



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (Executive MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ
ΣΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Χριστιάνα - Μαρία Ελ. Αγαπάκη

Πειραιάς, Δεκέμβριος 2020

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε-ΜΒΑ» με τίτλο

..... ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ

..... ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας..... Χριστιάνα.....

Όνοματεπώνυμο..... ΧΡΗΣΤΙΑΝΑ - ΜΑΡΙΑ ΑΓΑΠΑΚΗ.....

Ημερομηνία..... 21/12/2020.....



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (Executive MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ
ΣΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Χριστιάνα - Μαρία Ελ. Αγαπάκη

Επιτροπή:

Φιλόθεος Νταλιάνης – Επίκ. Καθηγητής (Επιβλέπων)

Νικόλαος Γεωργόπουλος – Καθηγητής

Ευαγγελία Κοπανάκη – Επίκ. Καθηγήτρια

Πειραιάς, Δεκέμβριος 2020

Αφιερώσεις

*Στους γονείς μου, Ελευθέριο και Μαρία
και στον αδελφό μου, Μεγακλή,
για την πίστη τους σε εμένα
και
Στην Εβελίνα μου,
που από την πρώτη μέρα ήταν σίγουρη
πως θα τα καταφέρω,
γιατί όπως συνηθίζει να λέει:
“αλλιώς, δεν θα ήμουν η νονά της”..*

ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η τοξική ηγεσία συναντάται όλο και συχνότερα στις επιχειρήσεις, με την εμφάνισή της να έχει αρνητικές συνέπειες τόσο για τις ίδιες, όσο και για τους εργαζόμενους σε αυτές. Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό να μελετηθεί η επίδραση που μπορεί να έχει η παρουσία της τοξικής ηγεσίας στο ψυχολογικό σύμβολο των εργαζομένων.

Τα δεδομένα της έρευνας συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου, στο οποίο απάντησαν 210 εργαζόμενοι σε διάφορες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για την παρούσα εργασιακή τους κατάσταση, για τη συμπεριφορά του εργοδότη τους και για το είδος της δέσμευσής τους με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Από τα αποτελέσματα προέκυψε ισχυρή αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην τοξική ηγεσία και στο σχεσιακό σύμβολο, ενώ το συναλλακτικό σύμβολο δεν έδειξε να επηρεάζεται από την συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας. Συνεπώς, η τοξική ηγεσία φάνηκε πως είναι εξαιρετικά επιζήμια για το σχεσιακό ψυχολογικό σύμβολο.

Σημαντικοί όροι: τοξική ηγεσία, ψυχολογικό σύμβολο, σχεσιακό ψυχολογικό σύμβολο, συναλλακτικό ψυχολογικό σύμβολο.

Ευχαριστίες:

Με τη φοίτησή μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, πραγματοποιήθηκε για εμένα ένας υψηλός στόχος, ή αλλιώς, ένα “όνειρο ζωής”. Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, ένα απαιτητικό αλλά συνάμα όμορφο ταξίδι φτάνει στο τέλος του. Αισθάνομαι, λοιπόν, την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους εκείνους τους ανθρώπους που συνέβαλλαν στην πραγματοποίησή του.

Πρωτίστως, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στον Επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Φιλόθεο Νταλιάνη, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και για την τιμή που μου έκανε να συνεργαστούμε. Η υπομονή και η πολύτιμη βοήθειά του κατά την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας συνέβαλλαν τα μέγιστα στην ολοκλήρωσή της.

Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω τον Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, κύριο Δημήτριο Γεωργακέλλο, καθώς και όλους τους καθηγητές για τις γνώσεις που μου μεταλαμπάδευσαν και τις εμπειρίες που μου προσέφεραν, οι οποίες ανέδειξαν ακόμη περισσότερο την αξία του εν λόγω Προγράμματος και δικαίωσαν την επιλογή μου.

Ευχαριστώ, ακόμη, τους φίλους μου, που υποστήριξαν την προσπάθειά μου και βοήθησαν προωθώντας το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για την παρούσα έρευνα, προκειμένου να συλλεχθούν όσο το δυνατόν περισσότερα δεδομένα. Ιδιαίτερη μνεία και ένα τεράστιο ‘ευχαριστώ’ στην αδελφική μου φίλη Δέσποινα Αλεξανδρή, για τον υπερβάλλοντα ζήλο που επέδειξε στο ζήτημα αυτό.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιάς μου, την οικογένειά μου που πιστεύει σε εμένα και στις δυνατότητές μου όλα αυτά τα χρόνια : τους γονείς μου, για την απεριόριστη στήριξη τους σε κάθε μου εγχείρημα, τόσο σε ψυχολογικό - συναισθηματικό όσο και σε υλικό επίπεδο, καθώς και τον αδερφό μου για τη συνεχή ηθική και έμπρακτη υποστήριξή του.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ.....	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	viii
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
2. ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (Toxic Leadership).....	3
2.1 Ορισμός Τοξικής Ηγεσίας.....	3
2.2 Χαρακτηριστικά Τοξικών Ηγετών.....	5
2.3 Συμπεριφορές Τοξικών Ηγετών.....	7
2.4 Αιτίες – Προέλευση Τοξικής Ηγεσίας.....	9
2.5 Επιπτώσεις – Συνέπειες Τοξικής Ηγεσίας.....	12
2.6 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	14
3. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ (Psychological Contract).....	16
3.1 Ορισμός Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	16
3.2 Χαρακτηριστικά του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	19
3.3 Τύποι Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	24
3.4 Οι Έννοιες της Διάρρηξης και της Παραβίασης του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	27
3.5 Πηγές Διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	30
3.6 Συνέπειες – Αποτελέσματα της Διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	32
3.7 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	34
4. Η ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ.....	37
5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	38
5.1 Ερωτηματολόγιο.....	38
5.2 Κλίμακες.....	39

5.2.1 Κλίμακα Τοξικής Ηγεσίας.....	39
5.2.2 Κλίμακα Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	41
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	42
6.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	42
6.2 Παρούσα Εργασιακή Κατάσταση.....	43
6.3 Τοξική Ηγεσία.....	45
6.3.1 Ανάλυση της Τοξικής Ηγεσίας με βάση το Φύλο και το Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	46
6.3.2 Ανάλυση της Τοξικής Ηγεσίας με βάση τα Εργασιακά Δεδομένα.....	47
6.4 Ψυχολογικό Συμβόλαιο.....	49
6.4.1 Ανάλυση του Ψυχολογικού Συμβολαίου με βάση το Φύλο, την Οικογενειακή Κατάσταση και το Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	50
6.4.2 Ψυχολογικό Συμβόλαιο και Θέση στην Ιεραρχία της Επιχείρησης.....	52
6.5 Συσχετίσεις Μεταβλητών.....	53
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	56
7.1 Ανασκόπηση Αποτελεσμάτων.....	56
7.2 Περιορισμοί Έρευνας.....	58
7.3 Μελλοντική Έρευνα.....	59
7.4 Πρακτικές Προεκτάσεις.....	60
8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	61
9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	68
9.1 Πίνακες.....	68
9.2 Ερωτηματολόγιο.....	70

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΠΙΝΑΚΕΣ:

<i>Πίνακας 3.5.1. Πηγές Διάρρηξης Ψυχολογικού Συμβολαίου.....</i>	31
<i>Πίνακας 5.2.1. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Τοξικής Ηγεσίας.....</i>	40
<i>Πίνακας 5.2.2. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Ψυχολογικού Συμβολαίου.....</i>	41
<i>Πίνακας 6.1.1. Ηλικία δείγματος.....</i>	42
<i>Πίνακας 6.1.2. Συνολική Εργασιακή Εμπειρία δείγματος.....</i>	43
<i>Πίνακας 6.2.1. Έτη Απασχόλησης στην Παρούσα Επιχείρηση.....</i>	44
<i>Πίνακας 6.3.1. Παρουσία Τοξικής Ηγεσίας.....</i>	46
<i>Πίνακας 6.4.1. Είδη Ψυχολογικού Συμβολαίου.....</i>	49
<i>Πίνακας 6.4.1.1. Ψυχολογικό Συμβόλαιο και Φύλο.....</i>	50
<i>Πίνακας 6.4.1.2. Ψυχολογικό Συμβόλαιο και Οικογενειακή Κατάσταση.....</i>	51
<i>Πίνακας 6.4.1.3. Ψυχολογικό Συμβόλαιο και Επίπεδο Εκπαίδευσης.....</i>	52
<i>Πίνακας 6.4.2.1. Ψυχολογικό Συμβόλαιο και Θέση στην Ιεραρχία της Επιχείρησης....</i>	53
<i>Πίνακας 6.5.1. Συσχετίσεις Μεταβλητών.....</i>	55
<i>Πίνακας 9.1.1. Τοξική ηγεσία και Φύλο.....</i>	68
<i>Πίνακας 9.1.2. Τοξική ηγεσία και Επίπεδο Εκπαίδευσης.....</i>	68
<i>Πίνακας 9.1.3. Τοξική Ηγεσία και Θέση στην Ιεραρχία της Επιχείρησης.....</i>	69
<i>Πίνακας 9.1.4. Τοξική Ηγεσία και Τομέας Απασχόλησης.....</i>	69

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ:

<i>Διάγραμμα 1: Φύλο δείγματος.....</i>	42
<i>Διάγραμμα 2: Οικογενειακή Κατάσταση δείγματος.....</i>	42

Διάγραμμα 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης δείγματος.....	43
Διάγραμμα 4: Τρέχων Τομέας Απασχόλησης δείγματος.....	44
Διάγραμμα 5: Θέση δείγματος στην Ιεραρχία της Επιχείρησης.....	45

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η βιωσιμότητα, η ευημερία και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Πέρα από τους υλικούς πόρους, οι οποίοι είναι απαραίτητοι, σημαντικό ρόλο - ίσως τον σημαντικότερο - διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό. Οι άνθρωποι είναι εκείνοι που προβαίνουν στις απαραίτητες ενέργειες, χειρίζονται πράγματα και καταστάσεις, καινοτομούν, διοικούν, επιλέγουν και λαμβάνουν αποφάσεις που επηρεάζουν τόσο τους ίδιους, όσο και τους γύρω τους στο εργασιακό περιβάλλον. Κατανοώντας την παραδοχή αυτή, η μελέτη της ηγεσίας και των εργασιακών σχέσεων μέσα σε μια επιχείρηση αποτέλεσαν αντικείμενο ενδιαφέροντος, πρωτίστως για τον ακαδημαϊκό και εν συνεχεία για τον επαγγελματικό κόσμο. Στις μέρες μας, εκτός από τα οικονομικά οφέλη και προνόμια, τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι εργαζόμενοι οφείλουν να επενδύσουν σε μια υγιή και ποιοτική σχέση μεταξύ τους, καθώς αυτή η σχέση θα αποτελέσει ουσιαστικά την κινητήριου δύναμη για την ευημερία και των δύο. Παράλληλα, απαιτείται συνεχής επαγρύπνηση, για τον εντοπισμό επιζήμιων ατόμων και συμπεριφορών, που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο την επιτυχή συνεργασία σε μια επιχείρηση.

Μέχρι σχετικά πρόσφατα, η πλειονότητα των ερευνών σχετιζόταν κυρίως με τη μελέτη των θετικών μοντέλων ηγεσίας και όχι τόσο με τη σκοτεινή πλευρά της (*Dark side of leadership*), (Mehta & Maheshwari, 2014 ; Behery et al., 2018 ; Singh, Dev & Sengupta, 2017). Έτσι, παρόλο που η έννοια της *Τοξικής Ηγεσίας (Toxic Leadership)* είναι γνωστή εδώ και αρκετά χρόνια και παρά το γεγονός ότι τοξικές συμπεριφορές εμφανίζονταν όλο και πιο συχνά, κυρίως στον εργασιακό χώρο, η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας άρχισε να μελετάται πιο διεξοδικά περίπου την τελευταία εικοσαετία (βλ. Whicker, 1996, Wilson-Starks, 2003, Reed, 2004, Jean Limpan-Blumen, 2005, Schmidt, 2008, Goldman, 2009). Ο τρόπος διοίκησης επηρεάζει την ευημερία τόσο της επιχείρησης, όσο και των ατόμων που απασχολούνται σε αυτή. Γι' αυτό το λόγο, μεγάλη έμφαση δόθηκε στον εντοπισμό της ύπαρξης τοξικών ηγετών μέσα στους οργανισμούς, στην προσωπικότητα τους, καθώς και στις συνέπειες που έχει η συμπεριφορά τους για τους εργαζόμενους σε λειτουργικό και προσωπικό επίπεδο.

Όσον αφορά το *Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Psychological Contract)* - δηλαδή τις αντιληπτές από τον εργαζόμενο αμοιβαίες υποχρεώσεις που διέπουν τη σχέση μεταξύ αυτού και του εργοδότη του (Rousseau, 1989) - είναι μια έννοια πρωτύτερα γνωστή στον εργασιακό κόσμο, σε σχέση με αυτή της τοξικής ηγεσίας. Ωστόσο, δεν μπορούμε να πούμε ότι έλαβε εξ αρχής την προσοχή που όφειλαν οι ανώτεροι να της δείξουν. Η

ύπαρξη του ψυχολογικού συμβολαίου, πλέον, θεωρείται ενδόμυχα απαραίτητη και δεδομένη από τους εργαζόμενους , γι' αυτό και οι επιχειρήσεις που έχουν συνειδητοποιήσει την αξία του ανθρώπινου δυναμικού, φροντίζουν να επενδύσουν σε αυτό. Βέβαια, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου λόγω της αντιληπτικής φύσης του, επέρχεται η διάρρηξη του.

Το γεγονός ότι οι πηγές διάρρηξης σχετίζονται, εκτός από τις πρακτικές της επιχείρησης και με τη στάση των ανωτέρων, μας βοηθάει να υποθέσουμε ότι η επερχόμενη παραβίαση ίσως να προκύπτει και λόγω της προσωπικότητας και των συμπεριφορών της διοίκησης- ηγεσίας. Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία δεν εμφανίζεται κάποια μελέτη που να αναλύει το θεσμό του ψυχολογικού συμβολαίου υπό το πρίσμα της τοξικής ηγεσίας. Η παρούσα διπλωματική εργασία θα προσπαθήσει να εξετάσει αν η παρουσία της τοξικής ηγεσίας μέσα σε έναν οργανισμό έχει επίδραση στο ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου, όπου οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν για την παρούσα εργασιακή τους κατάσταση, για τη συμπεριφορά του εργοδότη τους και για την δέσμευσή τους με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Η μελέτη ξεκινά με το θεωρητικό κομμάτι, όπου αναλύονται ο ορισμός, η προέλευση και οι επιπτώσεις της τοξικής ηγεσίας, καθώς και τα χαρακτηριστικά και οι συμπεριφορές των τοξικών ηγετών (κεφάλαιο 2). Προσδιορίζεται, επίσης, το ψυχολογικό συμβόλαιο, οι τύποι και τα χαρακτηριστικά του, ενώ ερευνώνται διεξοδικά οι έννοιες της διάρρηξης (*breach*) και της παραβίασής (*violation*) του, οι πηγές και τα αποτελέσματά τους (κεφάλαιο 3). Κατόπιν, παρουσιάζεται η πιθανότητα συσχέτισης μεταξύ των δύο βασικών εννοιών – τοξικής ηγεσίας και ψυχολογικού συμβολαίου (κεφάλαιο 4). Στη συνέχεια, η ακολουθεί το πρακτικό σκέλος, όπου παρουσιάζονται η μεθοδολογία, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της έρευνας (κεφάλαια 5 , 6 , και 7).

2. ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (Toxic Leadership)

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η Τοξική Ηγεσία (toxic leadership (Lipman-Blumen, 2004) αποτελεί μέρος της σκοτεινής πλευράς της ηγεσίας (dark side of leadership), μαζί με τις έννοιες: Petty tyranny (Ashforth, 1997), Abusive supervision (Tepper, 2000), Destructive leadership (Einarsen et al., 2007) και Bullying (Einarsen et al., 2003). Ο όρος «τοξικός» (toxic) σημαίνει δηλητηριώδης. Προέρχεται από την ελληνική φράση «τοξικό φάρμακο», που ουσιαστικά σημαίνει δηλητήριο για τα βέλη. Αξιοσημείωτο είναι ότι για την έννοια που έχει ο όρος σήμερα, χρησιμοποιήθηκε η λέξη «τοξικός» που προέρχεται από το τόξο και όχι η λέξη «φάρμακο», η οποία όντως σημαίνει δηλητήριο.

Η πρώτη που χρησιμοποίησε τον όρο «τοξικός ηγέτης» στη βιβλιογραφία ήταν η Dr. Marcia Lynn Whicker (1996), συνδέοντας έτσι την τοξικότητα με την ηγεσία. Η τοξική ηγεσία συνδέεται με αρνητικές – δυσλειτουργικές συμπεριφορές, οι οποίες βλάπτουν τόσο την επιχείρηση όσο και τους εργαζόμενους, που τελικά το μόνο που μπορούν να κάνουν είναι είτε να υπομείνουν την παρούσα κατάσταση, είτε να αποχωρήσουν από την εταιρεία. Η Whicker (1996, σελ.11) ορίζει τους τοξικούς ηγέτες ως «απροσάρμοστους, κακοήθεις, συχνά κακόβουλους ή και μοχθηρούς, που επιτυγχάνουν καταστρέφοντας τους άλλους». Άλλα ονόματα που έχουν χρησιμοποιηθεί για τους τοξικούς ηγέτες είναι: «τοξικός διευθυντής», «τοξικό αφεντικό» ή «αφεντικό από την κόλαση». Στη συνέχεια, επιβεβαιώνοντας ουσιαστικά τις αρνητικές επιδράσεις της τοξικής ηγεσίας, η Wilson-Starks (2003) την παρουσιάζει ως «μια ηγετική προσέγγιση που βλάπτει ανθρώπους καθώς και εταιρείες, δηλητηριάζοντας το ενθουσιασμό, τη δημιουργικότητα, την αυτονομία και την καινοτόμο έκφραση» (Wilson-Starks, 2003, σελ. 2). Οι τοξικοί ηγέτες θεωρούν ότι η κατοχή του απόλυτου ελέγχου είναι αυτή που προσδιορίζει την ηγεσία, γι' αυτό και 'φροντίζουν' να τον ασκούν σε αυτούς που βρίσκονται υπό την εξουσία τους.

Ο Συνταγματάρχης Reed (2004), βασιζόμενος στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το US Army War College σε διάφορες στρατιωτικές δομές, αναφέρει πως η τοξική ηγεσία είναι ένα ηγετικό στυλ του οποίου οι εκπρόσωποι προξενούν μακροχρόνιες βλάβες, άμεσα στους υφιστάμενους και έμμεσα στην επιχείρηση. Ο Reed (2004) παραθέτει τρία βασικά στοιχεία της τοξικής ηγεσίας η οποία σχετίζεται με «μια προφανή έλλειψη ενδιαφέροντος για την ευημερία των υφισταμένων» (ευημερούν μόνο όσοι συντάσσονται με τον ηγέτη), με «μια προσωπικότητα που επηρεάζει αρνητικά το οργανωσιακό κλίμα

(περιορισμός αυτονομίας και δημιουργικότητας) και με «μια πεπιοίηση των υφισταμένων ότι ο ηγέτης παρακινείται κυρίως από προσωπικό συμφέρον» (το συμφέρον του ηγέτη θεωρείται ύψιστης σημασίας) (Reed, 2004, σελ.67). Παρά το γεγονός ότι ο Reed μελέτησε την εν λόγω έννοια εστιάζοντας στον στρατιωτικό τομέα, αυτό δεν μειώνει την ισχύ του ορισμού του και στα άλλα περιβάλλοντα.

Σύμφωνα με την Lipman-Blumen (2005) ωστόσο, δεν είναι πάντα εύκολο να ορίσουμε την τοξική ηγεσία, γεγονός που οφείλεται στις αντιλήψεις που έχει ο κάθε άνθρωπος αναφορικά με την έννοια της ηγεσίας, καθώς κάποιος που θεωρείται «τοξικός ηγέτης» για ένα άτομο, μπορεί παράλληλα να θεωρείται «σωτήρας-ήρωας» για ένα άλλο. Παρόλα αυτά, όπως αναφέρει στον ορισμό της, ο οποίος απαντάται στις περισσότερες από τις μελέτες για την τοξική ηγεσία, «τοξικοί ηγέτες είναι εκείνα τα άτομα που λόγω των καταστρεπτικών συμπεριφορών και των δυσλειτουργικών προσωπικών ιδιοτήτων ή χαρακτηριστικών τους, προκαλούν σοβαρή και διαρκή βλάβη σε άλλα άτομα, σε ομάδες, επιχειρήσεις, κοινωνίες ακόμα και σε έθνη των οποίων ηγούνται» (Lipman-Blumen, 2005, σελ. 2).

Ο Padilla και οι συνεργάτες του (2007) τοποθετήθηκαν λέγοντας, ότι η τοξική ηγεσία είναι μια συνάρτηση του ηγέτη, των ακολούθων-υφιστάμενων του (οι οποίοι διαχωρίζονται σε 'συνεργάτες' (colluders) και σε αυτούς που έχουν συμβιβαστεί (conformers)) και του περιβάλλοντος που διευκολύνει αυτή την κατάσταση (The Toxic Triangle), (Padilla et al., 2007). Με τη σειρά του, ο A.A. Schmidt (2008) ισχυρίστηκε ότι ο όρος 'toxic leadership' είναι ανεξάρτητος από τους όρους 'petty tyranny' και 'destructive leadership', ενώ σύμφωνα με τη μελέτη του, χαρακτήρισε τους τοξικούς ηγέτες ως «ναρκισσιστές, εγωκεντρικούς, που εμπλέκονται σε ένα απρόβλεπτο μοτίβο καταχρηστικής και απολυταρχικής ηγεσίας» (Schmidt, 2008, σελ. 57). Ο Goldman (2009), τέλος, δίνει έναν αρκετά πιο απλό ορισμό και αναφέρεται στην τοξική ηγεσία κάνοντας λόγο για ενοχλητικές έως και καταστροφικές πράξεις που προέρχονται από τον προϊστάμενο και στοχεύουν στο εργατικό δυναμικό (Goldman, 2009).

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι η τοξική ηγεσία αποτελεί ένα συλ ηγεσίας που εφαρμόζεται από άτομα των οποίων η προσωπικότητα (χαρακτηριστικά γνωρίσματα), οι απόψεις για την ηγεσία και ο τρόπος που διοικούν, έχουν σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις κυρίως στους εργαζόμενους και κατά συνέπεια στις επιχειρήσεις.

2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΞΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ

Οι τοξικοί ηγέτες διακρίνονται από τα διάφορα αρνητικά ως επί το πλείστον, χαρακτηριστικά που διαθέτουν ως προσωπικότητες, τα οποία είναι έκδηλα στον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται. Η Kellerman (2004) χρησιμοποιεί επτά γενικά χαρακτηριστικά για να διαχωρίσει τους τοξικούς ηγέτες. Τα χαρακτηριστικά αυτά θα μπορούσαμε να πούμε πως κλιμακώνονται από το πιο ήπιο μέχρι το πλέον ανυπόφορο. Συνεπώς, σύμφωνα με την ίδια, ο ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί ως *ακατάλληλος (incompetent)*, δηλαδή ανίκανος να επιτελέσει το έργο του ή να δημιουργήσει θετικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση, είτε σε διαπροσωπικό είτε σε πρακτικό επίπεδο. Ακολούθως, μπορεί να περιγραφεί ως *αυστηρός-άκαμπτος (rigid)*, καθώς δείχνει ανυποχώρητος και αρνείται να προσαρμοστεί στις όποιες αλλαγές, ή ως *ασυγκράτητος (intemperate)*, δηλαδή χωρίς αυτοέλεγχο (Kellerman, 2004). Μπορεί επίσης να χαρακτηριστεί *σκληρός (callus)* όντας αγενής, αναίσθητος και αδιάφορος για τις ανάγκες και τα θέλω των υφιστάμενων ή *διεφθαρμένος (corrupt)*, καθώς παραβαίνει τους κανόνες, κλέβει, εξαπατά και φροντίζει μόνο για το συμφέρον του. Ο *στενόμυαλος (insular)* ηγέτης είναι εκείνος που αδιαφορεί γενικά για τους άλλους, είτε είναι στο άμεσο είτε στο έμμεσο περιβάλλον του, εφόσον δεν έχει να κερδίσει κάτι από αυτούς. Ο πλέον, ίσως, απεχθής χαρακτηρισμός είναι αυτός του λεγόμενου *κακού-διαβολικού ηγέτη (evil)* που φτάνει στο σημείο, κάνοντας κατάχρηση της εξουσίας του, να κακοποιεί ψυχολογικά ή και σωματικά του υφιστάμενους του (Kellerman, 2004).

Βασικά γνωρίσματα των τοξικών ηγετών είναι επίσης ότι είναι εγωιστές, εγωκεντρικοί, επιθετικοί, γκρινιάρηδες και άπληστοι. Νοιάζονται μόνο για τη δική τους ευδαιμονία και το προσωπικό τους συμφέρον, επιθυμούν να έχουν συνεχώς τον έλεγχο και όχι μόνο δεν ενδιαφέρονται να εκπαιδεύσουν και να καθοδηγήσουν τους υφιστάμενούς τους, αλλά αντιθέτως, απολαμβάνουν να τους υποτιμούν και να τους προσβάλουν, ειδικά μπροστά σε άλλα άτομα (Mehta & Maheshwari, 2014). Η άποψη αυτή έρχεται να συμφωνήσει με τα λεγόμενα του Schmidt (2008, 2014), ο οποίος ορίζει το ναρκισσισμό (*narcissism*), την αυταρχική ηγεσία (*authoritarian leadership*), την έλλειψη προβλεψιμότητας (*unpredictability*), την 'αυτο-προώθηση' (*self-promotion*) και την καταχρηστική εποπτεία (*abusive supervision*), ως τα βασικά χαρακτηριστικά του μοντέλου της τοξικής ηγεσίας, ισχυριζόμενος ότι οι εν λόγω ηγέτες συνηθίζουν να εκφοβίζουν και να υποβιβάζουν τους άλλους, να θεωρούν τον εαυτό τους καλύτερο και εξυπνότερο όλων και να 'αυτο-προβάλλονται', να στερούνται ευαισθησίας, ανθρωπισμού και κατανόησης (Schmidt, 2014).

Τα χαρακτηριστικά των τοξικών ηγετών άρχισαν να καταγράφονται από την πρώτη στιγμή που χρησιμοποιήθηκε η έννοια του όρου. Η Whicker (1996) τους περιέγραψε ως απροσάρμοστους, κακοήθεις, κακόβουλους ή και μοχθηρούς, που δεν διστάζουν όχι μόνο να υποτιμούν αλλά ακόμη και να καταστρέφουν τους άλλους, προκειμένου να πετύχουν το σκοπό τους. Τους αρέσει να είναι κυρίαρχοι στο περιβάλλον τους, διατηρώντας τον απόλυτο έλεγχο. Αξιοσημείωτο είναι πως αναφέρει ως χαρακτηριστικό γνώρισμα των τοξικών ηγετών το γεγονός ότι «όλοι αισθάνονται ανεπαρκείς, κάτι που τους ξεχωρίζει από τους καλούς ηγέτες» (Whicker, 1996, σελ.53). Η λίστα με τα ελαττώματα των τοξικών ηγετών μεγαλώνει, αν προσθέσουμε σε αυτά την αλαζονεία, την ιδιοτέλεια, τη σκληρότητα, την έλλειψη σεβασμού και την μικροπρέπεια, που θεωρούν οι υφιστάμενοι τους ότι τους διακρίνουν (Bullis & Reed, 2003 ; Steele, 2011). Οι τοξικοί ηγέτες θεωρούνται ανέντιμοι, διεφθαρμένοι, κυνικοί, αναξιόπιστοι, νάρκισσοι ακόμα και παρανοϊκοί. Η υπέρμετρη φιλοδοξία τους, η ανάγκη τους για δύναμη και επιβράβευση, και το υπερμεγέθες 'εγώ' τους, τους εμποδίζουν να αναγνωρίσουν τα μειονεκτήματά τους και να παραδεχθούν τα λάθη τους. Είναι ανήθικοι , άπληστοι και απερίσκεπτοι. Όντας εξίσου φυγόπονοι, αποφεύγουν τα δύσκολα, γεγονός που τους καθιστά ανίκανους να χειριστούν σωστά τις καταστάσεις, ενώ αδιαφορούν για τις συνέπειες των πράξεων τους είτε αυτές αφορούν τους ίδιους είτε τους υφιστάμενούς τους (Limpan-Blumen , 2005).

