



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



«Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ
ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ e- ΕΦΚΑ.»

Νεοκράτης Μπαντίδας

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 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ
ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ e- ΕΦΚΑ.»

Νεοκράτης Μπαντίδας, Α.Μ 08719

Επιβλέπουσα: Αλίνα Χυζ, Διδάκτωρ Πανεπιστημίου Lodz, Πολωνία

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

Αιγάλεω, 2022



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



INVESTIGATION AND THE EFFECT OF TOXIC LEADERSHIP ON
JOB SATISFACTION. CASE STUDY E-EFKA.

Neokratis Bantidas , R.N: 08719

Supervisor: Alina Hyz , PhD, University of Lodz, Poland

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

Aigaleo, Greece, 2022



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**«Η διερεύνηση και η επίδραση της τοξικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση.
Μελέτη περίπτωσης e – ΕΦΚΑ»**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 14/4/2022



A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Αλίνα Χυζ	Καθηγήτρια Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Αικατερίνη Δεδούλη	Επίκουρη Καθηγήτρια Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Μπαντίδας Νεοκράτης του Δημητρίου, με αριθμό μητρώου 08719 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & 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».

Ο Δηλών

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'N. Mpantidis', written over a horizontal line.

Νεοκράτης Μπαντίδας

Στην σύζυγό μου Αναστασία

και στα παιδιά μου Δημήτρη, Ανδριάννα και Φώτη - Άγγελο

Ευχαριστίες

Φτάνοντας στο τέλος αυτού του ταξιδιού, μετά από μια δύσκολη προσωπική διαδρομή, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ. Αλίνα. Χυζ όχι μόνο για τις κατευθυντήριες γραμμές και τις πολύτιμες συμβουλές που μου έδωσε, αλλά πάνω από όλα για την συνολική της στάση και συμπαράσταση για τις δύσκολες στιγμές που αντιμετώπισα σε προσωπικό επίπεδο κατά την συγγραφή αυτής της εργασίας.

Για τον ίδιο λόγο θα ήθελα να ευχαριστήσω και τον καθηγητή μου κ. Θεόδωρο Παπαηλία.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω και να αφιερώσω αυτή την εργασία στην σύζυγό μου Αναστασία για την παρότρυνση της και την αμέριστη συμπαράστασή της, χωρίς την οποία δεν θα είχε καταστεί εφικτή η επιτυχής αποπεράτωση των σπουδών μου.

Δεν θα μπορούσα να παραλείψω από τις ευχαριστίες μου τα παιδιά μου Δημήτρη, Ανδριάνα και Φώτη - Άγγελο για την υπομονή και την κατανόηση που έδειξαν καθ' όλη την διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος.

Η διερεύνηση και η επίδραση της τοξικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση. Μελέτη περίπτωσης e-ΕΦΚΑ.

Περίληψη

Η εργασιακή ικανοποίηση αλλά και η ηγεσία αποτελούν δυο από τις πιο μελετημένες μεταβλητές που σχετίζονται με τη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Έχει γενικά αναγνωριστεί ότι η σχέση μεταξύ των δυο αυτών μεταβλητών διαφοροποιείται ανάλογα με το στυλ ηγεσίας, αν και η έλλειψη ενός κοινά αποδεκτού ορισμού και για τις δυο μεταβλητές οδηγεί σε αντικρουόμενα ερευνητικά αποτελέσματα, ακόμα κι αν εξετάζονται οι ίδιες μεταβλητές. Αναγνωρίζοντας αυτά τα αντικρουόμενα ευρήματα η παρούσα μελέτη διερευνά την ύπαρξη και την επίδραση της τοξικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση για τους εργαζόμενους του e- ΕΦΚΑ. Για την πραγμάτωση της έρευνας αξιοποιήθηκε η ποσοτική ερευνητική στρατηγική με τη χρήση ερωτηματολογίου σε 119 συμμετέχοντες-εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στον e- ΕΦΚΑ. Συνολικά διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι από την εργασία τους και δεν αντιμετωπίζουν το φαινόμενο της τοξικής ηγεσίας στο εργασιακό τους περιβάλλον. Βρέθηκε επίσης ότι η τοξική ηγεσία σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με ορισμένες από τις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης ενώ το φύλο και η ηλικία σχετίζονται μόνο με την εργασιακή ικανοποίηση αλλά όχι με την τοξική ηγεσία. Η έλλειψη ανάλογων ερευνών στην Ελλάδα και ιδίως στο δημόσιο τομέα οδηγεί στη δυνατότητα επέκτασης της παρούσας μελέτης προς την κατεύθυνση της διερεύνησης μεγαλύτερου αριθμού συμμετεχόντων και από άλλους δημόσιους οργανισμούς προκειμένου να αποτυπωθεί με πιο ευρύ τρόπο η ύπαρξη τοξικής ηγεσίας στο ελληνικό δημόσιο. Συνολικά προκύπτει το συμπέρασμα ότι ενώ το ελληνικό δημόσιο συχνά κατηγορείται από την κοινωνία για αναποτελεσματικές δομές και ηγεσία, οι απόψεις των εργαζομένων που συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη είναι διαφορετικές.

Σημαντικοί Όροι: τοξική ηγεσία, ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, δημόσιος τομέας, e-ΕΦΚΑ.

Investigation and the effect of toxic leadership on job satisfaction. case study e-EFKA.

Abstract

Job satisfaction and leadership are two of the most studied variables related to the operation of companies and organizations. It is generally recognized that the relationship between these two variables varies according to leadership style although the lack of a commonly accepted definition for both variables lead to conflicting research results, even if the same variables are considered. Recognizing these conflicting findings, the present study investigates the existence and impact of toxic leadership on job satisfaction for e-EFKA employees. For the realization of the research, the quantitative research strategy was utilized by using a questionnaire on 119 participants-employees in the public sector and specifically in the e-EFKA. Overall, participants were found to be moderately satisfied with their work and did not experience the phenomenon of toxic leadership in their work environment. Toxic leadership has also been found to be statistically significantly related to some of the job satisfaction variables while gender and age are only related to job satisfaction but not to toxic leadership. The lack of similar research in Greece and especially in the public sector leads to the possibility of extending the present study towards the investigation of a larger number of participants from other public organizations to capture more broadly the existence of toxic leadership in the Greek public. Overall, the conclusion is that while the Greek public is often accused by society of inefficient structures and leadership, the views of employees who participated in the present study are different.

Keywords: toxic leadership, leadership, job satisfaction, public sector, e-EFKA.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	xiii
Περίληψη	xv
Abstract.....	xvii
Κατάλογος εικόνων.....	xxi
Κατάλογος Πινάκων.....	xxii
Κατάλογος γραφημάτων.....	xxiii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	1
1.1 Εννοιολογικές προσεγγίσεις της ηγεσίας	1
1.2. Βασικές αρχές της ηγεσίας.....	5
1.2. Στυλ ηγεσίας.....	7
1.3. Η αποτελεσματική ηγεσία στο δημόσιο τομέα.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΤΟΞΙΚΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	13
2.1 Εννοιολογική προσέγγιση της καταστροφικής ηγεσίας	13
2.2. Εννοιολογική προσέγγιση της τοξικής ηγεσίας και μοντέλα τοξικής ηγεσίας.....	16
2.2.1. Το τοξικό τρίγωνο της ηγεσίας	17
2.2.2. Ο ευαίσθητος κύκλος της τοξικής ηγεσίας	24
2.2. Χαρακτηριστικά τοξικών και καταστροφικών ηγετών	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	41
3.1. Η εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα.	41
3.2. Τοξική ηγεσία στο δημόσιο τομέα.....	43
3.3. Επίδραση της τοξικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	49
4.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	49
4.2. Ακολουθούμενη μέθοδος	50
4.3. Ερευνητικό εργαλείο.....	50
4.4. Ερευνητικό δείγμα	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	53
5.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά	53
5.2. Βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ	56
5.3. Βαθμός τοξικής ηγεσίας που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι του e-ΕΦΚΑ ...	58
5.4. Βαθμός συσχέτισης τοξικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης.....	59
5.5. Βαθμός συσχέτισης δημογραφικών χαρακτηριστικών, εργασιακής ικανοποίησης και τοξικής ηγεσίας	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	75
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	79
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	81
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	95
Ερωτηματολόγιο.....	95

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1. Το τρίγωνο της τοξικής ηγεσίας.....	18
Εικόνα 2. Η ιεράρχηση των αναγκών.	22
Εικόνα 3. Μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης των Christen, Iyer and Soberman (2006).	42

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Αποτέλεσμα ελέγχου αξιοπιστίας ερωτηματολογίου.	51
Πίνακας 2. Μέσος όρος εργασιακής ικανοποίησης συμμετεχόντων.	57
Πίνακας 3. Μέσος όρος τοξικής ηγεσίας.	59
Πίνακας 4. Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μορφωτικού επιπέδου με τις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης και της τοξικής ηγεσίας.	72
Πίνακας 5. Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις εργασιακής θέσης με τις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης και της τοξικής ηγεσίας.	72

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1. Φύλο συμμετεχόντων.....	53
Γράφημα 2. Ηλικία συμμετεχόντων.....	54
Γράφημα 3. Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων.....	54
Γράφημα 4. Εργασιακή θέση συμμετεχόντων.....	55
Γράφημα 5. Έτη προϋπηρεσίας συμμετεχόντων.....	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ.

1.1 Εννοιολογικές προσεγγίσεις της ηγεσίας

Η ηγεσία αποτελεί μια έννοια η οποία έχει εξεταστεί από διάφορα επιστημονικά πεδία όπως η διοίκηση των επιχειρήσεων, η κοινωνιολογία και η ψυχολογία. Το ενδιαφέρον για την ηγεσία και τους ηγέτες χρονολογείται πριν από χιλιάδες χρόνια εξαιτίας της επιρροής που ασκούν οι ηγέτες στους ανθρώπους. Αναγνωρίζεται από την εκτεταμένη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας επί του θέματος ότι η ηγεσία είναι μια περίπλοκη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει αμέτρητους διαφορετικούς τύπους ενεργειών και για το λόγο αυτό ορίζεται με διαφορετικό τρόπο.

Η ηγεσία βέβαια παρά το γεγονός ότι μπορεί πλέον να περιγραφεί μέσα από χαρακτηριστικά και διάφορες ενέργειες είναι μια δύσκολη υπόθεση. Ο Burns (1978) ανέφερε σχετικά με την ηγεσία ότι *«είναι ένα από τα πιο μελετημένα και λιγότερο κατανοητά φαινόμενα»* (Burns, 1978). Οι Bennis & Nanus (1985) με παρόμοια άποψη διατύπωσαν ότι *«ποτέ δεν δούλεψαν τόσο πολλοί για να πουν τόσο λίγα»*, αλλά και μελετώντας το φαινόμενο της διατύπωσαν την άποψη ότι *«η ηγεσία είναι το πιο μελετημένο και λιγότερο κατανοητό θέμα των κοινωνικών επιστημών»*. Συνολικά λοιπόν φαίνεται ότι η δυσκολία στην εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας έγκειται αρχικά στην πολυπλοκότητά της (Brunner, 1997). Ενώ υπάρχουν ομοιότητες ανάμεσα στους ηγέτες (π.χ. ότι έχουν πολλούς ακόλουθους και επηρεάζουν τα πλήθη με τα λόγια και τις πράξεις τους), οι διαφορές μεταξύ τους είναι πολύ μεγαλύτερες. Αφορούν κυρίως στην αποστολή, στην οργανωσιακή κουλτούρα, στη δομή, στον τύπο προβλημάτων που αντιμετωπίζουν και στις ευκαιρίες που δίνουν (Baliga & Hunt, 1988).

Αρχικά θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η ηγεσία απαιτεί ιδιαίτερη τεχνική στη λήψη αποφάσεων, στη συνεργασία με άλλους ανθρώπους και στη διασφάλιση ότι ο οργανισμός συνάδει με το περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί. Η ηγεσία περιλαμβάνει εκτός από την αναγνώριση του περιβάλλοντος και την αναγνώριση των περιορισμών του. Περιλαμβάνει επίσης την ανάπτυξη πολλών και διαφορετικών δεξιοτήτων και ταλέντων, την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων και την αυτοαξιολόγηση (Arsezen-Otamis, Arikan-Saltik, & Babacan, 2015).

Ένας τρόπος ορισμού της ηγεσίας είναι μέσω των ακολούθων και ένας άλλος είναι μέσω της φύσης της εργασίας του ηγέτη. Κάποιοι ηγέτες περνούν πολύ χρόνο με τους/τις ακόλουθούς τους π.χ. τους/τις υφιστάμενούς/ές τους, ενώ κάποιοι άλλοι δρουν ως υποστηρικτές (π.χ. οι πολιτικοί ηγέτες και οι ψηφοφόροι τους). Σύμφωνα με τις πέντε πρακτικές του υποδειγματικού μοντέλου ηγεσίας, η ηγεσία δεν αφορά στην προσωπικότητα, αλλά στη συμπεριφορά η οποία καθορίζεται από τις δεξιότητες και τις ικανότητες που επιδεικνύει ο ηγέτης (Kouzes & Posner, 2007).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), η αποτελεσματική ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής της σκέψης, της δράσης, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, με αποτέλεσμα πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, να συμμετέχουν από κοινού στην αποτελεσματική υλοποίηση στόχων με σκοπό την πρόοδο και την ευημερία (Μπουραντάς, 2005). Η ηγεσία αφορά στην επίδραση πάνω σε ανθρώπους με την παράλληλη παροχή κατεύθυνσης και καθοδήγησης όποτε χρειάζεται. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες τείνουν να εξειδικεύονται στον τρόπο ανταπόκρισης στην εργασία, στην πειθαρχία, στη διαχείριση του άγχους και στην επικοινωνία των στόχων του οργανισμού με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Bolden, 2004). Σαφώς πρόκειται για μια διαδικασία που για να επιτευχθεί απαιτούνται τόσο φυσικά ταλέντα όσο και εξάσκηση πάνω στα διάφορα πεδία που αφορούν στην αποτελεσματική ηγεσία.

Σύμφωνα με τους Hersey & Blanchard (1969), η ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης, όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτή (Hersey & Blanchard, 1969). Ο Μπουραντάς (2005) συνεχίζει αυτό το σκεπτικό και συμπεραίνει ότι η διαδικασία ηγεσίας δεν διεκπεραιώνεται μόνο από τον ηγέτη, αλλά και από τους/τις υφισταμένους/ες του και άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση.

Δηλαδή με τον όρο ηγεσία περιγράφεται η διαδικασία με την οποία ένα πρόσωπο μπορεί να επηρεάσει ένα σύνολο ανθρώπων προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Ηγούμαι σημαίνει καθοδηγώ και έτσι η ηγεσία συνεπάγεται την καθοδήγηση ενός ατόμου από ένα άλλο χωρίς άσκηση βίας. Η ηγεσία αναφέρεται είτε σε ένα πρόσωπο, είτε σε μια ομάδα ατόμων και υποδηλώνει μία σχέση ανάμεσα σε δύο πλευρές. Το μέσο που σφυρηλατεί και υπηρετεί αυτή τη σχέση είναι η ικανότητα, η δύναμη, το «χάρισμα» και οι φυσικές ικανότητες (Schein, 2004).

Κατά τους Winston & Patterson (2006) η ηγεσία δεν είναι ένα χαρακτηριστικό ή ένα γνώρισμα το οποίο διαθέτουν μόνο οι «προικισμένοι» άνθρωποι με τη γέννηση τους αλλά ο καθορισμός της ηγεσίας ως διαδικασία την καθιστά διαθέσιμη σε όλους (Winston & Patterson, 2006). Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία δεν περιορίζεται μόνο στην επίσημη εξουσία που έχει ένα άτομο μέσα στην ομάδα, αλλά και στην ικανότητά του να επηρεάσει τους υφισταμένους του που έχουν διαφορετικά χαρίσματα, ικανότητες και δεξιότητες, προκαλώντας τους ενθουσιασμό και θέληση ώστε να εκπέμπουν πνευματική, συναισθηματική και φυσική ενέργεια σε μια συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων του οργανισμού (Winston&Patterson, 2006).

Ο Yukl (2006) ορίζει την ηγεσία ως την διαδικασία επιρροής των άλλων ώστε να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν για το τι πρέπει να γίνει και πώς να γίνει, καθώς και την διαδικασία διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων (Yukl, 2006). Ο Northouse (2007) ορίζει την ηγεσία ως μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για να επιτύχει έναν κοινό στόχο (Northouse, 2007).

Κατά τον Bolden (2004), ενώ η έννοια της ηγεσίας έχει κάνει την εμφάνισή της ήδη από την Αρχαία Ελλάδα και τους πρώτους Έλληνες φιλοσόφους όπως ο Πλάτωνας και ο Σωκράτης, η ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία εκφράστηκε περισσότερο στην σημερινή εποχή καθώς το συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον χρειάζεται την ηγεσία τόσο για την επιτυχία των ατόμων και των οργανώσεων όσο και για την διοίκηση των περιφερειών και των εθνών (Bolden, 2004).

Ένας επιτυχημένος ηγέτης διακρίνεται από όραμα, ικανότητα ενδυνάμωσης – ενθάρρυνσης των υφισταμένων, ανάθεση εξουσίας σε άτομα με παράλληλη ανάπτυξη ομάδων, διαίσθηση, εσωτερική κατανόηση και συμβατότητα αξιών, όπως σεβασμός, εμπιστοσύνη, ομαδική εργασία, εντιμότητα και άλλα (Torrington, 2019). Ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι ηγεσία δεν θα πρέπει να ταυτίζεται με τη διοίκηση, δεδομένου ότι πρόκειται για δυο στοιχεία που ενώ είναι καλό να συνυπάρχουν, δεν θεωρείται αναγκαία η συνύπαρξή τους.

Η ηγεσία σχετίζεται με την ανάγκη αλλαγής της νοοτροπίας των ανθρώπων όταν οι καταστάσεις το επιβάλλουν ενώ από την άλλη το μάνατζμεντ αφορά στην αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων και πληροφοριών για την επίτευξη στόχων. Ο μάνατζερ έχει εξουσία λόγω της θέσης του, ενώ ο ηγέτης μπορεί ακόμη και να μην έχει τη θέση, αλλά διαθέτει

εξουσία γιατί έχει την αποδοχή της ομάδας. Με άλλα λόγια, το μάνατζμεντ προκύπτει από την ιεραρχική θέση (Buchanan & Huczynski, 2004).

Στους οργανισμούς η αποτελεσματική ηγεσία προσφέρει καλύτερη ποιότητα εργασίας, ανώτερα αγαθά και υπηρεσίες, μια αίσθηση συνοχής χώρου για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη και μεγαλύτερο αίσθημα ικανοποίησης. Επιπλέον, παρέχει όραμα και στόχο, έναν υγιή μηχανισμό καινοτομίας και δημιουργικότητας και μια πηγή εμπέδωσης της οργανωσιακής κουλτούρας. Πρόκειται για στάση στην εργασιακή καθημερινότητα και παράλληλα έναν τρόπο εργασίας (Bazerman, 2015).

Υπάρχουν όμως και διαστάσεις που έχουν μελετηθεί ως σημαντικές και εκτείνονται σε πιο προσωπικά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα έχει διαπιστωθεί ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η ηθική σκοπιά του ηγέτη. Η πρώτη αναφορά στην ηθική πλευρά της ηγεσίας έγινε από τον Greenleaf (1977) αλλά και ο Burns (1978) έκανε αναφορά στην ηθική πλευρά. Επίσης, το ζήτημα της εκπαίδευσης του ηγέτη δηλαδή της κατάλληλης προετοιμασίας του μάνατζερ ώστε να γίνει ηγέτης απασχόλησε τη βιβλιογραφία. Ο Fisher (1962) διαπίστωσε ότι τα δημόσια διοικητικά στελέχη δεν είχαν αντίστοιχη εκπαίδευση και ο Fesler (1960) εκθείασε τη σημασία των σπουδών πάνω στην ηγεσία για την αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων.

Συνολικά, ο ρόλος της ηγεσίας είναι πολύ σημαντικός εντός των επιχειρήσεων και των οργανισμών καθώς (Bazerman, 2015):

- επηρεάζει τη στρατηγική της επιχείρησης,
- διαμορφώνει την ποιότητα της καθημερινότητας των εργαζομένων,
- καθορίζει την ποιότητα του έργου το οποίο παράγεται,
- διαμορφώνει την ανταγωνιστικότητα του παραγόμενου προϊόντος,
- δημιουργεί τις προοπτικές ανάπτυξης και οικονομικής βιωσιμότητας της επιχείρησης,
- καθορίζει την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων,
- συν-διαμορφώνει την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στο γενικό σύνολο,
- οριοθετεί τις σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις,
- συμβάλλει στην τοπική ανάπτυξη και οικονομία,
- συνδράμει στη διατήρηση θέσεων εργασίας.

Ο ρόλος του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων καθορίζει και καθορίζεται από την προοπτική της επιχείρησης ή του οργανισμού και υπάρχουν θεωρητικές προσεγγίσεις που υποστηρίζουν ότι ο μάνατζερ μέσα σε μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει συγκεκριμένα βήματα προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικής ηγεσίας. Αρχικά, αναγνωρίζονται οι διαθέσιμες εναλλακτικές επιλογές και έπειτα ακολουθεί η ανάλυσή τους και η επιλογή της καλύτερης λύσης. Στη συνέχεια, ο ηγέτης καλείται να προγραμματίσει την υλοποίηση της επιλογής, τη μεταφορά των απαραίτητων πληροφοριών στους συνεργάτες και την ανάθεση αρμοδιοτήτων, τη συναίνεση και υιοθέτηση από την πλευρά των συνεργατών της επιλογής και την παροχή των απαραίτητων μέσων για να εκτελεστεί η απόφαση.

Το αντικείμενο της ηγεσίας διαπιστώνεται συνολικά ότι έχει μελετηθεί εδώ και παρά πολλά χρόνια με τη χρήση τόσο των ποσοτικών όσο και των ποιοτικών ερευνητικών μεθόδων σε πολλά διαφορετικά πλαίσια και αποκαλύπτει μια εξελισσόμενη σειρά από θεωρίες.

1.2. Βασικές αρχές της ηγεσίας

Η ηγεσία όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι μια διαδικασία η οποία βασίζεται στον επηρεασμό και στην έμπνευση των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των κοινών στόχων της ομάδας στην οποία ανήκουν. Σύμφωνα με τους Sharma & Jain (2013) η άσκηση της ηγεσίας στηρίζεται σε οχτώ βασικές αρχές οι οποίες είναι:

- Η αρχή της αυτογνωσίας και της αυτοβελτίωσης, κατά την οποία ο ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει τον εαυτό του και τα χαρακτηριστικά του προκειμένου να μπορεί να βελτιώνει τις αδυναμίες του και να ενισχύει τα θετικά χαρακτηριστικά του στο πλαίσιο της αλληλεπίδρασης με τα άλλα άτομα.
- Η αρχή της κατάρτισης, κατά την οποία το άτομο που ασκεί την ηγεσία να πρέπει να γνωρίζει καλά την δουλειά του και να έχει μια σταθερή εξοικείωση με τα καθήκοντα των υπαλλήλων του σε εργασιακό επίπεδο.
- Η αρχή της υπευθυνότητας, κατά την οποία ο ηγέτης θα πρέπει να αναλαμβάνει τις ευθύνες της επιτυχίας και της αποτυχίας της ομάδας του. Μάλιστα σε περιπτώσεις σφαλμάτων και αποτυχίας ο ηγέτης οφείλει να μην κατηγορήσει του συναδέλφους του αλλά να αναλύσει την κατάσταση και να λάβει διορθωτικά μέτρα. Επίσης, πέρα από την δίκη του υπευθυνότητα οφείλει να βοηθήσει τους συναδέλφους του ώστε να αναπτύξουν και εκείνοι το αίσθημα της ευθύνης.

- Η αρχή των σωστών αποφάσεων, σύμφωνα με την οποία ο υπεύθυνος για την άσκηση ηγεσίας θα πρέπει να παίρνει τις κατάλληλες και έγκαιρες αποφάσεις και να χρησιμοποιεί τα αποδοτικότερα εργαλεία σχεδιασμού.
- Η αρχή του παραδείγματος, κατά την οποία ο ηγέτης είναι υπεύθυνος να δίνει το καλό παράδειγμα στους συναδέλφους του όχι μόνο μέσα από προφορικές δηλώσεις αλλά και μέσα από πρακτικές ενέργειες.
- Η αρχή της ευημερίας, η οποία προβλέπει ότι η άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας στηρίζεται σε σημαντικό βαθμό στην κατανόηση και στην φροντίδα των εργαζομένων προκειμένου να ευημερούν μέσα στο πλαίσιο της εργασίας τους.
- Η αρχή της επικοινωνίας, κατά την οποία ο ηγέτης οφείλει να ενημερώνει τους εργαζομένους και να επικοινωνεί όσο το δυνατόν περισσότερο μαζί τους για όλα τα ζητήματα που άπτονται της εργασίας τους.
- Η αρχή της εποπτείας, κατά την οποία η ηγεσία θα πρέπει να παρακολουθεί το βαθμό επιτέλεσης των καθηκόντων των εργαζομένων ώστε να διαπιστώνει εάν έχουν κατανοηθεί και επιτευχθεί από τους εργαζομένους οι στόχοι και το περιεχόμενο τους. Όσο πιο άμεση είναι η προσωπική επαφή με τους υφισταμένους τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η διεύθυνση και η ηγεσία.

Επί την βασικών αρχών ηγεσίας σημαντική είναι και η συμβολή των Hargraves & Fink (2004) οι οποίοι έδωσαν έμφαση σε συγκεκριμένες αρχές που οδηγούν στην οργανωτική συμμόρφωση με γνώμονα αναπτυξιακές πρωτοβουλίες και τις βιώσιμες ηγετικές συμπεριφορές. Οι αρχές αυτές είναι:

- Η βιώσιμη ηγεσία θα πρέπει να δημιουργεί και διατηρεί την επιθυμία για μάθηση και επίτευξη των τιθέμενων στόχων
- Η βιώσιμη ηγεσία εξασφαλίζει την επιτυχία με την πάροδο του χρόνου
- Η βιώσιμη ηγεσία υποστηρίζει την ηγεσία των άλλων
- Η βιώσιμη ηγεσία αντιμετωπίζει ζητήματα κοινωνικής δικαιοσύνης
- Η βιώσιμη ηγεσία αναπτύσσεται αντί να εξαντλείται από ανθρώπινους και υλικούς πόρους
- Η βιώσιμη ηγεσία αναπτύσσει την περιβαλλοντική ποικιλομορφία

Οι παραπάνω βασικές αρχές της βιώσιμης ηγεσίας μπορεί εκ πρώτης ανάγνωσης να θεωρηθούν ασύνδετες με μια επιχείρηση, αλλά ουσιαστικά οι προκλήσεις αυτές συνδέονται με την περιβαλλοντική ευθύνη που φέρουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις και θα

πρέπει να προάγονται μέσα από τη βιώσιμη ηγεσία.

1.2. Στυλ ηγεσίας

Τα στυλ ηγεσίας έχουν αναπτυχθεί ως ολοκληρωμένες προσεγγίσεις οι οποίες χρησιμοποιούνται για την παροχή κινήτρων στους οπαδούς. Όπως έχει ήδη διαπιστωθεί η ηγεσία δεν εφαρμόζεται με ένα μοναδικό τρόπο σε όλα τα πεδία και έτσι τα στυλ ηγεσίας πρέπει να επιλέγονται και να προσαρμόζονται ώστε να ταιριάζουν με τις οργανώσεις, τις καταστάσεις, τις ομάδες και τα άτομα (Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015). Είναι λοιπόν αναγκαίο να αναλυθούν τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας δεδομένου ότι με τον τρόπο αυτό καθίσταται κατανοητός ο τρόπος εφαρμογής της ηγεσίας στους οργανισμούς.

Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας

Η αυταρχική ηγεσία είναι μια ακραία μορφή ηγεσίας, κατά την οποία οι ηγέτες έχουν πλήρη εξουσία επί του προσωπικού. Το προσωπικό και τα μέλη της ομάδας έχουν λίγες ευκαιρίες να κάνουν προτάσεις, ακόμα κι αν αυτές είναι προς το συμφέρον της ομάδας ή της οργάνωσης. Το όφελος της αυταρχικής ηγεσίας είναι ότι είναι απίστευτα αποτελεσματικό καθώς οι αποφάσεις λαμβάνονται γρήγορα, και οι εργασίες για την εφαρμογή αυτών των αποφάσεων συνήθως ξεκινούν αμέσως. Όσον αφορά τα μειονεκτήματα, το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού δυσανασχετεί που αντιμετωπίζεται με αυταρχικό τρόπο. Επίσης η αυταρχική ηγεσία χρησιμοποιείται συχνά όταν συμβαίνουν σημαντικές κρίσεις και οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται γρήγορα και χωρίς διαφωνίες (Ololube, 2013).

Γραφειοκρατικό στυλ ηγεσίας

Οι γραφειοκρατικοί ηγέτες ακολουθούν αυστηρά τους κανόνες και διασφαλίζουν ότι και το προσωπικό τους ακολουθεί επακριβώς μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες. Αυτό είναι ένα κατάλληλο στυλ ηγεσίας για μια εργασία που περιλαμβάνει σοβαρούς κινδύνους για την ασφάλεια (όπως η εργασία με μηχανήματα, με τοξικές ουσίες ή σε επικίνδυνα ύψη) ή όπου απαιτούνται συναλλαγές με μεγάλα χρηματικά ποσά. Η γραφειοκρατική ηγεσία είναι επίσης χρήσιμη σε οργανισμούς όπου οι εργαζόμενοι εκτελούν εργασίες ρουτίνας (Shafer, 2005). Το μειονέκτημα αυτού του τύπου ηγεσίας

είναι ότι είναι αναποτελεσματική σε ομάδες και οργανισμούς που βασίζονται στην ευελιξία, δημιουργικότητα ή καινοτομία (Santrock, 2007).

