



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



**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ
ΑΓΧΟΥΣ (ΣΤΡΕΣ) ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ
ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ
ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε- ΕΦΚΑ ΠΥΣΥ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ ΖΑΚΥΝΘΟΥ ΚΑΙ ΛΕΥΚΑΔΑΣ**

ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

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

Αιγάλεω, Έτος 2022



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



Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ
ΑΓΧΟΥΣ (ΣΤΡΕΣ) ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ
ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ
ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε- ΕΦΚΑ ΠΥΣΥ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ ΖΑΚΥΝΘΟΥ ΚΑΙ ΛΕΥΚΑΔΑΣ

Αλεξόπουλος Παναγιώτης, Α.Μ. : 06819

Επιβλέπων : Νικόλαος Κωνσταντόπουλος Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου,
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

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

Αιγάλεω, Έτος 2022



THE IMPACT OF STRESS-INDUCING ATTITUDES BY THE LEADER
ON THE INDIVIDUAL PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN PUBLIC
ORGANIZATIONS.

CASE STUDY : E-E.F.K.A REGIONAL COORDINATION AND
SUPPORT SERVICES
DYTIKIS ELLADAS

AM: 06819

ALEXOPOULOS PANAGIOTIS

Supervisor:

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

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

Aigaleo, Greece, 2022

Τίτλος Εργασίας

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ
(ΣΤΡΕΣ) ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ
ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε- ΕΦΚΑ ΠΥΣΥ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ ΖΑΚΥΝΘΟΥ ΚΑΙ ΛΕΥΚΑΔΑΣ**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστικής επιτροπή την 30/6/2022

Α/Α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
	ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	
	ΑΛΙΝΑ ΧΥΖ	ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΔΥΤ. ΑΤΤΙΚΗΣ	
	ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΣΤΡΟΜΠΛΟΣ	ΔΙΕΘΥΝΤΗΣ ΕΛ. ΣΤΑΤ.	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Παναγιώτης Αλεξόπουλος του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου 06819 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

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

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

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

Ο Δηλών



* Όνομα Επώνυμο/Ιδιότητα

Ψηφιακή Υπογραφή

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

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ
(ΣΤΡΕΣ) ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ
ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε- ΕΦΚΑ ΠΥΣΥ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ ΖΑΚΥΝΘΟΥ ΚΑΙ ΛΕΥΚΑΔΑΣ**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έρευνα διαπραγματεύεται τη διερεύνηση των συμπεριφορών που απορρέουν από τον ηγέτη - άμεσα προϊστάμενο και τις επιπτώσεις τους, οι οποίες πιθανόν να ενεργοποιούν καταστάσεις άγχους για τους υφιστάμενους.

Τα αποτελέσματα των αγωγόνων καταστάσεων μπορεί να επηρεάζουν χωριστά ή με συνάφεια την ατομική απόδοση των εργαζομένων.

Για την καλύτερη προσέγγιση του θέματος, χρησιμοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση και παρουσίαση ερευνών που σχετίζονται με το εργασιακό άγχος, τις διαστάσεις του και τις συνέπειες του στο εργασιακό περιβάλλον. Επιπροσθέτως αναλύθηκαν οι κύριες θεωρίες για την ηγεσία, τους τύπους ηγεσίας και τις επιπτώσεις τους τόσο στους υφιστάμενους όσο και στους οργανισμούς. Τέλος προσεγγίσαμε την έννοια της ατομικής απόδοσης προσδιορίσαμε τις συμπεριφορές που χρησιμοποιούνται για την ορθή μέτρησή της και οριοθετήσαμε τις βασικές μεθόδους μέτρησης της ατομικής απόδοσης.

Στο πλαίσιο της έρευνας και μέσω της ποσοτικής μεθόδου αναλύοντας 214 ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν από Υπαλλήλους του e-ΕΦΚΑ στις δομές αρμοδιότητας Π.Υ.ΣΥ Δυτικής Ελλάδος, προσπαθήσαμε να επιβεβαιώσουμε την βασική μας υπόθεση. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων διαπιστώθηκε, ότι οι συμπεριφορές που πηγάζουν από τον προϊστάμενο είναι πιθανόν να δημιουργήσουν καταστάσεις άγχους στους υφισταμένους με μετρήσιμα αποτελέσματα στην εργασιακή τους απόδοση.

Λέξεις κλειδιά: Άγχος, Εργασιακό άγχος, Ηγεσία, Αρνητική Ηγεσία, Ατομική Απόδοση.

THE IMPACT OF STRESS-INDUCING ATTITUDES BY THE LEADER ON THE
INDIVIDUAL PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN PUBLIC ORGANIZATIONS.
CASE STUDY : E-E.F.K.A REGIONAL COORDINATION AND SUPPORT
SERVICES DYTIKIS ELLADAS

SUMMARY

The present survey is concerned with the investigation into attitudes which stem from the chief line-manager and they are possible to trigger stressful conditions for the subordinates.

The results of such stressful circumstances may affect separately or relatively the employee's individual performance. In order to better approach such a topic, there has been literature review, presentation of studies regarding work – related stress, the extent it can reach and its results at workplace.

Furthermore the main theories of Leadership, its different types and their consequences not only on the subordinates but also on the organizations were analyzed. Last but not least, the meaning of individual performance was approached and the attitudes used for its proper estimation were determined finally, basic methods of assessing individual performance were defined.

Though the quantitative method and the use of 214 questionnaires which were selected by the clerks of e-efka at the responsible department of R.S.R.S Western Greece, we tried to confirm our basic assumption.

After analyzing the results it was ascertained that attitudes deriving from the chief possibly cause stressful conditions to subordinates with considerable effects in their work performance.

Key words: Stress, Work –related Stress, Leadership, Negative, Leadership, Individual, performance.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	xi
SUMMARY	xiii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	xix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.	1
1.1 . Εισαγωγή.....	1
1.2. Γενικά Στοιχεία αναφορικά με τις έρευνες σε σχέση με το άγχος	2
1.2.1 Παρουσία των ορισμών αναφορικά με το άγχος.....	2
1.2.2. Πηγές Άγχους	3
1.2.3. Παρουσίαση των κύριων ερευνών και μοντέλων / θεωριών αναφορικά με το άγχος.....	6
1.2.4. Οι κύριες συνιστώσες του άγχους και οι κύριοι παράγοντες έκφρασής του	9
1.3. Η ανάδειξη του άγχους ως παράγοντα - ρυθμιστή στους χώρους εργασίας. Η διάσταση του εργασιακού άγχους.	13
1.3.1. Παρουσίαση των ερευνών που δείχνουν την σημαντικότητα του παράγοντα άγχους στους χώρους εργασίας	13
1.3.2. Παρουσίαση των μεταβλητών που προσδιορίζουν το ρόλο του άγχους στους χώρους εργασίας	17
1.4. Τα αποτελέσματα των ερευνών που ασχολούνται με την αντιμετώπιση του άγχους στους χώρους εργασίας.	19
1.4.1. Παρουσίαση των ερευνών μελετών που προσδιορίζουν τους τρόπους αντιμετώπισης του άγχους.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	27
Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.	27
2.1 . Εισαγωγή.....	27
2.2. Παρουσίαση των βασικών στοιχείων -χαρακτηριστικών των ερευνών αναφορικά με την ηγεσία	27
2.2.1. Η διάσταση της ηγεσίας και η σημασία της στην καθημερινότητα των	

εργασιακών σχέσεων.....	28
2.2.2 Η θετική διάσταση της ηγεσίας στους χώρους εργασίας- Βασικές θεωρίες θετικής ηγεσίας.	30
2.3 Τα κυριότερα μοντέλα και οι βασικές θεωρίες που πηγάζουν από τις έρευνες αναφορικά με την ηγεσία.	35
2.3.1. Παρουσίαση των κυριότερων συγχρόνων θεωριών και μοντέλων για την ηγεσία	35
2.3.2. Βασικές διαστάσεις του πεδίου έρευνας: Σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας	40
2.3.3. Οι κύριες έρευνες αναφορικά με τις αρνητικές επιπτώσεις της ηγεσίας στους χώρους εργασίας.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	55
Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	55
3.1. Εισαγωγή.....	55
3.2. Βασικές οριοθετήσεις της απόδοσης των εργαζομένων.....	55
3.2.1.Θεωρίες Διοίκησης και Ατομική Απόδοση	56
3.2.2. Διαστάσεις της αξιολόγησης της Ατομικής Απόδοσης	58
3.3. Η ιδιαιτερότητα του Δημόσιου Τομέα.....	60
3.3.1. Από την γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ.	61
3.3.2 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ	63
3.3.3. Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα	64
3.4. Η αποδοτικότητα των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα	66
3.4.1. Αξιολόγηση Δημόσιων Υπαλλήλων στην Ελλάδα.	67
3.5. Ανακεφαλαίωση.....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	73
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	73
4.1. Εισαγωγή.....	73
4.2. Σκοπός και υποθέσεις έρευνας.....	73
4.3 Πληθυσμός – δείγμα της έρευνας	76

4.4 Περιγραφή ερωτηματολογίου	77
4.5. Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	79
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	79
5.1 Εισαγωγή.....	79
5.2. Παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	85
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	85
6.1 Εισαγωγή.....	85
6.2 Αποτελέσματα Υπόθεσης εργασίας 1.....	85
6.3 Αποτελέσματα υπόθεσης εργασίας 2	94
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	105
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	105
7.1. Εισαγωγή.....	105
7.2. Συμπεράσματα Υπόθεσης 1	105
7.3. Συμπεράσματα Υπόθεσης 2	107
7.4. Γενικά συμπεράσματα.....	108
7.5. Περιορισμοί της έρευνας και περαιτέρω έρευνα.....	109
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	111
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	116

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

- Πίνακας 5.1. Ποιο είναι το φύλο σας;
- Πίνακας 5.2. Ποια είναι η ηλικία σας;
- Πίνακας 5.3. Ποια θέση εργασίας κατέχετε στον οργανισμό / επιχείρηση;
- Πίνακας 5.4. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;
- Πίνακας 5.5. Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο οργανισμό / επιχείρηση;
- Πίνακας 5.6. Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε στο συγκεκριμένο οργανισμό / επιχείρηση;
- Πίνακας 5.7. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει
- Πίνακας 6.1. Ο Προϊστάμενός σας δημιουργεί στρες στους υφισταμένους του.
- Πίνακας 6.2. Ο Προϊστάμενός σας επιβάλλει ανεξήγητες τιμωρίες.
- Πίνακας 6.3. Ο Προϊστάμενός σας εκφοβίζει τους υφισταμένους όταν αρνούνται να κάνουν κάτι;
- Πίνακας 6.4. Ο Προϊστάμενός σας επιδεικνύει συμπεριφορές που θέτουν τους υφισταμένους εκτός ομάδας.
- Πίνακας 6.5. Ποια είναι η συμβολή του προϊσταμένου σας στην (όποια) "αρνητική απόδοσή σας" στα πλαίσια ανάληψης εργασιακών ευθυνών
- Πίνακας 6.6. Ποια είναι η συμβολή του προϊσταμένου σας στην (όποιου βαθμού) "θετική απόδοσή σας" στα πλαίσια ανάληψης εργασιακών ευθυνών
- Πίνακας 6.7. Στις πιο αρνητικές στιγμές σας, στα πλαίσια της απόδοσής σας ποιος ευθυνόταν για την απόδοση αυτή;
- Πίνακας 6.8. Στις πιο θετικές στιγμές σας, στα πλαίσια της απόδοσής σας ποιος ευθυνόταν για την απόδοση αυτή;
- Πίνακας 6.9. Πως χαρακτηρίζετε το επίπεδο άγχους σας, στα πλαίσια ευθύνης απόδοσης, στην καθημερινή εργασία;
- Πίνακας 6.10 Σε σχέση με τη καθημερινή συμβολή του προϊσταμένου σας πόσο ικανοποιημένος είστε;
- Πίνακας 6.11. Ο προϊστάμενος μου δίνει ίσες αρμοδιότητες με τους συναδέλφους μου.
- Πίνακας 6.12. Ο προϊστάμενος είναι βοηθητικός για τις στρατηγικές διεκπεραίωσης των καθημερινών εργασιών.

- Πίνακας 6.13. Ο προϊστάμενος είναι βοηθητικός στη διαχείριση του χρόνου μου.
- Πίνακας 6.14. Ο προϊστάμενος δεν επιτρέπει να διακόπτεται η ροή της δουλειάς μου.
- Πίνακας 6.15. Ο προϊστάμενος, όταν υπάρχουν εργασιακές εντάσεις με τους συναδέλφους, βρίσκει αποτελεσματικές λύσεις και μειώνει το στρες.
- Πίνακας 6.16. Ο προϊστάμενος, Όταν, ένεκα συνθηκών, αυξάνεται ο φόρτος εργασίας μου, είναι πολύ βοηθητικός, ώστε να μειώνεται το άγχος και να αυξάνεται η απόδοσή
- Πίνακας 6.17. Ο προϊστάμενος, όταν εμφανίζω σωματικά συμπτώματα, με βοηθάει για να μειωθεί το στρες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

1.1 . Εισαγωγή

Από τα τέλη του 20ου αιώνα διαπιστώνουμε ότι υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία σχετικά με την ανάδειξη του άγχους ως παράγοντα που επιδρά καταλυτικά στους εργασιακούς χώρους. Οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι το εργασιακό άγχος μπορεί να οδηγήσει σε επιβάρυνση της σωματικής και ψυχολογικής υγείας των εργαζομένων, μειώνοντας την απόδοσή τους. Οι πιο πρόσφατοι μελετητές επικεντρώνονται στα αρνητικά αποτελέσματα του εργασιακού άγχους στην συνολική λειτουργία του ίδιου του οργανισμού.

Η προσπάθεια μας να μελετήσουμε τον ρόλο και τη σημασία του άγχους στους χώρους εργασίας περιλαμβάνει αναγκαστικά την ανάλυση της έννοιας του άγχους. Θα αναλύσουμε τις βασικές έρευνες σχετικά με το άγχος, τις πηγές του και τις επιδράσεις του στην καθημερινότητα του ατόμου, ενώ θα δούμε και την εξέλιξη των θεωρητικών προσεγγίσεων στον χρόνο. Ανάλογα με την θεωρητική προσέγγιση θα διαπιστώσουμε και διαφορετικούς τρόπους αντιμετώπισης των αποτελεσμάτων άγχους. Ιδιαίτερα για το εργασιακό άγχος θα προσεγγίσουμε τις διαθέσιμες τεχνικές που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να ελαχιστοποιηθούν τα αποτελέσματα του άγχους στους εργαζόμενους.

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε την έννοια του άγχους, τα βασικά μοντέλα που αφορούν το άγχος, τις γενεσιουργικές αιτίες, τις επιπτώσεις του άγχους στην υγεία του ατόμου, ψυχική και σωματική. Εν συνεχεία θα αναδείξουμε την σπουδαιότητα του εργασιακού άγχους, ως παράγοντα που επιδρά στις εργασιακές σχέσεις και ρυθμίζει την σταθερότητα του εργασιακού περιβάλλοντος. Η σπουδαιότητα του εργασιακού άγχους για την αποδοτικότητα του οργανισμού και του ατόμου θα αναλυθούν και θα αναφερθούμε στην σχέση εργασιακού άγχους και εργασιακής ικανοποίησης. Η παρουσία εργασιακού άγχους προκαλεί δυσλειτουργία τόσο στον οργανισμό όσο και στον ίδιο τον εργαζόμενο μειώνοντας κατά πολύ τα ατομικά και συλλογικά παραγόμενα αποτελέσματα. Επιπλέον, θα επικεντρωθούμε τους τρόπους αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους και στις συνέπειες κυρίως αρνητικές που επιφέρει στην υγεία του ατόμου.

1.2. Γενικά Στοιχεία αναφορικά με τις έρευνες σε σχέση με το άγχος

1.2.1 Παρουσία των ορισμών αναφορικά με το άγχος.

Ο ορισμός της έννοιας του άγχους, λόγω του εύρους των θεωρητικών προσεγγίσεων που έχουν διατυπωθεί, αλλά και της ευρείας χρήσης του όρου όχι μόνο από την ιατρική επιστήμη, αλλά και από άλλες επιστήμες όπως η φυσική ή οι κοινωνικές επιστήμες, δεν είναι κοινός.

Ο όρος Άγχος προέρχεται από το αρχαίο ρήμα ἄγχω, που σημαίνει σφίγγω ή πνίγω. Η λέξη άγχος σημαίνει, την συγκινησιακή κατάσταση ενός ατόμου, φόβος, αγωνία, ανασφάλεια παροδική και χαμηλής έντασης, (οπότε θεωρείται φυσιολογική) είτε μεγάλης έντασης (οπότε θεωρείται παθολογική). (Μπαμπινιώτης Γ, 2012).

Το άγχος είναι μια κοινή αντίδραση, ένα φυσιολογικό ανθρώπινο συναίσθημα που σχετίζεται με την αντίληψη του κινδύνου και επιδρά στην συμπεριφορά, τα συναισθήματα και τις γνωστικές αντιδράσεις του ατόμου. Το άγχος είναι έως ένα σημείο, απαραίτητο και χρήσιμο στοιχείο της ανθρώπινης προσωπικότητας. Εμφανίζεται στην παιδική ηλικία και προετοιμάζει το άτομο να δράσει σε μια ενδεχόμενη κατάσταση κινδύνου, σε υπερβολικό βαθμό όμως, αποτελεί διαταραχή της προσαρμοστικής ικανότητας του ατόμου. (Trivedi & Gupta, 2010).

Η προέλευση του άγχους μπορεί να είναι ψυχογενής, ή να οφείλεται σε οργανικούς παράγοντες π.χ. σωματική πάθηση. Βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τις γνωστικές, και συναισθηματικές διεργασίες, τον τρόπο ζωής του ατόμου και τον τρόπο αντίληψης του. Η κλίμακα άγχους διαφοροποιείται ανά άτομο και παρουσιάζεται σε διαφορετικό βαθμό και ένταση, κάτι που είναι απολύτως φυσιολογικό στο πλαίσιο ενός κοινωνικού περιβάλλοντος. Περιπτώσεις αυξημένου άγχους, όμως προκαλούν κακό και συντελούν στο να υπολειτουργεί το άτομο στις δραστηριότητες του και στο να επηρεάζεται αρνητικά η υγεία του. Τέλος θα μπορούσαμε να ορίσουμε ως άγχος την συναισθηματική κατάσταση που περιλαμβάνει αισθήματα φόβου και ανασφάλειας, ως απάντηση σε κατάσταση κινδύνου μη συγκεκριμένου και πλήρως αναγνωρίσιμου. (Μάνος 1997).

Ο Φρόιντ ήταν αυτός που ασχολήθηκε πρώτος διεξοδικά με το άγχος (Freud, 1826) και το όρισε ως μια διαδικασία σωματικής και ψυχολογικής εγρήγορσης - επαγρύπνησης του ατόμου για να δράσει σε επικείμενο κίνδυνο που ακόμα δεν είναι ορατός - συγκεκριμένος.

Το άγχος είναι η οπτική που διαμορφώνει το άτομο για τον περίγυρό του (φυσικό, κοινωνικό, οικονομικό) και η θετική ή αρνητική του συμπεριφορά ως αποτέλεσμα αυτής της υποκειμενικής οπτικής του (Lazarus & Folkman 1984A, 1984B, Stotland 1987, Sarafino 1990).

Οι Beehr & Franz (1987) και Fisher (1986) αναλύοντας τον ορισμό της έννοιας του άγχους αναφέρουν ότι πρόκειται για τη διεργασία που εκκινείται από την παρουσία αγχογόνων παραγόντων και η ένταση του διαμορφώνεται από την αντίδραση του ατόμου.

Ωστόσο επικρατεί η λανθασμένη άποψη ότι το άγχος είναι ταυτόσημο με το στρες. Το άγχος είναι η αντίδραση του ατόμου στην αντίληψη κινδύνου που δεν είναι σαφής και άμεσα ορατός, ενώ αντίθετα, στρες είναι η αντενέργεια που εκδηλώνει ένα άτομο λαμβάνοντας διαφορετικά εξωτερικά ερεθίσματα, τα οποία κατά βάση είναι αρνητικά.

1.2.2. Πηγές Άγχους

Ο προσδιορισμός και η κωδικοποίηση των αγχογόνων παραγόντων είναι μία εξαιρετικά σύνθετη διαδικασία, διότι τα κριτήρια που χρησιμοποιούμε για να ορίσουμε μια αγχογόνα κατάσταση δεν είναι κοινά και ενιαία αλλά διαφοροποιούνται σε συνάρτηση ατόμου και χρονικής στιγμής. Οι πηγές του άγχους που θα καταγραφούν στη συγκεκριμένη εργασία είναι ενδεικτικές και όχι περιοριστικές, λόγω του ευμετάβλητου και πολυπαραγοντικού υπόβαθρου βάση του οποίου το άτομο αξιολογεί και καθορίζει τα όρια των αγχογόνων καταστάσεων.

Στην διεθνή βιβλιογραφία ως κύριες πηγές άγχους καταγράφονται οι Ενδοατομικές πηγές άγχους και οι Εξωατομικές πηγές άγχους.

1) Ενδοατομικές πηγές άγχους

Παράγοντες τροφοδότησης του άγχους στο άτομο είναι οι πεποιθήσεις, οι σκέψεις και οι επιθυμίες του. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου, τα κριτήρια αυτοβαθμολόγησης της απόδοσής του, ιδιαίτερα όταν αυτά είναι υψηλά και μη ρεαλιστικά, αποτελούν σημαντικές παράγοντες άγχους. (Sarashon 1980).

Η διάγνωση μιας νόσου είναι επίσης ένας παράγοντας δημιουργίας άγχους (Sarafino 1990), ιδιαίτερα όταν η νόσος έχει υψηλή θνησιμότητα και η αντιμετώπισή της απαιτεί

την καθολική τροποποίηση της καθημερινότητας του πάσχοντος. Η αλλαγή της καθημερινής ρουτίνας για λόγους μη σχετιζόμενους με θέματα υγείας μπορεί επίσης να προκαλέσει άγχος (Dohrenwend & Dohrenwend, 1980).

Σύμφωνα με τον (Miller 1959), όταν στο άτομο συνυπάρχουν αντικρουόμενες επιθυμίες είναι πιθανό να εμφανιστεί άγχος. Πιο συγκεκριμένα πρόκειται για καταστάσεις που :

- α) Το άτομο αντιμετωπίζει δίλημμα επιλογής μεταξύ επιθυμητών στόχων, όταν οι στόχοι είναι αλληλοσυγκρουόμενοι.
- β) Το άτομο είναι υποχρεωμένο να επιλέξει μεταξύ δύο εξίσου ανεπιθύμητων-αρνητικών καταστάσεων.
- γ) Είτε πρόκειται για επιλογή κατάστασης όπου συνυπάρχουν επιθυμητές και ανεπιθύμητες πλευρές και το άτομο αναλαμβάνει το κόστος των συνεπειών, θετικών και αρνητικών.

2) Εξωατομικές πηγές άγχους

Πηγές από την οικογένεια

Διαχρονικά η οικογένεια αποτελεί την βασικότερη και σταθερότερη μονάδα κοινωνικής οργάνωσης και αποτελεί φορέα καταστάσεων άγχους. Η συμβίωση με τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας που είναι φορείς συγκεκριμένων ρόλων, οδηγεί σε ποικίλα αγχογόνα γεγονότα ή καταστάσεις. Η αύξηση των μελών της οικογένειας, λόγω γέννησης των παιδιών, δημιουργεί άγχος στα υπόλοιπα μέλη (γονείς, παππούδες, παιδιά) (Rutter 1984). Στον αντίποδα η μείωση των μελών της οικογένειας λόγω θανάτου, πέρα από το αναμενόμενο της απώλειας και της θλίψης οδηγεί και σε αναπροσδιορισμό των υφιστάμενων σχέσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας. (Edelstein, 1984), (Kosten , Jacobs & Kasl ,1985).

Η διάλυση της οικογένειας τυπικά λόγω διαζυγίου, αλλά και ουσιαστικά όταν η συμβίωση των γονέων εντός της οικογενείας καθίσταται προβληματική, συνήθως είναι οδυνηρή τόσο για τους γονείς όσο και για τα παιδιά. (Wallerstein, 1983). Επίσης η ασθένεια ενός μέλους μπορεί να συντελέσει σε βίαιη αναπροσαρμογή της οικογενειακής καθημερινότητας. (Johnson, 1986).

Πηγές στην κοινότητα και την κοινωνία

Θεωρητικά κάθε είδους επικοινωνία ή ερέθισμα που προσλαμβάνεται από τον

κοινωνικό περίγυρο, εν δυνάμει μπορεί να είναι αγχογόνα για το άτομο. Οι κοινωνικές ομάδες στις οποίες εντάσσεται το άτομο, καθώς και ο ρόλος που διαδραματίζει σε αυτές, δύνονται να λειτουργούν αγχογόνα.

Η μετακίνηση του πληθυσμού από τις αγροτικές περιοχές στα μεγάλα αστικά κέντρα, με συνέπεια την διάρρηξη των δεσμών του ανθρώπου με την φύση, οδηγούν στη δημιουργία άγχους. Οι μεγαλουπόλεις που πλέον συγκεντρώνουν την πλειοψηφία του ανθρωπίνου πληθυσμού, ο συνακόλουθος τρόπος οργάνωσης της καθημερινότητας εντός των τεραστίων πολεοδομικών συγκροτημάτων, ο συνωστισμός, η συνεχής κινητικότητα ανθρώπων και οχημάτων, ο συνεχής θόρυβος των πόλεων, η εγκληματικότητα, έχει παρατηρηθεί ότι αυξάνουν τα επίπεδα του άγχους των κατοίκων. (Donnerstein & Wilson, 1976, Stought & Wandersaman, 1980).

Οι περισσότεροι σύγχρονοι επαγγελματικοί χώροι, δημιουργούν στους εργαζόμενους συναισθηματική και ψυχολογική πίεση, με συνέπεια την εμφάνιση άγχους. Ο μηχανισμός αυτός λειτουργεί σε δύο επίπεδα. Είτε ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του επαγγελματικού του χώρου είτε ότι οι ικανότητες του υποτιμούνται και οι δύο καταστάσεις οδηγούν σε καταστάσεις άγχους. (Quirk & Quirk, 1984). Επιπλέον, η ανασφάλεια που απορρέει από την εργασιακή κινητικότητα, ο κίνδυνος της ανεργίας και η υποαπασχόληση, αλλά και οι αποδοχές που κινούνται σε χαμηλά επίπεδα, συνδυάζονται με χαμηλή αυτοεκτίμηση και αυξημένο άγχος. (Rosendberg, 1965).

Με την γέννηση του το άτομο, διαθέτει ορισμένα βιολογικά χαρακτηριστικά (φυλή, φύλο) που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένους κοινωνικούς ρόλους, επιπρόσθετα η ηλικία και η οικονομική κατάσταση του ατόμου μετασχηματίζουν τους ρόλους που αναλαμβάνει να διαδραματίσει στην διάρκεια της ζωής του. Ως αποτέλεσμα το άτομο εντάσσεται ταυτόχρονα σε πολλαπλές κοινωνικές ομάδες, δημιουργώντας ένα πλέγμα ρόλων, που συχνά συγχέονται ή και αλληλοσυγκρούονται, η επιτυχής ή μη πραγμάτωση των ρόλων εντός αυτών των ομάδων μπορεί να οδηγήσει σε άγχος. (Thoits, 1991).

1.2.3. Παρουσίαση των κύριων ερευνών και μοντέλων / θεωριών αναφορικά με το άγχος.

1.2.3.1. Ψυχαναλυτική θεώρηση

Ο Freud ήταν εκείνος, που πρώτος εισηγήθηκε τον κρίσιμο ρόλο, που παίζει το άγχος στο σχηματισμό νευρωτικών και ψυχοσωματικών καταστάσεων. Για εκείνον, το άγχος ήταν «το θεμελιακό φαινόμενο και το κεντρικό πρόβλημα της νεύρωσης» (Freud, 1895). Διαχώρισε τις έννοιες άγχος και νευρασθένεια και επισήμανε τα συμπτώματα του νευρωτικού άγχους. Στη συνέχεια θεώρησε ότι το νευρωτικό άγχος είναι αποτέλεσμα καταπιεσμένων σεξουαλικών επιθυμιών που επειδή παραμένουν ανεκπλήρωτες μετασχηματίζονται σε άγχος. Το άγχος είναι μια βαλβίδα ασφαλείας του ασυνείδητου, που επιτρέπει την αποσυμπίεση των καταπιεσμένων σεξουαλικών όρμων του ατόμου.

Εξελίσσοντας την θεωρία του ο Freud μετά περίπου από 30 χρόνια (Freud, 1926), προσδιορίζει το άγχος ως ένα σήμα που προέρχεται από το υποσυνείδητο του ατόμου, το εγώ, ως προειδοποίηση μιας επικείμενης κατάστασης κινδύνου με προφανή επιδίωξη να ελαχιστοποιήσει την ένταση της δυσάρεστης εμπειρίας. Πρόκειται για ένα αμυντικό μηχανισμό που ενεργοποιείται όταν παραβιάζονται οι εξωτερικευμένες γονεϊκές αξίες ή λόγω συγκρούσεων με πρόσωπα που ασκούν έλεγχο στις παρορμήσεις μας. Είναι ένας παράγοντας που προκαλεί μια πνευματική διαδικασία ως αντίδραση σε πιθανό κίνδυνο, με σκοπό να περιορίσει το βίωμα μια δυσάρεστης εμπειρίας.

1.2.3.2. Συμπεριφεριολογική Θεώρηση

Βασικό στοιχείο της συμπεριφεριολογικής θεώρησης είναι ότι το άγχος είναι αποτέλεσμα της συμπεριφοράς του ατόμου και ότι μέσα από τη διαδικασία της μάθησης το άτομο μπορεί να συνδέσει ένα ερέθισμα με μια δυσάρεστη κατάσταση η οποία μετατρέπεται στη συνέχεια σε αγγογόνο κατάσταση. Τα άτομα τείνουν να υπερεκτιμούν τον κίνδυνο και την πιθανότητα βλάβης σε μια δεδομένη κατάσταση και αντίθετα να υποτιμούν την ικανότητα τους να ανταπεξέλθουν μπροστά σε θεωρητικούς κινδύνους

που απειλούν τη σωματική ή ψυχολογική τους ακεραιότητα.

Σύμφωνα (Watson & Rayener, 1920), όλοι οι φόβοι μας είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας της μάθησης που αποκτούμε κατά την διάρκεια της παιδικής μας ηλικίας. Το άγχος αποτελεί μια αντανακλαστική αντίδραση του ατόμου στον πόνο, οργανικού ή ψυχολογικού, ενισχύοντας την συμπεριφορά του με στόχο να αποφεύγει ή να αποτρέπει την επανάληψη του ερεθίσματος που προκαλεί τον πόνο. (Mower, 1939)

Ο (Skinner, 1968) εμβαθύνοντας στις αντιδράσεις από τις οποίες τροφοδοτείται η συμπεριφορά στον κοινωνικό περίγυρο, διατυπώνει την άποψη ότι εάν μια συμπεριφορά εκλαμβάνεται ως επιθυμητή αυξάνονται οι πιθανότητες επαναληφθεί. Ενώ αντίθετα εάν μια συμπεριφορά εκλαμβάνεται ως μη επιθυμητή μειώνονται οι πιθανότητες να πραγματοποιηθεί / επαναληφθεί.

1.3.3.3. Γνωσιακή Προσέγγιση

Η γνωσιακή προσέγγιση του άγχους υποστηρίζει, ότι το ερέθισμα δεν αποτελεί την πραγματική φυσική κατάσταση που διαμορφώνει την συναισθηματική μας κατάσταση, αλλά η αντίληψη που έχουμε ενδεχομένως υποσυνείδητα σχηματίζει για το συγκεκριμένο γεγονός. Η αξιολόγηση του ερεθίσματος καθορίζει την συναισθηματική μας κατάσταση (Beck, 1976) και αυτή η διαδικασία λειτουργίας της σκέψης μας είναι αποτέλεσμα των προσωπικών μας εμπειριών που έχουν δημιουργήσει αντίστοιχες στερεοτυπικές πεποιθήσεις.

Σύμφωνα με τον (Freeman et al., 1990) το άγχος είναι μια κοινή ανθρώπινη εμπειρία, η οποία λειτουργεί σαν μηχανισμός ασφαλείας, ο οποίος σε επερχόμενες καταστάσεις αβέβαιου κινδύνου ενεργοποιείται και εκπέμπει προειδοποιητικά σήματα. Η λειτουργία του μηχανισμού είναι επιβαρυντική για το άτομο όταν α) το άγχος είναι υπερβολικά έντονο, β) διαρκεί πέρα από την έκθεση σε κάποιο κίνδυνο, γ) παρουσιάζεται σε καταστάσεις οι οποίες αντικειμενικά δεν εμπεριέχουν κίνδυνο ή απειλή, δ) παρουσιάζεται χωρίς κανένα ιδιαίτερο λόγο.

Ο τρόπος με τον οποίο ερμηνεύονται γεγονότα και καταστάσεις από τους ανθρώπους, αποκαλύπτει την σχέση μεταξύ συναισθημάτων σκέψης και διαταραχών του άγχους. Αυτή η ερμηνεία δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα, που χαρακτηρίζονται από μη ρεαλισμό, υπερεκτίμηση της πιθανότητας παρουσίασης και του βαθμού

δριμύτητας των άσχημων καταστάσεων και υποεκτίμηση των υπάρχόντων τρόπων αντιμετώπισης των καταστάσεων ή των τρόπων επίλυσής τους. (Clark & Beck, 1988).

Οι Clark και Beck, 1988 παρουσιάζουν μια μορφή άγχους, η οποία τίθεται αυτόματα σε λειτουργία από την στιγμή που μια κατάσταση εκλαμβάνεται ως επικίνδυνη. Η μορφή αυτή θεωρείται ως εξέλιξη ενός πρωτόγονου μηχανισμού του ανθρώπου με σκοπό να τον προστατεύσει από κινδύνους. Με αυτόν τον τρόπο παρατηρούνται οργανικές, συμπεριφοριστικές και γνωσιακές αλλαγές: (α) στο αυτόνομο νευρικό σύστημα (ΑΝΣ) με την προετοιμασία για φυγή ή επίθεση, β) αναστολή της παρούσας συμπεριφοράς και στην αντικατάστασή της από κάποια άλλη λιγότερο αποτελεσματική, γ) σε μια συνεχή εξέταση του περιβάλλοντος για άλλους κινδύνους ή απειλές. Με την πάροδο του χρόνου αυτή η συμπεριφορά αποκτά το νόημα ότι οι γνωσιακές λειτουργίες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ανίχνευση πληροφοριών για πιθανούς κινδύνους και αυτή η έμφαση συμβάλλει έτσι ώστε πληροφορίες που είναι αντίθετες με την ύπαρξη κινδύνου να μην παρατηρούνται ή να μην λαμβάνονται υπόψη.

Το γνωσιακό μοντέλο κατά τους Blackburn και Davison (1990), αποτελείται από τρία μέρη: το ερέθισμα, τη μεσολάβηση και την αντίδραση. Η μεσολάβηση μεταξύ ερεθίσματος και μιας αντίδρασης αντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των εν ενεργεία γνωσιακών σχημάτων και διαδικασιών με τις αυτόματες σκέψεις.

1.2.3.4. Βιολογική Προσέγγιση

Στην βιολογική προσέγγιση του Hans Selye (1950,1956,1975) το άγχος αποτελεί μια φυσιολογική αντίδραση του οργανισμού, η οποία εξαρτάται από την ένταση των ερεθισμάτων. Το άγχος καθορίζεται εξ ολοκλήρου από την ένταση των στρεσογόνων ερεθισμάτων ή συνθηκών και γίνεται αντιληπτό ως δύναμη που υπάρχει έκτος του ατόμου και ασκεί συγκεκριμένη πίεση, ανεξάρτητη από την θέληση ή αντίληψη του ατόμου. Η φύση της κατάστασης επιθυμητή ή μη για το άτομο, δεν έχει σημασία, το σημαντικό είναι ένταση της απαίτησης για προσαρμογή στις συνθήκες του περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με το μοντέλο που ανέπτυξε ο Selye γνωστό και ως (Σύνδρομο Γενικής Προσαρμογής) η αντίδραση του ατόμου στα στρεσογόνα ερεθίσματα περιλαμβάνει τα κάτωθι στάδια: συναγερμού, αντίστασης, και εξάντλησης.

Αρκετοί μελετητές μιλούν για την ύπαρξη αντικειμενικών καθολικών στρεσογόνων καταστάσεων, αναφερόμενοι σε τραυματικές ή ακραίες αλλαγές της ζωής, όπως ο θάνατος, ο πόλεμος, που προκαλούν άγχος ανεξάρτητα από την ηλικία, την κοινωνική κατάσταση, και το φύλο. (Eliot & Eisdorfer (1982).

1.2.4. Οι κύριες συνιστώσες του άγχους και οι κύριοι παράγοντες έκφρασής του

Στους χώρους εργασίας τον 19ο και 20ο αιώνα το επιστημονικό ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στην καταγραφή και μελέτη των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων και την επίδραση τους στην υγεία και στην ευεξία των εργαζομένων. Στα τέλη του 20ου αιώνα εμφανίστηκε η θεωρία ότι η σωματική και ψυχολογική υγεία των εργαζομένων μπορεί να επιβαρυνθεί από το άγχος που δημιουργούν οι συνθήκες εργασίας. (Drenth, Thierry & Wolff, 1998) (Dunham, 2000).

Πλέον η διάσταση του εργασιακού άγχους έχει μελετηθεί επαρκώς και εξειδικεύεται με τους ακόλουθους όρους:

- **Organizational stress:** Το άγχος που πηγάζει από την άσκηση ενός συγκεκριμένου επαγγέλματος.
- **Work related stress:** το άγχος που πηγάζει από την εργασία του ατόμου γενικότερα.
- **Job stress:** το άγχος που έχει αφετηρία τη συγκεκριμένη θέση (δουλειά) στην οποία βρίσκεται το άτομο.
- **Occupational stress:** το άγχος που βιώνει το άτομο το οποίο εργάζεται σε έναν οργανισμό.

Ως εργασιακό άγχος ορίζουμε το άγχος που βιώνεται από ένα συγκεκριμένο άτομο σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον. Η ανάλυση και η κωδικοποίηση του εργασιακού άγχους πλέον αποτελεί προτεραιότητα για τους οργανισμούς, με δεδομένο ότι η ύπαρξη του και τα αποτελέσματα που προκαλεί συνεπάγονται προβλήματα για την ορθή λειτουργία ενός οργανισμού. (Ferris & Buckley, 1996).

Στην πλειοψηφία των σημερινών επαγγελματικών χώρων, το άγχος στην εργασία συνιστάται ως απόρροια της συναισθηματικής και ψυχολογικής πίεσης που προκύπτει

από τις εργασιακές ιδιαιτερότητες του κάθε ατόμου και όχι λόγω πραγματικού κινδύνου για την σωματική ακεραιότητα του εργαζόμενου. Συνήθως πρόκειται για χαμηλής έντασης αγχογόνες καταστάσεις, οι οποίες συσσωρεύονται και διογκώνονται με το πέρασ του χρόνου και τελικώς λειτουργούν αρνητικά για την υγεία του εργαζομένου.

