



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



**«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΑΥΤΑΡΧΙΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ΤΟΥ  
ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ  
ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ»**

**ΚΑΜΠΟΥΡΗ ΒΑΣΙΛΕΙΑ**

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

**Αιγάλεω, 2022**





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



**«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΑΥΤΑΡΧΙΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ΤΟΥ  
ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ  
ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ»**

**ΚΑΜΠΟΥΡΗ ΒΑΣΙΛΕΙΑ, ΑΜ: 07519**

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.

Αττάλεω, 2022





**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 DICTATORIAL BEHAVIOUR  
ON THE PERSONAL PERFORMANCE OF THE EMPLOYEES IN  
ORGANIZATIONS”**

**KAMPOURI VASILEIA, RN: 07519**

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, 2022**





**«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΑΥΤΑΡΧΙΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ΤΟΥ  
ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ  
ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ»**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής**

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 17/02/2022



A/A	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ	
2	ΑΝΔΡΕΑΣ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ	ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	
3	ΑΛΙΝΑ ΧΥΖ	ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	





## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη ΚΑΜΠΟΥΡΗ ΒΑΣΙΛΕΙΑ του ΓΕΩΡΓΙΟΥ, με αριθμό μητρώου 07519 φοιτήτρια 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.

Η Δηλούσα



\* **Όνομα Επώνυμο/Ιδιοτητα**

**Ψηφιακή Υπογραφή**

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



*Στην οικογένεια μου*



## **Ευχαριστίες**

Ολοκληρώνοντας αυτή την εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, τους φίλους και τους συναδέλφους μου για την στήριξη, την υπομονή και την ενθάρρυνση που μου προσέφεραν στη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Νικόλαο Κωνσταντόπουλο για την καθοδήγηση που μου προσέφερε και την πολύτιμη βοήθεια του.



# «Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΑΥΤΑΡΧΙΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ»

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε με σκοπό να εξετάσει τον αντίκτυπο της συμπεριφοράς ενός ηγέτη- προϊσταμένου στην απόδοση -αποτελεσματικότητα των υφισταμένων του.

Για την καλύτερη προσέγγιση του θέματος, έγινε βιβλιογραφική ανασκόπηση και παρουσίαση ερευνών που σχετίζονται με την ηγεσία, τους τύπους ηγεσίας και τις επιπτώσεις τους τόσο στους υφιστάμενους όσο και στους οργανισμούς.

Για την εξυπηρέτηση του σκοπού της εργασίας, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα στην οποία συμμετείχαν 120 εργαζόμενοι σε Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου, οι οποίοι κατείχαν διάφορες θέσεις στους οργανισμούς τους.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, επιβεβαιώνεται ένα αρκετά μεγάλο μέρος των ερευνητικών υποθέσεων.

**Λέξεις κλειδιά:** ηγεσία, αυταρχικός ηγέτης, απόδοση, αποτελεσματικότητα,





# **“THE IMPACT OF THE LEADER’S DICTATORIAL BEHAVIOUR ON THE PERSONAL PERFORMANCE OF THE EMPLOYEES IN ORGANIZATIONS”**

## **ABSTRACT**

The aim of that particular research is to examine the impact of the behavior of a leader on the performance of his subordinates.

For the best approach of the subject, there is a presentation of researches related to leadership, the types of leadership and their consequences for the subordinates and the organizations.

To serve the purpose of that research we chose a quantitative survey in which participated 120 employees working at Legal persons governed by private law.

The analysis of the results confirms a big part of the cases of the research.

**Key words:** leadership, dictatorial leader, performance, effectiveness



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	xv
ABSTRACT .....	xvii
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΙ ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....</b>	<b>1</b>
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Γενικά αναφορικά με την Ηγεσία .....	1
1.3 Οι σύγχρονες έρευνες της ηγεσίας .....	6
1.4 Οι επιπτώσεις της ηγεσίας στους οργανισμούς .....	9
1.5 Ανακεφαλαίωση .....	12
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ «ΤΗΣ ΣΚΟΤΕΙΝΗΣ ΠΛΕΥΡΑΣ» Η ΤΗΣ «ΤΟΞΙΚΟΤΗΤΑΣ» ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ .....</b>	<b>13</b>
2.1 Εισαγωγή.....	13
2.2 Γενικά αναφορικά με την αυταρχική ηγεσία .....	13
2.3 Η ένταξη του αυταρχικού ηγέτη στις έρευνες για τη «σκοτεινή πλευρά» της ηγεσίας .....	15
2.4 Οι επιπτώσεις της αυταρχικής ή τοξικής ηγεσίας στους οργανισμούς.....	23
2.5 Ανακεφαλαίωση .....	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ .....</b>	<b>29</b>
3.1 Εισαγωγή.....	29
3.2 Γενικά περί «απόδοσης» και «αποτελεσματικότητας» στους χώρους εργασίας.....	29
3.3 Η διάσταση της ατομικής απόδοσης στους οργανισμούς και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. ....	32
3.4 Οι έρευνες αναφορικά με την διάσταση της τοξικής ηγεσίας και της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων.....	34
3.5 Ανακεφαλαίωση .....	37
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>39</b>
4.1 Εισαγωγή.....	39
4.2. Σκοπός και υποθέσεις της έρευνας .....	39
4.3 Είδος και δείγμα της έρευνας .....	42
4.4 Περιγραφή ερωτηματολογίου .....	43
4.5 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων.....	44

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	<b>45</b>
.....	
5.1 Εισαγωγή.....	45
5.2 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος .....	45
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	<b>51</b>
.....	
6.1 Εισαγωγή.....	51
6.2. Αποτελέσματα υπόθεσης εργασίας 1 .....	51
6.3 Αποτελέσματα υπόθεσης εργασίας 2 .....	63
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b>	<b>77</b>
.....	
7.1 Εισαγωγή.....	77
7.2 Συμπεράσματα για την υπόθεση εργασίας 1 .....	77
7.3 Συμπεράσματα για την υπόθεση εργασίας 2 .....	78
7.4. Τελικά συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις .....	80
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>83</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>87</b>

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ**

<b>Εικόνα 1.1: Η πυραμίδα αναγκών του Maslow.....</b>	<b>8</b>
<b>Εικόνα 2.1: Το τοξικό τρίγωνο των Padilla, Hogan και Kaiser .....</b>	<b>21</b>
<b>Εικόνα 2.2: Ο ευάλωτος κύκλος.....</b>	<b>22</b>



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 Διαφορές Manager και Ηγέτη .....	3
Πίνακας 3.1 Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα [78]. .....	31
Πίνακας 5.1 Θέση εργασίας στον οργανισμό .....	45
Πίνακας 5.2 Συνολικά χρόνια εργασίας.....	46
Πίνακας 5.3 Χρόνια εργασίας στον συγκεκριμένο οργανισμό .....	47
Πίνακας 5.4 Σχέση εργασίας με τον οργανισμό .....	48
Πίνακας 5.5 Φύλο συμμετεχόντων.....	48
Πίνακας 5.6 Ηλικία συμμετεχόντων .....	49
Πίνακας 5.7 Βαθμίδα εκπαίδευσης.....	49
Πίνακας 6.1 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «επιβολή των θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» και «έλλειμμα ιδιωτικότητας» .....	52
Πίνακας 6.2 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «επιβολή των θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» και «έλλειμμα ιδιωτικότητας» και των εξαρτημένων «διαχείριση των πόρων» και «διαχείριση της απόδοσης».....	53
Πίνακας 6.3 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανεξήγητες τιμωρίες» και «εκφοβισμός» .....	55
Πίνακας 6.4 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανεξήγητες τιμωρίες» και «εκφοβισμός» και των εξαρτημένων «διαχείριση των πόρων» και «διαχείριση της απόδοσης» .....	56
Πίνακας 6.5 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «έκρηξη θυμού» και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη».....	58
Πίνακας 6.6 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «έκρηξη θυμού» και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» και των εξαρτημένων «διαχείριση των πόρων» και «διαχείριση της απόδοσης» .....	59
Πίνακας 6.7 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανένδοτη συμπεριφορά» και «συγκρουσιακή συμπεριφορά» .....	61
Πίνακας 6.8 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανένδοτη συμπεριφορά» και «συγκρουσιακή συμπεριφορά» και των εξαρτημένων «διαχείριση των πόρων» και «διαχείριση της απόδοσης» .....	62
Πίνακας 6.9 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «επιβολή των θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» και «έλλειμμα ιδιωτικότητας» .....	64
Πίνακας 6.10 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «επιβολή των θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» και «έλλειμμα ιδιωτικότητας» και των εξαρτημένων «σχεδιασμός δράσεων» και «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών».....	65

Πίνακας 6.11 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανεξήγητες τιμωρίες» και «εκφοβισμός» .....	67
Πίνακας 6.12 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανεξήγητες τιμωρίες» και «εκφοβισμός» και των εξαρτημένων «σχεδιασμός δράσεων» και «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» .....	68
Πίνακας 6.13 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «έκρηξη θυμού» και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» .....	70
Πίνακας 6.14 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «έκρηξη θυμού» και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» και των εξαρτημένων «σχεδιασμός δράσεων» και «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» .....	71
Πίνακας 6.15 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανένδοτη συμπεριφορά» και «συγκρουσιακή συμπεριφορά» .....	73
Πίνακας 6.16 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανένδοτη συμπεριφορά» και «συγκρουσιακή συμπεριφορά» και των εξαρτημένων «σχεδιασμός δράσεων» και «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» .....	74



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΙ ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

## 1.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό, αρχικά, θα ασχοληθούμε γενικά με την έννοια της ηγεσίας. Θα δοθούν γενικά στοιχεία για τους ορισμούς και την ορολογία των μελετών αναφορικά με την ηγεσία, θα παρουσιαστούν οι διαστάσεις και οι διαφορές μεταξύ των όρων «ηγεσία» και «διοίκηση» και θα αναλυθούν διεξοδικά οι δύο κύριες συνιστώσες των ερευνών για την ηγεσία, οι οποίες αποτελούνται από την προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη.

Στη συνέχεια, θα γίνει αναφορά στις σύγχρονες έρευνες της ηγεσίας, όπου θα παρουσιαστούν τα κύρια στοιχεία που διαμόρφωσαν την έρευνα για την ηγεσία τα τελευταία 40 χρόνια. Ιδιαίτερη βαρύτητα θα δοθεί στα βασικά στοιχεία δύο μοντέλων ηγεσίας, την μετασχηματιστική και την συναλλακτική, καθώς και θα γίνει σύγκριση τους.

Τέλος, στο τρίτο μέρος του κεφαλαίου αυτού θα γίνει αναφορά στις επιπτώσεις της ηγεσίας στους οργανισμούς. Το ενδιαφέρον των ερευνών έχει επικεντρωθεί στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας στους οργανισμούς και των συνεπειών της στην καθημερινότητα τους. Θα παρουσιαστούν τα βασικά στοιχεία των δύο αυτών παραμέτρων, που απορρέουν από τις έρευνες και θα αναφερθούμε στην «ενδεχόμενη προβληματικότητα» της ηγεσίας στους οργανισμούς.

## 1.2 Γενικά αναφορικά με την Ηγεσία

Με τον όρο «Ηγεσία» περιγράφεται η διαδικασία με την οποία ένα πρόσωπο μπορεί να επηρεάσει ένα άτομο ή μία ομάδα ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου (Northouse 2003). Η διαδικασία της ηγεσίας είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη και μπορεί να εντοπιστεί σε διαφορετικές συνθήκες, όπως μέσα σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον, πολιτικό, στρατιωτικό, ακόμη και εκπαιδευτικό περιβάλλον (Bass et al. 2008).

Παρότι το φαινόμενο της ηγεσίας εντοπίζεται από τα αρχαία χρόνια, στη δράση των πολιτικών προσώπων, των στρατιωτικών και της Εκκλησίας, τρεις βασικές μορφές

ηγεσίας που ασκούσαν και συνεχίζουν να ασκούν σημαντική επιρροή στην κοινωνία, οι πρώτες επιστημονικές αναφορές στην έννοια της ηγεσίας χρονολογούνται αρχές της δεκαετίας του 1930 (Δαλακούρα 2006). Αν και από τότε έχει δημοσιευθεί μεγάλος αριθμός ερευνών στην προσπάθεια να αποδοθεί ένας αποδεκτός ορισμός, λόγω του ότι η έννοια της ηγεσίας εξαρτάται από διάφορες μεταβλητές, καθίσταται σύνθετο και πολύπλοκο το να δοθεί μία οριστική περιγραφή της έννοιας αυτής (Bennis 1989). Παρ' όλα αυτά, έχουν γίνει προσπάθειες να δοθεί ένας επαρκής ορισμός της ηγεσίας. Μερικοί από αυτούς αναφέρονται παρακάτω.

Ο Hoose και η ομάδα του περιγράφουν την ηγεσία ως μία διαδικασία επηρεασμού, παρακίνησης και διευκόλυνσης των μελών ενός οργανισμού με στόχο την επιτυχία (Yukl 2013). Ο John Kotter στο βιβλίο του *Leading Change* θεωρεί την ηγεσία υπεύθυνη για τον σχεδιασμό του μέλλοντος ενός οργανισμού, κατευθύνοντας τους ανθρώπους με βάση το όραμα αυτό και ενθαρρύνοντας τους, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος τους (Kotter 2012). Ακόμη, σύμφωνα με τον καθηγητή ηγεσίας και μάνατζμεντ Δ. Μπουραντά, η ηγεσία αφορά το πως επηρεάζονται οι σκέψεις, τα συναισθήματα, οι στάσεις και οι συμπεριφορές ενός συνόλου ατόμων από τον ηγέτη. Η επιρροή αυτή αντικατοπτρίζεται στο πως τελικά θα δράσουν αυτά τα άτομα για την εκπλήρωση των στόχων και των φιλοδοξιών της συγκεκριμένης ομάδας (Μπουραντάς 2005).

Επομένως, με βάση τους ορισμούς που αναφέρθηκαν, η ηγεσία περιλαμβάνει τρία βασικά στοιχεία, τους ανθρώπους, την ικανότητα επιρροής και τους στόχους, που πρέπει να επιτευχθούν. Θεμελιώδης για την αναγκαιότητα ενός ηγέτη είναι η ύπαρξη μιας ομάδας, της οποίας θα ηγηθεί.

Για την πλήρη αποσαφήνιση της έννοιας της ηγεσίας είναι σημαντικό να γίνει η διάκρισή της από τον όρο «διοίκηση». Οι δύο αυτοί όροι πολύ συχνά συγχέονται, παρότι δεν είναι ταυτόσημοι, αλλά αποτελούν δύο διακριτές έννοιες που ωστόσο αλληλοκαλύπτονται σε κάποιο ποσοστό (Κατσαρός 2008). Αρχικά, η διοίκηση ενός οργανισμού διορίζεται με σκοπό να ελέγχει ένα σύνολο ανθρώπων χρησιμοποιώντας νόμιμη εξουσία και δίνοντας εντολές, ανταμοιβές και τιμωρίες. Αντίθετα, ο ρόλος της ηγεσίας είναι η χάραξη πολιτικής, η δημιουργία οράματος και η αντιμετώπιση των δυσκολιών και των αλλαγών που προκύπτουν. Άλλη μια σημαντική διαφορά των δύο όρων είναι ότι η διοίκηση έχει ως στόχο να διατηρεί την λειτουργικότητα ενός οργανισμού ελέγχοντας της δραστηριότητες του, ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που έχει θέσει, αντίθετα, η ηγεσία δίνει βάση στην εξέλιξη και την πρόοδο των ανθρώπων και την χάραξη οράματος και αξιών (Μπουραντάς 2005). Ακόμη, η διοίκηση

έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική, καθώς ενδιαφέρεται να επιτύχει στους στόχους στο παρόν ή στο άμεσο μέλλον, ενώ την ηγεσία την απασχολεί να επιτευχθούν οι στόχοι μακροπρόθεσμα και συνέχεια οραματίζεται νέους στόχους. Η διοίκηση περιορίζεται στη τυπική λειτουργία του οργανισμού, ενώ η ηγεσία είναι μια πιο δημιουργική δυναμική διαδικασία. Συνεπώς, η διοίκηση ασχολείται με το τι πρέπει να κάνει ένα στέλεχος για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ενώ η ηγεσία με το πως ένα στέλεχος εκτελεί τις λειτουργίες αυτές σε σχέση με τους συνεργάτες και υφισταμένους του (Χυτήρης 2015, Καλογιάννης 2015). Οι κύριες διαφορές του manager και του ηγέτη συνοψίζονται στον Πίνακα 1.1.

**Πίνακας 1.1 Διαφορές Manager και Ηγέτη**

Manager	Ηγέτης
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διορίζει</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναδεικνύει</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρησιμοποιεί νόμιμη-«δοτή» δύναμη (εξουσία)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες, παρακινεί μέσω κατώτερων αναγκών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περνάει όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, ανώτερων αναγκών</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ελέγχει</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική-μυαλό</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα, στη καρδιά, στη διαίσθηση</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πως»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), προτιμά τη σταθερότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποδέχεται την πραγματικότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ερευνά την πραγματικότητα</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κάνει τα πράγματα σωστά</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κάνει τα σωστά πράγματα</li> </ul>

Ένα άλλο κομμάτι που απασχόλησε τις έρευνες, ήταν να γίνει ένας ολοκληρωμένος χαρακτηρισμός της ηγεσίας, πράγμα δύσκολο λόγω του ότι τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας αλλάζουν με βάση το μορφωτικό επίπεδο του ηγέτη και των ανθρώπων που συνεργάζεται, τον χαρακτήρα και την προσωπικότητά τους, την εμπειρία τους, καθώς

και την πολιτική και οικονομική κατάσταση και τις ανάγκες του οργανισμού. Επομένως, δημιουργήθηκαν διάφορα μοντέλα ηγεσίας, ώστε να μπορεί η λειτουργία ενός οργανισμού να είναι αποτελεσματική σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι κανένα ηγετικό μοντέλο δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις συνθήκες.

Οι πέντε βασικές κατηγορίες των στυλ ηγεσίας είναι (Κονταράτος Α. 1994):

- ✓ Το αυταρχικό: στο μοντέλο αυτό η ηγεσία έχει την περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα να παίρνει αποφάσεις. Το στυλ αυτό εφαρμόζεται σε εργαζόμενους που δεν υπακούν στις εντολές ή σε αυτούς που είναι νέοι στην ομάδα.
- ✓ Το ανθρωπιστικό: στο στυλ αυτό υπάρχει συνεργασία του ηγέτη με τους εργαζόμενους και η ομαδική λήψη αποφάσεων.
- ✓ Το πειστικό: οι υφιστάμενοι έχουν το ελεύθερο να εργαστούν όπως εκείνοι νομίζουν, εφόσον τους εξηγηθεί τι πρέπει να κάνουν και γιατί.
- ✓ Το αδιάφορο ή εξουσιοδοτημένο: ο ηγέτης δεν εμπλέκεται αρκετά στην εργασία των υφισταμένων, τους εξουσιοδοτεί να λαμβάνουν αποφάσεις και τους αφήνει να εργαστούν ελεύθερα δίνοντάς τους ελάχιστες κατευθύνσεις.
- ✓ Το δημοκρατικό: ο ηγέτης σέβεται τις απόψεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Έχουν σχηματιστεί και άλλες θεωρίες ή μοντέλα ηγεσίας, που έχουν σαν βάση τα παραπάνω στυλ και έχοντας υπόψιν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και των εργαζομένων, επιλέγουν σε κάθε υπόθεση το καταλληλότερο ηγετικό στυλ. Μερικές από αυτές τις θεωρίες/μοντέλα είναι (Ευγενία Μ. 2010):

- Η Θεωρία X-Y.
- Το στυλ ηγεσίας του Likert, ο οποίος βασίστηκε σε τέσσερα συστήματα ηγεσίας, το εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό.
- Το μοντέλο των Vroom-Yetton, οι οποίοι ανέπτυξαν ένα μοντέλο που να συνδέει τον τρόπο συμπεριφοράς ενός ηγέτη με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται.

- Το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt, κατά το οποίο η συμπεριφορά του ηγέτη μεταβαίνει από το αυταρχικό στο δημοκρατικό στυλ.

Με βάση τις έρευνες που έχουν γίνει όλα αυτά τα χρόνια, αυτό που προκύπτει είναι ότι κύριες συνιστώσες στην μελέτη της ηγεσίας είναι η προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Επιπλέον, κάποιες μελέτες όρισαν την έννοια της ηγεσίας στηριζόμενες είτε στην ηθική είτε στην πνευματικότητα του (Yukl 2013, Avolio, Walumbwa and Weber 2009). Μελετώντας τη σχέση των δύο μεταβλητών ηγεσία – προσωπικότητα, ερευνήθηκε ο τρόπος και ο βαθμός που ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ηγέτη επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα στη λειτουργία ενός οργανισμού (Τσιρώνης 2013).

Η διαμόρφωση της προσωπικότητας ενός σωστού ηγέτη δεν βασίστηκε σε θεωρίες και υποθέσεις για το ποια πρέπει να είναι τα γνωρίσματα ενός ηγέτη σε συγκεκριμένες συνθήκες, αντίθετα η προσέγγιση των χαρακτηριστικών του ηγέτη έδωσε έμφαση στο σύνολο των γνωρισμάτων που κάνουν έναν άτομο αποτελεσματικό ηγέτη (Νικολαΐδης 2015). Τα βασικά στοιχεία στην προσωπικότητά του, που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης είναι η ευελιξία και προσαρμοστικότητα, η ηθική εστίαση, ανεπτυγμένη γνωστική, συναισθηματική και πολιτισμική νοημοσύνη, αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία και αντοχή, ηγετική ικανότητα και, τέλος, γνώση του αντικειμένου (Τσιρώνης 2013).

Από μία διαφορετική οπτική ο Stogdill θεώρησε ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένα γνωρίσματα που χαρακτηρίζουν ένα άτομο ως ηγέτη για όλες τις καταστάσεις, αλλά είναι δυνατόν ένα πρότυπο ηγέτη που ήταν αποτελεσματικό σε μία συγκεκριμένη συνθήκη να μην είναι σε κάποια άλλη (Stogdill 1948). Συνεπώς, αναθεωρήθηκε η σχέση που συνέδεε την ηγεσία με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, και διατυπώθηκε περισσότερο ως μία συνάρτηση των ανθρώπων με την κοινωνική κατάσταση που βρίσκονται. Ενώ, λοιπόν τα προσωπικά στοιχεία του ηγέτη ήταν σημαντικά, οι ερευνητές επισήμαναν πως οι προσωπικοί παράγοντες θα έπρεπε να διερευνηθούν σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις μιας κατάστασης (Νικολαΐδης 2015). Με βάση την πρώτη του έρευνα, ο Stogdill παρουσίασε ένα σύνολο γνωρισμάτων, τα οποία χαρακτήριζαν διαφορετικά άτομα, τα οποία κατείχαν ηγετικές θέσεις. Τα γνωρίσματα αυτά, που ξεχώριζαν έναν άνθρωπο ως ηγέτη από τους υπόλοιπους ήταν η ευφυΐα, η εγρήγορση, η διορατικότητα, η υπευθυνότητα, η πρωτοβουλία, η επιμονή, η αυτοπεποίθηση και η κοινωνικότητα (Stogdill and Shartle 1948).

### 1.3 Οι σύγχρονες έρευνες της ηγεσίας

Τα στοιχεία που διαμορφώνουν την έρευνα γύρω από την έννοια της ηγεσίας δεν είναι σταθερά μέσα στα χρόνια, αλλά μεταβάλλονται και αναθεωρούνται όσο ο κόσμος εξελίσσεται και προσαρμόζονται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της κάθε περιόδου. Παραδείγματος χάριν, οι πρώτες έρευνες στο πεδίο της ηγεσίας μελετούσαν τον ηγέτη ως μονάδα χωρίς να εξετάζουν την αλληλεπίδρασή του με τα υπόλοιπα άτομα της ομάδας. Επίσης, σε μία κλασική μελέτη, ο ηγέτης ήταν άνδρας που δούλευε σε μεγάλο οργανισμό του ιδιωτικού τομέα, ενώ πλέον και οι γυναίκες λαμβάνουν ηγετικές θέσεις σε πολλούς οργανισμούς. Τα τελευταία χρόνια, οι έρευνες κατευθύνονται στη μελέτη του ηγέτη σε συνδυασμό με την ομάδα ή τους υφισταμένους του, τους συνεργάτες και τους ανωτέρους του και το αντικείμενο της εργασίας του. Όλα αυτά τα στοιχεία εξετάζονται συναρτήσει της κοινωνικής και πολιτικής ιδεολογίας καθώς και με τον τύπο του φορέα (δημόσιος, ιδιωτικό ή μη κερδοσκοπικός οργανισμός) στον οποίο τοποθετούνται. Επομένως, η ηγεσία αποτελεί μία περίπλοκη έννοια και μελετάται πλέον ως ένα φαινόμενο δυαδικής φύσης με πολλές διαφορετικές παραμέτρους (Avolio et al. 2009, Καραγιαννάκη 2014).

Με βάση, λοιπόν, τα πιο πρόσφατα δεδομένα, σχηματίστηκαν νέες μορφές ηγεσίας που να περιγράφουν τον ηγέτη σε σχέση με την ομάδα που συνεργάζεται. Δύο από αυτές τις μορφές είναι η μετασχηματιστική ηγεσία και η συναλλακτική ηγεσία.

Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership) περιγράφει τις ηγετικές μορφές που διαμορφώνουν, αλλάζουν και εξυψώνουν τα κίνητρα και τους στόχους των μελών των οργανισμών, των οποίων ηγούνται (Βασιλειάδου και Διερωνίτου 2014). Το στυλ αυτό χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη σεβασμού, επάρκειας, αυτονομίας, αλλά και από ένα κλίμα συνεργασίας, αλληλοϋποστήριξης, εμπιστοσύνης και κοινού οράματος και στόχευσης (Sergiovanni 1990). Το θεμέλιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις, με βάση τις οποίες διαχωρίζεται η ηγεσία αυτή σε αυθεντική και ψευδο-μετασχηματιστική (Bass and Bass Bernard 1985). Οι τέσσερις αυτές διαστάσεις είναι η επιρροή με βάση τα ιδανικά (idealized influence), η εμπνευστική παρακίνηση (inspirational motivation), η διανοητική παρακίνηση (intellectual stimulation) και το ενδιαφέρον για το άτομο (individualized consideration).