Χαρισματικό Στυλ Ηγεσίας

Η χαρισματική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας που είναι αναγνωρίσιμο αλλά μπορεί να γίνει αντιληπτό με λιγότερο απτό τρόπο από ό,τι άλλα στυλ ηγεσίας (Bell, 2013). Συχνά αποκαλείται μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ή χαρισματικό γιατί οι ηγέτες εμπνέουν τα μέλη των ομάδων τους να είναι πρόθυμοι και ενεργητικοί ως προς την εκπλήρωση των στόχων της ομάδας, παρακινώντας τους εργαζόμενους να προοδεύουν. Το βασικό πλεονέκτημα είναι ότι με αυτό το στυλ ηγεσίας αυξάνεται ο ενθουσιασμός για τον ηγέτη αλλά και η δέσμευση από τα μέλη της ομάδας, γεγονός που βελτιώνει την παραγωγικότητα και το βαθμό επίτευξης των στόχων.

Το μειονέκτημα αυτού του στυλ ηγεσίας είναι ότι η εμπιστοσύνη συγκεντρώνεται ολόκληρη στον ηγέτη παρά στους υπαλλήλους. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει τον κίνδυνο να μην ολοκληρωθεί ένα σχέδιο ή μια εργασία αν φύγει ο αρχηγός. Υπάρχουν βέβαια και παραδείγματα κατάρρευσης ενός ολόκληρου οργανισμού αν φύγει ο αρχηγός. Επιπλέον, ένας χαρισματικός ηγέτης μπορεί να πιστέψει ότι δεν μπορεί να κάνει κανένα λάθος, ακόμη και όταν οι άλλοι τον προειδοποιούν για το μονοπάτι που ακολουθεί. Το αίσθημα του αήττητου, που γενικά έχει παρατηρηθεί στο χαρισματικό στυλ ηγεσίας, μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να καταστρέψει μια ομάδα ή έναν οργανισμό (Amanchukwu, Stanley, & Oloolube, 2015).

Δημοκρατικό/Συμμετοχικό Στυλ Ηγεσίας

Οι δημοκρατικοί ηγέτες λαμβάνουν τις τελικές αποφάσεις, αλλά περιλαμβάνουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων τα μέλη της ομάδας. Επίσης ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και τα μέλη της ομάδας έχουν τη διάθεση να συμμετέχουν σε έργα και αποφάσεις. Υπάρχουν πολλά οφέλη της δημοκρατικής ηγεσίας όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι τα μέλη της ομάδας τείνουν να έχουν υψηλή ικανοποίηση από την εργασία και να είναι παραγωγικά γιατί εμπλέκονται περισσότερο σε όλες τις διαδικασίες. Ένα ακόμα πλεονέκτημα είναι ότι αυτό το στυλ βοηθά στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Επίσης τα μέλη της ομάδας αισθάνονται μέρος μιας σημαντικής

διαδικασίας, δίνεται νόημα στις καθημερινές τους εργασίες και με τον τρόπο αυτό παρακινούνται από κάτι περισσότερο που είναι πιο σημαντικό από την οικονομική ανταμοιβή (Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015).

Ο κίνδυνος της δημοκρατικής ηγεσίας είναι ότι μπορεί να υστερεί σε καταστάσεις όπου η ταχύτητα ή η αποτελεσματικότητα διαδραματίζουν καίριο ρόλο. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια μιας κρίσης μια ομάδα μπορεί να σπαταλήσει πολύτιμο χρόνο συγκεντρώνοντας στοιχεία. Ένας άλλος πιθανός κίνδυνος είναι ότι μέσα από το διαμοιρασμό πολλών ευθυνών μπορεί τα μέλη της ομάδας χωρίς τη γνώση ή την τεχνογνωσία να παρέχουν πληροφορίες υψηλής σημασίας με αποτέλεσμα μια μη ορθή πληροφορία να οδηγήσει σε σοβαρές αποτυχίες (Bhattin., etal., 2012).

Laissez – Faire στυλ ηγεσίας

Η ηγεσία Laissez-faire μπορεί ανάλογα με τον τρόπο που εφαρμόζεται να είναι το καλύτερο ή το χειρότερο στυλ ηγεσίας (Goodnight, 2011). Η ονομασία αυτού του στυλ προέρχεται από τη Γαλλική φράση «ας είναι» και όταν εφαρμόζεται στην ηγεσία περιγράφει ηγέτες που επιτρέπουν στους ανθρώπους να εργάζονται μόνοι τους. Οι ηγέτες Laissez-faire παραιτούνται από τις ευθύνες και αποφεύγουν να λάβουν αποφάσεις ενώ παράλληλα δίνουν την πλήρη ελευθερία στις ομάδες να κάνουν τη δουλειά τους και να θέτουν τις δικές τους προθεσμίες. Επίσης επιτρέπουν στους υφισταμένους τους να λαμβάνουν μόνοι τους αποφάσεις για τη δουλειά τους (Chaudhry & Javed, 2012).

Συνήθως παρέχουν στις ομάδες πόρους και συμβουλές, εάν χρειάζεται, αλλά σε γενικές γραμμές δεν εμπλέκονται. Αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικό εάν ο ηγέτης παρακολουθεί την απόδοση και δίνει τακτικά σχόλια στα μέλη της ομάδας. Το κύριο πλεονέκτημα αυτού του στυλ ηγεσίας είναι ότι επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να έχουν αυξημένη αυτονομία, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και αυξημένη παραγωγικότητα (Ololube, 2013).

Από την άλλη πλευρά μπορεί να είναι επιζήμιο εάν τα μέλη της ομάδας δεν διαχειρίζονται καλά τον χρόνο τους ή δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες ή κίνητρα για να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους. Αυτός ο τύπος ηγεσίας μπορεί επίσης να συμβεί όταν οι διευθυντές δεν έχουν επαρκή έλεγχο του προσωπικού τους (Ololube, 2013).

Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας

Αυτό το στυλ ηγεσίας έχει διαμορφωθεί γύρω από την ιδέα ότι η ομάδα και τα μέλη της συμφωνούν να υπακούσουν τον αρχηγό τους όταν ξεκινούν να εργάζονται. Η συναλλαγή συνήθως περιλαμβάνει την πληρωμή των μελών της ομάδας από τον οργανισμό, σε μορφή ανταλλάγματος παράλληλα με την προσπάθεια συμμόρφωσή τους. Ο ηγέτης έχει το δικαίωμα να τιμωρεί τα μέλη της ομάδας εάν η εργασία τους δεν πληροί τα τιθέμενα πρότυπα ή δεν εκπληρώνονται οι στόχοι. Οι εργασιακές σχέσεις που προκύπτουν μεταξύ προσωπικού και διευθυντών/ηγετών βασίζονται σε αυτή τη συναλλαγή δηλαδή ότι η εργασία αποτελεί μια προσπάθεια για την αποκόμιση ανταλλάγματος/πληρωμής (Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015).

Εποικοδομητικό στυλ ηγεσίας

Η εποικοδομητική ηγεσία ορίζεται ως η ηγεσία όπου οι ηγέτες ενεργούν σύμφωνα με τα νόμιμα συμφέροντα του οργανισμού, υποστηρίζοντας και ενισχύοντας τους στόχους, τα καθήκοντα και τη στρατηγική του οργανισμού, καθώς και τη βέλτιστη χρήση των οργανωτικών πόρων. Ανησυχούν για την ευημερία των υφισταμένων τους, ενώ ταυτόχρονα επικεντρώνονται στην επίτευξη των στόχων και στην αποτελεσματική χρήση των πόρων στην υπηρεσία των νόμιμων συμφερόντων του οργανισμού (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007).

Οι εποικοδομητικοί ηγέτες συνδυάζουν ανθρώπινα χαρακτηριστικά όπως η τιμιότητα, ο σεβασμός, η ειλικρίνεια, η δικαιοσύνη και η τιμή με τα δυναμικά χαρακτηριστικά μιας ομάδας όπως είναι η κατεύθυνση, η εμπιστοσύνη και η προσπάθεια όλων για την επίτευξη του μεγαλύτερου καλού. Τα μέλη της ομάδας σέβονται και εμπιστεύονται τους εποικοδομητικούς ηγέτες, σε αντίθεση με αυτό που συμβαίνει όταν οδηγούνται από έναν καταστροφικό ηγέτη (Norman, Avolio, & Luthans, 2010).

Όταν χρησιμοποιείται αποτελεσματικά, η ηγεσία έχει τη δύναμη να επιτύχει αυτό που ένα άτομο δεν θα μπορούσε ποτέ να φανταστεί να πετύχει μόνος του (Cleavenger & Munyon, 2013). Είναι αυτονόητο ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει σημαντικά την πορεία ενός οργανισμού. Η επιρροή, ωστόσο, δεν είναι πάντα θετική και η αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι πάντα εγγενώς ευεργετική. Ενώ η

εποικοδομητική ηγεσία ορίζεται ως η επίτευξη κοινών συμφωνιών σχετικά με την εργασία και τη διευκόλυνση ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων (Yukl, 2006), η καταστροφική ηγεσία αντίθετα συνεπάγεται εχθρική συμπεριφορά καθώς και παρεμπόδιση της συνεργασίας μέσα στην ομάδα (Terper, 2000).

1.3. Η αποτελεσματική ηγεσία στο δημόσιο τομέα

Η ηγεσία σε έναν δημόσιο οργανισμό αποτελεί δημοφιλές θέμα των τελευταίων ετών, διότι η ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών είναι ένα από τα βασικά στρατηγικά ζητήματα για τις δημόσιες υπηρεσίες που πρέπει να υλοποιούνται για την ικανοποίηση και τη σωστή εξυπηρέτηση των πολιτών. Για το σκοπό αυτό, ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει πολύπλευρα τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών.

Ωστόσο θα πρέπει αρχικά να συζητηθεί η έννοια της αποτελεσματικότητας η οποία έχει σημαντικές προεκτάσεις. Συγκεκριμένα, ο Tangkilisan (2009) υποστήριξε ότι ο δημόσιος οργανισμός είναι αποτελεσματικός όταν μπορεί να λειτουργεί με βάση τις ανάγκες των πολιτών. Συγκεκριμένα θα πρέπει μέσα από τη δεδομένη γραφειοκρατία που απαιτείται για την παροχή μιας υπηρεσίας να μπορέσει να εξυπηρετήσει τις ανάγκες της κοινότητας (πελάτη), που σημαίνει ότι δεν υπάρχουν εμπόδια για την ολοκλήρωση του εγχειρήματος. Θα πρέπει επίσης ο οργανισμός να λειτουργεί με επίκαιρο τρόπο , δηλαδή να ανταποκρίνεται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες αλλαγές των απαιτήσεων των πολιτών και της κοινωνίας. Συνεπώς καθίσταται αντιληπτό ότι ο όρος της αποτελεσματικότητας μπορεί να συζητηθεί με επίκεντρο τον πολίτη, δεδομένου ότι ο βασικός καταστατικός σκοπός των δημόσιων οργανισμών είναι να λειτουργούν προς όφελος των πολιτών.

Αν οι ηγέτες δεν έπρεπε να είναι διακριτικοί ή πολύ ενεργητικοί τότε δεν θα έπρεπε να παίζουν και σπουδαίο ρόλο στις αλλαγές και καλό θα ήταν να περιοριστούν σε διοικητικά ζητήματα ακόμη και σε έναν δημόσιο φορέα. Από την άλλη, αρκετοί ακαδημαϊκοί της Νέας Σχολής Δημόσιας Διοίκησης θεωρούν ότι τα ηγετικά στελέχη του δημοσίου είναι πλήρως ικανά να παίζουν σπουδαίο ρόλο σε οποιαδήποτε αναμόρφωση ή και αλλαγή αλλιώς θα υπάρξει τεράστιο κενό ηγεσίας και το αποτέλεσμα δεν θα είναι το επιθυμητό. Υπάρχουν και κάποιοι/ες που ισχυρίζονται ότι τα δημόσια στελέχη δεν θα έπρεπε να έχουν σημαντικό ρόλο κυρίως για πολιτικούς λόγους, αλλά παρόλα αυτά

αναγνωρίζουν τη σημασία που έχουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Δεν υπάρχει όμως μια πανάκεια για κάθε περίπτωση (VanWart, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

ΤΟΞΙΚΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Εννοιολογική προσέγγιση της καταστροφικής ηγεσίας

Παραδοσιακά, η έρευνα ηγεσίας επικεντρώνεται σε παράγοντες που σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία, συχνά με μια σιωπηρή υπόθεση ότι η αναποτελεσματική ηγεσία αντικατοπτρίζει απλώς την απουσία ηγεσίας (Ashforth, 1994). Ωστόσο, η έρευνα για καταστροφικές πτυχές της ηγεσίας τεκμηριώνει σαφώς ότι αυτό το φαινόμενο περιλαμβάνει μια ποικιλία διαφορετικών συμπεριφορών που δεν περιορίζονται στην απλή απουσία αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς (Ashforth, 1994; Bies&Tripp, 1998; Einarsen, etal., 2002;Tepper, 2000).

Έχουν προταθεί πολλές έννοιες που εμπίπτουν στον τομέα της καταστροφικής ηγεσίας, ωστόσο οι μελετητές δεν έχουν καταλήξει σε συναίνεση που την ορίζει ρητά. Οι ερευνητές έχουν προτείνει μια σειρά από έννοιες που αναμφισβήτητα εμπίπτουν στον τομέα της καταστροφικής συμπεριφοράς και τις πιθανές επιπτώσεις τέτοιων συμπεριφορών στους οργανισμούς και στους υφισταμένους. Συγκεκριμένα στη βιβλιογραφία χρησιμοποιούνται ορισμένοι όροι που αφορούν στην καταχρηστική εποπτεία όπως ο εκφοβισμός, η τοξική ηγεσία και η μικροτυραννία που θα αναλυθούν στην παρούσα μελέτη.

Καταχρηστική εποπτεία

Ο Tepper (2007) καθόρισε την καταχρηστική εποπτεία ως «υποτελείς αντιλήψεις σχετικά με το βαθμό στον οποίο οι επόπτες εμπλέκονται στη συνεχή εμφάνιση εχθρικών λεκτικών και μη λεκτικών συμπεριφορών, εξαιρουμένης της φυσικής επαφής» (Tepper, 2007, p. 264). Οι επόπτες που είχαν καταχρηστικές τάσεις ήταν θύματα καταστροφικής ηγεσίας (Argyeeetal., 2007; Hoobler&Brass, 2006; Tepper, 2007). Η αρνητική αυτή εμπειρία τους οδήγησε στην κακομεταχείριση των υφισταμένων τους (υποτιμώντας ή εξευτελιζόντας τους σε ένα δημόσιο χώρο), στη χρήση δυσφημιστικής γλώσσας εναντίον τους, στον εκφοβισμό και στην απόκρυψη πληροφοριών για προσωπικό τους κέρδος (Keashly, 1997; Tepper, 2000). Τα θύματα των καταχρηστικών εποπτικών αρχών

θεωρούνται ότι είναι αδύναμοι, παθητικοί, υποτακτικοί, διαφορετικοί από τους άλλους .

Όταν εργάζονται για έναν καταχρηστικό επιβλέποντα, βιώνουν ψυχολογική δυσφορία (μειωμένη αυτοεκτίμηση, κατάθλιψη, διαταραχή στην προσωπική τους ζωή), χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία και μειωμένη δέσμευση στον οργανισμό (Tepper, 2007).

Μικρή τυραννία

Παρόμοια με την καταχρηστική εποπτεία, οι τυραννικοί ηγέτες κακομεταχειρίζονται τους υφισταμένους. Σύμφωνα με τον Ashforth (1994), «οι τυραννικοί ηγέτες χρησιμοποιούν τη δύναμη καταπιεστικά, ιδιότροπα και ίσως εκδικητικά.» Δείχνουν λίγη σημασία στον ακόλουθο, και συμπεριφέρονται με τρόπο που υποστηρίζει τους οργανωτικούς στόχους. Για να διασφαλίσουν ότι θα επιτύχουν την επιτυχία στον οργανισμό, χρησιμοποιούν εχθρικές πράξεις όπως ταπείνωση, χειραγώγηση και εκφοβισμό των υφισταμένων τους με απώτερο σκοπό την επίτευξη του στόχου τους (Ashforth, 1994; Tepper, 2000).

Οι τυραννικοί ηγέτες μπορεί να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τους στόχους, τα καθήκοντα, τις αποστολές και τις στρατηγικές του οργανισμού, αλλά συνήθως λαμβάνουν αποτελέσματα όχι μέσω, αλλά με κόστος των υφισταμένων (Ashforth, 1994; Tepper, 2000). Ταπεινώνουν, υποτιμούν και χειραγωγούν τους υφισταμένους για να «ολοκληρώσουν τη δουλειά». Η τυραννική ηγετική συμπεριφορά έχει κάποια κοινά χαρακτηριστικά με το στυλ ηγεσίας που οι Blake&Mouton (1985) ορίζουν ως «Αρχή-Υπακοή», στο οποίο ο ηγέτης δίνει έμφαση στην ολοκλήρωση εργασιών. Ωστόσο, όταν ο ηγέτης «Αρχή-Υπακοή» ενδιαφέρεται ελάχιστα για τους υφισταμένους και επιθυμεί να αφιερώσει όσο το δυνατόν λιγότερο χρόνο για να αλληλοεπιδράσει μαζί τους, οι τυραννικοί ηγέτες ενεργούν επιθετικά προς τους υφισταμένους, πιθανώς λόγω της πεποίθησης ότι κάτι τέτοιο θα προκαλέσει αυξημένη εργασιακή προσπάθεια. Ο Ma et al. (2004) αναφέρθηκαν «στο παράδοξο της διοικητικής τυραννίας», υποστηρίζοντας ότι η τυραννική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε εξαιρετική απόδοση, ακόμη και όταν την υφίστανται οι υφιστάμενοι. Υποστηρίζουν επίσης ότι η προτίμηση των τυράννων στους υφισταμένους έγκειται στην ικανότητα δημιουργίας μιας επιμελημένης αιτιολόγησης των τυραννικών μεθόδων τους.

Εκφοβισμός στο χώρο εργασίας.

Ο Einarsen (2000) όρισε τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας ως «καταστάσεις όπου ένα άτομο επανειλημμένα και για μια χρονική περίοδο εκτίθεται σε αρνητικές πράξεις (π.χ. συνεχής κακομεταχείριση, προσβλητικές παρατηρήσεις ή πειράγματα, γελοιοποίηση ή κοινωνικός αποκλεισμός) σε βάρος των συναδέλφων του» (Einarsen, 2000). Μια μελέτη διαπίστωσε ότι το 75% του εκφοβισμού συνέβη μεταξύ ενός ηγέτη και του οπαδού, όχι μεταξύ των συναδέλφων (Terper, 2007). Η συμπεριφορά εκφοβισμού είναι αποτέλεσμα του χαρακτήρα ενός ατόμου και όταν είναι εμφανής στην παιδική ηλικία, θα υπάρχει και στην ενηλικίωση (Ferris, etal., 2007). Η συμπεριφορά εκφοβισμού χρησιμοποιεί ελεγχόμενες και ρυθμιζόμενες συναισθηματικές εκρήξεις που έχουν σχεδιαστεί για να χειραγωγούν και να επηρεάζουν τους υφισταμένους από αμυντικές ή διεκδικητικές συμπεριφορές. Η θεωρία του εκφοβισμού είναι ότι ο επόπτης έχει προσωπική ατζέντα και θα κακοποιεί τους άλλους με σκοπό την επίτευξη της προσωπικής του επιτυχίας. Οι ερευνητές δείχνουν ότι τα θύματα των εκφοβιστών είναι εσωστρεφείς, μη αντιπαραθετικοί, εκδηλώνουν χαμηλή αυτοεκτίμηση και είναι υπερβολικοί (Matthiesen & Einarsen, 2001). Ο εκφοβισμός έχει αρνητικές συνέπειες που επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίηση από την εργασία, την υγεία ενός ατόμου και την παρουσία στο χώρο εργασίας.

Ο Einarsen και οι συνάδελφοί του (2007) πιστεύουν ότι, δεδομένου ότι η καταστροφική ηγεσία ορίζεται ως συμπεριφορά που κατευθύνεται προς τους υφισταμένους, τους στόχους, τα καθήκοντα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να ενεργούν καταστροφικά σε μία διάσταση ενώ συμπεριφέρονται εποικοδομητικά σε μια άλλη. Επομένως, η καταστροφική ηγεσία μπορεί ταυτόχρονα να παράγει τόσο καλά όσο και κακά αποτελέσματα.

Σε αντίθεση με την εποικοδομητική ηγεσία, η καταστροφική ηγεσία έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον των μελετητών τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Η επιστημονική κοινότητα έχει αναγνωρίσει τον όρο καταστροφική ηγεσία που ο Einarsen (2008) και οι συνάδελφοί του επινόησαν. Η καταστροφική ηγεσία είναι μια συστηματική και επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά από έναν ηγέτη, επόπτη ή διευθυντή που παραβιάζει το νόμιμο συμφέρον του οργανισμού υπονομεύοντας ή/και σαμποτάροντας τους στόχους, τα καθήκοντα, τους πόρους και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και το κίνητρο, την ευημερία ή την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων. (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007:208)

Όταν η πρόθεση ενός ηγέτη είναι να υπονομεύει σκόπιμα το νόμιμο συμφέρον της οργάνωσης και να δημιουργεί αναταραχές για εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, ο ηγέτης είναι καταστροφικός (Padilla et al., 2007). Αυτές οι συμπεριφορές πρέπει να γίνονται συστηματικά και επανειλημμένα για να οριστούν ως καταστροφικές. Ο ορισμός αποκλείει ένα μεμονωμένο συμβάν όταν ένας ηγέτης έχει μια κακή μέρα ή λαμβάνει περιστασιακά κάποια κακή απόφαση.

Οι ηγέτες που εμπλέκονται σε καταστροφική συμπεριφορά παραβιάζουν και υπονομεύουν τους στόχους, τα καθήκοντα, τους πόρους, την αποτελεσματικότητα και την ευημερία των εργαζομένων (Einarsenet al., 2007) κι ως εκ τούτου η καταστροφική ηγεσία έχει σοβαρές επιζήμιες επιπτώσεις στους οργανισμούς και στους υπαλλήλους. Οι Aasland et al. (2010) πρόσθεσαν ότι η καταστροφική ηγεσία δεν είναι ένας τύπος ηγετικής συμπεριφοράς, αλλά αντίθετα περιλαμβάνει μια ποικιλία συμπεριφορών, που συνεπάγεται συστηματική δράση ενάντια στο νόμιμο συμφέρον του οργανισμού, είτε από κακοποίηση υφισταμένων είτε ενάντια στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης τυχόν παράνομης συμπεριφοράς, και υπογραμμίζει την επαναλαμβανόμενη καταστροφική συμπεριφορά σε αντίθεση με μια μεμονωμένη πράξη, όπως μια μεμονωμένη έκρηξη θυμού ή αυθόρμητη συμπεριφορά (Aasland et al., 2010, p. 439).

2.2. Εννοιολογική προσέγγιση της τοξικής ηγεσίας και μοντέλα τοξικής ηγεσίας

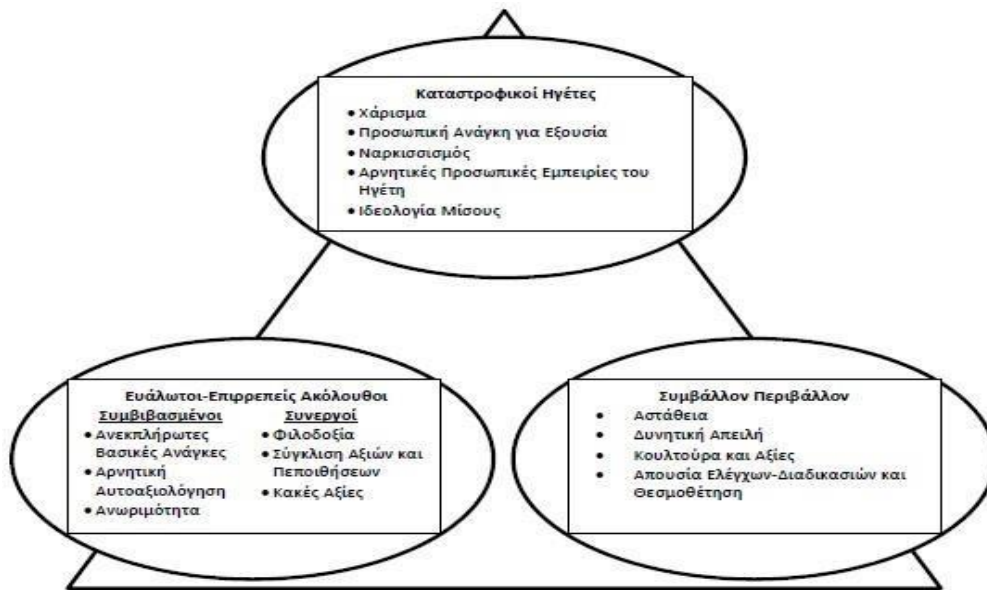
Η τοξική ηγεσία έχει διαπιστωθεί ότι είναι ένα στυλ ηγεσίας από μόνο του και δεν ορίζεται απλώς ως έλλειψη αποτελεσματικής ηγεσίας (Schmidt, 2008). Σε περιβάλλοντα όπου υπάρχει τοξική συμπεριφορά, ο οργανισμός αλλάζει πολιτικές και κουλτούρα προκειμένου να υποστηριχθεί η επιθετική συμπεριφορά (Roter, 2011). Στο πλαίσιο αυτό, πολλοί παράγοντες επηρεάζουν τη συμπεριφορά του οργανισμού εκτός από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και των οπαδών, τις επιμέρους σχέσεις, το περιβάλλον και την εταιρική κουλτούρα (Heppell, 2011). Για παράδειγμα, ορισμένες από τις τοξικές συμπεριφορές ηγεσίας στον χώρο εργασίας είναι η κατηγορία των υφισταμένων για λάθη, οι παράλογες απαιτήσεις εργασίας, η κατάκριση της εργασιακής ικανότητας των εργαζομένων, οι προσβολές και η υπονόμηση των επιτευγμάτων των εργαζομένων (Heppell, 2011).

Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο Conger (1999) υποστήριξε ότι ακόμα και οι χαρισματικοί ηγέτες μπορεί ακόμα να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζομένους (Conger, 1999). Στοιχεία για παράδειγμα όπως ο εγωισμός μπορεί να παρατηρηθούν και σε χαρισματικούς ηγέτες, οι οποίοι δίνουν προτεραιότητα στους ατομικούς τους στόχους έναντι των οργανωτικών στόχων και δεν είναι δεκτικοί σε κριτική. Επιπλέον, αυτοί οι ηγέτες δημιουργούν μια ατμόσφαιρα που κανείς δεν τολμά να ρωτήσει, να αμφισβητήσει μια απόφαση ή να επισημάνει ένα λάθος (Pelletier, 2009; Roter, 2011). Είναι προφανές ότι η τοξική ηγεσία συνολικά μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στον οργανισμό και στα μέλη του ακόμα και να προκαλέσει βλάβες στην υγεία των οπαδών (Pelletier, 2009), που στην περίπτωση της εργασίας μπορεί να είναι το αυξημένο άγχος, η κατάθλιψη και η έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία.

Για να διευκρινιστεί καλύτερα η έννοια και ο αντίκτυπος της καταστροφικής ηγεσίας, θα παρουσιαστούν δύο βασικά μοντέλα: το τοξικό τρίγωνο (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007) και ο ευαίσθητος κύκλος (Thoroughgood, et al., 2012). Αρχικά, σύμφωνα με το μοντέλο της Lippman-Blumen, η τοξική ηγεσία συνδέεται με καταστροφικές συμπεριφορές και ορισμένα μη λειτουργικά προσωπικά χαρακτηριστικά.

2.2.1. Το τοξικό τρίγωνο της ηγεσίας

Η Lippman-Blumen επέκτεινε το μοντέλο του τοξικού τριγώνου με βάση τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ηγετών και εργαζομένων (Padilla, et al. 2007) προσθέτοντας έναν νέο παράγοντα, που ονομάζεται αγωγίμο περιβάλλον και εισήγαγε το τοξικό τρίγωνο, που παρουσιάζεται στην παρακάτω Εικόνα (1) (Padilla, et al., 2007).



Εικόνα 1. Το τρίγωνο της τοξικής ηγεσίας.

Πηγή: (Padilla, et al. 2007, p. 180)

Το πρώτο συστατικό του τοξικού τριγώνου αφορά τα χαρακτηριστικά των καταστροφικών ηγετών δηλαδή πέντε κρίσιμους ηγετικούς παράγοντες οι οποίοι είναι:

- το χάρισμα,
- η εξατομικευμένη χρήση εξουσίας,
- ο ναρκισσισμός,
- τα αρνητικά θέματα ζωής και
- μια ιδεολογία μίσους.

Κάθε ένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά αναλύονται στη συνέχεια :

Χάρισμα

Οι περισσότερες επιστημονικές αναλύσεις αναγνωρίζουν το χάρισμα ως κεντρικό χαρακτηριστικό της καταστροφικής ηγεσίας (Conger, 1989; Hoganelal., 1990; Howell&Avolio, 1992; O'Connoretal., 1995) ενώ σαφώς ισχύει ότι δεν είναι όλοι οι χαρισματικοί ηγέτες καταστροφικοί. Ωστόσο, οι καταστροφικοί ηγέτες είναι συνήθως χαρισματικοί. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προέκυψε ότι η καταστροφική ηγεσία και το χάρισμα συνδέονται μεταξύ τους καθώς επίσης και ότι ακόμα κι αν οι χαρισματικοί ηγέτες δεν είναι καταστροφικοί, μπορεί να είναι επικίνδυνοι.