Πρέπει να σημειωθεί ωστόσο, ότι οι τοξικοί ηγέτες δεν διαθέτουν μόνο αρνητικά χαρακτηριστικά. Στα θετικά τους περιλαμβάνεται η αυτοπεποίθηση, η ικανότητα να εντυπωσιάζουν τους ανώτερους τους, η γοητεία και το γεγονός ότι δημιουργούν σχέσεις σχετικά εύκολα (Box, 2012). Τα στοιχεία αυτά, σε συνδυασμό με τον ενθουσιασμό που μπορεί να επιδείξει ο ηγέτης, μπορεί να τον κάνουν εξαιρετικά αποτελεσματικό. Δυστυχώς όμως, τα θετικά αποτελέσματα θα είναι βραχυπρόθεσμα και θα έχουν υψηλό κόστος τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τους εργαζόμενους (Tavanti, 2011 ; Hobman & al., 2009) καθώς ακόμα και οι καλές πτυχές της προσωπικότητας του , χρησιμοποιούνται από τον ίδιο τον ηγέτη για την επίτευξη των προσωπικών του στόχων και την διατήρηση της δύναμής του. Συνεπώς, ευχάριστοι και γοητευτικοί ηγέτες ή ηγέτες που θεωρούνται καλοί μπορεί να παρουσιάσουν στοιχεία τοξικότητας ή και να είναι ουσιαστικά τοξικοί, όπως φυσικά και το αντίθετο: ένας ηγέτης που είναι αποφασιστικός και μπορεί να παρουσιάσει κατά διαστήματα κάποια από τις προαναφερθείσες αρνητικές συμπεριφορές, δεν είναι απαραίτητα και τοξικός (Lipman-Blumen , 2005 ; Tavanti , 2011; Reed, 2004 ; Decoster & al. , 2013).

Παρατηρώντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία, διαπιστώνουμε ότι τα χαρακτηριστικά που προσδίδει ο κάθε μελετητής στον τοξικό ηγέτη έρχονται σε συμφωνία με των υπολοίπων μελετητών, εμπλουτίζοντας, δυστυχώς, τον αρνητικό κατάλογο. Από το σύνολο των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που αναφέρθηκαν, υπάρχουν τοξικοί ηγέτες που συνδυάζουν πολλά από αυτά ή ακόμη και όλα (Lipman-Blumen , 2005) , γεγονός που αντικατοπτρίζεται στις εκάστοτε συμπεριφορές τους.

2.3 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΞΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ

Ως τοξικές ορίζουμε εκείνες τις συμπεριφορές των ηγετών οι οποίες εάν επαναλαμβάνονται συστηματικά, προξενούν σημαντικές βλάβες στους εργαζόμενους και στις επιχειρήσεις. (Lipman-Blumen, 2005 ; Babiak & Hare, 2007 ; Pelletier , 2010 ; Clarke, 2005). Το αν ένας ηγέτης θεωρείται τοξικός, έχει να κάνει με τη συχνότητα που εκφράζονται οι συμπεριφορές αυτές και με το τι φιλοδοξεί να πετύχει εφαρμόζοντάς τις. Μπορεί, ακόμη και ηγέτες που στο σύνολό τους θεωρούνται υποδειγματικοί και αποτελεσματικοί, να έχουν παρουσιάσει μεμονωμένα τοξικές συμπεριφορές. Όπως επίσης, ούτε ένας ηγέτης που είναι αποδεδειγμένα τοξικός, λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο συνέχεια ή σε όλες τις περιπτώσεις, ούτε όλοι οι τοξικοί ηγέτες εμφανίζουν τον ίδιο βαθμό τοξικότητας ακόμα κι αν τα όποια γεγονότα διαδραματίζονται κάτω από τις ίδιες συνθήκες (Lipman-Blumen, 2005 ; Whicker, 1996). Οι τοξικοί ηγέτες μπορούν να διαχωριστούν, ανάλογα με τις συμπεριφορές αυτές, των οποίων οι συνέπειες μπορεί να είναι από απλά αρνητικές έως ολέθριες, σε σκόπιμα (*intentionally*) τοξικούς, που βλάπτουν τους άλλους εσκεμμένα και 'πατούν επί πτωμάτων' προκειμένου παραμείνουν στην εξουσία και σε ακούσια (*unintentionally*) τοξικούς, οι οποίοι επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα κυρίως λόγω της ανικανότητας και της απερισκεψίας τους (Lipman-Blumen, 2005).

Οι τοξικές συμπεριφορές κυμαίνονται σε ένα αρκετά μεγάλο εύρος, από σχετικά ήπιες (π.χ. αποθάρρυνση εργαζομένων , μικροκλοπές) έως απόλυτα καταστροφικές (π.χ. τρομοκρατία υφισταμένων ή σωματική κακοποίηση) (Lipman-Blumen, 2005 ; Mehta & Maheshwari, 2014). Οι τοξικοί ηγέτες περιθωριοποιούν και αποξενώνουν-απομονώνουν όσους εργαζόμενους δεν είναι με το μέρος τους ή δεν εξυπηρετούν τα συμφέροντά τους. Συνήθως χρησιμοποιούν οποιοδήποτε μέσο προκειμένου να τους υπονομεύσουν. Είτε αποκρύπτοντας σημαντικές πληροφορίες για την εργασία, είτε αποσιωπώντας την αλήθεια για κάποιο γεγονός, είτε χρησιμοποιώντας τους ως εξιλαστήρια θύματα για

σφάλματα για τα οποία ευθύνονται οι ίδιοι, με απώτερο σκοπό τον υποβιβασμό ή και την απομάκρυνσή τους από την επιχείρηση (Lipman-Blumen, 2005 ; Pelletier, 2010 ; Lemmergaard & Muhr, 2013 ; Singh, Sengupta & Dev, 2018). Παράλληλα, συνηθίζουν να τους υποτιμούν, κατακρίνοντας το χαρακτήρα τους και τον τρόπο που σκέφτονται και εργάζονται. Αμφισβητούν τις ικανότητες τους , απορρίπτουν τις ιδέες τους και καταπνίγουν την όποια πρωτοβουλία και εποικοδομητική κριτική, ενώ επιδεικνύουν ανήθικη συμπεριφορά, δείχνοντας έλλειψη σεβασμού στους υφιστάμενους τους και μαθαίνοντας τους να υπακούν και όχι να αντιτίθενται στην ηγεσία. Εκτός αυτού, αγνοούν την ανικανότητα και προωθούν την ευνοιοκρατία, ενώ διατηρούν μια ανταγωνιστική στάση απέναντι στους υπαλλήλους, ειδικά σε αυτούς τους οποίους ζηλεύουν και θεωρούν ότι αποτελούν απειλή για τη παραμονή τους στην εξουσία (Lipman-Blumen, 2005 ; Pelletier, 2010 ; Reed, 2004 ; Mehta & Maheshwari, 2014 ; Kellerman, 2004 ; Box, 2012 ; Wilson Starks, 2003).

Ένας τοξικός ηγέτης δεν θα διστάσει να παραβιάσει-καταπατήσει τα δικαιώματα των υφισταμένων του, ακόμη κι αν πρόκειται για υποστηρικτές του. Συνήθως, δρα με παράνομους τρόπους, διαστρεβλώνει τα γεγονότα, κατηγορεί τους άλλους για τα προβλήματά του και για λάθη που οφείλονται στον ίδιο, ενώ ταυτόχρονα πιστώνεται επιτυχίες που δεν του ανήκουν. Η συμπεριφορά του είναι βαθιά κυκλοθυμική-καταθλιπτική, υπεροπτική, αλαζονική και ανάρμοστη. Έχει συχνά παράλογες απαιτήσεις, την ίδια στιγμή που ο ίδιος αδυνατεί να αντιμετωπίσει επιτυχώς τις δύσκολες καταστάσεις όταν απαιτείται, αλλά και να εκπαιδεύσει σωστά τους διαδόχους του (Lipman-Blumen, 2005 ; Pelletier, 2010 ; Mehta & Maheshwari, 2014 ; Kellerman, 2004; Babiak & Hare, 2007 ; Clarke, 2005).

Προκειμένου να πετύχουν τους σκοπούς τους, οι τοξικοί ηγέτες χρησιμοποιούν οποιοδήποτε δόλιο μέσο. Προωθούν το διχασμό, φέρνουν τους εργαζόμενους σε αντιπαράθεση δημιουργώντας συγκρούσεις μεταξύ τους, μαθαίνουν τους υποστηρικτές τους να μισούν όσους δεν είναι με το μέρος τους, ενώ διακρίνονται και για ρατσιστικές συμπεριφορές (π.χ. διακρίσεις όσον αφορά το φύλο ή το χρώμα) (Lipman-Blumen, 2005; Pelletier, 2010 ; Kellerman, 2004). Ίσως οι πιο ειδεχθείς συμπεριφορές των τοξικών ηγετών είναι αυτές που σχετίζονται με την καταδυνάστευση των εργαζομένων, τα συνεχώς αυξανόμενα περιστατικά εκφοβισμού και κακοποίησης ψυχολογικής ή/και σωματικής, εξευτελισμών και απειλών κατά της εργασιακής σταθερότητας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι τοξικοί ηγέτες γίνονται ολοένα και πιο επιθετικοί , με συχνές εκρήξεις θυμού. Λόγω της ανασφάλειας που στην πραγματικότητα τους διακατέχει, γελοιοποιούν, απειλούν και τρομάζουν τους υφιστάμενους(Lipman-Blumen, 2005 ; Pelletier, 2010 ; Goldman, 2009 ; Chua & Murray, 2015 ; Kellerman, 2004 ; Steele, 2011 ; Gangel, 2007).

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι, οι τοξικοί ηγέτες έχουν απόλυτη συνείδηση του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέρονται. Επιδιώκουν να είναι αποδεκτοί και αρεστοί στους ανώτερους τους, επιζητούν τη νίκη με κάθε κόστος και λόγω του εγωκεντρισμού τους, ζηλεύουν όποιον κατορθώνει να τους ξεπεράσει (Whicker, 1996). Ως επί το πλείστον, εκμεταλλεύονται τους χειρότερους φόβους (φόβος αποκλεισμού και αδυναμίας) και τις ανάγκες (ανάγκη ασφάλειας, εξουσίας, ανάγκη του να είμαστε ξεχωριστοί και να ανήκουμε κάπου) των υφιστάμενων, προκειμένου να ενισχύσουν τις ψευδαισθήσεις τους, καταφέροντας έτσι να τους μετατρέψουν σε άβουλους και ετερόφωτους υπηκόους. Κατά κύριο λόγο, δεν φανερώνουν τις προθέσεις τους, που έχουν γνώμονα αποκλειστικά το προσωπικό τους συμφέρον, αλλά παραπλανούν, παρουσιάζοντας τους στόχους τους ως ευγενή οράματα (*noble visions*) που δεν γίνεται να πραγματοποιηθούν χωρίς την παρουσία τους (Lipman-Blumen, 2005 ; Pelletier, 2010). Χαρακτηρίζονται, τέλος, από την χειριστική συμπεριφορά τους, τη μικρο-διαχείριση και την άσκηση απόλυτου ελέγχου, δικαιολογώντας τη στάση τους ως απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Goldman, 2009 ; Reed, 2004 ; Steele, 2011 ; Box, 2012). Εύλογο είναι βέβαια ότι η τοξικότητα του ηγέτη δεν φαίνεται απλώς από την απαρίθμηση των πιθανών συμπεριφορών του, αλλά κυρίως από τα αποτελέσματα που θα έχουν αυτές μακροπρόθεσμα (Reed, 2004).

2.4 ΑΙΤΙΕΣ - ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι ηγέτες δεν αναπτύσσουν ξαφνικά τοξικές συμπεριφορές. Υπάρχει ένα υπόβαθρο, στο οποίο οφείλεται η δημιουργία των τοξικών ηγετών και προκύπτουν τα αίτια που πυροδοτούν τη στάση τους. Το τοξικό συλ ηγεσίας αναπτύσσεται και εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου και χρειάζεται ένα σύστημα που να αποτελεί πρόσφορο έδαφος για τη διατήρηση και την ενδυνάμωση του (Aubrey, 2012 ; Mehta & Maheshwari, 2014).

Η τοξική συμπεριφορά του ηγέτη μπορεί να προέρχεται, κατ' αρχάς, από τον ίδιο (Steele, 2011). Η επιθυμία του να αποκτήσει δύναμη και εξουσία μετατρέπεται σιγά - σιγά σε εμμονή. Λόγω αυτής της εμμονής, η προσωπική του φιλοδοξία τοποθετείται πάνω από την ευημερία της επιχείρησης και δεν διστάζει να υιοθετήσει οποιαδήποτε συμπεριφορά προκειμένου να εδραιώσει ή να ενισχύσει την εξουσία του και να ικανοποιήσει το τεράστιο 'εγώ' του, το οποίο ουσιαστικά αποτελεί τροχοπέδη για την αναγνώριση των ατελειών του και του στερεί τη δυνατότητα αυτοκριτικής. Έτσι, σε περίπτωση που του

ζητηθεί να παραιτηθεί από την θέση αυτή, μπορεί να γίνει ακόμα πιο τοξικός (Lipman-Blumen, 2005 ; Atkinson & Butcher, 2003 ; Mehta & Maheshwari, 2014).

Η ιδεολογία και ο τρόπος αντίληψης των ηγετών παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη γέννηση τοξικών συμπεριφορών. Η διαστρεβλωμένη άποψη τους για τη έννοια της δύναμης, τους κάνει να θεωρούν ότι ο υπερβολικά αυστηρός έλεγχος είναι απαραίτητος, με αποτέλεσμα να αδυνατούν να καταλάβουν πως αυτός (ο έλεγχος) είναι που επιφέρει την τοξικότητα. Εκτός αυτού, αναπτύσσουν τέτοιου είδους συμπεριφορές, ειδικά αν είναι ευάλωτοι, κυρίως ως άμυνα σε περίπτωση που ερμηνεύσουν την αλλαγή μιας κατάστασης ως απειλή για την εξουσία, τη δύναμη και τη φήμη τους (Atkinson & Butcher, 2003). Μεγάλο ρόλο στην εμφάνιση τοξικότητας διαδραματίζει και η προσωπικότητα του κάθε ηγέτη. Ένα τοξικός ηγέτης μπορεί να έχει άλυτα προβλήματα ψυχολογικής φύσεως, όπως π.χ. αίσθημα ανεπάρκειας, φόβο για το άγνωστο ή την αποτυχία και έλλειψη εμπιστοσύνης απέναντι στους άλλους, ή να είναι αγχώδης και ανυπόμονος. Συνήθως η επιτυχία των άλλων στελεχών τον κάνει να πιέζεται και αισθάνεται ακόμα πιο μειονεκτικά, με αποτέλεσμα να υιοθετεί τοξικές συμπεριφορές (π.χ. εκρήξεις θυμού, παράλογες απαιτήσεις) προκειμένου να κρύψει αυτά που νιώθει (Wilson-Starks, 2003 ; Ludeman & Erlandson, 2004 ; Macklem, 2005). Σύμφωνα δε, τόσο με την Whicker (1996) όσο και με τη Williams (2005) , βασική αιτία της τοξικής συμπεριφοράς είναι η αδυναμία των ηγετών να φτάσουν στο 'επίπεδο 4' στην ιεραρχία των αναγκών του Maslow, που σχετίζεται με την εκτίμηση, ή στο 'επίπεδο 5' που σχετίζεται με την αυτοπραγμάτωση και την προσφορά. Αντίθετα, παραμένουν προσκολλημένοι στο 'επίπεδο 2' που έχει να κάνει με τις ανάγκες ασφάλειας ή σπανιότερα στο 'επίπεδο 3' των αναγκών της αγάπης και του ανήκειν (Whicker, 1996 ; Williams, 2005).

Ακολούθως, η παρουσία της τοξικής ηγεσίας στις μπορεί να οφείλεται και σε άλλες αιτίες, όπως είναι η στάση και η συμπεριφορά των υφιστάμενων (*followers*) , το περιβάλλον της επιχείρησης και το σύστημα που αυτή ακολουθεί (Steele, 2011). Όσον αφορά τους εργαζόμενους, η αδυναμία και ο φόβος που νιώθουν και η έλλειψη ωριμότητας που συνήθως διαθέτουν, τους αποτρέπουν από την αμφισβήτηση της υπεροχής του ηγέτη και από το να έρθουν σε αντιπαράθεση μαζί του. Με αυτό τον τρόπο όμως του δίνουν την ευκαιρία να εκμεταλλευτεί την εξουσία που διαθέτει και να γίνει ακόμα πιο τοξικός (Whicker, 1996 ; Aubrey, 2012 ; Mehta & Maheshwari, 2014). Επιπροσθέτως , οι ψυχολογικές ανάγκες των υφιστάμενων (όπως η ανάγκη για ασφάλεια, η ανάγκη του να ανήκουμε κάπου ή η ανάγκη να νιώθουμε ξεχωριστοί) παρέχουν στους ηγέτες την ίδια ευκαιρία (Lipman-Blumen, 2005). Υπάρχει , ωστόσο, και η περίπτωση οι *followers* να διαθέτουν τις ίδιες αξίες και πεποιθήσεις με τους ανώτερους τους , θεωρώντας έτσι αυτό τον τρόπο διαχείρισης αποδεκτό και απαραίτητο για την εύρυθμη λειτουργία της

επιχείρησης, οπότε και οι τοξικοί ηγέτες να αποτελούν παραδείγματα προς μίμηση (Steele, 2011 ; Williams, 2005).

Το περιβάλλον της επιχείρησης, τέλος, και το σύστημα που ακολουθεί τόσο στην προσέλκυση και την επιλογή του προσωπικού, όσο και στον έλεγχο των αποχωρήσεων, έχουν μείζονα σημασία για την ανάπτυξη του τοξικού ηγέτη. Σε ένα ασταθές περιβάλλον, όπου η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει το προσωπικό της, να βάλει όρια στην εξουσία και να αναγνωρίσει τις τοξικές συμπεριφορές, είναι λογικό να έρθει πολύ γρήγορα αντιμέτωπη με αυτές (Audrey, 2012 ; Steele, 2011). Συνήθως οι εν λόγω ηγέτες δεν λογοδοτούν πουθενά. Η εσφαλμένα υπάρχουσα εμπιστοσύνη από τη μεριά των ανωτέρων τους και το γεγονός ότι οι τελευταίοι πολλές φορές αποδέχονται ή παραβλέπουν τις αρνητικές συμπεριφορές προς χάριν του οικονομικού αποτελέσματος, δίνουν στον τοξικό ηγέτη τη δυνατότητα να δράσει ελεύθερα. Εκτός αυτού όμως, το μερίδιο ευθύνης που αναλογεί στους ανώτερους των τοξικών ηγετών και κατ' επέκταση στην επιχείρηση, έχει να κάνει και με την κουλτούρα της επιχείρησης. Αν παραδείγματος χάριν, τα ανώτερα στελέχη εστιάζουν περισσότερο στα αποτελέσματα από ότι στην προσπάθεια, την απόδοση και την αφοσίωση του εκάστοτε ηγέτη, δημιουργούν αισθήματα απογοήτευσης. Αν οι πολιτικές που ακολουθεί η επιχείρηση περιλαμβάνουν αδικαιολόγητους στόχους και υπερβολικό εσωτερικό ανταγωνισμό, η τοξικότητα βρίσκει γόνιμο έδαφος για να ευδοκιμήσει (Lipman-Blumen, 2005 ; Aubrey, 2012). Η αλλαγή στη δομή της επιχείρησης με τη μεταφορά του τοξικού ηγέτη ή εργαζομένων που δεν συμφωνούν με τον ίδιο σε άλλο τμήμα, δεν αποτελεί λύση, αλλά αντίθετα συμβάλλει στη διαιώνιση της τοξικότητας στον οργανισμό. Η ανεπαρκής ανάπτυξη μιας επιχείρησης, κυρίως όσον αφορά το κομμάτι της υστέρησης της σε μέντορες και θετικά παραδείγματα προς μίμηση, αποτελεί άλλη μια αιτία που στηρίζει την παρουσία των τοξικών ηγετών, οι οποίοι τελικά ίσως να μην είναι τίποτα περισσότερο από 'δημιουργήματα' - συνεχιστές προηγούμενων κακών προτύπων. (Wilson-Starks, 2003 ; Williams, 2005).

Σύμφωνα με τον Steele (2011) , η τοξική ηγεσία δεν είναι μόνιμη. Η σωστή και έγκαιρη εκπαίδευση και η κατάρτιση του ατόμου από τα πρώτα κιόλας βήματα της καριέρας του, θα αποτρέψουν πιθανές επερχόμενες τοξικές συμπεριφορές (Steele, 2011).

2.5 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ - ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ύπαρξη της τοξικής ηγεσίας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης βλάπτει σοβαρά πρωτίστως τους εργαζόμενους και εν συνεχεία, την ίδια την επιχείρηση. Οι στάσεις και οι συμπεριφορές των τοξικών ηγετών έχουν αρνητικές συνέπειες, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα, στην ατομική, διοικητική και οργανωσιακή απόδοση (Jowels, 2015). Η Whicker (1996) στο βιβλίο της “Toxic Leaders - When Organizations Go Bad” παρουσιάζει ένα μοντέλο για την ανάδειξη των συνεπειών αυτών, κατηγοριοποιώντας τις ουσιαστικά σε 7 διαφορετικά στάδια. Στο πρώτο στάδιο, αναφέρεται στην υγιή επιχείρηση, χωρίς εμφανή σημάδια τοξικότητας στην ηγεσία, όπου υπάρχει *συνεργασία* και *εμπιστοσύνη* μεταξύ των μελών. Κατά το δεύτερο και τρίτο στάδιο, η τοξική ηγεσία κάνει διακριτή την παρουσία της και ακολουθούν η *απογοήτευση* και η *διάψευση των προσδοκιών* των εργαζομένων και *οργή* και *περιφρόνηση* αντίστοιχα. Στα δύο επόμενα στάδια η κατάσταση χειροτερεύει, καθώς επέρχεται ο *διαχωρισμός*, με τους υφιστάμενους να σχηματίζουν κλίκες (υπέρ ή κατά του τοξικού ηγέτη), ενώ όσοι δύνανται να αντιδράσουν, ξεκινούν ένα είδος μυστικού πολέμου που γρήγορα μετατρέπεται σε *ανοιχτή διαμάχη*. Η διαμάχη αυτή φτάνει στο αποκορύφωμα κατά το έκτο και έβδομο στάδιο όπου μετά την έσχατη κίνηση της προσφυγής στην ανώτατη αρχή (*νοοτροπία πολιορκίας* - συνήθως χωρίς θετικό αποτέλεσμα για τους υφιστάμενους), ακολουθεί η *απομόνωση* και η *αποξένωση (πλήρης διχασμός)*, φανερώνοντας την αναποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Whicker, 1996).

Η τοξική ηγεσία έχει σοβαρές επιπτώσεις τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο. Εκτός αυτού, τα αρνητικά αποτελέσματα της παρουσίας της είναι πολλές φορές μη αναστρέψιμα. Σε οργανωσιακό επίπεδο, η τοξική ηγεσία μειώνει την παραγωγικότητα, την εργασιακή απόδοση και την εργασιακή δέσμευση και αυξάνει τον ρυθμό εναλλαγής και την πρόθεση αποχώρησης των υπαλλήλων (Lipman-Blumen, 2005 ; Kellerman, 2004 ; Schmidt, 2008, 2014 ; Reed & Bullis, 2009 ; Burns, 2017 ; Mehta & Maheshwari, 2014). Παράλληλα, καταστρέφει τη συνοχή της ομάδας και οδηγεί σε αδυναμία ανάπτυξης παραγωγικών σχέσεων και απώλεια εμπιστοσύνης ανάμεσα στον εργαζόμενο και την επιχείρηση και σε αποκλίνουσες συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο, όπως άρνηση συνεργασίας και ανατροφοδότησης (Gallus et al. 2013 ; Reed, 2004 ; Ashforth, 1997 ; Wilson-Starks, 2003). Η επικοινωνία και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού μειώνονται, ενώ η κουλτούρα του δέχεται ισχυρό πλήγμα, επιτρέποντας την ανάπτυξη της ανηθικότητας και της διαφθοράς που προέρχεται από τη συνεργασία του τοξικού ηγέτη με τους ακολούθους του – εκκολαπτόμενους τοξικούς ηγέτες (Wilson-

Starks, 2003 ; Steele, 2011 ; Aubrey, 2012 ; Ashforth, 1997 ; Mehta & Maheshwari, 2014). Η αποχώρηση ή η παραμονή με μειωμένη απόδοση και πίστη στην επιχείρηση πλήττουν εξίσου τον οργανισμό τόσο από οικονομικής άποψης, όσο και από 'επενδυτικής' πλευράς ανθρώπινου δυναμικού (απώλεια ικανών και δημιουργικών υπαλλήλων) (Wilson-Starks, 2003 ; Lipman-Blumen, 2005).

Σε ατομικό επίπεδο, η τοξική ηγεσία έχει αναρίθμητες και πιο εμφανείς επιδράσεις στους εργαζόμενους, ψυχολογικές, συναισθηματικές, ακόμα και σωματικές. Υπό το πρίσμα μιας τέτοιας κατάστασης, οι εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρο να εργαστούν εποικοδομητικά , ενώ η δημιουργικότητα και η εργασιακή ικανοποίηση μειώνονται αισθητά (Wilson-Starks, 2003 ; Pelletier, 2014 ; Ashforth, 1997 ; Schmidt, 2008, 2014). Το ηθικό τους κάμπτεται και γίνονται δύσπιστοι και ασεβείς απέναντι στην επιχείρηση καθώς διαπιστώνουν, προς απογοήτευσή τους, πως αποτυγχάνει να τους στηρίξει. Το γεγονός ότι και οι ίδιοι όμως αδυνατούν πολλές φορές να υπερασπιστούν τον εαυτό τους, μειώνει την αυτοπεποίθησή και την αυτοεκτίμησή τους και τους κάνει να αναπτύσσουν αισθήματα ντροπής και ενοχής. Κύριες επιπτώσεις που παρατηρούνται αρκετά συχνά σύμφωνα με τις μελέτες, είναι επίσης η απόσπαση προσοχής, το υπερβολικό άγχος, η εξάντληση, η απόγνωση, η απομόνωση, ο θυμός, η κατάθλιψη, η έλλειψη ενθουσιασμού και αυτονομίας, οι συνεχείς απουσίες από την εργασία, η σύγκρουση με το οικογενειακό περιβάλλον, ακόμα και η αυξημένη χρήση αλκοόλ ή χαπιών (Wilson-Starks, 2003 ; Ashforth, 1997 ; Reed, 2004 ; Kellerman 2004 ; Padilla et al., 2007 ; Tepper, 2000 ; Webster et al., 2014 ; Lubit, 2004).

Οι σωματικές επιπτώσεις που εκδηλώνονται ως αντίδραση του ανθρώπινου οργανισμού στα συναισθήματα που τον κατακλύζουν δεν είναι αμελητέες. Οι συχνότερες που έχουν παρατηρηθεί, σύμφωνα με τις έρευνες , είναι : αϋπνία, ανορεξία, χρόνια κόπωση, δερματολογικά προβλήματα, στομαχικές διαταραχές , τριχόπτωση και πονοκέφαλοι, ενώ προβλέπονται σοβαρότερα προβλήματα υγείας μακροπρόθεσμα , σε περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν αποχωρήσει από το τοξικό περιβάλλον (Ashforth, 1997 ; Kellerman, 2004 ; Mackie, 2008 ; Padilla et al., 2007 ; Tepper, 2000).