Είναι ένα πρότυπο ηγέτη που προωθεί ηθικές και εξιδανικευμένες αξίες, η επιρροή περιέχει στοιχεία οράματος και εμπιστοσύνης. Εμπνεύσει τους υφισταμένους ότι αξίζει

να αποδέχονται τις προκλήσεις για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Οι ηγέτες ενδιαφέρονται να προάγουν στους ανθρώπους τους την καλοσύνη, την αρμονία και την βελτίωσή τους. Δίνουν έμφαση στην καλλιέργεια της δημιουργικότητας, ώστε να δύνανται οι εργαζόμενοι να μπορούν να εκτιμήσουν μία κατάσταση, να σχεδιάσουν νέα οράματα και να τα εκτελέσουν με πρωτότυπες λύσεις. Τέλος, η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται από αλτρουισμό και ανθρωπιά, καθώς στοχεύει στην προσωπική εξέλιξη και ανέλιξη των μελών της ομάδας (Καραγιαννάκη 2014).

Η συναλλακτική ηγεσία είναι ένα από τα πιο συνηθισμένα στυλ ηγεσίας, το οποίο έχει ως επίκεντρο την δράση του ηγέτη και τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται την εξουσία. Τα κύρια στοιχεία αυτού του στυλ είναι να θέτονται οι στόχοι, να παρέχεται ανατροφοδότηση και να γίνεται η σωστή ανταμοιβή των εργαζομένων με βάση την αποδοτικότητά τους. Ο συναλλακτικός ηγέτης μέσω της οικονομικής συναλλαγής ανταμείβει τους υφισταμένους του με αντάλλαγμα την σωστή εργασία και απόδοση (Bass and Bass Bernard 1985). Το κίνητρο των εργαζομένων για αποτελεσματική εργασία ελέγχεται μέσω της επιβράβευσης ή τιμωρίας από τον ηγέτη (Avolio and Bass 1995). Στην ουσία, η σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και τους υφισταμένους του είναι μία σχέση «παροχής υπηρεσιών», όπου οι εργαζόμενοι προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και ο ηγέτη εξασφαλίζει την ανταμοιβή τους και ικανοποιεί τις ανάγκες τους (Jansen, Vera and Crossan 2009).

Τα βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη συναλλακτική ηγεσία είναι:

- Ηγεσία ενδεχόμενης ανταμοιβής, οι υπάλληλοι ανταμείβονται ώστε να ολοκληρώσουν την δουλειά που τους έχει ανατεθεί.
- Ενεργή διοίκηση εξαίρεσης, ο ηγέτης ελέγχει και διορθώνει όπου χρειάζεται τους εργαζομένους του.
- Παθητική Διοίκηση εξαίρεσης, ο ηγέτης δεν παρεμβαίνει μέχρι να εμφανιστεί κάποιο πρόβλημα να επιλύσει.

Επομένως η συναλλακτική ηγεσία παρέχει έναν τρόπο βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης μέσω της επιβράβευσης ή της επιβολής τιμωριών (Avolio and Bass 1995). Αποτελεί ένα αποτελεσματικό στυλ με σκοπό την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων. Παρ' όλα αυτά, έχουν αναφερθεί και μερικές αρνητικές επιπτώσεις τόσο για την ηγεσία όσο και για τους υφισταμένους, όπως για παράδειγμα σε αυτό το στυλ οι εργαζόμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να καλλιεργήσουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Οι δύο αυτές μορφές ηγεσίας, η συναλλακτική και η μετασχηματιστική, δεν αντιμετωπίζονται ως δύο εκ διαμέτρου αντίθετα μοντέλα, αλλά ως δύο

συμπληρωματικά στυλ ηγεσίας (Bass and Bass Bernard 1985). Δηλαδή, ο ίδιος ηγέτης μπορεί να ασκεί ή να εναλλάσσει και τις δύο μορφές ηγεσίας. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν στοιχειώδη χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τα δύο αυτά στυλ.

Ο Burns (Burns, Harper and Publishers 1978) ήταν από τους πρώτους που διαχώρισαν τις έννοιες της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσία, σημειώνοντας ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παροτρύνουν τους υφισταμένους τους να στοχεύουν στην αυτό-βελτίωση τους, σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow (Εικόνα 1), παρά να περιορίζονται στην κάλυψη των βασικών αναγκών, που βρίσκονται πιο χαμηλά στην πυραμίδα, καθώς, επίσης να προσπαθούν περισσότερο ώστε να ξεπεράσουν τις συμβατικές προσδοκίες (Dvir et al. 2002). Αντίθετα, οι συναλλακτικοί ηγέτες κινούνται και λειτουργούν με βάση το καθιερωμένο πλαίσιο εργασίας, χωρίς να προσπαθούν και να παρακινούν τους εργαζομένους να αλλάξουν και να εξελιχθούν (Waldman et al. 2001). Σκοπός τους είναι η βελτίωση των υποδομών και των συνθηκών μέσα στο χώρο εργασίας και να επιβραβεύουν ή να επιπλήττουν τους υφισταμένους, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (House and Aditya 1997).



**Εικόνα 1.1: Η πυραμίδα αναγκών του Maslow**

Επομένως, η συναλλακτική ηγεσία δεν αντικαθίσταται από την μετασχηματιστική ηγεσία, αλλά την ενισχύει βελτιώνοντας και αυξάνοντας την επιρροή του ηγέτη στους εργαζομένους του (Hater and Bass 1988, Howell and Avolio 1993, Yammarino, Spangler and Bass 1993, Lievens, Van Geit and Coetsier 1997). Η επιπλέον αυτή επιρροή των μετασχηματιστικών ηγετών είναι αποτέλεσμα της καλλιέργειας εμπιστοσύνης και σεβασμού των υφισταμένων προς τον ηγέτη καθώς και του αισθήματος παρακίνησης να εξελίσσονται σε εργασιακό και προσωπικό επίπεδο και να



προσφέρουν περισσότερα από όσα περίμεναν στην εργασία τους (Podsakoff, MacKenzie and Bommer 1996).

#### **1.4 Οι επιπτώσεις της ηγεσίας στους οργανισμούς**

Η προσοχή των ερευνών είναι στραμμένη προς την αποτελεσματική ηγεσία και συχνά καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η αναποτελεσματική ηγεσία είναι στην ουσία μη ύπαρξη ηγεσίας (Ashforth 1994). Συγκριτικά οι περισσότερες μελέτες έχουν ερευνήσει την αποτελεσματική, εποικοδομητική ή επιτυχημένη ηγεσία (Kelloway et al. 2005).

Το ζήτημα της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας σε έναν οργανισμό δεν θα μπορούσε να ερευνηθεί μονόπλευρα χρησιμοποιώντας μόνο μία θεωρία. Έτσι, έχουν υπάρξει πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις και αναλύσεις του συγκεκριμένου θέματος.

Είναι κατά γενική ομολογία αποδεκτό το γεγονός ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε ένα οργανισμό δεν εξαρτάται μόνο από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Υπάρχει μία σειρά άλλων καθοριστικών παραγόντων που επηρεάζουν την άσκηση ηγετικής συμπεριφοράς. Πρέπει πάντα να λαμβάνονται υπόψιν οι ιδιαιτερότητες ενός εργασιακού χώρου, όπου είναι σύνηθες το φαινόμενο να υπάρχουν συγκρούσεις και ανταγωνισμός, αλλά και μεγάλη αστάθεια των συνθηκών.

Ο κάθε ηγέτης έχει την επιλογή να προσαρμόζει τον τρόπο ηγεσίας του ανάλογα με τις καταστάσεις που έχει να αντιμετωπίσει στο συγκεκριμένο οργανισμό με δεδομένες τις τρέχουσες συνθήκες. Άλλοι παράγοντες που συχνά εξετάζονται όταν ερευνάται η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη είναι το είδος του έργου που έχει να φέρει εις πέρας και η ωριμότητα των εμπλεκόμενων ατόμων.

Ένα γενικό συμπέρασμα που πλέον αποτελεί δεδομένο για κάθε μελλοντική έρευνα είναι ότι δεν υπάρχει κανένα μοντέλο ηγεσίας που να είναι κατάλληλο και αποτελεσματικό για όλους τους οργανισμούς και τις περιστάσεις (Φωτόπουλος 2013).

Ο αντίκτυπος που έχει η ηγετική συμπεριφορά ενός προϊσταμένου στους υφισταμένους του είναι καθοριστικός για έναν οργανισμό. Ανάλογα με τον προσανατολισμό της συμπεριφοράς του προϊσταμένου, τα αποτελέσματα στη λειτουργία του οργανισμού κινούνται σε διαφορετικές κατευθύνσεις.

Όταν ο προσανατολισμός του ηγέτη είναι αυταρχικός, οι υφιστάμενοι νιώθουν ότι αυτό που πρέπει να κάνουν είναι να τον υπηρετούν. Η αμφίδρομη αυτή σχέση περιορίζεται στην άσκηση εξουσίας από τη μια πλευρά και την υπακοή από την άλλη. Οι υφιστάμενοι απλά εκτελούν εντολές χωρίς να έχουν δικαίωμα να εκφέρουν τη

γνώμη τους. Η εξέλιξη των εργαζομένων και η επικοινωνία μεταξύ τους βρίσκονται σε δεύτερη μοίρα, με ότι αυτό συνεπάγεται.

Στην περίπτωση που ο προσανατολισμός του ηγέτη είναι ανθρωπιστικός, δημιουργείται μια τελείως αντίθετη κατάσταση. Το ζητούμενο για τον ηγέτη-προϊστάμενο είναι μια κοινή γραμμή για όλα τα μέλη του οργανισμού. Η επικοινωνία στα πλαίσια της καλής λειτουργίας του οργανισμού είναι ελεύθερη και αμφίδρομη. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να αναπτυχθούν κοινωνικές και συναισθηματικές σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Οι υφιστάμενοι προσπαθούν να αποφεύγουν τις συγκρούσεις, τα αρνητικά συναισθήματα, την απόρριψη και τη σύγχυση. Αντίθετα επιδιώκουν μεταξύ τους σχέσεις αποδοχής, αρμονικές και θετικές.

Ο αδιάφορος προσανατολισμός του ηγέτη σε έναν οργανισμό, οδηγεί τους υφιστάμενους σε συναισθήματα απομόνωσης. Αυτό έχει ως συνέπεια τα άτομα να ενδιαφέρονται κυρίως για τον εαυτό τους και την επιβίωση τους κυρίως μέσω της οικονομικής τους εξασφάλισης. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι υφιστάμενοι αναλαμβάνουν κάποιες ευθύνες στην εργασία τους που όμως είναι επιφανειακές. Η ποιότητα της εργασίας τους είναι κακή και η ποσότητα λιγότερη. Η επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων είναι πολύ περιορισμένη και επικρατούν συνθήκες αποδιοργάνωσης, σύγχυσης και επιθετικότητας. Δεν υπάρχει η ικανοποίηση της επίτευξης κάποιου στόχου και κυριαρχεί η διχόνοια μεταξύ των εργαζομένων.

Όταν ο ηγέτης ακολουθεί τον πειστικό προσανατολισμό, φροντίζει να γίνονται σαφείς οι σκοποί του οργανισμού. Ανάμεσα λοιπόν στους σκοπούς που αφορούν την ενδεχόμενη κερδοφορία και αποτελεσματικότητα του οργανισμού, δίνεται έμφαση και σε έναν ακόμα σκοπό που είναι η παροχή ικανοποίησης και ασφάλειας σε όλα τα μέλη του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό οι υφιστάμενοι προσπαθούν τόσο, όσο απαιτείται για να διατηρείται η προαναφερόμενη ισορροπία. Στην αλληλεπίδραση μεταξύ διευθυντή και υφιστάμενων δεν ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα. Επίσης η επικοινωνία μεταξύ τους διαμορφώνεται στο επίπεδο που είναι αναγκαίο ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού.

Τέλος, στην περίπτωση του δημοκρατικού προσανατολισμού, οι στόχοι των υφιστάμενων και του οργανισμού εμπλέκονται, αλληλοσυμπληρώνονται και ενισχύουν ο ένας τον άλλο. Βασική προϋπόθεση για να συμβεί αυτό, είναι η ενθάρρυνση των ατόμων να ενεργούν με αυθορμητισμό και ελεύθερη βούληση ώστε να επιτευχθεί ο κοινός σκοπός. Όταν ένας ηγέτης ακολουθεί αυτό τον προσανατολισμό, ευνοείται η ανάπτυξη καινοτομιών στο χώρο της εργασίας αφού υπάρχει έντονη συμμετοχή και

ανάμιξη των ανθρώπων στις διάφορες δραστηριότητες του οργανισμού. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό το γεγονός ότι οι υφιστάμενοι αισθάνονται προσωπική επιθυμία να συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού εκτελώντας τα καθήκοντα τους, καθορίζοντας ελεύθερα τις στρατηγικές τους και αποφασίζοντας για την επιτυχία των στόχων τους (Μύρων 1998).

Το πεδίο της έρευνας που σχετίζεται με την ηγεσία συγκεντρώνει μεγάλο ενδιαφέρον. Σύμφωνα με τους Gary Yukl και Van Fleet (1992) (Van Fleet and Yukl 1992), η μελέτη της ηγεσίας αποτέλεσε σημαντικό κομμάτι για τις κοινωνικές επιστήμες από την αρχή του 20<sup>ου</sup> αιώνα (Mumford 1906, Van Fleet and Yuki 1986). ο αριθμός των βιβλίων, των άρθρων και των ερευνών υπήρξε συνεχώς αυξανόμενος. Η ηγεσία έχει μελετηθεί με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με την αντίληψη του κάθε ερευνητή για την ηγεσία και τις μεθοδολογικές του προτιμήσεις.

Τα τελευταία 50 χρόνια έχει υπάρξει μια αυξητική τάση της έρευνας στο θέμα της ηγεσίας. Αυτή η προσήλωση των ερευνητών στο συγκεκριμένο θέμα δεν αποτελεί έκπληξη, αφού τα ζητήματα της ηγεσίας αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι για την επιτυχία ενός οργανισμού (Kumar 2007). Χωρίς στρατηγική και αποτελεσματική ηγεσία είναι δύσκολο για τα μέλη ενός οργανισμού να επιτύχουν κερδοφορία, αποδοτικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Lussier and Achua 2007).

Αρχικά, η πλειοψηφία των ερευνητών ασχολήθηκε με τον θετικό αντίκτυπο της ηγεσίας. Δηλαδή με το κατά πόσο τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη και το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των υφισταμένων του και τη γενικότερη αποδοτικότητα του οργανισμού. Είχε επικρατήσει η παραδοχή ότι η μη αποτελεσματική ηγεσία ήταν στην πραγματικότητα η απουσία ηγεσίας (Ashforth 1994).

Όμως, τα τελευταία 30 χρόνια, αυξήθηκε κατακόρυφα το ενδιαφέρον των ερευνητών για την «ενδεχόμενη προβληματικότητα» της ηγεσίας στους οργανισμούς. Ο Conger (1989,1990) ήταν ένας από τους πρώτους που αναφέρθηκε στις αρνητικές συνέπειες της συμπεριφοράς του ηγέτη, τόσο στους υφισταμένους, όσο και στον οργανισμό. Λίγο αργότερα ο Ashforth (1994,1997) εστίασε ακόμα περισσότερο στη μελέτη των αρνητικών αποτελεσμάτων και κάνει αναφορά στον όρο «μικροπρεπή τυραννία».

Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί αναλυτικότερα το ερευνητικό πλαίσιο της «σκοτεινής πλευράς» της ηγεσίας αλλά και της αυταρχικής και της τοξικής ηγεσίας πιο συγκεκριμένα και τα κύρια μοντέλα που προκύπτουν από αυτές.

## **1.5 Ανακεφαλαίωση**

Η έννοια της ηγεσίας εντοπίζεται από τα αρχαία χρόνια αλλά τον τελευταίο αιώνα έχουν γίνει επιστημονικές αναφορές σ' αυτή. Κύριες συνιστώσες στη μελέτη της ηγεσίας είναι η προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Κατά γενική ομολογία δεν υπάρχει κανένα μοντέλο ηγεσίας που να είναι αποτελεσματικό για όλους τους οργανισμούς. Φαίνεται ότι ο αντίκτυπος της ηγετικής συμπεριφοράς ενός προϊσταμένου προς τους υφισταμένους είναι σημαντικός.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ «ΤΗΣ ΣΚΟΤΕΙΝΗΣ ΠΛΕΥΡΑΣ» Η ΤΗΣ «ΤΟΞΙΚΟΤΗΤΑΣ» ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

### **2.1 Εισαγωγή**

Στο Κεφάλαιο 2 θα γίνει αναφορά στην αυταρχική ηγεσία, στην παρουσίαση των ερευνών και των μοντέλων της ηγεσίας αυτής, καθώς και στις κύριες συνιστώσες τους αυταρχικού ηγέτη.

Στη συνέχεια, θα ασχοληθούμε πως ο αυταρχικός ηγέτης συνδέεται με τις έρευνες για την «σκοτεινή πλευρά» της ηγεσίας. Θα παρουσιαστούν τα βασικά χαρακτηριστικά των ερευνών που έχουν γίνει για την τοξική ηγεσία, τα κύρια μοντέλα της τοξικότητας της ηγεσίας και οι βασικές συνιστώσες της τοξικής ηγεσίας.

Στο τελευταίο μέρος αυτού του κεφαλαίου θα γίνει λόγος για τις επιπτώσεις της αυταρχικής ή τοξικής ηγεσίας στους οργανισμούς, όπου θα γίνει παρουσίαση των ερευνών που δείχνουν τις επιπτώσεις της τοξικής ηγεσίας στους χώρους εργασίας, καθώς και τις μεταβλητές που προσδιορίζουν την σημαντικότητα ή μη της τοξικής ηγεσίας στον εργασιακό χώρο. Τέλος, θα συνοψιστούν οι κύριες επιπτώσεις της τοξικής ηγεσίας στους οργανισμούς που απορρέουν συμπερασματικά από τις μελέτες.

### **2.2 Γενικά αναφορικά με την αυταρχική ηγεσία**

Ένα από τα πέντε βασικά στυλ που αναφέρθηκαν στο Κεφάλαιο 1 είναι το αυταρχικό στυλ. Με τον όρο αυταρχικό ορίζεται ένα άτομο το οποίο προσπαθεί να επιβάλει την θέλησή του ή τα πιστεύω του με απόλυτο τρόπο, χωρίς να δέχεται αντίθετες απόψεις, χαρακτηρίζεται από αυστηρότητα, σκληρότητα, αλαζονεία και εγωκεντρισμό και αδιαφορεί για τις επιθυμίες των άλλων.

Αυταρχικός ηγέτης είναι αυτός που θέλει να έχει τον πρωταρχικό λόγο στον έλεγχο των υφισταμένων του και απαιτεί απόλυτη υπακοή στις οδηγίες του (Cheng et al. 2004). Σύμφωνα με τον Northhouse (Northhouse 2012) ο αυταρχικός ηγέτης διατάζει τους υφισταμένους του και τους ελέγχει μέχρι να διεκπεραιώσουν τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί. Ο Ashforth (Ashforth 1994) και οι Hauge, Skogstad και Einarsen (Einarsen, Aasland and Skogstad 2007) περιγράφοντας την αυταρχική ηγεσία

χαρακτήρισαν τον αυταρχικό ηγέτη ως τύραννο, που επιβάλλεται με την εξουσία του στους άλλους. Τέτοιου είδους ηγετικά στυλ επιδρούν αρνητικά στον οργανισμό, καθώς αναστέλλουν κάθε προσπάθεια για καινοτομία, ο οργανισμός λειτουργεί με αυθαιρεσία, οι υφιστάμενοι δεν έχουν λόγο στις αποφάσεις και τους επιβάλλονται τιμωρίες.

Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας είναι ένα από τα πιο συνηθισμένα στις εταιρείες. Χαρακτηρίζεται ως μονοσήμαντο ηγετικό στυλ, στο οποίο οι ανώτεροι παίρνουν τις αποφάσεις και καθορίζουν την πορεία που θα ακολουθηθεί χωρίς τη συμμετοχή της ομάδας. Ο ηγέτης κατέχει τη δύναμη και οι υπάλληλοι είναι αναγκασμένοι να ακολουθούν πιστά τις εντολές τους.

Εκτός του χώρου εργασίας, η αυταρχική ηγεσία είναι η ηγεσία που εφαρμόζουν οι δικτάτορες και ως εκ τούτου δεν απολαμβάνει πολύ καλή φήμη. Η αυταρχική ηγεσία έχει δεχθεί σφοδρά επικρίσεις για πολλούς λόγους, όπως το ότι έχει συνδεθεί με τυράννους και δικτάτορες και έχει γίνει χαρακτηριστικό στυλ για τους προϊσταμένους που στερούνται δεξιοτήτων, κατάρτισης και εμπειρίας και φυσικά, έχουν ελλείψεις στο επικοινωνιακό επίπεδο.

Παρά το γεγονός ότι στις τελευταίες δεκαετίες άλλα στυλ ηγεσίας απολαμβάνουν μεγαλύτερη δημοτικότητα (για παράδειγμα, η δημοκρατική ηγεσία), η αλήθεια είναι ότι το αυταρχικό στυλ έχει επίσης τα πλεονεκτήματά του.

Τα βασικά χαρακτηριστικά που καθορίζουν έναν ηγέτη ως αυταρχικό είναι τα εξής:

- Είναι σαφής στις προσδοκίες του σχετικά με το τι πρέπει να γίνει και πώς πρέπει να γίνουν τα πράγματα
- Είναι έντονα προσανατολισμένος στο να δίνει εντολές και να ελέγχει τους εργαζόμενους.
- Αυτός λαμβάνει τις αποφάσεις και οι υφιστάμενοι δέχονται παραγγελίες χωρίς να είναι σε θέση να εκφράσουν τη γνώμη τους
- Ο αυταρχικός ηγέτης συγκεντρώνει όλη την εξουσία.

Σε κάποιες περιπτώσεις η αυταρχική ηγεσία παρουσιάζει κάποια πλεονεκτήματα. Η αυταρχική ηγεσία είναι επωφελής εάν χρησιμοποιείται σε καταστάσεις όπου δεν υπάρχει χρόνος για λήψη αποφάσεων ή ο ηγέτης είναι το πιο έμπειρο μέλος της ομάδας. Επομένως, όταν είναι απαραίτητο να ληφθούν γρήγορες και καθοριστικές αποφάσεις, είναι η καλύτερη εναλλακτική λύση. Για παράδειγμα, σε επαγγέλματα όπου υπάρχουν καταστάσεις έκτακτης ανάγκης: παραϊατρικό, στρατιωτικό και αστυνομικό πεδίο. Επιπλέον, η αυταρχική ηγεσία μπορεί να είναι αποτελεσματική με τους εργαζόμενους που χρειάζονται συνεχή παρακολούθηση των καθηκόντων τους, καθώς αυτό τους

εμποδίζει να χαλαρώσουν και βελτιώνει την απόδοση, την παραγωγικότητα και την ταχύτητα με την οποία θα φέρουν εις πέρας το έργο τους.

Όμως, σε γενικές γραμμές αυτό το στυλ ηγεσίας δεν επιφέρει πάντα θετικά αποτελέσματα. Η κριτική προς αυτό το στυλ ηγεσίας βασίζεται σε μια σειρά μειονεκτημάτων που είναι συνέπεια της εφαρμογής του. Ο αυταρχικός ηγέτης δεν λαμβάνει υπόψη τη γνώμη των εργαζομένων, γιατί γι' αυτόν είναι απλά άτομα που πρέπει να υπακούσουν στις εντολές του. Πολλοί υφιστάμενοι μπορεί να αισθάνονται περιφρονημένοι και υποτιμημένοι, σε σημείο να πάρουν την απόφαση να φύγουν από τον οργανισμό.

Μελέτες έχουν δείξει ότι ορισμένοι εργαζόμενοι εργάζονται λιγότερο αποτελεσματικά με αυτό το είδος της ηγεσίας και όπως φαίνεται από επιστημονικά δεδομένα, έχει μεγαλύτερη αρνητική επίδραση στην πίεση (ή επαγγελματική εξουθένωση) και την ευημερία των εργαζομένων, σε αντίθεση με άλλους τύπους ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική.

### **2.3 Η ένταξη του αυταρχικού ηγέτη στις έρευνες για τη «σκοτεινή πλευρά» της ηγεσίας**

Στο μεγαλύτερο ποσοστό των ερευνών που είχαν γίνει για την ηγεσία ο προσανατολισμός των μελετών ήταν προς την κατεύθυνση της αναζήτησης των συνθηκών για αποτελεσματική ηγεσία (Erickson et al. 2015). Παρ' όλα αυτά, τα τελευταία χρόνια αρκετοί ερευνητές θεωρούν ότι η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο, που έχει τόσο θετική όσο και αρνητική πλευρά. Η αρνητική πλευρά της ηγεσίας αναφέρεται από τους ερευνητές με τον όρο «σκοτεινή», για τον λόγο ότι είναι δύσκολο να εντοπιστεί και να εξακριβωθούν οι λόγοι που εξηγούν την εμφάνισή της. Στην προσπάθειά τους οι μελετητές να περιγράψουν την «σκοτεινή» πλευρά της ηγεσίας έχουν χρησιμοποιήσει διάφορους όρους, όπως καταχρηστική εποπτεία (Hornstein 2016, Terper 2000), μικροπρεπής τυραννία (Ashforth 1994), καταστροφική ηγεσία (Einarsen et al. 2007, Erickson et al. 2015), σκοτεινή ηγεσία (Takala 2010) και αρκετούς άλλους που χαρακτηρίζουν την προβληματική ηγετική συμπεριφορά. Ανεξάρτητα όμως από τον όρο που χρησιμοποιεί κάθε έρευνα για να περιγράψει τις σκοτεινές πλευρές της ηγεσίας, δύο είναι τα δεδομένα στα οποία συμφωνούν οι μελετητές: α) η προβληματική ηγετική συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα τριών παραμέτρων, δηλαδή του ηγέτη, των υφισταμένων και του περιβάλλοντος και β) μια τέτοιου είδους συμπεριφορά, έχει

αρνητική επίδραση στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Thoroughgood et al. 2018).