Ο Yukl (1999) υποστήριξε ότι ορισμένοι χαρισματικοί ηγέτες κάνουν κατάχρηση της εξουσίας τους για αυτοεξυπηρέτηση, ενώ «υπερβάλλουν τα θετικά επιτεύγματα και παίρνουν αδικαιολόγητη πίστωση, καλύπτοντας λάθη και αποτυχίες, κατηγορώντας άλλους για λάθη και περιορίζοντας την επικοινωνία κριτικής και διαφωνίας» (Yukl, 1999). Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα άλλων ερευνών δείχνουν ότι υπάρχουν τρία συστατικά του χαρίσματος που ισχύουν για τους καταστροφικούς ηγέτες όπως είναι το όραμα, οι δεξιότητες αυτοπροβολής και η προσωπική ενέργεια (Conger, 1990; Conger&Kanungo, 1987; Gardner&Avolio, 1998).

Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι σε θέση να «πουλήσουν» ένα όραμα για ένα επιθυμητό μέλλον (Conger, 1989; Yukl, 1999). Σύμφωνα με τους O'Connor et al (1995), οι καταστροφικοί ηγέτες διατυπώνουν ένα όραμα ενός κόσμου που χαρακτηρίζεται από απειλή και ανασφάλεια, όπου η προσωπική ασφάλεια εξαρτάται από την κυριαρχία και την ήττα των αντιπάλων. Οι House & Howell (1992) υποστηρίζουν ότι οι εποικοδομητικοί χαρισματικοί ηγέτες προσφέρουν ένα όραμα που δίνει έμφαση στα οφέλη για τους κοινωνικούς θεσμούς, ενώ οι καταστροφικοί ηγέτες διατυπώνουν οράματα που ενισχύουν την προσωπική τους δύναμη.

Είναι καλά τεκμηριωμένο ότι οι χαρισματικοί ηγέτες (π.χ., John Kennedy, Franklin Roosevelt και Martin Luther King, Jr.) έχουν εξαιρετική ρητορική ικανότητα (Burns, 1978; Harvey, 2001) ενώ και η ενέργεια είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό που φαίνεται να μοιράζονται οι περισσότεροι ηγέτες. Εργάζονται περισσότερες ώρες ώστε να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει κάτι που απαιτεί μεγαλύτερη αντοχή και επιμονή (Gardner, 1996; Padilla, 2005).

Προσωπική ανάγκη για δύναμη

Η ηθική διακρίνει τους εποικοδομητικούς από τους καταστροφικούς χαρισματικούς ηγέτες (π.χ., Bass & Steidlmeier, 1999; House & Howell, 1992; Howell & Avolio, 1992; O'Connor et al., 1995). Οι ηθικοί ηγέτες χρησιμοποιούν τη δύναμη που τους δίνει η εξουσία τους για να εξυπηρετούν τους άλλους, ενώ οι ανήθικοι χρησιμοποιούν τη δύναμη για προσωπικό κέρδος και αυτοπροβολή (Conger, 1990; Howell&Avolio, 1992). Οι ανήθικοι ηγέτες χρησιμοποιούν τον έλεγχο και τον εξαναγκασμό για να επιβάλουν τους στόχους τους, ενώ επικρίνουν τις αντίθετες απόψεις (Howell & Avolio, 1992; Sankowsky, 1995).

Ναρκισσισμός

Ο ναρκισσισμός σχετίζεται στενά με το χάρισμα και την εξατομικευμένη χρήση της εξουσίας και περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως «κυριαρχία, μεγαλοπρέπεια, αλαζονεία, δικαιώματα και εγωιστική επιδίωξη της ευχαρίστησης» (Padilla et al., 2007, p. 181). Οι ναρκισσιστικοί ηγέτες αγνοούν τις απόψεις των άλλων και συχνά διεκδικούν ειδικές γνώσεις ή προνόμια ενώ απαιτούν αναμφισβήτητη υπακοή (O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner, & Connelly, 1995). Τα μεγαλοπρεπή όνειρά τους για δύναμη και επιτυχία προκαλούν τους ναρκισσιστές να αγνοήσουν το εξωτερικό περιβάλλον και να επικεντρωθούν σε προσπάθειες να εκπληρώσουν το όραμά τους (Padilla et al., 2007).

Αρνητικές προσωπικές εμπειρίες του ηγέτη

Οι O'Connor et al. (1995) παρατήρησαν ότι οι ηγέτες που βλάπτουν τις οργανώσεις ή τα κοινωνικά συστήματα έχουν συχνά αρνητικές ιστορίες ζωής από την παιδική τους ηλικία. Μια αρνητική ιστορία ζωής αντικατοπτρίζει «τον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης έχει μια καταστροφική εικόνα του κόσμου και του ρόλου του στον κόσμο» (O'Connor et al., 1995) και μπορεί να εντοπιστεί σε βιώματα της παιδικής του ηλικίας. Οι γονικές διαφωνίες, η χαμηλή κοινωνικοοικονομική κατάσταση, η πατρική εγκληματικότητα, η μητρική ψυχιατρική διαταραχή και η κακοποίηση που υπέστη ως παιδί μπορούν να οδηγήσουν το άτομο στο να εκδηλώσει καταστροφικές συμπεριφορές ως ενήλικας ηγέτης και να χρησιμοποιεί τεχνικές καταναγκαστικής επιρροής, ώστε να επιβληθεί στους υφισταμένους του.

Ιδεολογία του μίσους

Μια σύγκριση καταστροφικών και εποικοδομητικών ηγετών υποδηλώνει ότι η ρητορική, το όραμα και η κοσμοθεωρία των καταστροφικών ηγετών περιέχουν εικόνες μίσους. Οι παιδικές δυσκολίες φαίνεται να οδηγούν σε μια ιδεολογία μίσους και ίσως σε ένα σχηματισμό αντίδρασης όπου το μίσος που αισθάνονται, το προάγουν προς τα έξω. Πάντως ανεξάρτητα από την πηγή του θυμού και της δυσαρέσκειας, το μίσος αποτελεί βασική συνιστώσα της κοσμοθεωρίας των καταστροφικών ηγετών και συχνά συνδέεται με τη χρήση της βίας και της τιμωρίας (Strange & Mumford, 2002).

Στη συνέχεια με βάση το σχήμα στην Εικόνα 1 το μοντέλο του τοξικού τριγώνου καθορίζει δύο ομάδες οπαδών τους συμβιβασμένους και τους συνεργούς. Οι συμβιβασμένοι είναι παθητικοί και φοβούνται τον ηγέτη και για το λόγο αυτό συμμορφώνονται προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τις αρνητικές επιπτώσεις της μη συμμόρφωσης με τους στόχους του ηγέτη. Οι συνεργοί είναι ευκαιριακοί που αναζητούν προσωπικό κέρδος μέσω της σχέσης με τον καταστροφικό ηγέτη και του οράματός του. Οι συμμορφωτές συχνά έχουν ανεκπλήρωτες ανάγκες (Burns, 1978; Maslow, 1954) και διαθέτουν χαμηλό επίπεδο ψυχολογικής ωριμότητας που τους καθιστά πιο ευαίσθητους στην χειραγώγηση. Τείνουν επίσης να έχουν μια κακή σχέση με τον έλεγχο, χαμηλή αυτο-αποτελεσματικότητα και χαμηλή αυτοεκτίμηση που ενισχύει την ευαισθησία τους σε καταστροφικούς ηγέτες (Luthansetal., 1998). Αντίθετα, οι συνεργάτες- συμμορφωτές είναι συχνά εξαιρετικά φιλόδοξοι και το γεγονός αυτό τους καθιστά ευαίσθητους στον εξαναγκασμό και τη χειραγώγηση, καθώς μπορεί να είναι πιο πρόθυμοι να θέσουν σε κίνδυνο τα προσωπικά τους όρια προκειμένου να προωθήσουν τις προσωπικές τους ατζέντες (McClelland, 1975).

Σχετικά με τους συμβιβασμένους στο μοντέλου του τοξικού τριγώνου υποστηρίζεται ότι έχουν ανεκπλήρωτες βασικές ανάγκες, γεγονός που θα πρέπει να εξηγηθεί περαιτέρω. Συγκεκριμένα, με βάση τη θεωρία του Maslow, όλοι οι άνθρωποι διαθέτουν κάποιες βασικές ανάγκες οι οποίες βρίσκονται σε ιεραρχική σχέση μεταξύ τους. Όταν, για παράδειγμα, ικανοποιείται μια ανάγκη που βρίσκεται σε χαμηλή θέση στην πυραμίδα, τότε δημιουργείται η ανάγκη για την ικανοποίηση της αμέσως επόμενης ιεραρχικά ανάγκης. Όταν ικανοποιηθεί και η δεύτερη, αρχίζει η προσπάθεια για την ικανοποίηση της αμέσως επόμενης ανάγκης και η προσπάθεια αυτή συνεχίζεται μέχρι την απόλυτη ικανοποίηση. Συγκεκριμένα τώρα, ο Maslow πρότεινε μια συγκεκριμένη κατάταξη για τις ανθρώπινες ανάγκες που φαίνεται στην παρακάτω εικόνα.



Εικόνα 2. Η ιεράρχηση των αναγκών.

Πηγή: (Μπουραντάς, 2015).

Συνεπώς με βάση τα στοιχεία του τριγώνου της τοξικής ηγεσίας οι συμβιβασμένοι ακόλουθοι του τοξικού ηγέτη χαρακτηρίζονται πρώτα από ανεκπλήρωτες βασικές ανάγκες που βέβαια κατά περίπτωση μπορεί να είναι διαφορετικές, αλλά εντάσσονται στην παραπάνω πυραμίδα.

Επιπλέον, οι συμβιβασμένοι ακόλουθοι του τοξικού ηγέτη έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση που ουσιαστικά πρόκειται για την εκτίμησή τους για τη συνολική τους αξία ως ανθρώπινα όντα (Harter, 1990). Η χαμηλή αυτοεκτίμηση διακρίνει τους οπαδούς από τους ηγέτες (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002) και τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση συχνά επιθυμούν να είναι αρεστά στους άλλους, γεγονός που τα ωθεί να ταυτιστούν με τους χαρισματικούς ηγέτες (Shamir, Arthur, & House, 1994). Ο Weierter (1997) υποστήριξε ότι τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση είναι πιο πιθανό να ταυτιστούν με ένα χαρισματικό άτομο, επειδή αυτοί οι ηγέτες θέλουν να ελέγχουν και να χειραγωγούν τους άλλους, και αυτοί οι οπαδοί πιστεύουν ότι αξίζουν μια τέτοια μεταχείριση (Weierter, 1997).

Το τελευταίο χαρακτηριστικό των συμβιβασμένων ακόλουθων είναι η χαμηλή ψυχολογική ωριμότητα και επί αυτού έχει υποστηριχθεί ότι τα ψυχολογικά ανώριμα άτομα είναι πιο πιθανό να συμμορφωθούν με την εξουσία και να συμμετάσχουν σε καταστροφικές πράξεις. Ο Freud (1921) υποστήριξε ότι, σε ένα πλήθος, το υπερ-εγώ των ανθρώπων καταρρέει και αντικαθίσταται συμβολικά από τον ηγέτη, ο οποίος στη συνέχεια γίνεται ο οδηγός τους. Η συμμόρφωση των οπαδών με τα «θέλω» του ηγέτη μπορεί να οδηγήσει σε ανήθικη συμπεριφορά και, κατά συνέπεια, οι ώριμοι ενήλικες πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να αντιταχθούν στους ηγέτες τους (Freud, 1921).

Επομένως, απαιτείται ψυχολογική ωριμότητα για να αντιταχθεί κάποιος στην καταστροφική εξουσία.

Το μοντέλο των χαρισματικών σχέσεων του Weierter (1997) προτείνει επίσης ότι οι οπαδοί που δεν έχουν σαφή αίσθηση του εαυτού τους μπορεί να υιοθετήσουν τις αξίες των ηγετών, οι οποίες στη συνέχεια ενισχύουν την αυτοεκτίμησή τους. Όταν οι οπαδοί εσωτερικεύουν το όραμα ενός καταστροφικού ηγέτη, μπορούν να δεσμευτούν σε μια καταστροφική επιχείρηση και από συμμορφωτές μπορούν να γίνουν τελικά συνεργοί (Kets de Vries, 1989; Weierter, 1997).

Αντίθετα με τους συμμορφωτές, οι συνεργοί είναι φιλόδοξοι, εγωιστές και μοιράζονται τις απόψεις του καταστροφικού ηγέτη. Με βάση το τρίγωνο της τοξικής ηγεσίας οι αξίες τους και οι πεποιθήσεις τους συγκλίνουν με αυτές του καταστροφικού ηγέτη και έχουν εν γένει «κακές» αξίες. Στο πλαίσιο αυτό έχει διαπιστωθεί ότι αν και η τοξική ηγεσία δημιουργεί αρνητικά αποτελέσματα για οργανισμούς, ορισμένα μέλη μπορεί να ευημερήσουν (Offerman, 2004). Δηλαδή πρόκειται για άτομα που βρίσκονται κοντά στον ηγέτη και είναι πρόθυμα να υλοποιήσουν το καταστρεπτικό όραμα του (Kellerman, 2004; Offerman, 2004). Οι φιλόδοξοι άνθρωποι αναζητούν την κοινωνική αναγνώριση και μερικές φορές εμπλέκονται σε σχέσεις εκμετάλλευσης ενώ είναι πρόθυμοι να ακολουθήσουν καταναγκαστικές πολιτικές για να προωθήσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα (McClelland, 1975).

Επίσης τα άτομα με πεποιθήσεις που είναι συνεπείς με εκείνες ενός καταστροφικού ηγέτη είναι πιθανό να δεσμευτούν για τον σκοπό του τοξικού ηγέτη και μάλιστα όταν οι οπαδοί συνδέουν τους ηγέτες με εμφανείς πτυχές των δικών τους πιστεύω, σχηματίζονται συναισθηματικές προσκολλήσεις. Όσο πιο κοντά ο ηγέτης είναι στην ιδέα του οπαδού, τόσο ισχυρότερος είναι ο δεσμός και τόσο μεγαλύτερο είναι το κίνητρο που πρέπει να ακολουθήσει. (Lord&Brown, 2004; Shamiretal., 1993).

Ο τελευταίος, τρίτος άξονας του τοξικού τριγώνου είναι το συμβάλλον περιβάλλον δηλαδή το περιβαλλοντικό πλαίσιο που περιβάλλει τους ηγέτες, τους οπαδούς και τις αλληλεπιδράσεις τους. Είναι σημαντικό βέβαια να επισημανθεί πώς το περιβάλλον που επιτρέπει την τοξική συμπεριφορά ενός ηγέτη μέσα στο οποίο οι οπαδοί φοβούνται τον άμεσο κίνδυνο, βιώνουν συγκρούσεις με τις προσωπικές τους αξίες και παρατηρούν ότι δεν υπάρχει λογοδοσία, συμβάλλει στο να δημιουργηθεί το ιδανικό περιβάλλον για την

τοξική ηγεσία (Padilla et al., 2007). Όταν υπάρχει αστάθεια στην επιχείρηση και ανισορροπία της εξουσίας, ο καταστροφικός ηγέτης έχει την ικανότητα να υπονομεύει τις αξίες και την κουλτούρα του θεσμού. Μάλιστα, όταν η οργανωτική κουλτούρα είναι αδύναμη ή ευνοεί την καταστροφική συμπεριφορά, τότε ο ηγέτης έχει περισσότερη δύναμη να εμπλακεί σε καταστροφική ηγεσία (Krasikova et al., 2013; Padilla et al., 2007). Τα ευνοϊκά περιβάλλοντα συμβάλλουν στην υλοποίηση καταστροφικής συμπεριφοράς ηγετών, αλλά από την άλλη πλευρά είναι δύσκολο μια τέτοια συμπεριφορά να είναι αποδεκτή όταν ένας οργανισμός είναι υγιής, διαθέτει συγκεκριμένες ελεγκτικές διαδικασίες και θεσμούς (Padilla et al., 2007).

Ένα ακόμα στοιχείο του συμβάλλοντος περιβάλλοντος, με βάση το τρίγωνο της τοξικής ηγεσίας, είναι η αντίληψη της επικείμενης απειλής η οποία σχετίζεται συχνά με την οργανική αστάθεια. Ο Padilla και οι συνεργάτες του (2007) σημειώνουν ότι οι αντικειμενικές απειλές είναι περιττές και τελικά το μόνο που χρειάζεται είναι η αντίληψη της απειλής προκειμένου οι ηγέτες να ενισχύσουν τους οπαδούς τους και να αυξήσουν τη δύναμή τους.

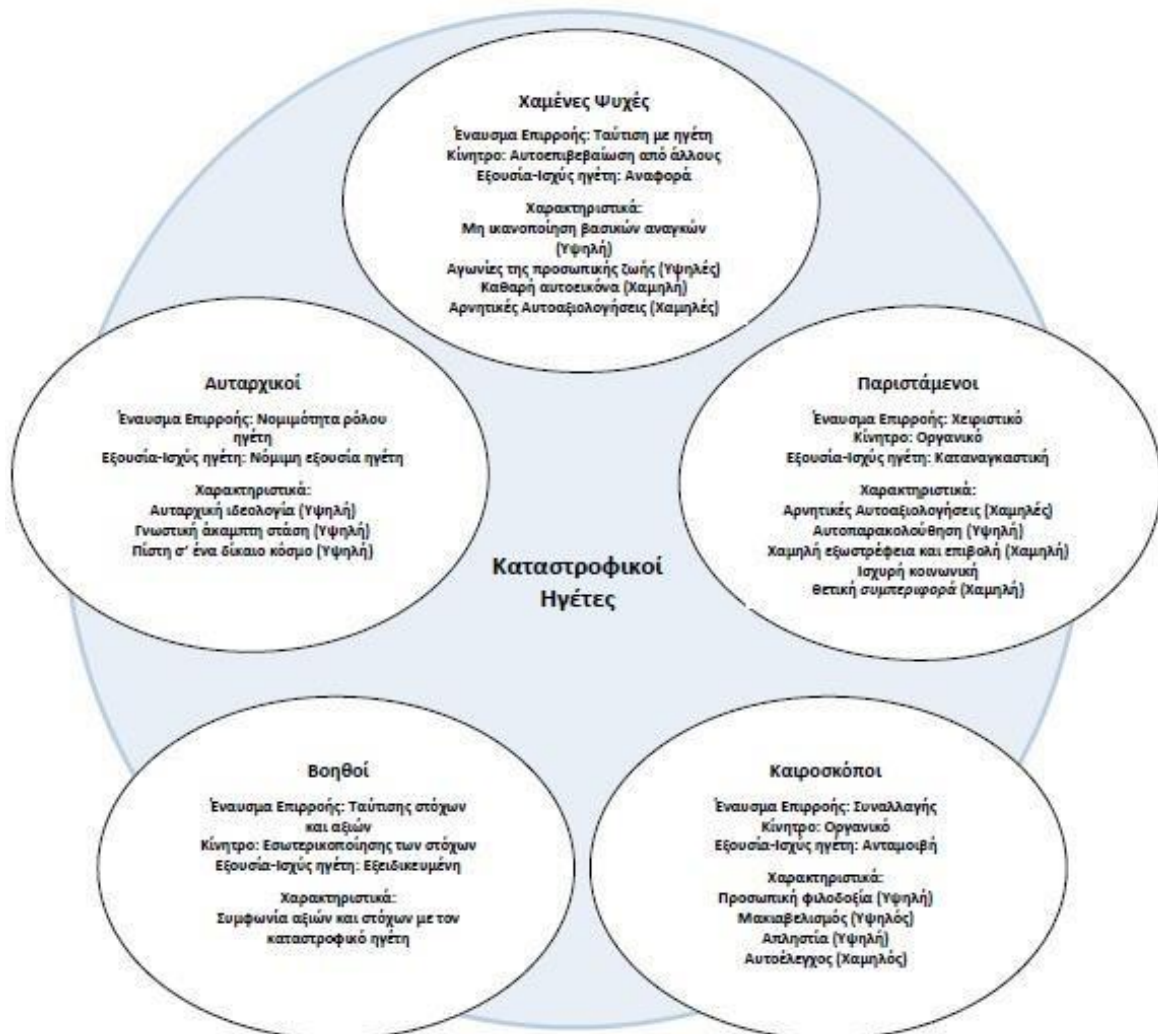
2.2.2. Ο ευαίσθητος κύκλος της τοξικής ηγεσίας

Συνολικά, το τοξικό τρίγωνο περιγράφει αναλυτικά τον τρόπο που ο καταστροφικός ηγέτης δρα επιτυχημένα όταν υπάρχουν ευπαθείς οπαδοί και το οργανωτικό περιβάλλον επιτρέπει αυτή την καταστροφική συμπεριφορά. Ωστόσο οι Thoroughgood et al. (2012) ανέπτυξαν περαιτέρω αυτό το έργο μέσα από μια ταξινόμηση των οπαδών που σχετίζονται με την καταστροφική ηγεσία.

Σε μια προσπάθεια πληρέστερης κατανόησης της δυναμικής μεταξύ των ηγετών και των οπαδών, το μοντέλο επεκτείνει τις κατηγορίες συμβιβασμένων και συνεργών προκειμένου να συμπεριληφθούν με πιο αναλυτικό τρόπο ορισμένοι δευτερεύοντες τύποι. Οι δευτερεύοντες τύποι διαμορφωτών περιλαμβάνουν τις χαμένες ψυχές (lost souls), τους αυταρχικούς (authoritarians), τους βοηθούς, τους καιροσκόπους και τους παριστάμενους (bystanders). Ο ευαίσθητος κύκλος, όπως ονομάζεται το μοντέλο των Thoroughgood et al. (2012) απεικονίζει όχι μόνο αυτούς τους πέντε τύπους διαμορφωτών αλλά περιγράφει παράλληλα τα βασικά χαρακτηριστικά τους, τα οποία ουσιαστικά συμβάλλουν στην ανάπτυξη της τοξικής ηγεσίας.

Στην εικόνα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο ευαίσθητος κύκλος στον οποίο

απεικονίζονται οι τύποι των ακόλουθων που συνδέονται με την καταστροφική ηγεσία καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά τους.



Εικόνα 2: Ο ευαίσθητος κύκλος.

Πηγή: Thoroughgood et al., 2012, p. 902

Οι χαμένες ψυχές

Αρχικά οι συμμορφωτές που χαρακτηρίζονται ως «χαμένες ψυχές» και βρίσκονται στο επάνω μέρος του ευαίσθητου κύκλου είναι ο πιο ευρέως αναφερόμενος ευαίσθητος οπαδός αλλά και ο πιο ευάλωτος τύπος οπαδού απέναντι στον τοξικό ηγέτη. Η χαμένη ψυχή αντανακλά έναν ιδιαίτερα αδύναμο τύπο ακόλουθου ο οποίος προχωρά σε αρνητικές αυτοαξιολογήσεις και μια κακώς καθορισμένη και εύπλαστη αυτοαντίληψη (Padilla et al., 2007; Weieter, 1997). Οι χαμένες ψυχές συχνά έλκονται από χαρισματικούς ηγέτες που πιστεύουν ότι μπορούν να τους προσφέρουν κατεύθυνση,

αύξηση της αυτοεκτίμησης, μια αίσθηση κοινότητας και ανήκειν και να τους ενσταλάξουν μια ξεκάθαρη αίσθηση του εαυτού τους (Howell & Shamir, 2005· Wright & Wright, 1982). Σχηματίζουν ισχυρά συναισθήματα πίστης και αγάπης προς τον ηγέτη, που τους οδηγούν σε εξάρτηση και ευπάθεια στη χειραγώγηση (Thoroughgood et al., 2012).

Οι χαρισματικοί ηγέτες διαπιστώνεται ότι είναι ιδιαίτερα ελκυστικοί για τις χαμένες ψυχές γιατί χαρακτηρίζονται γενικά από την ευαισθησία τους στις ανάγκες των οπαδών, την έμφαση στη συλλογική ταυτότητα, την επικοινωνία υψηλών επιδόσεων και την εμπιστοσύνη που δείχνουν στην ικανότητα των οπαδών τους για την επίτευξη των στόχων, στην προθυμία τους για ανάληψη προσωπικών κινδύνων και συμμετοχή σε μη συμβατική συμπεριφορά (Conger & Kanungo, 1987; House, 1977; Shamir et al., 1993; Yukl, 1999). Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι χαμένες ψυχές τείνουν να αποδίδουν εξαιρετικές ιδιότητες στον ηγέτη (Conger & Kanungo, 1987; Weber, 1947) και αναπτύσσουν μια προσωπική ταύτιση μαζί του, προσδιορίζοντας τον εαυτό τους μέσα στη σχέση αυτή ενώ παράλληλα αποκτούν έντονη επιθυμία να τον μιμηθούν ώστε να έχουν την αποδοχή του (Howell & Shamir, 2005).

Ωστόσο, η ισχυρή τους αγάπη, η αφοσίωση και το υψηλό επίπεδο εξιδανίκευσης του ηγέτη έχουν ως αποτέλεσμα την εξάρτηση και την ευπάθεια στη χειραγώγηση με αποτέλεσμα να υπακούν σε ανήθικες εντολές (Deutsch, 1980; Howell & Shamir, 2005). Οι χαμένες ψυχές τείνουν να υπακούν σε ανήθικες εντολές δεδομένης της πίστης τους στον ηγέτη και της επιθυμίας τους για την αποδοχή του (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987), υποδηλώνοντας ότι τα ερεθίσματα αναγνώρισης του ηγέτη είναι κεντρικά για την ευαισθησία τους απέναντι σε καταστροφικούς ηγέτες (Barbuto, 2000). Αυτά τα ερεθίσματα αντανακλούν μια τάση συμμόρφωσης με βάση την έντονη έλξη, την αφοσίωση και την ταύτισή τους με τον ηγέτη και την πεποίθηση ότι η συμμόρφωση θα κερδίσει την αποδοχή του (Barbuto, 2000· Shamir, 1991). Με τη σειρά τους, τα υποκείμενα κίνητρα των χαμένων ψυχών βασίζονται κυρίως στην επιθυμία για επιβεβαίωση του εαυτού τους από άλλους, ιδιαίτερα από ηγέτες (Barbuto & Scholl, 1998; Katz & Kahn, 1978). Οι οπαδοί με αυτή τη μορφή κινήτρων, γνωστή ως κίνητρο εξωτερικής αντίληψης του εαυτού (Barbuto & Scholl, 1998), υιοθετούν τις εικόνες του εαυτού τους από τις προσδοκίες ρόλων των ηγετών και συμπεριφέρονται με τρόπους που

ικανοποιούν τους ηγέτες ώστε πρώτα να αποκτήσουν αποδοχή και μετά να αυξήσουν το κύρος και την αυτοεκτίμηση τους. (Barbuto & Scholl, 1998; Howell & Shamir, 2005).

Παράλληλα οι χαμένες ψυχές χαρακτηρίζονται από ανεκπλήρωτες βασικές ανάγκες. Με βάση την ιεραρχία αναγκών του Maslow (1954), ο Μπερνς (1978) πρότεινε ότι οι βασικές ανάγκες των οπαδών πρέπει να ικανοποιηθούν προτού επιδιώξουν υψηλότερες φιλοδοξίες. Επομένως, οι χαρισματικοί ηγέτες είναι ιδιαίτερα ελκυστικοί σε περιόδους αβεβαιότητας και αστάθειας όταν υπόσχονται να εκπληρώσουν τις εν λόγω ανάγκες και να αποκαταστήσουν την τάξη (Padilla et al., 2007). Οι άνθρωποι εκδηλώνουν μια ευπάθεια σε προσωπικότητες που πιστεύουν ότι μπορούν να τους προσφέρουν προστασία, απαντήσεις, αγάπη και συντροφιά. Οι χαμένες ψυχές τείνουν να ταυτίζονται με τέτοιους ηγέτες και να τους αντιλαμβάνονται ως πιθανά πρότυπα (Deutsch, 1980; Lindholm, 2002).

Όταν οι καταστροφικοί ηγέτες είναι σε θέση να εκπληρώσουν τις ανεκπλήρωτες ανάγκες των χαμένων ψυχών, αυτοί οι οπαδοί συχνά αναπτύσσουν ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς με τον ηγέτη, μια εξιδανικευμένη αντίληψη για αυτόν και μια επιθυμία να μιμηθούν και να κερδίσουν την έγκριση του (Howell & Shamir, 2005). Ωστόσο, η προσωπική ταύτιση των χαμένων ψυχών με τους ηγέτες δημιουργεί τη δυνατότητα για τυφλή υπακοή (Becker, 1973· Howell & Shamir, 2005· Hummel, 1975· Lipman-Blumen, 2005). Προσφέροντας μια αίσθηση κοινότητας, οι καταστροφικοί ηγέτες μπορούν να προσελκύσουν χαμένες ψυχές που θα θυσιάσουν την αυτονομία τους και θα υπακούσουν σε ανήθικες εντολές για να ευχαριστήσουν τους ηγέτες τους (Padilla et al., 2007).

Επιπλέον, οι χαμένες ψυχές μπορεί να έχουν υποφέρει από κάποιο είδος δυσφορίας στη ζωή, καθιστώντας τους προσωρινά ευπαθείς και ευάλωτους σε καταστροφικούς ηγέτες. Οι χαμένες ψυχές χαρακτηρίζονται από χρόνια ταλαιπωρία, οξεία γεγονότα που μπορεί να προκαλέσουν την ευαισθησία τους, συμπεριλαμβανομένης της αντιμετώπισης του θανάτου ενός αγαπημένου προσώπου ή της απώλειας μιας δουλειάς (Wright & Wright, 1982). Για αυτό το λόγο μπορεί να προσπαθήσουν να αναζητήσουν άμεσες λύσεις μέσω αναγκών για εξουσία, συντροφικότητα και νέο νόημα στη ζωή οδηγώντας σε μια ευαισθησία για ταύτιση με καταστροφικούς ηγέτες (Thoroughgood et al., 2012).