Όταν η εργασιακή ρουτίνα διαταράσσεται από επεισόδια άγχους με καθημερινή συχνότητα αυτό θέτει τον οργανισμό σε αυξημένη εγρήγορση, χωρίς χρόνο για ηρεμία και αποκατάσταση, δημιουργώντας ευνοϊκές συνθήκες για την εμφάνιση σωματικής και ψυχολογικής κόπωσης καθώς και συμπτωμάτων ασθενειών σχετικών με το άγχος. (Schultz & Schultz, 1994). Σύμφωνα με τον Grant, K. E., & Compas, B. E. (1995) το επαγγελματικό άγχος είναι *«η κατάσταση κατά την οποία συσσωρεύονται αγχογόνοι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία ή το άγχος που πηγάζει από μια εργασιακή κατάσταση ή θέση»*. Ενώ σύμφωνα με τους Murphy, Hurrell, Sauter & Keita (1995) το εργασιακό άγχος ορίζεται ως *«Η αλληλεπίδραση μεταξύ εργασιακών συνθηκών με χαρακτηριστικό τον εργαζόμενο, κατά την οποία γίνεται αντιληπτό ότι οι απαιτήσεις της εργασίας ξεπερνούν την ικανότητα του εργαζόμενου να ανταπεξέλθει σ' αυτές»*. Το εργασιακό άγχος έχει συνδεθεί με αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων, καθώς και διακυμάνσεις στη συμπεριφορά του εργαζόμενου εντός τους εργασιακού περιβάλλοντος, που με τη σειρά τους επιφέρουν προβλήματα οργανωτικής φύσεως.

Οι πρώτες μελέτες αναφορικά με την επαγγελματική εξουθένωση (Burn out) παρουσιάστηκαν από τον Bradley το 1969 και στην συνέχεια από τον Freudenlenger. Οι πρώτες μελέτες αφορούσαν του εργαζόμενους στους τομείς των επαγγελμάτων υγείας, εκπαίδευσης και σωμάτων ασφαλείας (αστυνομικούς). Η επαγγελματική εξουθένωση ως έκφανση του εργασιακού άγχους είναι πλέον αποδεδειγμένο ότι εμφανίζεται κυρίως σε εργασιακούς χώρους όπου οι εργαζόμενοι λόγω της φύσης της απασχόλησης τους, έρχονται σε άμεση επαφή με τους πολίτες που εξυπηρετούν και συνέπεια αυτού είναι η δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων.

Το εργασιακό άγχος λαμβάνεται πλέον σοβαρά υπόψη από την εργοδοσία λόγω των αρνητικών συνεπειών, που έχει στους εργαζόμενους και στη λειτουργία των οργανισμών. Οι ορισμοί του εργασιακού άγχους, ποικίλλουν κατά κάποιο τρόπο ανάμεσα στους θεωρητικούς αλλά γενικά αναφέρονται κατ' αρχήν ως ασυμφωνία μεταξύ των απαιτήσεων του εργασιακού περιβάλλοντος και των ικανοτήτων των εργαζομένων να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις. Παράγοντες που συνδέονται

με το εργασιακό άγχος, είναι τα χαρακτηριστικά του εργασιακού ρόλου και ιδιαίτερα η σύγκρουση, η ασάφεια και η υπερφόρτιση, τα οποία έχουν ενοχοποιηθεί συχνότατα για την πρόκληση του. Ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών έχει ασχοληθεί με το επαγγελματικό άγχος (stress), καθώς επίσης και με θεωρήσεις και συνθήκες, που συνδέονται με το άγχος των εργαζομένων ιδιαίτερα το προερχόμενο από την σύγκρουση του ρόλου, την ασάφεια του ρόλου και την υπερφόρτιση του ρόλου.

Το επαγγελματικό άγχος κατά τους (Margoli & Kroes, 1974) είναι μια κατάσταση κατά την οποία κάποιος παράγων, ή συνδυασμός παραγόντων στον επαγγελματικό χώρο, παρεμβαίνει για να διαταράξει την ψυχολογική ή φυσιολογική ομοιοστασία του ατόμου. Το επαγγελματικό άγχος είναι πολύ πιθανό να επέρχεται όταν υπάρχει χαμηλή προσαρμογή του ατόμου στο περιβάλλον. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν η εργασία δημιουργεί απαιτήσεις πέραν των ικανοτήτων του εργαζόμενου (υπερφορτισμένο ερέθισμα) ή όταν ο εργαζόμενος απογοητεύεται από ένα έργο χωρίς κίνητρα (υποφορτισμένο ερέθισμα). Η υπερφόρτιση μπορεί να δημιουργηθεί από εργασίες για τις οποίες υπάρχει εκτεταμένη και συχνά αντιφατική πληροφόρηση πάνω στον αναμενόμενο ρόλο κάποιου εργαζόμενου.

Ο Cohen (1966) αναφέρει ότι οι παράγοντες που παράγουν άγχος δημιουργούν συνθήκες υπερπληροφόρησης, επειδή αναγκάζουν τα άτομα να δίνουν περισσότερη προσοχή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την πνευματική κόπωση, η οποία απορροφά την ενέργεια που απαιτείται από το άτομο για την απόδοση έργου. Από την ανασκόπηση διάφορων μελετών, που έκανε ο Cohen κατέληξε ότι υπό την επήρεια αγχογόνων παραγόντων, όπως θόρυβος, φόρτος εργασίας, απογοήτευση από την γραφειοκρατία, τα άτομα αποδίδουν λιγότερο σε τομείς που απαιτούν μεγαλύτερη αντοχή στην απογοήτευση, στην ακρίβεια δράσης και στη δυνατότητα διανοητικής αφαίρεσης. Τα άτομα αυτά είναι λιγότερο ευαίσθητοι προς τους άλλους, παρουσιάζουν μειωμένη διάθεση να βοηθούν, έχουν μειωμένη ικανότητα να αναγνωρίζουν ατομικές διαφορές και επίσης αυξημένη επιθετικότητα.

Το εργασιακό άγχος αναφέρεται στην διαδικασία μέσω της οποίας ένα εργαζόμενο άτομο αντιλαμβάνεται και αντιδρά στις όποιες προκλήσεις μπορεί να συναντήσει στον εργασιακό χώρο. Στο εργασιακό άγχος από τη μία πλευρά υπάρχουν οι αγχογόνοι παράγοντες και από την άλλη οι αντιδράσεις του ατόμου οι οποίες μπορεί να επιφέρουν ομοιόσταση ή να προκαλέσουν δυσλειτουργίες. Το άγχος στον χώρο της εργασίας μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις και στο άτομο αλλά και στον οργανισμό στον

οποίων εργάζεται (Frese & Zapf, 1988).

Οι βασικοί αγχογόνοι παράγοντες στον εργασιακό χώρο μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής:

- Παράγοντες ρόλου - Ασάφεια ρόλου

Οι παράγοντες ρόλου αναφέρονται στις ευθύνες και τα καθήκοντα των εργαζομένων. Όταν υπάρχει ασάφεια ρόλου και η περιγραφή της θέσης εργασίας δεν είναι ακριβής και λεπτομερής, αυτό μπορεί να αποτελέσει παράγοντα δημιουργίας άγχους. Όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι σίγουροι ποια είναι τα καθήκοντα τους και το πως μπορούν να τα φέρουν εις πέρας και παράλληλα λαμβάνουν αντικρουόμενα μηνύματα από τους εργοδότες ή τους συνεργάτες ή οι προσδοκίες των εργοδοτών είναι πολύ μεγαλύτερες από τις δυνατότητες του εργαζομένου είτε λόγω έλλειψης χρόνου, είτε λόγω έλλειψης υποδομών, είτε για άλλους λόγους, αυτό έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία άγχους στον εργασιακό χώρο. (Jex, 1999).

- Φόρτος εργασίας.

Ο μεγάλος όγκος εργασιών, η εργασία υπό πίεση χρόνου, η τήρηση των προθεσμιών, συνθήκες με τις οποίες έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι οι εργαζόμενοι, αποτελούν ένα ακόμη παράγοντα δημιουργίας άγχους εντός του εργασιακού περιβάλλοντος.

- Έλεγχος

Ο έλεγχος στον χώρο εργασίας αναφέρεται στο μερίδιο που έχουν οι εργαζόμενοι στη λήψη αποφάσεων, η έλλειψη της οποίας μπορεί να προκαλέσει άγχος. Μια έκθεση έδειξε ότι οι αγχογόνες εργασίες είναι εκείνες που συνδυάζουν μεγάλο φόρτο εργασίας με χαμηλό επίπεδο πρωτοβουλίας και ελέγχου εργασίας

- Κοινωνικά χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου.

Τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου αφορούν διαπροσωπικές σχέσεις που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους, τα επίπεδα επιθετικότητας και κατανόησής τους καθώς και το είδος με το οποίο ασκούν έλεγχο οι προϊστάμενοι ο οποίος μπορεί να είναι είτε εχθρικός είτε φιλικός. Όταν υπάρχουν διαφορετικές απόψεις, προσωπικότητες και έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και

προϊσταμένων οι διαφωνίες που προκύπτουν είναι πολύ πιθανόν να προκαλέσουν άγχος.

- Φυσικές συνθήκες του εργασιακού χώρου,

Οι φυσικές συνθήκες εργασίας αφορούν θέματα όπως η θερμοκρασία του χώρου στον οποίον εργάζονται, η άνεση που νιώθουν εκεί, το πρόγραμμα και τα διαλείμματά τους. Καθώς επίσης και η φύση της εργασίας, αν έχει δηλαδή μεγάλες συναισθηματικές, πνευματικές ή σωματικές απαιτήσεις.

Σήμερα η εργασιακή υγιεινή και ασφάλεια είναι νομικά θεσμοθετημένη σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες και οφείλει να αποτελεί πρώτιστο μέλημα όλων των οργανισμών, καθώς η οποιαδήποτε επαγγελματική ενασχόληση ανάλογα με τη φύση της και το περιβάλλον στο οποίο πραγματοποιείται, μπορεί να ασκήσει βλαβερή επίδραση στην υγεία των εργαζομένων, η οποία εκδηλώνεται είτε ως επαγγελματικό ατύχημα είτε ως επαγγελματικό νόσημα. (Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004)

- Προοπτικές εξέλιξης,

Οι προοπτικές εξέλιξης αφορούν, όχι μόνο τις ευκαιρίες που μπορεί να λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για να αναρριχηθούν στην επιχειρησιακή ιεραρχία, αλλά και με το αν αισθάνονται, ότι η εργασία τους, τους προσφέρει περαιτέρω γνώσεις και δεξιότητες καθώς και το κατά πόσο αισθάνονται ότι η θέση είναι ασφαλής.

1.3. Η ανάδειξη του άγχους ως παράγοντα - ρυθμιστή στους χώρους εργασίας. Η διάσταση του εργασιακού άγχους.

1.3.1. Παρουσίαση των ερευνών που δείχνουν την σημαντικότητα του παράγοντα άγχους στους χώρους εργασίας.

Οι επιπτώσεις του εργασιακού άγχους επιδρούν και μεταβάλλουν τη συμπεριφορά του ατόμου εντός του εργασιακού του περιβάλλοντος και έχουν άμεση επίδραση στη λειτουργία του οργανισμού. Οι αλλαγές στη συμπεριφορά του ατόμου, ως επίπτωση του εργασιακού άγχους είναι εύκολα αντιληπτές και αναγνωρίσιμες από τον κοινωνικό περίγυρο του ατόμου.

Η σχέση άγχους και επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας είναι αντιστρόφως

ανάλογη, όσο μεγαλώνει το άγχος του εργαζόμενου τόσο περιορίζεται η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Αυτό προκύπτει λόγω των αντιδράσεων που εμφανίζει το άτομο κάτω από την πίεση του εργασιακού άγχους οι οποίες και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- Αντιδράσεις συμπεριφοράς σχετικές με τη δυσλειτουργία του εργασιακού ρόλου: Έλλειψη αυτοσυγκέντρωσης, χαμηλή απόδοση, επιρρέπεια σε ατυχήματα, λάθη, χαμηλή ποιότητα εργασίας, καθυστερήσεις, χρήση τοξικών ουσιών στην εργασία (πχ. αλκοόλ, φάρμακα), δυσκολία σωστής διαχείρισης του χρόνου και έλλειψη παραγωγικότητας.

- Αντιδράσεις συμπεριφοράς σχετικές με την απομάκρυνση από την εργασία: απουσίες, παραίτηση, αποφυγή της εργασίας, χαμηλά εργασιακά κίνητρα, κινητικότητα, απεργίες, πρόωμη συνταξιοδότηση.

- Αντιδράσεις συμπεριφοράς σχετικές με επιθετικότητα στην εργασία : ζημιές, κλοπή, διάδοση φημών, κυνισμός, επιθετικότητα προς συναδέλφους, ανήθικη συμπεριφορά, σαμποτάζ κα. (Cooper, Dewe & O Driscoll, 2001, Warr, 2002).

Οι επιπτώσεις που μπορεί να υποστεί ο οργανισμός εξαιτίας του άγχους των εργαζομένων του αφορούν κυρίως σε δύο τομείς (Kahn & Byosiere, 1992, Ivanchevich & Matteson, 1987, Warr, 2002).

A) Κινητικότητα και απουσίες

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν υψηλό άγχος στο εργασιακό περιβάλλον, εκδηλώνουν χαμηλό ποσοστό «δέσμευσης» στην εργασία τους και δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την αποδοτικότητα τους. Οι εργαζόμενοι αυτοί τείνουν να εφευρίσκουν τρόπους να αποφύγουν το αγχογόνο περιβάλλον της εργασίας τους μέσω ανάληψης λιγότερο απαιτητικών εργασιών ή μετάθεσης στο απώτερο μέλλον εργασιών σημαντικών για τον οργανισμό. Εμφανίζουν υψηλό ποσοστό απουσιών από την εργασία συνήθως επικαλούμενοι λόγους υγείας και εφευρίσκουν δικαιολογίες για να αποφύγουν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα. Αυτές οι απώλειες σε εργατοώρες έχουν σημαντικό κόστος για τον οργανισμό, που επιβαρύνεται τόσο με την καταβολή μισθών για μη παρεχόμενη εργασία, όσο και για πιθανές υπερωρίες για την κάλυψη των καθυστερήσεων από την μη αποδοτικά παρεχόμενη εργασία. Επιπλέον οι εργασιακοί χώροι, όπου παρατηρούνται υψηλά επίπεδα άγχους μεταξύ των εργαζομένων συνήθως χαρακτηρίζονται από σημαντική κινητικότητα, δηλαδή οι εργαζόμενοι σε αυτούς τους

χώρους εκδηλώνουν συχνότερα, επιθυμία να μετακινηθούν σε λιγότερο αχχογόνα θέση εργασίας, τόσο εντός του ίδιου οργανισμού, όσο και εκτός. Αυτό συνεπάγεται οικονομικό κόστος για τον οργανισμό, που προκύπτει από τις αναγκαίες ενέργειες για την εύρεση του κατάλληλου αντικαταστάτη, την εκπαίδευση του και την ενσωμάτωση του στον χώρο εργασίας. Επιπλέον, αυτή η διαδικασία μπορεί να επιφέρει διατάραξη των σχέσεων στο υπόλοιπο προσωπικό, λόγω επιβάρυνσης του φόρτου της εργασίας και δημιουργίας άγχους. Έχει υπολογιστεί, ότι το οικονομικό κόστος για την επιχείρηση σε αυτές τις περιπτώσεις μπορεί να ανέλθει στο πενταπλάσιο ενός μέσου μισθού. (Cooper & Robertson, 1995).

B) Εργασιακή απόδοση

Η επίδραση του εργασιακού άγχους στην παραγωγικότητα και την απόδοση του εργαζόμενου έχει μελετηθεί αρκετά και η θεωρητική προσέγγιση που έχει επικρατήσει σε μεγάλο βαθμό είναι η άποψη, ότι τα χαμηλά επίπεδα άγχους κινητοποιούν το άτομο και αυξάνουν την ετοιμότητα του για δράση. Αποτελεί δηλαδή η απαραίτητη ενέργεια, το κίνητρο που χρειάζεται το σώμα για να ενεργοποιηθεί, ενώ τα υψηλά επίπεδα άγχους, που προέρχονται από υπερβολικές απαιτήσεις, λειτουργούν ανασταλτικά για την απόδοση του. (Robbins.S.P. 2001).

Πλέον θεωρείται, ότι ακόμα και σε χαμηλά επίπεδα το άγχος μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην απόδοση του ατόμου. Είναι αρκετά πιθανό ότι το άγχος που βιώνει ένα άτομο για μεγάλο διάστημα έστω και σε χαμηλά επίπεδα, μπορεί να δρα αρνητικά στην απόδοση του, καθώς η συνεχιζόμενη ένταση αποδυναμώνει την αντοχή του ατόμου και εξαντλεί τις πηγές ενέργειας που αυτό διαθέτει. Όπως είναι φυσικό η μείωση της απόδοσης του εργαζόμενου επιφέρει συνέπειες στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. (Greenberg & Baron, 2000).

Γ) Επαγγελματική εξουθένωση

Μια σημαντική δυσκολία στη μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η μεγάλη ποικιλία ορισμών της και πολλές φορές λανθασμένα ταυτίζονται το εργασιακό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση. Σύμφωνα με τον (Warr, 2002) η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια ακραία μορφή άγχους, η οποία βιώνεται κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, κυρίως όταν το άτομο αντιμετωπίζει συνεχιζόμενη πίεση και απαιτήσεις στις οποίες προφανώς δεν μπορεί να αντεπεξέλθει.

Βασική αιτία της επαγγελματικής εξουθένωσης θεωρείται η παρατεταμένη έκθεση του εργαζόμενου ατόμου στο άγχος, δηλαδή η αντιμετώπιση υπερβολικών εργασιακών απαιτήσεων και η καθημερινή πίεση. Η εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης δημιουργεί αρνητικές συνέπειες στη λειτουργία του οργανισμού, όπως κακή ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες του, κακές εργασιακές σχέσεις και μειωμένη αφοσίωση του εργαζόμενου. Επίσης, σύμφωνα με τον (Burke, 1993), διαπιστώθηκε ότι η επαγγελματική εξουθένωση, όπως άλλωστε είναι αναμενόμενο, σχετίζεται άμεσα με μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση, μειωμένη εργασιακή απόδοση, έλλειψη αυτοεκτίμησης, κινητικότητα και αυξημένο αριθμό απουσιών καθώς και η εμφάνιση σωματικών συμπτωμάτων εξουθένωσης.

Έχει αναγνωρισθεί ότι το εργασιακό άγχος επιδρά αρνητικά στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και αυτό με τη σειρά του συνδέεται με οργανωτικές συνέπειες στον οργανισμό. Αποτέλεσμα των προαναφερόμενων για τον οργανισμό είναι η χαμηλή ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες, οι προβληματικές διαπροσωπικές σχέσεις του προσωπικού και η αποστασιοποίηση του εργαζόμενου από τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού

Η επαγγελματική εξουθένωση που αποτελεί μια ειδική εκδήλωση του χρόνιου άγχους και δεν ταυτίζεται με αυτό μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην ατομική απόδοση του εργαζόμενου. Η επαγγελματική εξουθένωση προσδιορίζεται ως: α) εξάντληση, β) έλλειψη δημιουργικότητας, γ) έλλειψη αφοσίωσης στην εργασία, δ) αποξένωση από πελάτες, συναδέλφους και γενικότερα το χώρο της εργασίας, ε) αντίδραση στο χρόνιο άγχος για την κατάκτηση της κορυφής και στ) σύνδρομο αρνητικών αντιλήψεων για τον εαυτό και τους ανθρώπους που σχετίζονται με την εργασία, οι οποίες συχνά συνοδεύονται από δυσάρεστα σωματικά και συναισθηματικά συμπτώματα. (Cherniss,1980).

Η επαγγελματική εξουθένωση έχει σοβαρές συνέπειες για τον εργαζόμενο. Ένας εργαζόμενος ο οποίος δεν αισθάνεται κανένα ενθουσιασμό για την εργασία του, γίνεται απαθής, είναι δυστυχισμένος με αυτό που κάνει, βαριέται την εργασία του, γίνεται ευερέθιστος και επιτυγχάνει περιορισμένους στόχους αναλογικά με την προσπάθεια που καταβάλλει, σε σημείο που σταδιακά να ελαχιστοποιείται το ενδιαφέρον για την προσωπική και επαγγελματική ανέλιξη του. Αυτός ο εργαζόμενος τελικά μετρά αντίστροφα έως την συνταξιοδότηση του (Murphy, Hurrell, Sauter & Keita, 1995).

Οι Schultz & Schultz, (1994) επισημαίνουν, ότι ο εξουθενωμένος εργαζόμενος τείνει

να είναι αυστηρός και άκαμπτος, ακολουθεί κανόνες και διαδικασίες στην εργασία του αυθόρμητα χωρίς να αφήνει περιθώρια ελαστικότητας ή παρέκκλισης από το καθορισμένο, καθώς αδυνατεί να σκεφτεί εναλλακτικές λύσεις. Εκτός των προαναφερομένων έχει ακόμη αποδειχθεί ότι οι εξουθενωμένοι εργαζόμενοι νιώθουν ανασφάλεια και μη ικανοποίηση και στην προσωπική ζωή τους. Η έλλειψη αυτοεκτίμησης και αναγνώρισης εκτός εργασίας τους οδηγεί σε υπερβολική αφοσίωση στην εργασία τους και σε υπερωρίες, τίμημα για τα οποία σύντομα γίνεται η εξάντληση της ενέργειας τους καθώς το σώμα δεν προλαβαίνει να την αναπληρώσει, πράγμα που με τη σειρά του οδηγεί σε σωματικά και ψυχολογικά προβλήματα.

Η επαγγελματική εξουθένωση έχει σοβαρές συνέπειες. Το άτομο είναι λιγότερο παραγωγικό, η ποιότητα - αλλά όχι απαραίτητα και η ποσότητα - της δουλειάς του φθίνει, χάνει το ενδιαφέρον του για την εργασία, μειώνεται η ικανότητα του να λειτουργήσει υπό συνθήκες πίεσης, οι απουσίες του αυξάνονται, δεν παίρνει πια πρωτοβουλίες και η σκέψη του παρουσιάζει δυσκαμψία (πχ. γίνεται αδιάλλακτο, μη ευέλικτο, κλειστό). (Greenberg & Baron, 2000).

1.3.2. Παρουσίαση των μεταβλητών που προσδιορίζουν το ρόλο του άγχους στους χώρους εργασίας

Οι λόγοι που οι αγχογόνοι παράγοντες συσχετίζονται με την εργασιακή απόδοση έχουν αναλυθεί από μία πλειάδα θεωρητικών. Σύμφωνα με τη θεωρία των κοινωνικών ανταλλαγών, ο εργασιακός χώρος είναι ένας τύπος μικρής κοινωνίας όπου οι εργαζόμενοι «πληρώνουν» με την εργασία τους (χρόνος και προσπάθεια) διότι αναμένουν συγκεκριμένα οφέλη από τον οργανισμό στον οποίο δουλεύουν οπότε και δημιουργούν κοινωνικές σχέσεις. Οι «συναλλαγές» αφορούν οικονομικούς παράγοντες αλλά και ψυχολογικές συναλλαγές όπως η θετική διάθεση και η υποστήριξη προς άλλα μέλη του οργανισμού με αντάλλαγμα τα θετικά συναισθήματα όπως η ψυχολογική ανταμοιβή του επαίνου και του σεβασμού. (Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003). Όπως είναι αναμενόμενο, οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα συνεχίσουν να συμμετάσχουν σε τέτοιου είδους σχέσεις όσο αισθάνονται ότι οι προσπάθειες που κάνουν αμείβονται αναλόγως με συνέπεια και συνοχή. Όταν οι εργαζόμενοι όμως βιώνουν συναισθηματικό φορτίο και άγχος λόγω αγχογόνων παραγόντων στον εργασιακό χώρο, τότε οι σχέσεις αυτές διαταράσσονται και είναι πιο πιθανό να απέχουν από αυτές. Το εργασιακό άγχος,

λοιπόν, δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα τα οποία εξουδετερώνουν κατά κάποιον τρόπο τα οφέλη που αποκομίζει ο/η εργαζόμενος από τις σχέσεις που δημιουργεί μέσα στον οργανισμό.

Ο (Motowidlo κ.α, 1986) διαπίστωσαν ότι το άγχος καταλήγει σε αρνητικές ψυχολογικές καταστάσεις, όπως ένταση και κατάθλιψη, συνέπεια των οποίων είναι η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση. Τα επιχειρήματα που τεκμηριώνουν την προαναφερθείσα άποψη αυτή είναι ότι: Το άτομο που βιώνει άγχος πιθανόν να επικεντρώνεται σε δυσάρεστα συναισθήματα που σχετίζονται με το άγχος με αποτέλεσμα η προσοχή του να αποσπάται από το εκτελούμενο έργο, και επακόλουθα να μειώνεται η απόδοση του. Η μακρόχρονη και η επαναλαμβανόμενη έκθεση του ατόμου σε συνθήκες άγχους μπορεί να έχει βλαβερές συνέπειες για την υγεία του, πράγμα που φυσιολογικά παρεμποδίζει την ικανότητα του ατόμου για απόδοση. Τέλος, τα χαμηλά ποσοστά άγχους πολλές φορές επιφέρουν υπέρμετρη κινητοποίηση, η οποία είναι επιζήμια.

Η ύπαρξη του εργασιακού άγχους έχει ως επακόλουθο την εκδήλωση των κάτωθι μορφών συμπεριφοράς εντός του εργασιακού χώρου (Edworthy 2000) :

- Παραμέληση εργασιακών υποχρεώσεων μέγιστης σημασίας.

Ο εργαζόμενος καταναλώνει τον χρόνο του ασχολούμενος με ασήμαντα θέματα και παραμελεί συστηματικά επείγουσες ή σημαντικές υποθέσεις.

- Ελαχιστοποίηση του χρόνου ενασχόλησης για την εκτέλεση ενός έργου.

Ο εργαζόμενος μειώνει την αποδοτικότητα του με αποτέλεσμα να επηρεάζεται και η ποιότητας της εργασίας.

- Επαναπροσδιορισμός ορίων ευθύνης.

Ο εργαζόμενος εκδηλώνει απροθυμία στην ανάληψη πρωτοβουλιών και αρμοδιοτήτων εντός της ομάδας, αιτιολογώντας ότι αυτό δεν αποτελεί μέρος των εργασιακών καθηκόντων.

- Άρνηση λήψης νέων πληροφοριών.

Ο εργαζόμενος δεν είναι θετικός στην απόκτηση και εφαρμογή νέων δεξιοτήτων και συμπεριφορών.

- Συναισθηματική αποστασιοποίηση.

Ο εργαζόμενος προχωρά στην τυπική διεκπεραίωση των καθηκόντων χωρίς να έχει συναισθηματική εμπλοκή.

- Έκφραση ακατάλληλου χιούμορ.

Ο εργαζόμενος γελά σε σοβαρά θέματα, ξεσπά σε νευρικό γέλιο χωρίς λόγο, γίνεται κυνικός.

- Εύκολη παραίτηση.

Ο εργαζόμενος εγκαταλείπει την εργασία του αμέσως μόλις προκύψει κάποιο πρόβλημα κατά την εκτέλεση του έργου (πχ. αν χαλάσει ο Η/Υ σταματά την εργασία που κάνει χωρίς να αναζητήσει τρόπους επίλυσης του προβλήματος).

- Ανάπτυξη λογικής απώθησης ή παραίτησης.

Προβάλλοντας ερωτήματα του τύπου «πώς», «γιατί», «που» ή κάνοντας σχόλια «τι νόημα θα έχει;», «δεν θα λειτουργήσει», «θα είναι αποτυχία» κτλ., όταν του ζητηθεί να αναλάβει ένα εγχείρημα δημιουργεί ένα αίσθημα απώθησης ή παραίτησης.

- Απώλεια μνήμης.

Μειωμένη συγκέντρωση με αποτέλεσμα να ξεχνά το θέμα για το οποίο ήθελε να αναφερθεί κατά τη διάρκεια μιας συνάντησης.

1.4. Τα αποτελέσματα των ερευνών που ασχολούνται με την αντιμετώπιση του άγχους στους χώρους εργασίας.

1.4.1. Παρουσίαση των ερευνών μελετών που προσδιορίζουν τους τρόπους αντιμετώπισης του άγχους.

Η σχέση μεταξύ αγχογόνων παραγόντων και της αντίδρασης στο άγχος συναρτάται από τους μηχανισμούς που ενεργοποιεί το κάθε άτομο για να αντιμετωπίσει το άγχος που βιώνει, προσδιορίζοντας σε μεγάλο βαθμό το μέγεθος των επιπτώσεων που θα επιφέρει το άγχος στο άτομο.

Με τον όρο «αντιμετώπιση του άγχους» (coping) αναφερόμαστε στις διαθέσιμες τεχνικές που μπορεί να χρησιμοποιηθούν από το άτομο για να το βοηθήσουν να ανταπεξέλθει στην πίεση που του ασκείται. Μπορούμε να τις κωδικοποιήσουμε ως επικεντρωμένες α) στην ψυχαναλυτική διαδικασία β) στα σταθερά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και γ) σε ένα ενιαίο σύνολο συγκεκριμένων στρατηγικών, οι οποίες όμως διαφέρουν ανάλογα με την περίπτωση (Aldwin,1994, Drenth,Thierry & Wolff,1998).

Η αντιμετώπιση του άγχους αναφέρεται στις γνωστικές, συμπεριφοριστικές και

σωματικές αντιδράσεις των ατόμων, οι οποίες στοχεύουν να εξουδετερώσουν ή να μειώσουν το στρεσογόνο παράγοντα, να μεταβάλλουν την αίσθηση της βλαπτικότητας του και να περιορίσουν στο ελάχιστο την έκταση της αντίδρασης.

Οι Lazarus & Folkman (1984) ορίζουν την αντιμετώπιση του άγχους ως «την προσπάθεια που κάνει το άτομο να υποτάξει, να αντέξει, να μειώσει ή να περιορίσει τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος αλλά και του εαυτού του, οι οποίες ξεπερνούν τα αποθέματα του και οι οποίες προκαλούνται από μια αγχογόνο αλληλεπίδραση.

Αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον είναι ότι το άτομο έρχεται αντιμέτωπο με απαιτήσεις, οι οποίες «ερεθίζουν» τη γνωστική αντίληψη, ενεργοποιώντας έναν μηχανισμό αντιμετώπισης ή προσαρμογής. Κεντρική έννοια στον ορισμό της αντιμετώπισης του άγχους είναι αναμφισβήτητα η έννοια της γνωστικής εκτίμησης ή υποκειμενικής αντίληψης.

Η διαδικασία της αντιμετώπισης του άγχους είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης ανάμεσα στο άτομο και το περιβάλλον του και περιλαμβάνει τα εξής βασικά στάδια (Schuler στο Beehr & Bhagat, 1985). α) Πυροδότηση του μηχανισμού αντιμετώπισης, β) Πρωτογενής γνωστική εκτίμηση, γ) Δευτερογενής γνωστική εκτίμηση, δ) Ανάπτυξη και επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, ε) Εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής αντιμετώπισης του γεγονότος, στ) Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας στρατηγικής που χρησιμοποιήθηκε, 7) Ανατροφοδότηση.

- Στρατηγικές αντιμετώπισης του άγχους.

Υπάρχουν στρατηγικές αντιμετώπισης του άγχους «coping» που κατευθύνονται στην πηγή του άγχους, την οποία προσπαθούν να μειώσουν ή να τροποποιήσουν (στρατηγικές εστιασμένες στο πρόβλημα). Από το άλλο μέρος, υπάρχουν στρατηγικές που κατευθύνονται προς το συναίσθημα, με σκοπό να το ρυθμίσουν (στρατηγικές εστιασμένες στο συναίσθημα). Αυτό μπορεί να γίνει, για παράδειγμα, με την αποφυγή της πηγής άγχους, με γνωστική αναδόμηση ή με επιλεκτική στροφή προς τις θετικές πλευρές του εαυτού ή της κατάστασης (Compas, 1987).

Από τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών αυτό που διαφαίνεται είναι ότι οι στρατηγικές που εστιάζονται στο πρόβλημα ασκούν θετική επίδραση στην προσαρμογή του ατόμου, ενώ εκείνες που εστιάζονται στο συναίσθημα θεωρούνται δυσπροσαρμοστικές. Επιπλέον έχουν καταδείξει ότι τα άτομα που αντιδρούν στο άγχος με ενεργητικό τρόπο βιώνουν λιγότερες καταστροφικές σωματικές και ψυχολογικές

συνέπειες σε σχέση με τα άτομα που το αντιμετωπίζουν παθητικά και προσπαθούν απλά να το αποφύγουν (Fincham & Rhodes, 1999).

- Στρατηγικές εστιασμένες στο πρόβλημα.

Σύμφωνα με την σχετική βιβλιογραφία οι βασικές στρατηγικές που το άτομο καλείται να επιλέξει για να αντεπεξέλθει στο άγχος είναι (Beehr & Bhagat, 1985) :

α) Οι στρατηγικές που αφορούν στη μείωση της αβεβαιότητας που συνοδεύει την αγχογόνο κατάσταση. Τέτοιες στρατηγικές σχετίζονται συνήθως με απόκτηση πρόσθετης εμπειρίας, εκπαίδευση και κατάρτιση β) Στρατηγικές που βασίζονται στην προσέγγιση άλλων ατόμων που είναι γνώστες πληροφοριών σχετικών με την αγχογόνο κατάσταση.

Παράλληλα σύμφωνα με τους (Dewe et al, 1993, Drenth.Thierry & Wolff,1998, Fincham & Rhodes, 1999) οι στρατηγικές αφορούν αναλυτικότερα στην:

A) Αξιολόγηση του προβλήματος: το άτομο προβαίνει σε μια λογική ανάλυση σχετικά με το τι είναι αυτό που το προβληματίζει. Για παράδειγμα, εξετάζει τις αιτίες και τα αποτελέσματα ή σκέφτεται τι έχει αλλάξει στη ζωή του τελευταία. Έτσι συνήθως οδηγείται σε έναν γνωστικό επαναπροσδιορισμό, δηλαδή είτε δέχεται την κατάσταση και προσπαθεί να βρει κάτι θετικό σε αυτήν, είτε την αρνείται και προσπαθεί να την ξεχάσει.

B) Εστίαση στο πρόβλημα: Το άτομο αναλαμβάνει δράση και αντιμετωπίζει ενεργητικά το πρόβλημα που του δημιουργεί άγχος. Η προσπάθεια του ατόμου επικεντρώνεται στις απαιτήσεις της κατάστασης. Έτσι, μπορεί να αναζητά βοήθεια και καθοδήγηση συζητώντας το με άλλα άτομα, να αναπτύσσει νέες δεξιότητες για την αντιμετώπιση του προβλήματος ή να βάζει πιο ρεαλιστικούς στόχους, μειώνοντας τις απαιτήσεις από τον εαυτό του.

- Στρατηγικές εστιασμένες στο συναίσθημα:

Το άτομο καταφεύγει στις στρατηγικές αυτές όταν καταλαβαίνει ότι δεν μπορεί πλέον να κάνει πολλά πράγματα για να τροποποιήσει την κατάσταση. Στην περίπτωση αυτή η προσπάθεια του ατόμου εστιάζει στη «συναισθηματική ενόχληση» που επιφέρει το γεγονός. Έτσι ενεργοποιεί συναισθηματική άμυνα για να μπορέσει να αντεπεξέλθει, η οποία έχει τρεις μορφές: τη συναισθηματική ρύθμιση (προσπαθεί να μη δίνει σημασία ή να μην σκέφτεται αυτό που συμβαίνει), την αποδοχή παραίτησης (δέχεται στωικά την κατάσταση και περιμένει το χειρότερο να συμβεί), την καταπράυνση ή αποφυγή (καπνίζει, ονειροπολεί, αποφεύγει την εργασία, τρώει υπερβολικά) και τη

συναισθηματική αποσυμπίεση (ξεσπά, χάνει την ψυχραιμία του, γίνεται επικριτικό, διαδίδει φήμες, προκαλεί ζημιές). (Dewe et al, 1993; Drenth.Thierry & Wolff,1998; Fincham & Rhodes, 1999).

Ενώ σύμφωνα με τους (Beehr & Bhagat, 1985) οι στρατηγικές αυτές αφορούν α) στη μείωση της σημασίας της αγχογόνου κατάστασης, όπως άρνηση, αποφυγή, απόθεση ή προβολή ή β) στην ελαχιστοποίηση των επιδράσεων του άγχους, όπως χρήση των πλεονεκτημάτων της κοινωνικής υποστήριξης αλλαγές στη διατροφή, σωματική άσκηση, χρήση διαλογισμού και τεχνικών χαλάρωσης.

Κοινωνική Υποστήριξη

Η κοινωνική υποστήριξη έχει αναγνωρισθεί ως ένα σημαντικό μέσο για την μείωση των αρνητικών επιπτώσεων του εργασιακού άγχους στην υγεία, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων επειδή έχει αποδειχθεί ότι έχει ευεργετικά αποτελέσματα στην ευεξία του ατόμου όταν υπάρχει εργασιακό άγχος. Γενικότερα κοινωνική υποστήριξη είναι το σύνολο των προσώπων που στην πορεία της ζωής ενός ατόμου θεωρεί ότι μπορεί να απευθυνθεί για να του παράσχουν την αναγκαία στήριξη και βοήθεια.

Με τον όρο κοινωνική υποστήριξη μπορούμε να οριοθετήσουμε τις συμπεριφορές συναισθηματικής αλληλεπίδρασης, επιδοκιμαστικής και λειτουργικής φύσης Στο πλαίσιο πολλών μελετών έχει παρατηρηθεί ότι η κοινωνική υποστήριξη προστατεύει το άτομο από τις επιπτώσεις του άγχους, μετριάζοντας την ένταση του, με άμεσο αποτέλεσμα το κλείσιμο του φαύλου κύκλου άγχους έντασης (Cobb, 1976).

Σύμφωνα με τον (Kahn, 1979) η κοινωνική υποστήριξη περιλαμβάνει τα εξής τρία συστατικά στοιχεία :

- Συναισθηματική επαφή και έκφραση θετικών απόψεων
- Επιδοκιμασία της συμπεριφοράς και των απόψεων
- Παροχή βοήθειας (Υλικής, συμβολικής)

Παράλληλα σύμφωνα με τον (Weiss, 1974) κοινωνική υποστήριξη είναι η κοινή συνισταμένη έξι επιμέρους όρων

- Προσήλωση
- Κοινωνική ολοκλήρωση,
- Ευκαιρίες για βοήθεια,
- Επιβεβαίωση της Αίσθηση αξιόπιστων σχέσεων

- Λήξη καθοδήγησης.

Ο Cobb 1976 θεωρεί ότι η κοινωνική υποστήριξη είναι η κατάσταση στην οποία το άτομο θεωρεί μέσω ερεθισμάτων/πληροφοριών που λαμβάνει ότι αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα μιας ομάδας όπου παρέχονται αμοιβαίες πληροφορίες και εκλαμβάνει την εκτίμηση των άλλων μελών, την υποστήριξη και την αγάπη τους. Αρκετοί θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι μέσω της κοινωνικής υποστήριξης ο εργαζόμενος επιτυγχάνει την εύρεση λύσεων σε καταστάσεις άγχους.

1.4.2. Εργασιακό Άγχος και Υγεία.

Η παρουσία του άγχους ευνοεί την εκδήλωση πολλών σωματικών και ψυχικών προβλημάτων. Ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο αντιλαμβάνεται τις ικανότητες του σε συνδυασμό με τον βαθμό άγχους που βιώνει, μπορεί να οδηγήσει ή όχι στην εκδήλωση κάποιου ψυχικού ή σωματικού συμπτώματος. Αυτό δεν συνεπάγεται, ότι τα άτομα που έχουν άγχος ασθενούν όλα και στον ίδιο βαθμό. Οι παράγοντες που επιδρούν στην εμφάνιση των συμπτωμάτων σχετίζονται τόσο με το περιβάλλον, όσο και με γνωστική δομή του ατόμου.