Όπως γίνεται αντιληπτό, η τοξική ηγεσία επηρεάζει την ευημερία τόσο των εργαζομένων βραχυπρόθεσμα, όσο και της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Είναι, επομένως, ευθύνη της ίδιας της επιχείρησης, με σωστή εκπαίδευση και παρακολούθηση της απόδοσης των στελεχών της, να διασφαλίσει τη σωστή διαχείριση του προσωπικού της, να υποστηρίξει τους εργαζόμενους της και να αποτρέψει την έκθεσή τους σε τοξικές συμπεριφορές (Webster, Brough & Daly, 2014).

2.6 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Κυρίαρχο θέμα σε αρκετές μελέτες, είναι οι συμπεριφορές των τοξικών ηγετών και οι συνέπειες που αυτές έχουν, τόσο σε οργανωσιακό όσο και σε ατομικό - προσωπικό επίπεδο. Λαμβάνοντας υπόψιν και τις 5 διαστάσεις του μοντέλου της τοξικής ηγεσίας (self-promotion, abusive supervision, unpredictability, narcissism και authoritarian leadership), ο Nafei (2019) μελετά τον αντίκτυπο της τοξικής ηγεσίας στις εργασιακές συμπεριφορές. Επιβεβαιώνοντας ουσιαστικά παλαιότερες έρευνες (βλ. Lipman-Blumen, 2005 , Reed & Bullis, 2009 , Schmidt, 2014 , Burns, 2017, Mehta & Maheshwari, 2014), αναφέρει πως η παρουσία των τοξικών ηγετών επιδρά αρνητικά στην οργανωσιακή δέσμευση και στην εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης, οι τοξικές συμπεριφορές των ανωτέρων, μειώνουν τα κίνητρα των υπαλλήλων, καθώς και την εργασιακή τους απόδοση , ενώ αυξάνουν το ρυθμό απουσίας και την πρόθεση αποχώρησης των ατόμων από την εργασία τους. Σε πιο προσωπικό επίπεδο, η παρουσία της τοξικότητας στην επιχείρηση φαίνεται να εξαντλεί τους εργαζόμενους ψυχικά και σωματικά, αυξάνοντας το άγχος και την κόπωση, ενώ παράλληλα μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα υγείας (Nafei, 2019).

Παράλληλα με την εξέταση των επιπτώσεων της τοξικής ηγεσίας σε προσωπικό επίπεδο, αρκετές μελέτες διευρύνουν το πεδίο της έρευνάς τους, αναλύοντας τους τρόπους διαχείρισης – αντιμετώπισης των τοξικών ηγετών. Στην έρευνα των Bhandarker και Rai (2019), η αρνητική επίδραση στην ψυχολογία των εργαζομένων κυμαίνεται σε διάφορα επίπεδα ανάλογα με το πόσο έντονα είναι τα συναισθήματα που προκαλεί η παρουσία της τοξικής ηγεσίας μέσα στην επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, η τοξική ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει έλλειψη αυτοπεποίθησης και αυτοεκτίμησης στους εργαζόμενους, να τους κάνει να νιώσουν μειονεκτικά και να αισθανθούν αποτυχημένοι και ανασφαλείς. Το αίσθημα απογοήτευσης, η νευρικότητα και η απόσπαση προσοχής των εργαζομένων είναι, επίσης, αντιδράσεις που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της τοξικότητας μέσα σε έναν οργανισμό. Στα ακραία συναισθήματα που μπορεί να βιώσουν οι εργαζόμενοι συγκαταλέγονται ακόμη, ο θυμός, το αίσθημα ταπείνωσης, ο φόβος, το άγχος και γενικότερα η ψυχική δυσφορία (Bhandarker & Rai, 2019).

Σύμφωνα με τους Bhandarker και Rai (2019), οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται την τοξικότητα των ηγετών με διάφορους τρόπους, ανάλογα με την ένταση των συναισθημάτων που τους προξενούν. Κατά συνέπεια, οι υπάλληλοι που βιώνουν λιγότερο έντονα συναισθήματα, όπως π.χ. ανησυχία, δουλεύοντας με τοξικούς ηγέτες, τείνουν, είτε να είναι προσαρμοστικοί και να διατηρούν μια πιο θετική σχέση μαζί τους

θεωρώντας την εκδήλωση της τοξικής συμπεριφοράς των ηγετών απλώς μια κακή και περαστική φάση, είτε να διατηρούν απόσταση από αυτούς και να τους αποφεύγουν όσο το δυνατόν περισσότερο. Αντίθετα, τα άτομα που βιώνουν πιο έντονα τις επιπτώσεις της τοξικής ηγεσίας διαχειρίζονται την κατάσταση με πιο δυναμικό τρόπο, κυρίως γνωστοποιώντας την στους ανωτέρους. Τέλος, σε περιπτώσεις υπερβολικά έντονης ψυχικής δυσφορίας, ο εργαζόμενος συνήθως αποχωρεί από την επιχείρηση, ειδικά όταν οι ελπίδες για αλλαγή της κατάστασης είναι ελάχιστες (Bhandarker & Rai, 2019).

Αρκετά συχνά στη βιβλιογραφία αναλύεται και ο τρόπος που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την τοξική ηγεσία, ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Οι Chua και Murray (2015) σε έρευνά τους σχετικά με το πως ερμηνεύουν οι εργαζόμενοι τα μηνύματα που λαμβάνουν από τις συμπεριφορές των τοξικών ηγετών με βάση το φύλο τους, υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες αντιλαμβάνονται την τοξικότητα περισσότερο από ότι οι άνδρες. Από ότι φαίνεται, οι γυναίκες αναλύουν πιο λεπτομερώς τις πληροφορίες που αντλούν από τον τρόπο που λειτουργεί ο ηγέτης και εστιάζουν εντονότερα στα αρνητικά στοιχεία. Αντίθετα οι άνδρες τείνουν να επεξεργάζονται λιγότερο τις αρνητικές πληροφορίες, να εστιάζουν στα θετικά και να συνεργάζονται με τους τοξικούς ηγέτες ευκολότερα από ότι οι γυναίκες. Και τα δύο φύλα αναγνωρίζουν εξίσου την έντονα τοξική συμπεριφορά. Ωστόσο όταν έρχονται αντιμέτωποι με την ηπιότερη μορφή της, οι άνδρες φαίνεται να δείχνουν λιγότερη προσοχή στα δείγματα τοξικότητας. Εκτός αυτού, ούτε το γεγονός ότι ο τοξικός ηγέτης μπορεί να είναι αποτελεσματικός, έστω και βραχυπρόθεσμα, σε επιχειρησιακό επίπεδο, δεν φαίνεται να αλλάζει την αρνητική άποψη των γυναικών. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από το αν είναι άνδρες ή γυναίκες, είναι πιο συνηθισμένοι σε τοξικές συμπεριφορές από ηγέτες του ίδιου φύλου καθώς οι τελευταίοι τους θεωρούν δυνητικούς ανταγωνιστές, ικανούς να απειλήσουν τη θέση και την εξουσία τους (Chua & Murray, 2015).

3. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ (*Psychological Contract*)

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Το ψυχολογικό συμβόλαιο ως έννοια, εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην βιβλιογραφία από τον Chris Argyris, το 1960. Ο Argyris χρησιμοποίησε στο βιβλίο του “Understanding Organizational Behavior” (Chris Argyris, Homewood, Illinois: The Dorsey Press, 1960) τον όρο ‘ψυχολογικό εργασιακό συμβόλαιο’ (‘psychological work contract’), προκειμένου να περιγράψει τις αντιλήψεις μίας ομάδας εργαζομένων και του επικεφαλής τους για την μεταξύ τους σχέση και την εννοούμενη κατανόηση των δύο πλευρών, όσον αφορά τη σχέση αυτή. Αναλύοντας λοιπόν, το εν λόγω συμβόλαιο, δηλώνει ότι: «Εφόσον ο επικεφαλής αναγνωρίζει ότι αυτή η μέθοδος θα οδηγήσει σε ιδανικά επίπεδα παραγωγής υπό παθητική ηγεσία και εφόσον οι εργαζόμενοι συμφωνούν, μπορεί να υποτεθεί ότι αναπτύσσεται μια σχέση μεταξύ των εργαζόμενων και του επικεφαλής, η οποία μπορεί να ονομαστεί ‘ψυχολογικό εργασιακό συμβόλαιο’» (Argyris, 1960 , σελ.97).

Δύο χρόνια αργότερα, οι Levinson, Munden, Mandl και Solley (1962), εισήγαγαν μια πιο ανεπτυγμένη θεωρία σχετικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο, χαρακτηρίζοντάς το ως «μια σειρά από αμοιβαίες προσδοκίες που δημιουργούνται μεταξύ εργαζόμενου και επιχείρησης, οι οποίες μπορεί να μην είναι απόλυτα συνειδητές, όμως διέπουν και καθορίζουν τη μεταξύ τους σχέση» (σελ. 21). Ουσιαστικά, οι προσδοκίες αυτές συνθέτουν ένα σύνολο πεποιθήσεων, που σχετίζονται με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις του εργαζόμενου και της επιχείρησης, δηλαδή με το τι οφείλει να δώσει και τι δικαιούται να λάβει ως αντάλλαγμα για την συνεισφορά της η κάθε πλευρά (Levinson et al., 1962). Η μελέτη του Levinson και των συνεργατών του (1962), τόνισε τη σημασία της αμοιβαιότητας και το αποτέλεσμα της αναμενόμενης ικανοποίησης των προσδοκιών. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι θα καταβάλλουν προσπάθεια και θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες της επιχείρησης εάν η ίδια ικανοποιήσει τις δικές τους ανάγκες. Συνεπώς το κίνητρο που ωθεί τις δύο πλευρές να διατηρήσουν τη μεταξύ τους σχέση είναι οι προσδοκίες που έχουν η μια από την άλλη και η ελπίδα ότι αυτές θα πραγματοποιηθούν (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008).

Ο Schein (1965, 1980) στηρίζεται στις μελέτες των Argyris (1960) και Levinson et al. (1962) και ορίζει πως το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί ένα σύνολο από προσδοκίες που ενυπάρχουν μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένου. Οι προσδοκίες αυτές είναι άγραφες και ουσιαστικά διέπουν την ανταλλακτική σχέση ανάμεσα σε κάποιον υπάλληλο

και την επιχείρηση. Ο Schein (1965, 1978, 1980), υποστηρίζει πως οι προσδοκίες αυτές θα πρέπει να ταιριάζουν προκειμένου να επέλθουν θετικά αποτελέσματα όπως η εργασιακή απόδοση, ικανοποίηση και δέσμευση, καθώς και ότι η ύπαρξή τους περιλαμβάνει όχι μόνο το 'υλικό' επίπεδο εργασίας- αμοιβής, αλλά και ένα άλλο μεγάλο σύνολο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων. Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι δυναμικό, αμοιβαίο και αδιάκοπα διαπραγματεύσιμο και ως εκ τούτου επηρεάζει και καθορίζει τη συμπεριφορά μέσα στην επιχείρηση.

Ο Kotter (1973) από την πλευρά του, χαρακτηρίζει το ψυχολογικό συμβόλαιο ως μια σιωπηρή συμφωνία ανάμεσα σε ένα άτομο και την επιχείρησή όπου εργάζεται, η οποία προσδιορίζει τι αναμένεται να δώσουν και να λάβουν αμφότεροι από τη μεταξύ τους σχέση (Kotter, 1973).

Όλες οι παραπάνω θεωρίες, προσεγγίζουν διμερώς το ψυχολογικό συμβόλαιο, καθώς εστιάζουν στην αλληλεπίδραση μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου, κυρίως όσον αφορά την αμοιβαιότητα των αντιλήψεων και των προσδοκιών που έχουν από την ανταλλακτική τους σχέση (Argyris, 1960 ; Levinson et al. , 1962 ; Schein, 1965).

Η μετάβαση από το πρώιμο στάδιο της μελέτης του ψυχολογικού συμβολαίου σε ένα πιο σύγχρονο και σύμφωνο με την εποχή πλαίσιο, γίνεται από την Denise M. Rousseau το 1989. Η Rousseau (1989) διαφοροποιείται από τους προηγούμενους μελετητές, καθώς διαχωρίζει τις έννοιες ανάμεσα στο ατομικό επίπεδο και το επίπεδο των οργανωσιακών σχέσεων, δίνοντας έμφαση στο πρώτο και εστιάζοντας στην υποκειμενικότητα του ατόμου στην εργασία. Εκτός αυτού, η Rousseau στη θεωρία της επικεντρώθηκε στην αντίληψη του εργαζομένου σχετικά με τις υποχρεώσεις αντί για τις προσδοκίες, υποθέτοντας ότι οι ανεκπλήρωτες υποχρεώσεις έχουν μεγαλύτερη επίπτωση από τις ανεκπλήρωτες προσδοκίες. Συνεπώς, το ψυχολογικό συμβόλαιο ορίζεται από την ίδια ως « οι πεποιθήσεις ενός ατόμου (εργαζόμενου) αναφορικά με τους όρους και τις προϋποθέσεις μιας αμοιβαίας συμφωνίας ανταλλαγής ανάμεσα στο ίδιο το άτομο και την άλλη πλευρά (επιχείρηση)» (Rousseau, 1989, σελ.123 ; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Οι υποχρεώσεις που προκύπτουν, προέρχονται από την προσωπική αντίληψη ότι έχει δοθεί μια υπόσχεση, είτε ρητά είτε έμμεσα, η οποία πρόκειται να τηρηθεί εφόσον και οι δύο πλευρές είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις αυτές. Η πεποίθηση αυτή, που μπορεί να αφορά υποσχέσεις μελλοντικής ανταμοιβής (π.χ. πληρωμή για την απόδοση), κάποια ήδη δοθείσα συνεισφορά (π.χ. κάποια μορφή ανταλλαγής) ή μια υποχρέωση που θα προσφέρει οφέλη μελλοντικά, οδηγεί στην δημιουργία και στην ανάδειξη του ψυχολογικού συμβολαίου (Rousseau, 1989).

Η Rousseau (1989) διαχώρισε επίσης το ψυχολογικό συμβόλαιο από τα λεγόμενα 'σιωπηρά-αυτονόητα συμβόλαια' (*implied contracts*). Και τα δύο είναι άτυπα, ωστόσο εξίσου σημαντικά για τις σχέσεις εργαζόμενου και εργοδότη. Παρόλα αυτά, η Rousseau τονίζει πως το μεν ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελείται από τις πεποιθήσεις ενός ατόμου σχετικά με αμοιβαίες υποχρεώσεις, τις οποίες οι άλλοι είτε μπορεί να συμμερίζονται, είτε όχι. Αντίθετα, τα 'σιωπηρά συμβόλαια' εμπεριέχουν ευρέως κατανοητές ή κοινές πεποιθήσεις ως αποτέλεσμα γενικής συναίνεσης αναφορικά με το τι συνιστά υποχρέωση (Rousseau, 1989). Αυτή η παρατήρηση έρχεται να συμφωνήσει με την διαπίστωση ότι, παρόλο που υπάρχει η εντύπωση ότι έχουν δοθεί υποσχέσεις και από τις δύο πλευρές και ότι οι προϋποθέσεις είναι εξίσου κατανοητές και αποδεκτές, ωστόσο η ερμηνεία του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να διαφέρει και οι όροι να μην είναι το ίδιο κατανοητοί και από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη (Robinson & Rousseau, 1994). Παράλληλα, το 1995, η Rousseau επαναδιατυπώνει τον ορισμό του ψυχολογικού συμβολαίου, αναφέροντας πως πρόκειται για ατομικές πεποιθήσεις που σχετίζονται με τους όρους μιας ανταλλακτικής σχέσης ανάμεσα στον εκάστοτε εργαζόμενο και την επιχείρηση, οι οποίες (πεποιθήσεις), όμως, είναι διαμορφωμένες από την ίδια την επιχείρηση (Rousseau, 1995).

Επόμενες μελέτες, τέλος, έρχονται σε συμφωνία με τον ορισμό της Rousseau (1989, 1995), με χαρακτηριστικότερη αυτή των Morrison και Robinson (1997), σύμφωνα με την οποία το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι το σύνολο των πεποιθήσεων που έχει ο εργαζόμενος σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις ανάμεσα στον ίδιο και την επιχείρησή του. Οι υποχρεώσεις αυτές, ωστόσο, βασίζονται σε υποσχέσεις που ο ίδιος θεωρεί ότι του έχουν δοθεί και δεν είναι απαραίτητα αντιληπτές από την ίδια την επιχείρηση (Morrison & Robinson, 1997).

3.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Τα ψυχολογικά συμβόλαια είναι οι αντιλήψεις και οι πεποιθήσεις ενός ατόμου σχετικά με αμοιβαίες υποχρεώσεις. Όταν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι οφείλει να συνεισφέρει με συγκεκριμένο τρόπο στην επιχείρηση (π.χ. σκληρή δουλειά, πίστη-αφοσίωση) ως αντάλλαγμα για ορισμένα οφέλη από μέρους του εργοδότη (π.χ. υψηλό μισθό, εργασιακή ασφάλεια), τότε οι πεποιθήσεις αυτές παίρνουν τη μορφή ψυχολογικού συμβολαίου (Rousseau, 1990). Τα χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου, όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία, είναι τα εξής:

- ✚ Τα τυπικά εμπλεκόμενα μέρη σε ένα ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ο εκάστοτε **εργαζόμενος** και η **επιχείρηση** (πιο συγκεκριμένα, ο εργοδότης ή οι εκπρόσωποι της επιχείρησης) (Argyris, 1960 ; Levinson, 1962 ; Schein, 1980).
- ✚ Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι καθαρά **υποκειμενικό – αντιληπτικό**. Η έννοια της **‘αντίληψης’** σχετίζεται με τον τρόπο που το κάθε άτομο λαμβάνει και επεξεργάζεται τα διάφορα ερεθίσματα από το περιβάλλον του (Χυτήρης, 2017). Κατά συνέπεια, το ψυχολογικό συμβόλαιο, όντας υποκειμενικό από τη φύση του, βασίζεται στην ατομική αντίληψη (Rousseau & Parks, 1993 ; Guest, 1998α). Στηρίζεται, δηλαδή, στις πεποιθήσεις και στις προσωπικές απόψεις του ατόμου για τις εργασιακές σχέσεις και τις υποχρεώσεις που προκύπτουν μέσα από αυτές, η οποίες έχουν διαμορφωθεί βάσει του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνεται διάφορες αξίες, όπως η αμοιβαιότητα και η σκληρή δουλειά (Rousseau, 2001). Οι πεποιθήσεις αυτές, ωστόσο, δεν επιβεβαιώνονται από τον εργοδότη, γι’ αυτό και το γεγονός ότι ο εργαζόμενος πιστεύει στην ύπαρξη ενός συγκεκριμένου ψυχολογικού συμβολαίου δεν σημαίνει ότι ο ανώτερος του συμμερίζεται το ίδιο συμβόλαιο (Rousseau & Parks, 1993 ; Lucero & Allen, 1994 ; Shore & Tetrick, 1994).

Η άποψη του κάθε ατόμου, σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις που προσδιορίζουν τη σχέση με τον εργοδότη του, πηγάζει, όπως ειπώθηκε νωρίτερα, από τις αντιλήψεις του, οι οποίες έχουν διαμορφωθεί σύμφωνα με την προσωπικότητά του, τις αξίες του, τους στόχους και τα κίνητρό του, το κοινωνικό υπόβαθρο και την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία του. Κατά συνέπεια, οι διαφορετικές αντιλήψεις οδηγούν στην δημιουργία διαφορετικού – μοναδικού για κάθε εργαζόμενο - ψυχολογικού συμβολαίου (Conway & Briner, 2005 ; Guest, 1998).

Η Rousseau (1989, 1995) αναφέρει πως τα ψυχολογικά συμβόλαια βασίζονται σε αντιληπτές υποσχέσεις, δηλαδή σε συνεννοήσεις για μελλοντικά οφέλη, και πως σχετίζονται με την προσωπική οπτική του καθενός, τονίζοντας έτσι το γεγονός ότι όντως διαμορφώνονται υπό το πρίσμα καθαρά υποκειμενικών αντιλήψεων. Η ίδια, τέλος, υποστηρίζει πως η έννοια της αντίληψης στο ψυχολογικό συμβόλαιο βασίζεται στη θεωρία των νοητικών σχημάτων (*cognitive schemata*). Τα νοητικά σχήματα είναι γνωστικά πλαίσια που αντιστοιχούν στην οργανωμένη γνώση για μία δεδομένη έννοια (Fiske & Taylor, 1984 ; Morrison & Robinson, 2000). Αναπτύσσονται από την πρώτη στιγμή που τα άτομα αρχίζουν να κατανοούν κάποιες γενικευμένες αξίες και να σχηματίζουν άποψη, η οποία όμως επηρεάζεται από την οικογένεια, το σχολείο, τους συνομηλίκους και τις αλληλεπιδράσεις με άλλους εργαζόμενους. Το σχήμα που αφορά στην εργασιακή σχέση βοηθάει το άτομο να κατανοήσει τι περιλαμβάνει μια τυπική σχέση εργασίας και καθοδηγεί την αντίληψή του σχετικά με τις υποσχέσεις που ενυπάρχουν σε αυτή (Morrison & Robinson, 1997, 2004). Η ιδιοσυγκρασία των νοητικών σχημάτων συνεπάγεται ότι οι απόψεις των δύο συμβαλλόμενων μελών σε μια εργασιακή σχέση, σχετικά με τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από αυτή, είναι δυνατόν να διαφέρουν αισθητά (Shore & Tetrick, 1994 ; Morrison & Robinson, 1997). Συνεπώς, το κάθε άτομο αντιλαμβάνεται και αντιμετωπίζει διαφορετικά τη διαμορφωθείσα σχέση του με την επιχείρηση όπου εργάζεται.

- ✚ Το ψυχολογικό συμβόλαιο διαφέρει από τις προσδοκίες. Ο όρος **‘προσδοκία’** αναφέρεται στις γενικές πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με το τι πρόκειται να αντιμετωπίσουν, όσον αφορά τόσο το αντικείμενο της εργασίας τους, όσο και τη ευρύτερη δραστηριότητά τους μέσα στην επιχείρηση (Robinson, 1996). Κατά τους Wanous (1977) και Conway & Briner (2005), οι προσδοκίες αναφέρονται απλώς σε αυτό που ο εργαζόμενος αναμένει να λάβει από τον εργοδότη του ως αντάλλαγμα για την εργασία του. Οι προσδοκίες προκύπτουν από εμπειρίες του παρελθόντος, από ευρύτερους κοινωνικούς κανόνες και συναναστροφές, από την κουλτούρα της επιχείρησης και από την ανάπτυξη του ίδιου του ατόμου ως προσωπικότητα (Levinson et al, 1962 ; Robinson, 1996). Εκτός αυτού, μπορεί να έχουν όχι μόνο πρακτικό - κανονιστικό περιεχόμενο (π.χ. αντιστοιχία εργασίας-πληρωμής) , αλλά και να σχετίζονται με ένα σύνολο προνομίων, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων ή με πεποιθήσεις για μελλοντικά γεγονότα (Schein, 1978 ; Rousseau & Parks, 1993). Το ψυχολογικό συμβόλαιο, ωστόσο, έχει να κάνει με τις αντιληπτές, αμοιβαία ανταλλακτικές υποχρεώσεις μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη και όχι απλά με το τι περιμένει ο εργαζόμενος να λάβει

από τον εργοδότη του (Wanous 1977 ; Robinson & Rousseau, 1994). Πρέπει να τονιστεί, λοιπόν, πως μόνο οι προσδοκίες που απορρέουν από υπονοούμενες ή ρητές υποσχέσεις του εργοδότη, αποτελούν μέρος του ψυχολογικού συμβολαίου (Robinson, 1996 ; Morrison & Robinson, 1997).

- ✚ Το ψυχολογικό συμβόλαιο αφορά αμοιβαίες υποχρεώσεις, βασισμένες σε δοθείσες υποσχέσεις, όπου και τα δύο συμβαλλόμενα μέλη έχουν επενδύσει στη σχέση, με την προσδοκία ενός θετικού αποτελέσματος για αυτά (Anderson & Schalk, 1998 ; Rousseau, 1995). Ο όρος **‘υποχρέωση’** υποδηλώνει την πεποίθηση που έχει το συμβαλλόμενο άτομο για τη δέσμευση του αντισυμβαλλόμενου μέρους να ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο και η οποία προκύπτει από κάποια υπόσχεση (Rousseau, 1989 , 1995). Όπως οι προσδοκίες, έτσι και οι υποχρεώσεις θα πρέπει να πηγάζουν από σαφείς ή υπονοούμενες υποσχέσεις μελλοντικής ανταλλαγής ή ανταποδοτικότητας. Οι υποχρεώσεις βασίζονται στην αμοιβαιότητα, καθώς η εκπλήρωσή τους από τη μια πλευρά εξαρτάται από το βαθμό εκπλήρωσής τους από την άλλη (Rousseau, 1989).

Η εστίαση στις υποχρεώσεις φέρνει τον ορισμό της Rousseau (1989) αρκετά κοντά στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής του Blau (1964). Ο κάθε εργαζόμενος διαμορφώνει ένα ξεχωριστό ψυχολογικό συμβόλαιο όταν πιστεύει πως υποχρεούται να συμπεριφερθεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο (π.χ. επίδειξη αφοσίωσης, αύξηση αποδοτικότητας) , ως αντάλλαγμα - ανταπόδοση για την εκπλήρωση των -θεωρούμενων από τον ίδιο- υποχρεώσεων του εργοδότη απέναντί του (π.χ. προσφορά εκπαίδευσης ή ανταγωνιστικών αποδοχών). Όμως, οι πεποιθήσεις του εργαζομένου για τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από την εργασιακή σχέση, δεν είναι πάντα κατανοητές και από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη (Robinson & Rousseau, 1994). Σύμφωνα με τη Rousseau (1995) «το ψυχολογικό συμβόλαιο στηρίζεται σε υποχρεώσεις βασισμένες σε υποσχέσεις» (σελ.390). Ωστόσο, αν μια αντιληπτή υποχρέωση δεν προέρχεται από την πεποίθηση ότι έχει δοθεί μια υπόσχεση (π.χ. αν βασίζεται σε εμπειρίες προηγούμενων εργασιακών σχέσεων) τότε δεν περιλαμβάνεται στο ψυχολογικό συμβόλαιο (McLean-Parks & Schmedemann, 1994 ; Rousseau & Geller, 1994 ; Shore & Tetrick, 1994). Μόνο οι υποχρεώσεις που προέρχονται από ρητές ή έμμεσες υποσχέσεις αποτελούν μέρος του ψυχολογικού συμβολαίου (Morrison and Robinson, 1997).