Οι έρευνες δείχνουν ότι τα άτομα που δεν έχουν σαφή αίσθηση του εαυτού τους είναι πιο ευάλωτα σε χαρισματικούς ηγέτες. Η σαφήνεια της αυτο-αντίληψης αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο η αυτο-αντίληψη καθορίζεται σαφώς και με σιγουριά, εσωτερικά

συνεπής και χρονικά σταθερή (Campbell, 1990). Χωρίς μια ώριμη, καλά ενσωματωμένη και κοινωνικά εκτιμημένη αυτο-αντίληψη που να καθοδηγεί τη συμπεριφορά τους, οι χαμένες ψυχές δεν έχουν τις εσωτερικές αξίες που είναι απαραίτητες για την αξιολόγηση του μηνύματος του ηγέτη και των μέσων επιρροής (Howell & Shamir, 2005).

Ως αποτέλεσμα, τείνουν να αναπτύσσουν εξατομικευμένες σχέσεις με χαρισματικούς ηγέτες που χαρακτηρίζονται από την υιοθέτηση μιας αυτοαντίληψης που βασίζεται στη χαρισματική σχέση (Howell & Shamir, 2005). Ο Weierter (1997) υποστήριξε ότι αυτοί οι οπαδοί αντλούν αυξημένη αυτοεκτίμηση από την μίμηση των πεποιθήσεων και των αξιών που εκφράζονται με σιγουριά από τον ηγέτη. Επιπλέον, οι Howell και Shamir (2005) παρατήρησαν ότι τα άτομα με χαμηλή σαφήνεια αντίληψης του εαυτού τείνουν να είναι ιδιαίτερα άποροι ακόλουθοι που είναι μπερδεμένοι και αποπροσανατολισμένοι πριν ενταχθούν στη χαρισματική σχέση. Τέτοια άτομα χρειάζονται αυτο-κατεύθυνση και είναι πιθανό να αναζητήσουν χαρισματικούς ηγέτες, να ταυτιστούν μαζί τους και να αποκτήσουν μεγαλύτερη αίσθηση σκοπού και κατεύθυνσης, καθώς και αυξημένη αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση, από αυτή την ταύτιση. Ενώ η χαμηλή σαφήνεια αυτοαντίληψης ισχύει για κάθε ανώριμο ενήλικα, εφαρμόζεται ιδιαίτερα καλά στους νέους (Padilla et al., 2007; Popper, 2001), την κύρια ομάδα που σχετίζεται με τις χαμένες ψυχές (Cushman, 1984· Galanter, 1980, 1982).

Οι βασικές αυτοαξιολογήσεις αναφέρονται στα «βασικά συμπεράσματα ή τις βασικές αξιολογήσεις που έχουν τα άτομα για τον εαυτό τους» και αντικατοπτρίζουν έναν υψηλότερο παράγοντα προσωπικότητας που αποτελείται από αυτοεκτίμηση, αυτο-αποτελεσματικότητα , τόπο ελέγχου και νευρωτισμό (Judge&Bono, 2001). Αποτελούν ένα ακόμα χαρακτηριστικό των χαμένων ψυχών και αφορά στην συνολική αξία που δίνουν οι άνθρωποι στον εαυτό τους (Harter, 1990). Σχετίζεται, αλλά διαφέρει από τη σαφήνεια της αυτοαντίληψης, καθώς τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση δεν χαρακτηρίζονται συνήθως από μια σαφώς καθορισμένη αρνητική άποψη για τον εαυτό τους, αλλά μάλλον από υψηλή αβεβαιότητα, αστάθεια και ασυνέπεια στην αυτοαντίληψη τους. (Campbell et al., 1996; Howell&Shamir, 2005). Οι χαμένες ψυχές τείνουν να βλέπουν τον εαυτό τους ως άχρηστο και άδειο και συνδέονται με χαμηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης (Galanter, 1982; Howell & Shamir, 2005). Λαχταρούν να είναι κάποιος πιο επιθυμητός, υποκινώντας την τάση τους να ταυτίζονται με χαρισματικούς ηγέτες (Howell & Shamir, 2005; Padilla et al., 2007; Shamir et al., 1993). Οι χαμένες ψυχές

αμφισβητούν τη θέση τους στον κόσμο και έχουν προδιάθεση για χειραγώγηση από χαρισματικούς ηγέτες, εν μέρει, επειδή πιστεύουν ότι μια τέτοια μεταχείριση τους αξίζει (Padilla et al., 2007; Weierter, 1997).

Επίσης, η αυτο-αποτελεσματικότητα αναφέρεται στις πεποιθήσεις σχετικά με την ικανότητα κάποιου να έχει καλή απόδοση (Bandura, 1982). Η έλλειψη αυτο-αποτελεσματικότητας των χαμένων ψυχών είναι εμφανής στην ανάγκη τους οι ηγέτες να τους φροντίζουν και να μεταφέρουν απλές λύσεις σε προβλήματα που δεν μπορούν να λύσουν μόνοι τους (Shaw, 2003). Ο τρόπος ελέγχου αναφέρεται στην πεποίθηση ότι κάποιος ελέγχει τη μοίρα του έναντι της πεποίθησης ότι τα αποτελέσματα προκύπτουν από εξωτερικούς παράγοντες (Rotter, 1966). Οι ακόλουθοι με έναν εξωτερικό τρόπο ελέγχου είναι πιο εύκολο να χειραγωγηθούν και έλκονται από άτομα που φαίνονται ισχυρά και πρόθυμα να τους φροντίσουν (Padilla et al., 2007; Runyon, 1973). Τέλος, ο νευρωτισμός σχετίζεται με το άγχος, το οποίο εκδηλώνεται με φόβο για νέες καταστάσεις και συναισθήματα εξάρτησης και δειλίας (Costa & McCrae, 1988).

Συμμορφωτές – Αυταρχικοί

Σε αντίθεση με τις χαμένες ψυχές, οι αυταρχικοί έχουν άκαμπτες, ιεραρχικές στάσεις που ορίζουν το νόμιμο δικαίωμα των ηγετών να ασκούν εξουσία πάνω τους και την τάση τους να αποδέχονται τέτοια επιρροή άνευ όρων (Altemeyer, 1998, Blass, 1999). Ο Adorno et al. (1950), σκιαγράφησε τον αυταρχικό οπαδό ως έναν τύπο προσωπικότητας που χαρακτηρίζεται από φασιστικές τάσεις. Σε αντίθεση με τη χαμένη ψυχή, της οποίας η προσωπική ταύτιση με τους ηγέτες διαμορφώνει τη συμμόρφωσή της, ο αυταρχικός αισθάνεται την υποχρέωση να υπακούει βάσει του κύρους και της θέσης του ηγέτη, η οποία αντανακλά τη νομιμότητα της δύναμής του (Raven, 1993). Ως εκ τούτου, οι αυταρχικοί δεν υπακούουν επειδή επιδιώκουν την έγκριση ή φοβούνται την τιμωρία, αλλά απλώς επειδή ο ηγέτης κατέχει υψηλότερη θέση στον οργανισμό. Οι αυταρχικοί ακόλουθοι έχουν κάποια χαρακτηριστικά, όπως μια βαθιά ριζωμένη αυταρχική ιδεολογία, μια γνωστική άκαμπτη στάση, μια πίστη σε ένα δίκαιο κόσμο, τα οποία ενισχύουν την πιθανότητα να συμμορφωθούν με καταστροφικούς ηγέτες (Thoroughgood et al., 2012).

Η αυταρχική ιδεολογία βασίζεται σε τρεις τύπους συμπεριφορών, την αυταρχική υποταγή, δηλαδή την άκριτη υπακοή στη νόμιμη εξουσία, το κύρος και τη θέση ενός

ηγέτη στην κοινωνία, τη συμβατικότητα, δηλαδή την αυστηρή αποδοχή και τήρηση των κανόνων και των κοινωνικών συμβάσεων εντός της ομάδας και την αυταρχική επιθετικότητα, δηλαδή μια γενικά μισαλλόδοξη και τιμωρητική στάση απέναντι στους διαφωνούντες. Οι αυταρχικοί οπαδοί που υποστηρίζουν ανήθικους ηγέτες που τείνουν να μεγιστοποιήσουν τη δύναμή τους μπορούν να δημιουργήσουν μια τοξική ένωση, η οποία έχει τη δυνατότητα να «φέρει έναν δικτάτορα στην εξουσία σε μια δημοκρατία» (Altemeyer, 1999). Οι αυταρχικοί είναι επίσης πιο πιθανό να επιδεικνύουν άνευ όρων σεβασμό και εμπιστοσύνη στις νόμιμες αρχές, να είναι εχθρικοί προς τους άλλους στο όνομα της εξουσίας, να συμμετέχουν εθελοντικά στη δίωξη άλλων ομάδων με διαφορετική ιδεολογία και είναι λιγότερο πιθανό να αποδίδουν ευθύνες σε αυτούς που τιμωρούν τους παραβάτες των κανόνων (Altemeyer, 1981· Blass, 1995· Motylet al., 2010· Raden, 1980· Wright & Harvey, 1965). Οι αυταρχικοί μπορεί να γίνουν υποτακτικοί οπαδοί και ακόμη και δράστες καταστροφικών πράξεων υπό τους ηγέτες, συμπεριλαμβανομένων γενοκτονίας, βασανιστηρίων και βομβιστικών επιθέσεων αυτοκτονίας (Altemeyer, 1996, 1999, Blass, 1993).

Η γνωστική άκαμπτη στάση χαρακτηρίζει τα άτομα που έχουν δυσανεξία στην ασάφεια και μια προτίμηση για έναν απλό, καλά καθορισμένο και ξεκάθαρο κόσμο. Αυτά τα άτομα μπορεί να έχουν λιγότερα κίνητρα να επεξεργάζονται πληροφορίες και να ανέχονται την αβεβαιότητα και είναι πιο πιθανό να υποτάσσονται και να υποστηρίζουν νόμιμες αρχές και κοινωνικούς θεσμούς που εξυπηρετούν γνωσιακές ανάγκες για σταθερότητα, σαφήνεια και τάξη (Jugert, Cohrs, & Duckitt, 2009). Επιπλέον, η άκαμπτη στάση τους μπορεί να είναι εν μέρει προϊόν μιας αυστηρής, αυταρχικής ανατροφής, που προτρέπει την υπακοή σε βάρος της αυτονομίας (Ellison & Sherkat, 1991).

Η πίστη σε ένα δίκαιο κόσμο επιτρέπει στους ανθρώπους να αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους σαν να ήταν σταθεροί και τακτοποιημένοι και να εκτρέπουν το άγχος και το φόβο ότι μπορεί να πέσουν θύματα τυχαίων γεγονότων με αποτέλεσμα να στρεβλώνει την άποψή τους για την πραγματικότητα. Στην πραγματικότητα, η πίστη σε ένα δίκαιο κόσμο συνδέεται με τον γνωστικό εξορθολογισμό των ανθρώπων για ανεξήγητες πράξεις βίας και αδικίας μέσω της υποτίμησης των θυμάτων με τα οποία εμπλέκονται. Τέλος το χαρακτηριστικό αυτό μπορεί περαιτέρω να επιτρέψει στους αυταρχικούς οπαδούς να δικαιολογήσουν τη συμμετοχή τους σε ανήθικες πράξεις που διαπράττονται κατ' εντολή καταστροφικών ηγετών. Ο Staub (2003) συμπέρανε ότι η

πίστη σε ένα δίκαιο κόσμο επιτρέπει στους δράστες να πιστεύουν ότι «η ταλαιπωρία των θυμάτων τους αξίζει», πράγμα που οδηγεί σε υποτίμηση του στόχου και στη «δημιουργία μιας νέας ηθικής που δικαιολογεί αυτό που κάνουν» (Staub, 2003). Αυτό διευκολύνει τη μετατόπιση της ηθικής ευθύνης, η οποία επιτρέπει στους οπαδούς να απεμπλακούν ηθικά από τα εγκλήματά τους.

Συμμορφωτές - Παριστάμενοι

Στον αντίποδα των χαμένων ψυχών και των αυταρχικών, οι παριστάμενοι είναι παθητικοί και υποκινούνται κυρίως από τον φόβο. Είναι ένας από τους πιο κοινούς τύπους ευπαθών οπαδών και λειτουργούν με τέτοιο τρόπο προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί το κόστος της μη συμμόρφωσης τους με έναν καταστροφικό ηγέτη (Padilla et al., 2007; Thoroughgood et al., 2012). Σε αντίθεση με τους άλλους συμμορφωτές, οι παρευρισκόμενοι είναι συχνά πιο ανεξάρτητοι, με τα συναισθήματά τους προς τους καταστροφικούς ηγέτες να κυμαίνονται από τον θυμό και την αποδοκιμασία έως την αδιαφορία και την απάθεια. Ο Sankowsky (1995) πρότεινε ότι αυτοί οι οπαδοί μπορεί να έχουν αρνητικές απόψεις για τέτοιους ηγέτες κατ' ιδίαν, αλλά θα τους υποστηρίξουν δημόσια για να θεωρηθούν «καλοί» οπαδοί (Sankowsky, 1995). Δεδομένου ότι δεν τείνουν να υποστηρίξουν προσωπικά καταστροφικούς ηγέτες, αλλά ενεργούν από φόβο, η συμπεριφορά τους μπορεί να κυμαίνεται από απεμπλοκή έως υπακοή ανάλογα με το βαθμό στον οποίο εξαναγκάζονται να ενεργήσουν (Ehrenreich & Cole, 2005).

Οι παριστάμενοι τείνουν επιπρόσθετα, να συμμορφώνονται με καταστροφικές εντολές δεδομένου ότι πιστεύουν ότι η αντίσταση σε καταστροφικούς ηγέτες ή η αποτυχία υπακοής θα έχει αρνητικές συνέπειες και θα οδηγήσει σε κάποια μορφή τιμωρίας (Barbuto, 2000). Η επιρρέπεια των παριστάμενων ακολούθων στους καταστροφικούς ηγέτες έγκειται στο ότι αυτοί χαρακτηρίζονται από α) αρνητικές βασικές αυτοαξιολογήσεις, (β) υψηλή αυτο-παρακολούθηση, (γ) χαμηλή εξωστρέφεια και κυριαρχία και (δ) έλλειψη θαρραλέας-προκοινωνικής διάθεσης.

Όπως και οι χαμένες ψυχές έτσι και οι παρευρισκόμενοι έχουν αρνητικές βασικές αυτοαξιολογήσεις. Ωστόσο, υπάρχουν διαφορές μεταξύ τους. Πρώτον, η χαμηλή αυτοεκτίμηση των παριστάμενων εκδηλώνεται με παθητικότητα παρά με ταύτιση με καταστροφικούς ηγέτες. Κι αυτό διότι τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση είναι λιγότερο ικανά να αμυνθούν ενάντια στην επιθετικότητα, να αντιμετωπίσουν εποικοδομητικά τις

συγκρούσεις ή να αντισταθούν σε όσους επιδιώκουν να τους εκμεταλλευτούν (Matthiesen & Einarsen, 2001) . Δεύτερον, σε αντίθεση με τις χαμένες ψυχές, οι οποίες βασίζονται στους ηγέτες για να τις φροντίζουν, η χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητα των παριστάμενων και ο εξωτερικός τόπος ελέγχου παίζουν σημαντικό ρόλο στην αδυναμία τους να αμφισβητήσουν τους καταστροφικούς ηγέτες και να ελέγξουν τον τύπο ηγεσίας που τους κυβερνά. Πιστεύουν ότι η μοίρα ή η τύχη καθορίζει τις διαδικασίες ηγεσίας που πρέπει να υπομείνουν και να υποταχθούν σε όποιον ηγέτη ανεβαίνει στην εξουσία (Padilla et al., 2007).

Τρίτον ενώ ο νευρωτισμός μπορεί εν μέρει να εξηγεί την αρχική έλξη των χαμένων ψυχών σε ισχυρούς χαρισματικούς ηγέτες, επηρεάζει επίσης τον φόβο των παριστάμενων για την καταναγκαστική δύναμη ενός καταστροφικού ηγέτη. Ο νευρωτισμός σχετίζεται με την αποφυγή βλάβης, την ευαισθησία στην τιμωρία και την ευαισθησία στη συμμόρφωση. Δεδομένης της αγχώδους και ανησυχητικής διάθεσής τους, τα νευρωτικά άτομα συχνά τείνουν να αποφεύγουν τις συγκρούσεις και την αρνητική αξιολόγηση, φοβούνται περισσότερο την εξουσία και είναι πιθανό να είναι περισσότερο παθητικοί και επιρρεπείς στη θυματοποίηση στο χώρο εργασίας και τον εκφοβισμό (Aquino, Grover, Bradfield & Allen, 1999; Tepper et al. , 2006). Ως εκ τούτου εκλαμβάνονται ως ευάλωτοι στόχοι από τους επιτιθέμενους, δηλαδή τους ηγέτες και εν αγνοία τους αναλαμβάνουν το ρόλο του υποτακτικού θύματος επιδεικνύοντας μικρή ικανότητα να προστατεύονται από την κακοποίηση.

Η αυτο-παρακολούθηση που αποτελεί ένα επιπλέον χαρακτηριστικό των παριστάμενων αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο οι άνθρωποι παρακολουθούν και προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους με βάση το πώς τους αντιλαμβάνονται οι άλλοι. Οι ακόλουθοι με υψηλό αυτοέλεγχο χρησιμοποιούν κοινωνικές ενδείξεις για να καθοδηγήσουν τη συμπεριφορά τους σε διαφορετικές καταστάσεις και είναι πρόθυμοι να επιδείξουν μια θετική εικόνα στους άλλους. Έτσι, είναι πιο πιθανό να συμπεριφερθούν με διαφορετικό τρόπο από αυτόν που τους προστάζουν τα πιστεύω και οι αξίες τους . Οι ακόλουθοι με χαμηλό αυτοέλεγχο αναζητούν τη συνέχεια μεταξύ των αξιών και των πράξεων τους και είναι λιγότερο πιθανό να ενδιαφέρονται για το τι σκέφτονται οι άλλοι για αυτούς και να υπακούσουν σε ανήθικες εντολές που δεν συνάδουν με τις αξίες τους (Blass, 1991· Hinrichs, 2007).

Το προτελευταίο χαρακτηριστικών των παριστάμενων είναι ότι πρόκειται για άτομα με

χαμηλή εξωστρέφεια και κυριαρχία τείνουν δηλαδή να είναι ήσυχοι, συγκρατημένοι και οι συμπεριφορές τους είναι σκόπιμες. Είναι λιγότερο πιθανό να αναφέρουν ηθικές παραβιάσεις και παραμένουν σιωπηλοί σχετικά με περιπτώσεις ηθικής κακής συμπεριφοράς ενώ είναι πιο συμμορφωμένοι και επιρρεπείς σε πιέσεις εμφανίζοντας για όλους τους παραπάνω λόγους, υψηλότερα επίπεδα θυματοποίησης στην εργασία. Αντίθετα, τα εξωστρεφή άτομα τείνουν να είναι διεκδικητικά, κοινωνικά, ομιλητικά, δραστήρια και ευγενικά ενώ δεν υποκύπτουν στις πιέσεις για συμμόρφωση και είναι πιο πιθανό να αναλάβουν τον κίνδυνο να εκφράσουν τις ιδέες και τις απόψεις τους έναντι των ηγετών τους. Η εξωστρέφεια θεωρείται επίσης ότι περιλαμβάνει πτυχές διαπροσωπικής κυριαρχίας που ορίζεται ως η τάση να προσπαθείς να αλλάξεις και να ελέγξεις τους άλλους. Τα κυρίαρχα άτομα επιμένουν σε θέματα που είναι σημαντικά για αυτούς και είναι πιο πιθανό να αναφέρουν και συνεχίζουν να αναφέρουν ηθικά παραπτώματα ακόμα κι αν δεν ακούγονται ή τους αντεπιτίθενται (Rothschild & Miethe, 1999).

Το τελευταίο χαρακτηριστικό των παριστάμενων είναι η έλλειψη θαρραλέας-κοινωνικής διάθεσης κατά την οποία οι ακόλουθοι δεν χαρακτηρίζονται από αυξημένα επίπεδα ενσυναίσθησης, αλτρουισμού, ηθική λογική, κοινωνική ευθύνη και ανάληψη κινδύνων. Οι παριστάμενοι ακόλουθοι πιθανόν δεν θα εκδηλώσουν μια ισχυρή κοινωνική θετική συμπεριφορά, όπως για παράδειγμα η συμμετοχή σε μια διαδήλωση, η οποία θα αντιτίθεται στις προθέσεις του ηγέτη, εξαιτίας του φόβου για το προσωπικό και το επαγγελματικό κόστος που μπορεί να υποστούν (Thoroughgood et al., 2012).

Συνεργάτες – Καιροσκόποι

Οι καιροσκόποι ως προσωπικότητες μοιάζουν αρκετά με τις προσωπικότητες των καταστροφικών ηγετών τους. Αυτοί οι οπαδοί βλέπουν τη συμμαχία τους με τέτοιους ηγέτες ως όχημα για προσωπικό κέρδος και ακολουθούν πρόθυμα για να αποκτήσουν οικονομικά, πολιτικά ή επαγγελματικά οφέλη (Lipman-Blumen, 2005; Padilla et al., 2007). Οι καιροσκόποι διαθέτουν προσωπικές φιλοδοξίες και μη κοινωνικοποιημένα χαρακτηριστικά, όπως ο μακιαβελισμός, η απληστία και ο έλεγχος της χαμηλής παρόρμησης που έχουν ως αποτέλεσμα την τάση να επιδεικνύουν πονηριά, εξαπάτηση, χειραγώγηση και ισχυρή πειθώ για απόκτηση προσωπικής δύναμης και ελέγχου (Thoroughgood et al., 2012).

Μια βασική πτυχή των καιροσκόπων είναι η αδηφάγος φιλοδοξία και η προθυμία τους να συνωμοτήσουν με αυτούς που μπορούν να τους ανταμείψουν για τις υπηρεσίες τους. Είναι ικανοί να προωθήσουν την καταστροφική ατζέντα του ηγέτη για να προχωρήσουν, παραβιάζοντας τους ηθικούς κώδικες δεοντολογίας και παίρνοντας μέρος σε υποθέσεις διαφθοράς. Είναι επίσης πιο πιθανό να εκμεταλλεύονται άλλους και να ακολουθούν καταναγκαστικές πολιτικές για να προωθήσουν τα συμφέροντά τους (McClelland, 1975; Padilla et al., 2007). Οι καιροσκόποι και οι καταστροφικοί ηγέτες μοιράζονται ορισμένα μη κοινωνικοποιημένα χαρακτηριστικά όπως ο μακιαβελισμός, η απληστία και τα χαμηλά επίπεδα αυτοελέγχου (Padilla et al., 2007). Ο μακιαβελισμός αναφέρεται σε μια τάση των ατόμων να εξαπατούν, να χειραγωγούν και να συμπεριφέρονται με ισχυρή πειθώ για να αποκτήσουν προσωπική δύναμη και έλεγχο (Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009).

Η απληστία καθώς και η έλλειψη αυτοελέγχου είναι δυο ακόμα βασικά χαρακτηριστικά των καιροσκόπων ακόλουθων. Η απληστία σχετίζεται με την επιθυμία συγκέντρωσης αγαθών, εξουσίας και κοινωνικής θέσης χωρίς να λαμβάνονται υπόψιν σημαντικές παράμετροι των ενεργειών που χρειάζονται για να αποκτηθούν όλα τα παραπάνω. Η έλλειψη αυτοελέγχου ουσιαστικά αποτελεί μια πειστική εξήγηση, για τους λόγους που οι καιροσκόποι προβαίνουν σε πράξεις ακόμα και έκνομες προκειμένου να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα των ηγετών τους. Το χαρακτηριστικό αυτό, ουσιαστικά οδηγεί στην εμπλοκή σε αποκλίνουσες συμπεριφορές οι οποίες βλάπτουν τον οργανισμό αλλά και την κοινωνία (Thoroughgood et al., 2012).

2.2. Χαρακτηριστικά τοξικών και καταστροφικών ηγετών

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώνεται ότι υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που προβλέπουν την τάση ενός ηγέτη να εμπλέκεται σε κακή συμπεριφορά και ενέργειες (Krasikova, Green, & LeBreton, 2013; Padilla et al., 2007; Schaubroeck et al., 2007). Τα καταστρεπτικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την εχθρότητα και την αρνητική συναισθηματικότητα, τις απαιτήσεις προσωπικής δύναμης, την απαισιόδοξη άποψη του κόσμου, το προσωπικό χάρισμα και μια σκοτεινή τριάδα προσωπικοτήτων: τη ναρκισσιστική, τη μακιαβελική και την ψυχοπαθητική.

Η Pelletier (2010) διαπίστωσε ότι οι τοξικοί ηγέτες είναι επίσης ειδικευμένοι στην ανάπτυξη της διχοτομίας «εμείς / αυτοί» με σκοπό την ενίσχυση του «εμείς». Για να

ενισχύσουν αυτήν τη διχοτομία, οι ηγέτες εντοπίζουν αποδιοπομπαίους τράγους, θέτουν κακόβουλα σχέδια εναντίον τους και παρακινούν τους οπαδούς τους να τους καταδικάσουν. Οι τοξικοί ηγέτες διαβρώνουν τη συνοχή της μονάδας και ξεφουσκώνουν το ηθικό. Επίσης διαπίστωσε ότι η καταχρηστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τις προθέσεις του κύκλου εργασιών και την ψυχολογική δυσφορία, και σχετίζεται αρνητικά με τη συναισθηματική και συνεχή δέσμευση, την ικανοποίηση από την εργασία και τη ζωή (Pelletier, 2010: 377).

Οι Webster, Brough and Daly (2016) στην έρευνά τους, όρισαν γενικά ότι η τοξική ηγεσία αναφέρεται σε άτομα που έχουν την τάση να χειραγωγούν και να επιδεικνύουν εκφοβιστικές, αλαζονικές και ανήθικες συμπεριφορές προς εκείνους που βρίσκονται γύρω τους με ένα συστηματικό και επαναλαμβανόμενο τρόπο (Webster, Brough, & Daly, 2016). Κατά την Lipman-Blumen(2005) ο τοξικός ηγέτης είναι αυτός που έχει δηλητηριώδη επίδραση στους ανθρώπους ή στους οργανισμούς στους οποίους ηγείται. Πρόκειται για άτομα που εξαιτίας της καταστροφικής συμπεριφοράς τους και των δυσλειτουργικών προσωπικών τους χαρακτηριστικών, δημιουργούν μια σοβαρή και διαρκή δηλητηριώδη επίδραση στα άτομα και τις οικογένειες τους και στους οργανισμούς που διοικούν και τους αφήνουν σε χειρότερη κατάσταση από αυτή που βρίσκονταν όταν τους ανέλαβαν. Εκτός από τα παραπάνω, η Lipman-Blumen (2005) θεωρεί ότι ο τοξικός ηγέτης φέρει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία είναι:

- Η πρόθεσή του να βλάψει τους άλλους ή να λειτουργήσει εις βάρος τους. Αυτό το γνώρισμα είναι αυτό που ξεχωρίζει τον τοξικό ηγέτη από τους ηγέτες που είναι απλώς απρόσεκτοι ή ακούσια τοξικοί ηγέτες
- Η ακόρεστη φιλοδοξία του που τον σπρώχνει να βάζει την δική του ευημερία, την δύναμη και την δόξα πάνω από την ευημερία των οπαδών- ακολούθων - υφισταμένων του
- Η αλαζονεία του που τον εμποδίζει να αναγνωρίσει τα λάθη του, οπότε και δεν μπορεί να τα διορθώσει
- Ο εγωισμός του που δεν τον αφήνει να δει, όχι μόνο τα λάθη του αλλά και τα μειονεκτήματα και τις ελλείψεις του
- Η απληστία που τον κάνει να θέτει ως πρωταρχικό του στόχο το χρήμα χωρίς να υπολογίζει οποιοδήποτε άλλο κόστος
- Η αμέλεια για το πως οι συνέπειες των πράξεων του επηρεάζουν τους άλλους

αλλά και τον ίδιο του τον εαυτό

- Η δειλία που τον εμποδίζει στο να πάρει κάποιες δύσκολες αποφάσεις και να προβεί σε δύσκολες ενέργειες
- Η καθαρή ανικανότητα ή η αποτυχία του να καταλάβει την αληθινή φύση του προβλήματος και η αδυναμία του να αναλάβει αποτελεσματικά δράση
- Τέλος, η έλλειψη ακεραιότητας, ο κυνισμός, η αναξιοπιστία, η υποκρισία και η διαφθορά είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που συμπληρώνουν την γκάμα ενός τοξικού ηγέτη

Όσον αφορά στη συμπεριφορά του τοξικού ηγέτη, αυτή είναι πολλές φορές εσκεμμένα ταπεινωτική, απαξιωτική, αποθαρρυντική και εκφοβιστική προς τους οπαδούς του καθώς με αυτόν τον τρόπο προσπαθεί να τους αποδυναμώσει.

Σκοπός του είναι να τους κάνει να πιστέψουν ότι αυτός είναι ισχυρός και αυτοί είναι ανίκανοι σε σύγκριση με αυτόν, υπονομεύοντας με αυτό τον τρόπο την ικανότητά τους να ενεργούν ανεξάρτητα. Καταπνίγουν τις εποικοδομητικές κριτικές και διδάσκουν τους υποστηρικτές τους (μερικές φορές με απειλές και απολυταρχισμό) να συμμορφώνονται με την κρίση και τις πράξεις των ηγετών χωρίς να αμφισβητούν.

Πολλές φορές ψεύδεται, δεν δέχεται την κριτική και ανατρέπει τις διαδικασίες που έχουν ως σκοπό να προστατέψουν την αλήθεια και την δικαιοσύνη. Με αυτόν τον τρόπο εμπλέκεται συχνά σε ανήθικες, παράνομες και πολλές φορές εγκληματικές πράξεις. Ένα άλλο πράγμα που κάνει ο τοξικός ηγέτης είναι να προσπαθήσει να διαρρήξει την συνοχή της ομάδας του. Ξεχωρίζει κάποιον υφιστάμενο του ως αποδιοπομπαίο τράγο ώστε να παροτρύνει τους οπαδούς του να τον κατηγορήσουν και να τον τιμωρήσουν.