Η πρώτη αναφορά για την «σκοτεινή» πλευρά της ηγεσίας έγινε από τον Conger, ο οποίος όρισε έτσι τις συμπεριφορές του ηγέτη που επιδρούν αρνητικά στους εργαζομένους και στον οργανισμό (Conger 1989). Επίσης, οι House και Howell διαχώρισαν την χαρισματική ηγεσία σε προσωποποιημένη και κοινωνικοποιημένη. Αντίθετα από την κοινωνικοποιημένη, η προσωποποιημένη χαρισματική ηγεσία χαρακτηρίζεται από προσωπική κυριαρχία και αυταρχική συμπεριφορά. Ο αυταρχικός ηγέτης έχει ως γνώμονα το ατομικό του όφελος, εμπιστεύεται τη δική του κρίση, δεν είναι δεκτικός στις απόψεις των άλλων, είναι απαιτητικός με τους υφισταμένους του και δεν ενδιαφέρεται για τα δικαιώματά τους (House and Howell 1992).

Ένας άλλος όρος, που δόθηκε από τον Ashforth για να περιγράψει την σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας, ήταν η μικροπρεπής τυραννία. Σύμφωνα με τον Ashforth, ο συγκεκριμένος ηγέτης συμπεριφέρεται καταπιεστικά και εκδικητικά, υποτιμά τους υφισταμένους του, δεν δείχνει κανένα σεβασμό, είναι τελείως αδιάφορος, δεν δίνει κίνητρα και επιβάλλει ανεξήγητες τιμωρίες. Ο βασικός στόχος του ηγέτη αυτού είναι η αυθαιρεσία και η αυτοπροβολή (Ashforth 1994). Ο Ashforth στηρίζοντας τη θεωρία του στην αλληλεπίδραση σώματος- μυαλού, θεωρεί ότι μια τέτοια ηγετική συμπεριφορά προκύπτει από την ύπαρξη του συγκεκριμένου ατόμου σε συγκεκριμένο περιβάλλον, δηλαδή η εμφάνιση μιας τέτοιας συμπεριφοράς οφείλεται σε κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη που εντείνονται κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Οι επιπτώσεις που μπορεί να επιφέρει αυτή η ηγετική συμπεριφορά στους υφισταμένους, σύμφωνα με τον Ashforth, μπορεί να είναι αγανάκτηση και στρες, χαμηλή αυτοεκτίμηση και απόδοση, έλλειψη συνοχής στην ομάδα και αίσθημα ανικανότητας και αποξένωσης από τον εργασιακό χώρο.

Η καταχρηστική εποπτεία, στην οποία αναφέρθηκε ο Tepper (Tepper 2000), αναφέρεται στη συνεχόμενη εχθρική λεκτική ή μη λεκτική συμπεριφορά των προϊσταμένων στους υφισταμένους τους. Σε αυτό το μοντέλο οι ηγέτες έχουν την τάση να είναι άδικοι και να χλευάζουν τους εργαζομένους, να παραβιάζουν την ιδιωτικότητά τους και να είναι αγενείς. Επιπλέον, οι προϊστάμενοι διεκδικούν εύσημα που δεν τους αξίζουν, κρύβουν χρήσιμες πληροφορίες για τον οργανισμό και εκφοβίζουν τους υφισταμένους με απώλεια της θέσης εργασίας. Ο χαρακτηρισμός της ηγεσίας ως καταχρηστική είναι υποκειμενικός, και είναι ανάλογος με τον τρόπο συμπεριφοράς του προϊσταμένου, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του και από το ευρύτερο περιβάλλον της



εργασίας. Επιπλέον, για να χαρακτηριστεί μια ηγεσία ως καταχρηστική πρέπει να εξεταστεί αν πρόκειται για μια επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά ή για κάποιο μεμονωμένο περιστατικό. Μια ακόμη παράμετρος που πρέπει να εξεταστεί είναι ο απώτερος σκοπός μιας τέτοιας συμπεριφοράς. Είναι σημαντικό να αποσαφηνιστεί ο λόγος για τον οποίο ένας προϊστάμενος εκδηλώνει αυτή τη συμπεριφορά.

Ο Einarsen και οι συνεργάτες του χρησιμοποίησαν τον όρο καταστροφική ηγεσία (Einarsen et al. 2007). Με τον όρο αυτό περιγράφεται ένα επαναλαμβανόμενο μοτίβο συμπεριφοράς του ηγέτη, ο οποίος αδιαφορεί και υπονομεύει τα συμφέροντα του οργανισμού και επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα και την ευημερία των εργαζομένων. Η θεωρία αυτή επικεντρώνεται στις επιπτώσεις που παρουσιάζει ο τρόπος αυτός ηγεσίας τόσο στους υφισταμένους όσο και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Σύμφωνα, λοιπόν, με τη θεωρία αυτή ο ηγέτης παραβιάζει κάθε είδους πλαίσιο του οργανισμού και δεν ακολουθεί τους κανόνες που έχουν θεσπιστεί για την εύρυθμη λειτουργία του. Η καταστροφική ηγεσία μπορεί να είναι ενεργητική και άμεση ή παθητική και έμμεση και ίσως να παρουσιάζει ακόμη και λεκτική και σωματική επιθετικότητα. Στον ορισμό αυτό δεν περιλαμβάνεται η σκόπιμη πρόκληση βλάβης, αλλά πιθανότατα η καταστροφική ηγεσία να είναι αποτέλεσμα ανικανότητας, απερισκεψίας ή άγνοιας του ηγέτη που τελικά οδηγεί στα προαναφερόμενα αρνητικά αποτελέσματα τόσο στον οργανισμό όσο και στους υφισταμένους του.

Με βάση λοιπόν την παραπάνω θεωρία, διατυπώθηκε ένα μοντέλο καταστροφικής ηγετικής συμπεριφοράς, το οποίο αποτελείται από δύο διαστάσεις. Στη μία διάσταση περιγράφεται η συμπεριφορά που έχει αντίκτυπο στον οργανισμό και στην άλλη διάσταση ο αντίκτυπος στους υφισταμένους. Αυτή η συμπεριφορά μπορεί να αξιολογηθεί από εχθρική έως υποστηρικτική. Η εχθρική συμπεριφορά προς τους υφισταμένους συνήθως εμφανίζεται ως εκφοβισμός ή κακομεταχείριση ενώ προς τον οργανισμό λαμβάνει τη μορφή παράνομων δραστηριοτήτων. Στην αντίπερα όχθη, η υποστηρικτική συμπεριφορά προς τους υφισταμένους εκδηλώνεται ως σεβασμός, φροντίδα και επιβράβευση ενώ προς τον οργανισμό εκδηλώνεται με προσπάθειες για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων αλλά και τον γενικότερο σχεδιασμό για την υπεράσπιση του έννομου συμφέροντος του οργανισμού.

Την έννοια της καταστροφικής ηγεσίας περιέγραψαν και ο Thoroughgood και οι συνεργάτες τους (Thoroughgood et al. 2018). Με βάση την έρευνα αυτή υποστηρίζεται ότι η καταστροφική ηγεσία εκτελείται από άτομα που βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις, φέρονται με λεκτική είτε σωματική επιθετικότητα με άμεσο ή έμμεσο τρόπο στους

υφισταμένους και οι πράξεις τους θεωρούνται βλαπτικές και αποκλίνουσες. Παρ' όλα αυτά μια ηγετική πράξη ενδέχεται να μην θεωρείται καταστροφική, όμως οι επιπτώσεις της στον οργανισμό και στους εργαζόμενους να είναι καταστροφικές, αντίθετα μία ηγετική συμπεριφορά που ίσως να θεωρείται καταστροφική, μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα.

Μία διαφορετική περιγραφή για την καταστροφική ηγεσία έδωσαν ο Krasikova με του συνεργάτες του (Krasikova, Green and LeBreton 2013), οι οποίοι περιγράφουν έναν ηγέτη ο οποίος προσπαθεί σκόπιμα να βλάψει τον οργανισμό είτε καθοδηγώντας τους υφισταμένους του σε λάθος κατεύθυνση είτε επηρεάζοντας τους αρνητικά με τέτοιο τρόπο που τελικά βλάπτει τον οργανισμό. Η προσέγγιση αυτή της καταστροφικής ηγεσίας διευρύνει τις προηγούμενες έρευνες και δίνει μια καινούρια προοπτική και κατεύθυνση. Προτείνεται ένα μοντέλο, κατά το οποίο η καταστροφική ηγεσία είναι αποτέλεσμα δύο παραγόντων, των προσωπικών χαρακτηριστικών του προϊστάμενου και των υφισταμένων, καθώς και του περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκονται. Οι λόγοι που αναγκάζεται ο ηγέτης να υιοθετήσει αυτό το μοντέλο συμπεριφοράς, είναι είτε γιατί δυσκολεύεται να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί, είτε υπάρχει προδιάθεση του ηγέτη να βλάψει τους άλλους. Η δυσκολία της επίτευξης των στόχων οδηγεί τον προϊστάμενο να αισθάνεται άγχος και στρες με αποτέλεσμα αυτό να έχει αντίκτυπο στους υφισταμένους. Η κατάσταση αυτή που βρίσκεται ο ηγέτης μπορεί να οφείλεται στο ότι οι υφιστάμενοι του δεν έχουν το κίνητρο ή την θέληση να τον υποστηρίξουν, είτε στο ότι οι ανώτεροι του ηγέτη λειτουργούν παρεμποδιστικά στην επίτευξη των στόχων του με τη μη παροχή πόρων ως αντεκδίκηση λόγω δικής του ανάρμοστης συμπεριφοράς.

Δύο ακόμη ερευνητές προσπάθησαν να ξεχωρίσουν τους όρους «καταστροφική ηγεσία» και «καταστροφική συμπεριφορά του ηγέτη», διευκρινίζοντας πώς μία βλαπτική συμπεριφορά του ηγέτη προς τον οργανισμό δεν σημαίνει ότι σχετίζεται με τον σκοπό της ηγεσίας (Schyns and Schilling 2013). Με βάση τη μελέτη αυτή, θεωρείται ότι ο ορισμός της καταστροφικής ηγεσίας πρέπει να περιορίζεται μόνο στην περίπτωση που επηρεάζει τον υφιστάμενο. Άρα η καταστροφική ηγεσία είναι μία διαδικασία κατά την οποία για αρκετά μεγάλο διάστημα ένα άτομο ή τα μέλη μιας ομάδας επηρεάζονται αρνητικά επανειλημμένα από τον προϊστάμενό τους. Τα αποτελέσματα αυτής της εκδοχής καταστροφικής ηγεσίας κατηγοριοποιούνται σε αυτά που σχετίζονται με:

- Τον ηγέτη

- Την εργασία
- Τον οργανισμό
- Τον υφιστάμενο.

Σύμφωνα με τις παραπάνω κατηγορίες, η καταστροφική ηγεσία έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να έχουν αρνητική στάση έναντι του προϊσταμένου τους και να μην υπακούνε στις εντολές του, να μην νιώθουν ευχαρίστηση με την εργασία τους και να μην δείχνουν ενδιαφέρον για την πορεία του οργανισμού. Επίσης, ένα περιβάλλον καταστροφικής συμπεριφοράς από τον προϊστάμενο στον εργασιακό χώρο επηρεάζει σε τέτοιο βαθμό τον υφιστάμενο, που παρουσιάζει αρνητικές επιπτώσεις και στην προσωπική του ζωή.

Ένα ακόμα μοντέλο τοξικής ηγεσίας είναι το τοξικό τρίγωνο των Padilla, Hogan και Kaiser (Padilla, Hogan and Kaiser 2007). Αυτή η ερευνητική ομάδα θεώρησε πως ηγεσία μπορεί να χαρακτηριστεί ως καταστροφική ή εποικοδομητική ανάλογα με τα αποτελέσματά της και την όρισαν με βάση πέντε χαρακτηριστικά. Το πρώτο γνώρισμα της καταστροφικής ηγεσίας είναι ότι πολύ σπάνια είναι απολύτως καταστροφική, καθώς τις περισσότερες φορές από μία τέτοια ηγεσία προκύπτουν και θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό είναι ότι η καταστροφική ηγεσία έχει εγωιστικό προσανατολισμό, πράγμα που σημαίνει ότι επικεντρώνεται στις ανάγκες του ηγέτη και όχι τόσο της ευρύτερης ομάδας του οργανισμού. Επίσης, το στυλ αυτό παρουσιάζει κυριαρχικές τάσεις, καταναγκασμό και χειραγώγηση και όχι πειθώ και επιρροή που παρουσιάζει η αποτελεσματική ηγεσία. Οι συνέπειες της καταστροφικής ηγεσίας φαίνονται στα αρνητικά αποτελέσματα του οργανισμού, τα οποία προκύπτουν από τον συνδυασμό της δυσλειτουργικής συμπεριφοράς του ηγέτη και της αδυναμίας αντίστασης των υφισταμένων. Το πέμπτο στοιχείο είναι ότι τα καταστροφικά οργανωσιακά αποτελέσματα δεν εξαρτώνται μόνο από την συμπεριφορά του ηγέτη αλλά και από τους εργαζομένους.

Βασιζόμενοι στα παραπάνω χαρακτηριστικά οι ερευνητές περιέγραψαν ένα μοντέλο που αποτυπώνει την εμπλοκή τριών παραγόντων: του ηγέτη, των υφισταμένων και του περιβάλλοντος. Η συσχέτιση αυτών των παραγόντων ονομάστηκε τοξικό τρίγωνο (Εικόνα 2).

Το πρώτο μέρος του τριγώνου αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του καταστροφικού ηγέτη, που επηρεάζουν την συμπεριφορά του. Ένα από αυτά είναι το χάρισμα. Τα στοιχεία του χαρίσματος που εντοπίζονται σε έναν καταστροφικό ηγέτη είναι το όραμα, η αυτό-προβολή και τα αποθέματα ενέργειας. Δύο ακόμη χαρακτηριστικά είναι η τάση

του καταστροφικού ηγέτη να χρησιμοποιεί την εξουσία για προσωπικό όφελος, καθώς και ο ναρκισσισμός. Επίσης, κάποια αρνητικά προσωπικά βιώματα του ηγέτη μπορεί να είναι αυτά που τον οδηγούν σε επιβλαβείς για τον οργανισμό και τους υφισταμένους συμπεριφορές. Μερικές από αυτές είναι η κακοποίηση στη παιδική ηλικία, η γονεϊκή εγκληματικότητα, γονείς με ψυχιατρικά προβλήματα και το χαμηλό κοινωνικοοικονομικό στάτους. Τέλος, ένα ακόμα χαρακτηριστικό του καταστροφικού ηγέτη είναι η ιδεολογία μίσους, δηλαδή ένας προϊστάμενος που αισθάνεται πίκρα, θυμό και μίσος για τον ίδιο του τον εαυτό λόγω προσωπικών προβλημάτων να εκφράζει αυτά τα συναισθήματα προς τους υφισταμένους του.

Το δεύτερο στοιχείο του τριγώνου είναι οι ευάλωτοι-επιρρεπείς υφιστάμενοι. Πολλές φορές οι εργαζόμενοι είτε επειδή επωφελούνται από την καταστροφική συμπεριφορά του ηγέτη είτε επειδή έχουν ανάγκη από ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον, δεν αντιστέκονται σε έναν καταστροφικό ηγέτη. Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί η τάση από αρκετούς ανθρώπους να υπακούν και να μιμούνται τους ανωτέρους τους και να ακολουθούν τους νόμους της ομάδας. Οι ερευνητές συνδυάζοντας την κατηγοριοποίηση των υφισταμένων του Weierter (Weierter 1997) και Kellerman (Kellerman 2004) κατέληξαν σε δύο ομάδες υφισταμένων, τους «συμβιβασμένους» και τους «συνεργούς». Στην κατηγορία των συμβιβασμένων ανήκουν οι υφιστάμενοι οι οποίοι προκειμένου να αποφύγουν πιθανές επιπτώσεις σε περίπτωση ανυπακοής ακολουθούν πιστά τις εντολές του ηγέτη. Στους συνεργούς ανήκουν τα άτομα που συμμετέχουν ενεργά στην καταστροφική συμπεριφορά του ηγέτη από προσωπικό συμφέρον.



Εικόνα 2.1: Το τοξικό τρίγωνο των Padilla, Hogan και Kaiser

Το τρίτο στοιχείο του τοξικού τριγώνου αναφέρεται στο περιβάλλον μέσα στο οποίο συνυπάρχουν ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι. Οι ερευνητές κατέληξαν σε τέσσερις περιβαλλοντικούς παράγοντες που ευνοούν την ύπαρξη καταστροφικής ηγεσίας. Αυτοί είναι:

1. η αστάθεια και η αβεβαιότητα
2. η αίσθηση του φόβου
3. η κουλτούρα και οι αξίες
4. και η έλλειψη συστήματος εσωτερικού ελέγχου και δομών

Τέλος επεκτείνοντας το μοντέλο του τοξικού τριγώνου, ο Thoroughgood και οι συνεργάτες του επικεντρώθηκαν στο κομμάτι που αφορά τους υφισταμένους (Thoroughgood et al. 2012). Με βάση λοιπόν τη θεωρία της συμμόρφωσης των υφισταμένων του Barbuto (Barbuto Jr 2000), διατύπωσαν το μοντέλο του «ευάλωτου κύκλου» (Εικόνα 3).



**Εικόνα 2.2: Ο ευάλωτος κύκλος**

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η ισχύς και η επιρροή συσχετίζονται, δηλαδή ο τρόπος και ο βαθμός που θα επηρεάσει η συμπεριφορά του ηγέτη τον υφιστάμενο εξαρτάται με το τρόπο που εκλαμβάνει ο τελευταίος αυτή τη συμπεριφορά. Στη θεωρία αυτή χρησιμοποιήθηκε και η έννοια των «εναυσμάτων επιρροής», δηλαδή οι αυτόματες αντιδράσεις του υφισταμένου σε έναν τρόπο ηγετικής συμπεριφοράς. Τρεις είναι οι μεταβλητές που καθορίζουν κατά πόσο ένα έναυσμα θα οδηγήσει σε συμμόρφωση του υφισταμένου, και αυτές είναι ο βαθμός ισχύος του ηγέτη, το κίνητρο του υφισταμένου και ο βαθμός αντίστασης του στις εντολές του ηγέτη.

Με βάση λοιπόν τη θεωρία αυτή οι ερευνητές σχημάτισαν τον ευάλωτο κύκλο όπου διαχώρισαν τον κάθε τύπο υφισταμένου. Οι κατηγορίες αυτές είναι: οι χαμένες ψυχές, οι αυταρχικοί, οι παριστάμενοι, οι ακόλουθοι και οι καιροσκόποι.

Στην πρώτη κατηγορία των χαμένων ψυχών ανήκουν οι εργαζόμενοι που εμφανίζουν χαμηλή αυτοεκτίμηση και κρίνουν αρνητικά τον εαυτό τους με αποτέλεσμα να πιστεύουν ότι ακολουθώντας τον χαρισματικό ηγέτη θα κερδίσουν την αποδοχή του και κατά συνέπεια και τη δική τους αυτοεκτίμηση. Όμως μια τέτοια συμπεριφορά συχνά οδηγεί σε χειραγώγηση από την πλευρά του ηγέτη.

Στους αυταρχικούς ανήκουν οι υφιστάμενοι που είναι άκαμπτοι και υποστηρίζουν το αναφαίρετο δικαίωμα του ηγέτη να ασκεί εξουσία. Υπακούουν ακόμα και σε καταστροφικές εντολές απλώς και μόνο επειδή ο ηγέτης βρίσκεται σε υψηλότερη θέση και έτσι νομιμοποιείται ο ρόλος του ηγέτη.

Ο όρος «παριστάμενοι» αναφέρεται στους υφισταμένους που είναι παθητικοί και φοβισμένοι, έτσι συμμορφώνονται με τις εντολές του ηγέτη φοβούμενοι την τιμωρία. Τα άτομα στη κατηγορία αυτή δεν έχουν κάποια εξάρτηση από τον ηγέτη και τα αισθήματά τους δεν έχουν σχέση με την ανάγκη να νιώσουν αποδοχή, αντίθετα αισθάνονται θυμό και απόρριψη προς το πρόσωπο του ηγέτη ή ακόμη και αδιαφορία. Όμως δεν τα εκδηλώνουν για να αποφύγουν τις αρνητικές συνέπειες.

Οι καιροσκόποι και οι ακόλουθοι είναι εκείνοι που ανήκουν στην αντίστοιχη κατηγορία των συνεργών στο μοντέλο του Padilla και των συνεργατών του. Οι υφιστάμενοι στην πρώτη κατηγορία συνεργάζονται με τον ηγέτη για προσωπικό τους όφελος, ενώ στη δεύτερη κατηγορία οι υφιστάμενοι μοιράζονται τις ίδιες αξίες και αρχές με τον ηγέτη.

Συνοψίζοντας, με βάση τα προαναφερθέντα μοντέλα σκοτεινής /τοξικής ηγεσίας προκύπτουν οι βασικές αιτίες που ευνοούν την παρουσία τέτοιων συμπεριφορών. Το πρώτο βασικό χαρακτηριστικό είναι η ανειλικρίνεια, που δημιουργεί ένα ανήθικο οργανωσιακό περιβάλλον στο οποίο απουσιάζει η εμπιστοσύνη και η εργασιακή ικανοποίηση. Ένα δεύτερο στοιχείο είναι ο «κακός» χαρακτήρας του ηγέτη, οποίος παρουσιάζεται αυταρχικός, επικριτικός, ανυποχώρητος και ανυπόμονος. Και τέλος, το τρίτο χαρακτηριστικό του καταστροφικού ηγέτη είναι η έλλειψη συνειδητότητας, που έχει ως αποτέλεσμα να είναι αμελής, αναβλητικός, να μην δείχνει σεβασμό στους κανόνες και να τους παραβιάζει.

#### **2.4 Οι επιπτώσεις της αυταρχικής ή τοξικής ηγεσίας στους οργανισμούς**

Η σκοτεινή ηγεσία είναι δυνατόν να εμφανιστεί σε όλα τα κοινωνικά επίπεδα, πολιτικό, κοινωνικό, θρησκευτικό και επιχειρηματικό, και οι έρευνες έχουν δείξει πως ανεξάρτητα με τους λόγους που οδηγούν στην τοξική αυτή συμπεριφορά, η εμφάνισή της επηρεάζει αρνητικά την στάση των υφισταμένων. Γι' αυτό αν και μία τέτοια συμπεριφορά μπορεί να περιοριστεί στο πλαίσιο που ασκείται, επιπτώσεις τις επεκτείνονται και σε άλλα πεδία (Rose et al. 2015).

Όπως έχει αναφερθεί και στην προηγούμενη ενότητα οι συνέπειες της τοξικής ηγεσίας εμφανίζονται τόσο στις εκδηλώσεις και συμπεριφορές των υφισταμένων (άρνηση για δουλειά) όσο και στην λειτουργία του οργανισμού (βανδαλισμός, χρονοτριβή, χαμηλότερη απόδοση). Αυτές οι συμπεριφορές του υφισταμένου

οφείλονται στην προσπάθειά του να αντιμετωπίσει και να διαχειριστεί την τοξική συμπεριφορά του ηγέτη.

Σύμφωνα με τον Tepper (Tepper 2007) οι συνέπειες της σκοτεινής ηγεσίας ταξινομούνται στις εργασιακές συμπεριφορές των υφισταμένων, στην αντίσταση, στην αντικοινωνική κι αποκλίνουσα συμπεριφορά, στις επιπτώσεις στην απόδοση, στην ψυχολογική ευημερία, στην οικογενειακή ευημερία και στην οργανωσιακή δικαιοσύνη.

Στην κατηγορία των εργασιακών συμπεριφορών των υφισταμένων, η τοξική ηγετική συμπεριφορά συνδέεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την οργανωσιακή ταύτιση και ευνοεί την πρόθεση για παραίτηση. Το αίσθημα των εργαζομένων ότι αδικούνται είναι βασικός παράγοντας που ίσως τους ωθήσει σε παραίτηση από την εργασία. Επίσης, αυτό αίσθημα αδικίας γενικεύεται από τους υφισταμένους και προς τον οργανισμό, με αποτέλεσμα να επιρρίπτουν ευθύνες στον οργανισμό και να τον εγκαταλείβουν. Επιπλέον, στους υφισταμένους δημιουργείται ο φόβος πως θα αντιμετωπίσουν την ίδια συμπεριφορά και μεταχείριση στον επόμενο οργανισμό που θα εργαστούν στο μέλλον. Όλη αυτή η στάση των εργαζομένων γίνεται εντονότερη όταν οι ίδιοι δεν έχουν την δυνατότητα να ξεφύγουν από αυτό το εργασιακό περιβάλλον και αισθάνονται παγιδευμένοι και αδύναμοι να ξεφύγουν από τον κακό προϊστάμενο.