- ✚ Θεωρείται επίσης ένα είδος **‘υποσχετικού’** συμβολαίου (σ.σ. περιλαμβάνει τρία στοιχεία: υπόσχεση, ανταμοιβή και αποδοχή). Βασίζεται σε αντιληπτές υποσχέσεις, οι οποίες μπορεί είτε να επικοινωνούνται εμφανώς και άμεσα στον εργαζόμενο από την επιχείρηση (π.χ. κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης), είτε να ερμηνεύονται με γνώμονα τις αντιδράσεις του εργοδότη σε παρόμοιες καταστάσεις και τις δραστηριότητες της επιχείρησης κατά το παρελθόν (π.χ. μέσα από εμπειρίες παλαιότερων υπαλλήλων) (Eisenberger et al., 1986,1990).
- ✚ Το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου, αν και ευρύ, θεωρείται **ασαφές** ή ακόμα και **ελλιπές** ως προς τις υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων μελών. Όντας άγραφο, μπορεί να μην είναι απαραίτητα κοινό και για τις δύο πλευρές (Rousseau 1989 ; Morrison & Robinson, 1997 ; Lucero & Alen, 1994). Συνεπώς, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες μπορεί να δίνουν διαφορετική ερμηνεία και βαρύτητα στους όρους του ψυχολογικού συμβολαίου και να αντιμετωπίζουν το περιεχόμενο του με διαφορετική οπτική (Robinson, 1996 ; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).
- ✚ Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι επίσης **ευμετάβλητο** και **δυναμικό**. Δεν συνάπτεται μόνο μία φορά, όπως οι επίσημες συμβάσεις, αλλά αναθεωρείται, χωρίς να απαιτείται επίσημη επιβεβαίωση, καθ’ όλη τη διάρκεια της σχέσης του εργαζόμενου με τον εργοδότη. Οι συνεχώς εναλλασσόμενες συνθήκες, τόσο σε εργασιακό, όσο και σε ατομικό και εξωτερικό επίπεδο (π.χ. ανακατατάξεις, μείωση προσωπικού, εξωτερικός ανταγωνισμός) οδηγούν στην αναδιαμόρφωση του (Rousseau & Parks, 1993 ; Robinson & Rousseau, 1994). Ουσιαστικά, οι ίδιες οι αλλαγές είναι αυτές που τροποποιούν το ψυχολογικό συμβόλαιο, καθώς επηρεάζουν τις σχέσεις σε τέτοιο βαθμό, ώστε μπορεί είτε να δημιουργήσουν νέες υψηλότερες προσδοκίες, είτε αντίθετα, να οδηγήσουν ακόμη και σε διακοπή των σχέσεων αυτών (Morrison, 1994).
- ✚ Άλλο ένα χαρακτηριστικό του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η **διαρκής ισχύς** του. Υφίσταται καθ’ όλο το διάστημα που ο εργαζόμενος παραμένει στην επιχείρηση, επηρεάζει τις συμπεριφορές και η ‘παρουσία’ του είναι ιδιαίτερα έντονη σε στιγμές σοβαρών αλλαγών. Συχνά δε, τίθεται σε ισχύ ακόμη και πριν από το τυπικό συμβόλαιο, λόγω του γεγονότος ότι ίσως τα δύο μέρη να περιμένουν ή να επιθυμούν συγκεκριμένες στάσεις και συμπεριφορές από στην

άλλη πλευρά (Levinson, 1966). Εκτός αυτού, όσο περισσότερο διαρκεί η σχέση εργαζόμενου – εργοδότη, η ισχύς του ψυχολογικού συμβολαίου εντείνεται, λόγω της συνεχούς αλληλεπίδρασης, που οδηγεί στην αύξηση της αύξηση της συνεισφοράς και την ενίσχυση της αμοιβαιότητας (Rousseau, 1989).

✚ Τέλος, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι **αναπόφευκτο** αλλά παράλληλα και **μοναδικό** για κάθε εργαζόμενο. Ακόμη κι αν έχουμε να κάνουμε με δύο άτομα με τα ίδια προσόντα, που προσλήφθηκαν την ίδια στιγμή, σε ίδιες θέσεις, στην ίδια επιχείρηση και έλαβαν την ίδια εκπαίδευση, το ψυχολογικό συμβόλαιο που θα δημιουργηθεί από τον καθένα θα είναι ξεχωριστό λόγω διαφορετικής ιδιοσυγκρασίας και αντίληψης (Robinson, 1996). Το ψυχολογικό συμβόλαιο διαμορφώνεται είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα, από όλους ανεξαιρέτως τους εργαζόμενους. Πρέπει να τονιστεί, ωστόσο, ότι μόνο ο εργαζόμενος έχει ψυχολογικό συμβόλαιο. Σε αυτό απεικονίζει τις πεποιθήσεις του για τις αμφίδρομες υποχρεώσεις ανάμεσα στα δύο μέρη, δίνοντας μια ανθρωπομορφική ταυτότητα στην επιχείρηση. Η επιχείρηση, όμως, ως συμβαλλόμενος παρέχει μόνο το γενικό πλαίσιο της δημιουργίας του ψυχολογικού συμβολαίου και παρόλο που οι εκπρόσωποί της το αντιλαμβάνονται και ανταποκρίνονται σε αυτό, δεν μπορεί να έχει, με τη σειρά της, ψυχολογικό συμβόλαιο με τα μέλη της (Robinson et al., 1994; Robinson et Rousseau 1994; Shore & Tetrick, 1994).

“ Τα ψυχολογικά συμβόλαια ορίζονται ως οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες ενός ατόμου σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις μέσα σε μια ανταλλακτική εργασιακή σχέση” (Raja et al, 2004, σελ. 350, Rousseau, 1989).

Αναλύοντας τον παραπάνω ορισμό όπως αυτός αναφέρεται σε έρευνα των Raja, Johns και Ntalianis (2004), από τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά, τα βασικότερα που εντοπίζονται στην έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου είναι: η **προσδοκία**, η **υποχρέωση** και η **αντίληψη**. Σύμφωνα με τον Conway (1996), συγκρίνοντας τα τρία αυτά στοιχεία, το καθένα δείχνει να συνεπάγεται διαφορετικό επίπεδο ψυχολογικής εμπλοκής του ατόμου στην εργασιακή σχέση.

3.3 ΤΥΠΟΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Ο πρώτος διακριτός διαχωρισμός των ψυχολογικών συμβολαίων έγινε από τον Blau (1964) , ο οποίος έκανε λόγο για τη διαφορά μεταξύ οικονομικής και κοινωνικής ανταλλαγής. Σε εναρμόνιση με τη θεωρία του Blau (1964), ο MacNeil (1985) κατηγοριοποίησε τα ψυχολογικά συμβόλαια, χωρίζοντάς τα σε συναλλακτικά και σχεσιακά. Η Rousseau (1990) ενστερνίστηκε την άποψη του MacNeil (1985) σχετικά με τη διάκριση των συμβολαίων, ενώ παράλληλα διατύπωσε πως τα συναλλακτικά και τα σχεσιακά συμβόλαια διαφοροποιούνται με βάση τις εξής διαστάσεις:

- ✚ Το *επίκεντρο* του συμβολαίου (*focus*), στο οποίο φαίνεται ο βαθμός που δίνεται έμφαση στα οικονομικά (σ.σ. καθαρά τυπικό συμβόλαιο) και στα κοινωνικο-συναισθηματικά στοιχεία.
- ✚ Το *χρονικό πλαίσιο* (*time frame*), δηλαδή την αντιληπτή διάρκεια της εργασιακής σχέσης.
- ✚ Τη *σταθερότητα* (*stability*), η οποία σχετίζεται με το κατά πόσον το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να υποστεί αλλαγές χωρίς διαπραγμάτευση.
- ✚ Το *εύρος* (*scope*) που αναφέρεται στις προσδοκίες απόδοσης και στο βαθμό επίδρασης του ψυχολογικού συμβολαίου τόσο στην εργασία όσο και στην προσωπική ζωή του ατόμου.
- ✚ Τη *σαφήνεια* (*tangibility*) με την οποία αναφέρονται οι όροι του ψυχολογικού συμβολαίου
(Rousseau & McLean-Parks, 1993 ; Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008).

Αξίζει να σημειωθεί ότι, υπάρχει περίπτωση το ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων να περιλαμβάνει ταυτόχρονα στοιχεία συναλλακτικού και σχεσιακού συμβολαίου, χωρίς αυτά να είναι αμοιβαίως αποκλειόμενα (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Η Rousseau (1995), εστιάζοντας στις διαστάσεις του χρονικού πλαισίου (βραχυπρόθεσμο / μακροπρόθεσμο συμβόλαιο) και της απόδοσης και συνδιάζοντάς τες, ανέπτυξε μια πιο βελτιωμένη τυπολογία, η οποία είχε ως αποτέλεσμα τους ακόλουθους τύπους ψυχολογικών συμβολαίων:

- ✚ **Συναλλακτικό Συμβόλαιο (Transactional Contract):**
Το συναλλακτικό συμβόλαιο είναι βραχυπρόθεσμο. Αναφέρεται σε συγκεκριμένες, κυρίως οικονομικές ανταλλαγές μέσα σε καθορισμένο χρονικό

διάστημα ενώ συνεπάγεται περιορισμένη συμμετοχή και από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη (Rousseau & McLean-Parks, 1993 ; Morrison & Robinson, 1997 ; Raja et al., 2004). Ο εργαζόμενος προβάλλει μόνο τις ικανότητες και τις δεξιότητες που εξυπηρετούν τη συγκεκριμένη μορφή συμβολαίου, δεν δεσμεύεται συναισθηματικά με την εργασία του, ενώ θεωρεί την επιχείρηση απλώς το μέρος που κάνει τη δουλειά του, προσβλέποντας σε άμεσες οικονομικές απολαβές (Millward & Hopkins, 1998). Σε λειτουργικό επίπεδο, οι αντιληπτές υποχρεώσεις του συναλλακτικού συμβολαίου περιλαμβάνουν γρήγορη πρόοδο, υψηλές αποδοχές και πληρωμή βάσει αποδοτικότητας (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Τα συναλλακτικά συμβόλαια εμπεριέχουν εξαιρετικά σαφείς και σταθερούς όρους καθ' όλη τη διάρκεια που βρίσκονται σε ισχύ, ενώ το εύρος της σχέσης είναι περιορισμένο (Rousseau, 1990 ; Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Κατά τη διαπραγματεύσή τους υπάρχει πιθανότητα να ζητηθεί ρητή και επίσημη συμφωνία από τα συμβαλλόμενα μέρη (Conway & Briner, 2005).

Σχισιακό Συμβόλαιο (Relational Contract):

Σε αντίθεση με το συναλλακτικό, το σχεσιακό συμβόλαιο είναι μακροπρόθεσμο. Εμπεριέχει ευρύτερες υποχρεώσεις και βασίζεται όχι μόνο σε οικονομικούς, αλλά και σε κοινωνικό - συναισθηματικούς παράγοντες, όπως αμοιβαία πίστη και αφοσίωση (Rousseau & McLean-Parks, 1993 ; Conway & Briner, 2005 ; Morrison & Robinson, 1997 ; Raja et al., 2004), ενώ παράλληλα, αποτελεί μια συμφωνία χρονικά ανοιχτή, που εστιάζει στη διατήρηση μιας μακροχρόνιας σχέσης μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη (Rousseau, 1990). Οι υποχρεώσεις του σχεσιακού συμβολαίου περιλαμβάνουν διαρκή εργασιακή ασφάλεια, εξέλιξη της καριέρας του εργαζόμενου και υποστήριξη σε προσωπικά προβλήματα, ως αντάλλαγμα τόσο για την απόδοση και τη συμμετοχή, όσο και για την δέσμευση και εμπιστοσύνη απέναντι στην επιχείρηση (Robinson et al., 1994). Τα σχεσιακά συμβόλαια εμπεριέχουν απτές και άυλες ανταλλαγές και οι όροι τους είναι δυναμικοί. Συνήθως έχουν μεγάλο εύρος καθώς υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (Rousseau, 1990 ; Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Σε αντίθεση με τα συναλλακτικά συμβόλαια, όπου δίνεται απόλυτη έμφαση στο τι έχει συμφωνηθεί, στα σχεσιακά συμβόλαια είναι εμφανή τα στοιχεία της κοινωνικής ανταλλαγής και αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών (Rousseau, 1995).

Ισορροπημένο Συμβόλαιο (Balanced Contract):

Το ισορροπημένο συμβόλαιο εμπεριέχει εξίσου συναλλακτικές και σχεσιακές διαστάσεις, οι οποίες σχετίζονται με δυναμικές και ανοιχτής διάρκειας εργασιακές ρυθμίσεις που προϋποθέτουν την οικονομική επιτυχία της εταιρίας και την ύπαρξη ευκαιριών εργασιακής ανέλιξης των εργαζομένων. Τα δύο συμβαλλόμενα μέρη συμμετέχουν εξίσου στην αμφίδρομη εκπαίδευση και ανάπτυξη. Η κοινή πορεία των δύο μερών συμβάλλει στην ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Η ανταμοιβή των εργαζομένων στηρίζεται στην απόδοση και στην συνεισφορά στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, ειδικά στην περίπτωση μεταβαλλόμενων απαιτήσεων εξαιτίας των πιέσεων της αγοράς. Τα ισορροπημένα συμβόλαια συνδυάζουν τη δέσμευση από την πλευρά του εργοδότη για απασχόληση και περεταίρω εξέλιξη των εργαζομένων σε οποιαδήποτε επιχείρηση, με τη δέσμευση των εργαζομένων ότι θα είναι προσαρμοστικοί και ευέλικτοι σε περίπτωση που αλλάξουν οι οικονομικές συνθήκες. Εφόσον ο εργαζόμενος αποδειχτεί προσαρμοστικός και το επιθυμεί, ακολουθεί σταδιακή επαναδιαπραγμάτευση, ενώ παράλληλα υπάρχει επιμερισμός του ρίσκου μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη (Rousseau, 2000, 2004).

Μεταβατικό Συμβόλαιο (Transitional Contract):

Το μεταβατικό συμβόλαιο είναι ουσιαστικά ασαφές. Σύμφωνα με τη Rousseau (2000), δεν αποτελεί μια μορφή ψυχολογικού συμβολαίου, αλλά μια κατάσταση που αντικατοπτρίζει τις συνέπειες μιας οργανωσιακής αλλαγής η οποία είναι εντελώς αντίθετη από την προηγουμένως καθιερωμένη σύμβαση εργασίας. Η ασάφεια του μεταβατικού συμβολαίου πηγάζει από την αβεβαιότητα και την αστάθεια που χαρακτηρίζει την επιχείρηση σε περιόδους κρίσης ή σημαντικών αλλαγών, όπως εξαγορών ή συγχωνεύσεων. Ως αποτέλεσμα, η σχέση μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη διαβρώνεται και χαρακτηρίζεται από δυσπιστία (Rousseau, 2000).

3.4 ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΡΡΗΞΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΑΡΑΒΙΑΣΗΣ ΤΟΥ

ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

(Breach and Violation of Psychological Contract)

Όπως επισημάνθηκε νωρίτερα, με τον όρο ‘ ψυχολογικό συμβόλαιο’ αναφερόμαστε στις αντιλήψεις και τις προσδοκίες ενός εργαζομένου σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις μεταξύ αυτού και του εργοδότη του (Rousseau, 1989). Ως ‘παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου’ - με την ευρύτερη έννοια του όρου – ορίζεται η αντίληψη του ατόμου ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, απέτυχε να εκπληρώσει μία ή περισσότερες από αυτές τις υποχρεώσεις που συνθέτουν το ψυχολογικό συμβόλαιο (Rousseau & Parks, 1993 ; Robinson & Rousseau, 1994 ; Morrison & Robinson, 1997).

Η έννοια της παραβίασης εκφραζόταν από τους πρώτους μελετητές με τόσο με τον όρο “breach” όσο και με τον όρο “violation” των οποίων η σημασία θεωρείτο σχεδόν ταυτόσημη. Η Rousseau (1995) αναφέρει τρεις περιπτώσεις παραβίασης:

- ✚ Την *ακούσια παραβίαση*, η οποία σχετίζεται με την περίπτωση όπου, παρά την προθυμία των δύο μερών να διατηρήσουν τη συμφωνία, η διαφορετική ερμηνεία των όρων από το ένα μέρος, οδηγεί στο να ενεργήσει με αντίθετο τρόπο από αυτόν που θα επιθυμούσε ο αντισυμβαλλόμενος.
- ✚ Τη *διακοπή* του συμβολαίου που προκύπτει όταν το ένα ή και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη αδυνατούν λόγω διαφόρων περιστάσεων να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους, παρόλο που το επιθυμούν.
- ✚ Την *αθέτηση ή διάρρηξη* του ψυχολογικού συμβολαίου η οποία συμβαίνει όταν ένα συμβαλλόμενο μέρος (συνήθως ο εργοδότης) δύναται, αλλά αρνείται να τηρήσει τις υποχρεώσεις του.

Οι Morrison και Robinson (1997) , προχώρησαν στη διάκριση των όρων ‘breach’ και ‘violation’ , η οποία έγινε ευρέως αποδεκτή από τους προηγούμενους ερευνητές. Κατά συνέπεια:

- ✚ Η *διάρρηξη ή αντιληπτή παραβίαση (perceived breach)* αναφέρεται «στη γνωστική αντίληψη ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζεται κάποιος απέτυχε να εκπληρώσει μία ή περισσότερες υποχρεώσεις στο πλαίσιο του ψυχολογικού του συμβολαίου, κατά τρόπο ανάλογο με τις συνεισφορές του ίδιου του εργαζόμενου» (Morrison & Robinson, 1997, σελ.230). Η αντιληπτή παραβίαση απεικονίζει μια γνωστική αξιολόγηση της τήρησης του συμβολαίου, η οποία βασίζεται στην

αντίληψη του εργαζόμενου σχετικά με το τι υποσχέθηκε και τι παρείχε το ένα συμβαλλόμενο μέρος στο άλλο. Ουσιαστικά, ο όρος 'breach' έχει να κάνει με την αντίληψη του εργαζόμενου ότι έχει λάβει λιγότερα από αυτά που του είχε υποσχεθεί ο εργοδότης, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ανισορροπία στην σχέση κοινωνικής ανταλλαγής ατόμου-επιχείρησης (Morrison & Robinson, 1997; Raja et al. 2004).

✚ **Η παραβίαση ή αισθητή παραβίαση (felt violation)** αναφέρεται «στη συναισθηματική και συγκινησιακή κατάσταση, η οποία μπορεί, υπό ορισμένες συνθήκες, να προκύψει από την πεποίθηση ενός εργαζόμενου ότι η επιχείρηση απέτυχε να ανταποκριθεί επαρκώς στο ψυχολογικό συμβόλαιο» (Morrison & Robinson, 1997, σελ.230). Ο όρος παραβίαση ('violation') περιγράφει τα συναισθήματα που προκύπτουν από την συνειδητοποίηση του εργαζόμενου ότι η επιχείρηση δεν μπόρεσε να είναι συνεπής στις υποχρεώσεις που σχετίζονται με το ψυχολογικό συμβόλαιο. Η απογοήτευση, ο θυμός, η δυσαρέσκεια, η πικρία, το αίσθημα αδικίας, η κακία και η δυσπιστία, είναι μερικά από τα συναισθήματα αυτά (Rousseau, 1989 ; Morrison & Robinson, 1997 ; Raja et al. 2004).

Η έννοια της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου είναι καθαρά υποκειμενική. Πράγμα που σημαίνει ότι δεν βασίζεται μόνο ή πάντα στις ενέργειες του εργοδότη, αλλά και στον τρόπο που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος τις ενέργειες αυτές. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου υφίσταται πραγματική παραβίαση, όπως όταν έχει προηγηθεί με απόλυτη σαφήνεια μια υπόσχεση προς τον εργαζόμενο, η οποία όμως αθετήθηκε ή δεν πραγματοποιήθηκε ποτέ. Ωστόσο, υπάρχουν και περιπτώσεις όπου δεν είναι απόλυτα βέβαιο ότι έχει υπάρξει παραβίαση. Στις περισσότερες εξ αυτών, ο εργαζόμενος έχει παρερμηνεύσει τη στάση ή τα λεγόμενα του εργοδότη και βασιζόμενος σε αόριστες δηλώσεις ή κινήσεις, θεωρεί ότι έχει λάβει κάποια υπόσχεση, η αθέτηση της οποίας είναι αντιληπτή από τον ίδιο ως παραβίαση (Rousseau, 1989 ; Morrison & Robinson, 1997).

Σύμφωνα με τις Morrison και Robinson (1997, 2000) , δύο είναι οι βασικές αιτίες – συνθήκες που οδηγούν στην παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου:

✚ **Αθέτηση - Υπαναχώρηση (Reneging) :**

Η υπαναχώρηση σχετίζεται με τη συνθήκη όπου ο εργοδότης ή οι εκπρόσωποι της επιχείρησης αθετούν, εν γνώσει τους ή εσκεμμένα, την υπόσχεση που έδωσαν στον εργαζόμενο. Ένας λόγος που προκύπτει η αθέτηση είναι το γεγονός

ότι η επιχείρηση, λόγω απρόβλεπτων καταστάσεων και ξαφνικών αλλαγών (π.χ. μείωση διαθέσιμων πόρων) , αδυνατεί να είναι συνεπής με ορισμένες υποχρεώσεις της. Άλλος ένας λόγος είναι και η απροθυμία του εργοδότη ή των εκπροσώπων της διοίκησης να τηρήσουν την όποια υπόσχεση, είτε επειδή δεν το σκόπευαν εξ αρχής, είτε επειδή η απόδοση του εργαζόμενου δεν είναι η επιθυμητή – αναμενόμενη , οπότε και θεωρούν λογική και δίκαιη την υπαναχώρηση ως ‘συνέπεια’ για την έλλειψη αμοιβαιότητας από την πλευρά του (Morrison & Robinson, 1997, 2000 ; Rousseau, 1995).

Ασυμφωνία (Incongruence):

Η ασυμφωνία προκύπτει όταν ο εργαζόμενος και ο εργοδότης ή οι εκπρόσωποι της επιχείρησης έχουν διαφορετική αντίληψη σχετικά με το αν υπάρχει κάποια υπόσχεση και τη φύση αυτής. Συνήθως, η επιχείρηση θεωρεί ότι έχει ανταποκριθεί στις δεσμεύσεις της, αλλά ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται το αντίθετο (Morrison & Robinson, 1997 ; Rousseau, 1995). Η ασυμφωνία μπορεί να προκύψει είτε από την πρώτη στιγμή που θα καθιερωθεί μια υποχρέωση, είτε αργότερα κατά την εξέλιξη του ψυχολογικού συμβολαίου, όπου οι αντιλήψεις μπορεί να αλλάξουν. Οι τρεις βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην δημιουργία ασυμφωνίας, σύμφωνα με τις Morrison και Robinson (1997, 2000) είναι ο βαθμός διαφοροποίησης μεταξύ των γνωστικών σχημάτων (*cognitive schemata*) εργαζόμενου και εργοδότη, η πολυπλοκότητα και η ασάφεια των αμοιβαίων αντιληπτών υποχρεώσεων και η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών αναφορικά με τις υποχρεώσεις αυτές (Morrison & Robinson, 1997, 2000).

Σύμφωνα με τις Morrison και Robinson (1997, 2000) μια ακόμη παράμετρος που συμβάλλει στην αντίληψη της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου, είναι η επαγρύπνηση (*vigilance*). Ο όρος ‘επαγρύπνηση’ αναφέρεται στο βαθμό που ο εργαζόμενος παρακολουθεί ενεργά, το πόσο συνεπής είναι ο εργοδότης του με τις υποχρεώσεις που πηγάζουν από το ψυχολογικό συμβόλαιο (Morrison & Robinson, 1997). Η επαγρύπνηση σχετίζεται με τρεις παράγοντες: την αβεβαιότητα όσον αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να διατηρήσει το ψυχολογικό συμβόλαιο, το βαθμό εμπιστοσύνης ανάμεσα σε εργαζόμενο και εργοδότη αναφορικά με το θετικό και ευνοϊκό αποτέλεσμα μελλοντικών ενεργειών του ενός που επηρεάζουν τον άλλο, και το δυνητικό κόστος (σε ψυχολογικό ή πρακτικό επίπεδο) από την ανακάλυψη ότι μια υπόσχεση δεν

έχει εκπληρωθεί. Η αυξημένη επαγρύπνηση του εργαζόμενου εντείνει την πιθανότητα αντίληψης της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου, ειδικά αν έχει προηγηθεί στο παρελθόν κάποια ασυμφωνία (Morrison & Robinson, 1997, 2000).

Τόσο η αθέτηση – υπαναχώρηση (*reneging*), όσο και η ασυμφωνία (*incongruence*), μπορούν να επιφέρουν την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, καθώς δημιουργείται μια απόκλιση ανάμεσα σε αυτά που ο εργαζόμενος θεωρεί ότι του έχουν υποσχεθεί και σε αυτά που αντιλαμβάνεται ότι πραγματικά έχει λάβει. Κατόπιν τούτου, μπαίνει στη διαδικασία να συγκρίνει τον βαθμό ανταπόκρισης των συμβαλλόμενων μερών στις αντιληπτές υποχρεώσεις. Σε περίπτωση που αντιληφθεί ότι η συνεισφορά του είναι μεγαλύτερη από τα οφέλη του, τότε προκύπτει η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Το κατά πόσον η παραβίαση αυτή (*breach*) θα οδηγήσει σε διάρρηξη (*violation*), εξαρτάται από τη βαρύτητα που δίνει ο εργαζόμενος στην εν λόγω παραβίαση (Morrison & Robinson, 1997). Σύμφωνα με τις περισσότερες μελέτες, όσο πιο σοβαρή θεωρηθεί η αντιληπτή παραβίαση (*perceived breach*), τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να οδηγήσει σε διάρρηξη (*violation*) του ψυχολογικού συμβολαίου (Morrison & Robinson, 1997 ; Raja et al., 2004 ; Rousseau, 1989 ; Suazo, Turnley & Mai-Dalton, 2005).

3.5 ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΡΡΗΞΗΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να προέλθει από διάφορες πηγές. Ορισμένες από αυτές μάλιστα, είναι αντίστοιχες με εκείνες που συμβάλλουν στη διαμόρφωσή του (Rousseau, 1995). Βασικότερες πηγές θεωρούνται οι διαμορφωτές συμβολαίων και τα συστήματα και οι πρακτικές που εφαρμόζει η επιχείρηση. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η διάρρηξη οφείλεται είτε στην εσφαλμένη - σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζομένων - διαχείριση από πλευράς των πρώτων, είτε στις διάφορες αλλαγές στο σύστημα και στις πρακτικές που ακολουθεί η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Rousseau, 1995).

Τους διαμορφωτές συμβολαίων απαρτίζουν οι υπεύθυνοι προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, τα στελέχη, οι συνάδελφοι, οι μέντορες και η ανώτατη διοίκηση. Αντίστοιχα, τα συστήματα και οι πρακτικές της επιχείρησης σχετίζονται με τις αμοιβές και τις παροχές των εργαζομένων, τη δυνατότητα σταδιοδρομίας και τον τρόπο εξέλιξής τους, την

αξιολόγηση της απόδοσης τους, την εκπαίδευση και την τεκμηρίωση. Στον ακόλουθο πίνακα παρατίθενται κάποια ενδεικτικά παραδείγματα ασυνεπειών που σχετίζονται με τις προαναφερθείσες πηγές διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου (Πίνακας 3.5.1).

Πίνακας 3.5.1. Πηγές διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου.

ΠΗΓΕΣ	ΑΣΥΝΕΠΕΙΕΣ - ΠΑΡΑΒΙΑΣΕΙΣ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΕΣ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ	
Υπεύθυνοι προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Απειρία όσον αφορά τις συνθήκες και τις απαιτήσεις της εργασίας. ➤ Υπερβολικές υποσχέσεις.
Στελέχη	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Απόκλιση μεταξύ των λεγόμενων και των πρακτικών που τελικά ακολουθούν.
Συνάδελφοι	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Έλλειψη συναδελφικότητας ή αδυναμία στήριξης.
Μέντορες	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Περιορισμένη καθοδήγηση. ➤ Μικρή πίεση για το αποτέλεσμα.
Ανώτατη διοίκηση	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Αντιφατικά μηνύματα.
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ - ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	
Αμοιβές	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Μεταβαλλόμενα κριτήρια. ➤ Αμοιβή βάσει παλαιότητας.
Παροχές	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Συνεχώς μεταβαλλόμενες
Σταδιοδρομία- Εξέλιξη	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Εξαρτώμενη από τον προϊστάμενο. ➤ Ασαφή κριτήρια.
Αξιολόγηση απόδοσης	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Περιορισμένη ανατροφοδότηση. ➤ Άκαιρη υλοποίηση
Εκπαίδευση	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Απουσία εκπαίδευσης. ➤ Έμφαση σε δεξιότητες άσχετες με την εργασία.
Τεκμηρίωση	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ανακοινώσεις των υπευθύνων αντίθετες με τις πράξεις τους.

Πηγή: Rousseau, 1995, σ.114.

3.6 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΡΡΗΞΗΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Η τήρηση του ψυχολογικού συμβολαίου αποτελεί βασικό πυλώνα στη σχέση εργαζόμενου – εργοδότη και στηρίζεται, όπως ειπώθηκε νωρίτερα, σε πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις των δύο συμβαλλόμενων μερών (Rousseau 1989 ; Shein, 1965). Ωστόσο, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αρκετά συχνά ότι η επιχείρηση φάνηκε ασυνεπής ως προς την εκπλήρωση των υποχρεώσεων αυτών, με αποτέλεσμα τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου (Morrison & Robinson, 1997). Έχει παρατηρηθεί πως οι αντιλήψεις αυτές, ανεξάρτητα από το αν είναι βάσιμες και ακριβείς ή όχι, έχουν σοβαρές επιπτώσεις, τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο, όσο και για την επιχείρηση στην οποία απασχολείται.