Τέλος δομεί με τέτοιο τρόπο την λειτουργία του στον οργανισμό, ώστε σε περίπτωση ανατροπής του, το κόστος να είναι πολύ μεγάλο για τον οργανισμό ώστε να αποτρέψει την πιθανότητα απομάκρυνσης του.

Εχθρότητα και αρνητική συναισθηματικότητα

Οι ηγέτες που εμφανίζουν εχθρότητα και χαρακτηριστικά αρνητικής συναισθηματικότητας έχουν μια απαισιόδοξη προοπτική για τη ζωή, είναι απαθείς απέναντι στους άλλους, και δεν έχουν την ικανότητα να επικοινωνούν αποτελεσματικά (προφορικά και μη λεκτικά), κάτι που επηρεάζει αρνητικά τους υφισταμένους

(Schaubroeck et al., 2007). Οι επόπτες που έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά πιστεύουν ότι οι άνθρωποι έχουν κίνητρα για προσωπικά συμφέροντα και, ως αποτέλεσμα, ο ηγέτης αναπτύσσει δυσπιστία για τους άλλους, ειδικά τους υφισταμένους τους και αντιδρά με εχθρικό τρόπο. Εκείνοι που εμφανίζουν αυτό το γνώρισμα έχουν χρόνια αρνητικά συναισθήματα, είναι συναισθηματικά ασταθείς και λιγότερο αποτελεσματικοί ως ηγέτες (Schaubroeck et al., 2007).

Απαιτήσεις προσωπικής δύναμης και απαισιόδοξη άποψη του κόσμου

Σύμφωνα με τη θεωρία των αναγκών του McClelland (1975), υπάρχουν δύο τύποι ισχύος. Η κοινωνικοποιημένη εξουσία συνδέεται με ηγέτες που είναι αποτελεσματικοί, παρέχουν υπηρεσίες στους άλλους πριν από τον εαυτό τους, επιδεικνύουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και εξουσιοδοτούν τους οπαδούς να επιτυγχάνουν οργανωτικούς στόχους (Yukl, 1999). Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν εξατομικευμένη δύναμη έχουν οξεία ανάγκη για εξουσία, ηθικό δηλητήριο, χειραγώγηση και κατάχρηση της θέσης εξουσίας τους για την επίτευξη προσωπικών στόχων ανεξάρτητα από τη βλάβη που προκαλείται στους υφισταμένους τους (Padilla et al., 2007; Yukl, 1999). Αυτή η αρνητική συμπεριφορά μπορεί να προκύψει από μια τραυματική παιδική ηλικία που απευαισθητοποίησε τον ηγέτη και δημιούργησε μια παραμορφωμένη άποψη του κόσμου.

Προσωπικό χάρισμα.

Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι ελκυστικοί, έχουν την έμφυτη ικανότητα να γοητεύουν και να επηρεάζουν τους άλλους να πιστεύουν στο όραμά τους (Sankowsky, 1995). Οι ηγέτες με το χαρακτηριστικό του χαρισματικού είναι πειστικοί και χτίζουν νωρίς στη σχέση με τους οπαδούς τους την εμπιστοσύνη, με την επιθυμία να ενσταλάξουν την πίστη που αυξάνει το επίπεδο εξουσίας του ηγέτη (Samnani & Singh, 2013).

Οι καταστροφικοί ηγέτες χρησιμοποιούν το χάρισμα για να κάνουν κατάχρηση εξουσίας για προσωπικό κέρδος, να λαμβάνουν πίστωση για τα επιτεύγματα των άλλων και να μην λογοδοτούν για προσωπικά λάθη (Yukl, 1999). Οι μελετητές έχουν εντοπίσει δύο τύπους χαρισματικών ηγετών, τους κοινωνικοποιημένους και τους εξατομικευμένους (Howell, 2005). Ο κοινωνικοποιημένος χαρισματικός ηγέτης εξυπηρετεί τους άλλους πριν από τον εαυτό του, και ο εξατομικευμένος χαρισματικός ηγέτης καθιερώνει συμμαχία οπαδών και εμπιστοσύνη νωρίς στη σχέση ηγέτη-οπαδού, την οποία χρησιμοποιεί για προσωπικό του κέρδος (Howell, 1988; Howell & Shamir, 2005) με αποτέλεσμα, οι οπαδοί να υπακούουν

και να συμμορφώνονται με την ατζέντα ηγετών για να δημιουργήσουν ενότητα στην ομάδα. Τα αρνητικά συναισθήματα μπορεί να έχουν επιζήμιες συνέπειες για τη μακροπρόθεσμη απόδοση των εργαζομένων εκτός ομάδας. Τα μέλη της ομάδας υποστηρίζουν αναμφισβήτητα τον χαρισματικό ηγέτη και τείνουν να αγνοούν την καταστροφική ηγετική συμπεριφορά (Pelletier, 2012).

Ιστορικά, η έρευνα για την καταστροφική ηγεσία αναγνωρίζει το χάρισμα ως κεντρικό χαρακτηριστικό. Ο Padilla και οι συνεργάτες του (2007) σημειώνουν ότι, ενώ δεν είναι όλοι οι χαρισματικοί ηγέτες καταστροφικοί, οι καταστροφικοί ηγέτες είναι συνήθως χαρισματικοί. Εκτός από τα παραπάνω χαρακτηριστικά υπάρχει μια ολοκληρωμένη θεωρία γύρω από τρία χαρακτηριστικά τα οποία προσδιορίζουν το προφίλ του τοξικού ηγέτη. «Η σκοτεινή τριάδα των προσωπικοτήτων» περιγράφει ηγέτες που είναι ναρκισσιστικοί, μακιαβελικοί ή έχουν ψυχοπαθητική προσωπικότητα. Οι Paulhus and Williams (2002) προσδιόρισαν την «σκοτεινή τριάδα» η οποία αποτελείται από τρία κοινωνικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τον μακιαβελισμό, τον ναρκισσισμό και την ψυχοπάθεια, τα οποία έχει βρεθεί ότι συνδέονται με αρνητικά και κοινωνικά αποτελέσματα. Οι μελέτες περιγράφουν αυτά τα χαρακτηριστικά ως συμπεριφορικές, λεκτικές και μη λεκτικές εκδηλώσεις που δημιουργούν ένα περιβάλλον κοινωνικών και ψυχολογικών πιέσεων για τους υφισταμένους (Schaubroeck et al., 2007). Αυτοί οι τύποι προσωπικότητας χρησιμοποιούν καταναγκαστική δύναμη για να χειραγωγούν και να αναγκάζουν τους οπαδούς να επιτύχουν τους στόχους τους (French & Raven, 1959). Τα χαρακτηριστικά της σκοτεινής τριάδας είναι αλληλένδετα, αλλά κάθε διαταραχή της προσωπικότητας έχει μοναδικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν δυσμενώς τα αποτελέσματα στο χώρο εργασίας (Jonason, Slomski, & Partyka, 2012). Κάθε ένα από τα τρία στοιχεία παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Ναρκισσισμός

Άτομα με ναρκισσιστική προσωπικότητα επιδεικνύουν διογκωμένη αίσθηση δικαιώματος, αυτοεκτίμησης και έντονης ανταγωνιστικότητας που μπορεί να οδηγήσει σε κατάχρηση εξουσίας, να επικεντρωθούν στην επίτευξη των προσωπικών τους στόχων και να αγνοήσουν τους άλλους στην επιδίωξη της επιτυχίας (Krasikova et al., 2013; Hogan & Hogan 2001). Οι ναρκισσιστικοί ηγέτες απαιτούν σεβασμό από τους άλλους και στην επιδίωξη προσωπικών στόχων θα εκμεταλλευτούν προσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις. Αυτός ο τύπος συμπεριφοράς θέτει τους οπαδούς σε μεγάλο

κίνδυνο να βιώσουν καταχρηστική επίβλεψη λόγω του κινήτρου του ηγέτη για ατομικό επίτευγμα (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Ο ναρκισσισμός σχετίζεται στενά με το χάρισμα και την εξατομικευμένη χρήση της εξουσίας και περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως «κυριαρχία, μεγαλοπρέπεια, αλαζονεία, δικαιώματα και η εγωιστική επιδίωξη της ευχαρίστησης» (Padilla et al., 2007, p. 181).

Οι ναρκισσιστικοί ηγέτες αγνοούν τις απόψεις των άλλων και συχνά διεκδικούν ειδικές γνώσεις ή προνόμια ενώ απαιτούν αναμφισβήτητη υπακοή (O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner, & Connelly, 1995). Τα μεγαλοπρεπή όνειρά τους για δύναμη και επιτυχία προκαλούν τους ναρκισσιστές να αγνοήσουν το εξωτερικό περιβάλλον στη προσπάθεια να εκπληρώσουν το όραμά τους (Padilla et al., 2007). Παράλληλα ο ναρκισσισμός είναι μια υπερβολική αγάπη του ανθρώπου για τον εαυτό του η οποία όμως προάγει το αίσθημα της ανωτερότητας στην αρνητική του έκφραση (Rosenthal and Pittinsky, 2006). Δηλαδή πρόκειται για προσωπικότητες οι οποίες χαρακτηρίζονται από υπερβολική αγάπη για τον εαυτό τους, επιδιώκουν την προσοχή και επιδεικνύουν αισθήματα ανωτερότητας (Rosenthal and Pittinsky, 2006). Οι ναρκισσιστές τείνουν να βλέπουν τους άλλους ως κατώτερα όντα και πιστεύουν ότι είναι μοναδικοί και ξεχωριστοί επιθυμώντας προσοχή και επαίνους.

Μακιαβελισμός

Ο Μακιαβελισμός χρησιμοποιείται ως όρος για να περιγράψει τις χειραγωγικές και πονηρές προσωπικότητες που χρησιμοποιούν τα απαραίτητα μέσα για να επιτύχουν τους στόχους τους. Ο όρος προέρχεται από τον Niccolo Machiavelli, ο οποίος έγραψε το βιβλίο «*Ο πρίγκιπας*», στο οποίο υποστηρίζει ότι τα ψέματα, η χειραγωγή και η ισχυρή πειθώς αποτέλεσαν εργαλεία για την απόκτηση της πολιτικής και της κοινωνικής εξουσίας. Συνήθως, οι ηγέτες που περιγράφονται ως Μακιαβελιστές είναι πολιτικά προσανατολισμένοι, επιδιώκουν να ελέγχουν τους οπαδούς, χρησιμοποιούν τακτικές διαχείρισης εντυπωσιασμού και παραπλάνησης προς όφελος τους (Jakobwitzand, 2006).

Οι Μακιαβελιστές ηγέτες καταδεικνύουν υψηλά επίπεδα χειραγώγησης και χρησιμοποιούν πειθώ για να εκμεταλλευτούν τους οπαδούς τους και να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους (Kiazad, etal. 2010). Τα άτομα με αυτή την προσωπικότητα συνήθως έχουν υψηλή νοημοσύνη και χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Η έλλειψη ανησυχίας τους για τους ανθρώπους τους διευκολύνει να απορρίψουν τις

ανάγκες των υφισταμένων και να χρησιμοποιήσουν τους ανθρώπους ως εργαλεία για την επίτευξη προσωπικού τους κέρδους (Boddy, 2010). Τέλος, τα άτομα αυτά είναι λιγότερο ευαίσθητα στην κοινωνική επιρροή, δεν νοιάζονται για τις ανάγκες και τις προσδοκίες των άλλων κι ως εκ τούτου είναι απίθανο να επιδιώκουν επικοινωνιακούς στόχους που να ευνοούν τα συμφέροντα των άλλων έναντι των δικών τους.

Ψυχοπαθητική προσωπικότητα

Η ψυχοπάθεια συνδυάζει τις πιο αρνητικές πτυχές του ναρκισσιστή με τις πιο αρνητικές πτυχές του Μακιαβελισμού. Οι ηγέτες με ψυχοπαθητική προσωπικότητα χρησιμοποιούν απειλές, χειραγώγηση και επιθετική πειθώ για την επίτευξη προσωπικών στόχων. Είναι εγωκεντρικοί, παρορμητικοί, επιθετικοί, ξέρουν να χειραγωγούν τους άλλους και είναι επιρρεπείς στο ψέμα. Η αδυναμία τους να δείξουν ενσυναίσθηση και οι καταστροφικές συμπεριφορές τους, τους διευκολύνει να αγνοήσουν τα συναισθήματα των άλλων και να τα εκμεταλλευτούν για προσωπικό κέρδος (Boddy, 2010; Krasikova et al., 2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

3.1. Η εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα.

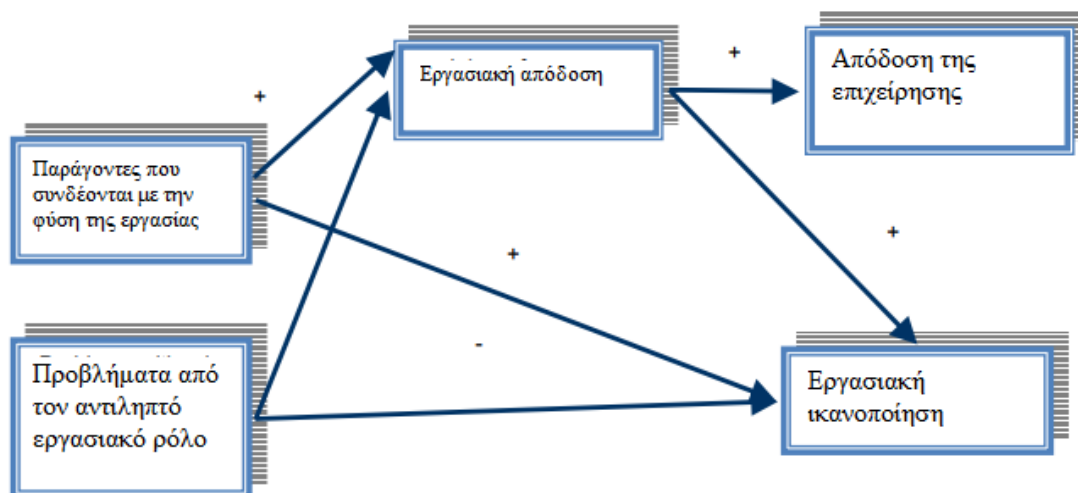
Παρά το σημαντικό ενδιαφέρον για τη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης και δυσαρέσκειας, η κατανόηση για αυτά τα φαινόμενα δεν έχει προχωρήσει με ρυθμό ανάλογο με τις ερευνητικές προσπάθειες. Παράλληλα, η ικανοποίηση από την εργασία αντιπροσωπεύει έναν από τους πιο σύνθετους τομείς που αντιμετωπίζουν τα σημερινά διευθυντικά στελέχη. Στις απαρχές της εννοιολογικής προσέγγισης της εργασιακής ικανοποίησης ο Horrock (1935) την όρισε ως οποιονδήποτε συνδυασμό ψυχολογικής, φυσιολογικής και περιβαλλοντικής περιστασης που κάνει ένα άτομο να θεωρεί ότι είναι ικανοποιημένο με τη δουλειά του (Horrock, 1935, p. 47). Σύμφωνα με τη προσέγγιση αυτή, αν και στην εργασιακή ικανοποίηση επιδρούν πολλοί εξωτερικοί παράγοντες παραμένει κάτι που σχετίζεται αρκετά με το εσωτερικό του ανθρώπου και τον τρόπο που αισθάνεται ο εργαζόμενος. Δηλαδή η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων που προκαλούν αίσθημα ικανοποίησης.

Επιπλέον ένας από τους πιο συχνά αναφερόμενους ορισμούς για την εργασιακή ικανοποίηση από την βιβλιογραφία είναι αυτός που δόθηκε από τον Spector, ο οποίος θεωρεί ότι σχετίζεται με τον τρόπο που νιώθουν οι άνθρωποι για τη δουλειά τους και τις διάφορες πτυχές της. Η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει έναν συνδυασμό θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων που τρέφουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους κι ως εκ τούτου μπορεί οποιαδήποτε εργασιακή κατάσταση να δημιουργεί ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Αναγνώρισε παράλληλα ότι ένας εργαζόμενος που απασχολείται σε έναν οργανισμό, φέρνει μαζί του τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις εμπειρίες που καθορίζουν τις προσδοκίες του. Συνεπώς η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει το βαθμό που οι προσδοκίες αυτές εκπληρώνονται (Spector, 1997).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι η συλλογή των συναισθημάτων και των πεποιθήσεων που έχουν οι άνθρωποι για την τρέχουσα εργασία τους και τα επίπεδα ικανοποίησης μπορεί να κυμαίνονται από ακραία ικανοποίηση έως ακραία δυσαρέσκεια. Επιπρόσθετα οι άνθρωποι αναπτύσσουν διαφορετικές στάσεις για διάφορες πτυχές

της θέσης εργασίας τους όπως το αντικείμενο της εργασίας, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους ή τους υφισταμένους και την αμοιβή τους (George & Jones, 2008, p. 78). Καθίσταται αντιληπτό ως τώρα πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια σύνθετη και πολύπλευρη έννοια που μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ασυνήθιστα μεγάλο αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση από τα κίνητρα των εργαζομένων, ενώ το επίπεδο κινήτρων έχει αντίκτυπο στην παραγωγικότητα, και συνεπώς και στην απόδοση της επιχείρησης.

Κι ως εκ τούτου κρίνεται σκόπιμο να διευκρινιστεί ότι παρά το γεγονός ότι η ικανοποίηση συνήθως συνδέεται με το κίνητρο, η φύση αυτής της σχέσης δεν είναι ξεκάθαρη. Η ικανοποίηση δεν είναι σε καμία περίπτωση ίδια με τα κίνητρα καθώς αποτελεί μια στάση, αλλά τα κίνητρα είναι μια εσωτερική κατάσταση. Θα μπορούσε, για παράδειγμα, το κίνητρο να συνδέεται με ένα προσωπικό αίσθημα επιτυχίας, είτε ποσοτικό είτε ποιοτικό (Mullins, 2005, p. 700). Οι Christen et. al. (2006) αναγνωρίζοντας όλες τις παραπάνω διαστάσεις της ικανοποίησης από την εργασία προχώρησαν στη σχηματική απεικόνιση του τρόπου που επηρεάζεται η εργασιακή ικανοποίηση από τέσσερις κρίσιμους παράγοντες όπως φαίνεται παρακάτω.



Εικόνα 3. Μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης των Christen, Iyer and Soberman (2006).

Πηγή: Μετάφραση από (Christen, et al., 2006)

Από το παραπάνω διάγραμμα διαπιστώνεται η πολυδιάστατη σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με τους διάφορους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία. Φαίνεται πως οι παράγοντες και τα προβλήματα που συνδέονται με την εργασία επηρεάζουν ευθέως την εργασιακή απόδοση αλλά και την εργασιακή ικανοποίηση.

Επίσης υπάρχει απευθείας επίδραση της εργασιακής απόδοσης με την απόδοση της επιχείρησης αλλά και την ικανοποίηση από την εργασία (Christen, et al., 2006).

Συνολικά πέραν της σημασίας της εννοιολογικής προσέγγισης της εργασιακής ικανοποίησης, είναι αναγκαίο να επισημανθεί ότι επιδρά και σε διάφορες πτυχές του οργανισμού αλλά και στην ψυχολογία του ανθρώπου. Οι σημαντικότερες ίσως επιδράσεις της εργασιακής ικανοποίησης είναι στην παραγωγικότητα, την αφοσίωση, και στη συμμετοχή των εργαζομένων στις διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες (Aziri, 2011).

3.2. Τοξική ηγεσία στο δημόσιο τομέα

Όπως ήδη έχει αναφερθεί η ύπαρξη τοξικής ηγεσίας δεν έχει διερευνηθεί σε μεγάλο βαθμό στο δημόσιο τομέα ωστόσο όμως οι υπάρχουσες μελέτες διαφωτίζουν το πεδίο σε μεγάλο βαθμό. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έχει γενικά προκύψει ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν τοξική ηγεσία είναι περισσότερο πιθανόν να έχουν μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία τους καθώς και μειωμένη απόδοση. Η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται ως ψυχολογικοί, φυσιολογικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες που προκαλούν ένα άτομο να είναι ικανοποιημένο ή μη από την εργασία του. Όταν ένα άτομο είναι ικανοποιημένο από την εργασία του, αναπτύσσει θετική στάση απέναντι σε αυτήν, ενώ η μη ικανοποίηση από την εργασία του, μπορεί να αποδειχθεί επιζήμια για την προσωπική και επαγγελματική του ευημερία. Συνέπεια της μη ικανοποίησης από την εργασία του μπορεί να είναι μειωμένη απόδοση εργασίας, αυξημένη πιθανότητα αποχώρησης, αυξημένα επίπεδα άγχους (Christen, Iyer, & Soberman, 2006).

Οι Omar, Robinson & Dudau (2017) διερεύνησαν την ύπαρξη της τοξικής ηγεσίας στα δημόσια Πανεπιστήμια της Μαλαισίας καθώς και τα χαρακτηριστικά των τοξικών ηγετών. Αξιοποίησαν τη μεικτή μέθοδο έρευνας, δηλαδή συνδυασμό ποιοτικής με ποσοτική στρατηγική, πραγματοποιώντας συνεντεύξεις σε δεκαεπτά (17) συμμετέχοντες και διαμοιρασμό ερωτηματολογίων σε 150 συμμετέχοντες. Το δείγμα της έρευνας αποτελούταν από λέκτορες και βοηθούς καθηγητών του πανεπιστημίου. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ύπαρξη τοξικής ηγεσίας στο εργασιακό περιβάλλον οδηγεί σε συναισθηματικές διαταραχές, μειωμένη απόδοση και αντικοινωνική συμπεριφορά εκ μέρους των εργαζομένων. Παράλληλα οι συμμετέχοντες διατύπωσαν την άποψη ότι η κουλτούρα του οργανισμού και η

ιεραρχική δομή επιτρέπουν και ενθαρρύνουν την τοξική ηγεσία, στο περιβάλλον του πανεπιστημίου. Τέλος οι ερευνητές στα συμπεράσματα της μελέτης τους επισημαίνουν ότι στα δημόσια πανεπιστήμια, ενώ γενικά διοικούνται από πρόσωπα με αυξημένες διανοητικές ικανότητες, εξακολουθούν να υπάρχουν πολυάριθμα φαινόμενα τοξικής ηγεσίας (Omar, et al., 2017).

Οι Zaabi, Elanain & Ajmal (2018) διερεύνησαν την επίδραση της τοξικής ηγεσίας στα εργασιακά αποτελέσματα, για τους εργαζομένους σε δημόσιες τράπεζες των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων. Αξιολόγησαν επίσης τον άμεσο και έμμεσο αντίκτυπο της τοξικής ηγεσίας στην οργανωτική εμπιστοσύνη, την οργανωτική συμπεριφορά και την παραγωγικότητα της ομάδας μέσω του μεσολαβητικού ρόλου της συνοχής των ομάδων στον τραπεζικό τομέα. Εφάρμοσαν μια ποσοτική προσέγγιση, χρησιμοποιώντας μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων (SEM) με την ανάλυση δομών ροής (AMOS) για την αξιολόγηση της επίδρασης της τοξικής ηγεσίας στα αποτελέσματα της εργασίας. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η τοξική ηγεσία στον τραπεζικό τομέα έχει σημαντική σχέση με την οργανωτική εμπιστοσύνη, την οργανωτική συμπεριφορά και την παραγωγικότητα των τραπεζικών ομίλων (Zaabi, et al., 2018).

Ο Uysal (2019) διερεύνησε την επίδραση του εργασιακού άγχους στην εργασιακή ικανοποίηση καθώς και την επίδραση της τοξικής ηγεσίας στην παραπάνω σχέση. Επέλεξε να πραγματοποιήσει την έρευνά του σε δημόσιους υπαλλήλους καθώς όπως αναφέρει τα κριτήρια της απόδοσης και της επιτυχίας συχνά παραγκωνίζονται στους δημόσιους οργανισμούς και οι ηγέτες είναι πιο επιρρεπείς σε τοξικές συμπεριφορές. Για την πραγμάτωση της έρευνας επέλεξε με τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας 124 εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα και ανέπτυξε ένα μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση και εξαρτημένη την τοξική ηγεσία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν αρχικά ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ εργασιακού άγχους και εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης η ερμηνεία των σταθερών του μοντέλου έδειξαν ότι μια αύξηση κατά μια μονάδα στο εργασιακό άγχος μείωσε κατά 0,308 μονάδες την εργασιακή ικανοποίηση και μια αύξηση κατά μια μονάδα στην αντίληψη περί τοξικής ηγεσίας μείωνε 0,111 μονάδες την εργασιακή ικανοποίηση (Uysal, 2019).

Οι Franken & Plimmer (2019) εξέτασαν τη σημασία της ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς υποθέτοντας αρχικά ότι η αναποτελεσματική ηγεσία μειώνει την ανάπτυξη των εργαζομένων και συνολικά οδηγεί σε μη ποιοτικές παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες. Μάλιστα, όπως έχει επισημανθεί και από προηγούμενες μελέτες, το ενδιαφέρον διερεύνησης της τοξικής ή καταστροφικής ηγεσίας στο δημόσιο τομέα έγκειται στο γεγονός ότι επιτρέπει ευκολότερα την ανάπτυξη τέτοιων συμπεριφορών λόγω της οργανωτικής δομής αλλά και της έλλειψης ιδιωτικού συμφέροντος τουλάχιστον σε άμεσο επίπεδο. Για την πραγμάτωση της έρευνας αξιοποιήθηκε η ποιοτική ερευνητική στρατηγική και συγκεκριμένα πραγματοποιήθηκαν σε τρεις φάσεις συνεντεύξεις προς 33 συμμετέχοντες. Στην πρώτη φάση οι συνεντεύξεις σε δέκα (10) εργαζομένους στο δημόσιο τομέα εντόπισαν κρίσιμα περιστατικά με επιβλαβείς συμπεριφορές. Στη δεύτερη φάση πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις σε δέκα (10) συμμετέχοντες για να προσδιοριστούν οι αιτιώδεις διεργασίες και τα αποτελέσματα των επιβλαβών ηγετικών συμπεριφορών. Και τέλος στην τρίτη φάση, που εξυπηρέτησε στον έλεγχο επικύρωσης με δυο ομάδες εστίασης, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις σε δεκατρείς συμμετέχοντες.

Διαπιστώθηκε συνολικά ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι αντιμετώπισαν χαμηλή κοινωνική και επαγγελματική υποστήριξη από τους ηγέτες, αντιδραστικές συμπεριφορές και διοίκηση προς τα πάνω αλλά όχι προς τα κάτω. Επίσης βρέθηκαν διάφορες επιβλαβείς συμπεριφορές και σε κάποιες περιπτώσεις τοξικοί ηγέτες ενώ τα σημαντικότερα ευρήματα ήταν η μειωμένη εμπιστοσύνη των εργαζομένων, τα περιορισμένα κίνητρα, η έλλειψη συνεργασίας καθώς και οι περιορισμένες ευκαιρίες ανάπτυξης και κατάρτισης. Συνολικά, οι ερευνητές επισημαίνουν ότι η τοξική ηγεσία και γενικά οι επιβλαβείς συμπεριφορές των ηγετών επιδρούν αρνητικά σε ολόκληρο το φάσμα της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών ενώ παράλληλα προκαλούν σημαντικές κοινωνικές επιπτώσεις. Δηλαδή σε κοινωνικό επίπεδο η τοξική ηγεσία παρεμποδίζει την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών ενώ ταυτόχρονα το πρόβλημα διογκώνεται κι ως εκ τούτου διαρκώς περιορίζεται η ικανότητα του οργανισμού να το περιορίσει (Franken&Plimmer, 2019).

Στην Ελλάδα όπως ήδη σημειώθηκε οι έρευνες για την τοξική ηγεσία στο δημόσιο τομέα είναι εξαιρετικά περιορισμένες και κατά βάση πρόκειται για διπλωματικές

εργασίες. Η Τσιούμπου (2019) για παράδειγμα διερεύνησε τη σχέση μεταξύ τοξικής ηγεσίας και της ευζωίας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Παρά το γεγονός ότι δεν διερευνήθηκε η εργασιακή ικανοποίηση διαπιστώθηκε ότι συνολικά οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα έδειξαν υψηλή αυτοεκτίμηση και ως εκ τούτου δεν διαπιστώθηκε επίδραση της τοξικής ηγεσίας σε αυτούς. Τέλος διαπιστώθηκε ότι το 24,74% αναφέρει την ύπαρξη τοξικής ηγεσίας ενώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα εργάζονταν σε διάφορες θέσεις του δημόσιου τομέα (Τσιούμπου, 2019).

3.3. Επίδραση της τοξικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση

Η επίδραση της τοξικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση έχει διερευνηθεί κατά βάση στο επίπεδο του ιδιωτικού τομέα και για το λόγο αυτό, οι περισσότερες μελέτες που θα αναλυθούν στην παρούσα ενότητα διενεργήθηκαν σε συμμετέχοντες που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα. Συνολικά οι μελέτες έχουν επικεντρώσει την προσοχή τους στη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και της εργασιακής ικανοποίησης, αλλά τα ευρήματα ήταν γενικά ανάμεικτα. Δηλαδή ο Loke (2001) βρήκε σημαντική συσχέτιση μεταξύ ηγετικής συμπεριφοράς και εργασιακής ικανοποίησης και μέσα από το μοντέλο που ανέπτυξε κατάληξε στο συμπέρασμα ότι η συμπεριφορά του ηγέτη εξηγεί περίπου το 29% της εργασιακής ικανοποίησης ενώ και ο Lucas (1991) βρήκε ότι το στυλ ηγεσίας μπορεί να προβλέψει το 36,6% της διακύμανσης στις βαθμολογίες ικανοποίησης από την εργασία (Lucas, 1991).