Το άγχος αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εμφάνιση πληθώρας συναισθηματικών και σωματικών αντιδράσεων καθώς και αντιδράσεων συμπεριφοράς. Τα συνήθη συμπτώματα του άγχους μπορούμε να τα κατηγοριοποιήσουμε σε σωματικά και ψυχολογικά (Μαδιάνος 2003).

- Σωματικά: Δύσπνοια, πόνος στο στήθος, κρύα χέρια, λιποθυμική τάση, ξηροστομία, διατροφικές δυσλειτουργίες, κινητική ανησυχία, αδυναμία, ζάλη, ναυτία, ίλιγγος.
- Ψυχολογικά: Νευρική κατάσταση, ανησυχία, αίσθημα αορίστου φόβου, διάσπαση της προσοχής, δυσκολία στην συγκέντρωση και αίσθημα μειωμένης αντιληπτικής ικανότητας.

Ο Selye (1956) με την θεωρία του «Σύνδρομο Γενικής Προσαρμογής», διατύπωσε την άποψη ότι το άγχος επηρεάζει την υγεία ενός ατόμου. Η λειτουργία του μηχανισμού πραγματοποιείται σε τρεις φάσεις. Το άτομο αντιλαμβάνεται το αγχογόνο ερέθισμα και προετοιμάζεται για να το αντιμετωπίσει (Αντίδραση Συναγερμού). Σε αυτή την φάση αναπτύσσονται έντονα σωματικά συμπτώματα, στην συνέχεια το άτομο αντιδρά στο πρόβλημα και προσπαθεί να το επιλύσει αυξάνοντας την αντίσταση του. Τέλος, αν το πρόβλημα παραμένει άλυτο και η ενέργεια που δαπανήθηκε για την αντιμετώπιση είναι

σημαντική, το άτομο εξουθενώνεται και οδηγείται στην κατάρρευση. Ο Seley διαπιστώνει, ότι τα συμπτώματα του άγχους σωματικά και ψυχικά, όπως έλλειψη όρεξης, μείωση βάρους, συστολή του θυρεοειδούς, μείωση αυτοπεποίθησης αποτελούν προάγγελο της εκδήλωσης συγκεκριμένων ασθενειών. Η ασθένεια πιθανόν να είναι το τίμημα του άγχους που προκύπτει από εξωγενείς παράγοντες, όταν το άγχος είναι χρόνιο και συνεχές. Ενδεχόμενες διαφοροποιήσεις στις εκδηλώσεις των νόσων οφείλονται τόσο σε βιολογικούς παράγοντες, όπως η ηλικία, το φύλο κ.τ.λ. όσο και σε κοινωνικούς παράγοντες όπως το οικονομικό επίπεδο, το μορφωτικό κ.τ.λ.

Σωματικά Συμπτώματα.

Έχει διαπιστωθεί υψηλή σχέση μεταξύ άγχους και καρδιακών νοσημάτων, ασθένειες του πεπτικού συστήματος και τον καρκίνο, χωρίς να αποκλείονται και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνιση των συγκεκριμένων ασθενειών. (Miller, 1983). Σύμφωνα με τους (Cobb & Rose, 1973) έχει διαπιστωθεί, ότι σε υψηλά αγχογόνο εργασιακό περιβάλλον οι εργαζόμενοι εμφανίζουν υπέρταση και έχει εντοπιστεί σχέση μεταξύ του εργασιακού άγχους και της ασθένειας. Η μακροχρόνια έκθεση σε αγχογόνα ερεθίσματα εξασθενεί την φυσική άμυνα του οργανισμού και τον καθιστά πιο ευάλωτο σε πιθανές ασθένειες. Η πτώση του ανοσοποιητικού συστήματος ως αποτέλεσμα της συνεχής και έντονης διάδρασης με αγχογόνους παράγοντες προκύπτει σε πολλές μελέτες. (Herber & Cohen, 1993).

Επίσης το άγχος σχετίζεται με την πρόκληση πονοκεφάλων, περίπου 15% με 20% του γενικού πληθυσμού υποφέρει από πονοκεφάλους που εμφανίζονται ταυτόχρονα με την αντίδραση του οργανισμού σε καταστάσεις άγχους. (Werry, 1986) Το άγχος προκαλεί, άμεσα βιολογικές διαταραχές που επιδρούν στην φυσιολογία του ανθρώπινου οργανισμού και έμμεσα αλλαγές στην ανθρωπινή συμπεριφορά με αποτέλεσμα την εμφάνιση ασθενειών. Ο οργανισμός αντιλαμβανόμενος τις βιολογικές αλλαγές, εκδηλώνει επιπρόσθετο άγχος που εκφράζεται ως επιπλέον σωματικές αντιδράσεις. Διαμορφώνεται με αυτόν τον τρόπο ένας φαύλος κύκλος με αποτέλεσμα την αδρανοποίηση του ανοσοποιητικού συστήματος και την εμφάνιση ποικίλων ασθενειών (Hellhamer & Wade, 1993).

Ως ψυχοσωματική ασθένεια ορίζεται εκείνη κατά την οποία το μυαλό επηρεάζει το σώμα κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εμφανίζονται σωματικές βλάβες που μπορούν να παρατηρηθούν και να αξιολογηθούν. (Matteson & Ivanchevich, 1987).

Η επίδραση αυτή μπορεί να εκλάβει τις κάτωθι μορφές:

- Το μυαλό αποδυναμώνει το σώμα έτσι ώστε είναι ευκολότερο για ένα παθογόνο να εισβάλλει στο σώμα, να σπάσει την άμυνα του οργανισμού και να γεννήσει ασθένεια.
- Το μυαλό αποδυναμώνει περαιτέρω την φυσική άμυνα του σώματος έτσι ώστε να επιταχυνθεί μια ήδη υπάρχουσα ασθένεια.
- Το μυαλό μπορεί στην πραγματικότητα να δημιουργήσει εκ νέου μια ασθένεια.

Οι ασθένειες αυτής της κατηγορίας ονομάζονται «ψυχογενετικές». Μπορεί βέβαια και στις ασθένειες αυτές να μην είναι πάντα το άγχος η αιτία του προβλήματος, αλλά η αφορμή που πυροδοτεί το πρόβλημα. Πάντως, σήμερα θεωρείται ότι όλες οι σωματικές ασθένειες είναι κατά ένα μέρος ψυχοσωματικές

Ψυχικά συμπτώματα

Οι επιπτώσεις του άγχους στην ψυχική υγεία του ατόμου, έχουν μελετηθεί εκτενώς και όλα τα επιστημονικά δεδομένα οδηγούν στο συμπέρασμα ότι προκύπτει μια σαφής σύνδεση μεταξύ αγχογόνων καταστάσεων και ψυχολογικών διαταραχών. Δεν είναι μια σχέση γραμμική, αιτίου - αποτελέσματος, που το άγχος συνεπάγεται ψυχολογική επιβάρυνση, αλλά μια κυκλική διαδικασία όπου μέσω της γνωσιακής διαδικασίας και της ανατροφοδότησης μπορεί να οδηγήσει και σε επιβάρυνση της υγείας του ατόμου.

Το άγχος δείχνει να συνδέεται με συμπτώματα που αφορούν την γενική ψυχική υγεία του ατόμου, χωρίς απαραίτητα να στοιχειοθετούν μια συγκεκριμένη ψυχική νόσο. Τα συμπτώματα αυτά θεωρήθηκαν κριτήρια μέτρησης της ψυχικής υγείας του ατόμου (Dohrenwend at all 1980) και η παρουσία τους οδηγεί σε ψυχολογική καταπόνηση.

Τα πιο συνήθη ψυχολογικά συμπτώματα του άγχους είναι η κατάθλιψη, η ανία, η ένταση, η ευερεθιστότητα, ο θυμός, η έλλειψη ενδιαφέροντος, η δυσαρέσκεια από τη ζωή γενικότερα, η χαμηλή αυτοπεποίθηση, η αναβλητικότητα, ένα συναίσθημα δυστυχίας και αποτυχίας, συναισθήματα απέχθειας για τον εαυτό, έλλειψη ενδιαφέροντος για τους άλλους ανθρώπους, αίσθηση καταπιεσμένου θυμού, το συναίσθημα της μοναξιάς, η τάση να ξεχνά κανείς διάφορα πράγματα, το τρακ, η αίσθησης απομόνωσης, η κακή διάθεση, η απέχθεια, η ευσυγκινησία και διαφόρων ειδών φοβίες (πχ. αρρωστοφοβία, κλειστοφοβία, ακροφοβία, αγοραφοβία κα.).

Ο (Taylor, 1983) ανέπτυξε την θεωρία της «γνωστικής προσαρμογής» και υποστήριξε ότι η αντίληψη που έχει το άτομο τόσο για τον εαυτό του, όσο και για τον

κόσμο μπορεί να μεταβληθεί δραστικά, όταν το άτομο βιώνει μακροχρόνια έντονα αγχογόνες καταστάσεις. Αυτό συμβαίνει μέσω του μηχανισμού προσαρμογής που αναπτύσσει το άτομο προσπαθώντας να επανακτήσει τον έλεγχο της αγχογόνου κατάστασης και λειτουργεί στο επίπεδο της αυτοεκτίμησης. Αν η διαδικασία αυτή αποτύχει, προκαλείται υποτίμηση της εικόνας του ατόμου και μείωση της αυτοεκτίμησης, που υπό συγκεκριμένες συνθήκες μπορεί να συντελέσει στην ανάπτυξη ψυχικών διαταραχών.

Σε συνθήκες εργασιακού άγχους εμφανίζονται διακριτές ψυχολογικές αντιδράσεις που αφορούν στα συναισθηματικά και γνωστικά προβλήματα που αντιμετωπίζει το άτομο. Το πιο συχνό και πιο εύκολο ανιχνεύσιμο ψυχολογικό σύμπτωμα, που αποτελεί ένδειξη ότι ο εργαζόμενος έχει εργασιακό άγχος είναι η δυσαρέσκεια από την εργασία (Robbins, 2001). Δηλαδή η κατάσταση εκείνη κατά την οποία ο εργαζόμενος δηλώνει δυσαρεστημένος από την εργασία του, απεχθάνεται να πηγαίνει στην εργασία του και νιώθει, ότι δεν έχει λόγους να κάνει τη δουλειά σωστά .

1.5. Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό διαπιστώθηκε ότι το άγχος αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι επιπτώσεις του άγχους έχουν μελετηθεί και καταγραφεί αναλυτικά στη διεθνή βιβλιογραφία και τείνουν να συμφωνήσουν στα αρνητικά αποτελέσματα που παράγουν. Τα άτομα που βιώνουν καταστάσεις άγχους στο εργασιακό περιβάλλον, εμφανίζουν ψυχοσωματικά προβλήματα και εμφανίζονται πιο επιρρεπή στην εμφάνιση αντικοινωνικών και παρεκκλίνων συμπεριφορών.

Το εργασιακό άγχος προκαλείται από παράγοντες που σχετίζονται με τις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος και η αντιμετώπιση τους αποτελεί πλέον σημαντική προτεραιότητα για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Έχει διαπιστωθεί από σχετικές μελέτες ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν στρεσογόνα γεγονότα στο εργασιακό περιβάλλον, εμφανίζουν πιο συχνά ψυχολογική και σωματική ένταση, έχουν μειωμένη απόδοση και δυσκολεύονται να ταυτιστούν με τους στόχους του οργανισμού. Παράλληλα η συνολική λειτουργία του οργανισμού εμφανίζεται σημαντικά προβληματική και η παροχή προσφερόμενων υπηρεσιών δεν έχει τα προβλεπόμενα επιθυμητά επίπεδα αποτελεσματικότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

2.1 . Εισαγωγή

Ο όρος ηγεσία χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαδικασία με την οποία ένα άτομο (ο ηγέτης), επηρεάζει – παρακινεί τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας (οπαδοί- ακόλουθοι) για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η ανάλυση των υπαρχόντων ερευνητικών δεδομένων πάνω στην ηγεσία έχει αποκαλύψει ότι υπάρχει ένας πολύ μεγάλος αριθμός θεωρητικών προσεγγίσεων της ηγεσίας, οι οποίες προσπαθούν να εξηγήσουν την πολυπλοκότητα της έννοιας αυτή.

Στο παρόν κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να οριοθετήσουμε τις βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις που αφορούν την έννοια ηγεσία. Στην ιστορική της εξέλιξη η ηγεσία, ταυτίζεται με την μελέτη του ηγέτη, των χαρακτηριστικών, της προσωπικότητας, των δεξιοτήτων και της συμπεριφοράς του. Ωστόσο η μονοδιάστατη αυτή προσέγγιση δεν προσέφερε ικανοποιητικές απαντήσεις και εξελίχθηκε σταδιακά μετά το 1990. Πιο συγκεκριμένα η μελέτη της ηγεσίας διευρύνθηκε και επικεντρώθηκε στην αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη και οπαδών. Εμφανίζονται οι όροι: χαρισματική ηγεσία, νεοχαρισματική ηγεσία. Πλέον η ηγεσία δεν θεωρείται εκ προοιμίου θετική, αλλά ερευνώνται οι αρνητικές επιδράσεις που έχει η συμπεριφορά του ηγέτη στην λειτουργία του οργανισμού.

Η ολιστική προσέγγιση του φαινομένου της ηγεσία, καταγράφει τόσο τις θετικές όσο και τις αρνητικές επιπτώσεις διαπιστώνοντας ότι η σχέση μεταξύ ηγέτη και ακολούθων είναι αμφίδρομη, ενώ παράλληλα σημαντικός παράγοντας είναι και το εξωτερικό περιβάλλον.

2.2. Παρουσίαση των βασικών στοιχείων -χαρακτηριστικών των ερευνών αναφορικά με την ηγεσία

2.2.1. Η διάσταση της ηγεσίας και η σημασία της στην καθημερινότητα των εργασιακών σχέσεων

Η ηγεσία ως οργανωσιακό φαινόμενο, έχει μελετηθεί εκτενέστατα και έχουμε ένα τεράστιο αριθμό σχετικών μελετών που ασχολούνται με τις θεωρίες περί ηγεσίας. Υπάρχουν παρά πολύ και διαφορετικοί ορισμοί της ηγεσίας, όσοι είναι και τα άτομα που έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν την έννοια. Μπορούμε όμως να διακρίνουμε ορισμένα κοινά στοιχεία όλων των θεωριών περί ηγεσίας που είναι α) η ύπαρξη του ηγέτη που ασκεί κοινωνική επιρροή, β) η παρουσία των ακολούθων που αποδέχονται την επιρροή, γ) η ανάγκη για την επίτευξη ενός σκοπού -στόχου.

Υφίστανται θεωρίες που επιχειρούν να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών (Θεωρίες Χαρακτηριστικών), θεωρίες που επιχειρούν να μελετήσουν τα χαρακτηριστικά της ομάδας των υφισταμένων συνεργατών του ηγέτη και πώς αυτά επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά του (Συμπεριφορικές θεωρίες), θεωρίες που επιχειρούν να προσδιορίσουν συγκεκριμένους παράγοντες μέσα στον οργανισμό που επηρεάζουν τη δυνατότητα κάποιου να ηγηθεί (Θεωρίες Χαρακτηριστικών της κατάστασης), ενώ οι πιο σύγχρονες θεωρίες που επικεντρώνονται σε συμπεριφορές και όχι σε χαρακτηριστικά πραγματεύονται τις έννοιες συναλλακτική, μετασχηματιστική, χαρισματική, αυθεντική και ενδυναμωτική ηγεσία .

Θεωρίες Χαρακτηριστικών.

Η θεωρία αυτή επικεντρώνεται στην αποκάλυψη των ιδιαιτέρων χαρακτηριστικών που φέρει ο ηγέτης σε σχέση με τον υπόλοιπο πληθυσμό. Τα χαρακτηριστικά αυτά διακρίνονται σε προσωπικά - βιολογικά και σε ψυχολογικά - συμπεριφοριολογικά.

Οι σχετικές μελέτες δεν κατέληξαν σε ένα κοινό αποδεκτό πρότυπο, με τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν ηγέτη. Παρόλα αυτά, η γενική διαπίστωση είναι, ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν τόσο την ανάδειξη ενός ηγέτη, όσο και την απόδοσή του (Lord, DeVader & Alliger, 1986, Mumford, et al., 2000) όπως : νοημοσύνη, αυτοπεποίθηση, ενέργεια, γνώση σχετική με το έργο, κυριαρχία, αρρενωπότητα, προσαρμογή, ειλικρίνεια, έμπνευση, ικανότητα δίκαιης κρίσης, υποστήριξη.

Ο ηγέτης μπορεί να διαθέτει το κίνητρό της επίτευξης, δηλαδή να επιζητά την πραγμάτωση των στόχων μέσα από την προσωπική συμμετοχή στο έργο που παράγεται (McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1958 in House & Aditya, 1997: 413). Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτών των ηγετών είναι ότι θέτουν προκλητικούς στόχους για τον εαυτό τους, αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη για την επίτευξη των στόχων, επιμένουν πολύ και παίρνουν μελετημένο ρίσκο για την επίτευξη των στόχων, συλλέγουν ενεργά πληροφορίες και τις χρησιμοποιούν για ανατροφοδότηση.

Ο McClelland (1975) υποστήριξε ότι ένας ηγέτης χαρακτηρίζεται από ένα συνδυασμό μη συνειδητών κινήτρων, τα οποία είναι ικανά να προβλέψουν την αποτελεσματικότητά του και σχετίζονται με την υψηλή ασυνείδητη παρακίνηση. Ο ηγέτης διακατέχεται από δίψα για απόκτηση δύναμης και την άσκηση επιρροής και χαμηλή παρακίνηση για την ύπαρξη ομαλών διαπροσωπικών σχέσεων και συνειδητής παρακίνησης. Επιδεικνύει υψηλό ενδιαφέρον για την ηθική άσκηση της δύναμης.

Θεωρίες Συμπεριφορικές

Οι θεωρίες συμπεριφοράς επικεντρώνονται στην μελέτη των προσωπικών χαρακτηριστικών των ηγετών σε σχέση με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της κατάστασης μέσα στην οποία ενεργούσαν οι εν λόγω ηγέτες. Παρατηρούμε δύο βασικούς κλάδους συμπεριφοράς των ηγετών να διακρίνονται: α) την συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο - στόχο β) στη συμπεριφορά προσανατολισμένη στις διαπροσωπικές σχέσεις- άτομο.

Σύμφωνα με τον (Fiedler, 1967, 1971) οι δύο συμπεριφορές δεν λειτουργούν ανεξάρτητα ή αυτόνομα, αλλά σχετίζονται με την προσωπικότητα του ηγέτη. Ο βαθμός που ηγέτης χρησιμοποιεί την υποκίνηση για το έργο ή την υποκίνηση για τις σχέσεις, εξαρτάται από την αποτελεσματικότητας με την οποία ο ηγέτης μπορεί να ελέγξει και να επηρεάσει την ομαδική διαδικασία.

Μια άλλη προσέγγιση είναι (House, 1971, House & Mitchell, 1974) ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υφισταμένων, αλλά και τα ιδιαίτερα οργανωτικά χαρακτηριστικά του οργανισμού επηρεάζουν τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας στο έργο - στόχο και της ηγεσίας προσανατολισμένης στον άνθρωπο.

Αρχικά η συμπεριφορική θεωρία αναπτύχθηκε από τους Vroom & Yetton το 1973 και στη συνέχεια μετασχηματίστηκε το 1988 από τους Vroom & Jago. Η θεωρία αυτή έχει διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να βοηθά τους μάνατζερ να λαμβάνουν

αποτελεσματικές αποφάσεις, ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση, οι οποίες θα ταιριάζουν και θα γίνονται αποδεκτές από τους υφισταμένους.

Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας

Στις νέο-χαρισματικές θεωρίες εντάσσονται μοντέλα όπως «μετασχηματιστική» ηγεσία, «χαρισματική» ηγεσία και «οραματική» ηγεσία. Σύμφωνα με αυτές τις θεωρίες τόσο οι ηγέτες όσο και οι ακόλουθοι εγείρουν ο ένας τα κίνητρα του άλλου στο νόημα ενός ανώτερου σκοπού και οράματος. Οι νέες αυτές θεωρίες προσπαθούν να εξηγήσουν τον τρόπο με τον οποίο συγκεκριμένοι ηγέτες είναι ικανοί να επιτύχουν στους ακολούθους τους υψηλά επίπεδα παρακίνησης, θαυμασμού, σεβασμού, εμπιστοσύνης, δέσμευσης, αφοσίωσης, πίστης και απόδοσης.

Επίσης αυτές οι θεωρίες επισημαίνουν συμβολικές και ελκυστικές συμπεριφορές του ηγέτη όπως του οραματιστή, του ενδυναμωτή, αυτού που αναλαμβάνει επεξεργασμένα ρίσκα, που εκδηλώνει υποστηρικτική συμπεριφορά, ευελιξία, περιβαλλοντική ευαισθησία και πνευματική διέγερση.

Τα κοινά στοιχεία αυτών των θεωριών είναι α) Η θετική επίδραση του ηγέτη στην συμπεριφορά των υφισταμένων, β) Η ικανότητα του ηγέτη να παρακινεί σε υψηλά επίπεδα τους υφισταμένους, γ) Τα εξαιρετικά διοικητικά και οικονομικά αποτελέσματα που επιτυγχάνουν στον οργανισμό (House & Aditya , 1997).

2.2.2 Η θετική διάσταση της ηγεσίας στους χώρους εργασίας- Βασικές θεωρίες θετικής ηγεσίας.

Μέχρι και το τέλος του 20ου αιώνα η βιβλιογραφία που αναφέρεται στην έννοια της θετικής ηγεσίας, συσχετίζεται εννοιολογικά με την μετασχηματιστική ηγεσία (Bass, 1985) και την αυθεντική ηγεσία (Avolio & Gardner, 2005). Με την είσοδο μας στον 21ο αιώνα, νέες θεωρητικές προσεγγίσεις αναφορικά με την έννοια της θετικής ηγεσίας αναπτύχθηκαν ραγδαία ως αποτέλεσμα της επιτακτικής ανάγκης των οργανισμών να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η μελέτη της θετικής ηγεσίας εμφανίζει ορισμένες προβληματικές που σχετίζονται με τις διαφορετικές προσεγγίσεις και με την απουσία κοινά αποδεκτού εννοιολογικού πλαισίου. Παρά τούτα οι Thus, Avolio & Gardner (2005) διακρίνουν τα εξής κοινά

στοιχεία για την συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας: (1) θετική ηθική προσωπικότητα (2) αυτογνωσία του ηγέτη (3) θετικό μοντέλο συμπεριφοράς των οπαδών (4) προσωπική και κοινωνική ταύτιση των ακολούθων με τον ηγέτη και την ομάδα (5) θετικές κοινωνικές ανταλλαγές μεταξύ των οπαδών και του ηγέτη .

Παράλληλα αρκετοί ερευνητές αντιμετωπίζουν και ερευνούν την θετική ηγεσία ως αυτοτελή κλάδο της θεωρίας της ηγεσίας (Javier Blanc et al, 2016) και ταυτίζουν τις έννοιες: Μετασχηματιστική, Αυθεντική, Ηθική, Υπηρετική - Υποστηρικτική, Πνευματική ηγεσία, με θετικά αποτελέσματα για την οργάνωση του οργανισμού και τους εργαζόμενους.

Μετασχηματιστική ηγεσία.

Η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας παρουσιάζεται στην βιβλιογραφία από τον Burns (1978), που εισάγει την έννοια του πολυπαραγοντικού χαρακτήρα της ηγεσίας με τρία διακριτά στυλ ηγεσίας, την μετασχηματιστική ηγεσία, την συναλλακτική ηγεσία και την αυτόνομη ή μη συμμετοχική ηγεσία.

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει χαρακτηριστεί ως η ηγεσία που καθιερώνει κοινό όραμα για το μέλλον ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού, λαμβάνει υπόψη τις διαφορετικές προσωπικές επιδιώξεις που συνυπάρχουν εντός του οργανισμού και κινητοποιεί τα μέλη για την επίτευξη των στόχων και σκοπών του οργανισμού. (Yammarino & Bass, 1990). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διακρίνονται για την ικανότητα τους να κινητοποιούν τους οπαδούς τους να υπερβαίνουν τα προσωπικά τους συμφέροντα και επικεντρώνονται στην επίτευξη των συλλογικών στόχων (Bass, 1985). Σύμφωνα με τον (Bass, 1999) ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενσωματώνει τέσσερα ουσιώδη στοιχεία α) ιδεολογική επιρροή, β) εμπνευσμένα κίνητρα, γ) πνευματική διέγερση, 4) προσωπικό ενδιαφέρον για τους ακολούθους του.

Έτσι η μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζεται σε αντίθεση με την συναλλακτική ηγεσία που βασικό χαρακτηριστικό της είναι ότι ο ηγέτης για την επίτευξη των σκοπών και στόχων του οργανισμού προβαίνει στην άτυπη σύναψη ενός συστήματος ανταμοιβών για τους ακολούθους ενεργοποιώντας τους ώστε να εμφανίσουν τις επιθυμητές συμπεριφορές.

Τέλος, η μη συμμετοχική ηγεσία παραδόξως χαρακτηρίζεται από την παντελή απουσία των χαρακτηριστικών του μετασχηματιστικού και συναλλακτικού ηγέτη. Ο

ηγέτης δεν παρεμβαίνει στην λειτουργία του οργανισμού παρά μόνο όταν είναι πλέον πολύ αργά και έχουν δημιουργηθεί αρνητικά τετελεσμένα γεγονότα.

Συμπερασματικά η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και με μια σειρά σημαντικών οργανωτικών δεικτών απόδοσης, όπως η παραγωγικότητα και ο κύκλος εργασιών (Avolio et. Al, 2004). Ο ηγέτης ενεργοποιεί αξίες και μεγιστοποιεί τις προσδοκίες των οπαδών του, ώστε αυτοί να ταυτίζονται με την αποστολή και το όραμα του. Αυξάνει την ικανοποίηση για την εργασία με συνέπεια την απόδοση πέρα και πάνω από τις βασικές προσδοκίες (Conger & Kanungo, 1998).

Αυθεντική Ηγεσία.

Η αυθεντική ηγεσία εμφανίστηκε ως μια προσπάθεια να υπερκεραστούν τα πολλαπλά παραδείγματα ανήθικων συμπεριφορών που εμφανίζονται τόσο στον χώρο της πολιτικής όσο και στους οργανισμούς, ειδικά στις απρόσωπες πολυμετοχικές εταιρίες. Οι αυθεντικοί ηγέτες διακρίνονται για τα ηθικά υψηλά πρότυπα, που τους εμπνέουν να συμπεριφέρονται με τρόπο που είναι επωφελής για την ομάδα. Έχουν υψηλή αυτογνωσία, διακριτό συστήματος αξιών και ορθή εικόνα για το πώς τους αντιλαμβάνονται οι άλλοι. Επίσης κατέχουν αρετές όπως αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, ελπίδα, επιμονή (Gardner et all, 2005).

Ο αυθεντικός ηγέτης διαμορφώνει ένα θετικό πλαίσιο οργάνωσης, που μέσω της ενεργοποίησης στοχευόμενων στρατηγικών σε θετικές σκέψεις, προτερήματα και εμπειρίες. Ο ηγέτης αποκτά επίγνωση και έλεγχο του συνολικού συστήματος που ενεργεί και αναπτύσσεται. (Luthans & Avolio, 2003).

Η αλληλεπίδραση των ακόλουθων στοιχείων της αυθεντικής ηγεσίας ήτοι αυτογνωσία και τρόπος αντίληψης του περιβάλλοντος, συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών, αρχές και αξίες, αυθεντικός χαρακτήρας και η ορθή επικοινωνία, παράγουν θετικά ψυχολογικά αποτελέσματά (Luthans & Youssef, 2004).

Ηθική Ηγεσία.

Η ηθική διάσταση της ηγεσίας είναι εμφανής τόσο στην μετασχηματιστική ηγεσία, όσο και στην υπηρετική ηγεσία αλλά ειδικά αποτελεί βασικό συστατικό της αυθεντικής ηγεσίας. Αρκετοί μελετητές προσπάθησαν να αναπτύξουν την έννοια της ηθικής ηγεσίας ως μια ανεξάρτητη θεωρητική κατασκευή, με το μοντέλο που εισήγαγαν οι

(Brown & Trevino, 2006) να θεωρείται το πιο ολοκληρωμένο. Σύμφωνα με την προσέγγιση τους, η ηθική ηγεσία επιδιώκει να προωθήσει τις κατάλληλες συμπεριφορές στους ακόλουθους, ενισχύοντας την προσωπική και διαπροσωπική επαφή μεταξύ των ακολούθων και του ηγέτη, μέσα από μια διαφανή διαδικασία επικοινωνίας και καθιερώνοντας ένα σύστημα ηθικών ανταμοιβών.

Η ηθική ηγεσία διακρίνεται για την προτεραιότητα που δίνει στην αξιακή, ηθική υπόσταση της ανθρωπίνης συμπεριφοράς, για την άσκηση της διοίκησης και την αποτελεσματική διαχείριση του στελεχιακού δυναμικού. Ο ηθικός ηγέτης θεωρείται αποτελεσματικός, όταν διαθέτει εκτός από το κίνητρο, τις κατάλληλες στρατηγικές επιρροής και τον χαρακτήρα για να επιτύχει τους στόχους του (Kanungo & Mendonca 1996, 1998). Επιλέγει στρατηγικές διοίκησης που συμβαδίζουν με το αξιακό του υπόβαθρο και ενδιαφέρεται η αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού να ταυτίζεται με μια καλή εσωτερική εικόνα (διαπροσωπικές σχέσεις) όσο και εξωτερικά (αντίληψη για τον οργανισμό από συνεργάτες και τρίτους).

Τα οφέλη από την εξαιρετική εικόνα του οργανισμού διαχέονται, στο εσωτερικό του οργανισμού και μεταφράζονται σε αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του, και στο εξωτερικό περιβάλλον με θετικές επιδράσεις που διευκολύνουν την εξωστρέφεια του οργανισμού.

Υπηρετική -Υποστηρικτική Ηγεσία

Η υποστηρικτική ηγεσία ως φιλοσοφία έχει τις ρίζες της στην Χριστιανική παράδοση, εμφανίζεται ως κομμάτι της οργανωτικής θεωρίας από τον Greenleaf (1977). Δίνει έμφαση στην έννοια της υποστήριξης των ακολούθων και αναγνωρίζει ως πρωταρχικό ρόλο του οργανισμού την υποχρέωση του να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την ατομική ανάπτυξη, που οδηγεί σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον.

Ο ηγέτης ικανοποιεί τις προσωπικές ανάγκες των υφισταμένων, και έμμεσα πετυχαίνει την υλοποίηση των δικών του στόχων. Ο υποστηρικτικός ηγέτης εστιάζει στην επίλυση των προβλημάτων, ενστερνίζεται την οπτική των υφισταμένων, είναι διορατικός, συσπειρώνει την ομάδα και ενισχύει τους συναισθηματικούς δεσμούς. Αποδέχεται τον πρωταρχικό ρόλο των υφισταμένων στην θετική λειτουργία του οργανισμού, τους παρέχει δυνατότητες ανάπτυξης καινοτόμων ιδεών, τους εμπιστεύεται και τους παρακινεί να εκδηλώσουν πρωτοβουλίες. Το ανθρώπινο

δυναμικό σε ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, εμφανίζει υψηλά επίπεδα συνεργασίας, βελτιώνει γνώσεις και δεξιότητες και η απόδοση του αυξάνει.

Πνευματική Ηγεσία

Η θεωρία της πνευματικής ηγεσίας εμφανίζεται όταν διαπιστώνεται ότι οι συμβατικές θεωρίες που ασχολούνται με την ηγεσία δεν παρέχουν ικανοποιητικές εξηγήσεις γιατί σε ορισμένες περιπτώσεις δεν ικανοποιούνται οι πρωταρχικές ανάγκες των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό. Οι αρχικές προσεγγίσεις προσπαθούν να καθορίσουν ποιά πνευματικά χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι καθοριστικά για μια επιτυχημένη ηγεσία. (Fairholm, 1996). Ορισμένα από αυτά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά είναι η παρουσία καθορισμένων προσωπικών στόχων, βαθιά ριζωμένες ηθικές πεποιθήσεις, κοινωνικές δεξιότητες, και προτεραιότητα στην ανάπτυξη των αξιακών αρχών των υφισταμένων.

Η πνευματική διάσταση της ηγεσίας, διευκολύνει την εσωτερική και εξωτερική ισορροπία των ατόμων εντός των οργανισμών (Moxley, 2000) και είναι εξίσου σημαντική όσο και η συναισθηματική και λογική προσέγγιση των προβλημάτων.

Το μοντέλο της πνευματικής ηγεσίας ενσωματώνει στοιχεία που σχετίζονται με τις ικανότητες, τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα τόσο του ηγέτη όσο και των ακολούθων του, και επιπλέον με τους σκοπούς και στόχους του οργανισμού. Οι πνευματικοί ηγέτες παρέχουν την υποστήριξη τους, στους ακολούθους ώστε αυτοί να επικεντρωθούν στους σημαντικούς για την ζωή τους τομείς. Αναπτύσσουν ένα εμπνευσμένο όραμα και μια αποστολή που ενθαρρύνει το πνεύμα της συνεργασίας, της αμοιβαίας υποστήριξης και την αφοσίωση στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. (Greenleaf, 1977).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον (Reave, 2005) σύμφωνα με την βιβλιογραφία που αφορά την πνευματική ηγεσία, διαπιστώνεται μια σαφής συσχέτιση μεταξύ πνευματικών αξιών και αποτελεσματικής ηγεσίας.

Θετική ηγεσία

Η θεωρία της θετικής ηγεσίας εμπεριέχει μέρος από τα είδη της ηγεσίας που ήδη αναλύσαμε, και η προτεινόμενη θεωρία είναι ακόμα στο στάδιο της εμπειρικής επιβεβαίωσης, παρόλα αυτά η σχετική βιβλιογραφία υπάρχουν σημαντικές προσεγγίσεις.

Η θετική ηγεσία βασίζεται στην εφαρμογή θετικών προτύπων συμπεριφοράς και είναι συνεπής με τις αρχές της θετικής οργανωσιακής ψυχολογίας (Cameron et al, 2003). Η θετική ηγεσία διακρίνεται για τρία βασικά συστατικά στοιχεία:

- Δίνει έμφαση στα θετικά στοιχεία και ικανότητες του ατόμου και επιβεβαιώνει τις προοπτικές του,
- Τονίζει τα αποτελέσματα που ξεπερνούν τους μέσους όρους σε ατομικό και επιχειρησιακό επίπεδο,
- Επικεντρώνεται σε συμπεριφορές που αναδεικνύουν τις βασικές αρετές των ανθρώπων (Cameron 2013) .

Η θετική ηγεσία διακρίνεται για την συνέχεια της ανεξάρτητα από το πρόσωπο του ηγέτη, προς μια συμπεριφορά που στοχεύει στο εξαιρετικά θετικό κλίμα, εντός του οργανισμού σε διαπροσωπικό και οργανωτικό επίπεδο. Η παρουσία αυτού του στυλ ηγεσίας αποφέρει θετικά αποτελέσματα στην ικανοποίηση των πελατών, στην εξωστρέφεια του οργανισμού και λειτουργεί θετικά στην προσέλκυση αξιόλογου ανθρώπινου δυναμικού. (Cameron & Plews, 2012).

2.3 Τα κυριότερα μοντέλα και οι βασικές θεωρίες που πηγάζουν από τις έρευνες αναφορικά με την ηγεσία.

2.3.1. Παρουσίαση των κυριότερων συγχρόνων θεωριών και μοντέλων για την ηγεσία

Οι ερευνητές της ηγεσίας αντιλαμβανόμενοι, ότι οι υπάρχουσες θεωρίες που είναι σχετικές με την ηγεσία είναι παρωχημένες και αναγνωρίζοντας την σημαντικότητα του ηγέτη για την λειτουργία των οργανισμών , προχώρησαν στην παρουσίασή σύγχρονων θεωριών και μοντέλων για την ηγεσία.

Οι νέες αυτές θεωρίες λαμβάνουν υπόψη το ευμετάβλητο οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον, τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών και την πολυπλοκότητα του σύγχρονου και συνεχώς μεταβαλλόμενου εργασιακού περιβάλλοντος.

Στυλ ηγεσίας.

Έχει διαπιστωθεί, ότι το είδος της συμπεριφορά του ηγέτη, ο βαθμός παρεμβατικότητας αλλά και ο τρόπος επιβολής των απόψεων του ηγέτη προς τους υφισταμένους μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε διακριτά στυλ ηγεσίας. Ο ηγέτης ασκεί συμπεριφορές προς τους ακολούθους του που μπορεί να είναι είτε υποστηρικτικές, είτε κανονιστικές. Ανάλογα με τον βαθμό που αυτές οι συμπεριφορές πραγματώνονται στην εργασιακή καθημερινότητα, σε συνάρτηση με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ηγέτη, των υφισταμένων αλλά και την μορφή οργάνωσης και τους στόχους της ομάδας διακρίνουμε τα ακόλουθα στυλ ηγεσίας: το αυταρχικό, το δημοκρατικό, το φιλελεύθερο, το συναλλακτικό και το μετασχηματιστικό.

Αυταρχικό, Δημοκρατικό, Φιλελεύθερο στυλ

Το αυταρχικό στυλ, βασίζεται στην εξουσία του ηγέτη, που θεωρείται αδιαμφισβήτητη και αδιαπραγμάτευτη. Η διοίκηση του οργανισμού είναι συγκεντρωτική, η πληροφόρηση για τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού είναι μονόδρομοι και διαχέεται από την κορυφή της ιεραρχίας, προς τους εργαζόμενους. Η υπακοή στις εντολές του ηγέτη θεωρείται αυτονόητη, ο ηγέτης δημιουργεί ένα σύστημα κινήτρων που προβλέπουν τιμωρίες και ανταμοιβές προς τους εργαζόμενους.

Το δημοκρατικό στυλ ταυτίζεται με το συμμετοχικό στυλ. Ο ηγέτης ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες και την συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Ενδυναμώνεται η ομάδα και οι συνεργασίες εντός του οργανισμού, ενώ η ενεργή συμμετοχή στην διαμόρφωση των δράσεων και στόχων του οργανισμού ενδυναμώνει την δέσμευση και την απόδοσή τους.

Το φιλελεύθερο στυλ βασίζεται στην «αποχή» του ηγέτη και την «παρακολούθηση» από απόσταση της λειτουργίας του οργανισμού και των σχέσεων των υφιστάμενων και στην παρέμβαση του όταν αυτό κρίνεται απολύτως αναγκαίο. (Iewin, Lippit & White, 1993)

Συναλλακτικό Στυλ

Συναλλακτική ηγεσία, θα μπορούσε να οριστεί η ηγεσία που διακρίνεται για την αμοιβαία συναλλαγή μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου, που ο ηγέτης ζητάει υπακοή και οι υφιστάμενοι ζητούν ανταμοιβές που θα τους ικανοποιούν, ξεκάθαρους ρόλους και εργασιακά καθήκοντα. Η βασική λειτουργία του συναλλακτικού ηγέτη είναι ο

προσδιορισμός των στόχων και των αποτελεσμάτων του οργανισμού και η επιβράβευση για την επίτευξη των στόχων. Η επιρροή του επικεντρώνεται στην διατήρηση των υφισταμένων δομών, στρατηγικών και λειτουργιών του οργανισμού, καθώς και στην διατήρηση υπάρχουσας εργασιακής κουλτούρας. (Waldman et.al.,2001).

