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Routledge, 232, pp. 1–2015.

Fraher, A., L., (2016). *A toxic triangle of destructive leadership at Bristol Royal Infirmary: A study of organizational Munchausen syndrome by proxy*. *Leadership* 2016, Vol. 12(1) 34–52. Ανακτήθηκε στις 8/2/2019 από: doi: 10.1177/1742715014544392

Giritli, H. *et al.* (2013) 'The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector', *International Journal of Project Management*. Elsevier Ltd, 31(2), pp. 228–238. doi: 10.1016/j.ijproman.2012.06.010.

- Harris, K. J., Harvey, P. & Kacmar, K. M. (2001). Abusive supervisory reactions to co-worker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, 22, 1010-1023
- Herold, D. M. *et al.* (2008) 'The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study.', *Journal of applied psychology*. American Psychological Association, 93(2), p. 346.
- Higgs, M. (2003) 'How can we make sense of leadership in the 21st century?', *Leadership & Organization Development Journal*. MCB UP Ltd, 24(5), pp. 273–284. doi: 10.1108/01437730310485798.
- Hogan, R. (1994) 'Trouble at the top: Causes and consequences of managerial incompetence.', *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Educational Publishing Foundation, 46(1), p. 9.
- Human Resources (2020) *Performance Management*, *Human Resources*. Available at: <https://hr.ucdavis.edu/supervisors/performance-mgmt> (Accessed: 24 January 2021).
- Johnson, J. M. and Douglas, J. D. (1978) *Crime at the Top: Deviance in Business and the Professions*. Lippincott.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85–117
- Kellerman, B. (2005) 'How bad leadership happens', *Leader to Leader*. Wiley, 2005(35), pp. 41–46. doi: 10.1002/ltl.113.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Van Knippenberg, B. and Van Knippenberg, D. (2005) 'Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality.', *Journal of applied psychology*. American Psychological Association, 90(1), p. 25.
- Lawler, E. E. (2008) 'Make human capital a source of competitive advantage', *Marshall School of Business Working Paper No. MOR*, pp. 9–16.
- Lawrence, K. A., Lenk, P. and Quinn, R. E. (2009) 'Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire', *The Leadership Quarterly*. Elsevier, 20(2), pp. 87–102.
- Lewis, L. (2019) *Misery of Japanese workplaces shows few signs of lifting*, *Financial Times*. Available at: <https://www.ft.com/content/a2289d48-d944-11e9-9c26-419d783e10e8> (Accessed: 28 December 2020).
- Long, L. and Mao, M. (2008) 'Impact of leadership style on organizational change: An empirical study in China', in *2008 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, pp. 1–4.
- Lubit, R. (2004) 'The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities', *Ivey Business Journal*, 68(4), pp. 1–7.
- de Matos Sobrinho, J. F. P. (2016) 'Effects of leaders behavioural integrity on followers cooperation levels'.
- McCall, M. W. and Lombardo, M. M. (1983) *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Center for Creative Leadership.