Οι Mehta & Maheshwari (2013) εξέτασαν τις συνέπειες της τοξικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση και την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό. Αξιοποίησαν την ποσοτική στρατηγική έρευνας, με τη χρήση ερωτηματολογίου σε 502 εργαζομένους εκ των οποίων συμμετείχαν τελικά οι 104. Οι πληροφορίες ελήφθησαν από διευθυντικά στελέχη κατώτερου επιπέδου (47,6 %) και στελέχη μεσαίου επιπέδου (52,4 %) που εργάζονται σε διάφορα τμήματα οργανισμών χωρίς να υπάρχει περαιτέρω διευκρίνιση σχετικά με το εάν εργάζονταν στον ιδιωτικό ή στο δημόσιο τομέα. Διαπίστωσαν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση της τοξικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση. Συγκεκριμένα ο παράγοντας της τοξικής ηγεσίας που συνδέεται με την άνιση αντιμετώπιση των εργαζομένων σχετίζεται αρνητικά με όλες τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Μάλιστα την ισχυρότερη συσχέτιση φάνηκε να έχει με τη μεταβλητή της εργασιακής

ικανοποίησης «Μου αρέσει να δουλεύω με τους ανθρώπους μέσα από τον οργανισμό μου». Αυτό, με βάση την ερμηνεία των ερευνητών, σημαίνει ότι όταν υπάρχουν ηγέτες που προωθούν την ανισότητα στο εσωτερικό του οργανισμού, υπάρχει αρνητικό αντίκτυπο στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων που αποτελεί βασική διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης (Mehta & Maheshwari, 2013).

Οι Shokoh & Nikrour (2019) εξέτασαν την επίδραση της τοξικής ηγεσίας στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων σε δημόσιους οργανισμούς. Χρησιμοποίησαν για τη διερεύνηση της τοξικής ηγεσίας το ερωτηματολόγιο του Schmidt (2008) και συνέλλεξαν απαντήσεις από 301 εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα. Από την ανάλυση της παλινδρόμησης διαπίστωσαν ότι η τοξική ηγεσία έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων ενώ παράλληλα τονίστηκε ότι θα πρέπει να λαμβάνονται μέτρα για την πρόληψη της τοξικής ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς. Κι αυτό διότι μέσα από την ανάλυση της παλινδρόμησης κατέδειξαν ότι η τοξική ηγεσία επιδρά σημαντικά στα συναισθήματα των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους (Shokoh&Nikrour, 2019).

Οι Paltu & Brouwers (2020) διερεύνησαν την επίδραση της τοξικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση, την αφοσίωση, την πρόθεση για ανταπόδοση και στην οργανωσιακή κουλτούρα στον κλάδο της μεταποιητικής βιομηχανίας. Πραγματοποίησαν μια συγχρονική έρευνα με δείγμα 600 εργαζομένων στον κλάδο της μεταποίησης και τη χρήση ενός μοντέλου γραμμικής παλινδρόμησης. Διαπίστωσαν ότι ο καταχρηστικός τρόπος εποπτείας και το αυταρχικό στυλ που αποτελούν διαστάσεις της τοξικής ηγεσίας, έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση. Μικρή επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση είχαν ορισμένες διαστάσεις της τοξικής ηγεσίας όπως ο ναρκισσισμός, η απρόβλεπτη συμπεριφορά και οι τάσεις διαρκούς αυτοπροβολής εκ μέρους του ηγέτη (Paltu & Brouwers, 2020).

Συνολικά διαπιστώνεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την τοξική ηγεσία αν και σε ορισμένες μελέτες η μη ύπαρξη τοξικής ηγεσίας είναι ένα στοιχείο που επηρεάζει τα αποτελέσματα. Είναι βέβαιο όμως πως ανάλογα με το βαθμό της τοξικής ηγεσίας είναι ανάλογη και η επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και συνολικά η σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών φαίνεται να είναι ισχυρή. Όμως θα πρέπει να σημειωθεί ότι η μη ύπαρξη τοξικής ηγεσίας δε σημαίνει

αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, δηλαδή η αντίστροφη σχέση δεν διαπιστώθηκε σε καμία από τις παραπάνω μελέτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της τοξικής ηγεσίας που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι του e-ΕΦΚΑ και πως αυτή συσχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Εκ του γενικού σκοπού προκύπτουν από τα παρακάτω ερωτήματα:

- ✓ Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ από την εργασία τους;
- ✓ Ποιος είναι ο βαθμός τοξικής ηγεσίας που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι ου e-ΕΦΚΑ στην εργασία τους;
- ✓ Σε τι βαθμό συσχετίζεται η ύπαρξη τοξικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση;
- ✓ Σε τι βαθμό συσχετίζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων με την εργασιακή ικανοποίηση και την τοξική ηγεσία;

Στη συνέχεια για κάθε ένα από τα ερευνητικά ερωτήματα έχουν διατυπωθεί οι αντίστοιχες ερευνητικές υποθέσεις οι οποίες δημιουργήθηκαν και με βάση τα όσα έχουν ήδη προκύψει από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Οι τέσσερις ερευνητικές ανά ερευνητικό ερώτημα υποθέσεις είναι:

Υ1: Οι εργαζόμενοι e-ΕΦΚΑ είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Υ2: Οι εργαζόμενοι του e-ΕΦΚΑ αντιμετωπίζουν τοξική ηγεσία.

Υ3: Η τοξική ηγεσία σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση.

Υ4: Το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και η οικογενειακή κατάσταση σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση αλλά όχι με την τοξική ηγεσία.

4.2. Ακολουθούμενη μέθοδος

Για την πραγμάτωση της παρούσας μελέτης επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος που ουσιαστικά αναδείχθηκε ως η καταλληλότερη για την εκπλήρωση του σκοπού της μελέτης. Κι αυτό διότι η ποιοτική έρευνα παράγει «κειμενικά δεδομένα» (μη αριθμητικά) ενώ η ποσοτική έρευνα, αντίθετα, παράγει «αριθμητικά δεδομένα» ή πληροφορίες που μπορούν να μετατραπούν σε αριθμούς (Bryman, 2012). Επίσης με την ποιοτική ανάλυση δεν είναι δυνατόν να διερευνηθούν απόψεις μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων καθώς είναι μεθοδολογικά δύσκολη υπόθεση (Muijs, 2014). Από την άλλη πλευρά στο πλαίσιο της ποσοτικής στρατηγικής μπορούν να διερευνηθούν οι απόψεις μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων χάριν των εργαλείων της στατιστικής (Neuman, 2002). Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης δεδομένου ότι οι συμμετέχοντες είναι δημόσιοι υπάλληλοι, τέθηκε ως απαραίτητη η εξέταση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού συμμετεχόντων με αποτέλεσμα η ποσοτική ανάλυση να είναι απαραίτητη.

Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας το πρόγραμμα SPSS έκδοση 24 ενώ τα δεδομένα αναλύθηκαν με περιγραφικό και συσχετιστικό τρόπο με στατιστικές μεθόδους όπως οι μέσοι όροι, η τυπική απόκλιση και ο έλεγχος συσχέτισης Kruskal-Wallis. Υπολογίστηκε επίσης ο συντελεστής άλφα Cronbach's Alpha για τον προσδιορισμό της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου και τέθηκε ως όριο η τιμή άνω του 0,70, που στην περίπτωση αυτή μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστο το εργαλείο (Bryman, 2012).

4.3. Ερευνητικό εργαλείο

Για τη συλλογή των δεδομένων αναπτύχθηκε ένα ερωτηματολόγιο που συνολικά αποτελούταν από τρεις ενότητες και εξήντα-έξι ερωτήσεις. Η πρώτη ενότητα αποτελείται από έξι ερωτήσεις που αφορούν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, εργασιακή θέση και χρόνια προϋπηρεσίας). Τα εν λόγω δημογραφικά επιλέχθηκαν από ήδη υπάρχουσες μελέτες σχετικά με το θέμα (Uysal, 2019; Franken & Plimmer, 2019; Paltu & Brouwers, 2020).

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου διερευνά την εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων μέσα από τις ερωτήσεις που αρχικά αναπτύχθηκαν από τον

Spector(1994) *JobSatisfaction Survey*(Spector, 1994)και μεταφράστηκαν στην ελληνική γλώσσα για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης. Συνολικά η ενότητα αυτή αποτελείται από τριάντα-έξι (36) ερωτήσεις.

Η τρίτη ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν την τοξική ηγεσία και μεταφράστηκαν στην ελληνική γλώσσα από το ήδη ανεπτυγμένο ερωτηματολόγιο του Schmidt (2008) *Development and validation of the Toxic Leadership Scale* και την έρευνα των Paltu&Brouwers (2020)*Toxic leadership: Effects on job satisfaction,commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry*. Συνολικά η ενότητα αυτή αποτελείται από τριάντα (30) ερωτήσεις.

Στην δεύτερη και την τρίτη ενότητα οι απαντήσεις βαθμολογούνταν με την αξιολόγηση της εξαβάθμιας κλίμακας Linkert.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στη διαδικτυακή εφαρμογή GoogleForms και ο ηλεκτρονικός σύνδεσμος αναρτήθηκε σε ομάδες εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Ο γράφοντας λόγω της εργασιακής του θέσης στον e-ΕΦΚΑ διαθέτει πρόσβαση στις ομάδες αυτές και συνεπώς διαμοίρασε τα ερωτηματολόγια με ευκολία και παράλληλα με δυνατότητα πρόσβασης σε μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων (άνω των 30) ούτως ώστε τα αποτελέσματα να είναι κατάλληλα για στατιστική ανάλυση (Bryman, 2012). Τέλος το ερευνητικό εργαλείο ύστερα από την συλλογή των δεδομένων αξιολογήθηκε με βάση τον συντελεστή Cronbach's Alpha και τα αποτελέσματα του ελέγχου παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,949	64

Πίνακας 1. Αποτέλεσμα ελέγχου αξιοπιστίας ερωτηματολογίου.

Διαπιστώνουμε ότι το αποτέλεσμα του ελέγχου είναι αρκετά υψηλό για το σύνολο των ερωτήσεων εκτός από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα οποία δεν εντάσσονται συνήθως στον έλεγχο αξιοπιστίας. Όπως ήδη αναφέρθηκε ένα αποτέλεσμα ελέγχου αξιοπιστίας άνω του 0,70 δηλώνει ότι πρόκειται για ένα πολύ αξιόπιστο εργαλείο και τα αποτελέσματα είναι κατάλληλα για στατιστική ανάλυση (Muijs, 2014).

4.4. Ερευνητικό δείγμα

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν όπως ήδη αναφέρθηκε σε εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στον e-ΕΦΚΑ. Ο πληθυσμός της έρευνας, που αποτελεί το ευρύ σύνολο των υποκειμένων της έρευνας, είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Ελλάδα. Ωστόσο τα αποτελέσματα της μελέτης λόγω του αριθμού των συμμετεχόντων δεν δύναται να γενικευθούν στον πληθυσμό. Το δειγματοληπτικό πλαίσιο που ουσιαστικά αποτελεί τον κατάλογο του πληθυσμού της έρευνας δεν εξετάστηκε, δεδομένου ότι η έρευνα σε ένα τόσο μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων δεν είναι αναγκαία για μια μεταπτυχιακή διατριβή.

Στην παρούσα μελέτη και με βάση τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω αξιοποιήθηκε η μέθοδος της σκόπιμης δειγματοληψίας δηλαδή συλλέχθηκε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο δείγμα με βάση την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Δηλαδή επιλέχθηκαν σκόπιμα εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα και ειδικότερα εργαζόμενοι στον e-ΕΦΚΑ δεδομένου ότι με τον τρόπο αυτό μπορούσαν να συλλεχθούν περισσότερες απαντήσεις. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι επειδή η έρευνα είναι ανώνυμη και τα στοιχεία των συμμετεχόντων δεν αξιοποιήθηκαν με κανένα τρόπο, δε ζητήθηκε ειδική άδεια για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τον οργανισμό. Επίσης το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από τους εργαζόμενους του e-ΕΦΚΑ χωρίς να πρέπει να προσδιοριστεί η γεωγραφική τους θέση ή άλλο στοιχείο που να συνδέει τα πρόσωπα με το επιμέρους κατάστημα-περιοχή στην οποία εργάζονται.

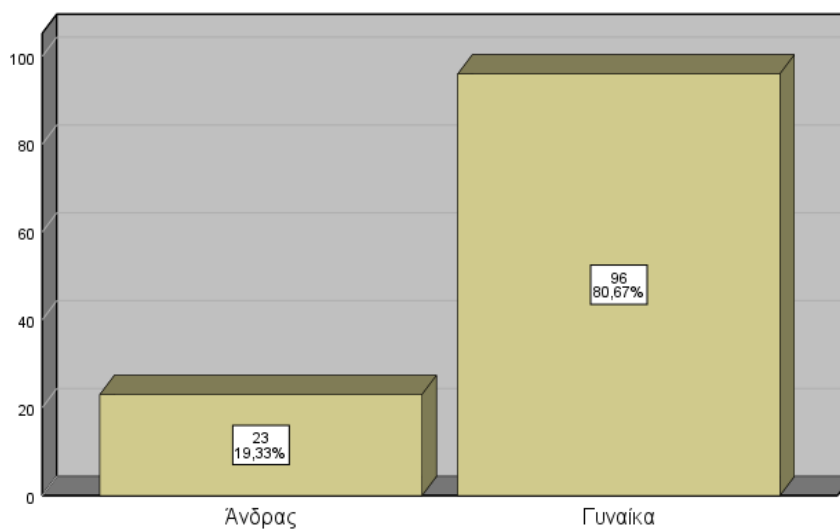
Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο εστάλει σε 140 άτομα που εργάζονται στον e-ΕΦΚΑ και απάντησαν τελικά οι 119.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.

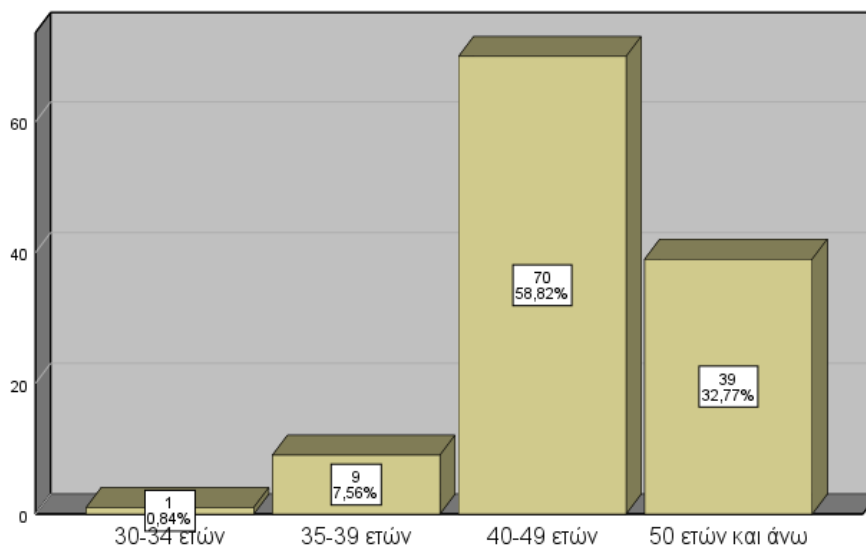
5.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και αρχικά παρουσιάζεται διαγραμματικά το φύλο και ηλικία τους.



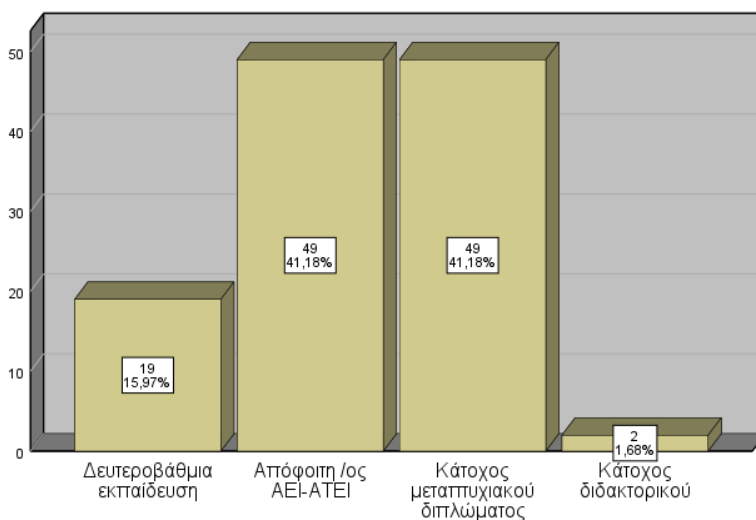
Γράφημα 1. Φύλο συμμετεχόντων.

Όπως φαίνεται από το παραπάνω γράφημα η πλειοψηφία του δείγματος είναι γυναίκες (80,67%) και οι υπόλοιποι άνδρες (19,33%). Επίσης η πλειοψηφία του δείγματος είναι ηλικία από 40-49 ετών (58,82%) και το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό άνω των 50 ετών.



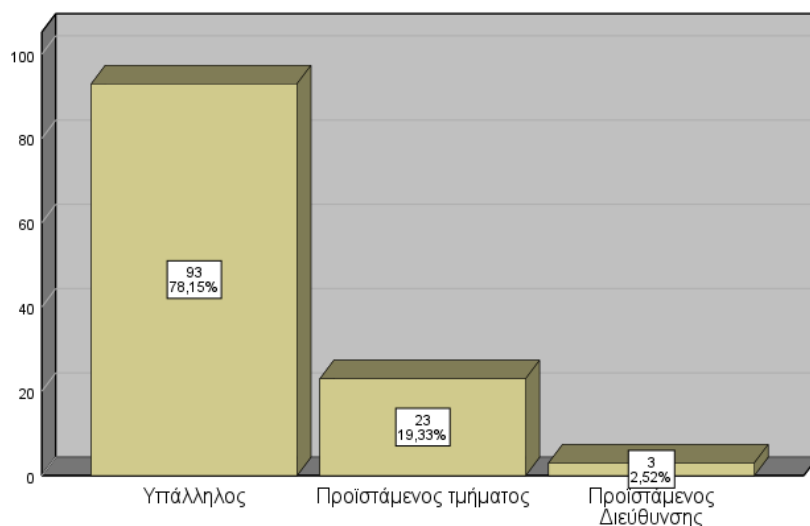
Γράφημα 2. Ηλικία συμμετεχόντων.

Στη συνέχεια απεικονίζεται το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων και διαπιστώνουμε ότι τα ποσοστά των εργαζόμενων που είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ είναι ίδια με εκείνα των κατόχων μεταπτυχιακού διπλώματος (41,16%). Ένα πολύ μικρό ποσοστό κατέχει διδακτορικό δίπλωμα (1,68%) αλλά ένα εντυπωσιακά υψηλό ποσοστό έχει ολοκληρώσει μόνο τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.



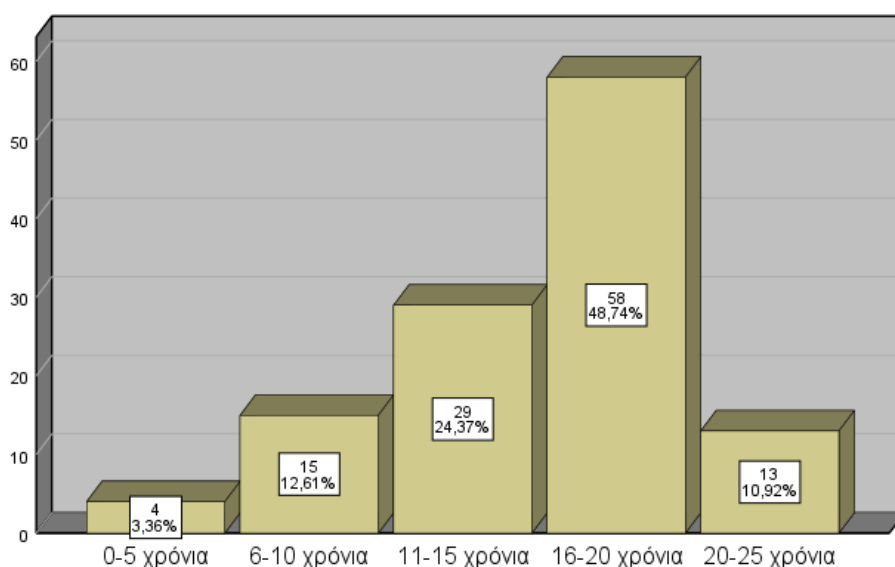
Γράφημα 3. Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων.

Η εργασιακή θέση των συμμετεχόντων που παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα επιλέγεται με βάση τις οργανικές θέσεις που ισχύουν στο δημόσιο και διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (78,15%) είναι υπάλληλοι ενώ μόλις το 19,33% προϊστάμενοι τμήματος. Ουσιαστικά τα αποτελέσματα αυτά είναι αρκετά βοηθητικά για την εξαγωγή συμπερασμάτων για την τοξική ηγεσία, δεδομένου ότι οι υπάλληλοι αναμένεται να την βιώνουν εντονότερα, στην περίπτωση που υπάρχει.



Γράφημα 4. Εργασιακή θέση συμμετεχόντων.

Το τελευταίο δημογραφικό χαρακτηριστικό είναι τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας των συμμετεχόντων.



Γράφημα 5. Έτη προϋπηρεσίας συμμετεχόντων.

Με βάση το παραπάνω γράφημα οι περισσότεροι συμμετέχοντες εργάζονται στο δημόσιο από 16 έως και 20 χρόνια ενώ το αμέσως επόμενο ποσοστό για 11 έως και 15 χρόνια. Τα αποτελέσματα αυτά σαφώς βοηθούν πολύ στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων δεδομένου ότι άτομα με περιορισμένη εργασιακή εμπειρία μπορεί να μην έχουν αντιμετωπίσει φαινόμενα τοξικής ηγεσίας.

5.2. Βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ

Ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ μετρήθηκε μέσα από την χρήση της κλίμακας Linkert και τα αποτελέσματα θα αναλυθούν με την εξέταση του μέσου όρου ανά διάσταση εργασιακής ικανοποίησης. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να βαθμολογήσουν κάθε μια από τις προτάσεις που περιλαμβάνονται στην αριστερή στήλη του παρακάτω πίνακα με κριτήριο το πόσο αντιπροσωπευτικές είναι για αυτούς ενώ η βαθμολογία ήταν το ελάχιστο ένα (1) και το μέγιστο έξι (6).

	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω.	1	6	2,30	1,232
Υπάρχει μικρή πιθανότητα προαγωγής στη δουλειά μου.	1	6	3,62	1,677
Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της.	1	6	3,36	1,619
Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα οφέλη που απολαμβάνω.	1	6	3,95	1,692
Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	1	6	2,15	1,212
Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες κάνουν τη σωστή εκτέλεση της εργασίας δύσκολη.	1	6	4,50	1,661
Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι.	1	6	3,83	1,457
Μερικές φορές αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια.	1	6	3,65	1,608
Η επικοινωνία εντός του οργανισμού είναι καλή.	1	6	2,38	1,414
Οι αυξήσεις είναι λίγες και αραιές.	1	6	5,03	1,649
Όσοι τα πηγαίνουν καλά στη δουλειά τους, διεκδικούν πιθανότητα προαγωγής.	1	5	1,90	1,145
Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα.	1	6	2,47	1,377
Τα οφέλη που απολαμβάνουμε είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί.	1	6	1,71	1,123
Δεν αισθάνομαι πως η εργασία που κάνω εκτιμάται.	1	6	4,24	1,650
Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου περιορίζονται από την γραφειοκρατία.	1	6	4,71	1,403
Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι.	1	6	3,64	1,561
Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου.	1	6	3,40	1,422
Οι στόχοι του οργανισμού δεν είναι ξεκάθαροι σε εμένα.	1	6	4,22	1,668
Νιώθω μη εκτιμώμενος από τον οργανισμό όταν σκέφτομαι αυτό για το οποίο με πληρώνουν.	1	6	4,48	1,599
Οι άνθρωποι προοδεύουν εδώ τόσο γρήγορα όσο και σε άλλα μέρη.	1	6	1,52	,901

Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του.	1	6	3,27	1,619
Το πακέτο παροχών που έχουμε είναι δίκαιο.	1	6	1,89	1,234
Υπάρχουν λίγες επιβραβεύσεις για αυτούς που δουλεύουν εδώ.	1	6	4,58	1,749
Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.	1	6	5,06	1,355
Απολαμβάνω τους συνεργάτες μου.	1	6	3,43	1,482
Συχνά αισθάνομαι πως δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό.	1	6	4,45	1,494
Νιώθω περήφανος κάνοντας τη δουλειά μου.	1	6	3,66	1,575
Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις πιθανότητες μισθολογικής προαγωγής.	1	5	1,71	1,003
Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε.	1	6	4,36	1,867
Ασχολούμαι πολύ με δουλειά γραφείου.	1	6	5,01	1,238
Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε.	1	6	4,91	1,390
Είμαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές προαγωγής.	1	6	1,81	1,084
Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά.	1	6	3,77	1,532
Η δουλειά μου είναι διασκεδαστική.	1	6	1,79	1,164
Τα εργασιακά καθήκοντα δεν εξηγούνται σαφώς.	1	6	4,36	1,711

Πίνακας 2. Μέσος όρος εργασιακής ικανοποίησης συμμετεχόντων.

Ο μέσος όρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων ανέρχεται στο 3,46 δηλαδή είναι λίγο υψηλότερος από τη μέση βαθμολογία συνεπώς ένα γενικό συμπέρασμα είναι ότι οι συμμετέχοντες είναι μέτρια ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Ο υψηλότερος μέσος όρος εμφανίζεται σε αρνητικές προτάσεις όπως για παράδειγμα η πρόταση «έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας» (Μ.Ο.: 5,06) και η πρόταση «Οι αυξήσεις είναι λίγες και αραιές» (Μ.Ο.: 5,03). Επίσης πολύ υψηλό μέσο όρο εμφανίζουν κι άλλες προτάσεις που υποδηλώνουν περιορισμένη ικανοποίηση από την εργασία όπως οι προτάσεις «Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου περιορίζονται από την γραφειοκρατία» (Μ.Ο.: 5,01), «Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε» (Μ.Ο.: 4,91) και «Ασχολούμαι πολύ με δουλειά γραφείου» (Μ.Ο.:4,71). Στην πράξη τα αποτελέσματα αυτά σημαίνουν ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν πάρα πολύ αντιπροσωπευτικές τις προτάσεις αυτές γεγονός που είναι αρνητικό για την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Επίσης διαπιστώνεται από τον πίνακα 2 ότι οι χαμηλότεροι μέσοι όροι συγκεντρώνονται στις απαντήσεις που υποδηλώνουν ικανοποίηση από την εργασία και συνεπώς οι συμμετέχοντες δεν τις θεωρούν αντιπροσωπευτικές. Η πρόταση θεωρήθηκε λιγότερο αντιπροσωπευτική από το σύνολο των προτάσεων για την

εργασιακή ικανοποίηση ήταν «Οι άνθρωποι προοδεύουν εδώ τόσο γρήγορα όσο και σε άλλα μέρη» (Μ.Ο.: 1,52) και στη συνέχεια ακολουθεί η πρόταση «Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις πιθανότητες μισθολογικής προαγωγής» (Μ.Ο.: 1,71). Στη συνέχεια εξίσου πολύ μικρό μέσο όρο συγκέντρωσαν οι προτάσεις «Τα οφέλη που απολαμβάνουμε είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί» (Μ.Ο.: 1,71) και «Η δουλειά μου είναι διασκεδαστική» (Μ.Ο.: 1,79).

5.3. Βαθμός τοξικής ηγεσίας που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι του e-ΕΦΚΑ

Ο βαθμός τοξικής ηγεσίας που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι του e-ΕΦΚΑ παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα όπου φαίνονται οι μέσοι όροι. Όπως και στην προηγούμενη ενότητα, οι συμμετέχοντες διατύπωσαν το βαθμό συμφωνίας τους με τις προτάσεις-ερωτήσεις με βαθμολογία από το 1 μέχρι το 6.

DescriptiveStatistics				
	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Πιστεύει ότι είναι πιο ικανός από τους άλλους	1	6	3,51	1,746
Χλευάζει τους υφισταμένους	1	6	2,51	1,756
Πιστεύει ότι είναι ένα εξαιρετικό άτομο	1	6	3,88	1,606
Θα προσφέρει βοήθεια μόνο σε άτομα που μπορούν να τον βοηθήσουν να προχωρήσει	1	6	2,96	1,879
Αρνείται την ευθύνη για λάθη που έγιναν στη μονάδα του/της	1	6	2,97	1,868
Θα αγνοήσει ιδέες που είναι αντίθετες με τις δικές του/της	1	6	3,18	1,813
Υπενθυμίζει στους υφισταμένους τα λάθη και τις αποτυχίες του παρελθόντος	1	6	2,93	1,711
Μιλάει άσχημα για τους υφισταμένους σε άλλα άτομα στο χώρο εργασίας	1	6	2,64	1,769
Επιτρέπει στη διάθεσή του/της να επηρεάσει τον φωνητικό τόνο και την ένταση του/της	1	6	3,4	1,753
Εισβάλλει στην ιδιωτική ζωή των υφισταμένων	1	6	2,15	1,482
Θεωρεί τους υφισταμένους υπεύθυνους για πράγματα εκτός της περιγραφής της εργασιακής τους θέσης	1	6	2,55	1,701
«Μειώνει», προσβάλλει δημόσια τους υφισταμένους	1	6	2,47	1,726
Είναι άκαμπτος όταν πρόκειται για οργανωτικές πολιτικές, ακόμη και σε ειδικές περιστάσεις	1	6	3,05	1,813
Διαφέρει ως προς τον βαθμό προσβασιμότητας του/της	1	6	2,87	1,581
Αλλάζει δραστικά τη συμπεριφορά του/της όταν είναι παρών ο προϊστάμενός του/της	1	6	3,18	1,756
Επιτρέπει στην τρέχουσα διάθεσή του/της να καθορίσει το κλίμα του χώρου εργασίας	1	6	3,28	1,707

Υποθέτει ότι προορίζεται για προαγωγή	1	6	3,27	1,803
Ελέγχει τον τρόπο με τον οποίο οι υφιστάμενοι ολοκληρώνουν τα καθήκοντά τους	1	6	3,53	1,62
Επηρεάζει τα συναισθήματα των υφισταμένων όταν παθαίξεται	1	6	3,28	1,641
Δέχεται τα εύσημα για επιτυχίες που δεν του/της ανήκουν	1	6	3,23	1,768
Αρέσκεται σε φιλοφρονήσεις και προσωπικές επευφημίες	1	6	3,41	1,829
Δεν είναι προσεκτικός με τις δεσμεύσεις των υφισταμένων εκτός εργασίας	1	6	2,97	1,685
Καθορίζει όλες τις αποφάσεις στη μονάδα είτε είναι σημαντικές είτε όχι	1	6	3,18	1,608
Κάνει τους υφισταμένους να προσπαθήσουν να «διαβάσουν» τη διάθεσή του/της	1	6	2,87	1,675
Λέει στους υφισταμένους ότι είναι ανίκανοι	1	6	2,1	1,554
Εκφράζει θυμό στους υφισταμένους για άγνωστους λόγους	1	6	2,41	1,749
Δεν επιτρέπει στους υφισταμένους να προσεγγίζουν τους στόχους με νέους τρόπους	1	6	2,75	1,743
Έχει εκρηκτικά ξεσπάσματα	1	6	2,71	1,815
Ενεργεί μόνο προς το συμφέρον της επόμενης προαγωγής του/της	1	6	2,92	1,867

Πίνακας 3. Μέσος όρος τοξικής ηγεσίας.