Σύμφωνα με τις περισσότερες μελέτες, το αίσθημα της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου μειώνει ή ακόμα και καταστρέφει τη εμπιστοσύνη του εργαζόμενου απέναντι στον εργοδότη (Robinson, 1996 ; Morrison & Robinson, 1995 ; Robinson & Rousseau, 1994). Κατά συνέπεια, η μεταξύ τους σχέση διαβρώνεται ή διαλύεται, καθώς ο εργαζόμενος δείχνει απρόθυμος να τη διατηρήσει. Εκτός αυτού, η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου οδηγεί στη μείωση της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς και της εργασιακής απόδοσης, είτε αυτή σχετίζεται με συμπεριφορές εντός, είτε εκτός ρόλου (Robinson, 1996 ; Morrison & Robinson, 1995 ; Robinson & Rousseau, 1994 ; Raja et al., 2004 ; Suazo et al, 2005). Η αντίληψη από τον εργαζόμενο ότι δεν έλαβε αυτό που περίμενε, έχει ως αποτέλεσμα να μην αισθάνεται πλέον υποχρεωμένος να είναι συνεπής απέναντι στην επιχείρηση. Ο σεβασμός προς τον εργοδότη παύει να υφίσταται, ενώ αμφισβητείται και η ακεραιότητά του τελευταίου λόγω της αθέτησης του συμβολαίου (Robinson & Rousseau, 1994). Η πεποίθηση ότι η επιχείρηση δεν ενδιαφέρεται για την ευημερία των εργαζομένων και την εκπλήρωση των υποχρεώσεων απέναντι τους (Robinson, 1996), αυξάνει την πρόθεση τους να αποχωρήσουν – παραιτηθούν, καθώς θεωρούν ότι παραμονή τους δεν έχει πλέον κάποια ωφέλεια για τους ίδιους (Robinson, 1996 ; Morrison & Robinson, 1995 ; Robinson & Rousseau, 1994 ; Raja et al., 2004 ; Suazo et al., 2005).

Όπως παρατηρείται, η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου έχει αρνητικά αποτελέσματα εξίσου σε πρακτικό και ατομικό επίπεδο και η επίδρασή της στην εργασιακή συμπεριφορά είναι ιδιαίτερα επιβλαβής. Απόρροια της αντιληπτής παραβίασης (*breach*), στην πλειονότητα των περιπτώσεων, είναι η αισθητή παραβίαση (*violation*). Καθώς αποτελεί μια έντονη συναισθηματική εμπειρία, συνήθως συνοδεύεται

από απογοήτευση, δυσαρέσκεια, θυμό, αίσθημα αδικίας, προδοσίας ή εξαπάτησης, οργή, θλίψη, επιθετικότητα, πικρία, αγανάκτηση, έντονη ψυχολογική ή ακόμα και σωματική δυσφορία (Rousseau, 1989 ; Rousseau & Parks, 1993 ; Robinson & Rousseau, 1994 ; Raja et al., 2004).

Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου ευθύνεται επίσης για τις κακές συμπεριφορές των υφιστάμενων που έχουν ως στόχο την επιχείρηση (Rousseau & McLean- Parks, 1993 ; Robinson et al., 1994). Οι εργαζόμενοι, υποκινούμενοι από την αντίληψη ότι οι σχέσεις δεν διέπονται από αμοιβαιότητα, ισότητα και δικαιοσύνη, προβαίνουν σε κάποιες αρνητικές πράξεις και συμπεριφορές προκειμένου να ισοσταθμίσουν την αντιληπτή αδικία και να διορθώσουν την ανισορροπία μεταξύ των όσων έχουν συνεισφέρει και λάβει, ή ακόμα και ως αντίποινα για την παραβίαση (Robinson & Rousseau, 1994 ; Morrison & Robinson, 1997). Ως εκ τούτου, παρατηρείται μείωση απόδοσης και συνεισφορών στην επιχείρηση, μη ανάληψη καθηκόντων, απόκλιση από την παραγωγή ή και σκόπιμη αποτυχία εκτέλεσης διάφορων εργασιών. Εκτός αυτού, οι εργαζόμενοι μπορεί να δείξουν ανυπακοή και επιθετικότητα απέναντι στους εργοδότες και να αγνοήσουν ή να υπονομεύσουν τους συναδέλφους τους. Χαρακτηριστική είναι επίσης, η καταχρηστική συμπεριφορά που υιοθετούν κάποιες φορές, καθώς γίνονται κυνικοί και εξαπολύουν απειλές και ύβρεις προς τους υπεύθυνους, κυρίως σε περιπτώσεις οικονομικής ανισότητας ή αθέτησης υποσχέσεων οικονομικής φύσεως. Όσον αφορά τις τελευταίες περιπτώσεις , μάλιστα, οι εργαζόμενοι μπορεί να προβούν ακόμη και σε αξιόποινες πράξεις, όπως κλοπή ή σαμποτάζ - ενέργειες που καταστρέφουν την ιδιοκτησία - με σκοπό την αποκατάσταση της αντιληπτής δικαιοσύνης. Σαφώς πιο ήπια στάση, είναι η αφιέρωση λιγότερου χρόνου από αυτόν που απαιτείται για την ολοκλήρωση της εργασίας, ως ανταπόκριση στη μείωση μισθού ή προνομίων (Spector et al., 2006 ; Jensen, Opland & Ryan, 2009).

Εν κατακλείδι, τα αποτελέσματα από την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου είναι καθαρά αρνητικά. Το πώς και το αν θα αντιδράσει ο εργαζόμενος στην αντιληπτή παραβίαση έχει να κάνει με διάφορους παράγοντες, όπως π.χ. η προσωπικότητά του (Raja et al., 2004) και οι εναλλακτικές που τυχόν διαθέτει. Σύμφωνα με τη Rousseau (1989, σελ.129) «το πόσο έντονη θα είναι η αντίδραση αυτή, εξαρτάται όχι μόνο από την ικανοποίηση των προσδοκιών για συγκεκριμένα οφέλη, αλλά και από τις πεποιθήσεις του ατόμου σχετικά με το σεβασμό απέναντι τους άλλους, από τους κώδικες και τις συμπεριφορές που διέπουν τη σχέση». Ο εργαζόμενος που δίνει μεγαλύτερη σημασία στη σχέση (π.χ. στο σχεσιακό συμβόλαιο), θα επηρεαστεί αρνητικότερα από αυτόν που δεν το κάνει (Rousseau, 1990). Παρ' όλα αυτά, ο αντίκτυπος της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων

παραμένει σοβαρός, είτε πρόκειται για μακροχρόνια είτε για βραχυχρόνια σχέση μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών, ενώ οι συνέπειες της κάθε άλλο παρά θετικές μπορούν να θεωρηθούν (Robinson & Rousseau, 1994 ; Morrison & Robinson, 1997; Raja et al., 2004).

3.7 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Μεγάλο μέρος των ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί για το ψυχολογικό συμβόλαιο, εστιάζουν στην αντιληπτική του φύση. Ο τρόπος που αντιλαμβάνεται ο κάθε εργαζόμενος το ψυχολογικό συμβόλαιο και την εκπλήρωση ή τη διάρρηξή του εξαρτάται από την προσωπικότητα, τους στόχους, τις εμπειρίες και τις πεποιθήσεις του, όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του (βλ. Rousseau, 2001 , Conway & Briner, 2005). Σε έρευνά τους, οι Lub, Bal , Blomme και Schalke (2015), μελέτησαν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι διαφορετικές γενιές την εκπλήρωση των βασικών υποχρεώσεων του ψυχολογικού συμβολαίου και το πώς η αντίληψη αυτή επηρεάζει τα εργασιακά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τους ίδιους, μια δουλειά που εμπεριέχει ποικίλες δραστηριότητες και προκλήσεις φαίνεται να αποτελεί προ-απαιτούμενο για τη λεγόμενη γενιά των Millennials ή αλλιώς Γενιά Υ (δηλ. όσους γεννήθηκαν μεταξύ 1981- 2000). Επομένως, η εκλαμβανόμενη συνέπεια της επιχείρησης κυρίως ως προς τις υποχρεώσεις που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας, ενισχύει την συναισθηματική δέσμευση των εν λόγω εργαζομένων και μειώνει τις πιθανότητες αποχώρησης. Οι εργαζόμενοι της Γενιάς Υ διαθέτουν υψηλή αυτοεκτίμηση και εστιάζουν ιδιαίτερα στην επαγγελματική ανέλιξη και στην προσωπική ανάπτυξη. Η επίτευξη της προσδοκώμενης εξέλιξης μπορεί να ενισχύσει την δέσμευσή τους με την επιχείρηση, ωστόσο δεν θα τους αποτρέψει από το να αποχωρήσουν, σε περίπτωση που παρουσιαστεί αλλού καλύτερη ευκαιρία (Lub et al, 2015).

Από την άλλη πλευρά, ο Lub και οι συνεργάτες του (2015) υποστηρίζουν ότι το καλό εργασιακό κλίμα, ο σεβασμός, η αναγνώριση και η υποστήριξη από συναδέλφους και ανώτερους, αποτελούν παράγοντες που φαίνεται να ενισχύουν την συναισθηματική δέσμευση και να μειώνουν την επιθυμία αποχώρησης κυρίως των εργαζομένων που ανήκουν στη Γενιά Χ (δηλαδή όσους γεννήθηκαν μεταξύ 1965 -1980) και στους λεγόμενους Baby Boomers (όσους γεννήθηκαν μεταξύ 1946 -1964). Εκτός αυτού, η Γενιά Χ, έχοντας βιώσει μεγαλύτερη ανασφάλεια στην επαγγελματική και ιδιωτική ζωή,

υποστηρίζει τη δίκαιη μεταχείριση και τη σωστή επικοινωνία μεταξύ υφιστάμενου και εργοδότη. Συνεπώς, θεωρεί απαραίτητη την εκπλήρωση των υποχρεώσεων που σχετίζονται με τις οργανωσιακές πολιτικές της επιχείρησης, περισσότερο από ότι οι Baby Boomers και η Γενιά Υ, χωρίς αυτό, ωστόσο να επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση. Τέλος, όσον αφορά τις οικονομικές απολαβές, παρόλο που φαίνεται να παίζουν σημαντικότερο ρόλο κυρίως για τη Γενιά Υ, η μη καταβολή τους, ανεξαρτήτως δέσμευσης, ενισχύει την επιθυμία αποχώρησης των εργαζομένων, σε οποιαδήποτε γενιά κι αν ανήκουν (Lub et al, 2015).

Η διάρρηξη και η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, επίσης, αποτελούν αντικείμενο έρευνας για πολλούς μελετητές. Οι Sharif , Abdul-Wahab και Sarip (2017) σε έρευνά τους εστίασαν στις έννοιες της αντιληπτής και της αισθητής παραβίασης, λαμβάνοντας υπόψιν την ηλικία των εργαζομένων και το ρόλο που αυτή μπορεί να διαδραματίσει στον τρόπο αντίδρασής τους. Σύμφωνα με τη μελέτη τους, η αντιμετώπιση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου διαφέρει ανάλογα με την ηλικία των εργαζομένων. Οι νεότεροι ηλικιακά εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πιο έντονα την διάρρηξη και εκδηλώνουν αισθήματα παραβίασης σε υψηλότερο βαθμό από ότι οι μεγαλύτεροι. Αντίθετα, οι τελευταίοι, θέλοντας να διατηρήσουν θετική την ψυχολογία τους στον εργασιακό χώρο, φαίνεται να αποφεύγουν ευκολότερα τις όποιες εξάρσεις. Με το πέρασμα των ετών και με την απόκτηση μεγαλύτερης εμπειρίας, τόσο σε προσωπικό όσο και σε εργασιακό επίπεδο, οι πιο ώριμοι σε ηλικία φαίνεται να ελέγχουν - ξεπερνούν ευκολότερα τα αρνητικά συναισθήματα και να επανέρχονται στην πρότερη καλή διάθεση. Εκτός αυτού, η εργασιακή τους ικανοποίηση και η απόδοσή τους δείχνουν να δέχονται μικρότερο πλήγμα σε σχέση με των νέων. Σύμφωνα με τον Sharif και τους συνεργάτες του (2017), η παραβίαση γίνεται λιγότερο αισθητή για τους ηλικιακά μεγαλύτερους, λόγω της φθοράς του χρόνου. Εκτός αυτού, είναι πιο υπομονετικοί, αποδοτικοί και πιστοί στην επιχείρηση από ότι οι νέοι, οι οποίοι ανήκοντας σε διαφορετική γενιά, διαθέτουν καλύτερη εξειδίκευση αλλά λιγότερη υπομονή να διαπραγματευτούν. Ως αποτέλεσμα, οι συναισθηματικές αντιδράσεις των τελευταίων είναι εντονότερες, καθιστώντας στην διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου πιο επιζήμια (Sharif et al, 2017).

Με την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου να είναι αρκετά συχνό φαινόμενο, πολλές μελέτες εστιάζουν, κυρίως, στις αντιδράσεις των εργαζομένων και στις συνέπειες που προκαλούνται εξαιτίας της. Σύμφωνα με τη μελέτη των Ahmed, D'Netto, Chelliah και Fein (2016), μεταξύ των εργαζομένων που σχηματίζουν συναλλακτικό και σχεσιακό συμβόλαιο, οι τελευταίοι είναι αυτοί που έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες από την επιχείρηση στην οποία απασχολούνται. Κατά συνέπεια, οι επιπτώσεις της διάρρηξης είναι σοβαρότερες, σε περίπτωση που αυτή σχετίζεται με άτομο που έχει αναπτύξει

σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο με τον εργοδότη του. Στις συχνότερες συνέπειες της αντιληπτής παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου συγκαταλέγονται : η μείωση της εργασιακής απόδοσης, η αύξηση της πρόθεσης για αποχώρηση, η παραμέληση των καθηκόντων, η αποφυγή ή και παραίτηση από συμπεριφορές εκτός ρόλου και η μείωση της οργανωσιακής δέσμευσης. Όπως αποδεικνύεται και στην πλειονότητα των μελετών, η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα, τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, θέτοντας σε κίνδυνο την ευημερία των εργαζομένων και την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων (Ahmed et al, 2016).

4. Η ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

Το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης για τους ερευνητές πολύ νωρίτερα από την έννοια της τοξικής ηγεσίας. Οι διοικήσεις στον εργασιακό τομέα, πάλι, άργησαν αρκετά να αντιληφθούν την ύπαρξη και την αναγκαιότητά του για την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων. Συνειδητοποιώντας πως η βιωσιμότητα και η πρόοδος δεν βασίζονται μόνο στην τεχνολογία και τις επιχειρησιακές πρακτικές, αλλά κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα, άρχισαν να επενδύουν περισσότερο στη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου, παρέχοντας έτσι κίνητρα και χτίζοντας εποικοδομητικές σχέσεις με τους εργαζόμενους. Ωστόσο, όπως φάνηκε από τις προηγούμενες αναφορές, η ύπαρξη του ιδανικού συμβολαίου για όλους τους εργαζόμενους, που να ικανοποιεί και τις δύο πλευρές – εργαζόμενο και εργοδότη – αποτελεί μάλλον ουτοπία. Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου είναι ένα φαινόμενο που παρατηρείται αρκετά συχνά, από διάφορες αιτίες και με σημαντικές επιπτώσεις.

Η ύπαρξη της τοξικής ηγεσίας στις επιχειρήσεις, από την άλλη, αποτελεί μια κατάσταση που άρχισε να αναλύεται σχετικά πρόσφατα. Είναι χαρακτηριστικό ότι και πάλι ο εργασιακός κόσμος βρίσκεται ένα βήμα πιο πίσω, καθώς υπάρχουν εργαζόμενοι αλλά και εργοδότες που είτε εθελουφλούν, είτε αδυνατούν να αντιληφθούν την ύπαρξη της τοξικής ηγεσίας στην επιχείρησή τους, όσο έκδηλα κι αν είναι τα σημάδια της.

Αν παρατηρήσουμε τα αποτελέσματα της παρουσίας της τοξικής ηγεσίας μέσα σε έναν οργανισμό, θα δούμε ότι είναι σε πολλά σημεία κοινά με τις συνέπειες της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου, τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε συναισθηματικό επίπεδο. Παρά τις ομοιότητες όμως, δεν εμφανίζονται στη βιβλιογραφία μελέτες που να εξετάζουν τη σχέση της τοξικής ηγεσίας με το ψυχολογικό συμβόλαιο και τη διάρρηξή του. Ο Morrison (1994), αναφέρει σε άρθρο του ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο έχει χρησιμοποιηθεί αρκετά συχνά από τους ηγέτες ως μέσο ελέγχου και διαμόρφωσης της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Παρόλο, όμως, που η επιβολή ελέγχου είναι ένα στοιχείο της προσωπικότητας του τοξικού ηγέτη, δεν μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ο Morrison αναφέρεται μόνο σε αυτούς και όχι στο σύνολο των ηγετών.

Τόσο η άσκηση ηγεσίας όσο και το ψυχολογικό συμβόλαιο έχουν ως κεντρικό άξονα τους ανθρώπους και τις μεταξύ τους σχέσεις. Συνεπώς, ίσως η ύπαρξη της τοξικής ηγεσίας να σχετίζεται με την απόφαση - επιλογή του εργαζόμενου να συνάψει ή όχι τη σύμβαση με τον ανώτερο του, με το είδος της σύμβασης αυτής, ή με τη διάρρηξή της. Η επίδραση της τοξικής ηγεσίας στο ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων αποτελεί το κεντρικό θέμα της παρούσας μελέτης.

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη της επίδρασης που μπορεί να έχει στο ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων η παρουσία της τοξικής ηγεσίας μέσα σε έναν οργανισμό. Με τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, έγινε προσπάθεια να διαπιστωθεί αν το εν λόγω στυλ ηγεσίας επηρεάζει το ψυχολογικό συμβόλαιο και να αξιολογηθεί το μέγεθος της επίδρασης αυτής. Για τη συλλογή των απαραίτητων για την έρευνα στοιχείων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο προτιμήθηκε ως 'εργαλείο', καθώς παρέχει τη δυνατότητα γρήγορης συλλογής και μετέπειτα εύκολης επεξεργασίας μεγάλου όγκου δεδομένων. Επίσης, δεν είναι δύσκολο στη δημιουργία του από τον εκάστοτε μελετητή, ενώ ταυτόχρονα είναι απλό και κατανοητό, ώστε να απαντηθεί από όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα, δίνοντάς τους το χρονικό περιθώριο και διατηρώντας την ανωνυμία τους. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω της εφαρμογής Google Forms και διανεμήθηκε ηλεκτρονικά, μέσω συνδέσμου, σε εργαζόμενους επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα. Οι επιχειρήσεις αυτές ανήκουν, κατά κύριο λόγο, στους κλάδους της Εστίασης / Τουρισμού, της Υγείας, των Χρηματοοικονομικών, της Πληροφορικής και των Πωλήσεων. Όσοι εργαζόμενοι συμμετείχαν στην έρευνα είχαν στη διάθεσή τους 25 ημέρες, προκειμένου να απαντήσουν. Η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων έγιναν μέσω του προγράμματος JASP (έκδοση 14).

5.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από τέσσερις ενότητες. Προηγουμένως, ο εργαζόμενος δήλωνε αν επιθυμεί να συμμετάσχει στην έρευνα (Κλειστή ερώτηση τύπου «Ναι» ή «Όχι»). Απαντώντας «Ναι», εξασφαλιζόταν η αποδοχή του, οπότε και μεταφερόταν στην κύρια φόρμα, προκειμένου να απαντήσει στις ερωτήσεις.

Η πρώτη ενότητα περιείχε ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και το μορφωτικό επίπεδο. Στη δεύτερη ενότητα ζητούνταν από τους συμμετέχοντες πληροφορίες σχετικά με την παρούσα εργασιακή τους κατάσταση. Καλούνταν να αναφέρουν τον τομέα απασχόλησής τους, το χρονικό διάστημα που απασχολούνται στην επιχείρηση και τη θέση τους στην ιεραρχία αυτής.

Η τρίτη ενότητα περιλάμβανε 15 ερωτήσεις που είχαν να κάνουν με την αντίληψη – άποψη που έχει ο κάθε συμμετέχων – εργαζόμενος για τον προϊστάμενο ή τον εργοδότη του (τωρινό ή παλαιότερο). Φτάνοντας στην τέταρτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν σε 18 ερωτήσεις, οι οποίες αντικατόπτριζαν το είδος της σχέσης που έχουν αναπτύξει με την επιχείρηση όπου εργάζονται. Και στις δύο ενότητες, οι απαντήσεις κλιμακώνονταν από το 1 έως το 5, με το 1 να αντιστοιχεί στο «*Διαφωνώ απόλυτα*» και το 5 στο «*Συμφωνώ απόλυτα*». (5-βάθμια Κλίμακα Likert).

5.2 ΚΛΙΜΑΚΕΣ

5.2.1 ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Προκειμένου να διαπιστωθεί η παρουσία και ο βαθμός ύπαρξης της τοξικής ηγεσίας μέσα στις επιχειρήσεις, η έρευνα βασίστηκε στην κλίμακα Τοξικής Ηγεσίας του Andrew Schmidt (2008) (*Schmidt (2008) Toxic Leadership Scale*). Μέσω της συγκεκριμένης κλίμακας, ο Schmidt είχε σαν στόχο την δημιουργία ενός εμπειρικού ορισμού για την Τοξική Ηγεσία, ο οποίος να βασίζεται στα βιώματα και στην προσωπική αντίληψη των συμμετεχόντων, καθώς και την μελέτη των καταστροφικών αποτελεσμάτων της παρουσίας της τοξικής ηγεσίας, για τα άτομα και τους οργανισμούς (Schmidt, 2008). Στην αρχική της έκδοση (η οποία παρουσιάστηκε στην διπλωματική εργασία του, “Development and validation of a toxic leadership scale”, Schmidt, A., 2008), η κλίμακα εμπεριείχε 30 στοιχεία μέσω των οποίων αναλυόταν η συμπεριφορά του ηγέτη – προϊστάμενου, σύμφωνα με τις 5 διαστάσεις του μοντέλου της τοξικής ηγεσίας. (5 *Toxic leadership dimensions* : *Self-Promotion* – πέντε στοιχεία, *Abusive Supervision* – επτά στοιχεία, *Unpredictability* – επτά στοιχεία, *Narcissism* – πέντε στοιχεία και *Authoritarian Leadership* – έξι στοιχεία). Οι απαντήσεις δίνονταν μέσω 6βάθμιας κλίμακας Likert, όπου το 1 ισούται με «*Διαφωνώ απόλυτα*» και το 6 με «*Συμφωνώ απόλυτα*».

Στην παρούσα μελέτη, έγινε χρήση της συντομότερης εκδοχής της κλίμακας (*Shortened Version of the Schmidt (2008) Toxic Leadership Scale*), η οποία διαμορφώθηκε από τον Schmidt το 2014 στα πλαίσια της διατριβής του. (“Toxic leadership, job outcomes, and the impact of military development”, Schmidt, A., 2014). Λαμβάνοντας υπόψιν τα

αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων της πρώτης έρευνας (2008) , παρουσίασε μια κλίμακα 15 στοιχείων – τρία για κάθε μια από τις πέντε διαστάσεις του μοντέλου της τοξικής ηγεσίας (5 υποκλίμακες). Ενδεικτικά, κάποια από τα στοιχεία της κλίμακας που χρησιμοποιήθηκαν και στην παρούσα έρευνα ήταν τα ακόλουθα: Ο προϊστάμενος / εργοδότης μου.... «Αλλάζει δραματικά την συμπεριφορά του/της όταν είναι παρών κάποιος ανώτερος του/της» , «Υποτιμά δημοσίως τους υφισταμένους του/της» , «Επιτρέπει στην τρέχουσα διάθεσή του/της να καθορίσει το κλίμα του χώρου εργασίας», «Θεωρεί ότι είναι ικανότερος/η από τους άλλους» , «Δεν επιτρέπει στους υφισταμένους να προσεγγίζουν στόχους με νέους τρόπους». Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 ισούται με «*Διαφωνώ απόλυτα*» και το 5 με «*Συμφωνώ απόλυτα*».

Τόσο η αρχική (2008), όσο και η συντομευμένη (2014) εκδοχή του ερωτηματολογίου του Schmidt, έχουν χρησιμοποιηθεί σε πολλές μελέτες που σχετίζονται με την τοξική ηγεσία γεγονός που αποδεικνύει την εγκυρότητά τους. Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η δεύτερη εκδοχή, προκειμένου οι συμμετέχοντες να λάβουν ένα ερωτηματολόγιο όσο το δυνατόν πιο συνοπτικό και λιγότερο χρονοβόρο στη συμπλήρωσή του. Ο δείκτης Cronbach's alpha στην κλίμακα της τοξικής ηγεσίας ισούται με .97 καθιστώντας την απολύτως αξιόπιστη. Επιπροσθέτως, και οι υποκλίμακες που εμπεριέχονται σε αυτή διαθέτουν εξίσου υψηλό δείκτη αξιοπιστίας : Self-Promotion, $\alpha = .89$; Abusive Supervision, $\alpha = .88$; Unpredictability, $\alpha = .93$; Narcissism, $\alpha = .94$ και Authoritarian Leadership, $\alpha = .83$.

Πίνακας 5.2.1. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Τοξικής Ηγεσίας.

Self-Promotion		Narcissism	
Estimate	Cronbach's α	Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.888	Point estimate	0.937
95% CI lower bound	0.858	95% CI lower bound	0.921
95% CI upper bound	0.912	95% CI upper bound	0.951

Abusive Supervision		Authoritarian Leadership	
Estimate	Cronbach's α	Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.879	Point estimate	0.832
95% CI lower bound	0.848	95% CI lower bound	0.788
95% CI upper bound	0.905	95% CI upper bound	0.868

Unpredictability	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.927
95% CI lower bound	0.907
95% CI upper bound	0.943

Toxic Leadership	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.970
95% CI lower bound	0.963
95% CI upper bound	0.975

5.2.2 ΚΛΙΜΑΚΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Προκειμένου να αναλυθεί η σχέση μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη και να υπολογιστεί ο βαθμός ύπαρξης και το είδος του ψυχολογικού συμβολαίου που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα που παρουσιάζεται στη μελέτη των U. Raja, G. Johns και F. Ntalianis, "The impact of personality on psychological contracts" (2004). Τα στοιχεία της κλίμακας αυτής αποτελούν μέρος της ευρύτερης κλίμακας *Psychological Contract Scale* που δημιουργήθηκε από τους Millward and Hopkins (1998). Από τα δεδομένα της εν λόγω κλίμακας, οι συγγραφείς ανέφεραν ότι επέλεξαν μόνο εκείνα τα στοιχεία που εμφανίζονταν σε μεγαλύτερο βαθμό και στις δύο μελέτες (σ.σ. Millward & Hopkins, 1998 και Raja et al, 2004). Με αυτό τον τρόπο, δημιουργήθηκε η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε και στην παρούσα έρευνα και η οποία περιλάμβανε 18 στοιχεία (*Transactional contracts* – εννέα στοιχεία, *Relational contracts* – εννέα στοιχεία). Ενδεικτικά, κάποια από αυτά ήταν τα εξής: «Δουλεύω μόνο τις ώρες που ορίζονται στη σύμβασή μου και όχι περισσότερο», «Η αφοσίωσή μου στην επιχείρηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη σύμβασή μου», «Δεν ταυτίζομαι με τους στόχους της επιχείρησης», «Για εμένα το να δουλεύω για αυτή την επιχείρηση είναι σαν να αποτελώ μέλος μιας οικογένειας», «Αισθάνομαι ότι η εταιρεία ανταποδίδει την προσπάθεια που καταβάλλεται από τους εργαζομένους της», «Αναμένω ότι θα εξελιχθώ σε αυτή την επιχείρηση». Και εδώ, όπως και στην περίπτωση της κλίμακας της τοξικής ηγεσίας, χρησιμοποιήθηκε για τις απαντήσεις 5βάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 ισούται με «*Διαφωνώ απόλυτα*» και το 5 με «*Συμφωνώ απόλυτα*».

