



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΥ
ΚΑΙ ΝΕΥΡΩΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

ΒΑΝΤΑΡΑΚΗ Π. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ

Πειραιώς, 2022



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

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 –Μάνατζμεντ Τουρισμού: MBA-Tourism Management» με τίτλο:

«ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΝΕΥΡΩΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ»

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.....

Όνοματεπώνυμο...BANTAPAKH ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ...

Ημερομηνία.....18/06/2022.....



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Διπλωματική Εργασία

ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΥ
ΚΑΙ ΝΕΥΡΩΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

BANTAPAKH Π. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ

Επιτροπή:

Νταλιάνης Φιλόθεος – Αναπλ. Καθηγητής (Επιβλέπων)

Σιγάλα Μαριάννα – Καθηγήτρια

Χυτήρη Αλεξάνδρα–Παρασκευή – Επικ. Καθηγήτρια

Πειραιώς, 2022

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Στην οικογένειά μου.

ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΝΕΥΡΩΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έρευνα διενεργήθηκε με σκοπό να μελετηθούν οι σχέσεις μεταξύ της Τοξικής Ηγεσίας, του Νευρωτισμού και των Νευρώσεων στον εργασιακό χώρο. Συγκεκριμένα, μελετάται ο τρόπος με τον οποίο ο νευρωτισμός, ως παράγοντας της προσωπικότητας, και οι νευρώσεις, ως συναισθηματικές και ψυχικές διαταραχές, επιδρούν στη συμπεριφορά του τοξικού ηγέτη στον εργασιακό χώρο. Για τον σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε εργαζομένους ελληνικών επιχειρήσεων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Οι συμμετέχοντες στη μελέτη (222 στο σύνολό τους) κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετιζόμενες με τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του προϊσταμένου / εργοδότη τους (τωρινό ή παλαιότερο). Από την ποσοτική επεξεργασία των δεδομένων προέκυψε πως ο Νευρωτισμός επηρεάζει θετικά την Τοξική Ηγεσία, σε αντίθεση με τις Νευρώσεις, οι οποίες δε σχετίζονται στατιστικά με τη βασική εξαρτημένη μεταβλητή της μελέτης.

Σημαντικοί όροι: Τοξική Ηγεσία, Τοξικό Τρίγωνο, Νευρωτισμός, Θεωρία Τριπλής Ευπάθειας, Νευρώσεις.

ABSTRACT

The present research was conducted in order to study the relationships between Toxic Leadership, Neuroticism and Neuroses in the workplace. Specifically, it studies the way in which neuroticism, as a factor of personality, and neuroses, as emotional and mental disorders, affect the behavior of the toxic leader in the workplace. For this purpose, a quantitative survey was conducted using a questionnaire, which was distributed electronically to Greek employees, both in the public and private sector. Study participants (222 in total) were asked to answer questions with regards to the characteristics and demeanor of their boss / employer (current or past). Quantitative processing of the data showed that Neuroticism affects Toxic Leadership in a positive way, in contrast to Neuroses which are not statistically related to the main dependent variable of the study.

Key-Words: Toxic Leadership, Toxic Triangle, Neuroticism, Triple Vulnerability Theory, Neuroses.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί το επίτευγμα μίας διετούς σταδιοδρομίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Management Τουρισμού», που απώτερο σκοπό είχε την απόκτηση γνώσεων αναφορικά με το αντικείμενο που πραγματεύεται. Με την ολοκλήρωσή της, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους τους ανθρώπους που συνέβαλαν με την ηθική και πρακτική τους υποστήριξη στην επιτυχή εκπόνηση της.

Πρωτίστως, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου προς το πρόσωπο του Επιβλέποντος Καθηγητή μου, Νταλιάνη Φιλόθεου, για την τιμή που μου έκανε να συνεργαστούμε, αλλά κυρίως για την εμπιστοσύνη που μου επέδειξε, όπως και για την πολύτιμη προς εμένα βοήθειά του και την υπομονή του στην πληθώρα των ερωτήσεων που υπέβαλα, στοιχεία που συνέβαλαν σε μέγιστο βαθμό στην πραγματοποίηση της εν λόγω εργασίας.

Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω όλους μου τους φίλους για την ψυχολογική υποστήριξη που μου επέδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου και για την πολύτιμη βοήθειά τους, αναφορικά με τη διανομή του ερωτηματολογίου και τη συλλογή, των απαραίτητων, για την έρευνα, παρατηρήσεων. Ευχαριστώ, ακόμη, τον φίλο μου, Παναγιώτη, για τη συναισθηματική και έμπρακτη στήριξή του.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω, μέσα από τα βάθη της καρδιάς μου, την οικογένεια μου, όπως και τον παππού μου, Μιχάλη, και τη γιαγιά μου, Ελευθερία, για την αγάπη, τις αγωνίες και το άγχος που μοιράζονται μαζί μου, μα πάνω από όλα τους ευχαριστώ επειδή γνωρίζω πως θα είναι στο πλευρό μου και στη μετέπειτα πορεία της ζωής μου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ	iv
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	v
ABSTRACT	vi
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ - ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ - ΣΧΗΜΑΤΩΝ	x
1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	1
2 ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (Toxic Leadership)	3
2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΞΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ	3
2.2 ΑΙΤΙΕΣ - ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	4
2.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΞΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ.....	7
2.4 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΞΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ.....	9
2.5 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	11
3 ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΣ (Neuroticism)	15
3.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΗΣΗ ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΥ.....	15
3.2 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΥ	17
3.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΝΕΥΡΩΤΙΚΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ	21
3.4 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΝΕΥΡΩΤΙΚΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ	23
3.5 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΝΕΥΡΩΤΙΚΩΝ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.....	24
4 ΝΕΥΡΩΣΕΙΣ (Neuroses)	26
4.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΗΣΗ ΝΕΥΡΩΣΕΩΝ.....	26
4.2 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΝΕΥΡΩΣΕΩΝ	27
4.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΝΕΥΡΩΣΙΚΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ	29
4.4 ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΝΕΥΡΩΣΙΚΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ.....	31
5 ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ, ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΝΕΥΡΩΣΕΙΣ	34
6 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	35
6.1 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	35
6.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	35
6.3 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.....	36
6.3.1 ΚΛΙΜΑΚΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ - TLS.....	36
6.3.2 ΚΛΙΜΑΚΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΥ – BIG-FIVE FACTOR MARKERS	38
6.3.3 ΚΛΙΜΑΚΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΝΕΥΡΩΣΕΩΝ - ΗCΤΙ.....	40
6.4 ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	41
6.4.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΚΡΑΙΩΝ ΤΙΜΩΝ.....	41

6.4.2	ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	42
6.4.3	ΕΛΕΓΧΟΣ ΟΜΟΣΚΕΔΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ Ή ΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ	46
7	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	48
7.1	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	48
7.2	ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	50
7.2.1	ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	51
7.3	ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΣ	54
7.3.1	ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	55
7.4	ΝΕΥΡΩΣΕΙΣ	56
7.4.1	ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΥΡΩΣΕΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	57
7.5	ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΝΕΥΡΩΣΕΩΝ	59
7.6	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	60
7.7	ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ	62
8	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	64
8.1	ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	64
8.2	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	67
8.3	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	67
8.4	ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ	68
9	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	70
10	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	82
10.1	ΠΙΝΑΚΕΣ	82
10.2	ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ	88
10.3	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	91