Η παρεμβολή του ηγέτη δεν αφορά δομικές μεταβολές του οργανισμού, αλλά την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, με την αποσαφήνιση του πλαισίου λειτουργίας και την συγκεκριμενοποίηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων, καθώς και την παροχή υλικών και ηθικών επιβραβεύσεων.

Η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται σε πραγματικές, απτές διαδικασίες και όχι στην διαδικασία της έμπνευσης, σε ιδέες ή οράματα. Η άσκηση και η εφαρμογή της συναλλακτικής ηγεσίας πραγματοποιείται είτε με τη συνεχή παρακολούθηση και αδιάκοπη αξιολόγηση των προσπαθειών των υφισταμένων από τον εκάστοτε ηγέτη είτε με τη παρέμβασή του σε κάποιες εξαιρετικές περιστάσεις, εκεί δηλαδή που με εμφανή τρόπο δεν τηρούνται τα πρότυπα και δεν υλοποιούνται οι διαδικασίες (D. V. Day and J. Antonakis, 2011). Έτσι δημιουργείται ένα είδος συμφωνίας «παροχής υπηρεσιών» των υφισταμένων προς τον προϊστάμενο τους, για να αναπτυχθεί ο οργανισμός.

Οι συναλλακτικοί ηγέτες επί της ουσίας σκιαγραφούν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν εξαργυρώνοντας τες με υλικό τρόπο. Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας εστιάζει στα εξωτερικά κίνητρα και στις ανάγκες που διέπουν τους εργαζόμενους. Συμπεραίνουμε επομένως ότι η συναλλακτική ηγεσία είναι μια διαδικασία ανταλλαγής, αφού οι υπάλληλοι διεκπεραιώνουν τις υποχρεώσεις τους με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί από τον ηγέτη, και παρακολούθησης και ελέγχου των αποτελεσμάτων τους.

Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδεικνύουν χαρισματικές συμπεριφορές, εμπνέοντας και κινητοποιώντας τους ανθρώπους τους και επιδεικνύοντας προσωπικό ενδιαφέρον για τον κάθε έναν ξεχωριστά. Με αυτές τις συμπεριφορές μετασχηματίζουν τους ανθρώπους τους και τους βοηθούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους και να παράγουν στα υψηλότερα δυνατά επίπεδα απόδοσης. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους υφισταμένους τους να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το καλό του οργανισμού, ασκώντας τους σημαντική επιρροή. Διευρύνοντας και

ανυψώνοντας τους στόχους των ανθρώπων του και ενισχύοντας τη σιγουριά που νιώθουν, ώστε να αποδώσουν πέρα και πάνω από τις προσδοκίες, όπως αυτές έχουν τυπικά ή άτυπα καθοριστεί (Lievens, Van Geit & Coetsier, 1997).

Βασικά χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη είναι:

- Δείχνει αυθόρμητα το ενδιαφέρον του.
- Προσεγγίζεται εύκολα.
- Ενεργοποιεί τους συνεργάτες του.
- Ενθαρρύνει το διάλογο.
- Εμπνέει τους συνεργάτες του.
- Εστιάζει στην ομαδική προσπάθεια.
- Αναπτύσσει κοινό όραμα
- Συναναστρέφεται άνετα με πολλούς.
- Επιλύει περίπλοκα ζητήματα.
- Διευκολύνει την αλλαγή.
- Είναι ειλικρινής, ακέραιος και συνεπής.
- Είναι αποφασιστικός, υποστηρίζει την κουλτούρα ανάπτυξης.

Οι ηγέτες επιτυγχάνουν τις καλύτερες και μέγιστες προσπάθειες των οπαδών τους, εμπνέοντας τους να ταυτιστούν με ένα όραμα που ξεπερνά τα άμεσα προσωπικά τους συμφέροντα. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης φιλοδοξεί να δημιουργήσει κοινά κίνητρα να ανυψώσει τις ανάγκες των οπαδών του σε υψηλότερα επίπεδα που συμπίπτουν με τους σκοπούς του οργανισμού. Έτσι, οι στόχοι και οι προσδοκίες και των δύο μερών μετουσιώνονται και παγιώνονται σε ενιαίες, καθιερώνοντας κοινούς στόχους στους οποίους μπορούν να ανακαλύψουν τους εαυτούς τους (Bryman, 1992).

Η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία επηρεασμού των οπαδών και σημαντικών αλλαγών στις στάσεις τους, τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους σε ένα τέτοιο σημείο που οι στόχοι ενός οργανισμού και το όραμα του ηγέτη ενοποιούνται και ταυτίζονται. Οι οπαδοί έτσι επιτυγχάνουν επιδόσεις πέραν των προσδοκιών (Bass, 1985). Οι ηγέτες αυτού του είδους αποτελούν παράγοντες αλλαγής, που προκαλούν και μετασχηματίζουν τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τα κίνητρα των εργαζομένων.

Αυτοί οι ηγέτες παρέχουν ένα όραμα και αναπτύσσουν μια συναισθηματική σχέση με τους οπαδούς τους, αυξάνοντας την συνείδηση και την πίστη των τελευταίων σε υψηλότερους στόχους, πάνω από τα δικά τους συμφέροντα. Οι συγκεκριμένες συμπεριφορές αυτών των ηγετών κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις διαστάσεις: (α) ιδεαλιστική - εξιδανικευμένη επιρροή, (Idealized Influence) (β) εμπνευσμένη παρακίνηση, (Inspirational Motivation) (γ) πνευματικό ερέθισμα, (Intellectual Stimulation) και (δ) εξατομικευμένη εξέταση και προσέγγιση (Individualized Consideration) (Bass, 1985).

Χαρισματική Ηγεσία

Η χαρισματική ηγεσία έχει θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη και των μελών της ομάδας, τα οποία βιώνουν υψηλή ικανοποίηση και παρακινούνται ενεργά. (Shamir & Artur, 1993).

Η άσκηση της χαρισματικής ηγεσίας επικεντρώνεται, σε στόχους μακροπρόθεσμους που διακρίνονται για το ιδεολογικό τους όραμα και την ηθική τους υπεροχή. Εκφράζεται η εμπιστοσύνη προς την ομάδα και τις δυνατότητες των μελών για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Το βασικό χαρακτηριστικό της χαρισματικής ηγεσίας, είναι η θετική επίδραση του ηγέτη σε ατομικό και κοινωνικό επίπεδο. Ο χαρισματικός ηγέτης έχει την ικανότητα να κινητοποιεί ανθρώπους να συμμετάσχουν σε διάφορα έργα και να αποδώσουν πέρα από το αναμενόμενο. Ο Weber το 1947 εισήγαγε πρώτος τον όρο «χαρισματικός ηγέτης» για να καταδείξει συμπεριφορές με έμπνευση, όραμα και συμβολισμό.

Βασικά χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών

- Όραμα και επικοινωνία.
- Προσωπικό ρίσκο.
- Ευαισθησία στις ανάγκες των ανθρώπων.
- Αντισυμβατική συμπεριφορά.

Ο χαρισματικός ηγέτης, είναι ο αναγκαίος καταλύτης που ενεργοποιεί την απόδοση των ανθρώπων και επηρεάζει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά τα παραγόμενα αποτελέσματα, ώστε το συνολικό έργο που τελικά παράγεται να είναι πολλαπλάσιο, από αυτό που θα παράγονταν χωρίς την παρεμβολή του ηγέτη. (House, Spangler & Woycke, 1991).

Οι Waldman et al. (2001) περιγράφουν το χάρισμα ως μία σχέση ανάμεσα σε ένα άτομο (ηγέτης) και σε έναν ή περισσότερους ανθρώπους (ακόλουθους), η οποία στηρίζεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές του ηγέτη, σε συνδυασμό με ευνοϊκές προδιαθέσεις από την πλευρά των υφισταμένων. Οι κύριες συμπεριφορές από την πλευρά του ηγέτη περιλαμβάνουν τη δημιουργία οράματος, την αίσθηση αποστολής, την επίδειξη αποφασιστικότητας και την επικοινωνία προσδοκιών για υψηλή απόδοση. Από την πλευρά των υφιστάμενων, οι κύριες ευνοϊκές προδιαθέσεις περιλαμβάνουν την εμπιστοσύνη και το αίσθημα ασφάλειας προς τον ηγέτη, το ισχυρό αίσθημα θαυμασμού και σεβασμού αυτόν και η καλή διάθεση που προκαλεί ο ηγέτης με την παρουσία του.

Επισημαίνοντας ότι ο αυτοπροσδιορισμός του ηγέτη ως χαρισματικού, δεν επιφέρει αυτόματα και τις αναμενόμενες θετικές επιδράσεις, αυτό παράγεται μόνο όταν οι υφιστάμενοι του ηγέτη κρίνουν και αποδέχονται ότι ο ηγέτης τους διαθέτει χάρισμα. (House, Spangler & Woycke, 1991, Bryman, 1993, Conger, 1999, Waldman et al., 2001). Κατά συνέπεια, δεν μπορούμε να πούμε, ότι το χάρισμα είναι απλά και μόνο ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ηγέτη. Με άλλα λόγια, δεν μπορεί να αποδοθεί το επίθετο «χαρισματικός» σε έναν ηγέτη, αν πρώτα δεν εξεταστούν ταυτόχρονα οι επιδράσεις, οι προδιαθέσεις και οι συνέπειες που επιφέρει στον κοινωνικοεργασιακό περίγυρο του.

Σε έναν οργανισμό μπορούμε να διακρίνουμε την επίδραση ενός χαρισματικού ηγέτη, όταν εντός του οργανισμού αναπτύσσεται ένα ισχυρότερο επίπεδο συλλογικής συνοχής. Τα μέλη του οργανισμού ταυτίζονται με το όραμα του ηγέτη και σε συνδυασμό με την έκφραση εμπιστοσύνης από την πλευρά του ηγέτη για την ικανότητα των μελών να πετύχουν το όραμα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα μέλη να βιώνουν μία έντονη αίσθηση αυτό-αποτελεσματικότητας (Podsakoff et al., 1990).

2.3.2. Βασικές διαστάσεις του πεδίου έρευνας: Σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας

Η ηγεσία έχει ταυτιστεί με την αναζήτηση χαρακτηριστικών, που θεωρούνται εκ των προτέρων θετικά για τον οργανισμό και για τους εργαζόμενους, σε αντίθεση με την αρνητική της διάσταση που δεν αποτέλεσε αντικείμενο εκτεταμένης έρευνας. Πλέον η μελέτη μορφών ηγεσίας που θεωρούνται αρνητικές αποτελεί σημαντικό κομμάτι της βιβλιογραφίας και οι σχετικές μελέτες δεν αναζητούν μόνο στα χαρακτηριστικά του

ηγέτη τα αίτια της εμφάνισης της καταστροφικής ηγεσίας, αλλά εξετάζουν επιπλέον ως παράγοντες που επιδρούν, τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και την οργανωτική δομή.

Η έννοια της «προβληματικής-σκοτεινής» ηγεσίας εμφανίζεται στη βιβλιογραφία με διάφορους όρους, όπως *petty tyranny*, *abusive supervision*, *destructive leadership*, *supervisor aggression*, *supervisor undermining*, *dysfunctional leadership*, *leader bullying*, *dark leadership* κλπ., περιγράφεται με διάφορους ορισμούς και ερμηνεύεται με διάφορα μοντέλα. Η ηγεσία δεν αποτελεί πάντα μια διαδικασία με θετικό πρόσημο, αλλά δύναται να εμφανίζει και αρνητικές συνέπειες.

Η σκοτεινή ηγεσία χαρακτηρίζεται από συμπεριφορές ηγετών που έχουν αρνητικές επιπτώσεις στα άτομα που επηρεάζουν, ο βαθμός επίπτωσης συναρτάται από την δεκτικότητα των υφισταμένων και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού και η επίδρασή τους στην παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού μακροχρόνια είναι επιβλαβής.

Από τις πρώτες προσπάθειες για να περιγραφεί το φαινόμενο της αρνητικής ηγεσίας είναι η καθιέρωση του ορισμού μικροπρεπής τυραννία (*Petty tyranny*) που εμφανίστηκε στην βιβλιογραφία από τον B. Ashforth, για να περιγράψει την συμπεριφορά του ηγέτη που διαθέτει τα χαρακτηριστικά της αυθαίρετης υποτίμησης των υφισταμένων, επιβολής της άποψής του ηγέτη έναντι της άποψη των ακολούθων, αποθάρρυνσης της ανάληψης πρωτοβουλιών, ανεξήγητες τιμωρίες. Η χρήση της εξουσίας και της δύναμης του ηγέτη (B. Ashforth 1994, 1997), με καταπιεστικό και εκδικητικό τρόπο, επιδρά στους υφισταμένους αρνητικά με αποτέλεσμα την εμφάνιση άγχους, την αποξένωση, την αντίδραση, την χαμηλή απόδοση και τέλος την χαμηλή υποστήριξη του ηγέτη από την ομάδα.

Πλέον στην μελέτη του φαινομένου της σκοτεινής πλευράς της ηγεσίας έχουν διαμορφωθεί δύο βασικές σχολές: 1) η καταχρηστική διοίκηση (*abusive supervision*) και 2) η καταστροφική ηγεσία (*destructive leadership*), τα θεωρητικά όρια των οποίων δεν είναι ξεκάθαρα και διαπιστώνονται πολλές επικαλύψεις. Οι σχολές αυτές περιγράφουν όλες αυτές τις συμπεριφορές που επιδρούν αρνητικά στην λειτουργία του οργανισμού, χωρίς ωστόσο να έχουμε ακόμα ένα κοινό εννοιολογικό πλαίσιο.

Καταχρηστική Διοίκηση (*Abusive supervision*). Η καταχρηστική διοίκηση περιγράφεται ως η υποκειμενική αντίληψη των υφισταμένων για την εχθρική λεκτική ή

μη συμπεριφορά των προϊσταμένων και εμφανίστηκε στην βιβλιογραφία από τον Ben Terper, το 2000.

Διαπιστώνουμε από τον ορισμό της καταχρηστικής διοίκησης, ότι ο προσδιορισμός κοινών χαρακτηριστικών συμπεριφοράς από πλευράς του προϊστάμενου είναι εξαιρετικά δύσκολος, καθώς υπεισέρχεται η υποκειμενική κρίση του υφισταμένου που ερμηνεύει και αξιολογεί την «καταχρηστική συμπεριφορά». Η αξιολόγηση αυτή εξαρτάται από πλήθος παραγόντων (B.Terper, 2007), όπως τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υφισταμένου, (ηλικία, φύλο κτλ), το εργασιακό περιβάλλον, τις αντιλήψεις των συναδέλφων, την κουλτούρα του οργανισμού. Επιπλέον σημαντική επίδραση έχει η ευθύτητα της συμπεριφοράς του προϊσταμένου προς τον υφιστάμενο.

Τελικά για να χαρακτηριστεί μια συμπεριφορά καταχρηστική πρέπει να υπάρχει συνεχής έκθεση του υφισταμένου στην κακομεταχείριση, να υπάρχει μια σαφής ιεραρχική σχέση και η συμπεριφορά αυτή να έχει συγκεκριμένο σκοπό σχετικό με την εργασία και όχι και εκπορεύεται από τα ιδιαίτερα συμπεριφοριστικά χαρακτηριστικά του προϊσταμένου (Επιθετική εχθρική συμπεριφορά).

Συνεχείς εχθρικές συμπεριφορές χωρίς την χρήση φυσικής βίας από τον προϊστάμενο προς τους άμεσα υφισταμένους που εκδηλώνονται συνήθως με εκρήξεις θυμού, δημόσια κριτική, επίπληξη, αγένεια, λανθασμένο καταλογισμό ευθυνών με σκοπό να δημιουργήσουν ταπείνωση και ντροπή αποτελούν χαρακτηριστικά της καταχρηστικής διοίκησης. (Martininko et all, 2013).

Αποτελέσματα της καταχρηστικής διοίκησης είναι η χαμηλή απόδοση του ατόμου και της ομάδας, η εγκατάλειψη της εργασίας, η μειωμένη παραγωγικότητα και οι οικογενειακές συγκρούσεις. (Hooobler & Brass, 2006).

Καταστροφική ηγεσία. Ένας γενικός ορισμός της καταστροφικής ηγεσίας (Einarsen & e.t, 2007) είναι, ότι αποτελεί το είδος της συμπεριφοράς που τα αποτελέσματα της είναι καταστροφικά για τους υφισταμένους, αλλά και για τον οργανισμό. Το βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς αυτής είναι η διττή της υπόσταση, αφορά συμπεριφορές και ενέργειες του ηγέτη που στρέφονται κατά των υφισταμένων και του οργανισμού. Η συμπεριφορά αυτή θεωρείται καταστροφική, όταν είναι συστηματική και επαναλαμβανόμενη, όταν δημιουργεί μια παγιωμένη κατάσταση που διαρκεί στον χρόνο και δεν αποτελεί έκτακτη κατάσταση ή άπαξ συμπεριφορά.

Σύμφωνα με το μοντέλο που ανέπτυξε ο Einarsen, η καταστροφική ηγεσία είναι η

συστηματική και επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά εκ μέρους ενός ηγέτη, προϊσταμένου ή μάνατζερ, η οποία παραβιάζει το έννομο συμφέρον του οργανισμού, υπονομεύοντας ή και καταστρέφοντας τους στόχους, τους σκοπούς, τους πόρους και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, την ευημερία, και την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων.

Με βάση τον παραπάνω ορισμό, η καταστροφική ηγεσία χαρακτηρίζεται από δύο διαστάσεις και αφορούν την συμπεριφορά προς τους υφισταμένους και την συμπεριφορά προς τον οργανισμό. Ο ηγέτης μπορεί να βλάψει τόσο τους υφισταμένους όσο και τον ίδιο τον οργανισμό περιορίζοντας την αποτελεσματικότητά του. Η συμπεριφορά αυτή είναι συστηματική και επαναλαμβανόμενη και έρχεται σε αντίθεση με το έννομο συμφέρον του οργανισμού, περιλαμβάνει τόσο την λεκτική όσο και στη σωματική επιθετικότητα. Η συμπεριφορά αυτή δεν είναι πάντα αρνητική και προς τις δύο διαστάσεις της, δηλαδή τους εργαζόμενους και τον οργανισμό, αλλά ενίοτε, μπορεί να είναι εποικοδομητική προς τη μια ή την άλλη διάσταση της.

Σε μια διαφορετική προσέγγιση (Krasikova e.t 2013) τονίζουν την σημασία που έχει για την οριοθέτηση της καταστροφικής ηγεσίας η ηθελημένη συμπεριφορά του ηγέτη να βλάψει τον οργανισμό ή και τους ακολούθους του, με τη χρήση επιβλαβών μεθόδων επιρροής προς τους οπαδούς και την επιλογή στόχων που αντιβαίνουν τα νόμιμα συμφέροντα του οργανισμού και όχι το ίδιο το αρνητικό αποτέλεσμα. Είναι πιθανόν η συμπεριφορά του ηγέτη να οφείλεται σε αμέλεια ή ανικανότητα. Σε αυτή την περίπτωση όμως δεν τηρούνται τα κριτήρια για να θεωρηθεί αυτή η συμπεριφορά ως καταστροφική.

Σύμφωνα με τους Krasikova D.V., Green S.G., LeBreton J.M., (2013), η καταστροφική ηγεσία ορίζεται ως η ηθελημένη συμπεριφορά ενός ηγέτη, η οποία μπορεί να βλάψει ή έχει σκοπό να βλάψει τον οργανισμό του ή τους υφισταμένους του (α) με το να ενθαρρύνει τους υφισταμένους να επιδιώκουν στόχους που αντιβαίνουν τα νόμιμα συμφέροντα του οργανισμού ή (β) με το να χρησιμοποιεί ένα στυλ ηγεσίας που περιλαμβάνει τη χρήση επιβλαβών μεθόδων επιρροής επί των υφισταμένων, ανεξαρτήτως των αιτιάσεων για μια τέτοια συμπεριφορά.

Η επόμενη προσέγγιση επικεντρώνεται όχι στο είδος της συμπεριφοράς, αλλά στα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα της απόδοσης της ομάδας για να διαχωρίσει την καταστρεπτική από την θετική ηγεσία, καθώς θεωρείται, ότι μια ηγεσία δεν μπορεί να είναι μόνο αρνητική, αλλά έχει και θετικές εκφάνσεις. Επιπλέον, οι αρνητικές

επιπτώσεις δεν μπορεί να οφείλονται μόνο στους καταστροφικούς ηγέτες, αλλά είναι αποτελέσματα της συνάρτησης του ευνοϊκού περιβάλλοντος και των ευάλωτων ακολούθων. (Padilla e.t 2007).

Συνεπώς ο όρος καταστροφική ηγεσία είναι ένας γενικός ορισμός για να εκφράσει συγκεκριμένες συμπεριφορές των ηγετών που συνδέονται με αρνητικές συνέπειες για τους ακολούθους και τους οργανισμούς.

Τοξική Ηγεσία. Τα τελευταία χρόνια, η προσοχή των μελετητών στρέφεται προς την τοξική ηγεσία, ως διακριτού μέρους της θεωρίας για την καταστροφικής ηγεσία. Ο τοξικός ηγέτης εντοπίζεται από την συμπεριφορά του και τις επακόλουθες αρνητικές επιπτώσεις στους οργανισμούς. Ο τοξικός ηγέτης διακρίνεται για την ναρκισσιστική, επιθετική, άκαμπτη και αδύναμη συμπεριφορά του (Lubit, 2004) που οφείλονται σε διαταραχές της προσωπικότητας.

Η τοξική ηγεσία παρουσιάζεται όταν, η συμπεριφορά του ηγέτη οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα στους οργανισμούς που ηγούνται. Η διαχείριση αυτή μπορεί να είναι ηθελημένα τοξική ή και να οφείλεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και οι επιπτώσεις της είναι δραματικές για τα άτομα αλλά και τους οργανισμούς που ηγούνται. (Lipman-Blumen, 2005).

Ο τοξικός ηγέτης διαθέτει πολλά από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Williams, 2005)

- Εξαπάτηση
- Ιδιοτελείς αξίες
- Ακόρεστη φιλοδοξία
- Εγωισμό
- Ανικανότητα
- Ανηθικότητα.

Κάθε προσπάθεια ορισμού της τοξικής ηγεσίας για να είναι ολοκληρωμένη θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο τα χαρακτηριστικά του ηγέτη όσο και τα χαρακτηριστικά των ακολούθων. Εάν ο ακόλουθος βλάπτεται σωματικά ή ψυχολογικά από τις ενέργειες του ηγέτη και η βλάβη αυτή είναι μακροχρόνια, τότε ο ηγέτης μπορεί να θεωρηθεί τοξικός. Όταν ο ηγέτης παρακινημένος από το προσωπικό του συμφέρον του, αδιαφορεί για την ευημερία των υφισταμένων επηρεάζει αρνητικά το οργανωτικό κλίμα και επιφέρει βλάβη τόσο στον οργανισμό όσο και στα άτομα. (Reed, 2004).

2.3.3. Οι κύριες έρευνες αναφορικά με τις αρνητικές επιπτώσεις της ηγεσίας στους χώρους εργασίας

Η ανάλυση της έννοιας της καταστροφικής ηγεσίας εξακολουθεί και εστιάζει σε συμπεριφορές και χαρακτηριστικά του ηγέτη και παραβλέπει την δυναμική διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη, υφισταμένων και οργανωσιακού περιβάλλοντος.

Τα τελευταία είκοσι χρόνια εμφανίστηκαν σημαντικές θεωρητικές προσεγγίσεις που εξετάζουν το φαινόμενο της ηγεσίας ως μια διαδικασία συνεχούς επιρροής και αλληλεπίδρασης δύο ή περισσότερων ατόμων, η οποία σαν στόχο θέτει την εκπλήρωση κοινών ορατών επιθυμιών και σκοπών.

Έχει διαπιστωθεί εμπειρικά, ότι οι ηγέτες δεν λειτουργούν εντός του πλαισίου ενός και μόνο ηγετικού προτύπου ή σχολής (Vroom & Jago, 2007, Vroom & Sternberg, 2002) αλλά διαθέτουν χαρακτηριστικά που συμβάλουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά στην λειτουργία του οργανισμού.

2.3.3.1. Ανάλυση των παραγόντων του τριγώνου της καταστροφικής ηγεσίας

Σύμφωνα με των Padilla κ.α (2007) όταν εξετάζουμε χαρακτηριστικά της ηγεσίας για να έχουμε μια ολοκληρωμένη θεώρηση του φαινομένου, δεν μπορούμε να απομονώσουμε την μελέτη μας στα χαρακτηριστικά του ηγέτη αλλά θα πρέπει να συμπεριλάβουμε στις υπό εξέταση μεταβλητές μας και τους εξής παράγοντες: ακόλουθοι και καταστάσεις. Ο Padilla κ.α εισάγουν την έννοια του τοξικού τριγώνου για να περιγράψουν την αρνητική συνέργεια μεταξύ ηγέτη, υφισταμένων και των συνθηκών του οργανισμού.

Αναλύοντας το μοντέλο του τοξικού τριγώνου σύμφωνα με τους Padilla et all(2007) τα τρία στοιχεία που είναι απαραίτητα είναι α) Ο καταστροφικός ηγέτης, β) Ευάλωτοι-Επιρρεπείς Ακόλουθοι, γ) Συμβάλλον Περιβάλλον.

Ο καταστροφικός ηγέτης

Η έννοια του καταστροφικού ηγέτη οριοθετείται από την παρουσία των εξής χαρακτηριστικών:

- **Χάρisma.** Ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών όπως το όραμα, η ικανότητα αυτοπροβολής και η προσωπική ενέργεια, διαπιστώνεται ότι είναι κοινά και στους καταστροφικούς ηγέτες. Οι μελέτες έχουν δείξει ότι η σχέση αυτή δεν είναι τυχαία (Beyer, 1999), η ικανότητα του ηγέτη να μεταδώσει το όραμα του και να το επιβάλει στους ακολούθους του, η οικειοποίηση των θετικών επιτευγμάτων και η αποκήρυξη των λαθών και των αποτυχιών, αλλά και η ανεξάντλητη αντοχή και επιμονή στην επιτυχία του στόχου, είναι βασικά στοιχεία και του καταστροφικού ηγέτη (Conger, 1900).
- **Προσωπική ανάγκη για εξουσία. Η εσωτερική ανάγκη του ηγέτη για την κατοχή** θέσεων εξουσίας, τον οδηγεί σε συμπεριφορές που διακρίνονται για την έντονη επιθετικότητα τους προς τους υφισταμένους, την διάτρηση των σχέσεων σεβασμού και εμπιστοσύνης και την καθιέρωση διακρίσεων μεταξύ των μελών της ομάδας. (Lipman-Bluemen, 2005). Η δίψα για εξουσία κατευθύνει τον ηγέτη σε ανήθικες συμπεριφορές που χρησιμοποιούνται για τον εξαναγκασμό και την επιβολή των προσωπικών θέσεων του στους υφισταμένους. Επιπλέον είναι παρορμητικοί και αδιάφοροι για την επίδραση των πράξεων στις λειτουργίες του οργανισμού. (Howell & Avonio, 1992).
- **Ναρκισσιμός.** Ο ηγέτης που είναι ναρκισσιστής δεν μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη του για να τον θαυμάζουν και θεωρεί ότι έχει μια "υπεραξία" σε σύγκριση με άλλα άτομα. Είναι διατεθειμένος να μεταχειριστεί όλους τους τρόπους και τα μέσα για να ικανοποιήσει την ανάγκη του για θαυμασμό, αγνηφώντας τους προσωπικούς κινδύνους και θέτοντας πολλές φορές ομάδες (π.χ. οικογένεια, εταιρεία, κράτος) σε κίνδυνο. (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Χαρακτηρίζεται από υπέρμετρη αυτοπεποίθηση η οποία πρέπει να επιβεβαιώνεται συνεχώς, ισχυρή επιθυμία για κυριαρχία πάνω στους άλλους θεωρώντας τους κατώτερους του. Χαρακτηρίζεται από έλλειψη βούλησης να ενσωματώσει τα συναισθήματα και τις αποφάσεις των άλλων στις δικές τους αποφάσεις και σχέδια και είναι αρνητικός στην αυτοκριτική. Δικαιολογεί τον επερχόμενο κίνδυνο από τις εγωιστικές συμπεριφορές του επικαλούμενος την αυθεντία του. Αναλύοντας, λοιπόν, όλα τα προαναφερόμενα διακρίνουμε μια άμεση σχέση μεταξύ του ναρκισσισμού και καταστροφικής ηγεσίας. (Sankowsky, 1995).
- **Αρνητικές προσωπικές εμπειρίες του ηγέτη και ιδεολογία μίσους.** Το βεβαρημένο οικογενειακό περιβάλλον, τα σοβαρά οικονομικά θέματα, οι

προβληματικοί γονείς που κακομεταχειρίζονται ή και κακοποιούν τα παιδιά λόγω ψυχολογικών προβλημάτων ή εθισμού σε ναρκωτικά και αλκοόλ, επιδρούν στην ψυχοσύνθεση του ατόμου και οδηγούν σε επιθετική συμπεριφορά. Ο ηγέτης που έχει υποστεί δύσκολα παιδικά χρόνια ή έχει αντιμετωπίσει τραυματικές καταστάσεις, συχνά υιοθετεί συναισθηματικά αποστασιοποιημένες συμπεριφορές για να αποφύγει την βίωση επώδυνων καταστάσεων. Επιπλέον οι τραυματικές εμπειρίες που δεν αντιμετωπίζονται επαρκώς, ενδέχεται να ενισχύσουν τάσεις εσωστρέφειας και αυτοκαταστροφής που εκδηλώνονται ως μίσος προς την υπόσταση του άτομο και προς τρίτους. Η αποδοχή του μίσους ως θεμιτού και δικαιολογημένου τρόπου αντίληψης του κοινωνικού περιγύρου δημιουργούν ένα αξιακό πλέγμα, που η χρήση του εξαναγκασμού και της βίας για την επίτευξη των στόχων του ηγέτη, θεωρείται απολύτως φυσιολογική. (Krasikova et al. 2013).

- **Ευάλωτοι - Επιρρεπείς ακόλουθοι.** Οι ακόλουθοι αποτελούν το δεύτερο απαραίτητο συστατικό στοιχείο του τρίγωνου της καταστροφικής ηγεσίας. Ο ηγέτης για να επιτύχει τους σκοπούς, να επηρεάσει την λειτουργία του οργανισμού χρειάζεται την παρουσία ατόμων - ακολούθων που να του αναγνωρίζουν την εξουσία και να αποδέχονται την επιρροή του. (Degeue & Ashford, 2010).

Τα κίνητρα που κινητοποιούν τους ακολούθους, είναι η ανάγκη να αποτελέσουν αποδεκτά μέλη της ομάδας, η ανάγκη για διατήρηση της κοινωνικής συνοχής, η ασφάλεια που προκύπτει από την συμμετοχή στην ομάδα. Σύμφωνα με σχετικές μελέτες, οι ευάλωτοι ακόλουθοι εμφανίζουν κοινά χαρακτηριστικά, (Lipman & Blumen, 2005), είναι αφελείς, δέσμιοι του ηγέτη και τέλος, ζηλόφθονες ή ανταγωνιστές.

Σύμφωνα με τον (Padilla, 2007) οι ακόλουθοι αποτελούνται από δύο διακριτές ομάδες που έχουν διαφορετικά κίνητρα που τους οδηγούν στην αποδοχή της καταστροφικής ηγεσίας. Τους συμβιβασμένους, οι οποίοι αποδέχονται την υφιστάμενη κατάσταση και η παθητική τους στάση είναι εστιασμένη στον περιορισμό των αρνητικών συνεπειών από τις ενέργειες του ηγέτη. Τους συνεργούς, οι οποίοι συμμετέχουν ενεργητικά στις προσπάθειες του ηγέτη, επικροτούν τους στόχους και αποδέχονται τα καταστροφικά αποτελέσματα, επιδιώκοντας την μεγιστοποίηση του προσωπικού τους κέρδους.

Σε μία εναλλακτική προσέγγιση διατυπώνεται η άποψη ότι τα καθοριστικά στοιχεία που διαμορφώνουν την στάση των ακολούθων, διακρίνονται σε ανεξάρτητα από την θέληση των υφισταμένων, και σε υποκειμενικά. (Barbuto, 2000). Τα ανεξάρτητα στοιχεία είναι η εξουσία-ισχύς που διαθέτει ο ηγέτης και η δυνατότητα αμφισβήτησης των ενεργειών του ηγέτη από τον υφιστάμενο, αλλά και το ποσοστό ταύτισης των κινήτρων και των στόχων του ηγέτη και του ακολούθου. Τα υποκειμενικά στοιχεία καθορισμού της στάσης του ακολούθου είναι ο χαρακτήρας του, η ενεργητικότητα ή η παθητικότητα που επιδεικνύει όταν αντιμετωπίζει καταστάσεις επιρροής και κατά πόσο αντιστέκεται.

Συμβάλλον περιβάλλον. Τρίτο δομικό στοιχείο του τοξικού τριγώνου αποτελεί το περιβάλλον εντός του οποίου αλληλεπιδρούν οι ηγέτες με τους υφισταμένους. Η βιβλιογραφική έρευνα καταλήγει σε τέσσερεις περιβαλλοντικούς παράγοντες που διαμορφώνουν και παράλληλα επηρεάζουν την εκδήλωση της καταστροφικής ηγεσίας. Αυτοί είναι:

- Η αστάθεια και η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, που ευνοεί την υπερσυγκέντρωση εξουσίας στα χέρια του ηγέτη, προκειμένου να καταστεί ικανός για την λήψη άμεσων αποφάσεων.
- Η αίσθηση του φόβου, που αυξάνει την τάση του ατόμου να ταυτίζεται με χαρισματικούς ηγέτες.
- Η κουλτούρα και οι αξίες, που καθορίζουν την προτίμηση, η μη, σε ισχυρούς ηγέτες
- Η έλλειψη συστήματος εσωτερικού ελέγχου και δομών.

Όπως επισημαίνουν οι ερευνητές, είναι δύσκολο σε έναν καταστροφικό ηγέτη να επιτύχει σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από σταθερότητα, έχει ισχυρές δομές και επαρκή συστήματα εσωτερικού ελέγχου της εξουσίας. Ο συνδυασμός ενός τέτοιου περιβάλλοντος με ισχυρούς υφισταμένους δεν επιτρέπει την εκδήλωση καταστροφικής ηγεσίας.

2.3.3.2 Η θεωρία του ευάλωτου κύκλου των C. Thoroughgood, A. Padilla, S. T. Hunter & B. W. Tate (2012)

Βασιζόμενοι στην θεωρία του τοξικού τριγώνου οι C. Thoroughgood, A. Padilla, S. T. Hunter & B. W. Tate (2012) επικεντρώνονται στην ανάλυση των παραγόντων που

συντελούν στην συμμόρφωση ή μη των υφισταμένων στις συμπεριφορές του ηγέτη.

Η συμμόρφωση του υφισταμένου στις εντολές του προϊστάμενου, εξαρτάται από τον τρόπο που ο εργαζόμενος εκλαμβάνει την συμπεριφορά αυτή (Barduto 2000). Η συμπεριφορά αυτή μπορεί να θεωρηθεί είτε ως απειλή είτε ως ευκαιρία. Τρεις μεταβλητές επηρεάζουν τον βαθμό αποδοχής της συγκεκριμένης επιρροής από τον ηγέτη: α) Η αντίληψη του υφισταμένου για την ισχύ του ηγέτη β) Το αξιακό υπόβαθρο του υφισταμένου γ) Οι σχέσεις με την ομάδα.

Οι συμπεριφορές των υφισταμένων διαχωρίζονται, σε αυτές που εκδηλώνονται ως αντίδραση στην εξουσία και σε αυτές που ξεκινούν από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Οι υφιστάμενοι διακρίνονται στους συμβιβασμένους και στους συνεργούς, σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση που εισήγαγε ο (Radilla et al, 2007) .

Ο C. Thoroughgood αναλύει περαιτέρω τους ορισμούς, συμβιβασμένοι υφιστάμενοι και συνεργοί υφιστάμενοι και τους κατατάσσει στις αντίστοιχες υποκατηγορίες.

Συμβιβασμένοι υφιστάμενοι

- Χαμένες Ψυχές: Έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση, αξιολογούν αρνητικά τον εαυτό τους και έχουν ανάγκη για αυτοεπιβεβαίωση και αποδοχή. Η επιθυμία τους για αποδοχή από τον ηγέτη τους καθιστά ευάλωτους στην χειραγώγηση και έχουν την τάση να υπακούουν σε ανήθικες και παράνομες εντολές.
- Αυταρχικοί: Έχουν αυταρχική προσωπικότητα, είναι άκαμπτοι και υπακούουν ακρίτα στις εντολές του ηγέτη, το αξιακό τους σύστημα διακρίνεται για την προσήλωση στους κανόνες και στις κοινωνικές συμβάσεις. Η νομιμοποίηση των εντολών του ηγέτη είναι δεδομένη και μη αμφισβητήσιμη λόγω της ιεραρχικής σχέσης.
- Παριστάμενοι: Είναι παθητικοί και φοβισμένοι, εκλαμβάνουν τις εντολές του προϊστάμενου ως απειλή και συμμορφώνονται με αυτές λόγω του φόβου της πιθανής τιμωρίας, σε περίπτωση μη αποδοχής και εκπλήρωσής τους. Η χαμηλή αυτοεκτίμηση τους οδηγεί σε παθητική συμπεριφορά.

Συνεργοί υφιστάμενοι

- Ακόλουθοι: Υπάρχει ταύτιση των αξιών και στόχων μεταξύ του υφισταμένου και του ηγέτη και η συνεργασία τους με τον καταστροφικό ηγέτη εξυπηρετεί τόσο τα αξιακά σύστημα του εργαζομένου, τις επιδιώξεις του ηγέτη και στους σκοπούς

του οργανισμού.

- **Καιροσκόποι:** Συνεργάζονται με τον ηγέτη προσδοκώντας σε προσωπικά οφέλη, αποδέχονται την επιρροή του ηγέτη και την δυνατότητα του να επιβραβεύει τους συνεργούς του. Διακρίνονται από υπέρμετρη προσωπική φιλοδοξία για την εκπλήρωση των προσωπικών τους στόχων είναι διατεθειμένοι να συνεργαστούν με τον καταστροφικό ηγέτη.

2.3.3.3. Η ολιστική προσέγγιση Thoroughgood et al

Σύμφωνα με την προσέγγιση Thoroughgood C. N., Sawyer K. B., Padilla A., Lunsford L. (2016) η μελέτη της προβληματικής ηγεσίας για να θεωρείται ολοκληρωμένη οφείλει να περιλαμβάνει ως αλληλοεξαρτώμενα στοιχεία τους ηγέτες, τους υφισταμένους και το περιβάλλον.

Ο ορισμός που δίνουν οι Thoroughgood C. N., Sawyer K. B., Padilla A., Lunsford L. (2016) στην ολιστική προσέγγιση τους ότι *«αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγετών με ελαττώματα, τοξικών, ή αναποτελεσματικών ηγετών, ευάλωτων υφισταμένων και ευνοϊκού περιβάλλοντος, η οποία εκτυλίσσεται στο χρόνο και τελικά, κορυφώνεται με καταστροφικά αποτελέσματα για την ομάδα ή τον οργανισμό, τα οποία θέτουν σε κίνδυνο την ποιότητα ζωής των εσωτερικών και εξωτερικών συστατικών μερών και υπονομεύουν τους στόχους και σκοπούς τους, που είναι εστιασμένοι στην ομάδα.»*.