Στην κατηγορία της αντίστασης οι υφιστάμενοι εκδηλώνουν άρνηση να συμμορφωθούν και να εφαρμόσουν τις εντολές του προϊσταμένου. Η στάση αυτή, όμως συγκρούεται με χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως είναι η υπευθυνότητα η αξιοπιστία, η αυτοκυριαρχία και η εργατικότητα (Tepper, Duffy and Shaw 2001). Η προθυμία και η επιμέλεια είναι παράγοντες που μετριάζουν την αντίσταση των υφισταμένων στις εντολές του τοξικού ηγέτη. Η απουσία αυτών των δύο παραγόντων μπορεί να οδηγήσει ακόμα και σε καταχρήσεις από τους υφισταμένους ως μέσω έκφρασης της αγανάκτησης που αισθάνονται για την κακή συμπεριφορά του προϊσταμένου, με την ελπίδα ότι η στάση αυτή θα επιφέρει κάποια θετική αλλαγή.

Η αντικοινωνική και αποκλίνουσα συμπεριφορά αναφέρεται στην εκδήλωση επιθετικότητας από τους υφισταμένους προς τον τοξικό ηγέτη, η οποία ευνοείται όταν ο εργαζόμενος έχει προδιάθεση στην επιθετικότητα (Inness, Barling and Turner 2005). Ένας παράγοντας που καθορίζει τον βαθμό της επιθετικότητας του υφισταμένου εναντίον του προϊσταμένου είναι ο λόγος για τον οποίο ο πρώτος εργάζεται. Η ερευνητική ομάδα του Dupre (Dupré et al. 2006) σε μία μελέτη που έκανε σχετικά με την επιθετικότητα των νέων εργαζομένων στο χώρο εργασίας, ανέφεραν ότι αυτοί που



εργάζονται κυρίως για οικονομικούς λόγους εμφανίζουν μεγάλη επιθετικότητα, όταν αισθάνονται ότι δέχονται καταχρηστική συμπεριφορά από τον προϊστάμενο, γεγονός που ίσως εξηγείται από το ότι σε νεαρές ηλικίες είναι δύσκολη η εύρεση εργασίας. Αντίθετα, εκείνοι που εργάζονται για προσωπική ικανοποίηση δεν εκδηλώνουν τόσο μεγάλη επιθετικότητα σε μία κακή ηγετική συμπεριφορά.

Ένα άλλο στοιχείο που πρέπει να εξεταστεί είναι η συσχέτιση της σκοτεινής ηγεσίας με την αποκλίνουσα συμπεριφορά των υφισταμένων στον εργασιακό χώρο. Η έννοια αυτή ορίζεται ως η στοχευμένη συμπεριφορά που παραβιάζει τους οργανωσιακούς κανόνες και στοχεύει να βλάψει τον οργανισμό, τους εργαζομένους ή και τους δύο (Bennett and Robinson 2003).

Μία άλλη ερευνητική ομάδα διατύπωσε τις τρεις εκφάνσεις της αποκλίνουσας συμπεριφοράς που ενισχύονται από την τοξική ηγεσία, οι οποίες έχουν να κάνουν με την συμπεριφορά εναντίον του προϊσταμένου, εναντίον του οργανισμού και εναντίον των συναδέλφων (Mitchell and Ambrose 2007). Οι εργαζόμενοι είναι πιθανόν να εκδηλώσουν αποκλίνουσα συμπεριφορά εναντίον του οργανισμού, διότι συσχετίζουν την τοξική συμπεριφορά του προϊσταμένου με την γενικότερη νοοτροπία ολόκληρου του οργανισμού. Επίσης, η άσχημη συμπεριφορά προς τους συναδέλφους τους εξαιτίας της κακομεταχείρισης από τον ανώτερο οφείλεται στο ότι το κόστος για αυτούς θα είναι μικρότερο.

Τέλος, οι Zhang και Liao (Zhang and Liao 2015) αναφερόμενοι στη έρευνα του Yagil και των συνεργατών του (Yagil, Ben-Zur and Tamir 2011), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι αποφεύγουν τον προϊστάμενο που παρουσιάζει τοξική συμπεριφορά, ώστε να μειώσουν τις πιθανότητες να υποστούν κακομεταχείριση. Με αυτόν τον τρόπο πιστεύουν ότι θα ελαττώσουν τον εργασιακό στρες, πράγμα αντίθετο με την πραγματικότητα καθώς έρευνες έχουν δείξει πως το εργασιακό στρες μειώνεται όταν οι υφιστάμενοι αντιμετωπίζουν ευθέως τον τοξικό ηγέτη (Tepper 2007).

Ένα άλλο κεφάλαιο των επιπτώσεων της τοξικής συμπεριφοράς είναι οι επιπτώσεις στις επιδόσεις των εργαζομένων. Για να μελετηθεί η επίδραση της τοξικής συμπεριφοράς στις επιδόσεις χρησιμοποιήθηκε ο όρος «συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας» εκ μέρους των εργαζομένων. Ο όρος αυτός καθιερώθηκε από τον Organ (Organ 1988) και περιγράφει ενέργειες τις οποίες οι εργαζόμενοι δεν είναι υποχρεωμένοι να κάνουν αλλά αν τελικά τις κάνουν επιδρούν θετικά στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Τέτοιου είδους ενέργειες μπορεί να είναι η παροχή βοήθειας σε συναδέλφους, η μη έκφραση παραπόνων αλλά και η παρουσίαση

μιας καλής εικόνας για τον οργανισμό. Μία τοξική ηγετική συμπεριφορά όχι μόνο δεν ενισχύει την «συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας», αλλά έχει και αρνητική επίδραση, η οποία ευνοείται περισσότερο όταν υπάρχει η αντίληψη ότι δεν εμπίπτει στις αρμοδιότητές του εργαζομένου.

Οι επιπτώσεις της τοξικής ηγεσίας επεκτείνονται και επηρεάζουν, επίσης, την ευημερία της οικογένειας του υφισταμένου. Έρευνες έχουν δείξει ότι ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον έχει σε μεγάλο ποσοστό αρνητική επίδραση στην προσωπική ζωή των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που δεν μπορούν να εκφράσουν τα αρνητικά συναισθήματά τους προς τον ίδιο προϊστάμενο τα μεταφέρουν στην οικογένειά τους με αποτέλεσμα να φθείρονται οι οικογενειακές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της (Hoobler and Brass 2006).

Η σκοτεινή ηγεσία επιφέρει σημαντικές συνέπειες και στην ευημερία του υφισταμένου, καθώς μπορεί να τον επηρεάσει αρνητικά τόσο ψυχολογικά όσο και σωματικά (Zhang and Liao 2015). Όσον αφορά την ψυχολογική ηρεμία του εργαζομένου, με βάση την θεωρία της διατήρησης των αποθεμάτων, μία τοξική ηγετική συμπεριφορά είναι επιβλαβής για τον εργαζόμενο, καθώς του προκαλεί στρες, νευρικότητα, κατάθλιψη, συναισθηματική εξουθένωση και χαμηλή εργασιακή αυτοεκτίμηση. Αυτά τα συναισθήματα, όμως σε αρκετά στρεσογόνες καταστάσεις, οδηγούν σε σημαντικά προβλήματα υγείας, όπως είναι διάφορα σωματικά συμπτώματα, αυπνίες και καταχρήσεις (αλκοόλ, ηρεμιστικές ουσίες).

Μία ακόμη κατηγορία η οποία παρουσιάζει αρνητικές επιπτώσεις λόγω τοξικής ηγετικής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο είναι η οργανωσιακή δικαιοσύνη. Τέτοιες συμπεριφορές στους οργανισμούς διαστρεβλώνουν την έννοια της δικαιοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να έχουν την εντύπωση πως ο οργανισμός στον οποίον εργάζονται αποτυγχάνει να εφαρμόσει της διαδικασίες διόρθωσης των συμπεριφορών αυτών. Η αντίληψη αυτή των υφισταμένων περιλαμβάνει και τις τρεις μορφές οργανωσιακής δικαιοσύνης, τη διαδικαστική, την διανεμητική και την διαπροσωπική. Η έλλειψη διαδικαστικής δικαιοσύνης συνεπάγεται την έλλειψη σεβασμού από τον προϊστάμενο στην τήρηση των διαδικασιών του οργανισμού, η απουσία διανεμητικής δικαιοσύνης αναφέρεται στη χρήση τοξικής συμπεριφοράς σε συγκεκριμένα άτομα και όχι στο σύνολο των εργαζομένων και η μη ύπαρξη διαπροσωπικής δικαιοσύνης αναφέρεται στην παραβίαση των κανόνων ηθικής του οργανισμού (Zhang and Liao 2015).

Συνοψίζοντας, με βάση αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω, τρεις είναι οι μεταβλητές που καθορίζουν την σημαντικότητα της τοξικής ηγεσίας στον εργασιακό χώρο. Αυτές είναι η αποτελεσματικότητα του οργανισμού, η απόδοση των υφισταμένων και η ευημερία των εργαζομένων. Έχοντας υπόψιν αυτά τα τρία στοιχεία, προκύπτει κατά πόσο η τοξική ηγεσία επιδρά αρνητικά ή θετικά στον οργανισμό, δηλαδή αν μειώνει ή αυξάνει την αποτελεσματικότητά του, αν ελαττώνει ή βελτιώνει την απόδοση της ομάδας και αν αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα ή ενισχύει την ευημερία των υπαλλήλων του.

## **2.5 Ανακεφαλαίωση**

Μελέτες για την αυταρχική ηγεσία έχουν δείξει ότι αυτό το είδος ηγεσίας έχει μεγαλύτερη αρνητική επίδραση στους υφιστάμενους σε σχέση με άλλους τύπους ηγεσίας. Ο αντίκτυπος μιας τέτοιας ηγεσίας εντοπίζεται τόσο στις συμπεριφορές των υφισταμένων όσο και στη λειτουργία του οργανισμού. Οι τρεις παράμετροι που καθορίζουν τη σημαντικότητα μιας τέτοιας ηγεσίας, είναι η αποτελεσματικότητα του οργανισμού, η απόδοση των υφισταμένων και η ευημερία των εργαζομένων.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

### **3.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό, αρχικά, θα ασχοληθούμε με τις έννοιες «απόδοση» και «αποτελεσματικότητα» στους χώρους εργασίας. Θα γίνει αναφορά στους ορισμούς και την ορολογία αυτών των δύο διαστάσεων και θα γίνει μια προσπάθεια να εντοπιστούν οι διαφορές τους.

Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε στη διάσταση της ατομικής απόδοσης στους οργανισμούς και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα θα γίνει μια κριτική παρουσίαση των ερευνών για την οργανωσιακή απόδοση και των ερευνών του ανθρώπινου δυναμικού για τη διάσταση της «διαχείρισης της απόδοσης».

Τέλος, στο τρίτο μέρος του κεφαλαίου, θα παρουσιαστούν κάποιες έρευνες αναφορικά με τη διάσταση της τοξικής ηγεσίας και της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων. Για την ακρίβεια, θα γίνει μια συστηματική και κριτική παρουσίαση των διαστάσεων της τοξικότητας της ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων.

### **3.2 Γενικά περί «απόδοσης» και «αποτελεσματικότητας» στους χώρους εργασίας.**

Η απόδοση και η αποτελεσματικότητα αποτελούν σημαντικούς δείκτες που απεικονίζουν την επιτυχία ενός οργανισμού. Η μέτρηση της απόδοσης σε έναν οργανισμό είναι πολύ σημαντικό ζήτημα για την αποτελεσματική λειτουργία του. Η απόδοση έχει μια περισσότερο ενδοσκοπική προσέγγιση και αφορά κυρίως τις εσωτερικές λειτουργίες ενός οργανισμού. Η αποτελεσματικότητα έχει μια πιο εξωστρεφή προσέγγιση και αφορά τις σχέσεις του οργανισμού με τον υπόλοιπο κόσμο. Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να παραθέσουμε κάποιους ακριβέστερους ορισμούς για τις δύο αυτές έννοιες.

Οι όροι της απόδοσης, της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας πολύ συχνά συγχέονται μεταξύ τους.

Αναφορικά με τον ορισμό της απόδοσης, έχει υπάρξει δυσκολία μιας σαφούς διατύπωσης λόγω της πολυπλοκότητας του όρου. Σύμφωνα με τον Montes και την

ομάδα του (Montes, Jover and Fernandez 2003) η απόδοση έχει τρεις συνιστώσες, τη χρηματοοικονομική, την επιχειρηματική και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με τον Λ. Αννίνο (Άννινος 2010) ο όρος απόδοση αναφέρεται στα αποτελέσματα των λειτουργιών ενός οργανισμού με βάση τη στρατηγική και τους στόχους που έχουν τεθεί σε στρατηγικό, λειτουργικό και τακτικό επίπεδο.

Η παραγωγικότητα ανάλογα με το πεδίο στο οποίο εφαρμόζεται μπορεί να οριστεί με διαφορετικό τρόπο. Ο Bernolak (Bernolak 1997) την ορίζει, ως το πόσο καλά παράγεται κάτι με τη χρήση συγκεκριμένων πόρων ενώ οι Moseng και Rolstadas (Moseng and Rolstadås 2001) την ορίζουν ως την ικανότητα ικανοποίησης των αναγκών της αγοράς για αγαθά και υπηρεσίες με τη χρήση των ελάχιστων δυνατών πόρων. Σχετικά με την ταύτιση της παραγωγικότητας με την απόδοση, πρέπει να γίνει σαφές ότι η παραγωγικότητα προκύπτει από τη σχέση ανάμεσα σε εισροές και εκροές ενώ η απόδοση έχει μια ευρύτερη έννοια που συμπεριλαμβάνει ολόκληρη την επιχειρησιακή λειτουργία.

Σύμφωνα με τους Kinicki A. και Williams B., (Kinicki et al. 2014), η αποδοτικότητα σχετίζεται με τη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων μέσω των δράσεων που έχουν επιλεγεί και των συγκεκριμένων πόρων που διατίθενται. Ενώ η αποτελεσματικότητα σχετίζεται με την υλοποίηση των στόχων που έχουν καθοριστεί.

Υπάρχουν βέβαια και άλλοι ορισμοί για τις δύο αυτές έννοιες που μοιάζουν αρκετά με τους προηγούμενους. Ο Frøkjær και οι συνεργάτες του (Frøkjær, Hertzum and Hornbæk 2000) ορίζουν ως αποτελεσματικότητα, την πληρότητα επίτευξης στόχων μέσα σε καθορισμένο χρόνο, οι δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας περιλαμβάνουν και την ποιότητα των αποτελεσμάτων αλλά και τα ποσοστά σφάλματος. Ως αποδοτικότητα ορίζουν: α) την ακρίβεια των ενεργειών βάσει της οποίας επιτυγχάνονται καθορισμένοι στόχοι και β) Η καταλληλότητα συγκεκριμένων πόρων για την επίτευξη των στόχων, ο δε δείκτης μέτρησης της αποτελεσματικότητας περιλαμβάνει το χρόνο υλοποίησης της δράσης / στόχου.

Είναι αναγκαίο να σημειωθεί ότι οι έννοιες τις αποδοτικότητας και τις αποτελεσματικότητας έχουν άμεση σχέση με την έννοια της ικανοποίησης και η μεταξύ τους σχέση είναι αρκετά περίπλοκη. Αυτό συμβαίνει επειδή η σχέση ανάμεσα σε αυτές τις δύο έννοιες επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες όπως: α) το πλαίσιο εφαρμογής, β) την εμπειρία των εμπλεκόμενων προσώπων και γ) την καλή εκτέλεση μιας σειράς ενεργειών, ώστε να επιτευχθούν υψηλής ποιότητας αποτελέσματα, μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο διεκπεραίωσης συγκεκριμένης εργασίας (Kinicki et al. 2014).

Σύμφωνα με τον Μπαμπανάση Σ. (Μπαμπανάσης 2015) αν οι στόχοι είναι δύσκολο να επιτευχθούν, η διαδικασία που θα ακολουθηθεί και σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα είναι δευτερεύουσας σημασίας. Αυτό συμβαίνει επειδή τα αποτελέσματα υψηλής ποιότητας καθώς και η καλή απόδοση, εξαρτώνται κυρίως από τη συνολική υλοποίηση του έργου. Για το λόγο αυτό η εκτέλεση των προκαθορισμένων δράσεων μπορεί να οδηγήσει ή και όχι σε αποτελέσματα υψηλής ποιότητας έστω και αν επετεύχθη ο αρχικός στόχος.

Ανάμεσα στους όρους αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα υπάρχουν λεπτές αλλά σημαντικές διαφορές. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ορισμοί που έχουν δώσει διάφοροι συγγραφείς για αυτές τις δύο έννοιες (Πίνακας 3.1).

**Πίνακας 3.1 Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα (Tangen 2005).**

<b>Αποδοτικότητα</b>	<b>Αποτελεσματικότητα</b>	<b>Πηγή</b>
Είναι θέμα εισροών και διαδικασίας μετασχηματισμού, και ορίζεται ως αναλογία μεταξύ πόρων αναμενόμενων για κατανάλωση και πραγματικά καταναλωθέντων.	Να κάνεις τα σωστά πράγματα, στο σωστό χρόνο, με τη σωστή ποιότητα κ.λ.π. Μπορεί να οριστεί ως αναλογία πραγματικών προς αναμενόμενων εκροών.	Sink and Tuttle, 1989
Ορίζεται σε όρους συστήματος ώστε η συμπεριφορά του να είναι προβλέψιμη στο μέλλον.	Χρησιμοποιείται σε μια καινοτομική δραστηριότητα που αναλαμβάνεται από κάποιον υπό ευρεία προοπτική.	Kurosawa, 1991
Η αναλογία πραγματικής προς αναμενόμενης εκροής και δείχνει πόσο καλά έχουν χρησιμοποιηθεί οι πόροι για την επίτευξη του αποτελέσματος.	Είναι ο βαθμός επίτευξης των στόχων και δείχνει πόσο καλά επιτυγχάνεται ένα σύνολο αποτελεσμάτων.	Sumanth, 1994
Είναι ένας δείκτης οικονομικότητας ως προς τη χρήση των πόρων για την επίτευξη συγκεκριμένου επιπέδου ικανοποίησης πελατών.	Αναφέρεται στο βαθμό που καλύπτονται οι ανάγκες του πελάτη.	Neely et. Al., 1995
Δείχνει το αναμενόμενο	Στην παραγωγική λειτουργία	Jackson, 2000

κόστος σε σύγκριση με το ελάχιστο κόστος που θεωρητικά απαιτείται για τη λειτουργία ενός συστήματος.	είναι ο βαθμός χρήσης του κόστους για τη δημιουργία εσόδων.	
Είναι η αναλογία ιδανικού χρόνου προς το συνολικό χρόνο.	Αναλογία προστιθέμενης αξίας/ χρόνος συστήματος.	Jackson, 2000

### 3.3 Η διάσταση της ατομικής απόδοσης στους οργανισμούς και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ατομική απόδοση στην εργασία είναι μια έννοια πολύ γενική. Δεν μπορεί εύκολα να προσδιοριστεί από ένα και μόνο χαρακτηριστικό της. Οπότε για να επεξηγηθεί αυτή η έννοια πρέπει να προσδιοριστούν οι διαστάσεις που την συνθέτουν.

Στη συνέχεια παρατίθενται κάποιοι ορισμοί για την έννοια της ατομικής απόδοσης.

- Σύμφωνα με τον Viswesvaran (Ones and Viswesvaran 2001), το γνωστικό πεδίο της έννοιας της ατομικής απόδοσης ορίζεται ως εκείνες οι συμπεριφορές που μπορούν να αξιολογηθούν.
- Ο Campell (Campbell et al. 1973) ορίζει την απόδοση ως τη συμπεριφορά που έχει αξιολογηθεί ως προς τη συνεισφορά της στους στόχους του οργανισμού.
- Οι Gruman και Saks (Gruman and Saks 2011) ορίζουν ως απόδοση το δείκτη που εκφράζει το πως μπορεί να εξασφαλιστεί η συνεχής ανάπτυξη, το πρότυπο της αγοράς καθώς και οι απαιτήσεις της καινοτομίας.
- Οι Borman & Motowidlo (Borman and Motowidlo 1993) παρουσιάζουν δύο τύπους απόδοσης της εργασίας που είναι οι εξής: α) η απόδοση των εργασιών, που σχετίζεται με τα καθήκοντα που αντιστοιχούν στη συγκεκριμένη θέση εργασίας και συνήθως περιλαμβάνουν τη μετατροπή των υλικών σε αγαθά ή υπηρεσίες και β) Η επίδοση σε σχέση με τη συμπεριφορά, η οποία συμβάλλει στην οργανωτική αποτελεσματικότητα λόγω των επιπτώσεων που έχει στον ψυχολογικό τομέα, τον κοινωνικό αλλά και στο οργανωτικό πλαίσιο της εργασίας.
- Οι Rothmann και Coetzer (Rothmann and Coetzer 2003) ορίζουν την εργασιακή απόδοση ως μια έννοια η οποία εκφράζει το πως ένας εργαζόμενος



εκτελεί με επιτυχία τα καθήκοντα του, βασιζόμενος στις δεξιότητες του, τις πρωτοβουλίες του και τα μέσα που χρησιμοποιεί.

➤ Σύμφωνα με τον Amos και οι συνεργάτες του (Amos, Ristow and Ristow 2004) η ατομική απόδοση μπορεί να χαρακτηριστεί ως το σύνολο αποτελεσματικών μεμονωμένων επιδόσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων ενός Οργανισμού.

Όπως γίνεται σαφές στους παραπάνω ορισμούς η ατομική απόδοση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την οργανωσιακή απόδοση του οργανισμού.

Η οργανωσιακή απόδοση περιλαμβάνει την ανάλυση της απόδοσης ενός οργανισμού σε σχέση με τους στόχους του και συνδέεται με το πως μια οργανωμένη ομάδα ανθρώπων με κοινό σκοπό διεκπεραιώνει μια ορισμένη διαδικασία – εργασία. Στα πλαίσια της οργανωσιακής απόδοσης, εξετάζεται η ατομική απόδοση των εργαζομένων και ταυτόχρονα εξετάζονται και οι επιδόσεις του οργανισμού. Συγκεκριμένα οι πτυχές του οργανισμού που εξετάζονται είναι: α) η αποτελεσματικότητα, δηλαδή αν ο οργανισμός πετυχαίνει τους οργανωσιακούς στόχους, β) η αποδοτικότητα, δηλαδή αν ο οργανισμός χρησιμοποιεί τους λιγότερους δυνατούς ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους για να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα και γ) η καινοτομία, δηλαδή αν η επιχείρηση παρέχει καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα.

Σε πολλές έρευνες το ανθρώπινο κεφάλαιο αντιμετωπίζεται ως ένας από τους παράγοντες της οικονομικής απόδοσης ενός οργανισμού. Η απόδοση των εργαζομένων έχει θετικές επιπτώσεις στην οργανωσιακή απόδοση. Η βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας θεωρείται σημαντικό σημείο για την ανάπτυξη και την επιβίωση του οργανισμού σε ότι αφορά τη διαδικασία διαχείρισης των εργαζομένων.

Η μέτρηση της απόδοσης μπορεί να περιγραφεί ως η προσπάθεια να απεικονιστούν αριθμητικά η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της δράσης ενός οργανισμού (Tangen 2004). Σύμφωνα με τους Sinclair και Zairi (Sinclair and Zairi 1995) η μέτρηση της απόδοσης είναι η διαδικασία προσδιορισμού της επιτυχίας ατόμων, ομάδων και οργανισμών ως προς την επίτευξη των στόχων τους και αποτελεί το σύνδεσμο ανάμεσα στη στρατηγική και την επιχειρηματική δράση.

Η μέτρηση της απόδοσης πραγματοποιείται με τη χρήση δεικτών που αναφέρονται σε χαρακτηριστικά εισροών, εκροών ή διαδικασιών χρήσιμων για τους σκοπούς της αξιολόγησης. Οι συγκεκριμένοι δείκτες πρέπει να είναι απλοί, σαφείς, εύκολα κατανοητοί, να περιλαμβάνουν όλες τις πλευρές των δραστηριοτήτων του οργανισμού,

να απεικονίζουν τα μακροχρόνια αποτελέσματα, τα άμεσα και έμμεσα οφέλη από την παροχή των υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τους Lebas (Lebas 1995) και Radnor και McGuire (Radnor and McGuire 2004) η μέτρηση της απόδοσης περιλαμβάνει τα εξής: α) δείκτες σε κύριους παράγοντες επιτυχίας, β) δείκτες εντοπισμού αποκλίσεων, γ) δείκτες εντοπισμού επιτυχιών δ) δείκτες περιγραφής κατάστασης και δυναμικής, ε) δείκτες εισροών και εκροών.

Μελετώντας τις διάφορες απόψεις για τη μέτρηση της απόδοσης και τους δείκτες που πρέπει να χρησιμοποιηθούν παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει ένα κοινά αποδεκτό σύνολο δεικτών. Σύμφωνα με τον Wilson (Wilson 2000) τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό.

### **3.4 Οι έρευνες αναφορικά με την διάσταση της τοξικής ηγεσίας και της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων**

Το κλειδί της επιτυχίας των οργανισμών είναι η σωστή διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται συνεισφέρουν στην επίτευξη των οραμάτων ενός οργανισμού και προσδίδουν αξία τόσο στους πελάτες όσο και τους φυσικούς πόρους. Οι πρακτικές αυτές αναφέρονται στην απόκτηση, διατήρηση, την ενδυνάμωση και την παρακίνηση των εργαζομένων (Atteya 2012). Η μελέτη της εργασιακής απόδοσης οδηγεί σε χρήσιμα συμπεράσματα για την αποτελεσματικότητα των πολιτικών που εφαρμόζονται από την ηγεσία του οργανισμού. Η εργασιακή απόδοση αναφέρεται σε συμπεριφορές και αποτελέσματα των εργαζομένων τα οποία συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Viswesvaran and Ones 2000). Οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από δύο είδη επιδόσεων, τις επιδόσεις εκτός και εντός ρόλου (Bakker, Demerouti and Verbeke 2004). Οι εντός ρόλου αφορούν καθαρά και μόνο την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό, ενώ οι εκτός ρόλου σχετίζονται με προαιρετικές εργασίες οι οποίες όμως έχουν θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Ένα σημαντικό κριτήριο για την αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων είναι το επίπεδο της επικοινωνίας, των φιλικών σχέσεων, της συναδελφικότητας και της εμπιστοσύνης μεταξύ των υφισταμένων αλλά και μεταξύ της ηγεσίας και εργαζομένων, για την αποφυγή των συγκρούσεων. Ένα ζεστό περιβάλλον με ειλικρινείς σχέσεις μέσα στον οργανισμό βοηθά να λειτουργήσει σωστά και

αποτελεσματικά. Επίσης, έχοντας την ευκαιρία οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στις αποφάσεις και στα ζητήματα που αφορούν εκείνους ή τον οργανισμό δημιουργείται μέσα τους το αίσθημά της ικανοποίησης για το ότι υπολογίζεται η γνώμη τους από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Αντίθετα, οι κακές σχέσεις με συναδέλφους, η έλλειψη υποστήριξης από τον προϊστάμενο, οι τοξικές ηγετικές συμπεριφορές, ο ανταγωνισμός, η μη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, το κακό κλίμα, η μη αναγνώριση ή ανταμοιβή της καλής απόδοσης, η αποτροπή της ανάληψης πρωτοβουλιών και η μη ενθάρρυνση ή υποβοήθηση της εξισορρόπησης εργασιακής και προσωπικής ζωής μειώνουν την ατομική απόδοση των εργαζομένων.