- McGregor, D. M. (1957). The human side of enterprise. *Management Review*, 46, 22-28
- Mihalicz, D. (2019) *Traits that Make You a Toxic Leader, Effective managers*. Available at: <https://effectivemanagers.com/dwight-mihalicz/traits-that-make-you-a-toxic-leader/> (Accessed: 22 January 2021).
- MSG (2020) *Leadership Styles, MSG*. Available at: <https://www.managementstudyguide.com/leadership-styles.htm> (Accessed: 28 December 2020).
- Neves, P. and Schyns, B. (2018) 'With the bad comes what change? The interplay between destructive leadership and organizational change', *Journal of Change Management*. Taylor & Francis, 18(2), pp. 91–95.
- Özer, F. and Tınaztepe, C. (2014) 'Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME', *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Elsevier, 150, pp. 778–784.
- Padilla, A., Hogan, R. and Kaiser, Robert B (2007) 'The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments'. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.03.001.
- Padilla, A., Hogan, R. and Kaiser, Robert B. (2007) 'The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments', *Leadership Quarterly*. JAI, 18(3), pp. 176–194. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.03.001.
- Pedraja-Rejas, L., Rodriguez-Ponce, E. and Rodriguez-Ponce, J. (2006) 'Leadership styles and effectiveness: a study of small firms in Chile', *Interciencia*. Asociación Interciencia, 31(7), pp. 500–504.
- Peters, T., (2005), *Leadership*, New York: DK Publishing
- Pulakos, E. D. (2009) *Performance management: A new approach for driving business results*. John Wiley & Sons.
- Rauch, C.F. and Behling, O. (1984) Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 45-62.
- Rost, J. (1991), *Leadership for the Twenty-First Century*, New York: Praeger
- Sackett, P. R. and DeVore, C. J. (2002) 'Counterproductive behaviors at work.' Sage Publications Ltd.
- Sadeghi, A. and Pihie, Z. A. L. (2012) 'Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness', *International Journal of Business and Social Science*. Centre for Promoting Ideas, USA, 3(7).
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E. and Geroy, G. D. (2003) 'From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership', *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, 9(4), pp. 21–31.
- Serfontein & Hough (2011), Nature of the relationship between strategic leadership, operational strategy, and organisational performance, *South African Journal of Economic and Management Sciences* 14(4):393-406
- Schilling, J. (2009) 'From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership', *Leadership*. Sage Publications Sage UK: London, England, 5(1), pp. 102–128.

- Schmidt, A. A. (2008) *Development and validation of the toxic leadership scale*.
- Senge, P. M. (1997) 'Communities of leaders and learners.', *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 75(5), pp. 30–31.
- Serfontein, K. and Hough, J. (2011) 'Nature of the relationship between strategic leadership, operational strategy and organisational performance', *South African Journal of Economic and Management Sciences*. AOSIS Publishing, 14(4), pp. 393–406.
- Singh, N., Sengupta, S. and Dev, S. (2019) 'Toxic Leadership: The Most Menacing Form of Leadership', in *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*. IntechOpen. doi: 10.5772/intechopen.75462.
- Smircich, L. and Morgan, G. (1982) 'Leadership: The management of meaning', *The Journal of applied behavioral science*. JAI PRESS INC. 36 Sherwood Place PO Box-1678 Greenwich, Connecticut 06836-1678, 18(3), pp. 257–273.
- Spears, L. C. (2010) *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*.
- Spector, B. A. (2016) 'Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered', *Leadership*. SAGE Publications Ltd, 12(2), pp. 250–260. doi: 10.1177/1742715015571392.
- Stogdill, R. M. (1963) *Manual for the leader behavior description questionnaire-Form XII: An experimental revision*. Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio
- Svendsen, A. (1998) *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tepper, B. J. (2000) 'Consequences of abusive supervision', *Academy of management journal*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, 43(2), pp. 178–190.
- Tepper, B., J., & Duffy, M., K., & Henle, C., A., & Lambert, L., S., (2006). *Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision personnel*. *Psychology* 2006, 59, 101–123. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2006.00725.x Ανακτήθηκε στις 11/2/2019 από https://www.researchgate.net/publication/227772912_Procedural_injustice_victim_precipitation_and_abusive_supervision.
- Tepper B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289
- Veldsman, T. (2016) *How toxic leaders destroy people as well as organisations, Theconversation*. Available at: <https://theconversation.com/how-toxic-leaders-destroy-people-as-well-as-organisations-51951> (Accessed: 28 December 2020).
- de Vries, M. F. R. K. and Miller, D. (1985) 'Narcissism and leadership: An object relations perspective', *Human Relations*. Periodicals Service Company Germantown, NY, 38(6), pp. 583–601.
- Williams, R. (2016) 'The rise of toxic leadership and toxic workplaces', *Psychology Today*.
- Woestman, D. S. and Wasonga, T. A. (2015) 'Destructive Leadership Behaviors and Workplace Attitudes in Schools', *NASSP Bulletin*. SAGE Publications Ltd, 99(2), pp. 147–163. doi: 10.1177/0192636515581922.
- Zaleznik, A. (1997). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-78.