Η εγκυρότητα της κλίμακας αποδεικνύεται από την ισχυρή συσχέτιση των στοιχείων της με τα αντίστοιχα του *Psychological Contract Inventory* της Rousseau (2000) (Raja et al, 2004). Εκτός αυτού, διαθέτει υψηλό δείκτη αξιοπιστίας (Cronbach's alpha = .77 και .93 για το συναλλακτικό (transactional) και το σχεσιακό (relational) συμβόλαιο αντίστοιχα). Η εν λόγω κλίμακα επιλέχθηκε ως πιο σύντομη και πιο σχετική με το περιεχόμενο και τους σκοπούς της παρούσας έρευνας.

Πίνακας 5.2.2. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Ψυχολογικού Συμβολαίου.

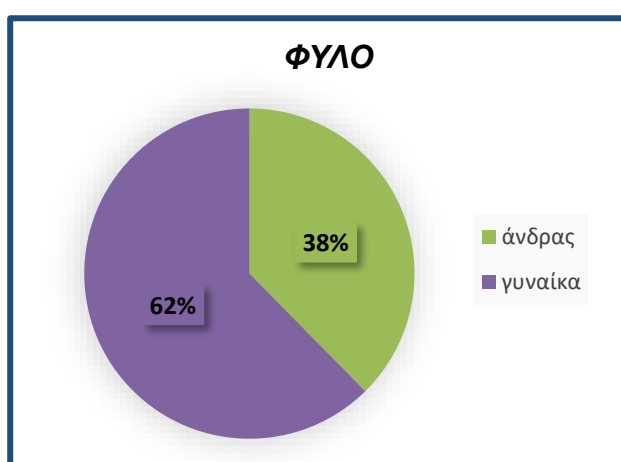
<i>Relational Psychological Contract</i>		<i>Transactional Psychological Contract</i>	
<i>Estimate</i>	<i>Cronbach's α</i>	<i>Estimate</i>	<i>Cronbach's α</i>
<i>Point estimate</i>	0.932	<i>Point estimate</i>	0.770
<i>95% CI lower bound</i>	0.917	<i>95% CI lower bound</i>	0.719
<i>95% CI upper bound</i>	0.945	<i>95% CI upper bound</i>	0.813

6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Το τελικό δείγμα του ερωτηματολογίου προέκυψε από τις απαντήσεις 210 ατόμων. Από τα άτομα αυτά, το 62% ήταν γυναίκες και το 38% άνδρες (Διάγραμμα 1).

Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαινόταν από τα 21 έως τα 65 έτη, με μέσο όρο τα 38 περίπου έτη (mean 37.82) (Πίνακας 6.1.1).

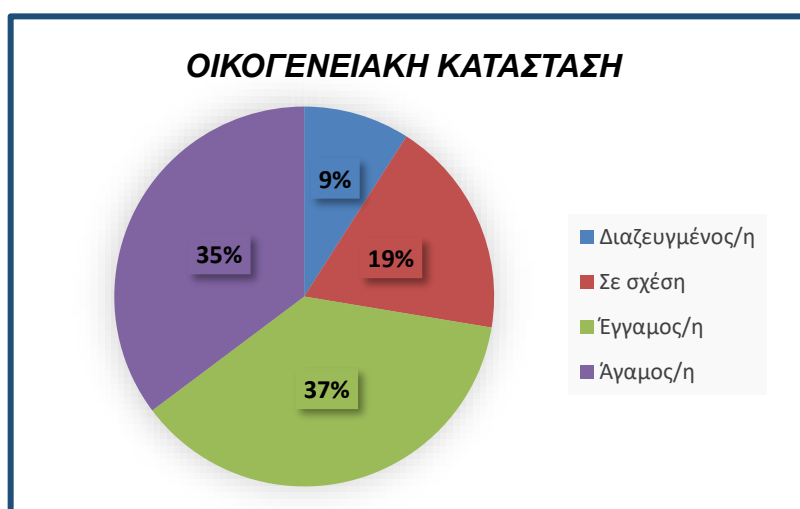


Διάγραμμα 1: Φύλο δείγματος

Πίνακας 6.1.1. Ηλικία δείγματος

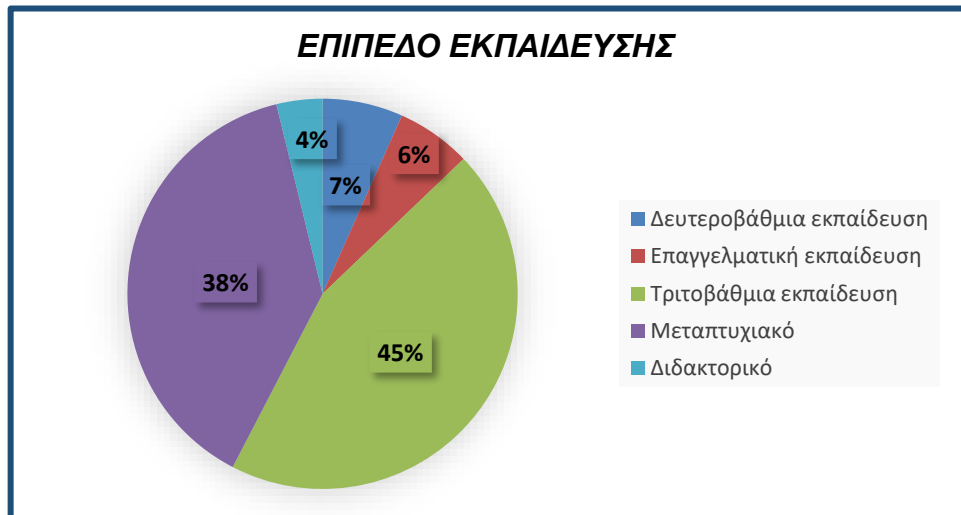
	Ηλικία
Valid	210
Missing	0
Mean	37.824
Std. Deviation	9.211
Minimum	21.000
Maximum	65.000

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ήταν έγγαμοι (37%). Ακολουθώντας, το 35% δήλωσαν άγαμοι, το 19% σε σχέση και το 9% διαζευγμένοι (Διάγραμμα 2).



Διάγραμμα 2: Οικογενειακή κατάσταση δείγματος

Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν επίσης, σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσής τους και τη συνολική εργασιακή τους εμπειρία. Το 45% δήλωσαν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το 38% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού, το 6% ήταν απόφοιτοι επαγγελματικής και το 7% δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος ήταν μόλις το 4 % (Διάγραμμα 3).



Διάγραμμα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης δείγματος

Η συνολική εργασιακή εμπειρία καθενός από τα άτομα του δείγματος κυμαινόταν από 1 έως και 40 έτη, με μέσο όρο τα 15 έτη (mean 15.10) (Πίνακας 1.6.2).

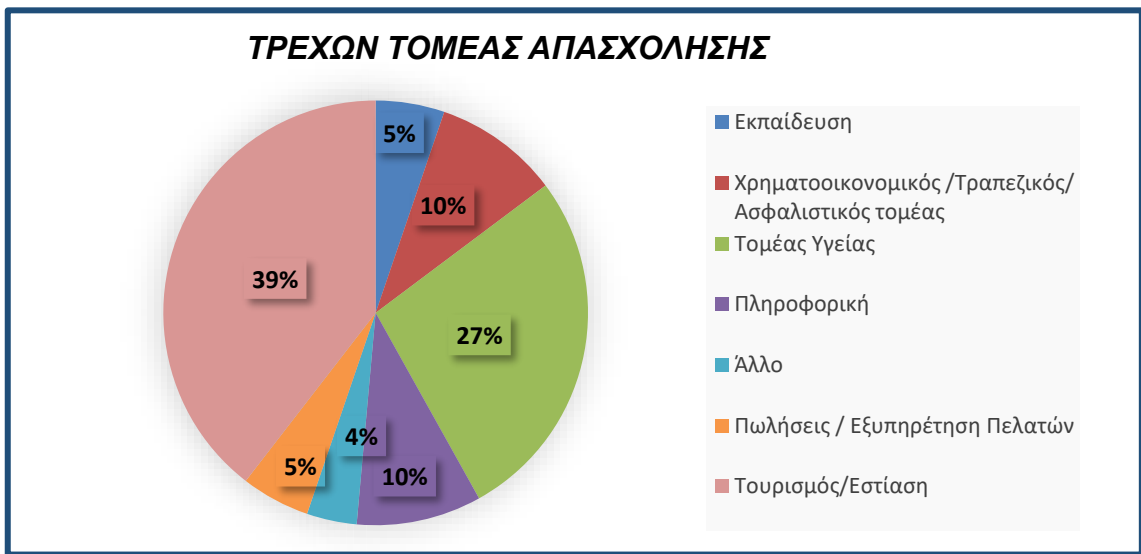
Πίνακας 6.1.2. Συνολική εργασιακή εμπειρία δείγματος

	<i>Εργασιακή εμπειρία</i>
<i>Valid</i>	210
<i>Missing</i>	0
<i>Mean</i>	15.100
<i>Std. Deviation</i>	8.850
<i>Minimum</i>	1.000
<i>Maximum</i>	40.000

6.2 ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Στα στοιχεία που κλήθηκαν να δώσουν οι συμμετέχοντες σχετικά με την παρούσα εργασιακή τους κατάσταση, έπρεπε να αναφέρουν τον κλάδο - τομέα στον οποίο

εργάζονταν, τη θέση που κατείχαν στην ιεραρχία της εταιρείας τους, καθώς και το χρονικό διάστημα απασχόλησής τους σε αυτή. Όσον αφορά τον τρέχοντα τομέα απασχόλησης, το 39% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι εργάζεται στον τομέα του Τουρισμού – Εστίασης, το 27% στον τομέα της Υγείας, ένα 10% στον Χρηματοοικονομικό / Τραπεζικό / Ασφαλιστικό τομέα και στον τομέα της Πληροφορικής αντίστοιχα, ενώ οι τομείς της Εκπαίδευσης και των Πωλήσεων κάλυπταν έκαστος, ένα 5% του συνολικού δείγματος. Το υπόλοιπο 4% σχετιζόταν με διάφορους άλλους τομείς (Διάγραμμα 4).



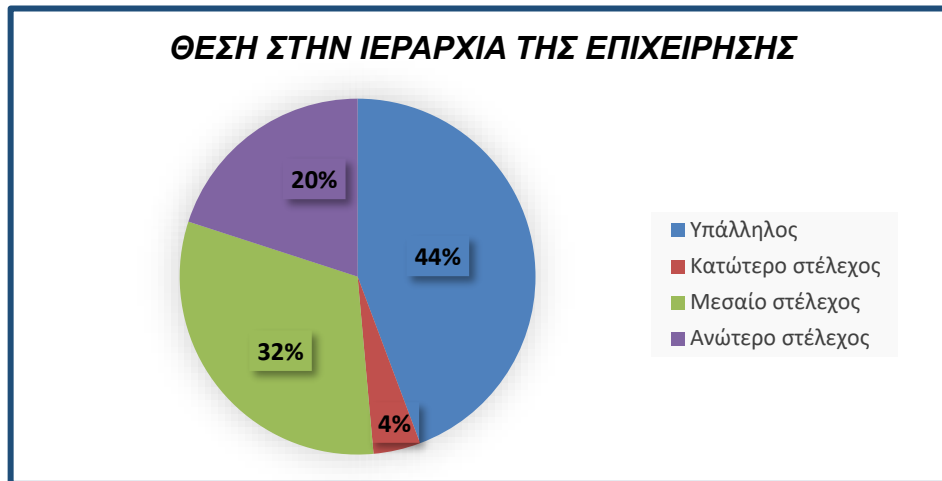
Διάγραμμα 4: Τρέχων τομέας απασχόλησης δείγματος

Στην ερώτηση σχετικά με τα έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζονται, το εύρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων κυμαινόταν από 0 (δηλαδή λιγότερο από ένα χρόνο) μέχρι 35 έτη, με μέσο όρο τα 9 έτη (mean 8.98) (Πίνακας 6.2.1). Αξίζει να σημειωθεί πως, μεταξύ των τομέων απασχόλησης που αναφέρονται στην παρούσα μελέτη, ο κλάδος της Υγείας ήταν αυτός που παρουσίαζε τον μεγαλύτερο μέσο όρο παραμονής στην παρούσα εργασία, φτάνοντας τα 11,5 χρόνια.

Πίνακας 6.2.1. Έτη απασχόλησης στην παρούσα επιχείρηση

	<i>Έτη στην επιχείρηση</i>
<i>Valid</i>	210
<i>Missing</i>	0
<i>Mean</i>	8.983
<i>Std. Deviation</i>	8.178
<i>Minimum</i>	0.000
<i>Maximum</i>	35.000

Η θέση στην ιεραρχία της εταιρείας όπου εργάζονται, ήταν άλλη μια πληροφορία που ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στα πλαίσια της παρούσας έρευνας. Το μεγαλύτερο ποσοστό το δείγματος ήταν υπάλληλοι (44%). Ακολούθως, το 32% ήταν μεσαία στελέχη, το 20% ανώτερα στελέχη, ενώ μόλις το 4% δήλωσε ότι έχει θέση κατώτερου στελέχους (Διάγραμμα 5).



Διάγραμμα 5: Θέση δείγματος στην ιεραρχία της επιχείρησης

6.3 ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιείχε 15 ερωτήσεις κλίμακας, σχετικές με την άποψη που έχει ο κάθε εργαζόμενος για τον προϊστάμενο ή τον εργοδότη του (τωρινό ή παλαιότερο). Οι απαντήσεις κλιμακώνονταν από το 1 έως το 5 , με το 1 να αντιστοιχεί στο «*Διαφωνώ απόλυτα*» και το 5 στο «*Συμφωνώ απόλυτα*». (5βάθμια Κλίμακα Likert). Μέσω των απαντήσεων των συμμετεχόντων δόθηκε η δυνατότητα να διαπιστωθεί αν και σε τι βαθμό οι συμμετέχοντες είχαν βιώσει τοξικές συμπεριφορές.

Από μια πρώτη εικόνα παρατηρήθηκε, σύμφωνα με όσα δήλωσαν οι συμμετέχοντες, πως η συναναστροφή με της τοξικούς ηγέτες ήταν κάτι που έχουν βιώσει σε ελάχιστο έως μέτριο επίπεδο (mean = 2.76). Σύμφωνα, επίσης, με τις μέσες τιμές και στις υποκλίμακες, τα χαρακτηριστικά που φάνηκε να εντοπίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό στους τοξικούς ηγέτες ήταν η ναρκισσιστική συμπεριφορά (*narcissism*), (mean = 2.92) και η αυταρχική ηγεσία (*authoritarian leadership*), (mean = 2.91), (Πίνακας 6.3.1).

Πίνακας 6.3.1. Παρουσία Τοξικής Ηγεσίας

	<i>Toxic Leadership</i>	<i>Self Promotion</i>	<i>Abusive Supervision</i>	<i>Unpredictability</i>	<i>Narcissism</i>	<i>Authoritarian Leadership</i>
<i>Valid</i>	210	210	210	210	210	210
<i>Missing</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Mean</i>	2.760	2.672	2.581	2.714	2.921	2.914
<i>Std. Deviation</i>	1.125	1.239	1.184	1.233	1.311	1.140
<i>Minimum</i>	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<i>Maximum</i>	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

6.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Προκειμένου να γίνει μια πιο διεξοδική μελέτη των δεδομένων της πρώτης βασικής μεταβλητής της έρευνας, ακολούθησε η ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων λαμβάνοντας υπόψιν ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων. Σκοπός ήταν να διαπιστωθεί αν, βάσει των χαρακτηριστικών αυτών, οι συμμετέχοντες βιώνουν ή αντιλαμβάνονται διαφορετικά την τοξική ηγεσία.

Φύλο

Λαμβάνοντας υπόψιν, αρχικά, το φύλο των εργαζομένων, φάνηκε πως έχουν βιώσει στο ίδιο μέτριο επίπεδο την τοξική ηγεσία, ανεξάρτητα από το αν είναι άνδρες ή γυναίκες (mean = 2.76 αμφότεροι). Τα αποτελέσματα από τις υποκλίμακες έδειξαν να επιβεβαιώνουν αυτή τη διαπίστωση. Και τα δύο φύλα εξίσου, φάνηκε να παρατηρούν συμπεριφορές κυρίως αυταρχικής ηγεσίας (*authoritarian leadership*), (mean = 2.92 και 2.91 αντίστοιχα) και πολύ λιγότερο, καταχρηστικής εποπτείας (*abusive supervision*), (mean = 2.58 αμφότεροι). Όσον αφορά τον ναρκισσισμό (*narcissism*) και την απρόβλεπτη συμπεριφορά (*unpredictability*), οι γυναίκες σημείωσαν ελάχιστα μεγαλύτερο μέσο όρο σε σχέση με τους άνδρες (mean = 2.94 έναντι 2.90 και 2.73 έναντι 2.70 αντίστοιχα). Οι τελευταίοι, με τη σειρά τους, φάνηκε να έχουν έρθει αντιμέτωποι με ηγέτες που εστιάζουν στην προώθηση του εαυτού τους (*self-promotion*), λίγο περισσότερες φορές (mean = 2.72) από ότι οι γυναίκες (mean = 2.64), (Παράρτημα, Πίνακας 9.1.1).

Επίπεδο εκπαίδευσης

Αυτό που παρατηρήθηκε εστιάζοντας στο μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων και σε αυτό που αντιλαμβάνονται ως τοξική συμπεριφορά των ηγετών, ήταν πως τα αποτελέσματα σε γενικό πλαίσιο είναι σχεδόν αντιστρόφως ανάλογα. Σύμφωνα με όσα δήλωσαν οι συμμετέχοντες, μεγαλύτερη σχετική εμπειρία στην τοξικότητα, αν και σε μέτρια επίπεδα, φάνηκε πως είχαν τα άτομα που είχαν λάβει επαγγελματική εκπαίδευση (mean = 3.07), ακολουθούσαν οι απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας (mean = 2.91) και τριτοβάθμιας (mean = 2.82) εκπαίδευσης, ενώ οι κάτοχοι διδακτορικού (mean = 2.68) και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος (mean = 2.63) έδειξαν να έχουν ελάχιστη έως καθόλου εμπειρία από τέτοιου είδους συμπεριφορές. Χαρακτηριστικό είναι, ότι οι συμπεριφορές που εμφάνιζαν τους μεγαλύτερους μέσους όρους (άρα γίνονταν και περισσότερο αντιληπτές από τους συμμετέχοντες) ήταν ο ναρκισσισμός (*narcissism*), (mean από 2.75 – κάτοχοι μεταπτυχιακού, έως 3.18 – επαγγελματική εκπαίδευση) και η αυταρχική ηγεσία (*authoritarian leadership*), (mean από 2.67 – κάτοχοι διδακτορικού, έως 3.36 – επαγγελματική εκπαίδευση). Στις υποκλίμακες που σχετίζονταν με την καταχρηστική εποπτεία (*abusive supervision*) και την απρόβλεπτη συμπεριφορά (*unpredictability*), ο μεγαλύτερος μέσος όρος εντοπίστηκε και πάλι σε όσους έχουν λάβει επαγγελματική εκπαίδευση (mean = 2.80 και 3.10 αντίστοιχα). Εκείνοι, δε, που φάνηκε να έχουν έρθει σε μεγαλύτερο βαθμό αντιμέτωποι με ηγέτες που προωθούν αποκλειστικά το εαυτό τους, (*self-promotion*) είναι οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (mean = 3.00), (Παράρτημα, Πίνακας 9.1.2).

6.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Αμέσως μετά τα δημογραφικά στοιχεία, αναλύθηκαν οι απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες αναφορικά με την εργασιακή τους κατάσταση, προκειμένου να διαπιστωθεί αν τα φαινόμενα τοξικής ηγεσίας διαφοροποιούνται ανάλογα με την ιεραρχική θέση και τον τομέα απασχόλησης.

Θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης

Μελετώντας τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την θέση που κατείχαν στην επιχείρησή τους και το βαθμό που ανέφεραν ότι έχουν βιώσει τοξικές συμπεριφορές, διαπιστώθηκε ότι οι υπάλληλοι ήταν εκείνοι που βρίσκονταν, ως επί το πλείστον, στο

‘μάτι του κυκλώνα’. Ο ανώτερος (μέτριος ωστόσο) μέσος όρος διαπιστώθηκε σε εκείνους (σ.σ. τους υπαλλήλους), (mean = 2.83), ενώ ακολουθούσαν τα μεσαία και τα ανώτερα στελέχη (mean = 2.79 και 2.64 αντίστοιχα). Τα κατώτερα στελέχη έμεναν σχεδόν στο απυρόβλητο με μέσο όρο 2.39 (mean= 2.39). Τόσο η αυτό-προώθηση (*self-promotion*), (mean = 2.72) όσο και η καταχρηστική εποπτεία (*abusive supervision*), (mean = 2.65), ο ναρκισσισμός (*narcissism*), (mean = 3.02) και η αυταρχική ηγεσία (*authoritarian leadership*), (mean = 3.04) είναι χαρακτηριστικά τα οποία ανέφεραν σε μεγαλύτερο βαθμό οι υπάλληλοι με τα δύο τελευταία να κυριαρχούν με μέσο όρο άνω του μετρίου. Με την απρόβλεπτη συμπεριφορά (*unpredictability*) φάνηκε να έχουν έρθει περισσότερο αντιμέτωπα τα μεσαία στελέχη, (mean = 2.82 έναντι 2.73 για τους υπαλλήλους) τα οποία και έπονταν των υπαλλήλων στις υπόλοιπες υποκλίμακες, με εξαίρεση εκείνη που σχετιζόταν με το ναρκισσισμό, όπου ο δεύτερος υψηλότερος μέσος όρος προερχόταν από τα ανώτερα στελέχη (mean = 2.90). Αίσθηση προκαλεί το γεγονός, ότι τα κατώτερα στελέχη ανέφεραν σε ελάχιστο βαθμό τοξικές συμπεριφορές (mean = 2.29 , 2.22 , 2.59, 2.44 και 2.41 αντίστοιχα, στα ως άνω αναφερθέντα χαρακτηριστικά), (Παράρτημα, Πίνακας 9.1.3).

Τομέας απασχόλησης

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο εργασιακός τομέας στον οποίο φάνηκε να έχουν εκδηλωθεί περισσότερο τοξικές συμπεριφορές ηγετών ήταν εκείνος των Πωλήσεων / Εξυπηρέτησης πελατών, με μέσο όρο άνω του μετρίου (mean = 3.27). Ακολουθούσε ο τομέας της Υγείας (mean = 3.02), ενώ μια λιγότερο αρνητική εικόνα έδιναν τα δεδομένα από τον τομέα της Εκπαίδευσης (mean = 2.84) και του Τουρισμού/ Εστίασης (mean = 2.72). Τομείς που δεν φάνηκε να επηρεάζονται ιδιαίτερα, ήταν εκείνοι της Πληροφορικής και των Χρηματοοικονομικών (mean = 2.41 και 2.36 αντίστοιχα). Πιο συγκεκριμένα, τα αρνητικά χαρακτηριστικά του ηγέτη που αναφέρθηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους εργαζόμενους στον τομέα των Πωλήσεων / Εξυπηρέτησης πελατών ήταν η απρόβλεπτη συμπεριφορά (*unpredictability*) , (mean = 3.40) , ο ναρκισσισμός (*narcissism*) , (mean = 3.37) , η αυταρχική ηγεσία (*authoritarian leadership*) , (mean = 3.45) και η αυτό-προώθηση (*self-promotion*) , (mean = 3.18). Στον τομέα της Υγείας, υψηλότερη βαθμολογία σημειώθηκε στις ίδιες υποκλίμακες (mean = 3.01 , 3.08 , 3.09 και 2.99 αντίστοιχα). Στον τομέα του Τουρισμού / Εστίασης οι συμμετέχοντες έδειξαν να έχουν αντιμετώπισει κυρίως ναρκισσιστικές συμπεριφορές και αυταρχισμό (mean = 3.00 και 2.92 αντίστοιχα). Εντύπωση προκάλεσε το γεγονός πως τις ίδιες συμπεριφορές φάνηκε να έχουν βιώσει και οι εργαζόμενοι στην Εκπαίδευση

(mean = 3.18 και 3.09 αντίστοιχα). Αυτό που παρατηρήθηκε σε σχέση με τα δεδομένα του τομέα απασχόλησης είναι πως οι μεγαλύτερες, αν και σε μέτριο επίπεδο, βαθμολογίες τοξικότητας εντοπίζονται στα ανθρωποκεντρικά επαγγέλματα (Παράρτημα, Πίνακας 9.1.4).

6.4 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

Η τέταρτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου περιείχε 18 ερωτήσεις κλίμακας, που σχετίζονταν με το πώς αντιλαμβάνονταν τα άτομα την εργασία τους. Οι απαντήσεις κλιμακώνονταν από το 1 έως το 5, με το 1 να αντιστοιχεί στο «*Διαφωνώ απόλυτα*» και το 5 στο «*Συμφωνώ απόλυτα*». (5βάθμια Κλίμακα Likert). Μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις αυτές, διαφαινόταν το είδος της σχέσης που είχαν αναπτύξει με την επιχείρηση όπου εργάζονται.

Σε γενικότερο πλαίσιο και σύμφωνα με τις βαθμολογίες των δύο συμβολαίων (συναλλακτικών και σχεσιακών), αυτό που παρατηρήθηκε για τους συμμετέχοντες, ήταν πως σχηματίζουν περισσότερο σχεσιακά (*relational*) παρά συναλλακτικά (*transactional*) ψυχολογικά συμβόλαια (mean = 3.27 και 2.61 αντίστοιχα), (Πίνακας 6.4.1).

Πίνακας 6.4.1. Είδη Ψυχολογικού συμβολαίου

	<i>Relational Psychological Contract</i>	<i>Transactional Psychological Contract</i>
<i>Valid</i>	210	210
<i>Missing</i>	0	0
<i>Mean</i>	3.274	2.608
<i>Std. Deviation</i>	0.989	0.751
<i>Minimum</i>	1.000	1.000
<i>Maximum</i>	5.000	4.670

6.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ, ΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Φύλο

Αυτό που διαπιστώθηκε αναλύοντας το ψυχολογικό συμβόλαιο με γνώμονα το φύλο, είναι πως τόσο οι άνδρες, όσο και οι γυναίκες του δείγματος αναπτύσσουν κυρίως σχεσιακά συμβόλαια, σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό. Οι άνδρες έδειξαν να προηγούνται ελάχιστα βαθμολογικά στα συμβόλαια που βασίζονται σε κοινωνικο-συναισθηματικούς παράγοντες (*relational contracts*), (mean = 3.33 και 3.24 για άνδρες και γυναίκες αντίστοιχα). Τα συναλλακτικά συμβόλαια (*transactional contracts*) φάνηκε να αφορούν λιγότερο και τα δύο φύλα, συγκεντρώνοντας μέσο όρο κάτω του μετρίου στη συνολική βαθμολογία (mean = 2.63 για τους άνδρες και 2.60 για τις γυναίκες), (Πίνακας 6.4.1.1).