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ – ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ - ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 6.3.1.1 Αποτελέσματα Ελέγχου Αξιοπιστίας Κλίμακας Μέτρησης Τοξικής Ηγεσίας.....	38
Πίνακας 6.3.2.1 Αποτελέσματα Ελέγχου Αξιοπιστίας Κλίμακας Μέτρησης Νευρωτισμού.....	39
Πίνακας 6.3.3.1 Αποτελέσματα Ελέγχου Αξιοπιστίας Κλίμακας Μέτρησης Νευρώσεων	41
Πίνακας 6.4.2.1 Έλεγχος Ασυμμετρίας, Κυρτότητας και Δοκιμή Shapiro-Wilk Κλιμάκων Μέτρησης Τοξικής Ηγεσίας, Νευρωτισμού και Νευρώσεων	44
Πίνακας 6.4.3.1 Έλεγχος Ομοσκεδαστικότητας Δεδομένων (Levene' s Test).....	47
Πίνακας 7.1.1 Ηλικία Δείγματος.....	48
Πίνακας 7.1.2 Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας Δείγματος	50
Πίνακας 7.2.1 Παρουσία Τοξικής Ηγεσίας	51
Πίνακας 7.2.1.1 Τοξική Ηγεσία και Φύλο.....	52
Πίνακας 7.3.1 Παρουσία Νευρωτισμού	54
Πίνακας 7.3.1.1 Νευρωτισμός και Φύλο	55
Πίνακας 7.4.1 Παρουσία Νευρώσεων.....	57
Πίνακας 7.4.1.1 Νευρώσεις και Φύλο	58
Πίνακας 7.6.1 Συσχετίσεις Μεταβλητών.....	62
Πίνακας 7.7.1 Περίληψη Μοντέλου	62
Πίνακας 7.7.2 Ανάλυση Διακύμανσης.....	63
Πίνακας 7.7.3 Αποτελέσματα Γραμμικής Παλινδρόμησης.....	63
Πίνακας 10.1.1 Τοξική Ηγεσία και Οικογενειακή Κατάσταση.....	82
Πίνακας 10.1.2 Τοξική Ηγεσία και Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	83
Πίνακας 10.1.3 Νευρωτισμός και Οικογενειακή Κατάσταση	84
Πίνακας 10.1.4 Νευρωτισμός και Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	84
Πίνακας 10.1.5 Νευρώσεις και Οικογενειακή Κατάσταση	85
Πίνακας 10.1.6 Νευρώσεις και Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	86
Πίνακας 10.1.7 Αλληλεπίδραση (Moderation Analysis).....	86
Πίνακας 10.1.8 Διαμεσολάβηση (Mediation Analysis).....	87

ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

Γράφημα 6.4.1.1 Έλεγχος Ακραίων Τιμών Κλίμακας Μέτρησης Τοξικής Ηγεσίας.....	42
Γράφημα 6.4.1.2 Έλεγχος Ακραίων Τιμών Κλίμακας Μέτρησης Νευρωτισμού.....	42
Γράφημα 6.4.1.3 Έλεγχος Ακραίων Τιμών Κλίμακας Μέτρησης Νευρώσεων.....	42
Γράφημα 6.4.2.1 Καμπύλη Κατανομής Κλίμακας Μέτρησης Τοξικής Ηγεσίας	45
Γράφημα 6.4.2.2 Καμπύλη Κατανομής Κλίμακας Μέτρησης Νευρωτισμού.....	45
Γράφημα 6.4.2.3 Καμπύλη Κατανομής Κλίμακας Μέτρησης Νευρώσεων	45
Γράφημα 6.4.2.4 Γραφική Παράσταση Q-Q Κλίμακας Μέτρησης Τοξικής Ηγεσίας.....	46

Γράφημα 6.4.2.5 Γραφική Παράσταση Q-Q Κλίμακας Μέτρησης Νευρωτισμού.....	46
Γράφημα 6.4.2.6 Γραφική Παράσταση Q-Q Κλίμακας Μέτρησης Νευρώσεων	46
Γράφημα 7.1.1 Φύλο Δείγματος.....	48
Γράφημα 7.1.2 Οικογενειακή Κατάσταση Δείγματος.....	49
Γράφημα 7.1.3 Επίπεδο Εκπαίδευσης Δείγματος.....	49
Γράφημα 7.5.1 Τοξική Ηγεσία, Νευρωτισμός και Νευρώσεις.....	60
Γράφημα 10.2.1 Τοξική Ηγεσία και Ηλικιακές Κατηγορίες	88
Γράφημα 10.2.2 Τοξική Ηγεσία και Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας	88
Γράφημα 10.2.3 Νευρωτισμός και Ηλικιακές Κατηγορίες	89
Γράφημα 10.2.4 Νευρωτισμός και Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας.....	89
Γράφημα 10.2.5 Νευρώσεις και Ηλικιακές Κατηγορίες	90
Γράφημα 10.2.6 Νευρώσεις και Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας.....	90