6.2. Ελληνική βιβλιογραφία

- Μιχιώτης Σ., & Καμπούρη Μ., (2007). *Η ηγεσία που υπηρετεί και που μεταμορφώνει*. Ανακτήθηκε στις 8/2/2019 από <http://www.tetras-consult.gr/resources>
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Μπένου
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλη
- Παπαγεωργίου, Ι., 2015. *Θεωρία δειγματοληψίας*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/1296>
- ΣΚΑΙ (2017) *Πρόστιμο 500 χιλιάδων γεν στον ιαπωνικό κολοσσό Dentsu για υπερωρίες, ΣΚΑΙ*. Available at: <https://www.skai.gr/news/world/prostimo-500-xiliadon-gen-ston-iafoniko-kolosso-dentsu-gia-yperories> (Accessed: 28 December 2020).
- Φίλιας, Β. (2001). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών*. Αθήνα: Εκδ. Gutenberg.
- Φωτιάδου, Κ. (2018). Η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας στους οργανισμούς. Κριτική και συγκριτική θεώρηση βιβλιογραφική προσέγγιση. Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Χυτήρης, Λ, (2013) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Φαίδιμος, Αθήνα
- Creswell, J. (2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Πρώτη Ελληνική Έκδοση. Αθήνα: Έλλην

Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο έρευνας

ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. Σε ποια, από τις παρακάτω μορφές, ανήκει ο οργανισμός (ή η μονάδα) που εργάζεστε;

- | | | |
|--|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Ανώνυμη Εταιρεία | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης |
| <input type="checkbox"/> Ομόρρυθμος εταιρεία | | <input type="checkbox"/> Ετερόρρυθμος εταιρεία |
| <input type="checkbox"/> Ατομική επιχείρηση | | <input type="checkbox"/> Πολυεθνική |
| <input type="checkbox"/> Δημόσιος τομέας | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Τοπική αυτοδιοίκηση |
| <input type="checkbox"/> Όμιλος επιχειρήσεων | | |

1. **α.** Σε ποιο κλάδο οργανισμών (ή μονάδων) ανήκει ο οργανισμός που εργάζεστε (δηλώστε επακριβώς ποιος είναι ο χώρος ενδιαφερόντων του οργανισμού και που ακριβώς εξειδικεύεται –σε ποιο αντικείμενο);

2. Σε ποιο νομό εδρεύει ο οργανισμός που εργάζεστε (Σε ποιο νομό εργάζεστε);

3. Πόσους εργαζόμενους σε μόνιμη βάση όλο το έτος απασχολεί ο οργανισμός που εργάζεστε;

- Συνολικός αριθμός εργαζομένων:

4. Ποια θέση εργασίας κατέχετε στο συγκεκριμένο οργανισμό;

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Διευθυντής | <input type="checkbox"/> Υπάλληλος |
| <input type="checkbox"/> Τμηματάρχης (προϊστάμενος) | <input type="checkbox"/> Τεχνικό Προσωπικό
(Πληροφορική, κλπ) |
| | <input type="checkbox"/> Βοηθητικό (εργατικό) Προσωπικό |

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;

6. Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο Οργανισμό;

7. Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε στο συγκεκριμένο οργανισμό;

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Πλήρους Απασχόλησης | <input type="checkbox"/> Μερικής Απασχόλησης |
| | <input type="checkbox"/> Εποχική Απασχόληση |

8. Ποιο είναι το φύλο σας;

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Άνδρας | <input type="checkbox"/> Γυναίκα |
|---------------------------------|----------------------------------|

9. Ποια είναι η ηλικία σας;