Όπως, έχει ήδη αναφερθεί στο Κεφάλαιο 2 μία τοξική ηγεσία επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή απόδοση του υφισταμένου στον οργανισμό και του δημιουργεί συναισθήματα, όπως το άγχος, ο φόβος και η αγανάκτηση, τα οποία οδηγούν σε εργασιακή εξάντληση. Η εργασιακή εξάντληση αποτελεί ένα σύνδρομο που φυλακίζει τον εργαζόμενο σε ένα φαύλο κύκλο (Bakker et al. 2004). Οι υψηλές απαιτήσεις του προϊσταμένου σε συνδυασμό με την τοξική του συμπεριφορά οδηγούν τους υφισταμένους να χάνουν τον έλεγχο του περιβάλλοντος και να λειτουργούν αναποτελεσματικά (Taris 2006). Η εργασιακή εξάντληση επιδρά αρνητικά στην αυτοπεποίθηση του εργαζομένου σχετικά με την εργασιακή του ικανότητα να επιλύει προβλήματα, αυτό έχει ως συνέπεια τη μείωση της απόδοσής του. Η αρνητική σχέση ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον ηγέτη εμποδίζει τους υφισταμένους να αποδώσουν στο επιθυμητό επίπεδο, καθώς λόγω της κατάστασης δεν διαθέτουν την ενέργεια και την όρεξη που απαιτείται για να πετύχουν τους οργανωσιακούς στόχους. Όταν τα ενεργειακά αποθέματα δεν επαρκούν για να μπορεί ο εργαζόμενος να ανταποκριθεί σωστά στις εργασιακές απαιτήσεις, καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για να διατηρήσει την απόδοσή του σε υψηλά επίπεδα (Gaillard 2001). Αυτή η κατάσταση οδηγεί σε μεγαλύτερη εξάντληση του εργαζομένου και περιορίζει την λειτουργικότητά του και την απόδοσή του στον οργανισμό (Hockey 1997). Επομένως, τα υψηλά επίπεδα εξάντλησης εξαιτίας της τοξικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου επιφέρουν αναποτελεσματικότητα στις αποδόσεις εντός ρόλου.

Στην περίπτωση που η τοξική συμπεριφορά του ηγέτη εμφανίζει διανεμητικό χαρακτήρα, δηλαδή ο προϊστάμενος δεν φέρεται σε όλους με τον ίδιο τρόπο, τότε καταστρέφονται οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Οι υφιστάμενοι δημιουργούν με τους συναδέλφους τους στενές σχέσεις στο εργασιακό τους χώρο, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να λειτουργούν όλοι μαζί σαν ομάδα και να καταβάλλουν επιπλέον

προσπάθεια για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Καθοριστικό ρόλο στο κλίμα που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον έχει η συμπεριφορά του προϊσταμένου. Ένας ανώτερος που αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του με τον ίδιο τρόπο δεν επιδρά αρνητικά στις μεταξύ τους σχέσεις. Όμως, όταν ο ηγέτης εκφράζει συμπάθειες και αντιπάθειες προς τους υφισταμένους του και τους διαχωρίζει, τότε δημιουργείται ένα κλίμα ανταγωνισμού που δεν ευνοεί την ατομική απόδοση, καθώς οι εργαζόμενοι αναλώνονται σε μεταξύ τους κόντρες εξαιτίας του διαχωρισμού αυτού.

Επίσης, οι υφιστάμενοι με χαμηλές ποιοτικά σχέσεις με τον ηγέτη τους είναι πιθανότερο να λαμβάνουν επιβαρυντικές για τους ίδιους αναθέσεις εργασιών, τις οποίες καλούνται να ολοκληρώσουν, δεν έχουν την υποστήριξη του επιβλέποντα, αισθάνονται αρνητικότερα συναισθήματα για την εργασία τους, διαθέτουν λιγότερες ευκαιρίες ιεραρχικής ανέλιξης κι επιδεικνύουν μεγαλύτερες πιθανότητες εγκατάλειψης της εργασιακής θέσης τους (Gerstner and Day 1997, Graen and Uhl-Bien 1995). Προηγούμενες μελέτες συχνά έδιναν έμφαση στην σύνδεση μεταξύ της αντίληψης της οργανωσιακής δικαιοσύνης και των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και ηγετών (Erdogan, Liden and Kraimer 2006, Masterson et al. 2000). Είναι δεδομένο ότι οι εργαζόμενοι που απολαμβάνουν καλύτερες σχέσεις με τους ηγέτες τους αποδίδουν περισσότερο από εκείνους που απολαμβάνουν σχέσεις φτωχότερες ποιοτικά. Ακόμη, οι άσχημες σχέσεις των προϊσταμένων με τους υφισταμένους, έχει ως αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι να θεωρούν ότι αυτή η συμπεριφορά αποτελεί γενικότερη πολιτική του οργανισμού. Επομένως διαστρεβλώνεται η εικόνα της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Σύμφωνα με την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Kelley and Thibaut 1978), ο εργαζόμενος δημιουργεί σχέσεις κοινωνικών συναλλαγών με τον οργανισμό, που εργάζεται, δηλαδή ανταποδίδει για τους πόρους που λαμβάνει με επιπλέον συνεισφορά στην εργασία του, χωρίς να περιλαμβάνεται στα καθήκοντά του. Ενώ, ο εργαζόμενος που εργάζεται σε ένα τοξικό περιβάλλον και αισθάνεται ότι ο οργανισμός δεν σέβεται και δεν ανταμείβει την δουλειά του, δεν προσφέρει περισσότερη εργασία και δεν εκδηλώνει συμπεριφορές εκτός ρόλου. Επίσης, οι εξαντλημένοι εργαζόμενοι βιώνουν και υψηλά επίπεδα αποδέσμευσης (Bakker, Demerouti and Sanz-Vergel 2014), δηλαδή έχουν μία κυνική, απόμακρη στάση απέναντι στις υποχρεώσεις που έχουν για τον οργανισμό, με αποτέλεσμα να μην ενδιαφέρονται ούτε για την επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων τους αλλά ούτε και να κάνουν την υπέρβαση για τον οργανισμό όπου εργάζονται (Enzmann et al. 1998).

### **3.5 Ανακεφαλαίωση**

Η ατομική απόδοση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό συνδέεται στενά με την απόδοση του οργανισμού. Η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας για κάθε οργανισμό και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον εκάστοτε προϊστάμενο. Η συμπεριφορά ενός προϊσταμένου επηρεάζει σημαντικά το κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον και τις σχέσεις ανάμεσα στους υφισταμένους.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.1 Εισαγωγή

Στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας έγινε μια βιβλιογραφική επισκόπηση και μελέτη της σχετικής ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας, ώστε να σχηματιστεί το θεωρητικό υπόβαθρο για να επιτευχθεί η όσο το δυνατόν καλύτερη προσέγγιση του ζητήματος της επιρροής των αυταρχικών συμπεριφορών ενός διευθυντή- προϊσταμένου στην απόδοση και την αποτελεσματικότητα του έργου των υφισταμένων του.

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα. Θα παρουσιαστεί ο σκοπός της έρευνας αλλά και οι υπό διερεύνηση υποθέσεις της, το είδος και το δείγμα της. Επίσης θα γίνει αναφορά στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αλλά και στη μέθοδο ανάλυσης δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε.

### 4.2. Σκοπός και υποθέσεις της έρευνας

Βασιζόμενοι στη βιβλιογραφική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια θα εξετάσουμε αν το επίπεδο των αυταρχικών συμπεριφορών του διευθυντή- προϊσταμένου επιδρά στη διαμόρφωση του επιπέδου της συμβολής του προϊσταμένου αυτού στην αποτελεσματικότητα του έργου των υφισταμένων του. Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους σε Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου.

Το επίπεδο των «αυταρχικών συμπεριφορών» αναζητήθηκε σε τέσσερα διαφορετικά πλαίσια που ορίζουν και τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας αυτής, η κάθε μια από τις οποίες περιλαμβάνει δύο επιμέρους ανεξάρτητες διαστάσεις- μεταβλητές.

Το πρώτο πλαίσιο ανεξάρτητης μεταβλητής είναι «ο εξαναγκασμός που διαμορφώνει ο προϊστάμενος προς τους υφισταμένους» στη μονάδα του Ν.Π.Ι.Δ που διευθύνει. Η ανεξάρτητη αυτή μεταβλητή περιλαμβάνει δύο επιμέρους διαστάσεις (ανεξάρτητες μεταβλητές). Πρόκειται για την «επιβολή των θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» και το «έλλειμμα ιδιωτικότητας».

Το δεύτερο πλαίσιο ανεξάρτητης μεταβλητής είναι η «διαμόρφωση κλίματος φόβου» από τον προϊστάμενο προς τους υφισταμένους στη μονάδα του Ν.Π.Ι.Δ που διευθύνει. Η ανεξάρτητη αυτή μεταβλητή περιλαμβάνει δύο επιμέρους διαστάσεις ( ανεξάρτητες

μεταβλητές). Πρόκειται για τις «ανεξήγητες τιμωρίες» που επιβάλλει ο προϊστάμενος και τον «εκφοβισμό» προς τους υφισταμένους.

Το τρίτο πλαίσιο ανεξάρτητης μεταβλητής είναι η «εκδήλωση επιθετικότητας» από τη μεριά του προϊσταμένου προς μερικούς από τους υφισταμένους του. Η ανεξάρτητη αυτή μεταβλητή περιλαμβάνει δύο επιμέρους διαστάσεις (ανεξάρτητες μεταβλητές). Πρόκειται για την «έκρηξη θυμού» από τον προϊστάμενο και τη «μετάθεση ευθυνών για τα δικά του λάθη».

Το τέταρτο πλαίσιο ανεξάρτητης μεταβλητής είναι η «εκδήλωση απόλυτων συμπεριφορών» από τον προϊστάμενο. Η ανεξάρτητη αυτή μεταβλητή περιλαμβάνει δύο επιμέρους διαστάσεις (ανεξάρτητες μεταβλητές). Πρόκειται για το ότι ο προϊστάμενος εμφανίζει «ανένδοτη συμπεριφορά» και «συγκρουσιακή συμπεριφορά» απέναντι στους υφισταμένους του.

Για τη διερεύνηση του βασικού ερωτήματος της έρευνας , δηλαδή της αποτελεσματικότητας του έργου των υφισταμένων μέσω της συμβολής του προϊσταμένου, διαμορφώθηκαν τα δύο πλαίσια που ορίζουν τις εξαρτημένες μεταβλητές.

Το πρώτο πλαίσιο εξαρτημένης μεταβλητής αφορά την «αποτελεσματική διαχείριση» των δράσεων των υφισταμένων με τη συμβολή του προϊσταμένου. Η εξαρτημένη αυτή μεταβλητή προσδιορίζεται μέσα από δύο διαστάσεις (εξαρτημένες μεταβλητές). Πρόκειται για τη «διαχείριση των πόρων» και τη «διαχείριση της απόδοσης».

Το δεύτερο πλαίσιο εξαρτημένης μεταβλητής αφορά τον «προγραμματισμό του έργου» από τους υφισταμένους με τη συμβολή του προϊσταμένου. Η εξαρτημένη αυτή μεταβλητή προσδιορίζεται μέσα από δύο διαστάσεις (εξαρτημένες μεταβλητές). Πρόκειται για τον «σχεδιασμό δράσεων» των υφισταμένων με τη συμβολή του προϊσταμένου και την «στρατηγική διεκπεραίωση εργασιών» από τους υφισταμένους με τη συμβολή του προϊσταμένου.

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω πλαίσια και τις πληροφορίες που αντλήθηκαν από τη σχετική βιβλιογραφία που μελετήθηκε, διαμορφώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις της εργασίας.

### **Υπόθεση εργασίας 1**

Η «Αποτελεσματική Διαχείριση» στα πλαίσια της ατομικής απόδοσης των υφισταμένων, επηρεάζεται από τις αυταρχικές συμπεριφορές του προϊσταμένου.

Στα πλαίσια αυτής της υπόθεσης διαμορφώνονται οι εξής επιμέρους υποθέσεις.



### **Υπόθεση εργασίας 1.1**

Η «Αποτελεσματική Διαχείριση» στα πλαίσια της ατομικής απόδοσης των υφισταμένων και στις δύο διαστάσεις που την αποτελούν δηλαδή τη «διαχείριση των πόρων» και τη «διαχείριση της απόδοσης» επηρεάζεται από τον «εξαναγκασμό που διαμορφώνει ο προϊστάμενος προς τους υφισταμένους του».

### **Υπόθεση εργασίας 1.2**

Η «Αποτελεσματική Διαχείριση» στα πλαίσια της ατομικής απόδοσης των υφισταμένων και στις δύο διαστάσεις που την αποτελούν δηλαδή τη «διαχείριση των πόρων» και τη «διαχείριση της απόδοσης» επηρεάζεται από τη «διαμόρφωση κλίματος φόβου».

### **Υπόθεση εργασίας 1.3**

Η «Αποτελεσματική Διαχείριση» στα πλαίσια της ατομικής απόδοσης των υφισταμένων και στις δύο διαστάσεις που την αποτελούν δηλαδή τη «διαχείριση των πόρων» και τη «διαχείριση της απόδοσης» επηρεάζεται από την «εκδήλωση επιθετικότητας».

### **Υπόθεση εργασίας 1.4**

Η «Αποτελεσματική Διαχείριση» στα πλαίσια της ατομικής απόδοσης των υφισταμένων και στις δύο διαστάσεις που την αποτελούν δηλαδή τη «διαχείριση των πόρων» και τη «διαχείριση της απόδοσης» επηρεάζεται από την «εκδήλωση απόλυτων συμπεριφορών» από τον προϊστάμενο.

### **Υπόθεση εργασίας 1.5**

Η αλληλεξάρτηση των επιμέρους τεσσάρων ανεξάρτητων μεταβλητών, δηλαδή: «ο εξαναγκασμός που διαμορφώνει ο προϊστάμενος προς τους υφισταμένους», «η διαμόρφωση κλίματος φόβου», «η εκδήλωση επιθετικότητας» και «η εκδήλωση απόλυτων συμπεριφορών» επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές που προσδιορίζουν την εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση» στα πλαίσια της ατομικής απόδοσης των υφισταμένων.

## **Υπόθεση εργασίας 2.**

Ο «Προγραμματισμός του έργου» στα πλαίσια της ατομικής απόδοσης των υφισταμένων, επηρεάζεται από τις αυταρχικές συμπεριφορές του προϊσταμένου.

Στα πλαίσια αυτής της υπόθεσης διαμορφώνονται οι εξής επιμέρους υποθέσεις.

### **Υπόθεση εργασίας 2.1**

Ο «Προγραμματισμός του έργου» στα πλαίσια της ατομικής απόδοσης των υφισταμένων και στις δύο διαστάσεις που τον αποτελούν δηλαδή «τον σχεδιασμό δράσεων» και «τη στρατηγική διεκπεραίωση εργασιών» επηρεάζεται από τον «εξαναγκασμό που διαμορφώνει ο προϊστάμενος προς τους υφισταμένους του».

### **Υπόθεση εργασίας 2.2**

Ο «Προγραμματισμός του έργου» στα πλαίσια της ατομικής απόδοσης των υφισταμένων και στις δύο διαστάσεις που τον αποτελούν δηλαδή «τον σχεδιασμό δράσεων» και «τη στρατηγική διεκπεραίωση εργασιών» επηρεάζεται από τη «διαμόρφωση κλίματος φόβου».

### **Υπόθεση εργασίας 2.3**

Ο «Προγραμματισμός του έργου» στα πλαίσια της ατομικής απόδοσης των υφισταμένων και στις δύο διαστάσεις που τον αποτελούν δηλαδή «τον σχεδιασμό δράσεων» και «τη στρατηγική διεκπεραίωση εργασιών» επηρεάζεται από την «εκδήλωση επιθετικότητας».

### **Υπόθεση εργασίας 2.4**

Ο «Προγραμματισμός του έργου» στα πλαίσια της ατομικής απόδοσης των υφισταμένων και στις δύο διαστάσεις που τον αποτελούν δηλαδή «τον σχεδιασμό δράσεων» και «τη στρατηγική διεκπεραίωση εργασιών» επηρεάζεται από την «εκδήλωση απόλυτων συμπεριφορών» από τον προϊστάμενο.

### **Υπόθεση εργασίας 2.5**

Η αλληλεξάρτηση των επιμέρους τεσσάρων ανεξάρτητων μεταβλητών, δηλαδή: «ο εξαναγκασμός που διαμορφώνει ο προϊστάμενος προς τους υφισταμένους», «η διαμόρφωση κλίματος φόβου», «η εκδήλωση επιθετικότητας» και «η εκδήλωση απόλυτων συμπεριφορών» επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές που προσδιορίζουν την εξαρτημένη μεταβλητή «Προγραμματισμός του έργου» στα πλαίσια της ατομικής απόδοσης των υφισταμένων.

## **4.3 Είδος και δείγμα της έρευνας**

Όπως προαναφέρθηκε σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να εξεταστεί το ζήτημα της επιρροής των αυταρχικών συμπεριφορών ενός διευθυντή- προϊσταμένου στην αποτελεσματικότητα του έργου των υφισταμένων του. Στη συγκεκριμένη έρευνα εξετάσαμε την περίπτωση των εργαζομένων σε Ν.Π.Ι.Δ., οπότε το δείγμα απαρτίζεται από εργαζόμενους σε Ν.Π.Ι.Δ.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε είναι ποσοτική και δειγματοληπτική. Στους συμμετέχοντες της έρευνας μοιράστηκε ένα ερωτηματολόγιο με κλειστές ερωτήσεις που επιδέχονται απαντήσεις μέσω προκαθορισμένων επιλογών ανάλογα με τα προσωπικά τους βιώματα.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι η δειγματοληψία, αφού ο υπό μελέτη πληθυσμός (εργαζόμενοι σε Ν.Π.Ι.Δ.) είναι μεγάλος και δεν γινόταν να μελετηθεί εξ' ολοκλήρου. Βασική προϋπόθεση για να συμμετάσχει κάποιος στην έρευνα ήταν να επιθυμεί να συμμετάσχει. Κατά τη διαδικασία μοιράσματος των ερωτηματολογίων δεν έγινε κανενός είδους διάκριση.

Το μέγεθός του δείγματος είναι 120 εργαζόμενοι. Συνολικά μοιράστηκαν 150 ερωτηματολόγια και απαντήθηκαν 120.

#### **4.4 Περιγραφή ερωτηματολογίου**

Με δεδομένη τη φύση της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η χρήση του ερωτηματολογίου ως καταλληλότερο μέσο συλλογής των δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε οι ερωτήσεις να είναι στοχευμένες και να εξυπηρετήσουν τον σκοπό της έρευνας όσο το δυνατόν καλύτερα.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 19 ερωτήσεις εύκολες ως προς την συμπλήρωσή τους. Οι 19 αυτές ερωτήσεις χωρίζονται σε 3 εύκολα διακριτές ομάδες ερωτήσεων. Η πρώτη ομάδα ερωτήσεων (1-7) είναι ερωτήσεις που αφορούν τα γενικά-δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και από τα οποία προκύπτουν κάποιες κατηγοριοποιήσεις. Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων (8-15) είναι ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με τις συμπεριφορές του προϊσταμένου. Ο ερωτώμενος έχει να επιλέξει ανάμεσα σε 3 συχνότητες κατά τις οποίες εμφανίζονται κάποιες συμπεριφορές του προϊσταμένου. Τέλος η τρίτη ομάδα ερωτήσεων (16-19) είναι ερωτήσεις διαβαθμισμένης κλίμακας (από το 1 έως το 100) και εξετάζουν την απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με τη συμβολή του προϊσταμένου.

Ο συνολικός αριθμός των ερωτήσεων (19) επιλέχθηκε ώστε να συγκεντρωθούν όλα τα απαραίτητα για την έρευνα στοιχεία αλλά και να μην απαιτείται πάρα πολύς χρόνος για τη συμπλήρωσή τους, κάτι που θα αποτελούσε ανασταλτικό παράγοντα στην προσπάθεια για συγκέντρωση ικανοποιητικού δείγματος.

Λόγω των παρούσων συνθηκών (COVID-19) η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε μόνο σε ηλεκτρονική μορφή. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με τη χρήση της

εφαρμογής Google Forms και μοιράστηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μέσω κοινωνικής δικτύωσης. Η συλλογή των δεδομένων έγινε το διάστημα Μάρτιος έως Ιούνιος 2021.

#### **4.5 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων**

Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων επεξεργάστηκαν με τη χρήση του λογισμικού SPSS Statistics το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως για τη στατιστική ανάλυση δεδομένων.

Επειδή το ζητούμενο ήταν η μελέτη της επίδρασης των ανεξάρτητων μεταβλητών στις εξαρτημένες επιλέχθηκε η χρήση της τεχνικής MANOVA (Multivariate Analysis of Variance). Η μέθοδος MANOVA χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που θέλουμε να συγκρίνουμε δύο ή περισσότερες εξαρτημένες μεταβλητές. Επίσης μπορεί να καθορίσει αν οι εξαρτημένες μεταβλητές επηρεάζονται σημαντικά από τις ανεξάρτητες αλλά δίνει σημαντικά στοιχεία και για την αλληλεπίδραση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Kaushik 2012). Στα επόμενα δύο κεφάλαια θα γίνει αναλυτική παρουσίαση του δείγματος και των στατιστικών ευρημάτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μια αναλυτική παρουσίαση των χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας μας, όπως αυτά προκύπτουν από τις απαντήσεις τους στο ερωτηματολόγιο.

### 5.2 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Τα στοιχεία θα παρουσιαστούν με βάση τη σειρά που είχαν που είχαν οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο.

Ο πίνακας που ακολουθεί αφορά τη θέση εργασίας στον οργανισμό/επιχείρηση.

**Πίνακας 5.1 Θέση εργασίας στον οργανισμό**

1. Ποια θέση εργασίας κατέχετε στον οργανισμό / επιχείρηση;					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	Τμηματάρχης	23	19,2	19,2	19,2
	Υπάλληλος	89	74,2	74,2	93,3
	Τεχνικό Προσωπικό	4	3,3	3,3	96,7
	Βοηθητικό Προσωπικό	4	3,3	3,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Όπως προκύπτει από τα δεδομένα του πίνακα στο σύνολο των 120 συμμετεχόντων, 23 (ποσοστό 19,2%) κατείχαν θέση Τμηματάρχη, 89 (ποσοστό 74,2%) κατείχαν θέση Υπαλλήλου, 4 (ποσοστό 3,3%) κατείχαν θέση Τεχνικού Προσωπικού και 4 (ποσοστό 3,3%) κατείχαν θέση Βοηθητικού Προσωπικού.

Ο πίνακας που ακολουθεί αφορά τα συνολικά έτη εργασίας των συμμετεχόντων.

**Πίνακας 5.2 Συνολικά χρόνια εργασίας**

2. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	,8	,8	,8
	1	1	,8	,8	1,7
	2	1	,8	,8	2,5
	3	2	1,7	1,7	4,2
	4	2	1,7	1,7	5,8
	5	3	2,5	2,5	8,3
	6	2	1,7	1,7	10,0
	7	3	2,5	2,5	12,5
	8	4	3,3	3,3	15,8
	9	1	,8	,8	16,7
	10	5	4,2	4,2	20,8
	11	1	,8	,8	21,7
	12	9	7,5	7,5	29,2
	13	4	3,3	3,3	32,5
	14	1	,8	,8	33,3
	15	15	12,5	12,5	45,8
	16	15	12,5	12,5	58,3
	17	6	5,0	5,0	63,3
	18	15	12,5	12,5	75,8
	19	6	5,0	5,0	80,8
	20	3	2,5	2,5	83,3
	21	2	1,7	1,7	85,0
	22	7	5,8	5,8	90,8
	23	1	,8	,8	91,7
	24	1	,8	,8	92,5
	25	2	1,7	1,7	94,2
	30	6	5,0	5,0	99,2
	35	1	,8	,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Όπως προκύπτει από τα δεδομένα του πίνακα 5.2 το εύρος των απαντήσεων κυμάνθηκε από 0 έως 35 συνολικά χρόνια εργασίας. Ομαδοποιώντας τις απαντήσεις παρατηρούμε τα εξής: από 0 έως 15 χρόνια έχουν απαντήσει 55 άτομα (ποσοστό

45,8%), από 16 έως 30 χρόνια έχουν απαντήσει 64 άτομα (ποσοστό 53,3%) ενώ μόνο 1 άτομο έχει εργαστεί 35 χρόνια (ποσοστό 0,9%). Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτωμένων (83,3%) έχει εργαστεί έως 20 χρόνια.

Ο πίνακας που ακολουθεί αφορά τα έτη που έχει κάποιος εργαστεί στο συγκεκριμένο οργανισμό.