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 2.2.1 Τοξικό Τρίγωνο.....	5
Σχήμα 3.2.1 Προέλευση του Νευρωτισμού.....	17

1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η εν λόγω μελέτη επιστρέφει στο κύριο ερώτημα που απασχόλησε τους μελετητές της «Προσέγγισης των Χαρακτηριστικών», στις πρώιμες έρευνες περί ηγεσίας, αναφορικά με τον προσδιορισμό των βασικών γνωρισμάτων που απαιτούνται για την προσέγγιση της ηγεσίας. Η πλειονότητα των ερευνών σε αυτόν τον τομέα έχει επικεντρώσει το ενδιαφέρον της στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που είναι απαραίτητα προκειμένου να καταστήσουν κάποιον πιθανό «καλό» ηγέτη (Spears, 2010). Ωστόσο, λίγες είναι εκείνες οι μελέτες που έχουν ασχοληθεί με ένα άλλο καίριο ερώτημα, σχετικά με το ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στο να καταστήσουν κάποιον έναν πιθανό «κακό» ηγέτη.

Η κατανόηση της ηγεσίας απαιτεί να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η συνδεσιμότητα μεταξύ ηγεσίας, προσωπικότητας και ψυχολογικών γνωρισμάτων του ατόμου. Η ανάπτυξη νέων εννοιών και η μεθοδολογική πρόοδος, που έχει σημειωθεί στον τομέα της ψυχολογίας, δίνει τη δυνατότητα διατύπωσης μοντέλων και αντιμετώπισης μεταβλητών που δεν ήταν δυνατό να προσεγγιστούν στις αρχικές μελέτες περί ηγεσίας. Παρά αυτές τις εννοιολογικές εξελίξεις, παράλληλα με τη δημιουργία έγκυρων και αξιόπιστων ψυχολογικών μέτρων, η έρευνα για την ηγεσία δεν έχει επιστρέψει, ώστε να εξετάσει συστηματικά το ζήτημα της προσωπικότητας και των αναπτυξιακών χαρακτηριστικών των ηγετών, αλλά αντιθέτως προβαίνει στην αντιμετώπιση της ηγεσίας – ήτοι των στυλ ηγεσίας - ως μία ανεξάρτητη μεταβλητή που επηρεάζει τη στάση και τις επιδόσεις των οπαδών.

Η παρούσα μελέτη προσφέρει μία εξελικτική προσέγγιση στο θέμα, μέσα από μία προσπάθεια να προσδιοριστούν οι σχέσεις μεταξύ της τοξικής πλευράς της ηγεσίας, του παράγοντα της προσωπικότητας του νευρωτισμού και διαφόρων συναισθηματικών και ψυχικών διαταραχών του ατόμου στον χώρο της εργασίας.

Λόγω των απαιτήσεων της μελέτης, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, μέσα από το οποίο οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να υποβάλουν ορισμένα δημογραφικά τους στοιχεία και να εκφράσουν την άποψή τους, αναφορικά με την ύπαρξη και την ένταση ορισμένων χαρακτηριστικών και συμπεριφορών από μέρους του προϊσταμένου / εργοδότη τους.