Οι νεότερες θεωρίες αντιμετωπίζουν την ηγεσία ως πολύπλοκη διαδικασία, ο ηγέτης είναι ένας μόνο παράγοντας του πλαισίου που λαμβάνεται υπόψη, καθώς τα εμπλεκόμενα μέρη αλληλεπιδρούν και εξελίσσονται δυναμικά στο χρόνο. (Avolio, 2007). Η συνεργασία των υφισταμένων με τον προβληματικό ηγέτη σε συνδυασμό με τις ιδιαίτερες συνθήκες και πρακτικές του οργανισμού αποτελούν αδιάρρηκτα στοιχεία της καταστροφικής ηγεσίας και έχουν επιπτώσεις στην απόδοση της ομάδας και στην ευημερία των μελών της.

Τα αποτελέσματα των προβληματικών συμπεριφορών προσδιορίζονται αφού ληφθούν υπόψη οι επιπτώσεις στην ομάδα που αποτελεί την βασική μονάδα της οργάνωσης και όχι βάσει της πιθανής αρνητικής υποκειμενικής αντίληψης από κάποιο μέλος της ομάδας για την συμπεριφορά του ηγέτη.

Η καταστροφική ηγεσία είναι ένα δυναμικό φαινόμενο που μεταβάλλεται στο χρόνο, καθώς σπάνια οι συμπεριφορές του ηγέτη και οι αντιδράσεις των υφισταμένων παραμένουν αδιάτάρακτες και παγιωμένες αλλά εξελίσσονται και προσαρμόζονται αλληλεπιδρώντας με το περιβάλλον. Το τελικό αποτέλεσμα και κατά πόσο αυτό είναι επιβλαβές για την ομάδα, είναι το μέτρο που θα κρίνει εάν μια συμπεριφορά είναι καταστροφική.

2.3.3.4. Επιδράσεις στους χώρους εργασίας της σκοτεινής ηγεσίας.

Η σκοτεινή ηγεσία χαρακτηρίζεται από συμπεριφορές ηγετών που έχουν αρνητικές επιπτώσεις στα άτομα που επηρεάζουν, ο βαθμός επίπτωσης συναρτάται από την δεκτικότητα των υφισταμένων και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού και η επίδρασή τους στην παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού μακροχρόνια είναι επιβλαβής.

Η μελέτη της σκοτεινής πλευράς της ηγεσίας, έχει αναδείξει πληθώρα αρνητικών επιπτώσεων που σχετίζονται με συμπεριφορές των υφισταμένων και επιδρούν στην ατομική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του υπαλλήλου, αλλά και στην στάση τους έναντι του οργανισμού. Επιπλέον, η συμπεριφορά αυτή του ηγέτη μπορεί να βλάψει άμεσα και τον οργανισμό και να απομυζήσει τους πόρους του. Παρατηρούμε επιδράσεις τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε εργασιακό επίπεδο.

Οι συνέπειες της προβληματικής ηγεσίας στους υφισταμένους, σχετίζονται κυρίως με την διαφοροποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η εργασιακή δέσμευσή και ευχαρίστηση μειώνεται και η πιθανότητα της παραίτησης αυξάνεται όταν οι εργαζόμενοι εκλαμβάνουν την συμπεριφορά του προϊστάμενου τους ως προβληματική (Terper, 2007). Επειδή, οι εργαζόμενοι θεωρούν τους προϊστάμενους ως εκπροσώπους του οργανισμού, αποσύρουν την οργανωσιακή τους δέσμευση και θέλουν να εγκαταλείψουν τον οργανισμό ως αντιστάθμισμα αυτής της μεταχείρισης. (Zhang & Liao, 2015).

Επιπρόσθετα, εμφανίζονται φαινόμενα αδικαιολόγητων απουσιών από την εργασία, αργοποριών και ακόμα και παραιτήσεων, που εντείνονται, όταν ο εργασιακός χώρος δεν παρέχει δυνατότητες εργασιακής κινητικότητας και ο υφιστάμενος φοβάται ότι η κακομεταχείριση του από τον άμεσα προϊστάμενο του θα αποκτήσει μόνιμο χαρακτήρα.

Η άρνηση των εργαζομένων να ακολουθήσουν τις εντολές του προϊσταμένου και να δείξουν επιμέλεια και προθυμία για την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων εμφανίζεται συχνότερα στα πλαίσια της καταστροφικής ηγεσίας. (Tepper, Duffy & Shaw, 2001). Η ένταση της αντίδρασης αυτής σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζόμενων, την εργασιακή του κουλτούρα και το επίπεδο της επιμέλειας και προθυμίας που αυτοί διαθέτουν.

Οι εργαζόμενοι εμφανίζουν αποκλίνουσα συμπεριφορά, που εκφράζεται κυρίως ως αντικοινωνικότητα και επιθετικότητα. Η αρνητική συμπεριφορά προς τον προϊστάμενο είναι ακόμα πιο εμφανής, όταν ο εργαζόμενος έχει ιστορικό επιθετικότητας. (Innes, Barling & Turner, 2005). Έχει παρατηρηθεί εκδήλωση επιθετικότητας του υφισταμένου ως αντίδραση στην καταχρηστική συμπεριφορά του προϊσταμένου (Michek & Ambrose, 2007) που εκφράζεται ως αποκλίνουσα συμπεριφορά προς τον προϊστάμενο και τους άλλους συναδέλφους (αγένεια, απρεπή συμπεριφορά, διαπληκτισμοί, άρνηση συνεργασίας) όσο και τον προς οργανισμό (αμελής χρήση του εξοπλισμού του οργανισμού, δολιοφθορές, κλοπές).

Η προβληματική ηγεσία συμβάλει στην εμφάνιση αποκλίνουσας συμπεριφοράς των υφισταμένων στον εργασιακό χώρο, που σύμφωνα με τους (Bennett & Robinson, 2003) είναι η «στοχευμένη» συμπεριφορά που παραβιάζει τους οργανωσιακούς κανόνες και στοχεύει να βλάψει τον οργανισμό, τους εργαζόμενους ή και τους δύο. Ενώ ο αριθμός των ερευνών και θεωριών αναφορικά με την προβληματική ηγεσία και τις επιπτώσεις στους οργανισμούς, όσο και στους εργαζόμενους είναι σχετικά μικρός, τα αποτελέσματα τους, ωστόσο επιβεβαιώνουν ότι μπορεί να υπάρξουν καταστροφικές επιπτώσεις στα άτομα της ομάδας και του οργανισμού. (Schyns & Schilling, 2013).

Τα αρνητικά γεγονότα έχουν ισχυρότερη επίδραση από τα θετικά στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων. Η κατανόηση της λειτουργίας της προβληματικής ηγεσίας κρίνεται πιο σημαντική από την κατανόηση της θετικής πλευράς της ηγεσίας, καθώς οι επιδράσεις και τα αποτελέσματα της είναι πιο δύσκολα αναστρέψιμα.

2.4. Ανακεφαλαίωση

Συμπερασματικά διαπιστώνουμε ότι η μελέτη της ηγεσίας, ταυτίζεται αρχικά με το άτομο, τον ηγέτη και την ανάλυση των χαρακτηριστικών του ιδανικού ηγέτη. Θεωρείται

εκ προοιμίου ότι έχει θετικό αποτύπωμα για τον οργανισμό και τους ακολούθους.

Οι επόμενες προσεγγίσεις καταγράφουν τις επιδράσεις της άσκησης της ηγεσίας και διαπιστώνεται ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαθέτει ο ηγέτης είναι λειτουργικά και αποδίδουν, όταν οι οργανωτικές συνθήκες και οι ακόλουθοι υφιστάμενοι διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Οι πιο πρόσφατες μελέτες για την ηγεσία αποσκοπούν στην ανάδειξη της πολυπλοκότητας του φαινομένου της αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη, ακολούθων και περιβάλλοντος. Πρόκειται για την υλιστική θεώρηση του φαινομένου της ηγεσίας που επικεντρώνεται στο αρνητικό αποτύπωμα που διαμορφώνει η άσκηση της ηγεσίας στους οργανισμούς και στα άτομα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

3.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε εκτενώς την διάσταση της απόδοσης των εργαζομένων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Οι σύγχρονες θεωρίες Διοίκησης εστιάζουν στην ανάγκη ύπαρξης συγκεκριμένων μετρήσιμων δεικτών που θα καταγράφουν τις εκροές της εργασίας. Η μέτρηση της απόδοσης δεν μπορεί να είναι μόνο ποσοτική αλλά το σύγχρονο management απαιτεί να ληφθούν υπόψη και ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Οι δυσκολίες σχεδιασμού και εφαρμογής ενός συστήματος αξιολόγησης που να πληροί αυτά τα κριτήρια επιτείνονται όταν αναφερόμαστε στον Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα, λόγω κυρίως της άρνησης του πολιτικού προσωπικού για την δημιουργία μιας ανεξάρτητης και ικανής διοίκησης.

Ο εναγκαλισμός της δημόσιας διοίκησης από το πολιτικό σύστημα και η κεφαλαιοποίηση της για πελατειακούς λόγους, καθυστέρησαν την εισαγωγή νέων μορφών διοίκησης.

3.2. Βασικές οριοθετήσεις της απόδοσης των εργαζομένων

Όλοι οι μεγάλοι οργανισμοί, τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα επιδιώκουν να καθιερώσουν συστήματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, συστήματα αξιολόγησης, μηχανογραφικά συστήματα εκπαίδευσης, παρακολούθησης της καριέρας των υπαλλήλων τους, μισθολογικά συστήματα και πολιτικές κινήτρων.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, αλλά και η πληροφόρηση των άμεσα ενδιαφερομένων για τα αποτελέσματα αυτής, θεωρείται ως μια από τις πλέον σημαντικές λειτουργίες της σύγχρονης διοίκησης. Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν από τους πιο ευαίσθητους κρίκους στην αλυσίδα της ευρύτερης αξιολόγησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, οι οποίες και αφορούν τον τρόπο αξιοποίησης όλων των μέσων που έχει

στη διάθεσή της η διοίκηση προσωπικού για τους στόχους που οφείλει να επιτύχει. Αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την καλύτερη δυνατή στελέχωση για κάθε οικονομική και διοικητική μονάδα, για κάθε οργανισμό δημόσιο ή ιδιωτικό.

3.2.1. Θεωρίες Διοίκησης και Ατομική Απόδοση

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού ως μέρος της Διοικητικής Επιστήμης αρχικά εστίασε στην παρατήρηση, στον προσδιορισμό και στην χρήση συγκεκριμένων προτύπων εργασίας που θεωρούνται αποδοτικά. Η απόδοση των υπαλλήλων κρίνεται από τον βαθμό εφαρμογής και τήρησης αυτών των εργασιακών προτύπων. Στην σύγχρονη διοικητική θεωρία η απόδοση των εργαζομένων δεν καταγράφει μόνο επιδόσεις, αλλά μέσω της στοχοθεσίας, της αμφίδρομης πληροφόρησης, της ενεργητικής συμμετοχής του αξιολογουμένου επιδιώκεται η βελτίωση των παραγόμενων εργασιακών εκροών.

Η μελέτη της εργασιακής απόδοσης είναι καθοριστική στην οργανωσιακή ψυχολογία καθώς αφορά σε όλες εκείνες τις συμπεριφορές, οι οποίες συμβάλουν στην επίτευξη των εργασιακών και οργανωσιακών στόχων (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Ο Campbell (1990), υποστήριξε, ότι η εργασιακή απόδοση είναι το αποτέλεσμα των συμπεριφορών των ατόμων, που συμβάλλουν είτε θετικά είτε αρνητικά, στην επίτευξη συγκεκριμένων οργανωσιακών στόχων. Αποτελεί έναν από τους πιο ευαίσθητους κρίκους στην αλυσίδα της ευρύτερης αξιολόγησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, οι οποίες και αφορούν τον τρόπο αξιοποίησης όλων των μέσων που έχει στη διάθεσή της η διοίκηση προσωπικού για τους στόχους που οφείλει να επιτύχει.

Η θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θεωρεί, ότι η αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού και των δυνατοτήτων του, δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες μέσα στις οποίες το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αναπτύξει και να καλλιεργήσει τις δεξιότητες του και να εξελιχθεί περαιτέρω (Everett 1984). Η αξιολόγηση της απόδοσης ενός οργανισμού πραγματοποιείται τόσο σε συνολικό επίπεδο όσο και σε ατομικό επίπεδο. Ειδικότερα στον δημόσιο τομέα η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί κομβικό σημείο για την εξυπηρέτηση του πολίτη, την διαχείριση του προσωπικού και την εξοικονόμηση πόρων.

Σύμφωνα με τους Viswesvaran et. al. (1996), η εργασιακή απόδοση των ατόμων σε έναν οργανισμό αφορά τη συμπεριφορά τους που μπορεί να παρατηρηθεί και να αξιολογηθεί. Οι Rothmann και Coetzer, (2003), όρισαν την εργασιακή απόδοση ως μια έννοια που δείχνει τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο εκτελεί επιτυχώς τα καθήκοντά του και βασίζεται στη χρήση των δεξιοτήτων του, τις πρωτοβουλίες και τα μέσα που χρησιμοποιεί. Η ατομική εργασιακή απόδοση σε έναν οργανισμό αποτελεί μια πολυδιάστατη δομή, που δείχνει πόσο καλά ένας εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, το βαθμό της πρωτοβουλίας που παίρνει, την εφευρετικότητα που δείχνει, τη διατύπωση λύσεων για τα εργασιακά προβλήματα και τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιεί τους ανθρώπινους πόρους που έχει στη διάθεσή του (Schepers, 2013).

Εκτιμάται λοιπόν ότι ως εργασιακή απόδοση, θεωρείται η αξία του συνόλου των συμπεριφορών των εργαζομένων που συνεισφέρουν, είτε θετικά είτε αρνητικά, στην εκπλήρωση των στόχων των οργανισμών (Lori Muse, Stanley G., Harris William, 2008). Η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι υψίστης σημασίας τόσο για τα πρόσωπα όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό, διότι έχει να κάνει με την εξέταση της παραγωγικότητας. Η βελτίωση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα και αύξηση του μεριδίου αγοράς για τον οργανισμό (Stephen P. et al 2012).

Η χάραξη στρατηγικής στη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας, η παρακίνηση των εργαζομένων, η επίτευξη των στόχων του οργανισμού συναρτώνται και από την διαπίστωση της απόδοσης των εργαζομένων (Jakson & Schuler, 2003). Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό συνεισφέρει θετικά στην αποκάλυψη των αδυναμιών, αλλά ταυτόχρονα και των δυνατοτήτων των υφισταμένων. Η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης οδηγεί στην βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού.

Ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που είναι ευθυγραμμισμένο με την στρατηγική και εναρμονισμένο με το όραμα της οργάνωσης μπορεί να πληροφορήσει για την επίτευξη των στόχων τόσο τους ίδιους τους αξιολογούμενους όσο και το υπόλοιπο προσωπικό του οργανισμού. (Gratton et. Al, 1999). Η θέσπιση στόχων σε επίπεδο οργάνωσης αλλά και σε επίπεδο ατόμου υποκινεί τους εργαζόμενους να εντείνουν τις προσπάθειες τους, ενδυναμώνει την δημιουργικότητα τους, και οδηγεί στην δημιουργία καινοτόμων διαδικασιών.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου είναι απαραίτητη καθώς συνεισφέρει στην παρακίνηση, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων, στην βελτίωση της επικοινωνίας του προσωπικού, στην διαπίστωση των θετικών και αρνητικών στοιχείων και ελλείψεων, στον καθορισμό της βελτίωσης της στρατηγικής του οργανισμού, στον προσδιορισμό των βραχυχρόνιων απαιτήσεων του οργανισμού προς τους εργαζόμενους. (Πετρίδου Ε. 2001).

3.2.2. Διαστάσεις της αξιολόγησης της Ατομικής Απόδοσης

Η απόδοση εργασίας είναι μια ευρεία έννοια. Πολλά χαρακτηριστικά της ατομικής απόδοσης διαφέρουν στη βάση του πλαισίου αναφοράς που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της εν λόγω ατομικής απόδοσης. Τα εύλογα ερωτήματα που προκύπτουν σχετικά με την ατομική απόδοση αναφέρονται πρώτον στο περιεχόμενο του εν λόγω γνωστικού πεδίου και δεύτερον στις διάφορες μεθόδους με τις οποίες αξιολογείται η ατομική απόδοση.

Η έννοια της ατομικής απόδοσης δεν θα πρέπει να περιλαμβάνει οτιδήποτε είναι εκτός του ελέγχου του ατόμου. Έτσι η ειδοποιός διαφορά είναι εάν το άτομο έχει τέτοιο έλεγχο, τότε αυτό περιλαμβάνεται στην έννοια της ατομικής απόδοσης. Φυσικά για κάθε μέτρηση τη ατομικής απόδοσης, ο έλεγχος που το άτομο έχει στην απόδοσή του δεν είναι απόλυτος, αλλά σχετικός, όπως εξ' άλλου και η διαφοροποίηση μεταξύ συμπεριφορών και αποτελέσματος είναι σχετική και όχι απόλυτη. Εξυπακούεται ότι η «αξιολόγηση» «μετρά» αυτό το οποίο υποτίθεται ότι πρέπει να αξιολογηθεί. Η υφιστάμενη λοιπόν υπόθεση είναι ότι υπάρχει ένας αξιόπιστος μηχανισμός μέτρησης ο οποίος αξιολογεί την ατομική απόδοση, η οποία οφείλεται εξ' ολοκλήρου στον εργαζόμενο και δεν δημιουργείται από τυχαία ή μη ελεγχόμενα από αυτόν γεγονότα. (Cook and Hunsaker, 2001).

Μια από τις πρώτες προσπάθειες καθορισμού των διαστάσεων από τις οποίες συντίθεται η έννοια της ατομικής απόδοσης επιχειρήθηκε από τον Toops (Toops, 1944), ο οποίος συμπεριέλαβε στις διαστάσεις της ατομικής απόδοσης τις μονάδες (όγκος) παραγωγής, την ποιότητα εργασίας, την υπηρεσιακή ηλικία, τις ικανότητες επιστασίας και ηγεσίας. Η επιχειρηματολογία του εστιάζεται στην διαφοροποίηση μεταξύ ακρίβειας (ποιότητας ή ανυπαρξία λαθών) και όγκου παραγωγής (ποσότητα).

Σύμφωνα με τον Wherry οι διαστάσεις της ατομικής απόδοσης περιλαμβάνουν το αποτέλεσμα, την ποιότητα, τον απολεσθέντα χρόνο, την ανακύκλωση προσωπικού, τον χρόνο εκπαίδευσης και την ικανοποίηση. (Wherry, 1957).

Οι Bernandin and Beatty (1984) ορίζουν την ατομική απόδοση ως το αποτέλεσμα μιας λειτουργίας ή δραστηριότητας ανά μονάδα του χρόνου. Αν και η ατομική απόδοση ενός εργαζομένου εξαρτάται από την αλληλεπίδραση μεταξύ της παρακίνησης και ικανότητας και των περιβαλλοντολογικών περιορισμών, η μέτρησή της θα πρέπει να γίνεται με βάση τα αποτελέσματα της. Κάθε εργασία αξιολογείται σύμφωνα με τον Kane (Kane, 1986) στη βάση έξι διαστάσεων: Ποιότητα, ποσότητα, χρονισμός, κοστολογική αποτελεσματικότητα, ανάγκη για επιστασία και διαπροσωπική επίδραση. Ο Murphy χρησιμοποιεί τέσσερις διαστάσεις για να περιγράψει την έννοια της ατομικής απόδοσης: απόδοση έργου, συμπεριφορές, απώλεια χρόνου, διαπροσωπικές και καταστροφικές συμπεριφορές. (Murphy, 1989). Ωστόσο πρωταρχικό στοιχείο για την κατανόηση των όποιων διαστάσεων και ανεξάρτητα από τον αριθμό τους είναι οι μεταξύ τους διασυνδέσεις.

Η μέτρηση της εργασιακής απόδοσης επικεντρώνεται σε δυο βασικά πεδία της εργασιακής καθημερινότητας, που σχετίζονται με τα καθήκοντα του εργαζόμενου και είναι η παραγωγική απόδοση και η δυναμική απόδοση.

Η παραγωγική απόδοση (task performance) είναι μια σημαντική διάσταση για τη μέτρηση της εργασιακής απόδοσης (Borman & Motowidlo, 1993, 1997), καθώς αποτελεί το τμήμα της εργασίας που συνδέεται με τις επίσημες υποχρεώσεις του εργαζόμενου, προκειμένου να πραγματοποιήσει το έργο για το οποίο έχει προσληφθεί να φέρει εις πέρας ώστε να λάβει τον μισθό του και να συνεχίσει να εργάζεται για τον οργανισμό. Αντίθετα η δυναμική απόδοση (contextual performance) απαρτίζουν ενέργειες που δεν αποτελούν μέρος των επίσημων εργασιακών καθηκόντων του εργαζόμενου (Borman & Motowidlo, 1993, 1997), καθώς αναφέρεται στην επιθυμία να εργαστεί κάποιος εθελοντικά, προς όφελος του οργανισμού και των συναδέλφων, ακόμα και χωρίς την προσδοκία άμεσης ανταμοιβής.

Ο Griffin με τους συνεργάτες του (2007), υιοθέτησαν ένα μοντέλο εργασιακής απόδοσης, αποτελούμενο από τις διαστάσεις της προσαρμοστικότητας, της προενέργειας και της επάρκειας. Το μοντέλο αυτό προϋποθέτει ταξινόμηση των εργασιακών συμπεριφορών. Ο Griffin θεωρεί ότι η προσαρμοστικότητα θα πρέπει να μελετάται ως μια ξεχωριστή διάσταση. Αυτή η διάσταση αναφέρεται σε ατομική

εργασιακή απόδοση, αποτελεσματική ηγεσία και υποστήριξη των ομάδων εργασίας καθώς και συγκεκριμένα καθήκοντα του ηγέτη διευθυντή. Επιπλέον, ο Griffin θεωρεί, ότι η προενέργεια αναφέρεται στο βαθμό που οι εργαζόμενοι δεσμεύονται προκειμένου να αλλάξουν την συμπεριφορά τους στην εργασία τους και να πετύχουν τους στόχους της εταιρείας.

Σύμφωνα με μια διαφορετική προσέγγιση η ατομική αξιολόγηση για να είναι αξιόπιστη, στηρίζεται στις ακόλουθες διαδικασίες (Ξηροτύρη Σ.-Κουφίδου Σ 2001).

- α) Περιγραφή και ανάλυση της αξιολογούμενης θέσης.
- β) Καταγραφή των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων.
- γ) Μετρήσιμα αποτελέσματα.

Επιπλέον, ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης είναι συγκεκριμένο, σαφές και αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, αντικειμενικό και προσαρμοσμένο τις ιδιαιτερότητες του οργανισμού, εστιασμένο σε μετρήσιμα αποτελέσματα και οικονομικά αποδοτικό. (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. 2003).

Η αξιολόγηση του αποτελέσματος της εργασίας, αποτελεί το μοναδικό κριτήριο διάκρισης μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας (Osborne Gaebler 1992). Συνεπώς η ατομική απόδοση είναι κατ' ουσία συγκριτική σε σχέση με τους υπολοίπους εργαζόμενους και καταγράφει μόνο επιδόσεις και όχι ποιοτικά χαρακτηριστικά.

3.3. Η ιδιαιτερότητα του Δημόσιου Τομέα

Ο Διοικητικός μηχανισμός στην Ελλάδα εμφανίζει διαχρονικά σοβαρές παθολογίες, που τον καθιστούν αναποτελεσματικό και δυσλειτουργικό. Η γραφειοκρατία, οι πελατειακές σχέσεις, η ανεπάρκεια και η μη ανταπόκριση στις ανάγκες της οικονομικής πραγματικότητας, η σύγχυση των αρμοδιοτήτων αποτελούν τις βασικές αιτίες αναποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης.

Ως Δημόσια Διοίκηση ορίζεται το σύνολο των νομικών προσώπων στα οποία είναι οργανωμένα τα διοικητικά όργανα, που ορίζουν οι κανόνες δικαίου και τα οποία ασκούν δημόσια εξουσία. Είναι το σύνολο των διοικητικών υπηρεσιών, που αναφέρονται σε ολόκληρη την πρακτική της δραστηριότητας του κράτους.

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί εκδήλωση της εξουσίας του Κράτους, φέρει εις πέρας

τις αποφάσεις των εκάστοτε κυβερνήσεων και στοχεύει στην αντιμετώπιση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου. (Αναστ. Ι Τάχος, 1993). Αποτελεί τον κορμό του διοικητικού μηχανισμού του κράτους και υλοποιεί τις δημόσιες πολιτικές τις οποίες καθορίζει η εκτελεστική εξουσία. Η Δημόσια Διοίκηση έχει ως κύριο μέλημα της την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος (Ι. Ρωσίδης, 2014).

3.3.1. Από την γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ.

Η Δημόσια Διοίκηση και η γραφειοκρατία για πολλούς μελετητές θεωρούνται έννοιες ταυτόσημες. Ο Weber (1922) ανάλυσε διεξοδικά την γραφειοκρατία και υποστήριξε ότι βασική προϋπόθεση για την ύπαρξη της γραφειοκρατίας είναι η ύπαρξη του κράτους. Το κράτος στον καπιταλισμό οργανώνεται με βάση τη γραφειοκρατία ως την πλέον ορθολογική μορφή οργάνωσης. Η γραφειοκρατία εμφανίζει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως, εξειδίκευση και αυστηρός καταμερισμός εργασίας, ιεραρχική δομή και κεντρικός έλεγχος, τυπική οργάνωση με σαφείς κανόνες και διαδικασίες, θεσμική κατακύρωση της ασκούμενης εξουσίας και ύπαρξη συνέχειας στον χρόνο.

Η γραφειοκρατία και η σύγχρονη αστική δημοκρατία αναπτύσσονται παράλληλα και η ενίσχυση της γραφειοκρατίας επιδρά στην εμπέδωση των δημοκρατικών αρχών, ιδιαίτερα της αρχής της νομιμότητας των ενεργειών της διοίκησης και της πολιτικής εξουσίας. Η γραφειοκρατική διοίκηση θεωρείται η πιο αποτελεσματική μορφή άσκησης της Δημόσιας Διοίκησης που συνδέει τη γραφειοκρατία με τη δημοκρατία, εφόσον χαρακτηρίζεται από ακρίβεια, συνέχεια, πειθαρχία και εμπνέει εμπιστοσύνη, από τη στιγμή που το βασικό της χαρακτηριστικό, η προβλεψιμότητα, εμφανίζεται τόσο για τον κάτοχο της εξουσίας όσο και για τους υποκείμενους σε αυτήν. (Σπανού Κ., 2000, σελ 146-152).

Η γραφειοκρατική οργάνωση του δημόσιου, παρά τα θετικά στοιχεία κρίνεται από νωρίς ως ανεπαρκές σύστημα και η έννοια του προσανατολισμού προς τους πελάτες - πολίτες στις δημόσιες επιχειρήσεις απασχολεί ιδιαίτερα όχι μόνο τη Δημόσια Διοίκηση αλλά και πολιτικούς και ερευνητές. Ο Appleby (1992) σημειώνει ότι το ενδιαφέρον των κυβερνήσεων για τις «ανάγκες» των πολιτών έχει τις ρίζες της στο 1945, μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, όπου η ανάγκη για ανασυγκρότηση και κατ' επέκταση ανάπτυξη ήταν διάχυτη σε όλο τον κόσμο.

Τα προβλήματα αρχίζουν, όμως, όταν ο γραφειοκρατικός τρόπος οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης καλείται να ανταπεξέλθει στις μεταβαλλόμενες και εξελισσόμενες ανάγκες της κοινωνίας. Τότε τα μειονεκτήματά του και οι αδυναμίες του, όπως η τυπολατρία, ο νομικισμός, η ανελαστικότητα των κανόνων, μπορούν να ακυρώσουν τους νόμιμους σκοπούς της γραφειοκρατικής οργάνωσης. Οι «δυσκαμψίες» αυτές της γραφειοκρατίας σε συνδυασμό με την τεχνολογική ανάπτυξη και εξέλιξη που συντελέστηκε, άρχισαν να δημιουργούν ένα ρεύμα που οδήγησε στην εμφάνιση του Δημοσίου Μάνατζμεντ.

Η μετατόπιση της διοικητικής επιστήμης από τη δημόσια διοίκηση στο δημόσιο μάνατζμεντ εμφανίζεται κυρίως στις ΗΠΑ την δεκαετία του 1970 και σηματοδοτεί μία ριζική αλλαγή. Η εξάπλωση του δημοσίου μάνατζμεντ στην Ευρώπη ενώ στην αρχή βρήκε αντιστάσεις, στην συνέχεια η ανάγκη για αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης και βελτίωση της λειτουργίας της, ευνόησαν τελικά την ανάπτυξη της επιστήμης των οργανώσεων.

Η μεταφορά του μάνατζμεντ στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης πραγματοποιήθηκε αρχικά με μία μηχανιστική αντίληψη διοίκησης, κατά την οποία επιτυχημένες τεχνικές του ιδιωτικού τομέα δύνανται να ενταχθούν και να ενσωματωθούν στη δημόσια διοίκηση. Ο καθοριστικότερος παράγοντας που συνέβαλε στην ραγδαία μετάβαση του δημοσίου μάνατζμεντ φαίνεται ότι ήταν ο οικονομικός. Τα κράτη, ανεξαρτήτως ιδεολογικών προσεγγίσεων, διαπίστωσαν, ότι η οικονομική επιβάρυνση από το γραφειοκρατικό μοντέλο της δημοσίας διοίκησης ήταν πλέον τροχοπέδη στην ανάπτυξη των οικονομιών τους. Η ανάγκη των κρατών να αυξήσουν τη διοικητική τους αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα επιδρά καταλυτικά και αμβλύνει τις επιφυλάξεις των κυβερνήσεων για μια μετάβαση σε ένα νέο σύστημα οργάνωσης του δημοσίου τομέα.

Το δημόσιο μάνατζμεντ σε αντίθεση με τον γραφειοκρατικό χαρακτήρα του δημοσίου έχει εξωστρεφή προσανατολισμό έναντι της εσωστρέφειας που χαρακτηρίζει κάθε γραφειοκρατική οργάνωση, εστιάζοντας στο τελικό αποτέλεσμα (N. Μιχαλόπουλος, 2003). Το δημόσιο απομακρύνεται από την αυστηρή ιεραρχική δομή, την προσήλωση στις διοικητικές διαδικασίες, την προκαθορισμένη ροή εργασιών, και την εσωστρέφεια για να δώσει έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών, στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της διοίκησης.

3.3.2 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) αποτελεί το κυρίαρχο μοντέλο διοίκησης στη δημόσια διοίκηση τα τελευταία περίπου 30 χρόνια, που οδηγεί στον επαναπροσδιορισμό των σχέσεων του κράτους τόσο με την οικονομία όσο και την κοινωνία των πολιτών. Η δημοφιλία αυτού του μοντέλου διοίκησης οφείλεται σε πολλούς παράγοντες και κυρίως, ότι αποτελεί μέχρι σήμερα την πληρέστερη θεωρητική και πρακτική προσέγγιση του διοικητικού φαινομένου, η οποία θέτει στόχο την πολιτοκεντρική δημόσια διοίκηση. Έχοντας ως σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών καθώς και τις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μελών, επικεντρώνοντας στα αποτελέσματα και στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ είναι ο προσανατολισμός της δημόσιας διοίκησης στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητα, η στοχοθεσία και οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, η καταγραφή και η παρακολούθηση της διοικητικής διαδικασίας με στόχο τη βελτιστοποίηση της και η ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Παρόλα αυτά το Ν.Δ.Μ δεν έχει αυστηρή θεωρητική διάρθρωση, επιτρέποντας στα κράτη να εφαρμόζουν δημόσιες πολιτικές προσαρμοσμένες στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα τους. Ομολογουμένως, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (Σπανού Κ., 2000,) αποτελεί μάλλον ήπιο πρότυπο που εμφανίζοντας διάφορες εκδοχές και εσωτερικές αντιφάσεις μεταξύ των επί μέρους συνιστωσών του.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στοχεύει στην ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών, θεωρώντας τους πολίτες ως πελάτες με σκοπό την βέλτιστη εξυπηρέτησή τους δίνοντας έμφαση στη σχέση κόστους – οφέλους και τον έλεγχο των δημοσίων δαπανών με βάση την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα (Ι. Ρωσίδης, 2014). Οι δημόσιοι φορείς που εφαρμόζουν τις αρχές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ εγκαταλείπουν την εσωστρέφεια και τον νομικισμό και στρέφονται στη μέτρηση των επιδόσεων και τη λήψη αποφάσεων με διαφάνεια και ευρεία κοινωνική διαβούλευση.

Στη δημόσια διοίκηση (Α. Κακούρης, 2013), σύμφωνα με τα όσα προσβέβει το ΝΔΜ, οι αλλαγές που συντελούνται στις δημόσιες υπηρεσίες στοχεύουν στη μετάβαση από ένα δυσκίνητο, παραδοσιακό τρόπο διοίκησης που προσβέβει το γραφειοκρατικό μοντέλο σε ένα μετά-γραφειοκρατικό (post-bureaucratic) περιβάλλον, το οποίο διέπεται από μία φιλοσοφία δέσμευσης στην άρτια εξυπηρέτηση του πολίτη.

Παράλληλα και στον τομέα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως αναφέρει ο Καρκατσούλης Π. (2004, 40-41), το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ βρίσκεται στον αντίποδα της παραδοσιακής αντίληψης, σύμφωνα με την οποία οι υπάλληλοι (του ηγεμόνα - κράτους) αποτελούν απλώς εργαλεία για την υλοποίηση της βούλησης του πολιτικού προϊστάμενου. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ δίνει έμφαση στην προσωπική ευθύνη και την ατομική απόδοση του υπαλλήλου, η οποία μετράται και αξιολογείται. Σε αντίθεση με την κοινή πρακτική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, όπου η αποδοτικότητα ερμηνεύεται από τη μεγιστοποίηση του κέρδους, οι δημόσιες υπηρεσίες δεν αναμένεται να είναι πάντοτε αποδοτικές.

3.3.3. Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα

Ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης πάντα αποτελούσε ζητούμενο αλλά και φλέγον ζήτημα σε πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο, με τη γραφειοκρατία και τη διαφθορά να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο με άμεσες επιπτώσεις στην καθημερινότητα των πολιτών. Για τον λόγο αυτό η δημόσια διοίκηση στη χώρα μας έχει χαρακτηριστεί ως ο «Μεγάλος Ασθενής» (Μακρυδημήτρης Α., 1999).

Αυτό οφειλόταν κυρίως στη γραφειοκρατική και ταυτόχρονα δαπανηρή λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης με μειωμένα οφέλη για όλους τους τελικούς αποδέκτες, δηλαδή τους πολίτες, τις επιχειρήσεις αλλά και το ίδιο το κράτος. Το ελληνικό πολιτικο-διοικητικό σύστημα χαρακτηρίζεται από προβλήματα νομιμοποίησης και θεσμοποίησης, ακόμα από την εποχή της ίδρυσης του ελληνικού κράτους με την ελληνική δημόσια διοίκηση να χαρακτηρίζεται ως «Οιονεί Βεμπεριανή». (Σπανού Κ., 1998).

Ο Μακρυδημήτρης Α. (1999) παρατηρεί ότι η ανεπάρκεια, η ακαταλληλότητα και η διαρθρωτική αδυναμία του διοικητικού μηχανισμού προκύπτει από το μέγεθος της στελέχωσης των δημοσίων υπηρεσιών που κρίνεται υπερβολικό σε σχέση με τα αποτελέσματα που παράγει, την ακαταλληλότητα των στελεχών, την διοικητική και οργανωτική ανεπάρκεια και την απουσία παρεμβατικής και μεταρρυθμιστής πολιτικής που θα βελτιώσει την υφιστάμενη κατάσταση.

Στην ελληνική δημοσία διοίκηση οι αρχές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ άρχισαν να εφαρμόζονται συστηματικά στις αρχές της δεκαετίας το 2000, με σειρά νομοθετημάτων που στόχο τους είχαν να εκσυγχρονίσουν την παραδοσιακή

γραφειοκρατικά δομή του δημοσίου τομέα. Οι μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις αντιμετωπίστηκαν με δυσπιστία και επιφυλακτικότητα από τους δημοσίους υπαλλήλους, λόγω της ελλιπής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, καθοδήγησης και ενημέρωσης αλλά και την από ετών εδραιωμένη γραφειοκρατική κουλτούρα. Παράλληλα και οι φορείς εξουσίας αλλά και ο κομματικός μηχανισμός υπό τον φόβο ενδεχόμενου πολιτικού κόστους που απορρέει μια τέτοιας κατεύθυνσης και έκτασης μεταρρύθμιση λειτούργησαν και αυτοί αποτρεπτικά.

Η πρώτη απόπειρα για καταγραφή στόχων στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση υπήρξε το Π.Δ 318/92 «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των Ν.Π.Δ.Δ.». Σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 12 του οποίου *«Για την αύξηση της αποτελεσματικότητας κάθε οργανικής μονάδας κάθε προϊστάμενος θέτει εγγράφως στόχους για τη μονάδα της οποίας προΐσταται. Οι τιθέμενοι στόχοι και ειδικότερα πρέπει να συνδέονται με τις αρμοδιότητες της οικείας οργανικής μονάδας».*

Η δεύτερη σημαντική προσπάθεια ένταξης της αποδοτικότητας της στοχοθεσίας στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης υπήρξε ο Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ο οποίος καθιέρωνε τη Διοίκηση μέσω Στόχων, δηλαδή την υποχρεωτικότητα της στοχοθεσίας σε οργανικό αλλά και ατομικό επίπεδο.

Πιο πρόσφατο παράδειγμα απόπειρας ένταξης του Ν.Δ.Μ. στην ελληνική πραγματικότητα υπήρξε ο Ν.4369/2016 (Φ.Ε.Κ. Α' 33/27.02.2016), που φέρει τον "συνοπτικό" τίτλο «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις». Οι διατάξεις του Νόμου αυτού στοχεύουν κατά βάση στη στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών από πρόσωπα αυξημένων ικανοτήτων και προσόντων, με τη σκέψη ότι μέσω αυτού θα επέλθει αντίστοιχη βελτίωση και των υπόλοιπων προβληματικών τομέων της γραφειοκρατίας.

Σημαντική θεωρείται και η προσπάθεια εφαρμογής των άρχων της Ν.Δ.Μ με την μετάβαση της ελληνικής δημοσίας διοίκησης στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Η χώρα μας προχώρησε σε μεταρρυθμίσεις προκειμένου να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έθεσε η Ε.Ε και χρησιμοποιώντας την χρηματοδότηση που προήλθε από

την Ε.Ε ολοκλήρωσε αξιολογικά προγράμματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ενδεικτικά αναφέρουμε, «Κοινωνία της Πληροφορίας» (2000-2006), «Συζεύσεις», Εθνική Πύλη ΕΡΜΗΣ, ΤΑΧΙΣ .