**Πίνακας 5.3 Χρόνια εργασίας στον συγκεκριμένο οργανισμό**

<b>3. Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο οργανισμό / επιχείρηση;</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	10	8,3	8,3	8,3
	1	3	2,5	2,5	10,8
	2	7	5,8	5,8	16,7
	3	12	10,0	10,0	26,7
	4	6	5,0	5,0	31,7
	5	5	4,2	4,2	35,8
	6	7	5,8	5,8	41,7
	7	9	7,5	7,5	49,2
	8	9	7,5	7,5	56,7
	9	4	3,3	3,3	60,0
	10	6	5,0	5,0	65,0
	11	4	3,3	3,3	68,3
	12	4	3,3	3,3	71,7
	13	5	4,2	4,2	75,8
	14	4	3,3	3,3	79,2
	15	10	8,3	8,3	87,5
	16	3	2,5	2,5	90,0
	17	4	3,3	3,3	93,3
	18	5	4,2	4,2	97,5
	20	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα 5.3 το εύρος των απαντήσεων κυμάνθηκε από 0-20 χρόνια εργασίας στον συγκεκριμένο οργανισμό. Ομαδοποιώντας τις απαντήσεις παρατηρούμε τα εξής: από 0 έως 5 χρόνια εργάζονται 43 άτομα (ποσοστό 35,8%), από 6 έως 10 χρόνια εργάζονται 35 άτομα (ποσοστό 29,2%), από 11 έως 15 χρόνια

εργάζονται 27 άτομα (ποσοστό 22,5%) ενώ από 16 έως 20 χρόνια εργάζονται 15 άτομα (ποσοστό 12,5%).

Ο πίνακας που ακολουθεί αφορά τη σχέση εργασίας με την οποία απασχολείται κάποιος στον συγκεκριμένο οργανισμό.

**Πίνακας 5.4 Σχέση εργασίας με τον οργανισμό**

4. Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε στο συγκεκριμένο οργανισμό / επιχείρηση;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πλήρους Απασχόλησης	115	95,8	95,8	95,8
	Μερικής Απασχόλησης	1	,8	,8	96,7
	Εποχική Απασχόληση	4	3,3	3,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Παρατηρώντας τον πίνακα διαπιστώνουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλαδή 115 άτομα (ποσοστό 95,8%) εργάζονται με πλήρη απασχόληση ενώ μόλις 1 άτομο(ποσοστό 0,8%) εργάζεται με μερική απασχόληση και 4 άτομα (ποσοστό 3,3%) εργάζονται με εποχική απασχόληση.

Ο επόμενος πίνακας αφορά το φύλο των συμμετεχόντων.

**Πίνακας 5.5 Φύλο συμμετεχόντων**

5. Ποιο είναι το φύλο σας;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	45	37,5	37,5	37,5
	Γυναίκα	75	62,5	62,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Παρατηρώντας τον πίνακα διαπιστώνουμε ότι 45 άτομα από τους συμμετέχοντες είναι άντρες (ποσοστό 37,5%) και 75 άτομα είναι γυναίκες (62,5%).



Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τα δεδομένα σχετικά με τη ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα.

**Πίνακας 5.6 Ηλικία συμμετεχόντων**

6. Ποια είναι η ηλικία σας;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 35 ετών	28	23,3	23,3	23,3
	Από 36 έως 50 ετών	89	74,2	74,2	97,5
	Από 51 έως 67 ετών	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα 28 άτομα (ποσοστό 23,3%) είναι έως 35 ετών, 89 άτομα (ποσοστό 74,2%) είναι από 36 έως 50 ετών και 3 άτομα (ποσοστό 2,5%) είναι από 51 έως 67 ετών.

Ο τελευταίος πίνακας που ακολουθεί περιέχει πληροφορίες σχετικά με τη βαθμίδα εκπαίδευσης των συμμετεχόντων.

**Πίνακας 5.7 Βαθμίδα εκπαίδευσης**

7. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανώτατη εκπαίδευση	57	47,5	47,5	47,5
	Μεταπτυχιακά	32	26,7	26,7	74,2
	Διδακτορικό	2	1,7	1,7	75,8
	Λύκειο	29	24,2	24,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτουν τα εξής: 57 άτομα (ποσοστό 47,5%) έχουν τελειώσει ανώτατη εκπαίδευση, 32 άτομα (ποσοστό 26,7%) κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο, 2 άτομα (ποσοστό 1,7%) κατέχουν διδακτορικό τίτλο και 29 άτομα (ποσοστό 24,2%) είναι απόφοιτοι Λυκείου.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας όπως προέκυψαν από τη διερεύνηση των υποθέσεων εργασίας οι οποίες παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα ακολουθήσει τη σειρά με την οποία διατυπώθηκαν οι υποθέσεις εργασίας.

Επειδή το ζητούμενο ήταν η μελέτη της επίδρασης των ανεξάρτητων μεταβλητών στις εξαρτημένες επιλέχθηκε η χρήση της τεχνικής MANOVA (Multivariate Analysis of Variance) η οποία μας επιτρέπει να προσδιορίσουμε αν κάποιες μεταβλητές (εξαρτημένες) μπορούν να επηρεαστούν από επιλεγμένες ανεξάρτητες και μας δίνει χρήσιμα στοιχεία για την σημαντικότητα και την αλληλεπίδραση μεταξύ των εξαρτημένων μεταβλητών.

### 6.2. Αποτελέσματα υπόθεσης εργασίας 1

Από τον Πίνακα 6.1 (Multivariate Tests) που ακολουθεί, θα χρησιμοποιήσουμε ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace ( αφού έχουμε δύο εξαρτημένες μεταβλητές) και από εκεί θα διαπιστώσουμε τις σχέσεις που εντοπίζονται στην ανεξάρτητη μεταβλητή «εξαναγκασμός που διαμορφώνει ο προϊστάμενος προς τους υφισταμένους», η οποία περιλαμβάνει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές: «επιβολή των θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του»(Q8) και το «έλλειμμα ιδιωτικότητας»(Q9).

**Πίνακας 6.1 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «επιβολή των θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» και «έλλειμμα ιδιωτικότητας»**

Multivariate Tests <sup>a</sup>						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,787	176,972 <sup>b</sup>	2,000	96,000	,000
	Wilks' Lambda	,213	176,972 <sup>b</sup>	2,000	96,000	,000
	Hotelling's Trace	3,687	176,972 <sup>b</sup>	2,000	96,000	,000
	Roy's Largest Root	3,687	176,972 <sup>b</sup>	2,000	96,000	,000
Q8	Pillai's Trace	,192	2,569	8,000	194,000	,011
	Wilks' Lambda	,814	2,607 <sup>b</sup>	8,000	192,000	,010
	Hotelling's Trace	,223	2,644	8,000	190,000	,009
	Roy's Largest Root	,189	4,573 <sup>c</sup>	4,000	97,000	,002
Q9	Pillai's Trace	,492	7,903	8,000	194,000	,000
	Wilks' Lambda	,556	8,197 <sup>b</sup>	8,000	192,000	,000
	Hotelling's Trace	,715	8,488	8,000	190,000	,000
	Roy's Largest Root	,564	13,681 <sup>c</sup>	4,000	97,000	,000
Q8 * Q9	Pillai's Trace	,357	2,343	18,000	194,000	,002
	Wilks' Lambda	,673	2,334 <sup>b</sup>	18,000	192,000	,002
	Hotelling's Trace	,440	2,325	18,000	190,000	,003
	Roy's Largest Root	,279	3,010 <sup>c</sup>	9,000	97,000	,003
a. Design: Intercept + Q8 + Q9 + Q8 * Q9						
b. Exact statistic						
c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.						

Από τις τιμές που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» (Q8):

$$F(8,190) = 190, p < 0,01 \text{ (στατιστικά σημαντικό)}$$

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «έλλειμμα ιδιωτικότητας» (Q9):

$$F(8,190) = 190, p < 0,001 \text{ (στατιστικά σημαντικό)}$$

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» και «έλλειμμα ιδιωτικότητας» (Q8\*Q9)

$$F(18,190) = 190, p < 0,005 \text{ (στατιστικά σημαντικό)}$$

Το συμπέρασμα λοιπόν που προκύπτει είναι ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» και «έλλειμμα

ιδιωτικότητας» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση». Επίσης, η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζει και τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση».

Στον Πίνακα 6.2 (Tests of Between-Subjects Effects) που ακολουθεί, εμφανίζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το αν οι ανεξάρτητες μεταβλητές: «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» (Q8) και «έλλειμμα ιδιωτικότητας» (Q9) επηρεάζουν τις εξαρτημένες μεταβλητές «διαχείριση των πόρων» (Q16) και «διαχείριση της απόδοσης» (Q17) που αποτελούν την γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση».

**Πίνακας 6.2 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «επιβολή των θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» και «έλλειμμα ιδιωτικότητας» και των εξαρτημένων «διαχείριση των πόρων» και «διαχείριση της απόδοσης»**

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	52612,810 <sup>a</sup>	17	3094,871	8,482	,000
	17. Διαχείριση της απόδοσης	62982,805 <sup>b</sup>	17	3704,871	8,202	,000
Intercept	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	129456,306	1	129456,306	354,799	,000
	17. Διαχείριση της απόδοσης	86469,573	1	86469,573	191,430	,000
Q8	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	5159,162	4	1289,790	3,535	,010
	17. Διαχείριση της απόδοσης	2311,444	4	577,861	1,279	,283
Q9	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	16624,483	4	4156,121	11,391	,000
	17. Διαχείριση της απόδοσης	24243,714	4	6060,928	13,418	,000
Q8 * Q9	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	8812,466	9	979,163	2,684	,008
	17. Διαχείριση της απόδοσης	12151,509	9	1350,168	2,989	,003
Error	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	35392,633	97	364,873		
	17. Διαχείριση της απόδοσης	43815,316	97	451,704		
Total	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	545449,000	115			
	17. Διαχείριση της απόδοσης	490648,000	115			
Corrected Total	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	88005,443	114			
	17. Διαχείριση της απόδοσης	106798,122	114			

a. R Squared = ,598 (Adjusted R Squared = ,527)  
b. R Squared = ,590 (Adjusted R Squared = ,518)

Από τις τιμές που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» (Q8):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16)

$F(4,97)=3,535$  ,  $p<0,05$  (στατιστικά σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17)

$F(4,97)=1,279$  ,  $p>0,05$ ( στατιστικά μη σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» (Q8) επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16) ενώ δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «έλλειμμα ιδιωτικότητας» (Q9):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16)

$F(4,97)=11,391$  ,  $p<0,001$  (στατιστικά σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17)

$F(4,97)=13,418$  ,  $p<0,001$ ( στατιστικά σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «έλλειμμα ιδιωτικότητας» (Q9) επηρεάζει και την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16) και την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17).

Για την αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» και «έλλειμμα ιδιωτικότητας» (Q8\*Q9):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16)

$F(9,97)=2,684$  ,  $p<0,01$ (στατιστικά σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17)

$F(9,97)=2,989$  ,  $p<0,005$ ( στατιστικά σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» και «έλλειμμα ιδιωτικότητας» (Q8\*Q9) επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές, «διαχείριση των πόρων» (Q16) και «διαχείριση της απόδοσης» (Q17) που αποτελούν την γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση».

Από τον Πίνακα 6.3 (Multivariate Tests) που ακολουθεί, θα χρησιμοποιήσουμε ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace ( αφού έχουμε δύο εξαρτημένες μεταβλητές) και από εκεί θα διαπιστώσουμε τις σχέσεις που εντοπίζονται στην ανεξάρτητη μεταβλητή

«διαμόρφωση κλίματος φόβου», η οποία περιλαμβάνει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές: «ανεξήγητες τιμωρίες» (Q10) και «εκφοβισμός»(Q11).

**Πίνακας 6.3 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανεξήγητες τιμωρίες» και «εκφοβισμός»**

Multivariate Tests <sup>a</sup>						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,563	63,237 <sup>b</sup>	2,000	98,000	,000
	Wilks' Lambda	,437	63,237 <sup>b</sup>	2,000	98,000	,000
	Hotelling's Trace	1,291	63,237 <sup>b</sup>	2,000	98,000	,000
	Roy's Largest Root	1,291	63,237 <sup>b</sup>	2,000	98,000	,000
Q10	Pillai's Trace	,214	2,969	8,000	198,000	,004
	Wilks' Lambda	,796	2,959 <sup>b</sup>	8,000	196,000	,004
	Hotelling's Trace	,243	2,949	8,000	194,000	,004
	Roy's Largest Root	,165	4,082 <sup>c</sup>	4,000	99,000	,004
Q11	Pillai's Trace	,099	1,286	8,000	198,000	,253
	Wilks' Lambda	,903	1,289 <sup>b</sup>	8,000	196,000	,251
	Hotelling's Trace	,107	1,292	8,000	194,000	,249
	Roy's Largest Root	,091	2,252 <sup>c</sup>	4,000	99,000	,069
Q10 * Q11	Pillai's Trace	,134	1,016	14,000	198,000	,438
	Wilks' Lambda	,869	1,019 <sup>b</sup>	14,000	196,000	,436
	Hotelling's Trace	,147	1,021	14,000	194,000	,434
	Roy's Largest Root	,118	1,663 <sup>c</sup>	7,000	99,000	,127

a. Design: Intercept + Q10 + Q11 + Q10 \* Q11  
b. Exact statistic  
c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Από τις τιμές που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ανεξήγητες τιμωρίες» (Q10):

$F(8,194) = 194, p < 0,005$  (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «εκφοβισμός» (Q11):

$F(8,194) = 194, p > 0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανεξήγητες τιμωρίες» και «εκφοβισμός» (Q10\*Q11)

$F(14,194) = 194, p > 0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

Το συμπέρασμα λοιπόν που προκύπτει είναι ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανεξήγητες τιμωρίες» επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση» ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «εκφοβισμός» δεν την επηρεάζει. Επίσης, η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση».

Στον Πίνακα 6.4 (Tests of Between-Subjects Effects) που ακολουθεί, εμφανίζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το αν οι ανεξάρτητες μεταβλητές: «ανεξήγητες τιμωρίες» (Q10) και «εκφοβισμός» (Q11) επηρεάζουν τις εξαρτημένες μεταβλητές «διαχείριση των πόρων» (Q16) και «διαχείριση της απόδοσης» (Q17) που αποτελούν την γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση».

**Πίνακας 6.4 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανεξήγητες τιμωρίες» και «εκφοβισμός» και των εξαρτημένων «διαχείριση των πόρων» και «διαχείριση της απόδοσης»**

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	42104,376 <sup>a</sup>	15	2806,958	6,054	,000
	17. Διαχείριση της απόδοσης	51697,851 <sup>b</sup>	15	3446,523	6,192	,000
Intercept	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	57657,598	1	57657,598	124,357	,000
	17. Διαχείριση της απόδοσης	35484,737	1	35484,737	63,756	,000
Q10	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	6509,681	4	1627,420	3,510	,010
	17. Διαχείριση της απόδοσης	9057,036	4	2264,259	4,068	,004
Q11	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	4147,502	4	1036,875	2,236	,070
	17. Διαχείριση της απόδοσης	3944,415	4	986,104	1,772	,141
Q10 * Q11	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	3591,569	7	513,081	1,107	,365
	17. Διαχείριση της απόδοσης	1859,760	7	265,680	,477	,849
Error	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	45901,067	99	463,647		
	17. Διαχείριση της απόδοσης	55100,270	99	556,568		
Total	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	545449,000	115			
	17. Διαχείριση της απόδοσης	490648,000	115			
Corrected Total	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	88005,443	114			
	17. Διαχείριση της απόδοσης	106798,122	114			
a. R Squared = ,478 (Adjusted R Squared = ,399)						
b. R Squared = ,484 (Adjusted R Squared = ,406)						

Από τις τιμές που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ανεξήγητες τιμωρίες» (Q10):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16)



$F(4,99)=3,510$ ,  $p<0,05$  (στατιστικά σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17)

$F(4,99)=4,068$ ,  $p<0,005$  (στατιστικά σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανεξήγητες τιμωρίες» (Q10) επηρεάζει και την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16) και την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «εκφοβισμός» (Q11):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16)

$F(4,99)=2,236$ ,  $p>0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17)

$F(4,99)=1,772$ ,  $p>0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «εκφοβισμός» (Q11) δεν επηρεάζει ούτε την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16) ούτε την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17).

Για την αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «ανεξήγητες τιμωρίες» και «εκφοβισμός» (Q10\*Q11):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16)

$F(7,99)=1,107$ ,  $p>0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17)

$F(7,99)=0,477$ ,  $p>0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «ανεξήγητες τιμωρίες» και «εκφοβισμός» (Q10\*Q11) δεν επηρεάζει καμία από τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές, «διαχείριση των πόρων» (Q16) και «διαχείριση της απόδοσης» (Q17) που αποτελούν την γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση».

Από τον πίνακα 6.5 (Multivariate Tests) που ακολουθεί, θα χρησιμοποιήσουμε ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (αφού έχουμε δύο εξαρτημένες μεταβλητές) και από εκεί θα διαπιστώσουμε τις σχέσεις που εντοπίζονται στην ανεξάρτητη μεταβλητή

«εκδήλωση επιθετικότητας», η οποία περιλαμβάνει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές: «έκρηξη θυμού» (Q12) και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη»(Q13).

**Πίνακας 6.5 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «έκρηξη θυμού» και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη».**

Multivariate Tests <sup>a</sup>						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,837	241,382 <sup>b</sup>	2,000	94,000	,000
	Wilks' Lambda	,163	241,382 <sup>b</sup>	2,000	94,000	,000
	Hotelling's Trace	5,136	241,382 <sup>b</sup>	2,000	94,000	,000
	Roy's Largest Root	5,136	241,382 <sup>b</sup>	2,000	94,000	,000
Q12	Pillai's Trace	,121	1,528	8,000	190,000	,150
	Wilks' Lambda	,881	1,535 <sup>b</sup>	8,000	188,000	,147
	Hotelling's Trace	,133	1,542	8,000	186,000	,145
	Roy's Largest Root	,112	2,666 <sup>c</sup>	4,000	95,000	,037
Q13	Pillai's Trace	,241	3,247	8,000	190,000	,002
	Wilks' Lambda	,767	3,341 <sup>b</sup>	8,000	188,000	,001
	Hotelling's Trace	,295	3,433	8,000	186,000	,001
	Roy's Largest Root	,260	6,172 <sup>c</sup>	4,000	95,000	,000
Q12 * Q13	Pillai's Trace	,323	1,663	22,000	190,000	,037
	Wilks' Lambda	,703	1,647 <sup>b</sup>	22,000	188,000	,040
	Hotelling's Trace	,386	1,631	22,000	186,000	,043
	Roy's Largest Root	,213	1,836 <sup>c</sup>	11,000	95,000	,058

a. Design: Intercept + Q12 + Q13 + Q12 \* Q13  
b. Exact statistic  
c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Από τις τιμές που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «έκρηξη θυμού» (Q12):

$F(8,186) = 186, p > 0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» (Q13):

$F(8,186) = 186, p < 0,005$  (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «έκρηξη θυμού» και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη»(Q12\*Q13):

$F(22,186) = 186, p < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό)

Το συμπέρασμα λοιπόν που προκύπτει είναι ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «έκρηξη θυμού» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση» ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» την επηρεάζει. Επίσης, η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση».

Στον Πίνακα 6.6 (Tests of Between-Subjects Effects) που ακολουθεί, εμφανίζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το αν οι ανεξάρτητες μεταβλητές: «έκρηξη θυμού» (Q12) και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» (Q13) επηρεάζουν τις εξαρτημένες μεταβλητές «διαχείριση των πόρων» (Q16) και «διαχείριση της απόδοσης» (Q17) που αποτελούν την γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση».

**Πίνακας 6.6 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «έκρηξη θυμού» και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» και των εξαρτημένων «διαχείριση των πόρων» και «διαχείριση της απόδοσης»**

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	55000,789 <sup>a</sup>	19	2894,778	8,332	,000
	17. Διαχείριση της απόδοσης	64831,472 <sup>b</sup>	19	3412,183	7,724	,000
Intercept	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	169493,256	1	169493,256	487,866	,000
	17. Διαχείριση της απόδοσης	128694,010	1	128694,010	291,325	,000
Q12	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	3567,703	4	891,926	2,567	,043
	17. Διαχείριση της απόδοσης	3882,935	4	970,734	2,197	,075
Q13	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	7831,188	4	1957,797	5,635	,000
	17. Διαχείριση της απόδοσης	9654,264	4	2413,566	5,464	,001
Q12 * Q13	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	6870,995	11	624,636	1,798	,065
	17. Διαχείριση της απόδοσης	8722,431	11	792,948	1,795	,065
Error	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	33004,655	95	347,417		
	17. Διαχείριση της απόδοσης	41966,650	95	441,754		
Total	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	545449,000	115			
	17. Διαχείριση της απόδοσης	490648,000	115			
Corrected Total	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	88005,443	114			
	17. Διαχείριση της απόδοσης	106798,122	114			

a. R Squared = ,625 (Adjusted R Squared = ,550)  
b. R Squared = ,607 (Adjusted R Squared = ,528)

Από τις τιμές που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «έκρηξη θυμού» (Q12):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16)

$F(4,95)=2,567$ ,  $p<0,05$  (στατιστικά σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17)

$F(4,95)=2,197$ ,  $p>0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «έκρηξη θυμού» (Q12) επηρεάζει μόνο την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16) και όχι την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» (Q13):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16)

$F(4,95)=5,635$  ,  $p<0,001$ (στατιστικά σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17)

$F(4,95)=5,464$  ,  $p<0,005$  (στατιστικά σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» (Q13) επηρεάζει και την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16) και την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17).

Για την αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «έκρηξη θυμού» και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» (Q12\*Q13):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16)

$F(11,95)=1,798$  ,  $p>0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17)

$F(11,95)=1,795$  ,  $p>0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «έκρηξη θυμού» και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» (Q12\*Q13) δεν επηρεάζει καμία από τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές, «διαχείριση των πόρων» (Q16) και «διαχείριση της απόδοσης» (Q17) που αποτελούν την γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση».

Από τον πίνακα 6.7 (Multivariate Tests) που ακολουθεί, θα χρησιμοποιήσουμε ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace ( αφού έχουμε δύο εξαρτημένες μεταβλητές) και από εκεί θα διαπιστώσουμε τις σχέσεις που εντοπίζονται στην ανεξάρτητη μεταβλητή «εκδήλωση απόλυτων συμπεριφορών», η οποία περιλαμβάνει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές: «ανένδοτη συμπεριφορά» (Q14) και «συγκρουσιακή συμπεριφορά»(Q15).

**Πίνακας 6.7 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανένδοτη συμπεριφορά» και «συγκρουσιακή συμπεριφορά»**

Multivariate Tests <sup>a</sup>						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,824	227,801 <sup>b</sup>	2,000	97,000	,000
	Wilks' Lambda	,176	227,801 <sup>b</sup>	2,000	97,000	,000
	Hotelling's Trace	4,697	227,801 <sup>b</sup>	2,000	97,000	,000
	Roy's Largest Root	4,697	227,801 <sup>b</sup>	2,000	97,000	,000
Q14	Pillai's Trace	,098	1,264	8,000	196,000	,264
	Wilks' Lambda	,904	1,258 <sup>b</sup>	8,000	194,000	,268
	Hotelling's Trace	,104	1,250	8,000	192,000	,272
	Roy's Largest Root	,075	1,833 <sup>c</sup>	4,000	98,000	,129
Q15	Pillai's Trace	,249	2,789	10,000	196,000	,003
	Wilks' Lambda	,752	2,970 <sup>b</sup>	10,000	194,000	,002
	Hotelling's Trace	,328	3,149	10,000	192,000	,001
	Roy's Largest Root	,323	6,332 <sup>c</sup>	5,000	98,000	,000
Q14 * Q15	Pillai's Trace	,293	2,802	12,000	196,000	,001
	Wilks' Lambda	,724	2,828 <sup>b</sup>	12,000	194,000	,001
	Hotelling's Trace	,357	2,854	12,000	192,000	,001
	Roy's Largest Root	,268	4,374 <sup>c</sup>	6,000	98,000	,001

a. Design: Intercept + Q14 + Q15 + Q14 \* Q15  
b. Exact statistic  
c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Από τις τιμές που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ανένδοτη συμπεριφορά» (Q14):

$F(8,192) = 192, p > 0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «συγκρουσιακή συμπεριφορά» (Q15):

$F(10,192) = 192, p < 0,005$  (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανένδοτη συμπεριφορά» και «συγκρουσιακή συμπεριφορά» (Q14\*Q15):

$F(12,192) = 192, p < 0,005$  (στατιστικά σημαντικό)

Το συμπέρασμα λοιπόν που προκύπτει είναι ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανένδοτη συμπεριφορά» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση» ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «συγκρουσιακή συμπεριφορά» την επηρεάζει. Επίσης, η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση».

Στον Πίνακα 6.8 (Tests of Between-Subjects Effects) που ακολουθεί, εμφανίζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το αν οι ανεξάρτητες μεταβλητές: «ανένδοτη

συμπεριφορά» (Q14) και «συγκρουσιακή συμπεριφορά» (Q15) επηρεάζουν τις εξαρτημένες μεταβλητές «διαχείριση των πόρων» (Q16) και «διαχείριση της απόδοσης» (Q17) που αποτελούν την γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση».