Η εν λόγω διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε δέκα (10) κεφάλαια. Αρχικά, παρατίθεται το θεωρητικό υπόβαθρο των υπό εξέταση μεταβλητών – ήτοι η εννοιολόγηση, η προέλευση και οι επιπτώσεις της τοξικής ηγεσίας, του νευρωτισμού και των νευρώσεων, όπως και τα χαρακτηριστικά και οι συμπεριφορές των τοξικών ηγετών και των νευρωτικών και νευρωσικών υποκειμένων (Βλ. Κεφάλαια 2, 3, 4) - καθώς και η πιθανότητα συσχέτισής τους σε θεωρητικό πλαίσιο (Βλ. Κεφάλαιο

5). Κατόπιν, παρουσιάζονται η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της μελέτης (Βλ. Κεφάλαιο 6, 7) και, τέλος, τα στατιστικά συμπεράσματα της έρευνας (Βλ. Κεφάλαιο 8).

2 ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (Toxic Leadership)

2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΞΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ

Κατά τους Lok και Crawford (2003, σελ. 324), «η ηγεσία συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία ή την αποτυχία ενός οργανισμού», ενώ, σύμφωνα με τους Rasid, Manaf και Quoquab (2013, σελ. 171), «η ικανότητα ενός ηγέτη να ηγείται και να παρακινεί [...] δεν πρέπει να αγνοείται». Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αύξηση των τοξικών στυλ ηγεσίας, απειλώντας την ευημερία τόσο των ατόμων όσο και των οργανισμών, γεγονός που δημιουργεί επιτακτική ανάγκη κατανόησης της φύσης και της εξέλιξης αυτού του τύπου ηγεσίας (Paltu & Brouwers, 2020 ; Veldsman, 2012).

Μία από τις πιο ενδιαφέρουσες πτυχές των μελετών της τοξικότητας αποτελεί το εύρος της εννοιολογικής της χρήσης. Ο όρος «τοξικός» (“toxic”) προέρχεται από την ελληνική μυθολογία και σημαίνει δηλητηριώδης (Singh και συνεργάτες, 2018). Η έννοια της «τοξικής ηγεσίας» (“toxic leadership”) εισήχθη για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία από την Καθηγήτρια Πολιτικών Επιστημών Whicker (1996), με σκοπό την αναπαράσταση πλήθους δυσλειτουργικών μορφών ηγεσίας.

Αργότερα, η Καθηγήτρια Wilson-Starks (2003, σελ. 2) αντιμετώπισε την τοξική ηγεσία ως «μία ηγετική προσέγγιση που βλάπτει τους ανθρώπους, [...] μέσα από τη δηλητηρίαση του ενθουσιασμού, της δημιουργικότητας, της αυτονομίας και της καινοτόμου έκφρασης». Για τη συγγραφέα, οι τοξικοί ηγέτες «διαχέουν το δηλητήριό τους μέσω του υπερβολικού ελέγχου» και «ορίζουν την ηγεσία ως έχοντας τον έλεγχο».

Προκειμένου να συλληφθεί πληρέστερα η πολυπλοκότητα της έννοιας της «τοξικής ηγεσίας», η Lipman-Blumen (2005) αναφέρει πως απαιτείται μία πολυδιάστατη εννοιολογική δομή. Μία τέτοια δομή περιλαμβάνει την προθυμία των τοξικών ηγετών, το επίπεδο έντασης της τοξικότητάς τους, τους τύπους της καταστροφικής συμπεριφοράς στην οποία εμπλέκονται, τα είδη των δυσλειτουργικών προσωπικών ιδιοτήτων, που τους οδηγούν σε αποφάσεις και ενέργειες, όπως και τον αντίκτυπο των παραπάνω δραστηριοτήτων. Μάλιστα, ο Goldman (2006), ένα έτος αργότερα, χρησιμοποίησε τον όρο «τοξική ηγεσία» προκειμένου να περιγράψει άτομα σε ηγετικές θέσεις, που είχαν κλινικά διαγνωσμένες διαταραχές ψυχικής υγείας.