Πίνακας 6.4.1.1. Ψυχολογικό συμβόλαιο και Φύλο

	<i>Relational Contract</i>		<i>Transactional Contract</i>	
	<i>Man</i>	<i>Woman</i>	<i>Man</i>	<i>Woman</i>
<i>Valid</i>	79	131	79	131
<i>Missing</i>	0	0	0	0
<i>Mean</i>	3.332	3.239	2.629	2.595
<i>Std. Deviation</i>	1.036	0.963	0.764	0.745
<i>Minimum</i>	1.000	1.330	1.000	1.110
<i>Maximum</i>	5.000	5.000	4.670	4.220

Οικογενειακή κατάσταση

Συσχετίζοντάς τα δύο είδη του ψυχολογικού συμβολαίου με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, και πάλι το σχεσιακό συμβόλαιο (*relational psychological contract*) έδειξε να κυριαρχεί. Διαπιστώθηκε ότι οι παντρεμένοι ήταν εκείνοι που κατείχαν τα πρωτεία στη δημιουργία του, με μέσο όρο αρκετά πάνω από το μέτριο (mean = 3.46). Ακολουθούσαν, με ελάχιστη διαφορά, οι διαζευγμένοι (mean = 3.40), και έπονταν οι άγαμοι με μέσο όρο 3.19 (mean = 3.19), ενώ τελευταίοι έρχονταν όσοι δήλωσαν ότι βρίσκονται σε σχέση (mean = 3.00). Όσον αφορά το συναλλακτικό ψυχολογικό συμβόλαιο (*transactional psychological contract*), η βαθμολογία του οποίου ήταν και πάλι κάτω του μετρίου, φάνηκε να σχηματίζεται πρωτίστως από διαζευγμένους και άτομα

σε σχέση (mean = 2.70 και 2.66 αντίστοιχα). Μικρότερο μέσο όρο, αναφορικά με το εν λόγω συμβόλαιο, σημείωσαν οι έγγαμοι (mean =2.57), (Πίνακας 6.4.1.2).

Πίνακας 6.4.1.2. Ψυχολογικό συμβόλαιο και Οικογενειακή κατάσταση

	<i>Relational Contract</i>				<i>Transactional Contract</i>			
	<i>Divorced</i>	<i>In relationship</i>	<i>Married</i>	<i>Single</i>	<i>Divorced</i>	<i>In relationship</i>	<i>Married</i>	<i>Single</i>
<i>Valid</i>	19	39	78	74	19	39	78	74
<i>Missing</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Mean</i>	3.403	2.997	3.459	3.191	2.696	2.655	2.574	2.596
<i>Std. Deviation</i>	1.067	0.849	1.053	0.942	0.873	0.652	0.789	0.737
<i>Minimum</i>	1.560	1.670	1.000	1.220	1.110	1.440	1.000	1.220
<i>Maximum</i>	5.000	5.000	5.000	5.000	4.110	4.110	4.670	4.220

Επίπεδο εκπαίδευσης

Και σε αυτή την περίπτωση το σχεσιακό συμβόλαιο (*relational contract*) έδειξε αισθητά να κερδίζει έδαφος από το συναλλακτικό συμβόλαιο (*transactional contract*), όσον αφορά το μέσο όρο. Παρατηρώντας το επίπεδο εκπαίδευσης που δήλωσαν στις απαντήσεις τους οι συμμετέχοντες, διαπιστώθηκε ότι οι κάτοχοι διδακτορικού σχηματίζουν σχεσιακά συμβόλαια σε έναν αρκετά ικανοποιητικό βαθμό (mean =3.75) , ενώ ακολουθούσαν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού (mean = 3.39), οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (mean = 3.21 και 3.18 αντίστοιχα) , ενώ τελευταίοι έρχονταν οι κάτοχοι επαγγελματικής εκπαίδευσης, με τον μέσο όρο τους να κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα (mean = 3.00). Στοιχεία του συναλλακτικού συμβολαίου φάνηκε να υιοθετούν πρωτίστως και πάλι οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος, αν και με σαφώς μικρότερο μέσο όρο (mean = 2.67). Ακολούθησαν οι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού (mean = 2.63 και 2.62 αντίστοιχα). Ο μέσος όρος των αποφοίτων επαγγελματικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης βρίσκεται σε σχετικά χαμηλά επίπεδα (mean =2.55 και 2.42 αντίστοιχα), (Πίνακας 6.4.1.3). Θα μπορούσε να υποθέσει κανείς πως το εάν και σε τι βαθμό θα σχηματίσει ο κάθε εργαζόμενος κάποιο από τα δύο είδη ψυχολογικού συμβολαίου, μοιάζει να εξαρτάται από το μορφωτικό του επίπεδο. Ωστόσο κάτι τέτοιο δεν θα μπορούσε να ισχύει κατ' αποκλειστικότητα, καθώς το ψυχολογικό συμβόλαιο διαμορφώνεται από πολλούς παράγοντες, όπως π.χ. την ιδιοσυγκρασία, τους στόχους και τα ερεθίσματα του κάθε ατόμου. Άλλωστε, όπως ειπώθηκε στο θεωρητικό μέρος της

έρευνας, το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να περιλαμβάνει ταυτόχρονα στοιχεία σχεσιακού και συναλλακτικού συμβολαίου.

Πίνακας 6.4.1.3. Ψυχολογικό συμβόλαιο και Επίπεδο εκπαίδευσης

	<i>Relational Contract</i>				
	<i>Higher education</i>	<i>PhD</i>	<i>MSc</i>	<i>2ndary education</i>	<i>Vocational training</i>
<i>Valid</i>	94	8	81	14	13
<i>Missing</i>	0	0	0	0	0
<i>Mean</i>	3.179	3.750	3.393	3.206	3.000
<i>Std. Deviation</i>	0.933	1.168	1.042	0.942	0.944
<i>Minimum</i>	1.110	1.890	1.000	1.890	1.220
<i>Maximum</i>	5.000	5.000	5.000	5.000	4.220
	<i>Transactional Contract</i>				
	<i>Higher education</i>	<i>PhD</i>	<i>MSc</i>	<i>2ndary education</i>	<i>Vocational training</i>
<i>Valid</i>	94	8	81	14	13
<i>Missing</i>	0	0	0	0	0
<i>Mean</i>	2.632	2.666	2.616	2.421	2.547
<i>Std. Deviation</i>	0.731	0.947	0.768	0.833	0.642
<i>Minimum</i>	1.000	1.110	1.220	1.110	1.560
<i>Maximum</i>	4.220	4.110	4.670	4.110	3.890

6.4.2 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΚΑΙ ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης φάνηκε να παίζει σημαντικό ρόλο ως προς το σχηματισμό του ψυχολογικού συμβολαίου. Ιδιαίτερα όσον αφορά το σχεσιακό συμβόλαιο (*relational contract*) όπου οι μέσοι όροι στις περισσότερες των περιπτώσεων ήταν σχετικά υψηλοί. Τα ανώτερα στελέχη έδειξαν να αναπτύσσουν κυρίως ψυχολογικό συμβόλαιο, με το μέσο όρο τους να πλησιάζει το 4 (mean = 3.89). Παράλληλα, είχαν και τον χαμηλότερο μέσο όρο στη βαθμολογία του συναλλακτικού συμβολαίου, σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες (mean = 2.29). Ακολούθως, σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο φάνηκε πως αναπτύσσουν εντονότερα τα κατώτερα σε σχέση με τα μεσαία στελέχη (mean = 3.82 και 3.31 αντίστοιχα), ενώ οι υπάλληλοι έδειξαν να το υποστηρίζουν σε μέτριο βαθμό (mean = 2.92). Παρόλα αυτά, το συναλλακτικό συμβόλαιο δεν φάνηκε να υποστηρίζεται ιδιαίτερα από τους συμμετέχοντες, ανεξαρτήτως βαθμίδας. Εκτός από τα

ανώτερα στελέχη που βρίσκονταν στην τελευταία θέση όσον αφορά τη βαθμολογία, τόσο τα μεσαία στελέχη και τα κατώτερα στελέχη (mean = 2.56 και 2.73 αντίστοιχα) όσο και οι υπάλληλοι (mean =2.77) έδειξαν να μην ενστερνίζονται ιδιαίτερα τις ιδέες του συναλλακτικού συμβολαίου σχηματίζοντας μέσους όρους κάτω του μετρίου , (Πίνακας 6.4.2.1).

Πίνακας 6.4.2.1. Ψυχολογικό συμβόλαιο και Θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης

	<i>Relational Contract</i>			
	<i>Employee</i>	<i>junior executive</i>	<i>middle executive</i>	<i>senior executive</i>
<i>Valid</i>	93	9	66	42
<i>Missing</i>	0	0	0	0
<i>Mean</i>	2.920	3.816	3.307	3.889
<i>Std. Deviation</i>	0.922	0.456	1.011	0.827
<i>Minimum</i>	1.000	3.110	1.110	1.560
<i>Maximum</i>	5.000	4.670	5.000	5.000
	<i>Transactional Contract</i>			
	<i>Employee</i>	<i>junior executive</i>	<i>middle executive</i>	<i>senior executive</i>
<i>Valid</i>	93	9	66	42
<i>Missing</i>	0	0	0	0
<i>Mean</i>	2.772	2.730	2.561	2.291
<i>Std. Deviation</i>	0.719	0.814	0.682	0.821
<i>Minimum</i>	1.000	1.110	1.220	1.110
<i>Maximum</i>	4.670	3.670	4.000	4.110

6.5 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Η συσχέτιση των βασικότερων μεταβλητών (Πίνακας 6.4.1) έγινε με την βοήθεια του προγράμματος JASP (έκδοση 14). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι υπάρχει σημαντική αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην τοξική ηγεσία (*Toxic Leadership*) και στο σχεσιακό συμβόλαιο (*Relational contract*), πράγμα που εντοπίζεται λαμβάνοντας υπόψιν τη βαθμολογία τόσο της συνολικής κλίμακας όσο και κάθε υποκλίμακας ξεχωριστά. Το σχεσιακό συμβόλαιο βασίζεται, σε μεγάλο βαθμό, σε συναισθηματικούς παράγοντες. Λαμβάνοντας υπόψιν ότι οι τοξικοί ηγέτες, εκτός των άλλων, βάλλουν συναισθηματικά

τους εργαζόμενους με τη συμπεριφορά τους, η έντονα αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών φαίνεται απόλυτα λογική. Από την άλλη πλευρά, δεν εντοπίστηκε συσχέτιση μεταξύ της τοξικής ηγεσίας και του συναλλακτικού συμβολαίου (*Transactional contract*) σε καμία (υπο)κλίμακα. Το συναλλακτικό συμβόλαιο είναι πιο τυπικό – απρόσωπο, δεν εμπεριέχει συναισθηματισμούς και εστιάζει στην προσήλωση στο στόχο (κυρίως οικονομικό ή ανέλιξης). Πιθανώς γι' αυτό, οι εργαζόμενοι που το υιοθετούν, να μην δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις τοξικές συμπεριφορές ή ακόμα και να μην τις αναγνωρίζουν ως τέτοιες.

Επίσης, σημαντική (θετική) συσχέτιση διαπιστώθηκε μεταξύ του σχεσιακού συμβολαίου και της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος στην ιεραρχία της επιχείρησης. Αντίθετα, έντονα αρνητική εμφανίζεται η συσχέτιση μεταξύ συναλλακτικού συμβολαίου και ιεραρχίας. Η ηλικία, από την άλλη, φάνηκε να παίζει λιγότερο σημαντικό ρόλο, καθώς η συσχέτισή της τόσο με την τοξική ηγεσία, όσο και με το ψυχολογικό συμβόλαιο (σ.σ. σχεσιακό), ήταν οριακή.

Η συνολική εργασιακή εμπειρία έδειξε να σχετίζεται επίσης οριακά τόσο με το σχεσιακό συμβόλαιο όσο και με την τοξική ηγεσία, με εξαίρεση το ναρκισσισμό (*narcissism*) όπου υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση. Αντίθετα, μέτρια αλλά αρνητική είναι και η συσχέτιση της εμπειρίας με το συναλλακτικό συμβόλαιο.

Τέλος, το πόσα χρόνια απασχολείται ο κάθε εργαζόμενος στην παρούσα επιχείρησή του έδειξε να σχετίζεται, σε μέτριο βαθμό, με την αντιμετώπιση συμπεριφορών αυτό-προώθησης (*self-promotion*) και καταχρηστικής εποπτείας (*abusive supervision*).

Πίνακας 6.5.1. Συσχετίσεις Μεταβλητών

Συσχετίσεις μεταβλητών													
Variable	Φύλο	Ηλικία	Συνολική εργασιακή εμπειρία	Έτη στην παρούσα επιχείρηση	Θέση στην ιεραρχία	Self Promotion	Abusive Supervision	Unpredictability	Narcissism	Authoritarian Leadership	Toxic Leadership	Relational Contract	Transactional Contract
Φύλο	Pearson's r p-value	— —											
Ηλικία	Pearson's r p-value	-0.098 0.156											
Συνολική εργασιακή εμπειρία	Pearson's r p-value	-0.070 0.311	— —										
Έτη στην παρούσα επιχείρηση	Pearson's r p-value	-0.057 0.411	0.653 *** < .001	— —									
Θέση στην ιεραρχία	Pearson's r p-value	-0.037 0.596	0.493 *** < .001	0.425 *** < .001	— —								
Self Promotion	Pearson's r p-value	-0.029 0.679	0.155 * 0.024	0.203 ** 0.003	-0.030 0.660	— —							
Abusive Supervision	Pearson's r p-value	-8.404e-4 0.990	0.145 * 0.035	0.178 ** 0.010	-0.042 0.542	0.850 *** < .001	— —						
Unpredictability	Pearson's r p-value	0.011 0.871	0.172 * 0.012	0.150 * 0.030	-0.020 0.772	0.832 *** < .001	0.865 *** < .001	— —					
Narcissism	Pearson's r p-value	0.015 0.825	0.180 ** 0.009	0.127 0.066	-0.050 0.468	0.822 *** < .001	0.835 *** < .001	0.857 *** < .001	— —				
Authoritarian Leadership	Pearson's r p-value	-0.001 0.988	0.094 0.175	0.081 0.240	-0.101 0.144	0.716 *** < .001	0.769 *** < .001	0.764 *** < .001	0.784 *** < .001	— —			
Toxic Leadership	Pearson's r p-value	-5.584e-4 0.994	0.165 * 0.022	0.161 * 0.019	-0.052 0.452	0.918 *** < .001	0.937 *** < .001	0.939 *** < .001	0.936 *** < .001	0.872 *** < .001	— —		
Relational Contract	Pearson's r p-value	-0.046 0.510	0.141 * 0.041	0.099 0.153	0.344 *** < .001	-0.376 *** < .001	-0.423 *** < .001	-0.377 *** < .001	-0.412 *** < .001	-0.382 *** < .001	-0.428 *** < .001	— —	
Transactional Contract	Pearson's r p-value	-0.022 0.751	-0.178 ** 0.010	0.030 0.663	-0.235 *** < .001	0.134 0.053	0.096 0.168	0.049 0.476	0.022 0.756	0.078 0.260	0.081 0.242	-0.191 ** 0.005	— —

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η παρούσα έρευνα έγινε με σκοπό να μελετηθεί η επίδραση που μπορεί να έχει η τοξική ηγεσία στο ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων μέσα σε μία επιχείρηση. Τα απαραίτητα για τη μελέτη στοιχεία συγκεντρώθηκαν μέσω ερωτηματολογίου, το οποίο απαντήθηκε από 210 άτομα.

Η εμπειρία των συμμετεχόντων από τοξικούς ηγέτες υπολογίστηκε σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, σε ερωτήσεις σχετικές με την άποψη που είχαν για τη συμπεριφορά του προϊστάμενού τους απέναντι στους υφισταμένους του. Λαμβάνοντας, αρχικά, υπόψιν τα δημογραφικά στοιχεία, διαπιστώθηκε πως η εν λόγω εμπειρία τόσο των ανδρών, όσο και των γυναικών του δείγματος, κυμαίνεται σε σχετικά μέτρια επίπεδα. Και τα δύο φύλα φάνηκε να έχουν έρθει αντιμέτωπα κυρίως με συμπεριφορές αυταρχικής ηγεσίας και ναρκισσισμού, ενώ η καταχρηστική εποπτεία αποτελεί μια συνθήκη – κατάσταση που έχουν βιώσει ελάχιστα τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες. Επίσης, η εμπειρία της τοξικής ηγεσίας έδειξε να κλιμακώνεται με βάση το μορφωτικό επίπεδο, καθώς διαπιστώθηκε πως οι απόφοιτοι επαγγελματικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ανέφεραν σε μεγαλύτερο βαθμό τοξικές συμπεριφορές από ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος, με το ναρκισσισμό και την αυταρχική ηγεσία να βρίσκονται στις πρώτες θέσεις.

Στη συνέχεια, η παρουσία των τοξικών ηγετών μελετήθηκε λαμβάνοντας υπόψιν ορισμένα εργασιακά δεδομένα. Όπως αποδείχτηκε, οι υπάλληλοι είναι εκείνοι που έχουν βιώσει κυρίως, αν και σε μέτριο βαθμό, τον ναρκισσισμό και την αυταρχική ηγεσία, ενώ η έννοια της απρόβλεπτης συμπεριφοράς του ηγέτη αναφέρεται κυρίως από τα μεσαία στελέχη. Από τους τομείς απασχόλησης που αναφέρονται στην έρευνα, σε αυτόν των Πωλήσεων / Εξυπηρέτησης πελατών εντοπίστηκαν οι περισσότερες τοξικές συμπεριφορές. Οι ανώτεροι του εν λόγω χώρου παρουσιάστηκαν αρκετά τοξικοί, εμφανίζοντας κυρίως απρόβλεπτες, αυταρχικές και ναρκισσιστικές συμπεριφορές. Τα αποτελέσματα στους τομείς της Υγείας, της Εκπαίδευσης και του Τουρισμού/Εστίασης κινήθηκαν στο ίδιο μοτίβο. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι η τοξικότητα εμφανίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό στα ανθρωποκεντρικά επαγγέλματα.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο αξιολογήθηκε μέσω ερωτήσεων που σκοπό είχαν να διακρίνουν το είδος της σχέσης που έχουν οι εργαζόμενοι με τις επιχειρήσεις τους και κατά συνέπεια, το είδος του ψυχολογικού συμβολαίου (σχεσιακό – συναλλακτικό) που συνάπτουν σε μεγαλύτερο βαθμό. Όπως αποδείχτηκε, οι εργαζόμενοι, είτε είναι άνδρες είτε γυναίκες, αναπτύσσουν κυρίως σχεσιακά συμβόλαια. Επίσης, τα συμβόλαια αυτά (σ.σ. σχεσιακά) σχηματίζονται περισσότερο από παντρεμένους και διαζευγμένους και λιγότερο από όσους βρίσκονται σε σχέση. Το συναλλακτικό συμβόλαιο δείχνει να έχει σαφώς μικρότερη βαρύτητα για τους ερωτηθέντες, με τους διαζευγμένους να το προτιμούν πιο πολύ από τους υπόλοιπους (συμμετέχοντες) και κυρίως από τους έγγαμους. Αυτό που διαπιστώθηκε, επίσης, είναι πως το σύνολο των συμμετεχόντων, ανεξάρτητα από το επίπεδο εκπαίδευσής τους δείχνει να υιοθετεί πιο πολύ στοιχεία του σχεσιακού παρά του συναλλακτικού συμβολαίου. Περισσότερο φαίνεται να επενδύουν στο ψυχολογικό συμβόλαιο οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος και λιγότερο οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και επαγγελματικής εκπαίδευσης, με τα αποτελέσματα να φανερώνουν μια σχετική αναλογία μορφωτικού επιπέδου και ψυχολογικού συμβολαίου.

Τέλος, μελετώντας το ψυχολογικό συμβόλαιο με βάση τη θέση στη ιεραρχία της επιχείρησης, διαπιστώνεται πως τα στελέχη, και κυρίως τα ανώτερα, σχηματίζουν ως επί το πλείστον, σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο, ενώ οι υπάλληλοι είναι περισσότερο μοιρασμένοι μεταξύ σχεσιακού και συναλλακτικού συμβολαίου, τείνοντας προς το πρώτο. Το σχεσιακό συμβόλαιο φαίνεται να κυριαρχεί σε όλες τις παραμέτρους που λήφθηκαν υπόψιν για την ανάλυση του ψυχολογικού συμβολαίου.

Συμπερασματικά, λοιπόν, διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν σε μεγαλύτερο βαθμό σχεσιακά ψυχολογικά συμβόλαια με τις επιχειρήσεις τους. Επίσης, όσο πιο ψηλά είναι κάποιος στην ιεραρχία, τόσο πιθανότερο είναι, το ψυχολογικό του συμβόλαιο να είναι σχεσιακό. Πράγμα που μπορεί να θεωρηθεί λογικό, αν αναλογιστεί κανείς ότι η εξέλιξη ενός εργαζόμενου απαιτεί χρόνο, προσπάθεια και αφοσίωση και συνεπώς, η άνοδος του στην ιεραρχία εκλαμβάνεται από τον ίδιο ως αναγνώριση από την πλευρά της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα, ο εργαζόμενος δένεται συναισθηματικά και προτίθεται να προσφέρει ακόμη περισσότερο. Αντίθετα, το συναλλακτικό συμβόλαιο, σχετίζεται πιο πολύ με τις κατώτερες ιεραρχικά βαθμίδες.

Η ηλικία, από την άλλη, ελάχιστα σχετίζεται τόσο με το ψυχολογικό συμβόλαιο, όσο και με την εμπειρία της τοξικής ηγεσίας. Η συνολική εργασιακή εμπειρία, τέλος, σχετίζεται σε μέτριο βαθμό με το συναλλακτικό συμβόλαιο και σε ελάχιστο (βαθμό) με το σχεσιακό συμβόλαιο και την τοξική ηγεσία. Η μικρή συσχέτιση με την ηγεσία, ωστόσο, πιθανώς οφείλεται στο ότι δεν μπορούμε να θεωρήσουμε ως δεδομένο το γεγονός πως όποιος

έχει περισσότερα έτη εργασίας θα έρθει συχνότερα αντιμέτωπος με τους τοξικούς ηγέτες, ούτε ότι ένα άτομο που ξεκίνησε να εργάζεται πριν λίγα χρόνια, δεν υπάρχει περίπτωση να αντιμετωπίσει από την πρώτη στιγμή έναν ανώτερο, ο οποίος ίσως και να είναι τοξικότερος από εκείνους που γνώρισαν άτομα με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία. Από την άλλη πλευρά, διαπιστώθηκε πως, ανάλογα με τα χρόνια που απασχολείται ο εργαζόμενος σε μία επιχείρηση, υπάρχει σχετικά μεγαλύτερη πιθανότητα να αντιμετωπίσει εγωιστικές και καταχρηστικές συμπεριφορές από τον ανώτερο του.

Εν κατακλείδι, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε αποδεικνύει ότι υπάρχει ισχυρή αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην τοξική ηγεσία και στο σχεσιακό ψυχολογικό σύμβολο των εργαζομένων. Πράγμα που σημαίνει πως, όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός που ο εργαζόμενος βιώνει τοξικές συμπεριφορές από την πλευρά του ανώτερου, τόσο μειώνονται οι πιθανότητες για την ανάπτυξη σχεσιακού συμβολαίου με την επιχείρηση. Εκτός αυτού, ακόμα κι αν υφίσταται το εν λόγω ψυχολογικό σύμβολο, οι συμπεριφορές αυτές, σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, μπορούν κάλλιστα να οδηγήσουν στην διάρρηξη και στην παραβίαση του. Αντίθετα, δεν παρατηρείται συσχέτιση μεταξύ τοξικής ηγεσίας και συναλλακτικού συμβολαίου.

7.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα, ωστόσο, υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς. Κατ' αρχάς, η συλλογή δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου, και μάλιστα ανώνυμου, δεν δίνει τη δυνατότητα για περεταίρω διευκρινήσεις στις απαντήσεις των ερωτηθέντων, σε περίπτωση που αυτό χρειαστεί. Εκτός αυτού, ο αριθμός του δείγματος λόγω του περιορισμένου χρόνου που δόθηκε για την συμπλήρωσή του, ήταν σχετικά μικρός. Αυτό, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το σύνολο του δείγματος διασπάται σε συγκεκριμένους εργασιακούς κλάδους και μόνο σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, δεν καθιστούν το αποτέλεσμα απόλυτα αντιπροσωπευτικό για όλους τους εργαζόμενους. Επίσης, το σύνολο του δείγματος κλίνει κυρίως προς το σχεσιακό ψυχολογικό σύμβολο, όποια παράμετρος και αν ληφθεί υπόψιν. Συνεπώς, δεν γνωρίζουμε αν τα αποτελέσματα θα ήταν τα ίδια ή διαφορετικά στην περίπτωση που το δείγμα θα ήταν μεγαλύτερο ή που θα εμφάνιζε υψηλότερες τιμές για το συναλλακτικό σύμβολο σε κάποια από τις παραμέτρους.

7.3 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα μελέτη ασχολήθηκε με την τοξική ηγεσία και την επίδραση που αυτή έχει στο ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων. Η τοξική ηγεσία αποτελεί μια έννοια που έχει κεντρίσει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ακαδημαϊκού αλλά και του εργασιακού κόσμου, δίνοντας αρκετά περιθώρια για μελλοντική έρευνα. Συνεπώς, θα μπορούσε να μελετηθεί περαιτέρω είτε σε συνδυασμό με το ψυχολογικό συμβόλαιο, είτε μεμονωμένα, λαμβάνοντας υπόψιν και άλλες παραμέτρους.

Από τη στιγμή που η επίδραση της τοξικής ηγεσίας εξετάστηκε έχοντας ως μέτρο μόνο ιδιωτικές επιχειρήσεις, δίνεται η δυνατότητα να διεξαχθεί περαιτέρω έρευνα για τις συνέπειες της στο ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα.

Μελέτες θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν, επίσης, γύρω από τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τους τοξικούς ηγέτες ανάλογα με είδος του ψυχολογικού συμβολαίου που σχηματίζει ο καθένας. Εκτός αυτού, η έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει στις κοινωνικές διαστάσεις της επίδρασης της τοξικής ηγεσίας. Να εξεταστεί, δηλαδή, αν τα συναισθήματα που προξενούν στον εργαζόμενο οι συμπεριφορές των τοξικών ηγετών, επιδρούν αρνητικά και στην δική του συμπεριφορά απέναντι σε ανθρώπους του στενού του περιβάλλοντος.

Υπενθυμίζεται ότι, το ψυχολογικό συμβόλαιο βασίζεται στις προσωπικές αντιλήψεις. Οι αντιλήψεις διαμορφώνονται σύμφωνα με τις αξίες αλλά και τις εμπειρίες του κάθε ατόμου. Μια παράμετρος που θα μπορούσε να αποτελέσει θέμα μελλοντικής έρευνας είναι το κατά πόσον η εμπειρία της τοξικής συμπεριφοράς οδηγεί τους εργαζόμενους να αλλάξουν το είδος του ψυχολογικού συμβολαίου που συνήθως υιοθετούν.

Όπως αποδείχτηκε από την παρούσα έρευνα, η συσχέτιση μεταξύ τοξικής ηγεσίας και σχεσιακού ψυχολογικού συμβολαίου είναι έντονα αρνητική. Η έρευνα με την χρήση διαφορετικής κλίμακας, η οποία να σχετίζεται με την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου, θα μπορούσε να προσφέρει επιπλέον πληροφορίες πάνω στο θέμα αυτό.

Η παρουσία της τοξικής ηγεσίας αποτελεί τροχοπέδη όχι μόνο για την ανάπτυξη του ψυχολογικού συμβολαίου, αλλά για τη διατήρηση ενός απόλυτα υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Σε κάθε περίπτωση, η μελέτη γύρω από την τοξική ηγεσία, σε οποιονδήποτε χώρο κι αν αυτή αναπτύσσεται, συνδράμει σημαντικά στον εντοπισμό και την καταπολέμησή της.

7.4 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ

Οι πρακτικές προεκτάσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν στην αναγνώριση των συμπεριφορών των τοξικών ηγετών από τους οργανισμούς και στην προστασία των εργαζομένων από αυτές. Οι περισσότερες επιχειρήσεις στις μέρες μας έχουν συνειδητοποιήσει την αξία του ανθρώπινου δυναμικού και την σημασία του για την ανάπτυξή τους. Το χτίσιμο μιας υγιούς σχέσης μεταξύ εργαζόμενου και επιχείρησης θα συμβάλλει στην ευημερία και των δύο. Ωστόσο, όταν οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με την τοξική ηγεσία, αυτή η ευημερία απειλείται. Η τοξικότητα αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στη βιωσιμότητα και την εξέλιξη της επιχείρησης, καθώς θέτει σε κίνδυνο τόσο την εύρυθμη λειτουργία της όσο και τις εργασιακές σχέσεις.