- Έως 35 ετών
- Από 51 έως 67 ετών
- Από 36 έως 50 ετών

10. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;

- Ανώτατη Εκπαίδευση
- Διδακτορικό
- Μεταπτυχιακό
- Λύκειο
- Υποχρεωτική Εκπαίδευση

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΑΣ

11. Πόσο συχνά, ο προϊστάμενός σας αποθαρρύνει τους υφισταμένους του στο να καινοτομούν στην εργασία τους; (Δώστε μόνο μία απάντηση)

- Ποτέ
- Συχνά
- Μερικές Φορές

12. Πόσο συχνά ο Προϊστάμενός παραβιάζει τον ιδιωτικό εργασιακό χώρο των υφισταμένων του; (Δώστε μόνο μία απάντηση)

- Ποτέ
- Συχνά
- Μερικές Φορές

13. Πόσο συχνά ο Προϊστάμενός σας δημιουργεί λειτουργικά προβλήματα στους υφισταμένους του στην εργασία τους; (Δώστε μόνο μία απάντηση)

- Ποτέ
- Συχνά
- Μερικές Φορές

14. Πόσο συχνά ο Προϊστάμενός σας δεν τηρεί τις εργασιακές του υποσχέσεις στους υφισταμένους του; (Δώστε μόνο μία απάντηση)

- Ποτέ
- Συχνά
- Μερικές Φορές

15. Πόσο συχνά ο προϊστάμενός σας υπενθυμίζει στους υφισταμένους του τα παλιά τους λάθη - αποτυχίες; (Δώστε μόνο μία απάντηση)

- Ποτέ Συχνά
 Μερικές Φορές

16. Πόσο συχνά ο προϊστάμενος σας δεν ενδιαφέρεται για τα προβλήματα των υφισταμένων του; (Δώστε μόνο μία απάντηση)

- Ποτέ Συχνά
 Μερικές Φορές

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΑΣ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΑΣ

Η βαθμολογία για τις επόμενες έξι ερωτήσεις που πρέπει να σημειώσετε, στο αντίστοιχο πλαίσιο (δεξιά), κυμαίνεται από το 1 έως το 100 και οι βαθμοί σημαίνουν:

1-9 = καθόλου (1 = απόλυτα καθόλου ή δεν κάνει αυτήν τη δράση ο προϊστάμενος), **10-19** = πάρα πολύ λίγο, **20-29** = πολύ λίγο, **30-39** = λίγο, **40 -49** = μέση κατάσταση με τάση προς το λίγο, **50-59** = μέση κατάσταση με τάση προς το πολύ, **60-69** = πολύ, **70-79** = αρκετά πολύ, **80-89** = σημαντικά πολύ, **90-100** = πάρα πολύ (100 = απόλυτα)

Η ατομική απόδοση σας στις παρακάτω καθημερινές εργασιακές δράσεις και η συμμετοχή του Προϊσταμένου σας:	Βαθμολόγηση (Από 1-100)
17. Με τη συμμετοχή του προϊσταμένου μου κάνω αποτελεσματική διαχείριση πόρων	
18. Ο προϊστάμενος είναι βοηθητικός στους νέους τρόπους εκπλήρωσης των εργασιακών μου δράσεων	
19. Ο προϊστάμενος είναι βοηθητικός στην αποτελεσματική διαχείριση του εργασιακού μου χρόνου	
20. Ο προϊστάμενος συμμετέχει στην αποτελεσματική ροή της καθημερινής δουλειάς μου	
21. Ο προϊστάμενος διευκολύνει το έργο μου για να μην χάνω το χρόνο μου	
22. Ο προϊστάμενος αναπτύσσει υγιείς εργασιακές σχέσεις μαζί μου για την επίλυση των εργασιακών προβλημάτων μου	

Σας Ευχαριστούμε Πολύ για τη Συμμετοχή σας στην Έρευνα