Οι Padilla, Hogan και Kaiser (2007) πρότειναν τον προσδιορισμό της τοξικής ηγεσίας ως συνάρτηση τριών παραγόντων – «τοξικό τρίγωνο» (“toxic triangle”), όπως αυτό θα αναλυθεί παρακάτω. Ειδικότερα, η τοξική ηγεσία αναδύεται έπειτα από τη συμβολή του ηγέτη (“toxic leader”), των οπαδών (“followers”) – είτε αυτοί ορίζονται ως «συνεργάτες» (“colluders”), είτε ως «συμμορφωτές» (“conformers”) – και του περιβάλλοντος που τη διευκολύνει (“conducive environment”).

Κατά τον Herpell (2011, σελ. 243), «τοξικοί ηγέτες ορίζονται εκείνα τα άτομα, των οποίων η ηγεσία δημιουργεί μία σοβαρή και διαρκή αρνητική, ακόμη και δηλητηριώδη, επίδραση στα άτομα, τις οικογένειες, τους οργανισμούς, τις κοινότητες και τις κοινωνίες που εκτίθενται στις μεθόδους τους». Οι τοξικοί ηγέτες δεν παρουσιάζονται ως αυταρχικά αφεντικά ή αναξίπιστοι πολιτικοί ηγέτες, αλλά ούτε και ως υπερβολικά αυστηροί γονείς ή δύσκολοι σύζυγοι, αλλά μάλλον η έννοια της «τοξικότητας» σχετίζεται με εκείνα τα άτομα των οποίων οι καταστροφικές συμπεριφορές και οι δυσλειτουργικές προσωπικές τους ιδιότητες συνεπάγονται μία καίρια και συνεχή δηλητηριώδη επίδραση απευθείας στους οπαδούς και έμμεσα στους οργανισμούς (Aubrey, 2012 ; Herpell, 2011 ; Lipman-Blumen, 2005 ; Mehta & Maheshwari, 2014).

Αρκετοί είναι εκείνοι οι ερευνητές που συμφωνούν ότι η μακροπρόθεσμη αρνητική επίδραση, που έχουν οι τοξικοί ηγέτες στην κουλτούρα και το κλίμα ενός οργανισμού, είναι το κλειδί για τον προσδιορισμό της μεταβλητής της τοξικότητας. Ωστόσο, ο καθορισμός ενός ηγέτη ως «τοξικού» δύναται να αποδειχθεί εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση, ειδικά στην περίπτωση εκείνη κατά την οποία ο «τοξικός ηγέτης» ενός ατόμου εμφανίζεται ως ο «ηρωικός σωτήρας» ενός άλλου ατόμου (Lipman-Blumen, 2005 ; Mahlangu, 2014). Παρά ταύτα, σύμφωνα με τους Edwards και McGrath (2009), οι τοξικοί ηγέτες δεν θα πρέπει να συγχέονται με τους συναλλακτικούς ηγέτες¹ ή με τους «δύσκολους» ανθρώπους. Από τη μία πλευρά, ένας επιτακτικός και υβριστής ηγέτης δύναται να μην είναι απαραίτητα τοξικός, ενώ, από την άλλη πλευρά, ένας γοητευτικός και ευγενικός ηγέτης μπορεί να εμφανίζει συμπτώματα τοξικότητας (Behery και συνεργάτες, 2018). Οι Burton και Hoobler (2011) αναφέρουν πως οι στάσεις και το ύφος επικοινωνίας δεν είναι ικανά χαρακτηριστικά για να καταστήσουν έναν ηγέτη τοξικό. Αντιθέτως, τα συστημικά αποθαρρυντικά αποτελέσματα είναι εκείνα που υποδηλώνουν τοξική συμπεριφορά (Behery και συνεργάτες, 2018 ; Burton και συνεργάτες, 2012 ; Wu και συνεργάτες, 2012).