**Πίνακας 6.8 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανένδοτη συμπεριφορά» και «συγκρουσιακή συμπεριφορά» και των εξαρτημένων «διαχείριση των πόρων» και «διαχείριση της απόδοσης»**

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	56232,743 <sup>a</sup>	15	3748,850	11,836	,000
	17. Διαχείριση της απόδοσης	65288,493 <sup>b</sup>	15	4352,566	10,542	,000
Intercept	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	144945,126	1	144945,126	457,607	,000
	17. Διαχείριση της απόδοσης	116689,633	1	116689,633	282,625	,000
Q14	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	2149,149	4	537,287	1,696	,157
	17. Διαχείριση της απόδοσης	1560,461	4	390,115	,945	,441
Q15	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	7155,975	5	1431,195	4,518	,001
	17. Διαχείριση της απόδοσης	12672,308	5	2534,462	6,139	,000
Q14 * Q15	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	8272,316	6	1378,719	4,353	,001
	17. Διαχείριση της απόδοσης	8107,559	6	1351,260	3,273	,006
Error	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	31041,091	98	316,746		
	17. Διαχείριση της απόδοσης	40461,998	98	412,878		
Total	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	537349,000	114			
	17. Διαχείριση της απόδοσης	482548,000	114			
Corrected Total	16. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	87273,833	113			
	17. Διαχείριση της απόδοσης	105750,491	113			
a. R Squared = ,644 (Adjusted R Squared = ,590)						
b. R Squared = ,617 (Adjusted R Squared = ,559)						

Από τις τιμές που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ανένδοτη συμπεριφορά» (Q14):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16)

$F(4,98)=1,696$ ,  $p>0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17)

$F(4,98)=0,945$ ,  $p>0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανένδοτη συμπεριφορά» (Q14) δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16) ούτε και την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «συγκρουσιακή συμπεριφορά» (Q15):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16)

$F(5,98)=4,518$  ,  $p<0,005$  (στατιστικά σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17)

$F(5,98)=6,139$  ,  $p<0,001$  (στατιστικά σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «συγκρουσιακή συμπεριφορά» (Q15) επηρεάζει και την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16) και την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17).

Για την αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «ανένδοτη συμπεριφορά» και «συγκρουσιακή συμπεριφορά» (Q14\*Q15):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση των πόρων» (Q16)

$F(6,98)=4,353$  ,  $p<0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση της απόδοσης» (Q17)

$F(6,98)=3,273$  ,  $p<0,01$  (στατιστικά σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «ανένδοτη συμπεριφορά» και «συγκρουσιακή συμπεριφορά» (Q14\*Q15) επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές, «διαχείριση των πόρων» (Q16) και «διαχείριση της απόδοσης» (Q17) που αποτελούν την γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση».

### 6.3 Αποτελέσματα υπόθεσης εργασίας 2

Από τον Πίνακα 6.9 (Multivariate Tests) που ακολουθεί, θα χρησιμοποιήσουμε ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace ( αφού έχουμε δύο εξαρτημένες μεταβλητές) και από εκεί θα διαπιστώσουμε τις σχέσεις που εντοπίζονται στην ανεξάρτητη μεταβλητή «εξαναγκασμός που διαμορφώνει ο προϊστάμενος προς τους υφισταμένους» , η οποία περιλαμβάνει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές: «επιβολή των θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του»(Q8) και το «έλλειμμα ιδιωτικότητας»(Q9).

**Πίνακας 6.9 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «επιβολή των θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» και «έλλειμμα ιδιωτικότητας»**

Multivariate Tests <sup>a</sup>						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,700	114,321 <sup>b</sup>	2,000	98,000	,000
	Wilks' Lambda	,300	114,321 <sup>b</sup>	2,000	98,000	,000
	Hotelling's Trace	2,333	114,321 <sup>b</sup>	2,000	98,000	,000
	Roy's Largest Root	2,333	114,321 <sup>b</sup>	2,000	98,000	,000
Q8	Pillai's Trace	,175	2,374	8,000	198,000	,018
	Wilks' Lambda	,827	2,447 <sup>b</sup>	8,000	196,000	,015
	Hotelling's Trace	,208	2,518	8,000	194,000	,013
	Roy's Largest Root	,197	4,886 <sup>c</sup>	4,000	99,000	,001
Q9	Pillai's Trace	,465	7,496	8,000	198,000	,000
	Wilks' Lambda	,549	8,551 <sup>b</sup>	8,000	196,000	,000
	Hotelling's Trace	,794	9,622	8,000	194,000	,000
	Roy's Largest Root	,759	18,785 <sup>c</sup>	4,000	99,000	,000
Q8 * Q9	Pillai's Trace	,456	3,247	18,000	198,000	,000
	Wilks' Lambda	,590	3,286 <sup>b</sup>	18,000	196,000	,000
	Hotelling's Trace	,617	3,324	18,000	194,000	,000
	Roy's Largest Root	,440	4,837 <sup>c</sup>	9,000	99,000	,000

a. Design: Intercept + Q8 + Q9 + Q8 \* Q9  
b. Exact statistic  
c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Από τις τιμές που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» (Q8):

$F(8,194) = 194, p < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «έλλειμμα ιδιωτικότητας» (Q9):

$F(8,194) = 194, p < 0,001$  (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» και «έλλειμμα ιδιωτικότητας» (Q8\*Q9)

$F(18,194) = 194, p < 0,001$  (στατιστικά σημαντικό)

Το συμπέρασμα λοιπόν που προκύπτει είναι ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» και «έλλειμμα ιδιωτικότητας» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου». Επίσης, η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζει και τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου».



Στον Πίνακα 6.10 (Tests of Between-Subjects Effects) που ακολουθεί, εμφανίζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το αν οι ανεξάρτητες μεταβλητές: «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» (Q8) και «έλλειμμα ιδιωτικότητας» (Q9) επηρεάζουν τις εξαρτημένες μεταβλητές «σχεδιασμός δράσεων» (Q18) και «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19) που αποτελούν την γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου».

**Πίνακας 6.10 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «επιβολή των θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» και «έλλειμμα ιδιωτικότητας» και των εξαρτημένων «σχεδιασμός δράσεων» και «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών»**

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	18. Σχεδιασμό Δράσεων	75367,171 <sup>a</sup>	17	4433,363	11,080	,000
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	73334,032 <sup>b</sup>	17	4313,767	10,300	,000
Intercept	18. Σχεδιασμό Δράσεων	81212,743	1	81212,743	202,961	,000
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	93998,892	1	93998,892	224,448	,000
Q8	18. Σχεδιασμό Δράσεων	947,050	4	236,763	,592	,669
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	4403,862	4	1100,966	2,629	,039
Q9	18. Σχεδιασμό Δράσεων	29888,704	4	7472,176	18,674	,000
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	21795,045	4	5448,761	13,010	,000
Q8 * Q9	18. Σχεδιασμό Δράσεων	17058,653	9	1895,406	4,737	,000
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	13585,405	9	1509,489	3,604	,001
Error	18. Σχεδιασμό Δράσεων	39613,906	99	400,140		
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	41461,216	99	418,800		
Total	18. Σχεδιασμό Δράσεων	502330,000	117			
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	515257,000	117			
Corrected Total	18. Σχεδιασμό Δράσεων	114981,077	116			
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	114795,248	116			

a. R Squared = ,655 (Adjusted R Squared = ,596)  
b. R Squared = ,639 (Adjusted R Squared = ,577)

Από τις τιμές που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» (Q8):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων» (Q18)

$F(4,99)=0,592$  ,  $p>0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών»

(Q19)

$F(4,99)=2,629$  ,  $p<0,05$  (στατιστικά σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» (Q8) δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων» (Q18) αλλά επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «έλλειμμα ιδιωτικότητας» (Q9):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων» (Q18)  
 $F(4,99)=18,674$  ,  $p<0,001$  (στατιστικά σημαντικό)
- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19)  
 $F(4,99)=13,010$ ,  $p<0,001$ ( στατιστικά σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «έλλειμμα ιδιωτικότητας» (Q9) επηρεάζει και την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων» (Q18) και την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19)

Για την αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» και «έλλειμμα ιδιωτικότητας» (Q8\*Q9):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων» (Q18)  
 $F(9,99)=4,737$ ,  $p<0,001$ (στατιστικά σημαντικό)
- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19)  
 $F(9,99)=3,604$ ,  $p<0,005$ ( στατιστικά σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» και «έλλειμμα ιδιωτικότητας» (Q8\*Q9) επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «σχεδιασμός δράσεων» και «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» που αποτελούν την γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου».

Από τον πίνακα 6.11 (Multivariate Tests) που ακολουθεί, θα χρησιμοποιήσουμε ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace ( αφού έχουμε δύο εξαρτημένες μεταβλητές) και από εκεί θα διαπιστώσουμε τις σχέσεις που εντοπίζονται στην ανεξάρτητη μεταβλητή «διαμόρφωση κλίματος φόβου», η οποία περιλαμβάνει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές: «ανεξήγητες τιμωρίες» (Q10) και «εκφοβισμός»(Q11).

**Πίνακας 6.11 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανεξήγητες τιμωρίες» και «εκφοβισμός»**

Multivariate Tests <sup>a</sup>						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,406	34,151 <sup>b</sup>	2,000	100,000	,000
	Wilks' Lambda	,594	34,151 <sup>b</sup>	2,000	100,000	,000
	Hotelling's Trace	,683	34,151 <sup>b</sup>	2,000	100,000	,000
	Roy's Largest Root	,683	34,151 <sup>b</sup>	2,000	100,000	,000
Q10	Pillai's Trace	,146	1,993	8,000	202,000	,049
	Wilks' Lambda	,857	2,011 <sup>b</sup>	8,000	200,000	,047
	Hotelling's Trace	,164	2,029	8,000	198,000	,045
	Roy's Largest Root	,139	3,520 <sup>c</sup>	4,000	101,000	,010
Q11	Pillai's Trace	,265	3,852	8,000	202,000	,000
	Wilks' Lambda	,749	3,887 <sup>b</sup>	8,000	200,000	,000
	Hotelling's Trace	,317	3,922	8,000	198,000	,000
	Roy's Largest Root	,241	6,095 <sup>c</sup>	4,000	101,000	,000
Q10 * Q11	Pillai's Trace	,107	,817	14,000	202,000	,650
	Wilks' Lambda	,894	,826 <sup>b</sup>	14,000	200,000	,641
	Hotelling's Trace	,118	,833	14,000	198,000	,632
	Roy's Largest Root	,108	1,558 <sup>c</sup>	7,000	101,000	,157

a. Design: Intercept + Q10 + Q11 + Q10 \* Q11  
b. Exact statistic  
c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Από τις τιμές που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ανεξήγητες τιμωρίες» (Q10):

$F(8,200) = 200, p < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «εκφοβισμός» (Q11):

$F(8,198) = 198, p < 0,001$  (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανεξήγητες τιμωρίες» και «εκφοβισμός» (Q10\*Q11)

$F(14,198) = 198, p > 0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

Το συμπέρασμα λοιπόν που προκύπτει είναι ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές «ανεξήγητες τιμωρίες» και «εκφοβισμός» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου». Επίσης, η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου».

Στον πίνακα 6.12 (Tests of Between-Subjects Effects) που ακολουθεί, εμφανίζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το αν οι ανεξάρτητες μεταβλητές: «ανεξήγητες τιμωρίες»

(Q10) και «εκφοβισμός» (Q11) επηρεάζουν τις εξαρτημένες μεταβλητές «σχεδιασμός δράσεων» (Q18) και «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19) που αποτελούν την γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου».

**Πίνακας 6.12 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανεξήγητες τιμωρίες» και «εκφοβισμός» και των εξαρτημένων «σχεδιασμός δράσεων» και «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών»**

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	18. Σχεδιασμό Δράσεων	54149,154 <sup>a</sup>	15	3609,944	5,994	,000
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	59245,016 <sup>b</sup>	15	3949,668	7,181	,000
Intercept	18. Σχεδιασμό Δράσεων	34222,184	1	34222,184	56,820	,000
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	37937,034	1	37937,034	68,976	,000
Q10	18. Σχεδιασμό Δράσεων	7654,729	4	1913,682	3,177	,017
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	4485,389	4	1121,347	2,039	,095
Q11	18. Σχεδιασμό Δράσεων	5255,478	4	1313,869	2,181	,076
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	8051,912	4	2012,978	3,660	,008
Q10 * Q11	18. Σχεδιασμό Δράσεων	1919,976	7	274,282	,455	,864
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	560,877	7	80,125	,146	,994
Error	18. Σχεδιασμό Δράσεων	60831,922	101	602,296		
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	55550,232	101	550,002		
Total	18. Σχεδιασμό Δράσεων	502330,000	117			
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	515257,000	117			
Corrected Total	18. Σχεδιασμό Δράσεων	114981,077	116			
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	114795,248	116			

a. R Squared = ,471 (Adjusted R Squared = ,392)  
b. R Squared = ,516 (Adjusted R Squared = ,444)

Από τις τιμές που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ανεξήγητες τιμωρίες» (Q10):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων» (Q18)  
F(4,101)=3,177, p<0,05 (στατιστικά σημαντικό)
- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19)

F(4,101)=2,039, p>0,05( στατιστικά μη σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανεξήγητες τιμωρίες» (Q10) επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων» (Q18) ενώ δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «εκφοβισμός» (Q11):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων» (Q18)

$F(4,101)=2,181$  ,  $p>0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19)

$F(4,101)=3,660$ ,  $p<0,01$  (στατιστικά σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «εκφοβισμός» (Q11) δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων» (Q18) ενώ επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19).

Για την αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «ανεξήγητες τιμωρίες» και «εκφοβισμός» (Q10\*Q11):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων» (Q18)

$F(7,101)=0,455$ ,  $p>0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19)

$F(7,101)=0,146$ ,  $p>0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «ανεξήγητες τιμωρίες» και «εκφοβισμός» (Q10\*Q11) δεν επηρεάζει καμία από τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές, «σχεδιασμός δράσεων» (Q18) και «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19) που αποτελούν την γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου».

Από τον Πίνακα 6.13 (Multivariate Tests) που ακολουθεί, θα χρησιμοποιήσουμε ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace ( αφού έχουμε δύο εξαρτημένες μεταβλητές) και από εκεί θα διαπιστώσουμε τις σχέσεις που εντοπίζονται στην ανεξάρτητη μεταβλητή «εκδήλωση επιθετικότητας», η οποία περιλαμβάνει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές: «έκρηξη θυμού» (Q12) και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη»(Q13).

**Πίνακας 6.13 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «έκρηξη θυμού» και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη»**

Multivariate Tests <sup>a</sup>						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,763	154,197 <sup>b</sup>	2,000	96,000	,000
	Wilks' Lambda	,237	154,197 <sup>b</sup>	2,000	96,000	,000
	Hotelling's Trace	3,212	154,197 <sup>b</sup>	2,000	96,000	,000
	Roy's Largest Root	3,212	154,197 <sup>b</sup>	2,000	96,000	,000
Q12	Pillai's Trace	,195	2,619	8,000	194,000	,010
	Wilks' Lambda	,814	2,602 <sup>b</sup>	8,000	192,000	,010
	Hotelling's Trace	,218	2,584	8,000	190,000	,011
	Roy's Largest Root	,139	3,375 <sup>c</sup>	4,000	97,000	,012
Q13	Pillai's Trace	,337	4,907	8,000	194,000	,000
	Wilks' Lambda	,683	5,043 <sup>b</sup>	8,000	192,000	,000
	Hotelling's Trace	,436	5,177	8,000	190,000	,000
	Roy's Largest Root	,356	8,635 <sup>c</sup>	4,000	97,000	,000
Q12 * Q13	Pillai's Trace	,479	2,776	22,000	194,000	,000
	Wilks' Lambda	,575	2,782 <sup>b</sup>	22,000	192,000	,000
	Hotelling's Trace	,646	2,788	22,000	190,000	,000
	Roy's Largest Root	,426	3,759 <sup>c</sup>	11,000	97,000	,000

a. Design: Intercept + Q12 + Q13 + Q12 \* Q13  
b. Exact statistic  
c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Από τις τιμές που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «έκρηξη θυμού» (Q12):

$F(8,190) = 190, p < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» (Q13):

$F(8,90) = 190, p < 0,001$  (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «έκρηξη θυμού» και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη»(Q12\*Q13):

$F(22,190) = 190, p < 0,001$  (στατιστικά σημαντικό)

Το συμπέρασμα λοιπόν που προκύπτει είναι ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «έκρηξη θυμού» και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου». Επίσης, και η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου».

Στον πίνακα 6.14 (Tests of Between-Subjects Effects) που ακολουθεί, εμφανίζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το αν οι ανεξάρτητες μεταβλητές: «έκρηξη θυμού» (Q12)

και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» (Q13) επηρεάζουν τις εξαρτημένες μεταβλητές «σχεδιασμός δράσεων» (Q18) και «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19) που αποτελούν την γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου».

**Πίνακας 6.14 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «έκρηξη θυμού» και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» και των εξαρτημένων «σχεδιασμός δράσεων» και «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών»**

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	18. Σχεδιασμό Δράσεων	72296,137 <sup>a</sup>	19	3805,060	8,647	,000
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	76965,198 <sup>b</sup>	19	4050,800	10,387	,000
Intercept	18. Σχεδιασμό Δράσεων	111116,156	1	111116,156	252,507	,000
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	121323,736	1	121323,736	311,086	,000
Q12	18. Σχεδιασμό Δράσεων	3965,329	4	991,332	2,253	,069
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	2969,218	4	742,305	1,903	,116
Q13	18. Σχεδιασμό Δράσεων	14317,916	4	3579,479	8,134	,000
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	12997,042	4	3249,260	8,331	,000
Q12 * Q13	18. Σχεδιασμό Δράσεων	9389,897	11	853,627	1,940	,043
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	9729,104	11	884,464	2,268	,017
Error	18. Σχεδιασμό Δράσεων	42684,940	97	440,051		
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	37830,050	97	390,001		
Total	18. Σχεδιασμό Δράσεων	502330,000	117			
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	515257,000	117			
Corrected Total	18. Σχεδιασμό Δράσεων	114981,077	116			
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	114795,248	116			
a. R Squared = ,629 (Adjusted R Squared = ,556)						
b. R Squared = ,670 (Adjusted R Squared = ,606)						

Από τις τιμές που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «έκρηξη θυμού» (Q12):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων» (Q18)

$F(4,97)=2,253$ ,  $p>0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών»

(Q19)

$F(4,97)=1,903$ ,  $p>0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «έκρηξη θυμού» (Q12) δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «σχεδιασμός δράσεων» (Q18) και «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» (Q13):

- Για την εξαρτημένη «σχεδιασμός δράσεων» (Q18)

$F(4,97)=8,134$  ,  $p<0,001$ (στατιστικά σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19)

$F(4,97)=8,331$  ,  $p<0,001$  (στατιστικά σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» (Q13) επηρεάζει και την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων» (Q18) και την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19).

Για την αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «έκρηξη θυμού» και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» (Q12\*Q13):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων» (Q18)

$F(11,97)=1,940$  ,  $p<0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19)

$F(11,97)=2,268$  ,  $p<0,05$  (στατιστικά σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «έκρηξη θυμού» και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» (Q12\*Q13) επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές, «σχεδιασμός δράσεων» (Q18) και «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19) που αποτελούν την γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου».

Από τον Πίνακα 6.15 (Multivariate Tests) που ακολουθεί, θα χρησιμοποιήσουμε ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace ( αφού έχουμε δύο εξαρτημένες μεταβλητές) και από εκεί θα διαπιστώσουμε τις σχέσεις που εντοπίζονται στην ανεξάρτητη μεταβλητή «εκδήλωση απόλυτων συμπεριφορών», η οποία περιλαμβάνει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές: «ανένδοτη συμπεριφορά» (Q14) και «συγκρουσιακή συμπεριφορά» (Q15).



**Πίνακας 6.15 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανένδοτη συμπεριφορά» και «συγκρουσιακή συμπεριφορά»**

Multivariate Tests <sup>a</sup>						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,769	164,581 <sup>b</sup>	2,000	99,000	,000
	Wilks' Lambda	,231	164,581 <sup>b</sup>	2,000	99,000	,000
	Hotelling's Trace	3,325	164,581 <sup>b</sup>	2,000	99,000	,000
	Roy's Largest Root	3,325	164,581 <sup>b</sup>	2,000	99,000	,000
Q14	Pillai's Trace	,146	1,970	8,000	200,000	,052
	Wilks' Lambda	,859	1,954 <sup>b</sup>	8,000	198,000	,054
	Hotelling's Trace	,158	1,939	8,000	196,000	,056
	Roy's Largest Root	,098	2,461 <sup>c</sup>	4,000	100,000	,050
Q15	Pillai's Trace	,301	3,547	10,000	200,000	,000
	Wilks' Lambda	,714	3,638 <sup>b</sup>	10,000	198,000	,000
	Hotelling's Trace	,380	3,728	10,000	196,000	,000
	Roy's Largest Root	,314	6,279 <sup>c</sup>	5,000	100,000	,000
Q14 * Q15	Pillai's Trace	,246	2,341	12,000	200,000	,008
	Wilks' Lambda	,769	2,320 <sup>b</sup>	12,000	198,000	,009
	Hotelling's Trace	,282	2,299	12,000	196,000	,009
	Roy's Largest Root	,160	2,666 <sup>c</sup>	6,000	100,000	,019

a. Design: Intercept + Q14 + Q15 + Q14 \* Q15  
b. Exact statistic  
c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Από τις τιμές που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ανένδοτη συμπεριφορά» (Q14):

$F(8,196) = 196, p > 0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «συγκρουσιακή συμπεριφορά» (Q15):

$F(10,196) = 196, p < 0,001$  (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανένδοτη συμπεριφορά» και «συγκρουσιακή συμπεριφορά» (Q14\*Q15):

$F(12,196) = 196, p < 0,01$  (στατιστικά σημαντικό)

Το συμπέρασμα λοιπόν που προκύπτει είναι ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανένδοτη συμπεριφορά» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου» ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «συγκρουσιακή συμπεριφορά» την επηρεάζει. Επίσης, η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου».

Στον Πίνακα 6.16 (Tests of Between-Subjects Effects) που ακολουθεί, εμφανίζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το αν οι ανεξάρτητες μεταβλητές: «ανένδοτη συμπεριφορά» (Q14) και «συγκρουσιακή συμπεριφορά» (Q15) επηρεάζουν τις εξαρτημένες μεταβλητές «σχεδιασμός δράσεων» (Q18) και «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19) που αποτελούν την γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου».

**Πίνακας 6.16 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανένδοτη συμπεριφορά» και «συγκρουσιακή συμπεριφορά» και των εξαρτημένων «σχεδιασμός δράσεων» και «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών»**

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	18. Σχεδιασμό Δράσεων	73987,563 <sup>a</sup>	15	4932,504	12,034	,000
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	73739,739 <sup>b</sup>	15	4915,983	12,013	,000
Intercept	18. Σχεδιασμό Δράσεων	121632,331	1	121632,331	296,755	,000
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	130228,690	1	130228,690	318,235	,000
Q14	18. Σχεδιασμό Δράσεων	2852,428	4	713,107	1,740	,147
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	3663,950	4	915,987	2,238	,070
Q15	18. Σχεδιασμό Δράσεων	12847,768	5	2569,554	6,269	,000
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	10537,350	5	2107,470	5,150	,000
Q14 * Q15	18. Σχεδιασμό Δράσεων	5537,072	6	922,845	2,252	,044
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	6314,315	6	1052,386	2,572	,023
Error	18. Σχεδιασμό Δράσεων	40987,402	100	409,874		
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	40922,217	100	409,222		
Total	18. Σχεδιασμό Δράσεων	498730,000	116			
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	510357,000	116			
Corrected Total	18. Σχεδιασμό Δράσεων	114974,966	115			
	19. Στρατηγικές Διεκπεραίωσης	114661,957	115			
a. R Squared = ,644 (Adjusted R Squared = ,590)						
b. R Squared = ,643 (Adjusted R Squared = ,590)						

Από τις τιμές που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ανένδοτη συμπεριφορά» (Q14):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων» (Q18)

$F(4,100)=1,740$ ,  $p>0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών»

(Q19)

$F(4,100)=2,238$ ,  $p>0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανένδοτη συμπεριφορά» (Q14) δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων» (Q18) ούτε και την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «συγκρουσιακή συμπεριφορά» (Q15):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων» (Q18)

$F(5,100)=6,269, p<0,001$  (στατιστικά σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών»

(Q19)

$F(5,100)=5,150, p<0,001$  (στατιστικά σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «συγκρουσιακή συμπεριφορά» (Q15) επηρεάζει και την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων» (Q18) και την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19).

Για την αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «ανένδοτη συμπεριφορά» και «συγκρουσιακή συμπεριφορά» (Q14\*Q15):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων» (Q18)

$F(6,100)=2,252, p<0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών»

(Q19)

$F(6,100)=2,572, p<0,05$  (στατιστικά σημαντικό)

Παρατηρούμε ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «ανένδοτη συμπεριφορά» και «συγκρουσιακή συμπεριφορά» (Q14\*Q15) επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές, «σχεδιασμός δράσεων» (Q18) και «στρατηγική διεκπεραίωσης εργασιών» (Q19) που αποτελούν την γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου».



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 7.1 Εισαγωγή

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, είχε ως σκοπό να εξετάσει τον αντίκτυπο της συμπεριφοράς ενός ηγέτη- προϊσταμένου στην απόδοση των υφισταμένων του. Πιο συγκεκριμένα εξετάστηκε η επιρροή των αυταρχικών συμπεριφορών ενός προϊσταμένου τόσο στην αποτελεσματική διαχείριση των δράσεων των υφισταμένων, όσο και στον προγραμματισμό του έργου από τους υφισταμένους.

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 120 εργαζόμενοι σε Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου. Η έρευνα διενεργήθηκε με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου με 19 ερωτήσεις, που στόχευαν στη συγκέντρωση κρίσιμων δεδομένων για τις ανάγκες της έρευνας.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, για τη διερεύνηση των υποθέσεων εργασίας χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση MANOVA η οποία μας επιτρέπει να προσδιορίσουμε αν κάποιες εξαρτημένες μεταβλητές επηρεάζονται από επιλεγμένες ανεξάρτητες.