Η πρόσφατη οικονομική κρίση ανέδειξε σε υπερθετικό βαθμό όλες τις αδυναμίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, η οποία χαρακτηρίζεται από σοβαρές παθογένειες, οργανωτική ανεπάρκεια, επικάλυψη αρμοδιοτήτων, θεσμική ακαταλληλότητα, οι οποίες παρά τις πρόσφατες πολιτικές που έχουν εφαρμοστεί, δεν έχουν ακόμα εξαλειφθεί.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η οργάνωση και η λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης διέπεται κυρίως από υψηλό κόστος διοικητικής λειτουργίας και χαμηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών. Η υφιστάμενη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης χαρακτηρίζεται από περίπλοκες διαδικασίες και έλλειψη συντονισμού για την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων. Τα αίτια του υψηλού κόστους και, κατά συνέπεια, της χαμηλής αποδοτικότητας των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης είναι πολλαπλά και προκύπτουν μεταξύ άλλων, από κενά, επικαλύψεις, ανεπαρκή αξιοποίηση σύγχρονων μέσων, μη ορθολογική διαχείριση σπατάλη πόρων και ασάφεια στόχων και σχεδιασμού.

3.4. Η αποδοτικότητα των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, αποτελεί βασικό στόχο κάθε σύγχρονης κρατικής οντότητας. Βεβαία στην χώρα μας η θεσμοθέτηση ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης δεν υπήρξε ποτέ προτεραιότητα τόσο σε πολιτικό όσο και δε διοικητικό επίπεδο, με αποτέλεσμα την διαχρονική υστέρηση του δημοσίου τομέα. Ενώ υπάρχουν πληθώρα δεικτών που χρησιμοποιούνται για να διαπιστωθεί η αποδοτικότητα ενός οργανισμού και σχετίζονται με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, την σχέση κόστους και απόδοσης, την αποτελεσματικότητα, η βασική προβληματική που ανακύπτει όταν μελετάμε την απόδοση των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα είναι κατά πόσο αντικειμενικά μπορεί να αξιολογηθεί η λειτουργία μιας δημόσιας υπηρεσίας που παράγει δημόσια αγαθά και ποια ποσοτικά ή ποιοτικά κριτήρια πρέπει να επιλέγουν για να αξιολογηθεί η απόδοση του δημοσίου υπαλλήλου.

Η μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα χαρακτηρίζεται ως πιο προβληματική σε σύγκριση με την μέτρηση της απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα (Dixit,

2000), λόγω της φύσης των παρεχόμενων υπηρεσιών ή του παραγομένου προϊόντος και της μη ύπαρξης σαφών στόχων για κάθε υπηρεσία.

3.4.1. Αξιολόγηση Δημόσιων Υπαλλήλων στην Ελλάδα.

Μετά τον Β' παγκόσμιο πόλεμο, την δεκαετία του 1950 εισάγεται στην Ελλάδα με τον Ν.1811/1951 «Περί κώδικα κατάστασης των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων βασιζόμενο σε συγκεκριμένα και σαφή κριτήρια. Προβλεπόταν η συμπλήρωση ατομικών εκθέσεων αξιολόγησης των υφισταμένων από τους διευθυντές των υπηρεσιών και η μη εφαρμογή των διατάξεων αυτών από τους Διευθυντές αποτελούσε πειθαρχικό παράπτωμα. Πρόκειται για το πρώτο νομοθέτημα στην χώρα που ρύθμιζε συστηματικά την οργάνωση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος και προέβλεπε ένα υποτυπώδες σύστημα αξιολόγησης, το οποίο στην εφαρμογή του κρίθηκε αναξιόπιστο και ανεπαρκές και ακυρώθηκε στην πράξη.

Επόμενος σημαντικός σταθμός για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων ήταν η δεκαετία του 1990, με τις διατάξεις των Π.Δ 312/92 (ΦΕΚ 161/τ'Α'/ 25/9/1992) «Αξιολογήσεις των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών κτλ» εισάγεται ένα σχετικά ακριβές και λειτουργικό σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Καθορίζονται τόσο τα κριτήρια αξιολόγησης όσο και τα όργανα που την πραγματοποιούν και παρέχονται οι σχετικές εγγυήσεις για την αντικειμενικότητα της όλης διαδικασίας. Προβλέπεται η διπλή αξιολόγηση του υπαλλήλου από τον άμεσα προϊστάμενο του και από τον αμέσως ιεραρχικά ανώτερο, εάν αυτός υπάρχει. Ο αξιολογητής βαθμολογεί αντικειμενικά, η βαθμολογία του πρέπει να απορρέει από γεγονότα αντικειμενικά ακριβή και όχι απλές υπόνοιες ή τυχαία γεγονότα. Η αξιολόγηση σύμφωνα με τις διατάξεις του Π.Δ 312/92 παρέμεινε μια τυπική διαδικασία, τα συμπεράσματά της δεν αξιοποιήθηκαν επαρκώς από τον διοικητικό μηχανισμό, ενώ η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων αμφισβητήθηκε ευρέως από το σώμα των δημοσίων υπαλλήλων.

Τομή στην αξιολόγηση του δημοσίου τομέα αποτέλεσε ο Ν.3230/2004, με την ψήφιση του οποίου εισάγεται στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα η έννοια της Διοίκησης μέσω Στόχων. «Για κάθε δημόσιο φορέα καθίσταται αναγκαίος και υποχρεωτικός ο προσδιορισμός των γενικών σκοπών και στόχων, η επίτευξη τους μέσα

από την ολοκλήρωση συγκεκριμένων δράσεων που διεκπεραιώνουν οι υποκείμενες μονάδες και η μέτρηση της αποτελεσματικών». Στόχος του Ν.3230/2004 είναι η εξυπηρέτηση του πολίτη, η ορθολογική χρήση των πόρων, η ενίσχυση της διαφάνειας και η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Καθιερώνεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης και μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπαλλήλων σε ετήσια βάση.

Η αξιολόγηση καλύπτει τρεις ενότητες:

- α) Την υλοποίηση των ετήσιων προκαθορισμένων στόχων κάθε μονάδας.
- β) Τις ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτει ο υπάλληλος.
- γ) Την αποτελεσματική εκτέλεση του έργου τους (χρόνος, ποιότητα, χρήση πόρων για την ολοκλήρωση του έργου τους.)

Ειδικότερα με τις διατάξεις του Νόμου 3230/2004 στα άρθρα 1 έως 4, καθιερώθηκε στις υπηρεσίες του Δημοσίου, συμπεριλαμβανομένων των Ν.Π.Δ.Δ. καθώς και των Ο.Τ.Α «Α΄ βαθμού (Δήμοι) και Β΄ βαθμού (Περιφερειακές Ενότητες) το σύστημα Διοίκηση μέσω Στόχων, με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών καθώς επίσης και η ανταπόκριση του ανθρωπίνου δυναμικού στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Οι εκάστοτε κυβερνητικές πολιτικές, μέσω σχετικών νόμων και εγκυκλίων προσπαθούν να θέσουν σε εφαρμογή ότι συναντάται σε θεωρητικό υπόβαθρο περί σύγχρονου μάνατζμεντ στις υπηρεσίες του Δημόσιου τομέα που το απαρτίζουν. Με τις διατάξεις του νόμου 3230/2004 ως Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, ξεκάθαρων επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και στη συνέχεια η καθοδική διάχυσή τους, με τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Έτσι λοιπόν σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο όλοι οι υπάλληλοι (προϊστάμενοι/υφιστάμενοι) και σε ετήσια βάση δεσμεύονται για την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων (μέσω των ειδικών ή γενικών δεικτών αποδοτικότητας), που αφορούν στην υλοποίηση συγκεκριμένων καθορισμένων βημάτων ενεργειών.

Σύμφωνα με τον Παρθενόπουλο (1997), «η διοίκηση με στόχους δύναται να θεωρηθεί ως ολοκληρωμένη διοικητική μέθοδος, η οποία εμπεριέχει σημαντικές διοικητικές

δραστηριότητες κατά τέτοιο οργανωτικό τρόπο που προσβλέπει στην επίτευξη των προκαθορισμένων αντικειμενικών στόχων».

Η Διοίκηση μέσω στόχων των Δημοσίων (ή μη) Οργανισμών που φέρει ως αποτέλεσμα τη μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας αυτών είναι η διαδικασία που λαμβάνει χώρα στο στάδιο του Προγραμματισμού, όπου η μη ύπαρξη της λειτουργίας αυτού αποτελεί τροχοπέδη στην αναποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Έτσι λοιπόν για την παραγωγή επιτυχημένων (μετρήσιμων) αποτελεσμάτων που στην πλειονότητα τους είναι οι ικανοποιημένοι πολίτες, κρίνεται επιτακτική η είσοδος των εννοιών της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας και η μέτρηση τους μέσω δεικτών στο Δημόσιο Τομέα.

Ο Δημόσιος Τομέας ως οικονομική μονάδα μέσω των κυβερνητικών πολιτικών, κατά τον Παπούλια (2002), έχει ανάγκη από στρατηγικό προγραμματισμό για την εκπλήρωση των μακροπρόθεσμων στόχων του, που αφορούν την ανάπτυξη, την ελαχιστοποίηση του δείκτη πληθωρισμού, στη μείωση του εθνικού χρέους κ.α. και συνεπώς απαιτείται ένα συνολικό πρόγραμμα στρατηγικού σχεδιασμού στοχοθεσίας ευέλικτο και ελεγχόμενο. Άρα λοιπόν η αποστολή και η συγκεκριμενοποίηση των ξεκάθαρων στόχων, που δύναται να επιτυγχάνονται και να μετρώνται, μέσα σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, αποτελούν και τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού όπου υπάρχει η άμεση σύνδεσή τους με τις έννοιες της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Με την ψήφιση του Ν.3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ» προβλέπονται αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια για την επιλογή των προϊσταμένων οργανικών μονάδων. Η διαδικασία επιλογής των στελεχών της διοίκησης οριοθετείται και περιγράφεται λεπτομερώς. Η Διοίκηση έχει πλέον την δυνατότητα να απαγκιστρωθεί από τα δεσμά του πολιτικού-κομματικού παρεμβατισμού και να επιλέξει τα στελέχη της με γνώμονα την αποτελεσματικότερη λειτουργία της.

Επιδιώκεται με σαφήνεια η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, και προκρίνεται μια ουσιαστική μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης. (Παπακωνσταντίνου 2007). Βάσει του άρθρου 81. παρ.1 *«τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης, το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητας του».* Τα κριτήρια αξιολόγησης διαφοροποιούνται ανάλογα με

την κατηγορία και την θέση που κατέχει ο υπάλληλος, αλλά κατατάσσονται σε πέντε βασικές κατηγορίες:

- ✓ Γνώση του αντικειμένου.
- ✓ Διοικητικές ικανότητες
- ✓ Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.
- ✓ Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- ✓ Αποτελεσματικότητα

Δίνεται για πρώτη φορά διάσταση στην έννοια της αποδοτικότητας στο δημόσιο τομέα μέσω της αξιολόγησης των υπηρετούντων υπαλλήλων, και πλέον προστίθεται και η έννοια της αποτελεσματικότητας μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης.

Ευθύνη λοιπόν του οργανισμού ή της επιχείρησης είναι να εντοπίζει το ταλέντο, χάρισμα, δεξιότητες και ικανότητες του κάθε εργαζόμενου που να μπορεί να μετατραπεί προς όφελος της επιχείρησης αλλά και του ίδιου (Γεωργάκας 2014). Με αυτόν τον τρόπο η αξιολόγηση του εργαζόμενου αποκτά βαρύνουσα σημασία εφόσον ο εργαζόμενος θα καταλαμβάνει την καταλληλότερη για τον ίδιο θέση ενώ θα αξιολογείται από ικανά στελέχη.

Πιο πρόσφατη προσθήκη και επιβεβαίωση της προσπάθειας για την καθιέρωση της Διοίκησης μέσω στόχων στην ελληνική δημόσια διοίκηση, αποτελεί ο Νόμος 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις» τονίζεται η σημασία της στοιχειοθεσίας για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της του δημόσιου. Ειδικότερα οι διατάξεις του μέρους Β' του εν λόγω νόμου, με τίτλου «*Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή*» και το άρθρο 22 «*Με τη στοχοθεσία επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας και η ανταπόκρισή της στις ανάγκες της κοινωνίας*»

Επιπλέον, προβλέπεται νέο σύστημα επιλογής των προϊσταμένων από πρόσωπα που θα διαθέτουν αυξημένο εύρος προσόντων ενώ η αξιολόγηση τους θα δίνει έμφαση τόσο τα τυπικά προσόντα όσο και στα ουσιαστικά. Η στελέχωση της Δημόσιας Διοίκησης με αυτά τα πρόσωπα στοχεύει και στην αντίστοιχη βελτίωση του υπολοίπου ανθρωπίνου δυναμικού.

Συμπερασματικά, αν και η στοχοθεσία στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

καθιερώθηκε με σειρά νομοθετικών πρωτοβουλιών, ουδέποτε εφαρμόστηκε μέχρι σήμερα ως σύστημα συνολικά και με διάρκεια αλλά αντίθετα η προβλεπόμενη διαδικασία στοχοθεσίας αποδείχθηκε ως ιδιαίτερα χρονοβόρα και πολυεπίπεδη καθιστώντας σχεδόν αδύνατη την αποτελεσματική υλοποίηση των σχεδιασθέντων στόχων. Κατ' επέκταση, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας υπηρεσίας και η καταγραφή του βαθμού προόδου που έχει επιτευχθεί σε σχέση με το στρατηγικό στόχο δεν επιτυγχάνονται, αφαιρώντας τη δυνατότητα εντοπισμού των δυσκολιών επίτευξης των στόχων.

3.5. Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύσαμε την γραφειοκρατική οργάνωση του δημοσίου, τις προοπτικές για την επανεκκίνηση του Δημοσίου Τομέα με την εφαρμογή των αρχών του σύγχρονου δημοσίου μανάτζμεντ. (Ν. Μιχαλόπουλος 2003).

Η μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στο Δημόσιο Τομέα, είναι μια διαδικασία που ενώ κρίνεται επιτακτική για την εκπλήρωση των γενικών στόχων των δημοσίων οργανισμών, έχει καθυστερήσει σημαντικά.

Οι νομοθετικές παρεμβάσεις κρίνονται (Παπούλιας 2002) αναιμικές και άτολμες. Το πολιτικό προσωπικό της χώρας είναι εγκλωβισμένο στις πελατειακές σχέσεις και δεν επιθυμεί τον ταχύ εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Ταυτόχρονα το σώμα των Δημοσίων Υπαλλήλων αντιμετωπίζει με καχυποψία όλες τις μεταρρυθμίσεις που στοχεύουν στην εισαγωγή μετρήσιμων δεικτών για την αξιολόγηση της απόδοσης της εργασίας τους.

Η ατομική απόδοση εμπεριέχει τους όρους παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, διερευνήσαμε κάτω από ποιες συνθήκες το σύνολο των αποτελεσμάτων τα οποία παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου ταυτίζεται με την ατομική απόδοση.

Συμπερασματικά η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα εμφανίζει σοβαρές παθογένειες και χρήζει άμεσης διοικητικής μεταρρύθμισης. Οι προσπάθειες για την εισαγωγή μορφών σύγχρονου δημοσίου μανάτζμεντ δεν έχουν αποφέρει έως τώρα τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης παραμένει προβληματική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Εισαγωγή

Στα προαναφερόμενα κεφαλαία αναδείξαμε μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση τις βασικές θεωρίες και τις επιστημονικές προσεγγίσεις που αναφέρονται στις έννοιες, εργασιακό άγχος, ηγεσία και ατομική απόδοση εργαζομένων. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε πώς εστιάσαμε στον βασικό στόχο της ερευνάς μας, δηλαδή, εάν η ενεργοποίηση συμπεριφορών άγχους από τον άμεσο προϊστάμενο έχει επίδραση στην ατομική απόδοσή των υφισταμένων. Επιπλέον θα επικεντρωθούμε στις ερευνητικές μας υποθέσεις, το είδος του δείγματος που επιλέξαμε για την έρευνα μας, και στην μεθοδολογία που χρησιμοποιήσαμε για να κάνουμε την ανάλυσή μας.

4.2. Σκοπός και υποθέσεις έρευνας

Όπως αναλύσαμε στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης τα συμπτώματα του εργασιακού άγχους, μπορούν να συσχετιστούν με σοβαρές ασθένειες, όπως καρδιοπάθειες, υψηλή πίεση, καρκίνο, κατάθλιψη, αλκοολισμό, σύνδρομο χρόνιας κόουρασης (Bickford, 2005), (Chonwen, 2013), αλλά και με την εκδήλωση συμπεριφορών στον χώρο εργασίας που σχετίζονται με παραμέληση των εργασιακών υποχρεώσεων, μείωση αποδοτικότητας, εύκολη παραίτηση και συναισθηματική αποστασιοποίηση. (Edworthy 2000).

Στο δεύτερο κεφαλαίο διαπιστώσαμε ότι η ηγεσία περιλαμβάνει τρεις μεταβλητές α) τον ηγέτη β) εκείνους που καθοδηγούνται γ) τις περιστάσεις ή τις συνθήκες που αντιμετωπίζουν. Αυτές οι τρεις μεταβλητές αλληλεπιδρούν και έχουν μετρήσιμες επιπτώσεις στην συνολική λειτουργία του οργανισμού, στην συμπεριφορά και απόδοση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον (Schys & Schilling 2013) *«Η συμπεριφορά των προβληματικών ηγετών φαίνεται να έχει σοβαρές επιπτώσεις στους υφισταμένους όπως πρόθεση παραίτησης, αποκλίνουσα συμπεριφορά, μειωμένη απόδοση»*.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύσαμε την έννοια της ατομικής απόδοσης στον δημόσιο τομέα. Η ατομική απόδοση είναι μια σχεδόν αφηρημένη έννοια, η μέτρηση της απόδοσης γίνεται μέσα από τη χρήση διαφορετικών θεωρητικών μοντέλων και εμφανίζει συνήθως, ανάλογα με το επιλεγμένο πρότυπο διαφορετικά αποτελέσματα. Όμως η ατομική απόδοση μπορεί να παρατηρηθεί και να αξιολογηθεί (Viswewarn et all 1996) και θεωρείται το σύνολο των συμπεριφορών που συνεισφέρουν, είτε θετικά είτε αρνητικά στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού (Muse et all, 2008).

Έχοντας ως θεωρητικό υπόβαθρο τα προηγούμενα συμπεράσματα θα ερευνήσουμε εάν ο ηγέτης - άμεσος προϊστάμενος με την συμπεριφορά του προς τους υφισταμένους του μπορεί να ενεργοποιήσει αγχογόνες καταστάσεις, οι οποίες επηρεάζουνε την ατομική απόδοση των υφισταμένων.

Υπόθεση εργασίας 1

Η συμπεριφορά του άμεσα προϊσταμένου ενεργοποιεί καταστάσεις άγχους στους υφισταμένους.

Στην βιβλιογραφία έχουν επισημανθεί αρκετοί διαφορετικοί παράγοντες που αφορούν την εργασία κάποιου και οι οποίοι μπορούν να ευθύνονται για το εργασιακό άγχος. Στα πλαίσια της μελέτης μας θα εστιάσουμε σε συμπεριφορές που προέρχονται από τον προϊστάμενο.

Σύμφωνα με τους (Cassitto, Fattorini, Giloni & Rengo, 2003) η σκόπιμη απομόνωση του εργαζόμενου ή αποξένωση από την ομάδα είναι αίτια εργασιακού άγχους. Η ψυχολογική τρομοκρατία από συναδέλφους ή προϊστάμενους προς ένα εργαζόμενο, με λεκτικές ή μη επιθέσεις, η αγένεια, η εχθρικότητα χωρίς την ύπαρξη αντικειμενικής αιτίας αποτελούν λόγους για την εκδήλωση φαινομένων εργασιακού άγχους. (Kahn et all, 1964).

Πρόσφατη πανευρωπαϊκή δημοσκόπηση του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (<https://osha.europa.eu/en/safety-health-in-figures>) έδειξε ότι το 59% των εργαζομένων απέδωσαν το στρες στο γεγονός ότι ο εργαζόμενος υπόκειται σε απαράδεκτες συμπεριφορές στον χώρο εργασίας του .

Εν συνεχεία θα εξετάσουμε την ορθότητα της υπόθεσης μας, καταγράφοντας τις εξής συμπεριφορές-ανεξάρτητες μεταβλητές του προϊσταμένου προς τους υφιστάμενους, ήτοι

- Δημιουργία στρες,

- Επιβολή ανεξήγητων τιμωριών,
- Εκφοβισμός,
- Αποξένωση από την ομάδα

Σύμφωνα με τον Terper at all 2007 οι υφιστάμενοι σχηματίζουν μια υποκειμενική εκτίμηση της συμπεριφοράς του προϊστάμενου που εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του υφισταμένου (προσωπικότητα, δημογραφικά χαρακτηριστικά κλπ). Ενώ βασικό στοιχείο της συμπεριφερσιολογικής θεωρίας είναι ότι το άγχος είναι αποτέλεσμα της συμπεριφοράς του ατόμου και μέσω της διαδικασίας μάθησης, το άτομο μπορεί να συνδέσει ένα ερέθισμα με μια δυσάρεστη κατάσταση η οποία μετατρέπεται στην συνέχεια σε αγχογόνο κατάσταση. (Skinner 1968).

Για την περαιτέρω διερεύνηση της αρχική μας υπόθεση, θα εξετάσουμε την σχέση μεταξύ των τεσσάρων προαναφερόμενων ανεξάρτητων μεταβλητών, με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος μας, φύλο, θέση στον οργανισμό, ηλικία, συνολικά χρόνια εργασίας, σχέση εργασίας, εκπαιδευτική βαθμίδα.

Στο πλαίσιο αυτό διαμορφώνεται η εξής **δευτερεύουσα υπόθεση**:

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων επιδρούν στην αντίληψη που σχηματίζουν οι εργαζόμενοι για τις ακόλουθες συμπεριφορές του προϊστάμενου.

α) Δημιουργία στρες, β) Επιβολή ανεξήγητων τιμωριών, γ) Εκφοβισμός, δ) Αποξένωση από την ομάδα

Υπόθεση εργασίας 2

Η ενεργοποίηση συγκεκριμένων συμπεριφορών από τον άμεσα προϊστάμενο αποφέρει μετρήσιμα αποτελέσματα στην ατομική απόδοση των υφισταμένων.

Βασιζόμενοι στη βιβλιογραφική έρευνα που αναλύσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια θα εξετάσουμε την ορθότητα της υπόθεσής μας, καταγράφοντας αρχικά τους βασικούς εργασιακούς παράγοντες που σύμφωνα με την αντίληψη των εργαζομένων επιδρούν στην ατομική τους απόδοση. Θα προσδιορίσουμε τις ακόλουθες παραμέτρους, αρνητική απόδοση, θετική απόδοση, παρουσία εργασιακού στρες, καθημερινή συμβολή προϊστάμενου.

Στο πλαίσιο αυτό διαμορφώνονται οι εξής **δευτερεύουσες υποθέσεις εργασίας μας** :

2.1 Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της συμπεριφοράς του προϊστάμενου και της απόδοσης του εργαζόμενου (θετική ή αρνητική).

Εν συνέχεια θα ορίσουμε τις διαστάσεις (μεταβλητές) της απόδοσης των εργαζομένων, διαστάσεις τις οποίες θα ελέγξουμε εάν επηρεάζονται από τις επιμέρους συμπεριφορές του ηγέτη. Η πραγματική εργασιακή απόδοση στις σύγχρονες επιχείρησης /οργανισμούς είναι πρώτιστα ομαδική διάσταση, υπό την πλήρη συμβολή - ευθύνη του προϊστάμενου και μετά ατομική.

Οι εργασιακές διαστάσεις που θα χρησιμοποιήσουμε για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας - απόδοσης είναι η κατανομή αρμοδιοτήτων, οι στρατηγικές διεκπεραίωσης, η διαχείριση του εργασιακού χρόνου, η απρόσκοπτη ολοκλήρωση του εργασιακού έργου, οι στρατηγικές μείωσης των συμπτωμάτων του άγχους.

2.2 Το εργασιακό περιβάλλον που διαμορφώνει με τις καθημερινές παρεμβάσεις του ο προϊστάμενος, σχετίζεται με την ατομική απόδοση των εργαζομένων.

2.3 Οι στρατηγικές μείωσης των επιπτώσεων του άγχους που βιώνουν οι εργαζόμενοι από τον προϊστάμενο σχετίζονται με την ατομική απόδοση τους.

4.3 Πληθυσμός – δείγμα της έρευνας

Ως μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκε ο Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α). Ως ο μεγαλύτερος ασφαλιστικός φορέας της χώρας, αποτελεί ιδανικό πεδίο για την ερευνά μας που αφορά το εργασιακό άγχος, την επίδραση του προϊστάμενου και τα αποτελέσματα στους υφιστάμενους, λόγω της φύσης της απασχόλησης και των αρμοδιοτήτων του, καθώς διαθέτει το βασικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών που εμφανίζουν αυξημένα ποσοστά άγχους, την άμεση επαφή με τους πολίτες που εξυπηρετεί. (Bradley 1969).

Για την συγκεκριμένη ερευνά μας επιλέχθηκαν οι δομές που υπάγονται στην Περιφερειακή Υπηρεσία Συντονισμού & Υποστήριξης Δυτικής Ελλάδας Ζακύνθου Κεφαλληνίας & Λευκάδας, δηλαδή όλες οι υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ στους νομούς Ηλείας, Αχαΐας, Αιτωλοακαρνανίας, Ζακύνθου, Κεφαλληνία και Λευκάδας. Το σύνολο των Υπηρεσιών που λειτουργούν είναι 12 Τοπικές Υπηρεσίες σε επίπεδο Διεύθυνσης, και 6 Τοπικές Υπηρεσίες σε επίπεδο Τμήματος. Ο πληθυσμός της ερευνάς αποτελείται από το σύνολο των υπαλλήλων του φορέα στις συγκεκριμένες δομές και επιλέχθηκε για κάτωθι εξής λόγους:

- Το μειωμένο κόστος,
- Η διάρκεια της συλλογής των δεδομένων είναι σύντομη,
- Η δυνατότητα επανάληψης της εργασίας,
- Η γεωγραφική διασπορά του δείγματος σε τρεις γεωγραφικές περιοχές της χώρας (Πελοπόννησος, Στερεά Ελλάδα , Επτάνησα) και το μέγεθός του δείγματός είναι αντιπροσωπευτικό.

Ως δείγμα επιδέχθηκε το σύνολο των υπάλληλων που υπηρετούν στις προαναφερόμενες δομές και ήταν στο σύνολό τους 438 υπάλληλοι κατά την περίοδο που πραγματοποιήθηκε η έρευνα. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω της εφαρμογής Google Forms και συλλέχθηκαν συνολικά 214 ερωτηματολόγια, δηλαδή ποσοστό 48,90% του συνόλου του υπηρετούντος προσωπικού.

Η διάθεση και συλλογή των ερωτηματολογίων χρονικά πραγματοποιήθηκε από τον Οκτώβριο του 2020 έως τον Απρίλιο του 2021, η γνωστοποίηση της ερευνάς στους υπαλλήλους έγινε με την κοινοποίηση της με φυσική παρουσία στον χώρο εργασίας, όσο και με την αποστολή του συνδέσμου της ερευνάς στα προσωπικά e-mail των υπαλλήλων.

4.4 Περιγραφή ερωτηματολογίου

Ως κατάλληλο εργαλείο για τη συλλογή των δεδομένων κρίθηκε το ερωτηματολόγιο, δεδομένου του θεωρητικού υπόβαθρου της παρούσης έρευνας, των στόχων που τέθηκαν καθώς και των υποθέσεων της.

Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου και πλεονεκτούν ως εργαλείο συλλογής δεδομένων σε μια έρευνα, καθώς είναι μια μέθοδος που απαιτεί λίγο χρόνο, είναι οικονομική, είναι εύκολη η συλλογή και η επεξεργασία των αποτελεσμάτων. (Παπαγεωργίου, 2015).

Το ερωτηματολόγιο διακρίνεται σε τέσσερα μέρη, οι επιμέρους ερωτήσεις του, οποίες δεν έχουν δυσκολία στην κωδικοποίησή τους, είναι απλές και γρήγορες ως προς τη συμπλήρωσή τους.

Οι ερωτήσεις του πρώτου μέρους σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα και περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής

και 2 ερωτήσεις «ratio data», οι οποίες χρησιμεύουν στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει συγκεκριμένη απάντηση αλλά εξαρτάται από τον ερωτώμενο (Cohen et al., 2007).

Στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου σύμφωνα με το σύστημα βαθμονόμησης Likert και αφορούν τις συμπεριφορές του Προϊσταμένου. Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις αφορούν την αντίληψη των εργαζομένων για την εργασίας τους. Στο τελευταίο μέρος οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν σχετικά με τη συμβολή του προϊσταμένου τους στην απόδοση τους.

4.5. Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Η επεξεργασία των δεδομένων που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια που συλλέξαμε πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS, το οποίο εφαρμόζει στατιστικούς τύπους και πραγματοποιεί υπολογισμούς (Cohen et al., 2007). Τη συλλογή των ερωτηματολογίων ακολούθησε η καταχώριση των δεδομένων στο συγκεκριμένο πρόγραμμα και τέλος έγινε η εξαγωγή των αποτελεσμάτων

Για την ερμηνεία της συσχέτισης των μεταβλητών, τόσο των ποιοτικών όσο και των ποσοτικών, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Όσον αφορά τη διερεύνηση του βαθμού συσχέτισης των μεταβλητών αυτή πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της δοκιμής Kruskal – Wallis που είναι μια μη παραμετρική μέθοδος για τον έλεγχο του κατά πόσον τα δείγματα προέρχονται από την ίδια κατανομή. Χρησιμοποιείται για τη σύγκριση δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων δειγμάτων ίσου ή διαφορετικού μεγέθους δείγματος.

Επιπλέον στους πίνακες που αναλύουμε στο κεφάλαιο 6 καταγραφούμε την μέση τιμή των παρατηρήσεων του δείγματος και την τυπική απόκλιση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Εισαγωγή

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

5.2. Παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος

Πίνακας 5.1. Ποιο είναι το φύλο σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	74	34,6	34,6	34,6
	Γυναίκα	140	65,4	65,4	100,0
	Total	214	100,0	100,0	

Στον **Πίνακα 5.1.** παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο του. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 συμμετέχοντες, από αυτούς 74 άτομα είναι άνδρες (ποσοστό 34,6%), ενώ 140 άτομα είναι γυναίκες (ποσοστό 65,4%). Διαπιστώνουμε ότι αναλογία γυναικών ανδρών σχεδόν είναι 2 προς 1, αντίστοιχα ποσοστά παρατηρούνται σε όλο τον Δημόσιο Τομέα, ειδικά στους φορείς του Δημοσίου που εντάσσονται στην Κεντρική Κυβέρνηση.

Πίνακας 5.2.. Ποια είναι η ηλικία σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 35 ετών	11	5,1	5,1	5,1
	Από 36 έως 50 ετών	137	64,0	64,0	69,2
	Από 51 έως 67 ετών	66	30,8	30,8	100,0
	Total	214	100,0	100,0	

Στον **Πίνακα 5.2** εμφανίζεται η κατανομή του δείγματος με κριτήριο την ηλικία του. Από τον προαναφερόμενο πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 συμμετέχοντες , από αυτούς 11 άτομα (ποσοστό 5,1%) δηλώσαν ηλικία ως 35 ετών, 137 άτομα δήλωσαν ηλικία έως 50 ετών (ποσοστό 64 %), 66 άτομα δήλωσαν ηλικία από 51 έως 67 ετών (ποσοστό 30.8%). Από τα προαναφερόμενα προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του εργασιακού δυναμικού του e-ΕΦΚΑ Π.Υ.Σ.Υ Δυτικής Ελλάδας είναι ένα βήμα πριν την συνταξιοδότηση και την αποχώρησης από την υπηρεσία λόγω ηλικίας.

Πίνακας 5.3. Ποια θέση εργασίας κατέχετε στον οργανισμό / επιχείρηση;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διευθυντής	7	3,3	3,3	3,3
Τμηματάρχης	39	18,2	18,2	21,5
Υπάλληλος	163	76,2	76,2	97,7
Τεχνικό Προσωπικό	2	,9	,9	98,6
Βοηθητικό Προσωπικό	3	1,4	1,4	100,0
Total	214	100,0	100,0	

Στον **Πίνακα 5.3.** παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς την θέση εργασίας που κατέχουν στον οργανισμό. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 συμμετέχοντες, από αυτούς 7 άτομα είναι Διευθυντές (ποσοστό 3,3%), 39 άτομα είναι Τμηματάρχες (ποσοστό 18,2%), 163 άτομα είναι Υπάλληλοι (ποσοστό 76,2%), 5 άτομα Τεχνικό – Βοηθητικό Προσωπικό (ποσοστό 2,3%).

Πίνακας 5.4. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10	22	10,3	10,3	10,3
	11-20	87	40,7	40,7	50,9
	21 -30	76	35,5	35,5	86,4
	31 και άνω	29	13,6	13,6	100,0
	Total	214	100,0	100,0	

Στον **Πίνακα 5.4.** γίνεται αναφορά στην κατανομή του δείγματος ως προς τα συνολικά χρόνια εργασίας. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 συμμετέχοντες, από αυτούς 22 άτομα εργάζονται συνολικά από 1 έως 10 έτη (ποσοστό 10,3%), 87 άτομα εργάζονται συνολικά από 11 έως 20 έτη (ποσοστό 40,7%), 76 άτομα εργάζονται συνολικά από 21 έως 30 έτη (ποσοστό 35,5%), 29 άτομα εργάζονται συνολικά πάνω από 31 έτη (ποσοστό 13,6%). Παρατηρούμε ότι 105 άτομα εργάζονται συνολικά πάνω από 20 έτη (ποσοστό 49,1%) συνεπώς το δείγμα αφορά εργαζόμενους με σημαντική εργασιακή εμπειρία.

Πίνακας 5.5. Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο οργανισμό / επιχείρηση;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10	85	39,7	39,7	39,7
	11-20	105	49,1	49,1	88,8
	21 -30	20	9,3	9,3	98,1
	31 και άνω	4	1,9	1,9	100,0
	Total	214	100,0	100,0	

Στον **Πίνακα 5.5.** παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τα χρόνια εργασίας στον e-ΕΦΚΑ. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 συμμετέχοντες, από αυτούς 85 άτομα εργάζονται από 1 έως 10 έτη (ποσοστό 39,7%),

105 άτομα εργάζονται από 11 έτη έως 20 έτη (ποσοστό 49,1%), 20 άτομα εργάζονται από 21 έως 30 έτη (ποσοστό 9,3%), 4 άτομα εργάζονται πάνω από 31 έτη (ποσοστό 1,9%). Παρατηρούμε ότι το 49,1% του προσωπικού, δηλαδή σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι έχουν απασχόληση από 11 έως 20 έτη.

Πίνακας 5.6. Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε στο συγκεκριμένο οργανισμό / επιχείρηση;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πλήρους Απασχόλησης	208	97,2	97,2	97,2
	Μερικής Απασχόλησης	1	0,5	0,5	97,7
	Εποχική Απασχόληση	5	2,3	2,3	100,0
	Total	214	100,0	100,0	

Στον Πίνακα 5.6. παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς την σχέση εργασίας που απασχολείται το προσωπικό. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 συμμετέχοντες, από αυτούς 208 άτομα είναι πλήρους απασχόλησης (ποσοστό 97,2%) , 5 άτομα είναι εποχικής απασχόλησης (ποσοστό 2,3%) και 1 άτομο είναι μερικής απασχόλησης (ποσοστό 0,5%) .

Πίνακας 5.7. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανώτατη εκπαίδευση	108	50,5	50,5	50,5
	Μεταπτυχιακά	62	29,0	29,0	79,4
	Διδακτορικό	7	3,3	3,3	82,7
	Λύκειο	35	16,4	16,4	99,1
	Υποχρεωτική Εκπαίδευση	2	0,9	0,9	100,0
	Total	214	100,0	100,0	

Στον **Πίνακα 5.7.** παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς το εκπαιδευτικό τους επίπεδο. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 συμμετέχοντες, εκ των οποίων 2 άτομα έχουν ολοκληρώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση (ποσοστό 0,9%), 35 άτομα είναι απόφοιτοι λυκείου (ποσοστό 16,4%), 108 άτομα έχουν τελειώσει ανώτατη εκπαίδευση (ποσοστό 50,5%), 62 άτομα έχουν μεταπτυχιακό τίτλο (ποσοστό 29%) και 7 άτομα διαθέτουν διδακτορικό (ποσοστό 3,3%). Παρατηρούμε ότι πρόκειται για προσωπικό με υψηλά τυπικά προσόντα καθώς ποσοστό 82,8% του προσωπικού κατέχει τουλάχιστον πτυχίο Ανώτατης Πανεπιστημιακής ή Τεχνολογικής Εκπαίδευσης. Στην συγκεκριμένη ερευνά δεν έχει καταγράψει ποιο είναι το πεδίο των σπουδών, αν δηλαδή τα συγκεκριμένα πτυχία είναι συναφή με το αντικείμενο της εργασίας καθώς επίσης και ο χρόνος απόκτησης του πτυχίου πριν ή μετά την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Εισαγωγή

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

6.2 Αποτελέσματα Υπόθεσης εργασίας 1

Στην συνέχεια θα αναλύσουμε το κομμάτι της ερευνάς που εξετάζει εάν οι συμπεριφορές του προϊσταμένου ενεργοποιούν καταστάσεις άγχους στους υφιστάμενους .

Πίνακας 6.1.Ο Προϊστάμενός σας δημιουργεί στρες στους υφισταμένους του.

	N (%)	M.T.	T.A.
Ποτέ	74 (34,6%)		
Σπάνια	58 (27,1%)		
Μερικές φορές	41 (19,2%)	2,30	1,254
Συχνά	26 (12,1%)		
Πολύ συχνά	15 (7,0%)		

Στον **Πίνακα 6.1.** παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς την δημιουργία από τον προϊστάμενο στρες στους υφισταμένους. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 συμμετέχοντες από τους οποίους, 74 άτομα απάντησαν “πότε” (ποσοστό 34,6%), 58 άτομα απάντησαν “σπάνια” (ποσοστό 27,1%), 41 άτομα απάντησαν “μερικές φορές” (ποσοστό 19,2%), 26 άτομα απάντησαν “συχνά” (ποσοστό 12,1%), 15 άτομα απάντησαν “πολύ” συχνά(ποσοστό 7,0%). Η μέση τιμή είναι 2,3 και λαμβάνουμε υπόψη την απάντηση “σπάνια”. Παρατηρούμε ότι 82 άτομα απάντησαν ότι ο προϊστάμενος δημιουργεί στρες στους υφισταμένους (ποσοστό 38,3%) “από μερικές

φορές έως πολύ συχνά”.

Πίνακας 6.2. Ο Προϊστάμενός σας επιβάλλει ανεξήγητες τιμωρίες.