2.2 ΑΙΤΙΕΣ - ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

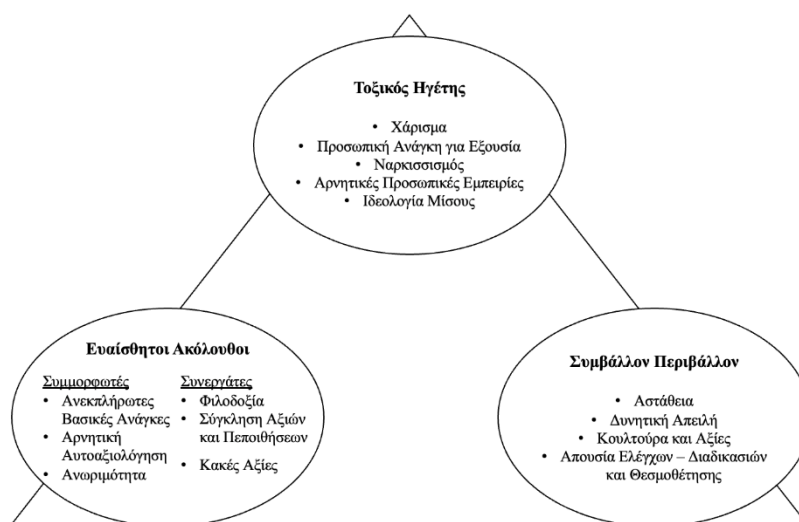
Η διαθέσιμη βιβλιογραφία υπογραμμίζει, ως καίρια πτυχή της τοξικής ηγεσίας, ότι η εστίαση της μελέτης της πραγματοποιείται σε μεμονωμένους ηγέτες, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η διαδικασία αφομοίωσης τόσο των ακολούθων όσο και του γενικότερου πλαισίου που αυτή αναδύεται. Αν και αρχικά η τοξικότητα των ηγετών κρίνεται σκόπιμο να διερευνηθεί μεμονωμένα, θα πρέπει να γίνει

¹ Βλ. Bono, J., & Judge, T. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), σελ. 901-902: «Οι συναλλακτικές ηγετικές συμπεριφορές στοχεύουν στην παρακολούθηση και τον έλεγχο των εργαζομένων με ορθολογικά ή οικονομικά μέσα. [...] Οι ηγέτες παρέχουν απτή ή άυλη υποστήριξη και πόρους στους οπαδούς με αντάλλαγμα τις προσπάθειες και τις επιδόσεις τους».

κατανοητό πως οι συμπεριφορές τοξικότητας δεν διαδραματίζονται μονοδιάστατα. Το παραπάνω αιτιολογείται αν λάβει κανείς υπόψη τη διαφορά που αναδύεται μεταξύ των εννοιών της «τοξικής ηγεσίας» και των «τοξικών ηγετών», όπως αυτή αναφέρθηκε παραπάνω (Βλ. 2.1 Εννοιολόγηση Τοξικής Ηγεσίας – Τοξικών Ηγετών). Η διάκριση αυτή αναφέρεται στο ότι ο τοξικός ηγέτης παρουσιάζεται ως ένα άτομο με καταστροφικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, ενώ, για να ευδοκιμήσει η τοξική ηγεσία, θα πρέπει να συντρέχουν και άλλες προϋποθέσεις (Singh και συνεργάτες, 2018).

Σύμφωνα με τον Padilla και τους συνεργάτες του (2007), τα αρνητικά οργανωτικά αποτελέσματα δεν είναι προϊόν μόνο δυσλειτουργικών συμπεριφορών ηγετών, αλλά και ευαίσθητων οπαδών και του συμβάλλοντος περιβάλλοντος στο οποίο αλληλοεπιδρούν. Αυτή η αναφορά σχετίζεται με το ονομαζόμενο από τους ίδιους «τοξικό τρίγωνο» (“toxic triangle”) (Βλ. Σχήμα 2.2.1 Τοξικό Τρίγωνο). Τα τρία αναφερόμενα συστατικά του τοξικού τριγώνου και η αλληλεπίδραση μεταξύ τους καθορίζουν την ένταση της τοξικότητας σε έναν οργανισμό.

Σχήμα 2.2.1 Τοξικό Τρίγωνο



Πηγή: Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007), σελ. 180.