Στη συνέχεια θα γίνει μια προσπάθεια ερμηνείας των αποτελεσμάτων σχετικά με τις υποθέσεις που ερευνήθηκαν.

### 7.2 Συμπεράσματα για την υπόθεση εργασίας 1

Η υπόθεση εργασίας 1 δεν φαίνεται να επιβεβαιώνεται απόλυτα. Παρατηρούμε ότι η «αποτελεσματική διαχείριση» στα πλαίσια της ατομικής απόδοσης-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων επηρεάζεται από την «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του», το «έλλειμμα ιδιωτικότητας», τις «ανεξήγητες τιμωρίες», τη «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» και τη «συγκρουσιακή συμπεριφορά», αλλά δεν επηρεάζεται από τον «εκφοβισμό», την «έκρηξη θυμού» και την «ανένδοτη συμπεριφορά».

Αναφορικά με την υπόθεση εργασίας 1.1, φαίνεται ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» και «έλλειμμα ιδιωτικότητας» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση». Επίσης, η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων

μεταβλητών επηρεάζει και τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση». Οπότε η υπόθεση εργασίας 1.1 επιβεβαιώνεται πλήρως.

Αναφορικά με την υπόθεση εργασίας 1.2, φαίνεται ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανεξήγητες τιμωρίες» επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση» ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «εκφοβισμός» δεν την επηρεάζει. Επίσης, η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση».

Αναφορικά με την υπόθεση εργασίας 1.3, φαίνεται ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «έκρηξη θυμού» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση» ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» την επηρεάζει. Επίσης, η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση».

Αναφορικά με την υπόθεση εργασίας 1.4, φαίνεται ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανένδοτη συμπεριφορά» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση» ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «συγκρουσιακή συμπεριφορά» την επηρεάζει. Επίσης, η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Αποτελεσματική Διαχείριση».

Τέλος, αναφορικά με την υπόθεση εργασίας 1.5, αυτή επιβεβαιώνεται μόνο στην περίπτωση των ανεξάρτητων μεταβλητών «εξαναγκασμός που διαμορφώνει ο προϊστάμενος προς τους υφισταμένους» και «εκδήλωση απόλυτων συμπεριφορών». Στην περίπτωση αυτών των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών , παρατηρούμε ότι η αλληλεπίδραση των επιμέρους μεταβλητών που τις αποτελούν , επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές που αποτελούν την γενικότερη εξαρτημένη μεταβλητή «αποτελεσματική διαχείριση» στα πλαίσια της ατομικής απόδοσης-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

### **7.3 Συμπεράσματα για την υπόθεση εργασίας 2**

Η υπόθεση εργασίας 2 επιβεβαιώνεται σχεδόν απόλυτα. Παρατηρούμε ότι ο «προγραμματισμός του έργου» στα πλαίσια της ατομικής απόδοσης-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων επηρεάζεται από την «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους», το «έλλειμμα ιδιωτικότητας», τις «ανεξήγητες τιμωρίες», τον «εκφοβισμό», την «έκρηξη θυμού», τη «μετάθεση ευθυνών για δικά του

λάθη» και τη «συγκρουσιακή συμπεριφορά». Η μόνη ανεξάρτητη μεταβλητή που δεν φαίνεται να τον επηρεάζει είναι η «ανένδοτη συμπεριφορά».

Αναφορικά με την υπόθεση εργασίας 2.1, φαίνεται ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους του» και «έλλειμμα ιδιωτικότητας» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου». Επίσης, η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζει και τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου».

Αναφορικά με την υπόθεση εργασίας 2.2, φαίνεται ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές «ανεξήγητες τιμωρίες» και «εκφοβισμός» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου». Ωστόσο, η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου».

Αναφορικά με την υπόθεση εργασίας 2.3, φαίνεται ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «έκρηξη θυμού» και «μετάθεση ευθυνών για δικά του λάθη» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου». Επίσης, και η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου».

Αναφορικά με την υπόθεση εργασίας 2.4, φαίνεται ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανένδοτη συμπεριφορά» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου» ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «συγκρουσιακή συμπεριφορά» την επηρεάζει. Επίσης, η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου».

Τέλος, αναφορικά με τη υπόθεση εργασίας 2.5, αυτή επιβεβαιώνεται στην περίπτωση των ανεξάρτητων μεταβλητών «εξαναγκασμός που διαμορφώνει ο προϊστάμενος προς τους υφισταμένους», «εκδήλωση επιθετικότητας» και «εκδήλωση απόλυτων συμπεριφορών». Στην περίπτωση αυτών των τριών ανεξάρτητων μεταβλητών, παρατηρούμε ότι η αλληλεπίδραση των επιμέρους μεταβλητών που τις αποτελούν, επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές που αποτελούν την γενικότερη εξαρτημένη μεταβλητή «προγραμματισμός του έργου» στα πλαίσια της ατομικής απόδοσης- αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

#### 7.4. Τελικά συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις

Ο σκοπός της εκπόνησης της παρούσας εργασίας ήταν να εξεταστεί η επιρροή των αυταρχικών συμπεριφορών ενός ηγέτη- προϊσταμένου στην ατομική απόδοση- αποτελεσματικότητα του έργου των υφισταμένων του. Οι κύριες ερευνητικές υποθέσεις της εργασίας βασίστηκαν στην παραδοχή ότι οι αυταρχικές συμπεριφορές ενός προϊσταμένου επηρεάζουν τόσο την αποτελεσματική διαχείριση των δράσεων των υφισταμένων όσο και τον προγραμματισμό του έργου τους.

Τα αποτελέσματα όπως αυτά παρουσιάζονται παραπάνω παρουσιάζουν κάποιες ενδιαφέρουσες πτυχές.

Σε ότι αφορά την πρώτη από τις εξαρτημένες μεταβλητές, δηλαδή την «αποτελεσματική διαχείριση» τόσο των πόρων που έχουν στη διάθεση τους οι υφιστάμενοι όσο και της ατομικής τους απόδοσης, παρατηρούμε ότι επηρεάζεται από τις παραμέτρους «επιβολή θέσεων του προϊσταμένου στους υφισταμένους», «έλλειμμα ιδιωτικότητας», «ανεξήγητες τιμωρίες», «μετάθεση ευθυνών για τα δικά του λάθη» και «συγκρουσιακή συμπεριφορά». Αντίθετα οι παράμετροι «εκφοβισμός», «έκρηξη θυμού» και «ανένδοτη συμπεριφορά» δείχνουν να μην την επηρεάζουν, κάτι το οποίο σίγουρα απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση.

Σε ότι αφορά τη δεύτερη από την εξαρτημένες μεταβλητές, δηλαδή τον «προγραμματισμό του έργου» τόσο σε ότι αφορά το σχεδιασμό των δράσεων των υφισταμένων όσο και τη στρατηγική διεκπεραίωσης των εργασιών, παρατηρούμε ότι επηρεάζεται από όλες σχεδόν τις παραμέτρους των ανεξάρτητων μεταβλητών, εκτός από την « ανένδοτη συμπεριφορά».

Αυτό που παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον είναι το γεγονός ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανένδοτη συμπεριφορά» δεν φαίνεται να επηρεάζει καμία από τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές. Με βάση αυτά που έχουν αναφερθεί στο Κεφάλαιο 2, ενδεχομένως μια μεγάλη μερίδα των υφισταμένων να έχει την παγιωμένη αντίληψη ότι είναι αναφαίρετο δικαίωμα του ηγέτη να ασκεί εξουσία με όποιο τρόπο αυτός θέλει λόγω της θέσης του στην ιεραρχία.

Οι περιορισμοί που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της έρευνας αφορούν κυρίως τις συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί λόγω της πανδημίας του COVID-19. Αρχικά ο στόχος ήταν να συγκεντρωθούν όσο το δυνατόν περισσότερα ερωτηματολόγια ώστε να είναι αντιπροσωπευτικά τα αποτελέσματα. Όμως λόγω των συνθηκών και της τηλεργασίας ήταν αδύνατον να μοιραστούν ερωτηματολόγια δια ζώσης, οπότε η



διανομή έγινε μόνο ηλεκτρονικά σε εργαζόμενους σε Ν.Π.Ι.Δ. στους οποίους υπήρχε πρόσβαση. Επίσης παρατηρήθηκε η άρνηση ή αμέλεια κάποιων συμμετεχόντων στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, από τα 150 περίπου που μοιράστηκαν να συγκεντρωθούν 120 απαντημένα.

Το θέμα της ηγεσίας γενικότερα αλλά και της αυταρχικής ηγεσίας ειδικότερα, παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον και θα ήταν σκόπιμο να πραγματοποιηθούν στο μέλλον παρόμοιες έρευνες με πολύ μεγαλύτερο δείγμα που θα οδηγήσουν σε ασφαλέστερα συμπεράσματα. Επίσης θα είχε ενδιαφέρον, μελλοντικές έρευνες να εξετάσουν τις συσχετίσεις ανάμεσα στο φύλο των εργαζομένων ή το επίπεδο της μόρφωσης τους και των επιπτώσεων της αυταρχικής ηγεσίας στην απόδοσή τους. Ένα ακόμα σημείο το οποίο θα μπορούσε να ερευνηθεί είναι η πιθανότητα κάποιος εργαζόμενος να παραιτηθεί από τη θέση του, σε συνάρτηση με την αυταρχική συμπεριφορά του προϊσταμένου του.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. Ποια θέση εργασίας κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση;
  - Διευθυντής
  - Υπάλληλος
  - Τμηματάρχης (προϊστάμενος)
  - Τεχνικό Προσωπικό
  - Βοηθητικό (εργατικό) Προσωπικό
  
2. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;.....
3. Πόσο καιρό εργάζεστε στη συγκεκριμένη Επιχείρηση/Οργανισμό; .....
  
4. Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε στο συγκεκριμένο οργανισμό;
  - Πλήρους Απασχόλησης
  - Μερικής Απασχόλησης
  - Εποχική Απασχόληση
5. Ποιο είναι το φύλο σας;
  - Άνδρας
  - Γυναίκα
6. Ποια είναι η ηλικία σας;
  - Έως 35 ετών
  - Από 51 έως 67 ετών (και πλέον)
  - Από 36 έως 50 ετών
7. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;
  - Ανώτατη Εκπαίδευση
  - Διδακτορικό
  - Μεταπτυχιακό
  - Λύκειο
  - Υποχρεωτική Εκπαίδευση

#### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΑΣ

(Βάλτε Χ στο τετράγωνο της απάντησης που σας ταιριάζει, ανάλογα με την περίπτωση)

- Κάθε πότε ο άμεσος προϊστάμενος σας παρουσιάζει τις παρακάτω συμπεριφορές ή / και χαρακτηριστικά κατά την καθημερινή ενασχόληση με την εργασία του, δηλαδή ποια είναι η συχνότητα παρουσίασης των παρακάτω δράσεων, ενεργειών, συμπεριφορών ή λήψης αποφάσεων του προϊσταμένου σας;
8. Όταν εμφανίζονται διαφορές (ή συγκρούσεις) μεταξύ των υφισταμένων του επιβάλλει τη θέση του χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις θέσεις τους (εξαναγκαστικός τρόπος επίλυσης διαφορών);
    - Ποτέ ή Σπάνια
    - Συχνά ή Πολύ Συχνά
    - Μερικές Φορές
  9. Παραβιάζει τον «ιδιωτικό εργασιακό χώρο» των υφισταμένων του (τους εξαναγκάζει να μην έχουν ιδιωτικό εργασιακό χώρο);

- Ποτέ ή Σπάνια
- Μερικές Φορές

- Συχνά ή Πολύ Συχνά

**10.** Επιβάλλει ανεξήγητες «τιμωρίες» σε υφιστάμενους του (κλίμα φόβου);

- Ποτέ ή Σπάνια
- Μερικές Φορές

- Συχνά ή Πολύ Συχνά

**11.** Μερικές φορές όταν οι υφιστάμενοι του δεν θέλουν να κάνουν κάποια εργασία, ένεκα φόρτου, τους εκφοβίζει για τις συνέπειες της άρνησής τους (κλίμα φόβου);

- Ποτέ ή Σπάνια
- Μερικές Φορές

- Συχνά ή Πολύ Συχνά

**12.** Εκδηλώνει εκρήξεις θυμού προς τους υφισταμένους του (ή σε κάποιους από αυτούς) κατά την ώρα της εργασίας;

- Ποτέ ή Σπάνια
- Μερικές Φορές

- Συχνά ή Πολύ Συχνά

**13.** Κατηγορεί τους άλλους (κυρίως τους υφισταμένους) για λάθη που ευθύνεται ίδιος;

- Ποτέ ή Σπάνια
- Μερικές Φορές

- Συχνά ή Πολύ Συχνά

**14.** Στην καθημερινότητα της δουλειάς εμφανίζεται «ανένδοτος» για θέματα υπηρεσιακά, τα οποία θα μπορούσε να ρυθμίσει με «διπλωματικό» ή άλλο τρόπο;

- Ποτέ ή Σπάνια
- Μερικές Φορές

- Συχνά ή Πολύ Συχνά

**15.** Στην καθημερινότητα της δουλειάς εμφανίζεται «συγκρουσιακός» σε περιπτώσεις που κάποιος του αντιπροτείνει μια διαφορετική διάσταση των πραγμάτων;

- Ποτέ ή Σπάνια
- Μερικές Φορές

- Συχνά ή Πολύ Συχνά

### **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΑΣ**

Ποια είναι η πραγματικότητα που παρουσιάζεται στον χώρο που εργάζεστε, στα παρακάτω ζητήματα – θέματα που έχουν σχέση με το επίπεδο της *αποδοτικότητας / αποτελεσματικότητας* των καθημερινών ενεργειών - δράσεών σας σε σχέση με τη συμβολή του προϊσταμένου σας;

Η βαθμολογία για τις επόμενες 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)

<b>Ποια είναι η απόδοση / αποτελεσματικότητά σας στις παρακάτω καθημερινές εργασιακές δράσεις στα πλαίσια της συμβολής του Προϊσταμένου σας:</b>	<b>Βαθμολόγηση (Από 1-100)</b>
16. Με τη συμβολή (καθοδήγηση) του προϊσταμένου μου κάνω - αποτελεσματική διαχείριση των πόρων που είναι (έχω) στη διάθεσή μου;	
17. Ο προϊστάμενός μου θέτει αποτελεσματικές προτεραιότητες μεταξύ των καθημερινών εργασιών που πρέπει να κάνω, διευκολύνοντας τη διαχείριση της	

απόδοσής μου στη δουλειά μου;	
18. Ο προϊστάμενός μου είναι αρωγός στον εκάστοτε σχεδιασμό που κάνω για τις δράσεις που έχω αναλάβει βοηθώντας με στην αποτελεσματικότητά μου;	
19. Ο προϊστάμενός μου είναι βοηθητικός στην επιλογή που κάνω για τις στρατηγικές (τρόπους) διεκπεραίωσης των καθημερινών εργασιών, ώστε να είμαι αποτελεσματικότερος /αποτελεσματικότερη	

**Ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας στην Παρούσα Έρευνα**



# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΞΕΝΗ

- Amos, T., A. Ristow & L. Ristow. 2004. *Human Resource Management*. Juta.
- Ashforth, B. (1994) Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.
- Atteya, N. M. (2012) Testing the impact of the human resource management practices on job performance: An empirical study in the Egyptian joint venture petroleum companies. *International Journal of Business and Social Science*, 3.
- Avolio, B. J. & B. M. Bass (1995) Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6, 199-218.
- Avolio, B. J., F. O. Walumbwa & T. J. Weber (2009) Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bakker, A. B., E. Demerouti & A. I. Sanz-Vergel (2014) Burnout and work engagement: The JD-R approach.
- Bakker, A. B., E. Demerouti & W. Verbeke (2004) Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43, 83-104.
- Barbuto Jr, J. E. (2000) Influence triggers: A framework for understanding follower compliance. *The Leadership Quarterly*, 11, 365-387.
- Bass, B. M. & M. Bass Bernard (1985) Leadership and performance beyond expectations.
- Bass, B. M., B. M. B. Bass, I. Stogdill's handbook of & R. Bass. 2008. *The Bass handbook of leadership : theory, research, and managerial applications*. New York : Free Press.
- Bennett, R. J. & S. L. Robinson (2003) The past, present, and future of workplace deviance research.
- Bennis, W. G. 1989. *On Becoming a Leader*. Basic Books.
- Bernolak, I. (1997) Effective measurement and successful elements of company productivity: The basis of competitiveness and world prosperity. *International Journal of Production Economics*, 52, 203-213.
- Borman, W. & S. Motowidlo. 1993. Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance.
- Burns, J. M. G., Harper & R. Publishers. 1978. *Leadership*. Harper & Row.
- Campbell, J. P., M. D. Dunnette, R. D. Arvey & L. V. Hellervik (1973) The development and evaluation of behaviorally based rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 57, 15-22.
- Cheng, B. S., L. F. Chou, T. Y. Wu, M. P. Huang & J. L. Farh (2004) Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian journal of social psychology*, 7, 89-117.
- Conger, J. A. 1989. *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Dupré, K. E., M. Inness, C. E. Connelly, J. Barling & C. Hopton (2006) Workplace aggression in teenage part-time employees. *Journal of Applied Psychology*, 91, 987.
- Dvir, T., D. Eden, B. J. Avolio & B. Shamir (2002) Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45, 735-744.
- Einarsen, S., M. S. Aasland & A. Skogstad (2007) Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Enzmann, D., A. F. Matouk, A. Karakasoglu, C. N. Hung & J. S. Abbott. 1998. Active electronic noise suppression system and method for reducing snoring noise. Google Patents.

- Erdogan, B., R. C. Liden & M. L. Kraimer (2006) Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management journal*, 49, 395-406.
- Erickson, A., B. Shaw, J. Murray & S. Branch (2015) Destructive leadership. *Organizational Dynamics*, 4, 266-272.
- Frøkjær, E., M. Hertzum & K. Hornbæk. 2000. Measuring usability: are effectiveness, efficiency, and satisfaction really correlated? In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems*, 345-352.
- Gaillard, A. W. 2001. *Stress, workload, and fatigue as three biobehavioral states: a general overview*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Gerstner, C. R. & D. V. Day (1997) Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82, 827.
- Graen, G. B. & M. Uhl-Bien (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6, 219-247.
- Gruman, J. A. & A. M. Saks (2011) Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, 21, 123-136.
- Hater, J. J. & B. M. Bass (1988) Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hockey, G. R. J. (1997) Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological psychology*, 45, 73-93.
- Hoobler, J. M. & D. J. Brass (2006) Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1125.
- Hornstein, H. A. (2016) Boss Abuse and Subordinate Payback. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52, 231-239.
- House, R. J. & R. N. Aditya (1997) The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- House, R. J. & J. M. Howell (1992) Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3, 81-108.
- Howell, J. M. & B. J. Avolio (1993) Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78, 891.
- Inness, M., J. Barling & N. Turner (2005) Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person, between-jobs design. *Journal of applied Psychology*, 90, 731.
- Jansen, J. J., D. Vera & M. Crossan (2009) Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20, 5-18.
- Kaushik, N. 2012. Difference Between ANOVA and MANOVA'. Difference Between.net.
- Kellerman, B. 2004. *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Press.
- Kelley, H. H. & J. W. Thibaut. 1978. *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York: Wiley.
- Kelloway, E. K., N. Sivanathan, L. Francis & J. Barling (2005) Poor leadership. *Handbook of work stress*, 89-112.
- Kinicki, A., B. K. Williams, B. Scott-Ladd & M. Perry. 2014. *Management: A Practical Introduction*. McGraw-Hill Education.
- Kotter, J. P. 2012. *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Krasikova, D., S. Green & J. LeBreton (2013) Destructive Leadership A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39, 1308-1338.
- Kumar, C. R. 2007. *The Leadership In Management: Understanding Leadership Wisdom*. APH Publishing Corporation.



- Lebas, M. J. (1995) Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41, 23-35.
- Lievens, F., P. Van Geit & P. Coetsier (1997) Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 415-430.
- Lussier, R. N. & C. F. Achua. 2007. *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. Thomson/South-Western.
- Masterson, S. S., K. Lewis, B. M. Goldman & M. S. Taylor (2000) Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43, 738-748.
- Mitchell, M. S. & M. L. Ambrose (2007) Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of applied psychology*, 92, 1159.
- Montes, F. J. L., A. V. Jover & L. M. M. Fernandez (2003) Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Moseng, B. & A. Rolstadås. 2001. Success factors in the productivity process. In *10th World Productivity Congress*.
- Mumford, E. (1906) The Origins of Leadership. *American Journal of Sociology*, 12, 216-240.
- Northouse, P. G. 2003. *Leadership : theory and practice*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Northouse, P. G. 2012. *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Ones, D. S. & C. Viswesvaran (2001) Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. *International Journal of selection and assessment*, 9, 31-39.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Padilla, A., R. Hogan & R. B. Kaiser (2007) The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie & W. H. Bommer (1996) Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22, 259-298.
- Radnor, Z. & M. McGuire (2004) Performance management in the public sector: fact or fiction? *International journal of productivity and performance management*.
- Rose, K., B. Shuck, D. Twyford & M. Bergman (2015) Skunked: An integrative review exploring the consequences of the dysfunctional leader and implications for those employees who work for them. *Human Resource Development Review*, 14, 64-90.
- Rothmann, S. & E. Coetzer (2003) The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *South African Journal of Industrial Psychology*, 29, 68-74.
- Schyns, B. & J. Schilling (2013) How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- Sergiovanni, T. J. (1990) Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results. *Educational leadership*, 47, 23-27.
- Sinclair, D. & M. Zairi (1995) Performance measurement as an obstacle to TQM. *The TQM Magazine*.
- Stogdill, R. M. (1948) Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. & C. L. Shartle (1948) Methods for determining patterns of leadership behavior in relation to organization structure and objectives. *Journal of Applied Psychology*, 32, 286.
- Takala, T. (2010) Dark Leadership, Charisma and Trust. *Psychology*, 01, 59-63.

- Tangen, S. (2004) Performance measurement: From philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53, 726-737.
- Tangen, S. (2005) Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and performance management*.
- Taris, T. W. (2006) Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20, 316-334.
- Tepper, B. J. (2000) Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43, 178-190.
- Tepper, B.J. (2007) Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33, 261-289.
- Tepper, B. J., M. K. Duffy & J. D. Shaw (2001) Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 974.
- Thoroughgood, C. N., A. Padilla, S. T. Hunter & B. W. Tate (2012) The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 897-917.
- Thoroughgood, C. N., K. B. Sawyer, A. Padilla & L. Lunsford (2018) Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition. *Journal of Business Ethics*, 151, 627-649.
- Van Fleet, D. & G. Yukl (1986) A CENTURY OF LEADERSHIP RESEARCH. *Academy of Management Proceedings*, 1986, 12-23.
- Van Fleet, D. & G. Yukl. 1992. Theory and Research on Leadership in Organizations. 147-197.
- Viswesvaran, C. & D. S. Ones (2000) Measurement error in "Big Five Factors" personality assessment: Reliability generalization across studies and measures. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 224-235.
- Waldman, D. A., G. G. Ramirez, R. J. House & P. Puranam (2001) Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of management journal*, 44, 134-143.
- Weierter, S. J. (1997) Who wants to play "follow the leader?" A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics. *The Leadership Quarterly*, 8, 171-193.
- Wilson, A. (2000) The use of performance information in the management of service delivery. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Yagil, D., H. Ben-Zur & I. Tamir (2011) Do employees cope effectively with abusive supervision at work? An exploratory study. *International Journal of Stress Management*, 18, 5.
- Yammarino, F. J., W. D. Spangler & B. M. Bass (1993) Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4, 81-102.
- Yukl, G. A. 2013. *Leadership in organizations*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Zhang, Y. & Z. Liao (2015) Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 959-987.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Άννινος, Λ. 2010. Καταλληλότητα και Συμβατότητα Συστημάτων και Διαδικασιών Αξιολόγησης της Πανεπιστημιακής Απόδοσης στην Ελλάδα. In *Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Βασιλειάδου, Δ. & Ε. Διερωτίτου (2014) Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, 30, 92-108.
- Δαλακούρα, Α. Β. 2006. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΩΝ ΑΠΟ ΗΓΕΤΕΣ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΓΡΑΜΜΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. In *ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ*. ΑΘΗΝΑ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ.

- Ευγενία, Μ. 2010. ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ In *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*. ΠΑΤΡΑ: ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ.
- Καλογιάννης, Δ. 2015. Επαγγελματισμός, επαγγελματικοποίηση και επαγγελματικές ικανότητες της σχολικής ηγεσίας. Τάσεις, θεσμικές διαστάσεις, χαρακτηριστικά και προοπτικές στη διεθνή και την Ελληνική πραγματικότητα. In *Σχολή Επιστημών Αγωγής. Τμήμα Παιδαγωγικό Δημοτικής Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΕΚΠΑ.
- Καραγιαννάκη, Δ. 2014. Ηγεσία: θεωρία, μοντέλα και σύγχρονες τάσεις. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Κατσαρός, Ι. 2008. *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κονταράτος Α., Β. Κ. 1994. *Το μυστικό της ηγεσίας και ο Dr. Blanchard*. Αθήνα: ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ.
- Μπαμπανάσης, Σ. (2015) Long-Term Economic Development Trends in South-Eastern Europe (1850-2003). *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 1.
- Μπουραντάς, Δ. 2005. *Ηγεσία Ο ΔΡΟΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μύρων, Ζ. Μ. 1998. *MANATZMENT*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
- Νικολαΐδης, Ν. 2015. Η επίδραση της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη στις επιχειρηματικές προκλήσεις του 21ου αιώνα. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Τσιρώνης, Ε. Ι. 2013. Ηγεσία και τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς.
- Φωτόπουλος, Ν. 2013. Αποτελεσματική ηγεσία στην εργασία. In *Γενικής Γραμματείας Δια Βίου Μάθησης*, 61.
- Χυτήρης, Δ. Ά., Λ. 2015. *Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.