Συνεπώς, ο κάθε οργανισμός πρέπει να μάθει να αναγνωρίζει τις τοξικές συμπεριφορές και να υιοθετεί πρακτικές που συμβάλλουν στην καταπολέμηση ή ακόμη καλύτερα στην αποφυγή τους. Εντοπίζοντας τα χαρακτηριστικά που κάνουν έναν ηγέτη τοξικό, η κάθε επιχείρηση θα μπορεί να τον απομακρύνει γρηγορότερα από το εργασιακό περιβάλλον, ελαχιστοποιώντας έτσι τη ζημιά, τόσο σε πρακτικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο σχέσεων. Εκτός αυτού, η επιχείρηση θα πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση και να αφουγκράζεται τον εργαζόμενο, ώστε να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τυχόν μεταπτώσεις στην συμπεριφορά του και στον τρόπο που εργάζεται, οι οποίες μπορεί να οφείλονται σε κάποιον ανώτερο που είναι τοξικός.

Οι επιχειρήσεις, πρέπει επίσης να στοχεύουν στο χτίσιμο μιας μακροχρόνιας επαγγελματικής σχέσης με τους εργαζόμενους που θα διακρίνεται για την πίστη, την αφοσίωση και την αναγνώριση της προσφοράς των συμβαλλόμενων μερών. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να δίνεται το ψυχολογικό συμβόλαιο, που ούτως ή άλλως σχηματίζεται ενδόμυχα από τον εργαζόμενο, η σημασία που του αρμόζει. Μελετώντας τις προεκτάσεις του, η κάθε επιχείρηση θα έχει τη δυνατότητα, να επιβεβαιώσει την αξία και τη δύναμή του και να κατανοήσει το περιεχόμενο του, χτίζοντας έτσι μια πιο στέρεη, αμφίδρομη σχέση με τους εργαζόμενους. Η τήρηση του ψυχολογικού συμβολαίου θα συμβάλλει στην συναισθηματική δέσμευση του ατόμου με τον οργανισμό και στην αύξηση της αποδοτικότητάς του, γεγονός που θα οδηγήσει στην ευημερία και των δύο πλευρών. Αυτό, ωστόσο, προϋποθέτει την προστασία των εργαζομένων από τους τοξικούς ηγέτες, καθώς η παρουσία τους, είθισται να έχει αρνητικές συνέπειες και να επιφέρει τα αντίθετα αποτελέσματα, προκαλώντας βλάβες στα άτομα και τις επιχειρήσεις, που κάποιες φορές είναι μη αναστρέψιμες.

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- Ahmed, E., D'Netto, B., Chelliah, J., & Fein, E. (2016). *Psychological Contract Breach: Consequences of Unkept Promises of Permanent Employment*, Contemporary Management Research, 12(2), 183-212.
- Akca, M. (2017). *The Impact of Toxic Leadership on Intention to Leave of Employees*, International Journal of Economics, Business and Management Research, 1(4), 285-298.
- Anderson, N., & Schalk, S. (1998). *The Psychological Contract in Retrospect and Prospect*, Journal of Organizational Behavior, 19, 637-647.
- Argyris, C. P. (1960). *Understanding Organizational Behavior*, Dorsey Press, Homewood, IL.
- Ashforth, B. E. (1997). *Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences*, Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l' Administration, 14(2), 126-140.
- Atkinson, S., & Butcher D. (2003). *Trust in managerial relationships*, Journal of Managerial Psychology, 18(4), 282-304.
- Aubrey, D.W. (2012). *The Effect of Toxic Leadership*, Strategy Research Project, US Army War College, Carlisle Barracks, PA.
- Babiak, P., Hare, R. D. (2007). *Snakes in suits. When psychopaths go to work*, Harper Collins, New York.
- Behery, M., Al Nasser, A.D., Jabeen, F., & El Rawas, A.S. (2018). *Toxic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Effect of Followers' Trust and Commitment in The Middle East*, International Journal of Business and Society, 19(3), 793-815.
- Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). *Toxic leadership: emotional distress and coping strategy*, International Journal of Organization Theory & Behavior, 22(1), 65-78.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.
- Box, J.E. (2012). *Toxic Leadership in the Military Profession*, Strategy Research Project US Army War College, Carlisle Barracks, PA.

- Bullis, C., & Reed, G. E. (2003). *Assessing Leaders to Establish and Maintain Positive Command Climate*, A Report to the Secretary of the Army.
- Burns, W. A. (2017). *A descriptive literature review of harmful leadership styles: Definitions, commonalities, measurements, negative impacts, and ways to Improve these harmful leadership styles*, *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33-52.
- Chua, S. M., & Murray, D. W. (2015). *How toxic leaders are perceived: Gender and information Processing*, *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 292-307.
- Clarke, J. (2005) *Working with monsters*, Random House, Sydney.
- Conway, Y. N. (1996). *The psychological contract: a metaphor too far?*, Paper presented to the British Academy of Management Conference, Bradford, September 1996.
- Conway, Y. N., & Briner, R. B., (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work – A critical Evaluation of Theory and Research*, (1st edn.), Oxford: Oxford University Press.
- Conway, N., Tina, T., Hartley, J., & Briner, R.B. (2014). *Doing More with Less? Employee Reactions to Psychological Contract Breach via Target Similarity or Spillover during Public Sector Organizational Change*, *British Journal of Management*, 25(4), 737–754.
- Coyle-Shapiro, & J., Kessler, I. (2000). *Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large-scale survey*, *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A-M, & Parzefall, M. (2008). *Psychological contracts*. In: C.L.Cooper, and J. Barling, (Eds.) *The SAGE handbook of organizational behavior*, 17-34, SAGE Publications, London, UK.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). *The psychological contract: A critical review*, *International Journal of Management Reviews*, 8(2),113-129.
- Dadi, V. (2012). *Promises, Expectations, and Obligations – Which Terms Best Constitute the Psychological Contract?*, *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 88-100.
- Davis, Q.L. (2016). *A Comprehensive Review of Toxic Leadership*, Research Report, Air War College, Air University, Maxwell AFB.

- Decoster, S., Camps, J., Stouten, J., Vandevyvere, L., & Tripp, T. M. (2013). *Standing by Your Organization: The Impact of Organizational Identification and Abusive Supervision on Followers' Perceived Cohesion and Tendency to Gossip*, *Journal of Business Ethics*, 118(3), 623-634.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support*, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-La Mastro, V. (1990). *Perceived organizational support; An employee diligence, commitment and innovation*, *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Fiske, S.T., & Taylor, S.E. (1982). *Social cognition*, Random House, New York.
- Freese, C., & Schalk, R. (2008). *How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures*, *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269-286.
- Gallus, J. A., Walsh, B. M., Driel, M. V, Gouge, M. C., & Antolic, E. (2013). *Intolerable Cruelty: A Multilevel Examination of the Impact of Toxic Leadership on U.S. Military Units and Service Members*, *Military Psychology*, 25(6), 588–601.
- Gangel, K. O. (2007). *Surviving Toxic Leaders: How to Work for Flawed People in Churches, Schools, and Christian Organizations*, Wipf and Stock Publishers, Eugene, OR.
- Goldman, A. (2009). *Transforming Toxic Leaders*, Stanford University Press, California.
- Guest, D.E. (1998). *Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?*, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664
- Hobman, E. V., Restubog, S. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2009). *Abusive Supervision in Advising Relationships: Investigating the Role of Social Support*, *Applied Psychology: An International Review*, 58(2), 233-256.
- Jensen, J.M, Opland, & R.A, Ryan, A.M (2010). *Psychological Contracts and Counterproductive Work Behaviors: Employee Responses to Transactional and Relational Breach*, *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 555-568.
- Jowers, K. (2015). *Toxic leadership's effect on families*, *Marine Corps Times*, 19.
- Karthikeyan, C. (2017). *An Exploratory Study On Toxic Leadership and its Impact on Organisation; A Leadership Perspective*, *International Journal of Research in Social Sciences*, 7(3), 336-362.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*, Harvard Business Press.

- Kotter, J. P. (1973). *The psychological contract: Managing the Joining-Up Process*, California Management Review, 15, 91-99.
- Lemmergaard, J., & Muhr, S. L. (2013). *Critical Perspectives on Leadership: Emotion, Toxicity, and Dysfunction*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H., & Solley, C. (1962). *Men, Management, and Mental Health*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches*, Ivey Business Journal, 69(3), 1-8.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions*, Leader to Leader, 36, 29-36.
- Lipman-Blumen, J. (2010) *Toxic Leadership: A Conceptual Framework*. In: Bournois F., Duval-Hamel J., Roussillon S., & Scaringella J. L. (Eds.) *Handbook of Top Management Teams*, 214-220, Palgrave Macmillan, London.
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2015). *One job, one deal...or not: Do generations respond differently to psychological contract fulfillment?*, International Journal of Human Resource Management, 27(6), 653-680.
- Lubit, R. H. (2004). *Coping with Toxic Managers, Subordinates –And Other Difficult People*, FT Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Lucero, M.A., & Allen, R.A. (1994). *Employee benefits: a growing source of psychological contract violations*, Human Resource Management, 33(3), 425-446.
- Ludeman, K. & Erlandson, E. (2004). *“Coaching the Alpha Male”*, Harvard Business Review, 82(5), 58-67.
- Mackie, D. (2008). *Leadership derailment and psychological harm*, InPsych, 30(2), 12-13.
- Macklem, K. (2005). *The toxic workplace*. Maclean's, 118(5), 34-35.
- MacNeil, I.R., (1985). *Relational Contracts: What we do and do not know*, Wisconsin Law Review, 4, 483-525.
- McLean-Parks, & J., Schemedemann, D. A. (1994). *When promises become contracts: implied contracts and handbook provisions on job security*, Human Resource Management, 33(3), 403-423.
- Mehta, S., & Maheshwari, G.C. (2014). *Toxic Leadership: Tracing the destructive trail*. International Journal of Management, 5(10), 18-24.
- Millward, J. L., & Hopkins, J. L. (1998). *Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment*. Journal of Applied Social Psychology, 28(16), 1530-1556.

- Morrison, D. E. (1994). *Psychological contracts and change*, Human Resource Management, 33(3), 353-372.
- Morrison, E.W., & Robinson, S.L., (1997). *When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops*, The Academy of Management Review, 22(1), 226-256.
- Nafei, W. A. (2019). *The Impact of Toxic Leadership on Job Attitudes; A Study on Teaching Hospitals in Egypt*, Case Studies Journal, 8(2), 45-58.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2007). *The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments*, The Leadership Quarterly, 18(3), 176–194.
- Pelletier, K. L. (2010). *Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric*. Leadership, 6(4), 373-389.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). *The Impact of Personality on Psychological Contracts*, Academy of Management Journal, 47(3), 350-367.
- Reed, G.E. (2004). *Toxic leadership*. Military review, 84(4), 67-71.
- Reed, G., & Bullis, R.C. (2009). *The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees*, Armed Forces & Society, 36(1), 5-18.
- Robinson, S.L. (1996). *Trust and Breach of the Psychological Contract*, Administrative Science Quarterly, 41(4), 574-599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M., & Rousseau, D. M. (1994). *Changing obligations and psychological contract: A longitudinal study*, Academy of Management Journal, 37(1), 137-152.
- Robinson, S.L., & Rousseau, D. M. (1994). *Violating the psychological contract: not the exception but the norm*, Journal of Organizational Behavior, 15(3), 245-259.
- Robinson, S.L., & Morrison E.W. (2000). *The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study*, Journal of Organizational Behavior, 21(5), 525-546.
- Rousseau, D. M. (1989). *Psychological and Implied Contracts in Organizations*, Employee Responsibilities and Rights Journal, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). *New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts*, Journal of Organizational Behavior, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, USA.

- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory Technical report*, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania, Version 2.
- Rousseau, D. M. (2004). *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate*, *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Rousseau, D. M. (2011). *The individual–organization relationship: The psychological contract*. In S. Zedeck (Ed.) *Maintaining, expanding, and contracting the organization*, 191–220, American Psychological Association.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. (1994). *Human resource practices: Administrative Contract makers*, *Human Resource Management*, 33(3), 385- 401.
- Rousseau, D. M., & McLean-Parks, J. (1993). *The contracts of individuals and Organizations*, *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Savarimuthu, A., & Jerena, R. A. (2017). *Psychological Contract - A Conceptual Framework*, *International Journal of Management*, 8(5), 101-110.
- Schein, E. H. (1965, 1980), *Organizational Psychology (3rd edn.)*, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, NJ.
- Schein, E. H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individuals and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*, University of Maryland, Master Thesis.
- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment*, University of Maryland, Doctoral Thesis.
- Sharif, I., Abdul-Wahab, S.R., & Sarip A. (2017). *Psychological contract breach and Feelings of violation: moderating role of age-related difference*, *International Journal of Asian Social Science*, 7(1), 85-96.
- Shore, L.M., & Tetrick, L.E. (1994). *The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship*. In C.L. Cooper and D.M Rousseau (Eds.) *Trends in Organizational Behavior*, 91-109, New York: Wiley.
- Singh, N., Dev, S., & Sengupta, S. (2017). *Perceived toxicity in leaders: Through the demographic lens of subordinates*, *Procedia Computer Science*, 122, 114-121.
- Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2018). *Toxic Leadership: The Most Menacing Form of Leadership*. In Fors Brandebo, M. and Alvinus, A. (Eds.) *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*, 147-164, IntechOpen, London, UK.

- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). *The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?* *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460.
- Steele, J. P. (2011). *Antecedents and Consequences of Toxic Leadership in the U.S. Army: A Two Year Review and Recommend Solutions*, Technical Report, Center for Army Leadership, Fort Leavenworth, KS.
- Suazo, M.M., Turnley, W.H., & Mai-Dalton R.R. (2005). *The Role of Perceived Violation in Determining Employees' Reactions to Psychological Contract Breach*, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(1), 24-36.
- Tavanti, M. (2011). *Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them*, *Human Resource Management*, 6, 127-136.
- Tepper, B. J. (2000). *Consequences of abusive supervision*. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). *The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect*, *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Wanous, J. P. (1977). *Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside*, *Psychological Bulletin*, 84(4),601-618.
- Webster, V., Brough, P., & Daly K. (2014). *Fight, Flight or Freeze: Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership*, *Stress and health: journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 32(4), 346-354.
- Webster, V., Brough, P., Daly K., & Myers, B. (2011). *Consequences of Toxic Leadership Behaviours: A qualitative investigation*, Australia and New Zealand Academy of Management.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*, Quorum Books; Westport, CT.
- Williams, D.F. (2005). *Toxic Leadership in the U.S. Army*, United States Army War College, Carlisle Barracks, PA.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*, Transleadership Inc. [Πρόσβαση 07/09/2020], <http://www.transleadership.com/ToxicLeadership.pdf>
- Yavaş, A. (2016). *Sectoral differences in the perception of toxic leadership*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229, 267-276.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

Χυτήρης, Λ.Σ. (2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Έννοιες, θεωρία & τρόποι για αποτελεσματική διοίκηση*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

9.1 ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 9.1.1. Τοξική ηγεσία και Φύλο

	Toxic Leadership		Self Promotion		Abusive Supervision		Unpredictability		Narcissism		Authoritarian Leadership	
	Man	Woman	Man	Woman	Man	Woman	Man	Woman	Man	Woman	Man	Woman
Valid	79	131	79	131	79	131	79	131	79	131	79	131
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.761	2.759	2.717	2.644	2.582	2.580	2.696	2.725	2.895	2.936	2.916	2.913
Std. Deviation	1.098	1.145	1.196	1.267	1.167	1.199	1.147	1.286	1.273	1.338	1.158	1.134
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 9.1.2. Τοξική ηγεσία και Επίπεδο εκπαίδευσης

	Toxic Leadership					Self Promotion					Abusive Supervision				
	Higher education	PhD	MSc	2ndary education	Vocational training	Higher education	PhD	MSc	2ndary education	Vocational training	Higher education	PhD	MSc	2ndary education	Vocational training
Valid	94	8	81	14	13	94	8	81	14	13	94	8	81	14	13
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.816	2.675	2.628	2.914	3.066	2.635	2.834	2.605	3.000	2.897	2.688	2.417	2.411	2.738	2.795
Std. Deviation	1.073	1.265	1.108	1.474	1.171	1.229	1.533	1.161	1.580	1.308	1.110	1.096	1.215	1.559	1.151
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000	1.330	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	4.200	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	3.670	5.000	5.000	5.000
	Unpredictability					Narcissism					Authoritarian Leadership				
	Higher education	PhD	MSc	2ndary education	Vocational training	Higher education	PhD	MSc	2ndary education	Vocational training	Higher education	PhD	MSc	2ndary education	Vocational training
Valid	94	8	81	14	13	94	8	81	14	13	94	8	81	14	13
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.773	2.584	2.584	2.785	3.102	3.014	2.875	2.750	3.071	3.179	2.971	2.666	2.790	2.976	3.359
Std. Deviation	1.169	1.366	1.243	1.411	1.417	1.271	1.402	1.262	1.736	1.417	1.026	1.370	1.199	1.429	1.100
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.670
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.670	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 9.1.3. Τοξική ηγεσία και Θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης

	Toxic Leadership				Self Promotion				Abusive Supervision			
	employee	junior executive	middle executive	senior executive	employee	junior executive	middle executive	senior executive	employee	junior executive	middle executive	senior executive
Valid	93	9	66	42	93	9	66	42	93	9	66	42
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.831	2.392	2.787	2.639	2.724	2.294	2.697	2.595	2.645	2.222	2.601	2.484
Std. Deviation	1.152	0.675	1.184	1.052	1.282	0.611	1.257	1.229	1.215	0.727	1.235	1.124
Minimum	1.000	1.200	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	3.530	5.000	4.730	5.000	3.330	5.000	5.000	5.000	3.670	5.000	5.000

	Unpredictability				Narcissism				Authoritarian Leadership			
	employee	junior executive	middle executive	senior executive	employee	junior executive	middle executive	senior executive	employee	junior executive	middle executive	senior executive
Valid	93	9	66	42	93	9	66	42	93	9	66	42
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.731	2.408	2.823	2.571	3.022	2.594	2.838	2.897	3.035	2.444	2.975	2.650
Std. Deviation	1.276	1.102	1.204	1.224	1.325	0.846	1.400	1.231	1.178	0.744	1.220	0.943
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.670	1.000	1.000	1.000	1.330	1.000	1.000
Maximum	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	3.330	5.000	4.330

Πίνακας 9.1.4. Τοξική ηγεσία και Τομέας απασχόλησης

	Toxic Leadership							Self Promotion						
	Education	Fin / Bank/ Ins Sector	Health sector	IT sector	Other	Sales/ Custom Service	Tourism / F&B	Education	Fin / Bank/ Ins Sector	Health sector	IT sector	Other	Sales/ Custom Service	Tourism / F&B
Valid	11	20	57	20	8	11	83	11	20	57	20	8	11	83
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.843	2.362	3.016	2.406	2.410	3.272	2.720	2.575	2.317	2.994	2.267	2.459	3.181	2.599
Std. Deviation	0.991	0.850	1.358	1.251	0.546	0.732	1.030	0.957	0.989	1.433	1.335	0.642	0.822	1.204
Minimum	1.070	1.070	1.000	1.000	1.470	2.200	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000
Maximum	3.800	3.870	5.000	5.000	3.270	4.400	4.800	4.000	4.000	5.000	5.000	3.000	4.330	5.000

	Abusive Supervision							Unpredictability						
	Education	Fin / Bank/ Ins Sector	Health sector	IT sector	Other	Sales/ Custom Service	Tourism / F&B	Education	Fin / Bank/ Ins Sector	Health sector	IT sector	Other	Sales/ Custom Service	Tourism / F&B
Valid	11	20	57	20	8	11	83	11	20	57	20	8	11	83
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.515	2.366	2.912	2.133	1.876	2.970	2.538	2.848	2.517	3.012	2.434	2.415	3.395	2.545
Std. Deviation	0.937	0.865	1.389	1.358	0.591	0.971	1.093	1.286	0.926	1.424	1.402	0.793	0.939	1.131
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.330	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.330	1.670	1.000
Maximum	3.670	3.670	5.000	5.000	2.670	4.330	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	3.330	4.330	5.000

	Narcissism							Authoritarian Leadership						
	Education	Fin / Bank/ Ins Sector	Health sector	IT sector	Other	Sales/ Custom Service	Tourism / F&B	Education	Fin / Bank/ Ins Sector	Health sector	IT sector	Other	Sales/ Custom Service	Tourism / F&B
Valid	11	20	57	20	8	11	83	11	20	57	20	8	11	83
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.182	2.367	3.076	2.401	2.667	3.365	3.004	3.090	2.251	3.088	2.800	2.625	3.454	2.915
Std. Deviation	1.387	1.054	1.399	1.421	0.712	0.862	1.321	1.108	0.885	1.362	1.296	1.174	0.637	0.989
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000	1.670	2.000	1.000	1.330	1.000	1.000	1.000	1.000	2.330	1.000
Maximum	5.000	4.670	5.000	5.000	3.670	5.000	5.000	4.670	4.000	5.000	5.000	5.000	4.330	5.000

9.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Χριστιάνας Αγαπάκη

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με σκοπό να συμβάλλει στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού προγράμματος Executive MBA του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Όλες οι απαντήσεις που θα δοθούν θα διατηρηθούν αυστηρά εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της εν λόγω έρευνας. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο και την βοήθειά σας.

* Απαιτείται

Θέλετε να συμμετάσχετε στην έρευνα; *

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Επόμενο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Χριστιάνας Αγαπάκη

* Απαιτείται

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. Φύλο *

- Γυναίκα
 Άνδρας

2. Ηλικία *

π.χ. 35

Η απάντησή σας _____

3. Οικογενειακή κατάσταση *

- Άγαμος/η
 Έγγαμος/η
 Διαζευγμένος/η
 Σε σχέση
 Άλλο: _____

4.Επίπεδο εκπαίδευσης *

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Επαγγελματική εκπαίδευση

Τριτοβάθμια εκπαίδευση

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

Άλλο: _____

5.Συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας *

π.χ. 12

Η απάντησή σας _____

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Χριστιάνας Αγαπάκη

* Απαιτείται

ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

1. Τρέχων τομέας απασχόλησης *

- Χρηματοοικονομικά/ Τραπεζικός Τομέας/Ασφαλιστικός Τομέας
- Πληροφορική
- Engineering
- Τομέας Υγείας
- Εκπαίδευση
- Νομικά
- Πωλήσεις/ Εξυπηρέτηση Πελατών
- Τουρισμός/ Εστίαση
- Άλλο: _____

2. Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε *

π.χ. 2

Η απάντησή σας _____

3. Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας; *

Ανώτερο στέλεχος

Μεσαίο στέλεχος

Κατώτερο στέλεχος

Υπάλληλος

Άλλο: _____

4. Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα: *

1= Ποτέ, 2= Σπάνια, 3= Κάποιες φορές, 4= Συχνά, 5= Συνεχώς

1

2

3

4

5

1. Τους τελευταίους 6 μήνες υπήρχαν φορές που πήγα στη δουλειά μου παρότι αισθανόμουν ότι θα έπρεπε να είχα πάρει αναρρωτική άδεια λόγω της κατάστασης της υγείας μου

2. Συνέχισα να εργάζομαι ενώ θα ήταν καλύτερα να έχω πάρει αναρρωτική άδεια.

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Χριστιάνας Αγαπάκη

* Απαιτείται

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ / ΕΡΓΟΔΟΤΗ

1. Διαβάζοντας τις παρακάτω προτάσεις και σκεπτόμενοι κάποιον προϊστάμενο/εργοδότη σας (τωρινό ή παλαιότερο), παρακαλώ δείξτε σε τι βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις ακόλουθες προτάσεις.

1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα

Ο προϊστάμενος/εργοδότης μου..... *

	1	2	3	4	5
01. Αλλάζει δραματικά την συμπεριφορά του/της όταν είναι παρών κάποιος ανώτερος του/της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02. Θα προσφέρει βοήθεια μόνο σε άτομα που μπορούν να τον/την βοηθήσουν να εξελιχθεί	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03. Δέχεται τα εύσημα για επιτυχίες που δεν ανήκουν σε εκείνον/εκείνη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

04. Θεωρεί υπεύθυνους τους υφιστάμενους για πράγματα που είναι εκτός της δικαιοδοσίας τους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
05. Υποτιμά δημοσίως τους υφισταμένους του/της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
06. Υπενθυμίζει στους υφιστάμενους λάθη και αποτυχίες του παρελθόντος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
07. Επιτρέπει στην τρέχουσα διάθεσή του/της να καθορίσει το κλίμα του χώρου εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
08. Εκφράζει θυμό στους υφισταμένους για άγνωστους λόγους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
09. Μεταβάλλει συνεχώς το βαθμό της δεκτικότητάς του/της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Έχει την προσωπική αίσθηση ότι έχει περισσότερα δικαιώματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Θεωρεί ότι
είναι
ικανότερος/η
από τους
άλλους

12. Πιστεύει ότι
είναι
ξεχωριστός/ή

13. Ελέγχει τον
τρόπο που οι
υφιστάμενοι
ολοκληρώνουν
τις εργασίες
τους

14. Δεν
επιτρέπει στους
υφισταμένους
να προσεγγίζουν
στόχους με
νέους τρόπους

15. Καθορίζει
όλες τις
αποφάσεις του
τμήματος είτε
είναι
σημαντικές είτε
όχι

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Χριστιάνας Αγαπάκη

* Απαιτείται

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2. Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα, παρακαλώ δείξτε σε τι βαθμό εκφράζει η καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις, τη σχέση σας με την επιχείρηση όπου εργάζεστε. *

1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα

	1	2	3	4	5
01. Αισθάνομαι μέλος της ομάδας σε αυτή την επιχείρηση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02. Για εμένα το να δουλεύω για αυτή την επιχείρηση είναι σαν να αποτελώ μέλος μιας οικογένειας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03. Αισθάνομαι ότι η εταιρεία ανταποδίδει την προσπάθεια που καταβάλλεται από τους εργαζομένους της.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
04. Η επιχείρηση προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης/επιβραβεύει όσους καταβάλουν σημαντική προσπάθεια και δουλεύουν σκληρά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
05. Αναμένω ότι θα εξελιχθώ σε αυτή την επιχείρηση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

06. Αναμένω ότι θα πάρω προαγωγή σε αυτή την εταιρεία εφόσον εργαστώ για αρκετό χρονικό διάστημα και καταβάλω προσπάθεια για την επίτευξη των εργασιακών στόχων.

07. Έχω κίνητρο να συνεισφέρω 100% σε αυτή την εταιρεία ως αντάλλαγμα για μελλοντικά εργασιακά προνόμια.

08. Έχω αρκετές πιθανότητες για προαγωγή, εάν εργαστώ σκληρά.

09. Η πορεία της καριέρας μου στην επιχείρηση είναι ξεκάθαρα και λεπτομερώς προδιαγεγραμμένη.

10. Η εργασία μου αντιπροσωπεύει κάτι περισσότερο για εμένα από ένα μέσο για να πληρώνω τους λογαριασμούς.

11. Είναι σημαντικό να μπορεί κάποιος να είναι ευέλικτος και να απασχολείται με ακανόνιστο ωράριο (π.χ. βράδυ ή σαββατοκύριακα), εάν χρειαστεί.

12. Προτιμώ να εργάζομαι ένα αυστηρά καθορισμένο ωράριο.

13. Δουλεύω μόνο τις ώρες που ορίζονται στη σύμβασή μου και όχι περισσότερο.

14. Κάνω μόνο ό,τι είναι απαραίτητο για να ολοκληρωθεί η δουλειά μου.

15. Εργάζομαι για να επιτύχω μόνο τους βραχυπρόθεσμους στόχους της δουλειάς μου.

16. Η δέσμευση μου σε αυτή την επιχείρηση/οργανισμό καθορίζεται από τη σύμβασή μου.

17. Δεν ταυτίζομαι με τους στόχους της επιχείρησης.

18. Η αφοσίωσή μου στην επιχείρηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη σύμβασή μου.

Πίσω

Υποβολή