	N (%)	M.T.	T.A.
Ποτέ	154 (72,0%)		
Σπάνια	36 (16,8%)		
Μερικές φορές	19 (8,9%)	1,43	0,806
Συχνά	2 (0,9%)		
Πολύ συχνά	3 (1,4%)		

Στον **Πίνακα 6.2.** παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς την επιβολή ανεξήγητων τιμωριών από τον προϊστάμενο. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 συμμετέχοντες από τους οποίους, 154 άτομα απάντησαν “Ποτέ” (ποσοστό 72,00%), 36 άτομα απάντησαν “Σπάνια” (ποσοστό 8,9%), 19 άτομα απάντησαν “Μερικές φορές” (ποσοστό 8,9%), 2 άτομα απάντησαν “Συχνά” (ποσοστό 0,9%), 3 άτομα απάντησαν “Πολύ συχνά” (ποσοστό 1,4%). Η μέση τιμή είναι 1,43 και λαμβάνουμε υπόψη την απάντηση “Σπάνια”. Παρατηρούμε ότι 24 άτομα (ποσοστό 11,2%) θεωρούν ότι ο προϊστάμενός τους επιβάλλει ανεξήγητες ποινές “από μερικές φορές έως πολύ συχνά”

Πίνακας 6.3. Ο Προϊστάμενός σας εκφοβίζει τους υφισταμένους όταν αρνούνται να κάνουν κάτι;

	N (%)	M.T.	T.A.
Ποτέ	128 (59,8%)		
Σπάνια	46 (21,5%)		
Μερικές φορές	28 (13,1%)	1,66	0,968
Συχνά	8 (3,7%)		
Πολύ συχνά	4 (1,9%)		

Στον **Πίνακα 6.3.** εμφανίζονται οι απαντήσεις στο ερώτημα εάν «ο προϊστάμενός σας εκφοβίζει τους υφισταμένους όταν αρνούνται να κάνουν κάτι», από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 συμμετέχοντες από τους οποίους, 128 άτομα απάντησαν

“Ποτέ” (ποσοστό 59,8%), 46 άτομα απάντησαν “Σπάνια” (ποσοστό 21,5%), 28 άτομα απάντησαν “Μερικές φορές” (ποσοστό 13,1%), 8 άτομα απάντησαν “Συχνά” (ποσοστό 3,7%), 4 άτομα απάντησαν “Πολύ συχνά” (ποσοστό 1,9%). Η μέση τιμή είναι 1,72 και λαμβάνουμε υπόψη την απάντηση “Σπάνια”. Παρατηρούμε ότι 86 άτομα απάντησαν ότι ο Προϊστάμενος τους έχει εκφοβίζει τους υφισταμένους τους όταν αρνούνται να κάνουν κάτι. (ποσοστό 41,2%)

Πίνακας 6.4. Ο Προϊστάμενός σας επιδεικνύει συμπεριφορές που θέτουν τους υφισταμένους εκτός ομάδας.

	N (%)	M.T	T.A
Ποτέ	130 (60,7%)		
Σπάνια	41 (19,2%)		
Μερικές φορές	25 (11,7%)	1,72	1,106
Συχνά	8 (3,7%)		
Πολύ συχνά	10 (4,7%)		

Στον **πίνακα 6.4.** εμφανίζονται οι απαντήσεις στο ερώτημα εάν ο προϊστάμενος σας επιδεικνύει συμπεριφορές που θέτουν τους υφισταμένους εκτός ομάδας. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 συμμετέχοντες από τους οποίους, 130 άτομα απάντησαν “Ποτέ” (60,7%), 41 άτομα απάντησαν “Σπάνια” (ποσοστό 19,2%), 25 άτομα απάντησαν “Μερικές φορές” (ποσοστό 11,7%), 8 άτομα απάντησαν “Συχνά” (ποσοστό 3,7%), 10 άτομα απάντησαν “Πολύ συχνά” (ποσοστό 4,7%). Η μέση τιμή είναι 1,72 και λαμβάνουμε υπόψη την απάντηση “Σπάνια”. Παρατηρούμε ότι 84 άτομα απάντησαν ότι ο Προϊστάμενος του έχει επιδείξει συμπεριφορές που θέτουν υφισταμένους εκτός ομάδας “από μερικές φορές έως πολύ συχνά” (ποσοστό 39,3%).

Στους πίνακες από 6.1 έως 6.4 έχουμε καταγράψει την μέση τιμή (M.T) και την τυπική απόκλιση (T.A), από τα αποτελέσματα που καταγράφουμε διαπιστώνουμε ότι στο δείγμα μας δεν υπάρχουν ακραίες τιμές, καθώς η τυπική απόκλιση είναι κοντά στην μονάδα και τα σημεία των δεδομένων μας τείνουν να είναι κοντά στην αναμενόμενη τιμή του συνόλου.

Στην συνέχεια θα εξετάσουμε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων και των αντιλήψεων που έχουν σχηματίσει για την συμπεριφορά του προϊστάμενου. Η διερεύνηση του βαθμού συσχέτισης των μεταβλητών θα γίνει με τη χρήση της δοκιμής Kruskal – Wallis που είναι μια μη παραμετρική μέθοδος για τον έλεγχο του κατά πόσον τα δείγματα προέρχονται από την ίδια κατανομή.

Πίνακας .Α.

Σχέση συμπεριφοράς Προϊσταμένου με το φύλλο των εργαζόμενων

	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	df	p-value*
1. Ο Προϊστάμενός σας δημιουργεί στρες στους υφισταμένους του.	1,067	4	0,899
2. Ο Προϊστάμενός σας επιβάλλει ανεξήγητες τιμωρίες.	3,187	4	0,527
3. Ο Προϊστάμενός σας εκφοβίζει τους υφισταμένους όταν αρνούνται να κάνουν κάτι.	7,024	4	0,135
4. Ο Προϊστάμενός σας επιδεικνύει συμπεριφορές που θέτουν τους υφισταμένους εκτός ομάδας.	1,775	4	0,777

*= p< 0,05

Όσον αφορά το φύλλο των ερωτηθέντων στον οργανισμό ή την επιχείρηση ο έλεγχος Kruskal-Wallis δείχνει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση (Πίνακας Α) με τις αντιλήψεις τους για τη συμπεριφορά του Προϊσταμένου τους (p-value>0,05). Στην ερώτηση εάν «ο προϊστάμενος δημιουργεί άγχος» η τιμή p = 0,899 (στατιστικά αδιάφορο). Στην ερώτηση εάν «ο προϊστάμενός σας επιβάλλει ανεξήγητες τιμωρίες» η τιμή p= 0,527 (στατιστικά αδιάφορο). Στην ερώτηση «ο προϊστάμενός σας εκφοβίζει τους υφισταμένους όταν αρνούνται να κάνουν κάτι», η τιμή p= 0,135 (στατιστικά

αδιάφορο). Στην ερώτηση εάν «ο προϊστάμενός σας επιδεικνύει συμπεριφορές που θέτουν τους υφισταμένους εκτός ομάδας» η τιμή $p = 0,777$ (στατιστικά αδιάφορο)

Πίνακας Β

Σχέση συμπεριφοράς Προϊσταμένου με τη θέση εργασίας στον οργανισμό ή την επιχείρηση

	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	df	p-value*
1. Ο Προϊστάμενός σας δημιουργεί στρες στους υφισταμένους του.	1,067	4	0,899
2. Ο Προϊστάμενός σας επιβάλλει ανεξήγητες τιμωρίες.	1,765	4	0,779
3. Ο Προϊστάμενός σας εκφοβίζει τους υφισταμένους όταν αρνούνται να κάνουν κάτι.	2,270	4	0,686
4. Ο Προϊστάμενός σας επιδεικνύει συμπεριφορές που θέτουν τους υφισταμένους εκτός ομάδας.	1,775	4	0,777

*= $p < 0,05$

Αναφορικά με τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων στον οργανισμό ή την επιχείρηση ο έλεγχος Kruskal-Wallis δείχνει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση (Πίνακας Β) των αντιλήψεων των συμμετεχόντων με τη συμπεριφορά του προϊσταμένου τους ($p\text{-value} > 0,05$). Στην ερώτηση εάν «ο προϊστάμενος δημιουργεί άγχος» η τιμή $p = 0,899$ (στατιστικά αδιάφορο) Στην ερώτηση εάν «ο προϊστάμενός σας επιβάλλει ανεξήγητες τιμωρίες» η τιμή $p = 0,779$ (στατιστικά αδιάφορο). Στην ερώτηση «ο προϊστάμενός σας εκφοβίζει τους υφισταμένους όταν αρνούνται να κάνουν κάτι», η τιμή $p = 0,686$ (στατιστικά αδιάφορο). Στην ερώτηση εάν «ο προϊστάμενός σας επιδεικνύει συμπεριφορές που θέτουν τους υφισταμένους εκτός ομάδας» η τιμή $p = 0,777$ (στατιστικά αδιάφορο)

Πίνακας Γ

Σχέση συμπεριφοράς Προϊσταμένου με την ηλικία των εργαζομένων

	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	d f	p-value*
1. Ο Προϊστάμενός σας δημιουργεί στρες στους υφισταμένους του.	3,154	2	0,207
2. Ο Προϊστάμενός σας επιβάλλει ανεξήγητες τιμωρίες.	10,824	2	0,004
3. Ο Προϊστάμενός σας εκφοβίζει τους υφισταμένους όταν αρνούνται να κάνουν κάτι.	7,663	2	0,022
4. Ο Προϊστάμενός σας επιδεικνύει συμπεριφορές που θέτουν τους υφισταμένους εκτός ομάδας.	2,098	2	0,350

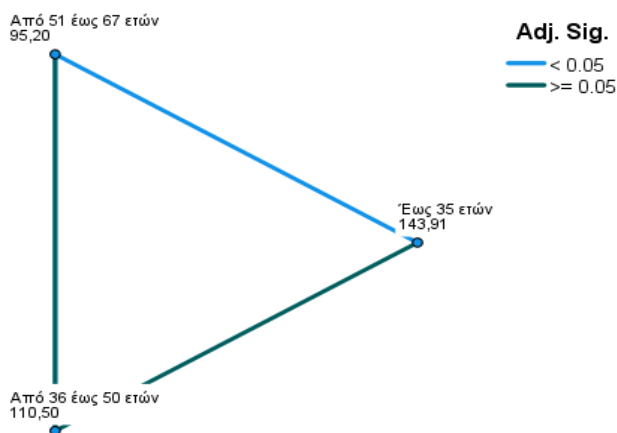
*= $p < 0,05$

Αναφορικά με την ηλικία των ερωτώμενων στον οργανισμό ή την επιχείρηση ο έλεγχος Kruskal-Wallis δείχνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση (Πίνακας Γ) των αντιλήψεων των συμμετεχόντων με τη συμπεριφορά του Προϊσταμένου τους: α) «Ο Προϊστάμενός σας επιβάλλει ανεξήγητες τιμωρίες» [$X^2(2)=10,824$, $p=0,004$], ανάμεσα στις ηλικιακές κατηγορίες «51-67», «έως 35» και «38-50» (Σχήμα 1). Όσοι είναι 36 έως 50 ετών συμφωνούν σε μικρότερο βαθμό (mean rank=110,50) σε σχέση με όσους είναι έως 35 ετών (mean rank=143,90) ότι ο Προϊστάμενός δεν τους επιβάλλει ανεξήγητες τιμωρίες. Επίσης, όσοι είναι 36 έως 50 ετών συμφωνούν περισσότερο (mean rank=110,50) σε σχέση με όσους είναι 51 έως 67 ετών (mean rank=95,20) ότι ο Προϊστάμενός δεν τους επιβάλλει ανεξήγητες τιμωρίες.

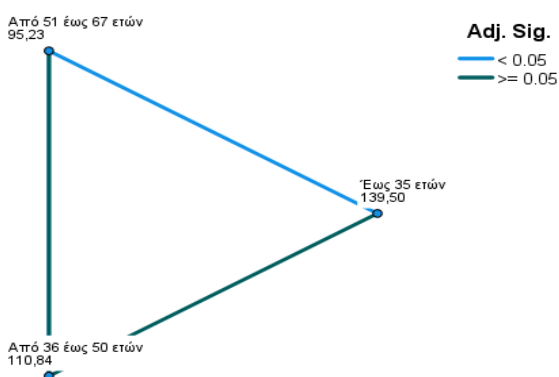
β) «Ο Προϊστάμενός σας εκφοβίζει τους υφισταμένους όταν αρνούνται να κάνουν κάτι» [$X^2(2)=7,663$, $p=0,022$], ανάμεσα στις ηλικιακές κατηγορίες «51-67» και «έως 35» (Σχήμα 2). Όσοι είναι έως 35 ετών συμφωνούν περισσότερο (mean rank=139,50)

σε σχέση με όσους είναι 51-67 ετών (mean rank=110,84) ότι ο Προϊστάμενός δεν εκφοβίζει τους υφισταμένους όταν αρνούνται να κάνουν κάτι. Με τις υπόλοιπες μεταβλητές (Πίνακας) δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση με την ηλικία των ερωτώμενων ($p>0,05$)

Σχήμα 6.1. Συσχέτιση με ηλικία -Ανεξήγητες ποινές Προϊσταμένου



Σχήμα 6.2. Συσχέτιση με ηλικία-Εκφοβισμός από Προϊστάμενο



Πίνακας Δ

Σχέση συμπεριφοράς Προϊσταμένου με τον συνολικό χρόνο εργασίας

	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	df	p-value*
1. Ο Προϊστάμενός σας δημιουργεί στρες στους υφισταμένους του.	4,226	3	0,238
2. Ο Προϊστάμενός σας επιβάλλει ανεξήγητες τιμωρίες.	7,178	3	0,066
3. Ο Προϊστάμενός σας εκφοβίζει τους υφισταμένους όταν αρνούνται να κάνουν κάτι.	4,959	3	0,175
4. Ο Προϊστάμενός σας επιδεικνύει συμπεριφορές που θέτουν τους υφισταμένους εκτός ομάδας.	7,025	3	0,057

*= $p < 0,05$

Όσον αφορά τον συνολικό χρόνο εργασίας με τη συμπεριφορά του Προϊσταμένου ο έλεγχος Kruskal-Wallis δείχνει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση (Πίνακας) ανάμεσά τους ($p\text{-value} > 0,05$). Στην ερώτηση «ο προϊστάμενος δημιουργεί στρες στους υφισταμένους» η τιμή του $p = 0,238$ (στατιστικά αδιάφορο), στην ερώτηση «ο προϊστάμενός σας επιβάλλει ανεξήγητες τιμωρίες» η τιμή του $p = 0,066$ (στατιστικά αδιάφορο). Στην ερώτηση «ο Προϊστάμενός σας εκφοβίζει τους υφισταμένους όταν αρνούνται να κάνουν κάτι», η τιμή $p = 0,175$ (στατιστικά αδιάφορο), στην ερώτηση «ο Προϊστάμενός σας επιδεικνύει συμπεριφορές που θέτουν τους υφισταμένους εκτός ομάδας», η τιμή $p = 0,057$ (τείνει να είναι στατιστικά σημαντικό).

Πίνακας Ε

Σχέση συμπεριφοράς Προϊσταμένου με τη σχέση εργασίας

	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	df	p-value*
1. Ο Προϊστάμενός σας δημιουργεί στρες στους υφισταμένους του.	0,656	2	0,720
2. Ο Προϊστάμενός σας επιβάλλει ανεξήγητες τιμωρίες.	0,762	2	0,683
3. Ο Προϊστάμενός σας εκφοβίζει τους υφισταμένους όταν αρνούνται να κάνουν κάτι.	0,628	2	0,731
4. Ο Προϊστάμενός σας επιδεικνύει συμπεριφορές που θέτουν τους υφισταμένους εκτός ομάδας.	0,714	2	0,700

*= $p < 0,05$

Ως προς τη σχέση εργασίας των ερωτηθέντων με τη συμπεριφορά του Προϊσταμένου ο έλεγχος Kruskal-Wallis δείχνει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση (Πίνακας) ανάμεσά τους ($p\text{-value} > 0,05$). Στην ερώτηση «ο προϊστάμενος σας δημιουργεί στρες στους υφισταμένους» η τιμή $p = 0,720$ (στατιστικά αδιάφορο). Στην ερώτηση «ο προϊστάμενος σας επιβάλλει ανεξήγητες τιμωρίες» η τιμή $p = 0,683$ (στατιστικά αδιάφορο). Στην ερώτηση «ο προϊστάμενος σας εκφοβίζει τους υφιστάμενου όταν αρνούνται να κάνουν κάτι» η τιμή $p = 0,731$ (στατιστικά αδιάφορο). Στην ερώτηση «ο προϊστάμενος σας επιδεικνύει συμπεριφορές που θέτουν τους υφισταμένους εκτός ομάδας» η τιμή $p = 0,700$ (στατιστικά αδιάφορο).

Πίνακας ΣΤ

Σχέση συμπεριφοράς Προϊσταμένου με τη βαθμίδα εκπαίδευσης

	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	df	p-value*
1. Ο Προϊστάμενός σας δημιουργεί στρες στους υφισταμένους του.	3,187	4	0,527
2. Ο Προϊστάμενός σας επιβάλλει ανεξήγητες τιμωρίες.	6,857	4	0,144
3. Ο Προϊστάμενός σας εκφοβίζει τους υφισταμένους όταν αρνούνται να κάνουν κάτι.	3,675	4	0,452
4. Ο Προϊστάμενός σας επιδεικνύει συμπεριφορές που θέτουν τους υφισταμένους εκτός ομάδας.	7,024	4	0,135

*= $p < 0,05$

Αναφορικά τη βαθμίδα εκπαίδευσης των συμμετεχόντων με τη συμπεριφορά του Προϊσταμένου ο έλεγχος Kruskal-Wallis καταδεικνύει ότι δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση (Πίνακας ΣΤ) ανάμεσά τους ($p\text{-value} > 0,05$). Στην ερώτηση «ο Προϊστάμενός σας δημιουργεί στρες στους υφισταμένους του» η τιμή $p = 0,527$ (στατιστικά αδιάφορο). Στην ερώτηση «ο Προϊστάμενός σας επιβάλλει ανεξήγητες τιμωρίες» η τιμή $p = 0,144$ (στατιστικά αδιάφορο). Στην ερώτηση «ο Προϊστάμενός σας εκφοβίζει τους υφισταμένους όταν αρνούνται να κάνουν κάτι», η τιμή $p = 0,452$ (στατιστικά αδιάφορο). Στην ερώτηση «ο Προϊστάμενός σας επιδεικνύει συμπεριφορές που θέτουν τους υφισταμένους εκτός ομάδας» η τιμή $p = 0,135$ (στατιστικά αδιάφορο).

6.3 Αποτελέσματα υπόθεσης εργασίας 2

Στην συνέχεια θα αναλύσουμε το κομμάτι της ερευνάς που εξετάζει τα αποτελέσματα στην ατομική απόδοση των υφισταμένων (θετική ή αρνητική) συγκεκριμένων

συμπεριφορών του προϊσταμένου.

Στην συνέχεια αποτυπώνονται οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων για τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση τους θετικά ή αρνητικά στο πλαίσιο της εργασίας τους.

Πίνακας 6.5. Ποια είναι η συμβολή του προϊσταμένου σας στην (όποια) "αρνητική απόδοσή σας" στα πλαίσια ανάληψης εργασιακών ευθυνών;

	N (%)	M.T.	T.A.
Καμία Συμβολή	19 (8,9%)		
Μικρή Συμβολή	40 (18,7%)		
Μέτρια Συμβολή	63 (29,4%)	3,13	1,075
Μεγάλη Συμβολή	78 (36,4%)		
Πολύ Μεγάλη Συμβολή	14 (6,5%)		

Στον Πίνακα 6.5. παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς την αρνητική συμβολή του προϊστάμενου στα πλαίσια ανάληψης εργασιακών ευθυνών. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 241 συμμετέχοντες από τους οποίους, 19 άτομα απάντησαν ότι ο προϊστάμενος δεν έχει καμία συμβολή (ποσοστό 8,9%), 40 άτομα απάντησαν Μικρή συμβολή (ποσοστό 18,7%), 63 άτομα απάντησαν Μέτρια συμβολή (ποσοστό 29,4%), 78 άτομα απάντησαν μεγάλη συμβολή (ποσοστό 36,4%), 14 άτομα απάντησαν Πολύ μεγάλη συμβολή(ποσοστό 6,5%) . Η μέση τιμή είναι 3,13 και λαμβάνουμε υπόψη την απάντηση Μέτρια Συμβολή. Παρατηρούμε ότι 155 άτομα θεωρούν ότι ο προϊστάμενος ευθύνεται για την οποία αρνητική τους απόδοση (ποσοστό 72,3%) « με μετρία ως πολύ μεγάλη συμβολή».

Πίνακας 6.6. Ποια είναι η συμβολή του προϊσταμένου σας στην (όποιου βαθμού) "θετική απόδοσή σας" στα πλαίσια ανάληψης εργασιακών ευθυνών;

	N (%)	M.T.	T.A.
Καμία Συμβολή	18 (8,4%)		
Μικρή Συμβολή	35 (16,4%)		
Μέτρια Συμβολή	56 (26,2%)	3,27	1,117
Μεγάλη Συμβολή	82 (38,3%)		
Πολύ Μεγάλη Συμβολή	15 (7,0%)		

Στον **πίνακα 6.6.** παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς την συμβολή του προϊστάμενου στην θετική απόδοση στο πλαίσιο ανάληψης εργασιακών ευθυνών. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 241 συμμετέχοντες εκ των οποίων, 18 άτομα θεωρούν ότι ο προϊστάμενος δεν έχει “καμία συμβολή” (ποσοστό 8,4%), 35 άτομα θεωρούν ότι υπάρχει “μικρή συμβολή” (ποσοστό 16,4%) , 56 άτομα απάντησαν “μέτρια συμβολή” (ποσοστό 26,2%), 82 άτομα απάντησαν “μεγάλη συμβολή” (ποσοστό 38,3%), 23 άτομα απάντησαν “πολύ μεγάλη συμβολή” (ποσοστό 10,7%). Στους πίνακες από 6.5 έως 6.17 έχουμε καταγράψει την μέση τιμή (Μ.Τ) και την τυπική απόκλιση (Τ.Α.) από τα αποτελέσματα που καταγράφουμε διαπιστώνουμε ότι στο δείγμα μας δεν υπάρχουν ακραίες τιμές, καθώς η τυπική απόκλιση είναι κοντά στην μονάδα και τα σημεία των δεδομένων μας τείνουν να είναι κοντά στην αναμενόμενη τιμή του συνόλου.

Πίνακας 6.7. Στις πιο αρνητικές στιγμές σας, στα πλαίσια της απόδοσής σας ποιος ευθυνόταν για την απόδοση αυτή;

	N (%)	M.T.	T.A.
Εσείς ο ίδιος	42 (19,6%)		
Εσείς μαζί με άλλους συναδέλφους	25 (11,7%)		
Ο προϊστάμενός σας	54 (25,2%)	3,24	1,493
Ένας ή περισσότεροι συνάδελφοι	26 (12,1%)		
Εξωγενείς παράγοντες	67(31,3%)		

Στον **Πίνακα 6.7.** παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς την «Ευθύνη της αρνητική απόδοση τους «Από τον σχετικό Πίνακα προκύπτει ότι 42 άτομα θεωρούν ότι ευθύνονται “οι ίδιοι για την αρνητική τους απόδοση” (ποσοστό 19,6%), 25 άτομα ότι ευθύνονται “οι ίδιοι μαζί με τους άλλους συναδέλφους” (ποσοστό 11,7%), 54 άτομα ότι ευθύνεται “ο Προϊστάμενος τους” (ποσοστό 25,2%), 26 άτομα ότι ευθύνεται “ένας ή περισσότεροι συνάδελφοι” (ποσοστό 12,1%), 67 άτομα ότι ευθύνονται “Εξωγενείς παράγοντες” (ποσοστό 31,3%). Η μέση τιμή είναι 3,24 και λαμβάνουμε υπόψη την απάντηση “ο προϊστάμενος”.

Πίνακας 6.8. Στις πιο θετικές στιγμές σας, στα πλαίσια της απόδοσής σας ποιος ευθυνόταν για την απόδοση αυτή;

	N (%)	M.T.	T.A.
Εσείς ο ίδιος	85 (39,7%)		
Εσείς μαζί με άλλους συναδέλφους	99 (46,3%)		
Ο προϊστάμενός σας	17 (7,9%)	1,83	0,914
Ένας ή περισσότεροι συνάδελφοι	7 (3,3%)		
Εξωγενείς παράγοντες	6 (2,8%)		

Στον **Πίνακα 6.8.** παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς «Ευθύνη της θετικής απόδοσής του». από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 συμμετέχοντες από αυτούς, 85 άτομα απάντησαν ότι “Ευθύνονται οι ίδιοι” (ποσοστό 39,7%), 99 άτομα απάντησαν “εσείς μαζί με άλλους συναδέλφους” (ποσοστό 46,3%), 17 άτομα ότι ευθύνεται “ο προϊστάμενος” (ποσοστό 7,9%), 7 άτομα ότι ευθύνεται “ένας ή περισσότεροι συνάδελφοι” (ποσοστό 3,3%), 6 άτομα ότι ευθύνονται “εξωγενείς παράγοντες” (ποσοστό 2,8%). Η μέση τιμή είναι 1,83 και λαμβάνουμε υπόψη την απάντηση “Εσείς μαζί με τους άλλους συναδέλφους”.

Πίνακας 6.9. Πως χαρακτηρίζετε το επίπεδο άγχους σας, στα πλαίσια ευθύνης απόδοσης, στην καθημερινή εργασία;

	N (%)	M.T.	T.A.
Κανένα Άγχος	6 (2,8%)		
Λίγο Άγχος	34 (15,9%)		
Μέτριο Άγχος	62 (29%)	3,43	0,984
Αρκετό Άγχος	87 (40,7%)		
Πάρα Πολύ Άγχος	25 (11,7%)		

Στον **Πίνακα 6.9** παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο άγχους στα πλαίσια ευθύνης απόδοσης στην καθημερινή εργασία. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 συμμετέχοντες από τους οποίους, 6 άτομα απάντησαν “Κανέναν Άγχος” (Ποσοστό 2,8%), 34 άτομα απάντησαν “Λίγο άγχος” (ποσοστό

15,9%) , 62 άτομα απάντησαν “Μέτριο άγχος” (Ποσοστό 29%) , 87 άτομα απάντησαν “Αρκετό Άγχος” (Ποσοστό 40,7%), 25 άτομα απάντησαν “Παρά πολύ άγχος” (ποσοστό 11,7%). Η μέση τιμή είναι 3,7 και λαμβάνουμε υπόψη την απάντηση “Μέτριο άγχος”. Παρατηρούμε ότι μόλις το 2,8% του δείγματος δεν έχει “καθόλου άγχος ενώ” ενώ 174 άτομα αισθάνονται τουλάχιστον “μέτριο άγχος στην εργασία τους” (ποσοστό 80,94%).

Πίνακας 6.10. Σε σχέση με τη καθημερινή συμβολή του προϊσταμένου σας πόσο ικανοποιημένος είστε;

	N (%)	M.T.	T.A.
Καθόλου Ικανοποιημένος	7 (3,3%)		
Χαμηλή Ικανοποίηση	18 (8,4%)		
Μέτρια Ικανοποίηση	56 (26,2%)	3,70	1,015
Σημαντική Ικανοποίηση	85 (39,7%)		
Πολύ Μεγάλη Ικανοποίηση	48 (22,4%)		

Στον **πίνακα 6.10.** παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς την ικανοποίηση από την καθημερινή συμβολή του προϊσταμένου. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 συμμετέχοντες από τους οποίους, 7 άτομα δεν είναι “καθόλου ικανοποιημένα” (ποσοστό 3,3%), 18 άτομα είναι “χαμηλά ικανοποιημένα” (ποσοστό 8,4%), 56 άτομα είναι “μέτρια ικανοποιημένα” (ποσοστό 26,25), 85 άτομα είναι “σημαντικά ικανοποιημένα” (ποσοστό 39,7%), 48 άτομα είναι “πολύ ικανοποιημένα” (ποσοστό 22,4%). Η μέση τιμή είναι 3,7 και λαμβάνουμε υπόψη μας την απάντηση “σημαντική ικανοποίηση”.

Πίνακας 6.11. Ο προϊστάμενος μου δίνει ίσες αρμοδιότητες με τους συναδέλφους μου.

	N (%)	M.T.	T.A.
Καθόλου	19 (8,9%)		
Λίγο	34 (15,9%)		
Αρκετά	29 (13,6%)	3,75	1,411
Πολύ	31 (14,5%)		
Πάρα πολύ	101(47,2%)		

Στον **πίνακα 6.11.** αναλύονται οι απαντήσεις στο ερώτημα «εάν ο προϊστάμενος μου δίνει ίσες αρμοδιότητες με τους συναδέλφους» από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 συμμετέχοντες εκ των οποίων, 19 άτομα απάντησαν “ποτέ” (ποσοστό 8,9%), 34 άτομα απάντησαν “λίγο” (ποσοστό 15,9%), 29 άτομα απάντησαν “αρκετά” (ποσοστό 13,6%), 31 άτομα απάντησαν “πολύ” (ποσοστό 14,5%), 101 άτομα απάντησαν “πάρα πολύ” (ποσοστό 47,2%). Η μέση τιμή είναι 3,75 και λαμβάνουμε υπόψη την απάντηση “πολύ”. Παρατηρούμε ότι 53 άτομα (ποσοστό 24,8%) θεωρούν ότι ο Προϊστάμενος τους κάνει ανισοκατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων.

Πίνακας 6.12. Ο προϊστάμενος είναι βοηθητικός για τις στρατηγικές διεκπεραίωσης των καθημερινών εργασιών.

	N (%)	M.T.	T.A.
Καθόλου	15 (7,0%)		
Λίγο	39 (18,2%)		
Αρκετά	22 (10,3%)	3,83	1,397
Πολύ	29 (13,6%)		
Πάρα πολύ	109 (50,9%)		

Στον **Πίνακα 6.12.** γίνεται αναφορά στις απαντήσεις του ερωτήματος εάν ο Προϊστάμενος είναι βοηθητικός για τις στρατηγικές διεκπεραίωσης των καθημερινών εργασιών . Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 συμμετέχοντες από

τους οποίους, 15 άτομα (ποσοστό 7,0%) θεωρούν ότι ο προϊστάμενος δεν είναι “καθόλου βοηθητικός”, 39 άτομα (ποσοστό 18,2%) θεωρούν ότι ο προϊστάμενος είναι “λίγο βοηθητικός”, 22 άτομα (ποσοστό 10,3%) θεωρούν ότι ο προϊστάμενος είναι “αρκετά βοηθητικός”, 29 άτομα (ποσοστό 13,6%) θεωρούν ότι ο προϊστάμενος είναι “πολύ βοηθητικός”, 109 άτομα θεωρούν ότι ο προϊστάμενος είναι “πάρα πολύ βοηθητικός”. Η μέση τιμή είναι 3,83 και λαμβάνουμε υπόψη την απάντηση “πολύ βοηθητικός”. Παρατηρούμε ότι 54 άτομα (ποσοστό 23,2%) θεωρούν ότι ο προϊστάμενος δεν είναι «βοηθητικός στις στρατηγικές διεκπεραίωσης των καθημερινών εργασιών».

Πίνακας 6.13. Ο προϊστάμενος είναι βοηθητικός στη διαχείριση του χρόνου μου.

	N (%)	M.T.	T.A.
Καθόλου	15 (7,0%)		
Λίγο	46 (22,4%)		
Αρκετά	21 (9,8%)	3,71	1,421
Πολύ	30 (14,0%)		
Πάρα πολύ	100 (46,7%)		

Στον **Πίνακα 6.13.** εξετάζουμε την επίδραση του προϊσταμένου στην διαχείριση του χρόνου των υπαλλήλων. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 άτομα από τους οποίους, 15 άτομα θεωρούν ότι ο προϊστάμενος δεν είναι “καθόλου βοηθητικός” στην διαχείριση του χρόνου (ποσοστό 7,0%), 46 άτομα θεωρούν ότι ο προϊστάμενος είναι “λίγο βοηθητικός” στην διαχείριση του χρόνου (ποσοστό 22,4%), 21 άτομα θεωρούν ότι ο προϊστάμενος είναι “αρκετά βοηθητικός” στην διαχείριση του χρόνου (ποσοστό 9,8%) 30 άτομα ότι ο προϊστάμενος είναι “πολύ βοηθητικός” στη διαχείριση του χρόνου (ποσοστό 14,0%), 100 άτομα θεωρούν ότι ο προϊστάμενος είναι “παρά πολύ βοηθητικός” στην διαχείριση του χρόνου (ποσοστό 46,7%) . Η μέση τιμή είναι 3,71 και λαμβάνουμε υπόψη την απάντηση “πολύ βοηθητικός”. Παρατηρούμε ότι 61 άτομα θεωρούν ότι «ο προϊστάμενος δεν είναι βοηθητικός στην διαχείριση του χρόνου» (ποσοστό 29,4%).

Πίνακας 6.14. Ο προϊστάμενος δεν επιτρέπει να διακόπτεται η ροή της δουλειάς μου.

	N (%)	M.T.	T.A.
Καθόλου	32 (15,0%)		
Λίγο	40 (18,7%)		
Αρκετά	24 (11,2%)	3,52	1,540
Πολύ	28 (13,1%)		
Πάρα πολύ	90 (42,1%)		

Στον **Πίνακα 6.14** εξετάζουμε κατά πόσο ο Προϊστάμενος δεν επιτρέπει την διακοπή της ροής της εργασίας. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 άτομα από τους οποίους, 32 άτομα απάντησαν “καθόλου” (ποσοστό 15,0%), 40 άτομα απάντησαν “λίγο” (ποσοστό 18,7%) , 24 άτομα απάντησαν “αρκετά” (ποσοστό 11,2%) 28 άτομα απάντησαν “πολύ” (ποσοστό 23,1%) 90 άτομα απάντησαν “πάρα πολύ” (ποσοστό 42,1%). Η μέση τιμή είναι 3,52 και λαμβάνουμε υπόψη την απάντηση “πολύ”. Παρατηρούμε ότι 72 άτομα θεωρούν ότι «ο προϊστάμενος τους επιτρέπει την διακοπή της ροής της δουλειάς τους» (ποσοστό 23,7%).

Πίνακας 6.15. Ο προϊστάμενος, όταν υπάρχουν εργασιακές εντάσεις με τους συναδέλφους, βρίσκει αποτελεσματικές λύσεις και μειώνει το στρες.

	N (%)	M.T.	T.A.
Καθόλου	18 (8,4%)		
Λίγο	37 (17,3%)		
Αρκετά	24 (11,2%)	3,77	1,414
Πολύ	32 (15,0%)		
Πάρα πολύ	103 (48,1%)		

Στον **Πίνακα 6.15**, εξετάζουμε την συμβολή του προϊστάμενος στην διαχείριση των εργασιακών εντάσεων και την μείωση του άγχους. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 άτομα από τους οποίους, 18 άτομα απάντησαν “καθόλου” (ποσοστό 8,4%), 37 άτομα απάντησαν “λίγο” (ποσοστό 17,3%) 24 άτομα απάντησαν “αρκετά” (ποσοστό 11,2%). 32 άτομα απάντησαν “πολύ” (ποσοστό 15,0%) 103 άτομα

απάντησαν “πάρα πολύ” (ποσοστό 48,1%). Η μέση τιμή είναι 3,77 και λαμβάνουμε υπόψη την απάντηση “πολύ”. Παρατηρούμε ότι 55 άτομα θεωρούν ότι «ο προϊστάμενος τους δεν βρίσκει αποτελεσματικές λύσεις και δεν μειώνει το στρες όταν υπάρχουν εργασιακές εντάσεις» (ποσοστό 25,7%).

Πίνακας 6.16. Ο προϊστάμενος, όταν ένεκα συνθηκών αυξάνεται ο φόρτος εργασίας, γίνεται βοηθητικός και μειώνεται το στρες μου.

	N (%)	M.T.	T.A.
Καθόλου	22 (10,3%)		
Λίγο	43 (20,1%)		
Αρκετά	20 (9,3%)	3,66	1,476
Πολύ	30 (14,0%)		
Πάρα πολύ	99 (46,3%)		

Στον **πίνακα 6.16.** την συμβολή του προϊστάμενος στην μείωση του στρες όταν ο φόρτος εργασίας είναι αυξημένος. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 άτομα από τους οποίους 22 άτομα απάντησαν “καθόλου” (ποσοστό 10,3%), 43 άτομα απάντησαν λίγο (ποσοστό 20,1%), 20 άτομα απάντησαν “αρκετά” (ποσοστό 9,3%), 30 άτομα απάντησαν “πολύ” (ποσοστό 14,0%) , 99 άτομα απάντησαν “πάρα πολύ” (ποσοστό 46,3%). Η μέση τιμή είναι 3,66 και λαμβάνουμε υπόψη την απάντηση “πολύ”. Παρατηρούμε ότι 65 άτομα θεωρούν ότι «ο προϊστάμενος όταν αυξάνεται ο φόρτος εργασίας δεν είναι βοηθητικός και δεν μειώνει το στρες τους» (ποσοστό 30,4%).

Πίνακας 6.17. Ο προϊστάμενος, όταν εμφανίζω σωματικά συμπτώματα, με βοηθάει για να μειωθεί το στρες.

	N (%)	M.T.	T.A.
Καθόλου	13 (6,1%)		
Λίγο	27 (12,6%)		
Αρκετά	20 (9,3%)	4,02	1,305
Πολύ	36 (16,8%)		
Πάρα πολύ	118 (55,1%)		

Στον **πίνακα 6.17**, εξετάζουμε την συμβολή του προϊστάμενος στην μείωση του στρες όταν εμφανίζονται σωματικά. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι απάντησαν 214 συμμετέχοντες από τους οποίους, 13 άτομα απάντησαν “καθόλου” (ποσοστό 6,1%), 27 άτομα απάντησαν “λίγο” (ποσοστό 12,6%), 20 άτομα απάντησαν “αρκετά” (ποσοστό 9,3%), 36 άτομα απάντησαν “πολύ” (16,8%), 118 άτομα απάντησαν “πάρα πολύ” (ποσοστό 55,1%). Η μέση τιμή είναι 4,02 και λαμβάνουμε υπόψη την απάντηση “πολύ”. Παρατηρούμε ότι 40 εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος τους δεν τους βοηθάει όταν εμφανίζουν σωματικά συμπτώματα να μειώσουν το στρες (ποσοστό 18,7%).

Στους πίνακες από **6.5** έως **6.17** έχουμε καταγράψει την μέση τιμή (M.T) και την τυπική απόκλιση (T.A), από τα αποτελέσματα που καταγράφουμε διαπιστώνουμε ότι στο δείγμα μας δεν υπάρχουν ακραίες τιμές, καθώς η τυπική απόκλιση είναι κοντά στην μονάδα και τα σημεία των δεδομένων μας τείνουν να είναι κοντά στην αναμενόμενη τιμή του συνόλου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1. Εισαγωγή

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, είχε ως απώτερο σκοπό να εξετάσει την επίδραση στην ατομική απόδοση των υφισταμένων συμπεριφορών εκ μέρους του ηγέτη - άμεσα προϊσταμένου που πιθανόν ενεργοποιούν καταστάσεις άγχους και επιδρούν στην ατομική απόδοση των εργαζομένων. Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 214 εργαζόμενοι του e- ΕΦΚΑ των τοπικών διευθύνσεων που υπάγονται στην ΠΥΣΥ Δυτικής Ελλάδας, από τους συνολικά 438 υπηρετούντες, ήτοι ποσοστό 48,90%. Όπως προαναφέρθηκε ήδη, για τη διερεύνηση των υποθέσεων εργασίας πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση και κατόπιν θα γίνει προσπάθεια ερμηνείας των αποτελεσμάτων σχετικά με τις υποθέσεις που ερευνήθηκαν.

7.2. Συμπεράσματα Υπόθεσης 1

Αναφορικά με την πρώτη μας υπόθεση, ότι «η συμπεριφορά του προϊσταμένου μπορεί να ενεργοποιήσει καταστάσεις εργασιακού άγχους στους υφισταμένους», διαπιστώνουμε ότι η υπόθεση μας επιβεβαιώνεται .