Ο μέσος όρος όλων των απαντήσεων ανέρχεται στο 1,72 που σημαίνει ότι η τοξική ηγεσία είναι σε πολύ χαμηλά επίπεδα δεδομένου ότι οι προτάσεις του ερωτηματολογίου υποδηλώνουν την ύπαρξη τοξικής ηγεσίας. Οι προτάσεις που συγκέντρωσαν τον υψηλότερο μέσο όρο είναι «Θα προσφέρει βοήθεια μόνο σε άτομα που μπορούν να τον βοηθήσουν να προχωρήσει στον οργανισμό» (Μ.Ο.: 1,87) και «Αρνείται την ευθύνη για λάθη που έγιναν στη μονάδα του/της» (Μ.Ο.: 1,86). Τον χαμηλότερο μέσο όρο τον συγκεντρώνουν οι απαντήσεις «Εισβάλλει στην ιδιωτική ζωή των υφισταμένων» (Μ.Ο.: 1,48) και «Λέει στους υφισταμένους ότι είναι ανίκανοι» (Μ.Ο.: 1,55). Συνολικά λοιπόν φαίνεται από τα παραπάνω αποτελέσματα ότι η τοξική ηγεσία είναι πολύ χαμηλή με βάση τις απόψεις των εργαζομένων του ΕΦΚΑ που συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη.

5.4. Βαθμός συσχέτισης τοξικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης

Η εξέταση της συσχέτισης της τοξικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση πραγματοποιήθηκε με τον έλεγχο Kruskal Wallis σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Δηλαδή οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις καταγράφηκαν για τα πεδία με

AsymptoticSig<0,05. Γενικά όσο πιο κοντά στο μηδέν είναι το αποτέλεσμα του ελέγχου τόσο πιο στατιστικά σημαντική είναι η συσχέτιση. Ο έλεγχος διενεργήθηκε συνολικά για κάθε μεταβλητή της τοξικής ηγεσίας με όλες τις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης. Επιμέρους, για την πρώτη μεταβλητή της τοξικής ηγεσίας «Πιστεύει ότι είναι πιο ικανός από τους άλλους» διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές:

- Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω (p=0,037)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του (p=0,024)
- Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας (p=0,040)

Για την επόμενη μεταβλητή της τοξικής ηγεσίας «Χλευάζει τους υφιστάμενους του» διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της (p=0,001)
- Η επικοινωνία εντός του οργανισμού είναι καλή (p=0,040)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα (p= 0,002)
- Τα οφέλη που απολαμβάνουμε είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί (p=0,032)
- Οι άνθρωποι προοδεύουν εδώ τόσο γρήγορα όσο και σε άλλα μέρη (p=0,002)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του (p=0,001)
- Απολαμβάνω τους συνεργάτες μου (p=0,030)
- Συχνά αισθάνομαι πως δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό (p=0,017)
- Ασχολούμαι πολύ με δουλειά γραφείου (p=0,018)
- Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά (p=0,026)

Για τη μεταβλητή «Πιστεύει ότι είναι εξαιρετικό άτομο» διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές:

- Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω (p=0,035)
- Η επικοινωνία εντός του οργανισμού είναι καλή (p=0,019)
- Απολαμβάνω τους συνεργάτες μου (p=0,025)
- Ασχολούμαι πολύ με δουλειά γραφείου (p=0,020)

- Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά ($p=0,039$)

Για τη μεταβλητή «θα προσφέρει βοήθεια μόνο σε άτομα που μπορούν να τον βοηθήσουν» διαπιστώθηκαν συνολικά οι παρακάτω στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές:

- Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω ($p=0,021$)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της ($p<0,001$)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα ($p<0,001$)
- Τα οφέλη που απολαμβάνουμε είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί ($p=0,011$)
- Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου περιορίζονται από την γραφειοκρατία ($p=0,025$)
- Οι άνθρωποι προοδεύουν εδώ τόσο γρήγορα όσο και σε άλλα μέρη ($p=0,049$)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του ($p<0,001$)
- Το πακέτο παροχών που έχουμε είναι δίκαιο ($p=0,044$)
- Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε ($p=0,021$)
- Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά ($p=0,008$)
- Τα εργασιακά καθήκοντα δεν εξηγούνται σαφώς ($p=0,007$)

Στη συνέχεια στη μεταβλητή «Αρνείται την ευθύνη για λάθη που έγιναν στη μονάδα του/της διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές:

- Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι ($p=0,002$)
- Όσοι τα πηγαίνουν καλά στη δουλειά τους, διεκδικούν πιθανότητα προαγωγής ($p=0,10$)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα ($p<0,001$)
- Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι ($p=0,046$)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του ($p<0,001$)
- Απολαμβάνω τους συνεργάτες μου ($p=0,026$)
- Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά ($p=0,02$)

- Τα εργασιακά καθήκοντα δεν εξηγούνται σαφώς ($p=0,36$)

Στη συνέχεια για την επόμενη μεταβλητή «Θα αγνοήσει ιδέες που είναι αντίθετες με τις δικές του/της» διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές:

- Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω ($p=0,017$)
- Υπάρχει μικρή πιθανότητα προαγωγής στη δουλειά μου ($p=0,42$)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της ($p<0,001$)
- Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα οφέλη που απολαμβάνω ($p=0,008$)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της ($p<0,001$)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του ($p<0,001$)
- Υπάρχουν λίγες επιβραβεύσεις για αυτούς που δουλεύουν εδώ ($p=0,07$)
- Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας ($p=0,047$)
- Απολαμβάνω τους συνεργάτες μου ($p=0,010$)
- Δε νιώθω ότι οι προσπάθειες μου επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε ($p=0,028$)
- Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε ($p<0,001$)
- Τα εργασιακά καθήκοντα δεν εξηγούνται σαφώς ($p=0,024$)

Η μεταβλητή «Υπενθυμίζει στους υφιστάμενους τα λάθη και τις αποτυχίες του παρελθόντος» σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τις μεταβλητές:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα ($p<0,001$)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του ($p<0,001$)
- Απολαμβάνω τους συνεργάτες μου ($p=0,027$)
- Συχνά αισθάνομαι πως δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό ($p=0,022$)
- Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά ($p<0,001$)
- Τα εργασιακά καθήκοντα δεν εξηγούνται σαφώς ($p=0,12$)

Για τη μεταβλητή «Μιλάει άσχημα για τους υφιστάμενους του σε άλλα άτομα στο χώρο εργασίας» διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της (p=0,004)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα (p=0,001)
- Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι (p=0,001)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του (p<0,001)
- Απολαμβάνω τους συνεργάτες μου (p=0,043)
- Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε (p=0,044)
- Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά (p=0,006)

Στη συνέχεια, για τη μεταβλητή «επιτρέπει στη διάθεσή του/της να επηρεάσει τον φωνητικό του/της τόνο» διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές:

- Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα οφέλη που απολαμβάνω (p=0,012)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα (p=0,001)
- Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι (p=0,005)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του (p<0,001)
- Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας (p=0,029)
- Συχνά αισθάνομαι πως δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό (p=0,07)
- Είμαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές προαγωγής (p=0,014)
- Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά. (p=0,003)
- Τα εργασιακά καθήκοντα δεν εξηγούνται σαφώς (p=0,021)

Για την επόμενη μεταβλητή «εισβάλλει στην ιδιωτική ζωή των υφισταμένων» διαπιστώθηκαν μόλις δυο στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της (p=0,004)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα (p=0,018)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του (p=0,008)

Για τη μεταβλητή «θεωρεί τους υφιστάμενους υπεύθυνους για πράγματα εκτός της περιγραφής της θέσης εργασίας διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της ($p=0,001$)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα ($p<0,001$).
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του ($p<0,001$)
- Ασχολούμαι πολύ με δουλειά γραφείου ($p=0,022$)
- Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά ($p=0,003$)

Επιπρόσθετα για τη μεταβλητή «μειώνει και προσβάλλει δημόσια τους υφιστάμενους» διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της ($p<0,001$)
- Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι ($p=0,033$)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα ($p=0,004$)
- Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι ($p=0,013$)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του ($p=0,012$)
- Απολαμβάνω τους συνεργάτες μου ($p=0,030$)

Στη συνέχεια για τη μεταβλητή «Είναι άκαμπτος όταν πρόκειται για οργανωτικές πολιτικές, ακόμη και σε ειδικές περιστάσεις» διαπιστώθηκαν συνολικά έξι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της ($p=0,013$)
- Όσοι τα πηγαίνουν καλά στη δουλειά τους, διεκδικούν πιθανότητα προαγωγής ($p=0,048$)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα ($p<0,001$)
- Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι ($p=0,037$)
- Οι άνθρωποι προοδεύουν εδώ τόσο γρήγορα όσο και σε άλλα μέρη ($p<0,001$)

- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του ($p < 0,001$)
- Η δουλειά μου είναι διασκεδαστική ($p = 0,006$)

Για τη μεταβλητή «Διαφέρει ως προς τον βαθμό προσβασιμότητας του/της» διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της ($p = 0,48$)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα ($p = 0,002$)
- Οι άνθρωποι προοδεύουν εδώ τόσο γρήγορα όσο και σε άλλα μέρη ($p = 0,003$)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του ($p = 0,002$)
- Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις πιθανότητες μισθολογικής προαγωγής ($p = 0,005$)
- Ασχολούμαι πολύ με δουλειά γραφείου ($p = 0,043$)
- Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε ($p = 0,021$)
- Η δουλειά μου είναι διασκεδαστική ($p = 0,036$)

Στη συνέχεια η μεταβλητή της τοξικής ηγεσίας «Αλλάζει δραστικά τη συμπεριφορά του/της όταν είναι παρών ο προϊστάμενός του/της» διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της ($p = 0,013$)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα ($p < 0,001$)
- Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι ($p = 0,009$)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του ($p = 0,004$)
- Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας ($p = 0,039$)
- Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε ($p = 0,007$)

Για τη μεταβλητή της τοξικής ηγεσίας «Επιτρέπει στην τρέχουσα διάθεσή του/της να καθορίσει το κλίμα του χώρου εργασίας» διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα ($p < 0,001$)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του ($p < 0,001$)
- Απολαμβάνω τους συνεργάτες μου ($p = 0,030$)
- Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά ($p = 0,47$)

Ακολούθως για τη μεταβλητή «Υποθέτει ότι προορίζεται για προαγωγή» διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της ($p = 0,014$)
- Μερικές φορές αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια ($p = 0,013$)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα ($p < 0,001$)
- Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου ($p = 0,040$)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του ($p < 0,001$)
- Απολαμβάνω τους συνεργάτες μου ($p = 0,033$)

Για τη μεταβλητή της τοξικής ηγεσίας «Ελέγχει τον τρόπο με τον οποίο οι υφιστάμενοι ολοκληρώνουν τα καθήκοντά τους» οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης είναι:

- Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας ($p = 0,005$)
- Ασχολούμαι πολύ με δουλειά γραφείου ($p = 0,001$)

Στη συνέχεια η μεταβλητή «Επηρεάζει τα συναισθήματα των υφισταμένων όταν παθιάζεται» σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τις μεταβλητές:

- Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε ($p = 0,015$)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του ($p = 0,006$)
- Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας ($p = 0,006$)

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα ($p=0,009$)

Στη συνέχεια η μεταβλητή «Δέχεται τα εύσημα για επιτυχίες που δεν του/της ανήκουν» σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τις μεταβλητές:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της ($p=0,002$)
- Μερικές φορές αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια ($0,006$)
- Η επικοινωνία εντός του οργανισμού είναι καλή ($p= 0,023$)
- Όσοι τα πηγαίνουν καλά στη δουλειά τους, διεκδικούν πιθανότητα προαγωγής ($p=0,006$)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα ($p=0,005$)
- Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου περιορίζονται από την γραφειοκρατία ($p=0,029$)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του ($p=0,002$)
- Είμαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές προαγωγής ($p=0,017$)
- Η δουλειά μου είναι διασκεδαστική ($p=0,020$)

Για τη μεταβλητή της τοξικής ηγεσίας «Αρέσκεται σε φιλοφρονήσεις και προσωπικές επευφημίες» διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της ($p=0,014$)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα ($p=0<0,001$)
- Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι ($p=0,008$)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του ($p<0,001$)
- Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά ($p=0,001$)
- Τα εργασιακά καθήκοντα δεν εξηγούνται σαφώς ($p=0,017$)

Επιπλέον, για τη μεταβλητή «Δεν είναι προσεκτικός με τις δεσμεύσεις των υφισταμένων εκτός εργασίας» οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης είναι:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της ($p=0,004$)

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα ($p < 0,001$)
- Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι ($p = 0,012$)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του ($p < 0,001$)
- Είμαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές προαγωγής ($p = 0,041$)
- Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά ($p = 0,023$)

Για τη μεταβλητή «Καθορίζει όλες τις αποφάσεις στη μονάδα είτε είναι σημαντικές είτε όχι» διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα ($p < 0,001$)
- Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι ($p = 0,003$)
- Οι στόχοι του οργανισμού δεν είναι ξεκάθαροι σε εμένα ($p = 0,009$)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του ($p = 0,001$)
- Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά ($p = 0,006$)
- Τα εργασιακά καθήκοντα δεν εξηγούνται σαφώς ($p = 0,040$)

Ακολουθούν οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της μεταβλητής «Κάνει τους υφισταμένους να προσπαθήσουν να «διαβάσουν» τη διάθεσή του/της» με τις μεταβλητές τις εργασιακής ικανοποίησης οι οποίες είναι:

- Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε ($p = 0,010$)
- /Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα ($p = 0,029$)
- Τα οφέλη που απολαμβάνουμε είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί ($p = 0,012$)
- Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι ($p = 0,034$)
- Οι άνθρωποι προοδεύουν εδώ τόσο γρήγορα όσο και σε άλλα μέρη ($p = 0,031$)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του ($p = 0,009$)

- Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας (p=0,009)
- Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε (p=0,011)
- Είμαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές προαγωγής (p=0,027)
- Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά (p=0,008)

Στη συνέχεια ακολουθούν οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της μεταβλητής «Λέει στους υφισταμένους ότι είναι ανίκανοι» με τις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της (p=0,014)
- Μερικές φορές αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια (p=0,029)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα (p=0,004)
- Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι (p=0,033)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του (p=0,020)
- Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας (p=0,022)
- Απολαμβάνω τους συνεργάτες μου (p=0,019)
- Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε (p=0,023)
- Ασχολούμαι πολύ με δουλειά γραφείου (p=0,029)
- Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε (p=0,010)

Για τη μεταβλητή «Εκφράζει θυμό στους υφιστάμενους για άγνωστους λόγους» οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις είναι:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της (p=0,007)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα (p<0,001)
- Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι (p=0,024)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του (p=0,001)
- Το πακέτο παροχών που έχουμε είναι δίκαιο (p=0,047)
- Απολαμβάνω τους συνεργάτες μου (p=0,026)

- Είμαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές προαγωγής ($p=0,002$)
- Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά ($p=0,021$)

Για τη μεταβλητή «Δεν επιτρέπει στους υφισταμένους να προσεγγίζουν τους στόχους με νέους τρόπους» οι μεταβλητές με τις στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις είναι:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της ($p=0,043$)
- Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε ($p=0,039$).
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα ($p=0,002$)
- Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι ($p=0,018$)
- Οι στόχοι του οργανισμού δεν είναι ξεκάθαροι σε εμένα ($p=0,002$)
- Νιώθω μη εκτιμώμενος από τον οργανισμό όταν σκέφτομαι αυτό για το οποίο με πληρώνουν ($p=0,008$)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του ($p<0,001$)
- Το πακέτο παροχών που έχουμε είναι δίκαιο ($p=0,047$)
- Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις πιθανότητες μισθολογικής προαγωγής ($p=0,007$)

Για τη μεταβλητή «Έχει εκρηκτικά ξεσπάσματα» οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης είναι:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της ($p=0,007$)
- Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε ($p=0,016$)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα ($p=0,004$)
- Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι ($p=0,037$)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του ($p=0,017$)
- Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας ($p=0,11$)
- Απολαμβάνω τους συνεργάτες μου ($p=0,044$)

- Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά ($p=0,012$)

Τέλος η μεταβλητή «Ενεργεί μόνο προς το συμφέρον της επόμενης προαγωγής του/της» σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τις μεταβλητές:

- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της ($p=0,010$)
- Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα ($p<0,001$)
- Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του($p<0,001$)
- Απολαμβάνω τους συνεργάτες μου ($p=0,0130$)
- Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά ($p=0,013$)

Η σημασία των παραπάνω συσχετίσεων θα συζητηθεί αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο αλλά θα πρέπει συνολικά να τονιστεί ότι όλες οι μεταβλητές της τοξικής ηγεσίας συσχετίστηκαν στατιστικά σημαντικά με κάποιες από τις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης. Το αποτέλεσμα αυτό οδηγεί στο γενικό συμπέρασμα ότι η ύπαρξη της τοξικής ηγεσίας είναι αρκετά σημαντικός παράγοντας για συγκεκριμένες μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης.

5.5. Βαθμός συσχέτισης δημογραφικών χαρακτηριστικών, εργασιακής ικανοποίησης και τοξικής ηγεσίας

Η εξέταση της συσχέτισης της τοξικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση πραγματοποιήθηκε με τον μη παραμετρικό έλεγχο Kruskal Wallis σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Στην πράξη δηλαδή, οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις καταγράφηκαν για τα πεδία με $AsymptoticSig<0,05$. Γενικά όσο πιο κοντά στο μηδέν είναι το αποτέλεσμα του ελέγχου τόσο πιο στατιστικά σημαντική είναι η συσχέτιση. Ο έλεγχος διενεργήθηκε συνολικά για κάθε μεταβλητή των δημογραφικών χαρακτηριστικών με όλες τις μεταβλητές της τοξικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Το πρώτο δημογραφικό χαρακτηριστικό είναι το φύλο και διαπιστώθηκε ότι σχετίζεται στατιστικά σημαντικά μόνο με μια πρόταση «Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε» ($p=0,018$).

Για τη μεταβλητή που εκφράζει την ηλικία των συμμετεχόντων διαπιστώθηκε και πάλι μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση με μια μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης «Υπάρχει μικρή πιθανότητα προαγωγής στη δουλειά μου» ($p=0,003$).

Επίσης δεν διαπιστώθηκε καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις μεταβλητές της τοξικής ηγεσίας.

Για τη μεταβλητή του μορφωτικού επιπέδου διαπιστώθηκαν περισσότερες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις που προέρχονται από την ενότητα ερωτήσεων περί εργασιακής ικανοποίησης και τοξικής ηγεσίας. Αναλυτικά οι συσχετίσεις παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

	Asym p. Sig.
Υπάρχει μικρή πιθανότητα προαγωγής στη δουλειά μου.	0,019
Πιστεύει ότι είναι ένα εξαιρετικό άτομο	0,026
Πιστεύει ότι είναι πιο ικανός από τους άλλους	0,034
Επιτρέπει στην τρέχουσα διάθεσή του/της να καθορίσει το κλίμα του χώρου εργασίας	0,035
Επιτρέπει στη διάθεσή του/της να επηρεάσει τον φωνητικό τόνο και την ένταση του/της	0,05

Πίνακας 4. Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μορφωτικού επιπέδου με τις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης και της τοξικής ηγεσίας.

Διαπιστώνουμε από τον παραπάνω πίνακα ότι το μορφωτικό επίπεδο είναι η μεταβλητή που σχετίζεται με τις περισσότερες, μέχρι τώρα, μεταβλητές της τοξικής ηγεσίας αλλά και με μόλις μια μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης. Στη συνέχεια ακολουθεί πίνακας που περιλαμβάνει το δημογραφικό χαρακτηριστικό της εργασιακής θέσης και οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης και της τοξικής ηγεσίας.

	Asymp. Sig.
Είμαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές προαγωγής	0,026
Λέει στους υφισταμένους ότι είναι ανίκανοι	0,031
Έχει εκρηκτικά ξεσπάσματα	0,039
Θα προσφέρει βοήθεια μόνο σε άτομα που μπορούν να τον βοηθήσουν να προχωρήσει	0,04

Πίνακας 5. Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις εργασιακής θέσης με τις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης και της τοξικής ηγεσίας

Τέλος για τη μεταβλητή των ετών προϋπηρεσίας διαπιστώθηκε μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Πιστεύει ότι είναι ένα εξαιρετικό άτομο» ($p=0,003$) που αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της επίδρασης της τοξικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 119 εργαζόμενοι του e-ΕΦΚΑ και η πλειοψηφία ήταν γυναίκες (80,67%), υπάλληλοι (78,15%) με ηλικία 40-49 ετών (58,82%), κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος (41,18%) ή απόφοιτη/τες ΑΕΙ-ΤΕΙ (41,18%) και προϋπηρεσία από 16 έως και 20 χρόνια (48,74%). Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος ιδίως εκείνα που αφορούν την εργασιακή θέση έχουν θετική επίδραση στην ποιότητα των αποτελεσμάτων δεδομένου ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι υπάλληλοι, δηλαδή δεν κατέχουν κάποια διευθυντική-ηγετική θέση, και συνεπώς μπορούν να απαντήσουν σχετικά με την ύπαρξη τοξικής ηγεσίας.

Παράλληλα το γεγονός ότι διαθέτουν πολλά χρόνια εργασιακής εμπειρίας αποτελεί ένα ακόμα θετικό στοιχείο που ουσιαστικά βοηθά στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων αλλά και στη διεξαγωγή πιο ασφαλών συμπερασμάτων. Κι αυτό διότι οι εργαζόμενοι με αρκετά μεγάλη χρονικά εργασιακή εμπειρία, έχουν διαχρονικά κατασταλάξει στις απόψεις τους σχετικά με την ηγεσία και μπορούν πιο αντικειμενικά να κρίνουν την ηγεσία. Αντίθετα, οι πιο νέοι εργαζόμενοι που ενδεχομένως εισέρχονται στην αγορά εργασίας με νέες ιδέες και πρότυπα να μην μπορούσαν να κρίνουν αντικειμενικά την ηγεσία.

Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η συζήτηση των αποτελεσμάτων της παρούσας μελέτης θα πραγματοποιηθεί ανά ερευνητική υπόθεση ενώ παράλληλα τα αποτελέσματα θα συζητηθούν σε συνάρτηση με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Αρχικά η πρώτη ερευνητική υπόθεση «Οι εργαζόμενοι e-ΕΦΚΑ είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους» απορρίπτεται καθώς ο σχετικός μέσος όρος ανέρχεται στο 3,46 γεγονός που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι, αλλά μετρίως ικανοποιημένοι. Ουσιαστικά για ένα μέσο όρο άνω του 4,2 οι εργαζόμενοι θεωρούνται ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Spector, 1994), τουλάχιστον με βάση το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης.

Τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν σε κάποιο βαθμό με αποτελέσματα άλλων ερευνών που έχει εξετάσει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης. Για παράδειγμα οι Kroupis et

al. (2016) διαπίστωσαν ότι οι εκπαιδευτικοί στο δημόσιο τομέα έχουν μέτρια εργασιακή ικανοποίηση και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης σε σύγκριση με τους εκπαιδευτικούς σε ιδιωτικά σχολεία (Kroupis, etal., 2016). Μια παλαιότερη έρευνα εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα που χρησιμοποίησε το ίδιο ερωτηματολόγιο του Spector (1993) επίσης διαπίστωσε μέτρια εργασιακή ικανοποίηση σε 67 μόνιμους εργαζόμενους στο Υπουργείο Εργασίας (Batiou&Valkanos, 2013).

Σε ότι αφορά την δεύτερη ερευνητική υπόθεση «Οι εργαζόμενοι του e-ΕΦΚΑ αντιμετωπίζουν τοξική ηγεσία» διαπιστώνεται με βάση τα αποτελέσματα ότι θα πρέπει να απορριφθεί. Κι αυτό διότι ο μέσος όρος στην κλίμακα της τοξικής ηγεσίας, διαπιστώνεται ότι είναι πολύ χαμηλός (1,72) γεγονός που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζουν σε μεγάλο βαθμό αυτόν τον τύπο ηγεσίας. Παρόμοια για την Ελλάδα ήταν και τα αποτελέσματα της Τσιούμπου (2019). Ωστόσο είναι κρίσιμο να συζητηθούν οι μεταβλητές εκείνες που συγκέντρωσαν τον υψηλότερο μέσο όρο κι ουσιαστικά μπορούν να δείξουν κάποια φαινόμενα τοξικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα η μεταβλητή με το μεγαλύτερο μέσο όρο είναι «Θα προσφέρει βοήθεια μόνο σε άτομα που μπορούν να τον βοηθήσουν να προχωρήσει» που ουσιαστικά δείχνει ότι υπάρχει μια τάση των ηγετών να βοηθούν μόνο τα άτομα από τα οποία μπορούν να επωφεληθούν. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και τα ευρήματα άλλων μελετών η συγκεκριμένη μεταβλητή έχει συγκεντρώσει επίσης υψηλούς μέσους όρους κυρίως επειδή πρόκειται για ένα στοιχείο που τελικά συναντάται σε διάφορα στυλ ηγεσίας και όχι μόνο στο τοξικό.

Κι αυτό μπορεί να αποδειχθεί από τον πολύ μικρό μέσο όρο που συγκεντρώνουν οι μεταβλητές «Λέει στους υφισταμένους ότι είναι ανίκανοι» και «Εισβάλλει στην ιδιωτική ζωή των υφισταμένων» που ουσιαστικά είναι συμπεριφορές που δεν συναντώνται ευρέως εάν ο ηγέτης δεν είναι τοξικός. Όμως θα πρέπει να σημειωθεί ότι προκαλεί εντύπωση ο σχετικά υψηλός μέσος όρος στις μεταβλητές «Ενεργεί μόνο προς το συμφέρον της επόμενης προαγωγής του/της», «Αρέσκεται σε φιλοφρονήσεις και προσωπικές επευφημίες» και «Έχει εκρηκτικά ξεσπάσματα» που γενικά είναι στοιχεία που δείχνουν έντονη τοξική ηγεσία. Ωστόσο οι μέσοι όροι των απαντήσεων αυτών και πάλι είναι αρκετά χαμηλοί, αλλά υψηλότεροι από τον αντίστοιχο μέσο όρο των άλλων μεταβλητών.

Συνολικά λοιπόν διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει τοξική ηγεσία με βάση τις απόψεις των συμμετεχόντων που είναι εργαζόμενοι στον e-ΕΦΚΑ. Τα αποτελέσματα αυτά σε διεθνείς μελέτες είναι διαφορετικά δεδομένου ότι αναφέρουν υψηλά επίπεδα τοξικής ηγεσίας σε

δημόσια πανεπιστήμια (Omar, et al., 2017), τις δημόσιες τράπεζες (Zaabi, et al., 2018) και σε ευρύτερους τομείς του δημόσιου τομέα (Franken&Plimmer, 2019).