Από την παρούσα έρευνα προκύπτει ότι, το ποσοστό των εργαζομένων που απάντησαν ότι «ο προϊστάμενος αποτελεί πηγή δημιουργίας στρες στους υφισταμένους του» από μερικές φορές έως πολύ συχνά ανέρχεται στο 38,3%, δηλαδή πάνω από 1 στους 3 εργαζόμενους θεωρεί, ότι ο προϊστάμενος είναι συνήθης πηγή άγχους.

Επίσης, διαπιστώνουμε, ότι συμπεριφορές που ενοχοποιούνται για την ενεργοποίηση του εργασιακού άγχους είναι παρούσες σε υψηλά ποσοστά. Ποσοστό 38,00% των εργαζομένων θεωρεί, ότι προϊστάμενος τους επιβάλλει ανεξήγητες τιμωρίες, ενώ οι εργαζόμενοι σε ποσοστό 41,2% θεωρούν ότι είναι θύματα εκφοβισμού από τον προϊστάμενο τους. Επίσης σε ποσοστό 39,3% οι εργαζόμενοι θεωρούν, ότι ο προϊστάμενος έχει επιδείξει συμπεριφορά που θέτει τους υφισταμένους εκτός ομάδας.

Από την ανάλυση μας διαπιστώνουμε ότι, συμπεριφορές που ενεργοποιούν το εργασιακό άγχος, προερχόμενες από τον προϊστάμενο, όπως εκφοβισμός ή παρενόχληση, εργασιακή ανασφάλεια, αποξένωση από την ομάδα, είναι παρούσες σημαντικό ποσοστό στατιστικά στην ερευνά μας.

Αναφορικά με την δευτερεύουσα υπόθεση μας που αφορούσε την συσχέτιση των αντιλήψεων που σχηματίζουν οι υφιστάμενοι για τις συμπεριφορές του προϊσταμένου και των δημογραφικών τους χαρακτηριστικών διαπιστώνουμε ότι :

- Η υπόθεση μας ότι «το φύλο των εργαζομένων» είναι στατιστικά σημαντικό για την διαμόρφωση της αντίληψη για τις συμπεριφορές του προϊσταμένου που αφορούν, το άγχος, τις ανεξήγητες τιμωρίες, τον εκφοβισμό και την αποξένωση από την ομάδα δεν επιβεβαιώθηκε.
- Η υπόθεση μας ότι τα «συνολικά χρόνια εργασίας» σχετίζονται με την αντίληψη για τις συμπεριφορές του προϊσταμένου που αφορούν, το άγχος, τις ανεξήγητες τιμωρίες, τον εκφοβισμό και την αποξένωση από την ομάδα επίσης δεν τεκμηριώθηκε.
- Η υπόθεση μας ότι η «θέση εργασίας στον οργανισμό», σχετίζεται με την αντίληψη για τις συμπεριφορές του προϊσταμένου που αφορούν, το άγχος, τις ανεξήγητες τιμωρίες, τον εκφοβισμό και την αποξένωση από την ομάδα επίσης δεν επιβεβαιώθηκε.
- Η υπόθεση μας ότι η «βαθμίδα εκπαίδευσης των υφισταμένων» σχετίζεται με την αντίληψη για τις συμπεριφορές του προϊσταμένου ου αφορούν, το άγχος, τις ανεξήγητες τιμωρίες, τον εκφοβισμό και την αποξένωση από την ομάδα δεν επιβεβαιώθηκε.
- Η υπόθεση μας ότι «η ηλικία των εργαζομένων», σχετίζεται με την αντίληψη για τις συμπεριφορές του προϊσταμένου που αφορούν, το άγχος, και την αποξένωση από την ομάδα δεν επιβεβαιώθηκε.

Τέλος όσον αφορά τις συμπεριφορές «ανεξήγητες τιμωρίες» και «εκφοβισμός» διαπιστώνουμε ότι η υπόθεσή μας επιβεβαιώθηκε και υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση της ηλικίας των εργαζομένων με την αντίληψη τους για την συμπεριφορά του προϊσταμένου.

7.3. Συμπεράσματα Υπόθεσης 2

Σχετικά με τη δεύτερη υπόθεση μας, ότι η ενεργοποίηση συγκεκριμένων συμπεριφορών από τον άμεσα προϊστάμενο αποφέρει μετρήσιμα αποτελέσματα στην ατομική απόδοση των υφισταμένων, διαπιστώνουμε από την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας ότι η υπόθεση μας επιβεβαιώνεται στατιστικά.

Η υπόθεση μας 2.1. ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της συμπεριφοράς του προϊστάμενου και της απόδοσης του εργαζόμενου (θετική ή αρνητική) επιβεβαιώνεται καθώς ένας στους τέσσερις συμμετέχοντες στην έρευνά ταυτίζουν την αρνητική τους ατομική απόδοση με την συμπεριφορά του προϊστάμενου. Οι εργαζόμενοι σε ποσοστό 25,2% θεωρούν ότι για την αρνητική τους απόδοση τους ευθύνεται ο προϊστάμενος τους. Για την θετική απόδοση τους οι υφιστάμενοι θεωρούν, ότι σε ποσοστό 46,3% ευθύνονται οι ίδιοι με τους συναδέλφους τους, ενώ η θετική επίδραση του προϊστάμενου στην απόδοση τους ανέρχεται μόλις στο ποσοστό του 7,9%. Επιπλέον οι εργαζόμενοι σε ποσοστό 37,9% δεν είναι ικανοποιημένοι από την καθημερινή συμβολή του προϊστάμενου στο πλαίσιο της εργασίας τους.

Οι εργαζόμενοι θεωρούν, ότι η συμβολή του προϊστάμενου για την «οποία αρνητική απόδοση» έχουν στο πλαίσιο της καθημερινής εργασιακής τους απόδοσης τους, είναι από «Μεγάλη ως πολύ Μεγάλη» σε ποσοστό 39,9%. Για την συμβολή του προϊστάμενου στην «όποια θετική απόδοση» των εργαζομένων στα πλαίσια της καθημερινής εργασιακής τους απόδοσης, σε ποσοστό 24,8% οι υφιστάμενοι θεωρούν ότι δεν υπάρχει «καμία συμβολή» ή υπάρχει «μικρή συμβολή».

Η υπόθεσή μας 2.2. ότι το εργασιακό περιβάλλον που διαμορφώνεται από τις καθημερινές παρεμβάσεις του ο προϊστάμενος, σχετίζεται με την ατομική απόδοση των εργαζομένων παρατηρούμε ότι η υπόθεση μας επιβεβαιώνεται στατιστικά.

Διαπιστώνουμε, ότι στο ερώτημα εάν ο προϊστάμενος μου δίνει ίσες αρμοδιότητες με τους συναδέλφους ποσοστό 24,8% θεωρούν ότι ο προϊστάμενος τους κάνει ανισοκατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων. Επιπλέον, παρατηρούμε ότι ποσοστό 23,2% των εργαζομένων θεωρούν, ότι ο προϊστάμενος δεν είναι βοηθητικός στις στρατηγικές διεκπεραίωσης των καθημερινών εργασιών. Ενώ και στην αποτύπωση

της συμμετοχής του προϊστάμενου στην διαχείριση εργασιακού χρόνου ποσοστό 29,4% των εργαζομένων θεωρεί ότι ο προϊστάμενος δεν είναι βοηθητικός στην διαχείριση του χρόνου. Ακόμα όταν εξετάζουμε κατά πόσο ο προϊστάμενος δεν επιτρέπει την διακοπή της ροής της εργασίας, οι εργαζόμενοι σε ποσοστό 23,7% θεωρούν ότι ο προϊστάμενος τους επιτρέπει την διακοπή της ροής της δουλειάς τους.

Στην υπόθεση 2.3. ότι η παρέμβαση του προϊστάμενου για την μείωση των επιπτώσεων του άγχους που βιώνουν οι εργαζόμενοι επιδρά στην ατομική απόδοση των εργαζομένων παρατηρούμε, ότι η υπόθεση μας επιβεβαιώνεται στατιστικά.

Αρχικά διαπιστώθηκε ότι μόλις το 2,8% των εργαζομένων δεν έχει καθόλου άγχος στο πλαίσιο ευθύνης απόδοσης στην εργασία του ενώ αντίθετα από «μέτριο άγχος έως παρά πολύ άγχος» για την απόδοση του στην καθημερινή εργασία του έχει ποσοστό 80,94% των εργαζομένων.

Αναφορικά με την συμβολή του προϊστάμενου στην διαχείριση των εργασιακών εντάσεων και την μείωση του άγχους, παρατηρούμε ότι σε ποσοστό 25,7% οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι προϊστάμενος τους δεν βρίσκει αποτελεσματικές λύσεις και δεν μειώνει το στρες. Ενώ όταν υπάρχει στρες λόγω του φόρτου εργασίας ο προϊστάμενος σε ποσοστό 30,4% είναι από «καθόλου ως λίγο βοηθητικός» και δεν μειώνει το στρες των εργαζομένων. Επιπλέον οι εργαζόμενοι σε ποσοστό 28,7%, θεωρούν ότι δεν έχουν την απαραίτητη βοήθεια από τον προϊστάμενο όταν εμφανίζουν λόγω στρες σωματικά συμπτώματα.

7.4. Γενικά συμπεράσματα

Η ερευνά μας για την ενεργοποίηση από τον άμεσα προϊστάμενο καταστάσεων άγχους στους υφιστάμενους και η επίδραση του στην ατομική απόδοση τους, όπως διαπιστώσαμε από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, δεν έχει μελετηθεί έως σήμερα, συνεπώς η παρούσα εργασία είναι μια πρωτότυπη μελέτη. Δεν διαθέτουμε ανάλογα στοιχεία για να κάνουμε συγκρίσεις των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων μας.

Διαπιστώνουμε από την ερευνά μας που έγινε στους εργαζόμενους του e-ΕΦΚΑ (ΠΥΣΥ Δυτικής Ελλάδας, Ζακύνθου Κεφαλληνίας και Λευκάδας), ότι η παρουσία εργασιακού άγχους είναι υψηλότερη, περίπου 80% των εργαζομένων δηλώνει ότι έχει άγχος για την εργασιακή του απόδοση. Το ποσοστό αυτό πιθανόν να εξηγείται από την

σχετικά πρόσφατη θεσμοθέτηση του e-ΕΦΚΑ ως ο βασικός ασφαλιστικός οργανισμός της Ελλάδας και καθολικός διάδοχος των δεκάδων ασφαλιστικών ταμείων που λειτουργούσαν στην χώρα μας. Μπορεί η τυπική έναρξη του να ξεκινάει από την 01\01\2017 αλλά η ουσιαστική λειτουργία των νέων δόμων και η κατανομή των αντιστοιχών αρμοδιοτήτων, την περίοδο της ερευνάς μας δεν είχε ολοκληρωθεί, με προφανή αποτελέσματα στην εργασιακή καθημερινότητα των υπαλλήλων του φορέα.

Παρατηρούμε, ότι η συμπεριφορά του άμεσα προϊσταμένου προς τους υφισταμένους σχετίζεται με την δημιουργία άγχους στους εργαζόμενους του φορέα. Περίπου το 1/3 των υπαλλήλων θεωρεί ότι ο προϊστάμενος τους είναι πηγή εργασιακού άγχους, επιπλέον συμπεριφορές που ενοχοποιούνται ως πηγές εργασιακού άγχους διαπιστώνουμε ότι είναι παρούσες στην ερευνά μας. Τα αποτελέσματα μας αυτά είναι σύμφωνα και με τις σύγχρονες προσεγγίσεις για τις επιπτώσεις της καταστροφικής ηγεσίας στους οργανισμούς και στους ακόλουθους Padilla at all (2007).

Η αντιμετώπιση του άγχους στους χώρους εργασίας, οι διαθέσιμες τεχνικές που μπορεί να βοηθήσουν τον εργαζόμενο να ανταπεξέλθει στην πίεση που ασκείται που στην σχετική βιβλιογραφία αναφέρονται ως (coping) διαπιστώνουμε και από την ερευνά μας ότι είναι παρούσες. Η κοινωνική υποστήριξη που προέρχεται από τον προϊστάμενο προστατεύει τον εργαζόμενο από τις επιπτώσεις του άγχους, μετριάζοντας την ένταση του, με άμεσο αποτέλεσμα το κλείσιμο του φαύλου κύκλου άγχους έντασης (Cobb, 1976).

Η ατομική απόδοση για αρκετούς μελετητές αφορά μόνο τις συμπεριφορές που μπορούν να παρατηρηθούν και να αξιολογηθούν, σύμφωνα με τον (Myrthy 1989), η ατομική απόδοση έχει τις έξης διαστάσεις: α) συμπεριφορές, β) απώλεια χρόνου, γ) απόδοση έργου, δ) διαπροσωπικές συμπεριφορές.

Διαπιστώσαμε από την ερευνά μας ότι μικρές παρεμβάσεις του προϊσταμένου που σχετίζονται με την διαχείριση του χρόνου της εργασίας, την απρόσκοπτη ολοκλήρωση του ανατεθειμένου έργου, τον διαχωρισμό και επιμερισμό των εργασιών, επιδρούν πολλαπλασιαστικά στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων.

7.5. Περιορισμοί της έρευνας και περαιτέρω έρευνα

Οι περιορισμοί της έρευνας σχετίζονται κυρίως με τις επιπτώσεις που επέφερε η πανδημία του Covid-19 στη χώρα. Οι απουσίες του προσωπικού από την υπηρεσία, η

παροχή τηλεργασίας, η αδυναμία δια ζώσης ενημέρωσης του σκοπού της έρευνας, δεν επέτρεψαν την μεγαλύτερη συμμετοχή του προσωπικού του e-ΕΦΚΑ στην παρούσα μελέτη. Η απότομη και βίαιη προσαρμογή της εργασιακής ρουτίνας στις νέες συνθήκες, αλλά και η κοινωνική απομόνωση που επιβλήθηκε λόγω της πανδημίας, επέφερε σημαντικές επιβαρύνσεις στην ψυχική υγεία των εργαζομένων.

Σημαντικός κρίνεται και ο παράγοντας της καχυποψίας που διαπιστώθηκε από τους συμμετέχοντες ως προς την διατήρηση της ανωνυμίας τους και της μη γνωστοποίησης των απαντήσεων τους στον ιεραρχικά προϊστάμενο τους. Η συνθήκη αυτή πιθανόν να αποτέλεσε αποτρεπτικό παράγοντα για να δοθούν ακραίες τιμές στις απαντήσεις των εργαζομένων.

Η αβεβαιότητα και το άγχος που δημιούργησε η πανδημία, ενδεχομένως να επηρέασαν και τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Προτείνεται η επανάληψη της έρευνας μετά την άρση των περιοριστικών μέτρων της πανδημίας και την επαναφορά των υπηρεσιών σε λειτουργική κανονικότητα.

Η έρευνά μας ανέλυσε συγκεκριμένες συμπεριφορές ενεργοποίησης του άγχους από τον προϊστάμενο. Ωστόσο σημαντικό ενδιαφέρον θα είχε να διερευνήσουμε παράλληλα αν και άλλες συμπεριφορές μπορούν να ενεργοποιήσουν αντίστοιχες αγχόνες καταστάσεις στους υφισταμένους και τα πιθανά αποτελέσματά τους.

Επειδή η έρευνά μας δεν διερεύνησε αν το μέγεθος της οργανικής μονάδας σε επίπεδο τμήματος, έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στα καταγεγραμμένα αποτελέσματα, αυτή η παράμετρος δύναται να αποτελέσει αντικείμενο επόμενων ερευνών.

Μια μελλοντική έρευνα θα ήταν δυνατόν να εστιάσει επίσης και στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του προϊσταμένου (Φύλο, ηλικία) και αν αυτά συσχετίζονται με τις αντιδράσεις των υφισταμένων και την ατομικής τους απόδοση.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. Ποια θέση εργασίας κατέχετε στο συγκεκριμένο οργανισμό;

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

2. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;.....

3. Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο Οργανισμό;

.....

4. Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε στο συγκεκριμένο οργανισμό;

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

5. Ποιο είναι το φύλο σας;

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

6. Ποια είναι η ηλικία σας;

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Έως 35 ετών | <input type="checkbox"/> Από 51 έως 67 ετών |
| <input type="checkbox"/> Από 36 έως 50 ετών | |

7. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ανώτατη Εκπαίδευση | <input type="checkbox"/> Διδακτορικό |
| <input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακό | <input type="checkbox"/> Λύκειο |
| | <input type="checkbox"/> Υποχρεωτική Εκπαίδευση |

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΑΣ

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

Κάθε πότε ο άμεσος προϊστάμενος σας παρουσιάζει τις παρακάτω συμπεριφορές ή / και χαρακτηριστικά κατά την καθημερινή ενασχόληση με την εργασία του, δηλαδή ποια είναι η συχνότητα παρουσίασης των παρακάτω δράσεων, ενεργειών, συμπεριφορών ή λήψης αποφάσεων του προϊσταμένου σας;

	Ο προϊστάμενός σας:	Ποτέ	Σπάνια	Κάποιες Φορές	Συχνά	Πολύ
8	Δημιουργεί στρες στους υφισταμένους του;	1	2	3	4	5
9	Επιβάλλει ανεξήγητες «τιμωρίες» σε υφισταμένους του;	1	2	3	4	5
10	Μερικές φορές όταν οι υφισταμένοι του δεν θέλουν να κάνουν κάποια εργασία, ένεκα φόρτου, τους εκφοβίζει για τις συνέπειες της άρνησής τους;	1	2	3	4	5
11	Επιδεικνύει συμπεριφορές που κάνουν τους υφισταμένους του να αισθάνονται εκτός ομάδας (ότι δεν είναι μέλη της ομάδας εργασίας);	1	2	3	4	5

ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ

12. Σκεφτείτε την πιο (την περισσότερο, την πλέον) αρνητική στιγμή σας, στα πλαίσια της απόδοσής σας, στον οργανισμό που εργάζεστε και αναλογιστείτε ποιος ευθυνόταν για αυτήν την αρνητική απόδοση (Δώστε μία μόνο απάντηση)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Εσείς ο ίδιος (η ίδια) | <input type="checkbox"/> Ο προϊστάμενός σας |
| <input type="checkbox"/> Εσείς μαζί με άλλους συναδέλφους σας | <input type="checkbox"/> Ένας ή περισσότεροι συνάδελφοι |
| | <input type="checkbox"/> Εξωγενείς παράγοντες |

13. Σκεφτείτε την πιο (την περισσότερο, την πλέον) θετική στιγμή σας, στα πλαίσια της απόδοσής σας, στον οργανισμό που εργάζεστε και αναλογιστείτε ποιος ευθυνόταν για αυτήν την θετική απόδοση (Δώστε μία μόνο απάντηση)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Εσείς ο ίδιος (η ίδια) | <input type="checkbox"/> Ο προϊστάμενός σας |
| <input type="checkbox"/> Εσείς μαζί με άλλους συναδέλφους σας | <input type="checkbox"/> Ένας ή περισσότεροι συνάδελφοι |
| | <input type="checkbox"/> Εξωγενείς παράγοντες |

14. Πως θα χαρακτηρίζατε το εαυτό σας, αναφορικά με την ευθύνη απόδοσης στην καθημερινή εργασία, και το επίπεδο άγχους (στρες) που αισθάνεστε για την εκπλήρωση της εργασίας (Δώστε μία μόνο απάντηση)

1	2	3	4	5
Κανένα Άγχος ΠοτέΛίγο Άγχος ...Μέτριο ΆγχοςΑρκετό Πάρα Πολύ.....				

15. Σε σχέση με την καθημερινή συμβολή του προϊσταμένου σας, πόσο ικανοποιημένος από την εργασία σας αισθάνεστε; (Δώστε μόνο μία απάντηση)

1	2	3	4	5
Καθόλου Ικανοποιημένος ...Χαμηλή Ικανοποίηση ...Μέτρια ...Σημαντική ...Πολύ Μεγάλη				

16. Ποια είναι η συμβολή του Προϊσταμένου σας στην (όποια) «αρνητική απόδοσή σας» στα πλαίσια της ανάληψης των εργασιακών σας ευθυνών; (Δώστε μόνο μία απάντηση)

1	2	3	4	5
Καμία Συμβολή	Μικρή.....	Έτσι κι έτσι	Σημαντική	Πολύ Μεγάλη

17. Ποια είναι η συμβολή του Προϊσταμένου σας στην (όποιου βαθμού) «θετική απόδοσή σας» στα πλαίσια της ανάληψης των εργασιακών σας ευθυνών; (Δώστε μόνο μία απάντηση)

1	2	3	4	5
Καμία Συμβολή	Μικρή.....	Έτσι κι έτσι	Σημαντική	Πολύ Μεγάλη

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

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

Η βαθμολογία για τις επόμενες ερωτήσεις που πρέπει να σημειώσετε, στο αντίστοιχο πλαίσιο (δεξιά), κυμαίνεται από το 1 έως το 5 και οι βαθμοί σημαίνουν:

1 = καθόλου (1 = απόλυτα καθόλου ή δεν κάνει αυτήν τη δράση ο προϊστάμενος), **2**
= λίγο, **3** = μέση κατάσταση με τάση προς το πολύ, **4**= πολύ, **5**= πάρα πολύ

Ποια είναι η απόδοση / αποτελεσματικότητά σας στις παρακάτω καθημερινές εργασιακές δράσεις στα πλαίσια της συμβολής του Προϊσταμένου σας:	Βαθμολόγηση (Από 1 έως 5)
18. Ο προϊστάμενός μου κατανέμει τις ευθύνες των εργασιών της μονάδας (οργανισμού) με εύστοχο τρόπο ώστε να αναλαμβάνω ίσες με τους συναδέλφους μου αρμοδιότητες, κατάσταση που διευκολύνει την απόδοσή μου.	
19. Ο προϊστάμενός μου είναι βοηθητικός στη επιλογή που κάνω για τις στρατηγικές (τρόπους) διεκπεραίωσης των καθημερινών εργασιών, ώστε να είμαι αποτελεσματικότερος /αποτελεσματικότερη	
20. Ο προϊστάμενός μου είναι βοηθητικός στα πλαίσια της διαχείρισης που κάνω για τον εργασιακό μου χρόνο (δηλαδή, με βοηθάει να χειρίζομαι τον χρόνο μου όπως νομίζω καλύτερα και αποτελεσματικότερα);	
21. Ο προϊστάμενός μου δεν επιτρέπει στους συναδέλφους μου να διακόπτουν τη ροή της δουλειάς μου για να μου ζητήσουν βοήθεια, αναλαμβάνοντας εκείνος να τους «βοηθάει», προστατεύοντας, έτσι, το δικό μου εργασιακό χρόνο και την απόδοσή μου;	
22. Όταν υπάρχουν «εργασιακές εντάσεις – συγκρούσεις» με συναδέλφους, ο προϊστάμενός μου βρίσκει αποτελεσματικές λύσεις μειώνοντας (ή εξαλείφοντας) το στρες που μου προκαλούν αυτές οι	

εντάσεις - συγκρούσεις;	
23. Όταν, ένεκα συνθηκών, αυξάνεται ο φόρτος εργασίας μου, ο προϊστάμενός μου είναι πολύ βοηθητικός, με διάφορους τρόπους, ώστε να μειώνεται το άγχος μου και να αυξάνεται η απόδοσή μου;	
24. Όταν εμφανίζω «σωματικά συμπτώματα» (πόνους, ζαλάδες, πυρετό, κλπ) είτε λόγω στρες είτε λόγω αδιαθεσίας, ο προϊστάμενός μου γίνεται πολύ βοηθητικός στην αντιμετώπισή τους, με αποτέλεσμα τη μείωση των συμπτωμάτων (και ενδεχομένως του στρες);	

Ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Κακούρης Α 2013 «Διοίκηση επιχειρησιακών λειτουργιών» Εκδόσεις Προπομπός
2. Καρκατσούλης, Π. (2004). «Το κράτος σε μετάβαση. Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το νέο «δημόσιο μανάτζμεντ» στη «διακυβέρνηση». Εκδ. Ι. Σιδέρη, Αθήνα.
3. Μαδιανός, Μ (2003) «Βασικά στοιχεία Κλινικής Ψυχιατρικής», Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
4. Μάνος Νικ 1997. «Βασικά στοιχεία κλινικής ψυχιατρικής». Εκδόσεις University Studio Press.
5. Μακρυδημήτρης, Αντώνης. «Διοίκηση και Κοινωνία, Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα.», Εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα (1999).
6. Μιχαλόπουλος Ν. 2003. «Από τη δημόσια Γραφειοκρατία στο δημόσιο management», Εκδόσεις Παπαζήσης
7. Μπαμπινιώτης Γεώργιος «Λεξικό της νέας Ελληνικής Γλώσσας» 4η Έκδοση 2012 Κέντρο Λεξικολογίας
8. Ξηροτύρη Σ.-Κουφίδου, Σ. «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», Εκδόσεις Ανικούλα (2001).
9. Παπαγεωργίου, Ι. (2015). «Θεωρία δειγματοληψίας». Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών
10. Παπακωνσταντίνου Α. (2007) «Η συνταγματική αρχή της αξιοκρατίας και το νέο σύστημα.
11. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, και Δημήτρης Μπουραντάς. «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Μένου (2003).
12. Παπούλιας Δ. (2002) «Η στρατηγική Διοίκησης Επιχειρήσεων και αλλαγών» . Εκδόσεις Καστανιώτης.
13. Παρθενόπουλος Ν. Κωνσταντίνος. «Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Θεωρίες Εμπειρίες Πρακτικές και Προοπτικές», Εκδόσεις Ζ
14. Πετρίδου Ε. «Διοίκηση Μανάτζμεντ», Εκδόσεις Ζυγός , 2001
15. Ρωσσίδης Φ. Ιωάννης, (2014), «Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μανάτζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση» Εκδ. Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα
16. Σπανού, Καλλιόπη. «Διοίκηση, πολίτες και δημοκρατία», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα (2000).

17. Σπανού, Καλλιόπη «Οργάνωση και εξουσία. Προβλεψιμότητα και διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση», Εκδόσεις Παπαζήση (1992)
18. Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Rosili.
19. Τάχος, Αναστάσιος Ι. «Ελληνικό διοικητικό δίκαιο», Εκδόσεις Σάκκουλα, 1996.

NOMΟΘΕΣΙΑ

20. Ν.1811/1951 (ΦΕΚ 141/16-05-1951
21. Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44 /Α/11-2-2014).
22. Ν.3528/2007 (ΦΕΚ 26 /Α/9-2-2007)
23. Ν.4369/2016. (ΦΕΚ 33 /Α//27.02.2016)

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

24. Aldwin, C.M.(1994). «Stress. Coping and Development. An Integrative Perspective». New York: Guildford.
25. Avolio BJ, Bass BM, Walumdwa FO, Zhu W. 2004a. Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Test. Redwood City, CA: Mind Gardem.
26. Avolio, B.J. & Gardnew, W.L (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quaterly, 16 (3) 315-338.
27. Avolio, B.J. & Gardnew, W.L, Walumbwa, F.O., Luthans, F. & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader's impact follower attitudes and behaviors. The Leadership Quarterly 15(6), 801-823
28. Bass, B. E. (1985). «Leadership and performance beyond expectations.» New York: Free Press.
29. Bass. B. M. (1999). «Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology» 8(1). 9-32
30. Beck, A. T. (1976). «Cognitive therapy and the emotional disorders». International Universities Press.

31. Beehr.T.A. & Bgahat, R.S. (1995). «Human Stress and Cognition in Organizations. An Integrated Perspective». New York. Wiley & Sons.
32. Berhr T.A & Franz T. (1987) «The current debates about the meaning of job stress. Journal of organizational Behavior Management» 8, 5-18
33. Bickford, (2005) Stress in the Workplace: A General Overview of the Causes, the Effects, and the Solutions Canadian Mental Health Association Melani Bickford.
34. Chovwen, (2013) Determinants of Organizational Citizenship Behaviour among Employees of Public and Private Organizations
35. Blackburn, I. & Davidson, K. (1990) «Cognitive therapy for depression and anxiety.»
36. Blackwell Scientific Publications, Oxford, Elliot, G.R & Eisdorfer, C. (1982) «Stress and Human Heath», New York: Springer.
37. Bryman, A., (1995). «Quantity and quality in social research». Routledge, London.
38. Burke,R.J.(1993). «Organizational-level interventions to reduce occupational stressors.»
39. Burns, J. M. (1978). «Leadership». New York: Harper & Row Publishers.
40. Cameron , K. (2013). «Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results». San Francisco: Berrett- Koehler Publishers.
41. Cameron Kim, James E. Dutton and Robert E, Quin.(2003) «Positive Organizational Scholarship» Foundations of a New Discipline, Berret -Koehker Publisher
42. Cameron, K. & Plews, E (2012). «Positive leadership in action» Applications of POS by Jim Mallozzi, CEO, prudential real estate and relocation. Organizational Dynamics, 41 (2) 99-105
43. Cameron, K. S., Dutton, J.E. & Quinn, R.E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. Positive Organizational Scholarship, 3-13.
44. Cassitto, Fattorini, Gilioni & Rengo, 2003) Raising awareness of psychological harassment at work,
45. C. Chovwen, A. Ogunsakin - African Research Review, 2013),
46. Cherniss,C.(1980). Staff Burnout-Job stress in Human Services. Beverly Hills: Sage.

47. Clark, D.M , Beck, A.T (1988) Cognitive Approaches. In C.G. Last & M. Hersen (eds), Handook of Anxiety Disorders, Pergamon Press, Oxford
48. Cobb S. & Rose, R.M (1973) Hypertension, peptic ulcer and diabetes in air traffic controllers, *Journal of the American Medical Association*, 224, 489-492.
49. Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38, 300-318.
50. Conger JA, Kanungo RN. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage 288pp
51. Cook, C. and Hunsaker, P.L (2001) «Management and Organizational Behavior». 3rd Edition, Irwin McGraw-Hill, New York.
52. Cooper, C.L., Dewe, P.J. & O 'Driscoll.MP (2001).*Organizational Stress. A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. London: Sage.
53. Cooper, C.L. & Robertson,I.T. (1995). *Work Psychology. Understanding human behavioral the workplace*.2nd edition. London Pitman.
54. Copmas, B.E. (1987b). Coping with stress during childhood and adolescence. *Psychological Bulletin*, 101(3), 393-403.
55. Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160–169
56. David Courpasson, Mike Reed *Organization* , Voll 22 Issue 1
57. David J Collis & Cynthia Montgomery. (1995). *Competing on Resarces; Strategy in the 1990s (on) Knowledge and strategy* by Michael H. Zack
58. Day D. V. and J. Antonakis (2011), «The nature of leadership», Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc.
59. Dewe,p.,Cox,T.,& Ferguson,E.(1993).Individual strategies for coping with stress and work: A review. *Work and Stress*, 7,5-15.
60. Dina V. Krasikova, Stephen G. Green, James M. LeBreton, *Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda 2013* *Journal of Management The Int Society for Research* Volume 39 Issue 5, July 2013.
61. Dixit, A. (2002). «Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative.

62. Dohrenwend, B.P, Shrout, P.E Egri, G & Mendelson F.S (1980) «What psychiatric screening scales measure in general population: The components of demoralization by contrast with other dimensions of psychopathology». Archives of General Psychiatry, 37.
63. Donnerstein E & Wilson D. W (1976) «Effects of noise and perceived control on ongoing and subsequent aggressive behavior». Journal of Personality and Social Psychology 34(774-781)
64. Drenth, P.J.D. Thierry.H & de Wolff, C.J (1998) Work Psychology. Handbook of Work and Organizational Psychology. 2nd edition. Psychology Press
65. Edelstein L. (1984) maternal bereavement: Coping with the unexpected death of a child. New York: Praeger
66. Edworthy A (2000). Managing Stress. Guides to good Practice. London: Open University Press.
67. Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007) Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model The Leadership Quarterly 18(3):207-216
68. Elliott, G. R., & Eisdorfer, C. (1982). Stress and human health. New York: Springer Miller D. Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. Entrepreneurship Theory and Practice. Volue 35, 873-894
69. F. Luthans, B. Avolio. (2003) «Authentic Leadership Development», Berrett-Koehler Puplicer
70. Ferris G.R & Buckley, M.R (1996) «Human Resource Management Perspectives Context, Functions, and Outcomes». 3rd edition. N.J.: Prentice Hall.
71. Fincham,R. & Rhodes.P. (1999). «Principles of Organizational Behaviors». Third edition, Oxford, Oxford University Press.
72. Fisher J. (1986) Stress and strategy. London: Lawrence Erdaum Associates
73. Freeman, A. Pretzer, J. Fleming, B. , Simon K.M (1990) Clinical applications of cognitive therapy. Plenum New York
74. Freud. S (1895). Studies on Hysteria
75. Freud. S (1926) The Question of Lay Analysis
76. Gardener, W. L. , Avolio, B. J., Luthans, F. , May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly 16 (3) , 343-372.

77. Garmezy & M.Rutter (Eds) Stress coping and development in children. New York: McGraw- Hill.
78. Grant, K. E., & Compas, B. E. (1995). Stress and anxious-depressed symptoms among adolescents: Searching for mechanisms of risk. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 63(6), 1015–1021
79. Greenberg.J. & Baron,R.A.(2000). *Behavior in Organizations*. 7t h edition (international).
80. Hellhamer, D.H & Wades (1993) Endocrine correlates of stress vulnerability. *Psychotherapy and Psychosomatics*. 60, 8-17
81. Herbert, T.B, Cohen, J (1993) Stress and immunity in humans: A meta-analytic review, *Psychosomatics*, 60, 8-17
82. Ivanchevich.J.M. & Ganster.D.C. (1986). *Job Stress. From Theory to Suggestion*.London:The Hawthorn Press.
83. Jonhson J.H (1986) *Life events as stressors in childhood and adolescence* . Newbury Rark, CA: Sage
84. Kahn, R.L. (1979). Aging and social support. In M.W. Riley (Ed.), *Aging from birth to death: Interdisciplinary perspectives* (pp. 77-91). Boulder: American Association for the Advancement of sciences selected symposium No. 30.
85. Kahn. R., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. Στο: Dunnette, M. D.(Ed.),*Handbook of industrial and organizational psychology*,pp.571 - 648.Chicago:RandMcNally.
86. Kosten e.t. al: (1985) Hassles , heath and personality, *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, (478-485)
87. Lazarus, R.S & Folkam S. (1984a) *Stress , appraisal and coping* . New York: Springer
88. Lazarus, R.S & Folkam S. (1984b) *Coping and adaptation*. W.D Gentry (Ed.) *Handbook of behavioral medicine*. New York: Guilford
89. Lazarus,R. & Folkman.S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*.New York:Springer.
90. Lipman-Blumen (2005) «Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions by Jean Lipman-Blumen Leader to Leader Spring
91. Luri Muse, Stanley G., Harris William (2008) *Journal of Organization Behaviors*, Volume 29, Issu 2, Page 147-261.

92. Lubit H.ROY (2004). Coping with Toxic Managers, Subordinates and Other Difficult people. FT Press, 2004
93. Matteson, M.T. & Ivanchevich, J.M. (1987). Controlling Work Stress. San Francisco: Jossey-
94. Miller D. Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. Entrepreneurship Theory and Practice. Volue 35, 873-894
95. Miller, N.E (1959) Liberalization of basic S-R concepts: Extensions to conflict behavior, motivation and social learning. In S. Kohn (Ed) Psychology: A study of science (Vol.2) New York: McGraw- Hill.
96. Millerm N.E (1983) Behavioral medicine: Symbiosis between laboratory and clinic. Annual Review of Psychology, 34, 1-31
97. Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. Journal of Applied Psychology, 79, 475-480.
98. Motowidlo, S.J., Manning, M.R. and Packard, J.S. (1986). Occupational stress: Its causes and Consequences for job performance. Journal -of-Applied-psychology, Nov, 71(4).
99. Mowrer O.H (1939) A stimulus response analysis of anxiety and its role as reinforcing agent. Psychological Review 46(6) , 5553-565
100. Murphy, I.R. , Keita, G.P , Hurrell, J. Jr & Sauter, S.L (1995) Jod Interventions. Washington , D.C: American Psychological Association.
101. Padilla Art & Robert Hogan. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments The Leadership Quarterly 18(3):176-194
102. Quik. J.& C. Quik (1984) Organizational stress and preventive management. New York: McGraw- Hill.
103. R.N Kanungo , M.Mendonca. (1996) Ethical Dimensions of Leadership, CA: Sage
104. Reave, L. (2005) Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. The Leadership Quarterly, 16(5), 655-687.
105. Reed. G. (2004) Introduction: Bureaucracy in the Age of Enterprise Review», The Journal of Human Resources.
106. Robbins.S.P. (2001). Organizational Behavior--9th edition.Prenhall

107. Rosendberg M. (1965) Society the adolescent of self -image. Princentom
108. Rush, 1953
109. Rutter M, & Quinton D. (1984) Parental psychiatric disorder: Effects on children. Psychological Medicine 14, (853-880)
110. Sarafino, E.P (1990), Health Psychology: Biopsychosocial Interactions. New York. Wiley
111. Sarason, I.G (1980) Test anxiety: Theory research and applications. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaun Associate.Inc.
112. Schultz, D.P & Schultz, S.E (1994). Psychology and Work today. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. 6th edition. New York: MacMillan
113. Selye, H (1950) Stress. Montreal: Acta
114. Selye, H (1956) The Stress of Life. New York: McGraw-Hill
115. Selye, H (1975) Stress. Without Distress. New York: New American Library #
116. Skamir .B & R.J House: The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory : Organization Science (4) 557-594
117. Skinner, B.F (1968) The Technology of Teaching. New York: Meredith Corporation pp.61-2, 64-5,155-8, 167-8.
118. Stephen P. at all (2022) «Essentials of Organizational Behavior, 11th edition, Stephep P., Robbins & Timothy A. Publisher : Pearson Education Inc.
119. Stotland E. (1987) Stress R. Corsini (Ed.) Concise encyclopedia of psychology. New York: Wiley
120. Stough R. & Wandersman, A (1980) Optimizing environments: Research practice, and policy. Washington, D.C: Environmental Design Research Association
121. Schys & Schilling (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. The Leadership Quarterly, 24, 138-140
122. Thoits, P. A. (1991). Gender differences in coping with emotional distress. In J. Eckenrode (Ed.), The Plenum series on stress and coping. The social context of coping (p. 107–138). Plenum Press
123. Thornton, G. C. (1980). Psychometric properties of self- appraisals of job performance. Personnel Psychology, 33, 263–270
124. Trivedi & Cupta, 2010 An overview of indian researchin anxiety disorders. Indian journal of Psychiatry, 52 (Suppl 1), S 210-8

125. Decision Process Theory (Vroom & Yetton, 1973). Constructive Controversy, the Vroom-Yetton Model, and Managerial Decision- Making Journal of Occupational Behaviour Vol. 7, No. 2 (Apr., 1986), pp. 125-138 (14 pages)
126. Wallerstein J. S (1983) Children of divorce: Stress and developmental tasks, N.
127. Warr,P.(2002). Psychology at Work. 5th edition. London Penguin.
128. Watson J. B and Rayner R. (1920) Conditioned emotional reaction , Journal of Experimental Psychology 3, 1-14
129. Weiss, R. (1974). The provision of social support. In Z. Rubin (Ed.)Doing unto others. Englewood cliffs, N.J.: Prentice-Hall Work and Stress. 7,77-87
130. Welbourne, et. Al. 1998
131. Williams Paul T.(2005) Waste Treatment and Disposal Jons Wiley & Sons Ltd
132. Yammarino, F. J. & Bass, B.M. (1990). Transformational Leadership and multiple levels of analysis. Human relations, 43 (10) 975-995.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

133. [https:// osha.europa.eu](https://osha.europa.eu).
134. [https:// osha.europa.eu/en/safety-in-figure](https://osha.europa.eu/en/safety-in-figure)