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση «Η τοξική ηγεσία σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση» δεν μπορεί να επιβεβαιωθεί από την παρούσα μελέτη κυρίως επειδή τα επίπεδα της τοξικής ηγεσίας είναι πολύ χαμηλά. Αλλά η ανάλυση των στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων έδειξε ότι όλες οι μεταβλητές της τοξικής ηγεσίας σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με τουλάχιστον δυο από τις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης. Ουσιαστικά και προηγούμενες έρευνες σχετικά με την επίδραση της τοξικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση έχουν βρει στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις (Mehta & Maheshwari, 2013; Shokoh&Nikpour, 2019). Η μεταβλητή για την οποία καταγράφηκαν οι περισσότερες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με την τοξική ηγεσία ήταν «Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της» που ουσιαστικά συσχετίστηκε στατιστικά σημαντικά με τις μεταβλητές «θα προσφέρει βοήθεια μόνο σε άτομα που μπορούν να τον βοηθήσουν», «Χλευάζει τους υφιστάμενους του», «Θα αγνοήσει ιδέες που είναι αντίθετες με τις δικές του/της» κ.α. Ουσιαστικά από τη συσχέτιση αυτή καθίσταται αντιληπτό ότι όσο πιο ικανός θεωρείται ένας προϊστάμενος τόσο πιο αυξημένη θα είναι η εργασιακή ικανοποίηση κάτι το οποίο επιβεβαιώνεται και από τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Συνολικά όμως από τη θεωρητική ανασκόπηση στην παρούσα μελέτη έχει προκύψει ότι οι ηγέτες προκαλούν σοβαρές ζημιές στους ανθρώπους και στους οργανισμούς όταν είναι τοξικοί (Herpell, 2011). Ενώ τα θετικά στυλ ηγεσίας συσχετίζονται με θετικά οργανωτικά αποτελέσματα, ορισμένα αρνητικά στυλ ηγεσίας έχουν επιβλαβείς επιπτώσεις στους εργαζόμενους και στο εργασιακό περιβάλλον (Akca, 2017). Από την άποψη αυτή, από τα αποτελέσματα από μια πρόσφατη έρευνα από την Life Meets Work Consulting (2017) διαπιστώθηκε ότι το 56% των εργαζομένων εργάζονταν αυτή τη στιγμή για έναν τοξικό ηγέτη του οποίου η συμπεριφορά δημιουργούσε ένα ανθυγιεινό εργασιακό περιβάλλον. Αρκετές μελέτες διερεύνησαν τα αρνητικά στυλ ηγεσίας και το τοξικό στυλ, διαπιστώνοντας ότι πολλοί οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με τις πολυάριθμες συνέπειες του στυλ αυτού (π.χ. Kusy & Holloway, 2009; Mehta & Maheshwari, 2014; Schmidt, 2008). Παρά τις γενικά αρνητικές επιπτώσεις της τοξικής ηγεσίας έχει διαπιστωθεί ότι είναι πιθανό οι τοξικοί ηγέτες να είναι εξαιρετικά ικανοί και αποτελεσματικοί στην εργασία τους, αλλά συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ανθυγιεινού

κλίματος μεταξύ των υφισταμένων και με τις συνέπειες των πράξεων τους να εκτείνονται σε ολόκληρο τον οργανισμό (Tavanti, 2011).

Η τέταρτη ερευνητική υπόθεση «Το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και η οικογενειακή κατάσταση σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση αλλά όχι με την τοξική ηγεσία» δεν μπορεί να επιβεβαιωθεί μιας και τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν διαφορετικές συσχετίσεις. Ωστόσο με επιμέρους διάτμηση του ερευνητικού ερωτήματος υπάρχουν κάποια δημογραφικά για τα οποία επιβεβαιώνεται η ερευνητική πρόταση και συγκεκριμένα για τις μεταβλητές του φύλου και της ηλικίας. Συγκεκριμένα το φύλο συσχετίστηκε στατιστικά σημαντικά με μια μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης «Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε» ($p=0,018$). Επίσης και η ηλικία συσχετίστηκε στατιστικά σημαντικά με μια μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης «Υπάρχει μικρή πιθανότητα προαγωγής στη δουλειά μου» ($p=0,003$). Αλλά και για τις δυο δημογραφικές μεταβλητές δεν διαπιστώθηκε καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις μεταβλητές της τοξικής ηγεσίας.

Παρόμοια είναι ευρήματα μιας διεθνούς μελέτης που αφορούσε στην εργασιακή ικανοποίηση. Συγκεκριμένα στην έρευνα των Batiou & Valkanos (2013) βρέθηκε ότι η ηλικία είναι η μόνη δημογραφική μεταβλητή που επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση (Batiou & Valkanos, 2013). Ωστόσο υπήρχαν και μελέτες που δε διαπίστωσαν καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης και της τοξικής ηγεσίας με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (Omar, et al., 2017; Uysal, 2019).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι σύγχρονοι οργανισμοί καλούνται να λειτουργήσουν υπό το πλέγμα των διαρκών οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών αλλαγών με τον ηγέτη να διαδραματίζει καίριο ρόλο στην αποτελεσματική εκπλήρωση των τιθέμενων στόχων, την αποδοτική λειτουργία των οργανισμών αλλά και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Συνολικά από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στην παρούσα μελέτη βρέθηκε ότι η ψυχική κατάσταση και η συμπεριφορά των ηγετών έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο οργανωτικό κλίμα και την δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό. Οι θετικές ηγετικές συμπεριφορές είναι πολύ σημαντικές για την οργανωτική δέσμευση των υπαλλήλων ενώ οι αρνητικές και τοξικές ηγετικές συμπεριφορές μειώνουν την δέσμευση στον οργανισμό καθώς και την εργασιακή ικανοποίηση. Τα παραπάνω αποτελέσματα αφορούν εν συνόλω ιδιωτικές επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς αλλά υπάρχουν και αντικρουόμενα ευρήματα που για παράδειγμα έχουν υποστηρίξει ότι για ορισμένες κατηγορίες οπαδών, η εργασιακή ικανοποίηση είναι αυξημένη ακόμα κι αν υπάρχει τοξική ηγεσία.

Στην παρούσα μελέτη που διερευνήθηκε η ύπαρξη και η συσχέτιση της τοξικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι του e-ΕΦΚΑ είναι μετρίως ικανοποιημένοι από την εργασία τους και θεωρούν ότι δεν υπάρχει τοξική ηγεσία στην υπηρεσία τους. Τα ευρήματα της μελέτης συμφωνούν με ευρήματα κι άλλων ερευνών που έχουν διαπιστώσει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι μέτρια στο δημόσιο τομέα ενώ σε ελληνική έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζουν την τοξική ηγεσία στο δημόσιο (Τσιούμπου, 2019). Γενικά όλες οι ερευνητικές υποθέσεις απορρίφθηκαν ενώ στην ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε ότι η τοξική ηγεσία σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση, κάτι το οποίο έχει προκύψει κι από προηγούμενες μελέτες.

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης, παρά τους οποιουσδήποτε περιορισμούς (π.χ. μικρός αριθμός συμμετεχόντων, απουσία δυνατότητας σύγκρισης με τον ιδιωτικό τομέα), παρέχουν εμπειρικά δεδομένα για τη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων στον ελληνικό δημόσιο τομέα, αφού οι μελέτες αυτής της ομάδας-στόχου είναι περιορισμένη στην Ελλάδα. Επιπλέον, προσφέρουν τη δυνατότητα διερεύνησης της ύπαρξης τοξικής ηγεσίας, υπό την επιφύλαξη ότι πολλοί εργαζόμενοι ενδέχεται να μην επιθυμούν να συμμετέχουν σε μια έρευνα που να ασκούν κριτική στον προϊστάμενό τους.

Παράλληλα τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης είναι εφικτό να συγκριθούν και με τα αποτελέσματα ανάλογων ερευνών σε αντίστοιχες ομάδες-στόχους στο εξωτερικό δεδομένου ότι τα ερευνητικά εργαλεία που αξιοποιήθηκαν έχουν χρησιμοποιηθεί διεθνώς για τη διενέργεια παρόμοιων ερευνών στο εξωτερικό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21, 438-542.)

Adorno, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D. J., & Sanford, R. N. (1950). *The authoritarian personality*. New York: Harper & Row.

Akca, M. (2017). The Impact of Toxic Leadership on Intention to Leave of Employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-298.

Altemeyer, B. (1996). *The authoritarian specter*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Altemeyer, B. (1998). The other “authoritarian personality”. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 47–92). San Diego: Academic Press.

Altemeyer, B. (1999). To thine own self be untrue: Self-awareness in authoritarians. *North American Journal of Psychology*, 1, 157–164.

Amanchukwu, R., Stanley, G., & Ololube, N. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6-14.

Aquino, K., Grover, S. L., Bradfield, M., & Allen, D. G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42, 260–272.

Arsezen-Otamis, P., Arikan-Saltik, I., & Babacan, S. (2015). The relationship between paternalistic leadership and business performance in small tourism businesses: The moderating role of affective organizational commitment. *11th International Strategic Management Conference 2015*, 207, 90-98.

- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-200.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 7, 755-778.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122–147.
- Barbuto, J. E. (2000). Influence triggers: A framework for understanding follower compliance. *The Leadership Quarterly*, 11, 365–387.
- Barbuto, J. E., & Scholl, R. W. (1998). Motivation sources inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. *Psychological Reports*, 82, 1011–1022.
- Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181–217.
- Batiou, V., & Valkanos, E. (2013). Job Satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 239-252.
- Bazerman, M. (2015). *The Power of Noticing: What the Best Leaders See*. New York: Simon & Schuster; Reissue edition.
- Becker, E. (1973). *The denial of death*. New York: The Free Press.
- Bell, R. M. (2013). Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 66-74.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bhattin., Maitlo, G., Shaikh, N., Hashmi, M., & Shaikh, F. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192-201.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Grid III*. Houston: Gulf Publishing.

Brodsky, C. M. (1976). *The Harassed Worker*. MA. Toronto: Lexington Books, D. C.

Blass (1999). The Milgram paradigm after 35 years: Some things we now know about obedience to authority. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 955–978.

Blass, T. (1993). Psychological perspectives on the perpetrators of the Holocaust: The role of situational pressures, personal dispositions, and their interactions. *Holocaust and Genocide Studies*, 7, 30–50.

Boddy, C. R. P. (2010). Corporate psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs*, 10(4), 300–312.

Bolden, R. (2004). What is leadership? Leadership southwest research report. Exeter, UK.: Centre for Leadership Studies.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. London: Oxford.

Buchanan, D. and Huczynski, A. (2004) *Organizational Behaviour: An Introductory Text (Instructor's Manual)*. Financial Times/Prentice Hall: Harlow, UK.

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Campbell, J., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Lavallee, L. F., & Lehman, D. R. (1996). Self-concept clarity: Measurement, personality correlates, and cultural boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 141–156.

Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.

Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, 70, 137-150.

Cleavenger, D. J., & Munyon, T. P. (2013). It's how you frame it: Transformational leadership and the meaning of work. *Business Horizons*, 56, 351-360.

Competence considered (pp. 67–97). New Haven, CT: Yale University Press.

Conger, J. (1989). *The charismatic leader*. San Francisco: Jossey-Bass.

Conger, J. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 44–55.

- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637–647.
- Corzine, J. B. (1997). Machiavellianism and management: A review of single-nation studies exclusive of the USA and cross-national studies.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637–647.
- Costa, P., & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO personality inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 853–863.
- Deutsch, A. (1980). Tenacity of attachment to a cult leader: A psychiatric perspective. *American Journal of Psychiatry*, 137, 1569–1573.
- Devereux, E. D. (1972). Authority and moral development among German and American children: A cross-national pilot experiment. *Journal of Comparative Family Studies*, 3, 99–124.
- Ehrenreich, R. M., & Cole, T. (2005). The perpetrator–bystander–victim constellation: Rethinking genocidal relationship. *Human Organization*, 64, 213–224.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5, 379–401.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 207-216.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Ellison, C. G., & Sherkat, D. E. (1991). Obedience and autonomy: Religion and parental valued reconsidered. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 4, 313–329.

- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18, 195-206.
- Franken, E., & Plimner, G. (2019). Mediocre and harmful public sector leadership. *International Journal of Public Leadership*, 15(4), 274-286.
- Freud, S. (1921). *Group psychology and the analysis of the ego*. London: Hogarth Press
- Garcia, H. (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy and Leadership*, 34(1), 4-10.
- Gardner, H. (1996). *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York: Basic Books.
- Gardner, W., & Avolio, B. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32–58.
- George, J., & Jones, G. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 4-16.
- Goodnight, R. (2011). *Laissez-Faire Leadership*. *Encyclopedia of Leadership*. London, UK: Sage Publications.
- Harter, S. (1990). Causes, correlates, and the functional role of global self-worth: A life span perspective. In R. J. Sternberg & J. Kolligan Jr. (Eds.), *Competence considered* (pp. 67–97). New Haven: Yale University Press.
- Harter, S. (1990). Causes, correlates, and the functional role of global self-worth: A life span perspective. In R. J. Sternberg, & J. Kolligan Jr.
- Harvey, A. (2001). A dramaturgical analysis of charismatic leader discourse. *Journal of Organizational Change Management*, 14, 253–265.
- Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the lipman-blumen model to political leadership. *Representation*, 47(3), 241-249.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(1), 26-35.

- Hoffer, E. (1951). *The true believer: Thoughts on the nature of mass movements*. New York: Harper & Row
- Hogan, R., Raskin, R., & Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma. In K. Clark, & M. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 343–354). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Hoobler, J. M. & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125-1133.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press. 80, 291–304.
- House, R., & Howell, J. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3, 81–108.
- Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. (pp. 213–236). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6, 43–54.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30, 96–112.
- Howell, J. M., & Shamir, B., (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationship and their consequences. *The Academy of Management Review*, 30, 96-112.
- Hummel, R. P. (1975). Psychology of charismatic followers. *Psychology Reports*, 37, 759–770.
- Hunt, J., & Fitzgerald, M. (2013). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership: An investigation and review of competing claims in the literature. *American International Journal of Social Science*, 2(8), 30-38.

Jakobwitz, S., Egan, V. (2006) "The dark triad and normal personality traits", *Personality and Individual Differences*, 40(2), pp. 331–339.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80–92.

Judge, T., Bono, J., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.

Jugert, P., Cohrs, J. C., & Duckitt, J. (2009). Inter- and intrapersonal processes underlying authoritarianism: The role of social conformity and personal need for structure. *European Journal of Personality*, 23, 607–621.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kets de Vries, M. F. R. (1989). *Prisoners of leadership*. New York: John Wiley & Sons.

Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., & Kiewitz, C. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44, 512-519.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39, 1308-1338.

Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39, 1308-1338.

- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39, 1308-1338.
- Kroupis, I., Kourtessis, T., Kouli, O., Tzetzis, G., Derri, V., & Mavrommatis, G. (2016). Job satisfaction and burnout among Greek P.E. teachers. A comparison of educational sectors, level and gender. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 12(34), 5-14.
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace: Managing toxic personalities and their systems of power*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lazarczyk, L. (2017). Life meets work survey finds 56% of employees have a toxic leader. Retrieved from <https://www.prnewswire.com/news-releases/life-meetswork-survey-finds-56-of-employees-have-a-toxic-leader-300473884.htm>
- Lindholm, C. (2002). Charisma and consciousness: The case of the Rajneeshee. *Ethos*, 30, 357–375.
- Lipman-Blumen The Allure of Toxic Leaders – why we follow destructive boss and corrupt politicians and how we can survive them.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders*. New York: Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders*. New York: Oxford University Press.
- Lord, R. G., & Brown, D. G. (2004). *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lucas, M. (1991). Management style and staff nurse job satisfaction. *Journal of Professional Nursing*, 7(2), 119-125.
- Ma, H., Karri, R., & Chittipeddi, K. (2004). The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons*, 4(4), 33–40
- Matthiesem, S. B. & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 467-484.

- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 467–484.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2,), 1-23.
- Mehta, S., & Maheshwari, G.C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18–24
- Miller, A. (1983). *For your own good: Hidden cruelty in child rearing and the roots of violence*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Muijs, D. (2014). *Doing quantitative research in education*. Sage: CA, Thousand Oaks.
- Mullins, J. (2005). *Management and organizational behavior*. Essex: Pearson Education Limited.
- Neuman, L. W. (2002). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*.
- Norman, S., Avolio, B., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leader and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 350-364.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. London: ThousandOaks.
- O'Connor, J., Mumford, M. D., Clifton, T. C., Gessner, T. L., & Connelly, M. S. (1996). Charismatic leaders and destructiveness: A historiometric study. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 529-555.
- O'Connor, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T., & Connelly, M. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study. *Leadership Quarterly*, 6, 529–555.
- Offerman, L. (2004). When followers become toxic. *Harvard Business Review*, 84, 54–60.

Ololube, N. (2013). Educational Management, Planning and Supervision: Model for Effective Implementation (Τόμ. 5). Owerri: Springfield Publishers.

Omar, A., Robinson, S., & Dudau, A. (2017). Leaders Behaving Badly: Constructing a toxic leadership for public university leaders. *International Journal of Management and Applied Science*, 3(6), 75-80.

Padilla, A. (2005). Portraits in leadership: Six extraordinary university presidents. Westport, CT: Praeger Publishers.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.

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

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

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

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2007) The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 236-51.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2007) The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 236-51.

Paltu, A., & Brouwers, M. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18.

Pardo L. J. (1988). *Fidel y el "Ché."*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.

- Pelletier, K. L. (2009). The effects of favored status and identification with victim on perceptions of and reactions to leader toxicity. Claremont Graduate University.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389.
- Pelletier, K. L. (2012). Perceptions of and reactions to leader toxicity: Do leader–follower relationships and identification with victim matter? *The Leadership Quarterly*, 23(3), 412–424.
- Popper, M. (2001). The dark and bright sides of leadership: Some theoretical and practical implications. In J. M. Burns, G. Sorenson & L. Matusak (Eds.), *Concepts, challenges, and realities of leadership*. College Park, MD: Academy of Leadership.
- Raven, B. H. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49, 227–251.
- Redlich, F. (1999). *Hitler: Diagnosis of a destructive prophet*. New York: Oxford University Press.
- Rosenthal, S. A., Pittinsky, T. L. (2006) “Narcissistic leadership”, *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633
- Roter, A. B. (2011). *The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors*. Capella University.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1–28.
- Runyon, K. E. (1973). Some interaction between personality variables and management styles. *Journal of Applied Psychology*, 57, 288–294.
- Samnani, A. & Singh, P. (2013). When leaders victimize: The role of charismatic leaders in facilitating group pressures. *The Leadership Quarterly*, 24, 189-202.
- Sankowsky, D. (1995). The charismatic leader as a narcissist: Understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, 23, 57–71.
- Santrock, J. W. (2007). *A Topical Approach to Life-Span Development*. New York, NY: McGraw-Hill
- Schaefer, R. T. (2005). *Sociology*. (9th Ed). New York, NY: McGraw-Hill.

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

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Thrid Edition εκδ.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schmidt, A. (2008). Development and validation of the Toxic Leadership Scale. ProQuest Dissertations Publishing. Ανάκτηση 09 12, 2021, από <https://hangeslab.files.wordpress.com/2018/05/schmidt-and-hanges-toxic-leadership-scale.pdf>

Schmidt, A.A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global.

Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organizational Studies*, 12, 405–424.

Shamir, B., Arthur, M., & House, R. (1994). The rhetoric of charismatic leaders: A theoretical extension, a case study, and implications for research. *Leadership Quarterly*, 5, 25–42.

Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept-based theory. *Organization Science*, 4, 577–594.

Sharma, M. K., Jain, S. (2013) “Leadership management: Principles, models and theories”, *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), pp. 309-318.

Shaw, D. (2003). Traumatic abuse in cults: A psychoanalytic perspective. *Cultic Studies Review*, 2, 101–129.

Shokoh, Z., &Nikpour, A. (2019). Investigating the Impact of Toxic Leadership on Work Engagement in Governmental Organizations. *Public ManagmentResearch*, 12(44), 133-154.

Spector, P. (1994). *Job Satisfaction Survey*. University of South Florida.

Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

- Staub, E. (2003). The psychology of bystanders, perpetrators, and heroic helpers. In E. Staub (Ed.), *The psychology of good and evil: Why children, adults, and groups help and harm others* (pp. 291–324). New York: Cambridge.
- Strange, J., & Mumford, M. (2002). The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 343–377
- Tangkilian, H., (2009). *ManajemenPublik*. Jakarta: PT Gramedia.
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 6, 127–136.
- Tepper, B. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), σσ. 178-190.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190. doi:10.2307/1556375
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Tepper, B., Duffy, M., Henle, C., & Lambert, L. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101–123.
- Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B., & Jacobs, R. (2012). Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19, 228–253.
- Torrington, D. (2019). *Fundamentals of Human Resource Management: Managing People at Work*. Pearson Education.
- Uysal, T. (2019). The Mediation Role of Toxic Leadership in the Effect of Job Stress on Job Satisfaction. *International Journal of Business*, 24(1), 55-73.
- Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214-228.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.

Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, Flight or Freeze: Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership. *Stress and Health*, 346.

Weierter, S. (1997). Who wants to play “Follow the Leader?” A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics. *Leadership Quarterly*, 8, 171–193.

Weierter, S. J. M. (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.

Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6-66.

Wright, B., & Padley, S. (2009). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75-89.

Wright, F., & Wright, M. S. W. (1982). Violent groups. *Group*, 6, 25–34.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285–305.

Zaabi, H., Elanain, A., & Ajmal, M. (2018). Impact of toxic leadership on work outcomes: an empirical study of public banks in the UAE. *Inderscience Journal*, 4(3), 373-392.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Τσιούμπου, Ε. (2019). *Το τρίγωνο της τοξικής ηγεσίας: διερεύνηση στο δημόσιο τομέα*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ερωτηματολόγιο

Αγαπητές κυρίες/οι,

Στο πλαίσιο της εκπόνησης Μεταπτυχιακής Διατριβής με θέμα «*Η διερεύνηση και η επίδραση της τοξικής ηγεσίας στο ελληνικό δημόσιο. Μελέτη περίπτωσης e-ΕΦΚΑ.*» για το Μεταπτυχιακό στη Δημόσια Οικονομική & Πολιτική του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, καλείστε να απαντήσετε στο ακόλουθο ερωτηματολόγιο. **Παρακαλείσθε να απαντήσετε το ερωτηματολόγιο του σπουδαστή Νεοκράτη Μπαντίδα όσοι/ες εργάζεστε στο ελληνικό δημόσιο και συγκεκριμένα στον e-ΕΦΚΑ.**

Οι απαντήσεις σας παραμένουν εμπιστευτικές, δεν θα χρειαστεί να δώσετε κανένα προσωπικό σας στοιχείο και κανένα στοιχείο που συνδέει το άτομό σας με τις απαντήσεις. Επίσης δεν θα χρησιμοποιηθεί με κανένα τρόπο κάποιο προσωπικό σας δεδομένο και τα αποτελέσματα της έρευνας θα δημοσιευθούν αποκλειστικά στη διπλωματική εργασία. Για οποιαδήποτε απορία επί του ερωτηματολογίου, ο ερευνητής θα σας κατευθύνει και θα σας δώσει τις απαιτούμενες οδηγίες. Παρακαλείσθε να απαντήσετε με ειλικρίνεια.

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας.

Α) Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- 25-29
- 30-34 ετών
- 35-39 ετών
- 40-49 ετών
- 50 ετών και άνω

3. Μορφωτικό επίπεδο

- Υποχρεωτική εκπαίδευση
- Τεχνική εκπαίδευση
- Απόφοιτη /ος ΑΕΙ-ΑΤΕΙ

Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος-διδακτορικού

4. Οικογενειακή κατάσταση

- Έγγαμος
 Άγαμος
 Διαζευγμένη/ος – Χήρα/ος

5. Εργασιακή θέση

- Υπάλληλος
 Προϊστάμενος τμήματος
 Προϊστάμενος Διεύθυνσης

6. Χρόνια προϋπηρεσίας

- 0-5 χρόνια
 6-10 χρόνια
 11-15 χρόνια
 16-20 χρόνια
 20-25 χρόνια
 26 χρόνια και άνω

B) Εργασιακή ικανοποίηση

Παρακαλώ επιλέξτε για κάθε πρόταση τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψη σας για αυτήν.

1	2	3	4	5	6
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ελαφρώς Διαφωνώ	Ελαφρώς Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα

1. Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω.	1	2	3	4	5	6
2. Υπάρχει μικρή πιθανότητα προαγωγής στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
3. Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της.	1	2	3	4	5	6
4. Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα οφέλη που απολαμβάνω.	1	2	3	4	5	6
5. Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6

6. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες κάνουν τη σωστή εκτέλεση της εργασίας δύσκολη .	1	2	3	4	5	6
7. Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
8. Μερικές φορές αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια.	1	2	3	4	5	6
9. Η επικοινωνία εντός του οργανισμού είναι καλή.	1	2	3	4	5	6
10. Οι αυξήσεις είναι λίγες και αραιές.	1	2	3	4	5	6
11. Όσοι τα πηγαίνουν καλά στη δουλειά τους, διεκδικούν πιθανότητα προαγωγής.	1	2	3	4	5	6
12. Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα.	1	2	3	4	5	6
13. Τα οφέλη που απολαμβάνουμε είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί.	1	2	3	4	5	6
14. Δεν αισθάνομαι πως η εργασία που κάνω εκτιμάται.	1	2	3	4	5	6
15. Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου περιορίζονται από την γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5	6
16. Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
17. Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
18. Οι στόχοι του οργανισμού δεν είναι ξεκάθαροι σε εμένα.	1	2	3	4	5	6
19. Νιώθω μη εκτιμώμενος από τον οργανισμό όταν σκέφτομαι αυτό για το οποίο με πληρώνουν.	1	2	3	4	5	6
20. Οι άνθρωποι προοδεύουν εδώ τόσο γρήγορα όσο και σε άλλα μέρη.	1	2	3	4	5	6
21. Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του.	1	2	3	4	5	6
22. Το πακέτο παροχών που έχουμε είναι δίκαιο.	1	2	3	4	5	6
23. Υπάρχουν λίγες επιβραβεύσεις για αυτούς που	1	2	3	4	5	6

δουλεύουν εδώ.						
24. Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.	1	2	3	4	5	6
25. Απολαμβάνω τους συνεργάτες μου.	1	2	3	4	5	6
26. Συχνά αισθάνομαι πως δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό.	1	2	3	4	5	6
27. Νιώθω περήφανος κάνοντας τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
28. Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις πιθανότητες μισθολογικής προαγωγής.	1	2	3	4	5	6
29. Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
30. Ασχολούμαι πολύ με δουλειά γραφείου.	1	2	3	4	5	6
31. Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
32. Είμαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές προαγωγής.	1	2	3	4	5	6
33. Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά.	1	2	3	4	5	6
34. Η δουλειά μου είναι διασκεδαστική.	1	2	3	4	5	6
35. Τα εργασιακά καθήκοντα δεν εξηγούνται σαφώς.	1	2	3	4	5	6

Γ) Κλίμακα τοξικής ηγεσίας

Σκεφτείτε τον τρέχοντα προϊστάμενό/η σας και απαντήστε σε κάθε ερώτηση σχετικά με αυτό το άτομο. Χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα, αναφέρετε τον βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε μια από αυτές τις προτάσεις.

1	2	3	4	5	6
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ελαφρώς Διαφωνώ	Ελαφρώς Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα

Ο προϊστάμενός μου...

36. Πιστεύει ότι είναι πιο ικανός από τους άλλους	1	2	3	4	5	6
---------------------------------------------------	---	---	---	---	---	---

37. Χλευάζει τους υφισταμένους	1	2	3	4	5	6
38. Πιστεύει ότι είναι ένα εξαιρετικό άτομο	1	2	3	4	5	6
39. Θα προσφέρει βοήθεια μόνο σε άτομα που μπορούν να τον βοηθήσουν να προχωρήσει	1	2	3	4	5	6
40. Αρνείται την ευθύνη για λάθη που έγιναν στη μονάδα του/της	1	2	3	4	5	6
41. Θα αγνοήσει ιδέες που είναι αντίθετες με τις δικές του/της	1	2	3	4	5	6
42. Υπενθυμίζει στους υφισταμένους τα λάθη και τις αποτυχίες του παρελθόντος	1	2	3	4	5	6
43. Μιλάει άσχημα για τους υφισταμένους σε άλλα άτομα στο χώρο εργασίας	1	2	3	4	5	6
44. Επιτρέπει στη διάθεσή του/της να επηρεάσει τον φωνητικό τόνο και την ένταση του/της	1	2	3	4	5	6
45. Εισβάλλει στην ιδιωτική ζωή των υφισταμένων	1	2	3	4	5	6
46. Θεωρεί τους υφισταμένους υπεύθυνους για πράγματα εκτός της περιγραφής της εργασιακής τους θέσης	1	2	3	4	5	6
47. «Μειώνει», προσβάλλει δημόσια τους υφισταμένους	1	2	3	4	5	6
48. Είναι άκαμπτος όταν πρόκειται για οργανωτικές πολιτικές, ακόμη και σε ειδικές περιστάσεις	1	2	3	4	5	6
49. Διαφέρει ως προς τον βαθμό προσβασιμότητας του/της	1	2	3	4	5	6
50. Αλλάζει δραστικά τη συμπεριφορά του/της όταν είναι παρών ο προϊστάμενός του/της	1	2	3	4	5	6
51. Επιτρέπει στην τρέχουσα διάθεσή του/της να καθορίσει το κλίμα του χώρου εργασίας	1	2	3	4	5	6
52. Υποθέτει ότι προορίζεται να εισέλθει στις υψηλότερες βαθμίδες του οργανισμού μου	1	2	3	4	5	6

53. Ελέγχει τον τρόπο με τον οποίο οι υφιστάμενοι ολοκληρώνουν τα καθήκοντά τους	1	2	3	4	5	6
54. Επηρεάζει τα συναισθήματα των υφισταμένων όταν παθιάζεται	1	2	3	4	5	6
55. Δέχεται τα εύσημα για επιτυχίες που δεν του/της ανήκουν	1	2	3	4	5	6
56. Αρέσκεται σε φιλοφρονήσεις και προσωπικές επευφημίες	1	2	3	4	5	6
57. Δεν είναι προσεκτικός με τις δεσμεύσεις των υφισταμένων εκτός εργασίας	1	2	3	4	5	6
58. Καθορίζει όλες τις αποφάσεις στη μονάδα είτε είναι σημαντικές είτε όχι	1	2	3	4	5	6
59. Κάνει τους υφισταμένους να προσπαθήσουν να «διαβάσουν» τη διάθεσή του/της	1	2	3	4	5	6
60. Λέει στους υφισταμένους ότι είναι ανίκανοι	1	2	3	4	5	6
61. Εκφράζει θυμό στους υφισταμένους για άγνωστους λόγους	1	2	3	4	5	6
62. Δεν επιτρέπει στους υφισταμένους να προσεγγίζουν τους στόχους με νέους τρόπους	1	2	3	4	5	6
63. Έχει εκρηκτικά ξεσπάσματα	1	2	3	4	5	6
64. Ενεργεί μόνο προς το συμφέρον της επόμενης προαγωγής του/της	1	2	3	4	5	6