Το πρώτο συστατικό του τοξικού τριγώνου αναφέρεται στα χαρακτηριστικά των τοξικών ηγετών (“toxic leaders”). Η ανάλυση, που πραγματοποιήσαν ο Padilla και οι συνεργάτες του (2007), προτείνει πέντε (5) κρίσιμους παράγοντες – χάρισμα, εξατομικευμένη ανάγκη δύναμης, ναρκισσιsmός, αρνητικές εμπειρίες και ιδεολογία μίσους. Αναφορικά με το πρώτο χαρακτηριστικό,

οι βιβλιογραφικές αναφορές σημειώνουν πως οι τοξικοί ηγέτες και το χάρισμα συνδέονται εμπειρικά. Τρία συστατικά του χαρίσματος είναι εκείνα που σχετίζονται στενά με την τοξική ηγεσία – όραμα, δεξιότητες αυτοπαρουσίασης, προσωπική ενέργεια. Σύμφωνα με τους O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner και Connolly (1995), οι τοξικοί ηγέτες ορθώνουν ένα όραμα ενός κόσμου που διαπνέεται από απειλή και ανασφάλεια και όπου η προσωπική ασφάλεια εξαρτάται από την κυριαρχία και την ήττα των αντιπάλων. Συνεπεί με το εγωιστικό τους όραμα, οι ηγέτες εμφανίζονται ως αυτοπροωθούμενα άτομα, που ασχολούνται με την οικοδόμηση της υποστήριξης τους για την επίτευξη του οράματος. Τέλος, το χαρακτηριστικό της προσωπικής ενέργειας είναι εκείνο που σηματοδοτεί την ανώτερη αντοχή και επιμονή των τοξικών ηγετών για την επίτευξη των προσωπικών τους φιλοδοξιών (Padilla και συνεργάτες, 2007). Το δεύτερο χαρακτηριστικό σχετίζεται με την εξατομικευμένη χρήση δύναμης. Κατά τους Howell και Avolio (1992), η ηθική είναι εκείνη που διακρίνει τον εποικοδομητικό από τον τοξικό χαρισματικό ηγέτη. Οι ηθικοί ηγέτες χρησιμοποιούν την ισχύ τους προς υπηρεσία των άλλων, ενώ οι ανήθικοι ηγέτες προβαίνουν σε χρήση της δύναμής τους για την επίτευξη των προσωπικών τους φιλοδοξιών και της ατομικής τους προβολής (Padilla και συνεργάτες, 2007). Ο ναρκισσισμός συνδέεται στενά τόσο με το χάρισμα όσο και με την εξατομικευμένη χρήση δύναμης, και περιλαμβάνει, κατά τους Rosenthal και Pittinsky (2006), την κυριαρχία, τη μεγαλοπρέπεια, την αλαζονεία, το δικαίωμα και την εγωιστική αναζήτηση της ηδονής. Οι ναρκισσιστές ηγέτες απαιτούν αδιαμφισβήτητη υπακοή και διακατέχονται από αίσθηση του δικαιώματός τους, η οποία συχνά καταλήγει σε αυτοεξυπηρετούμενες καταχρήσεις εξουσίας (O'Connor και συνεργάτες, 1995). Αναφορικά με το τέταρτο χαρακτηριστικό, εκείνο των αρνητικών εμπειριών, ο Padilla και οι συνεργάτες του (2007, σελ. 182) σημειώνουν πως «η γονική διαφωνία, η χαμηλή κοινωνικοοικονομική κατάσταση, η πατρική εγκληματικότητα, η μητρική ψυχιατρική διαταραχή και η κακοποίηση των παιδιών είναι κοινά θέματα για εκμεταλλευτικούς ενήλικες». Η ικανότητα ενός ηγέτη να αγνοεί τα συναισθήματα των άλλων και να τα εκμεταλλεύεται προς ίδιον όφελος είναι, κατά τον Hare (1993), ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό της ψυχοπάθειας, αλλά, παράλληλα, συνδέεται στενά με τον ναρκισσισμό και με τη μη κοινωνικοποιημένη χρήση εξουσίας (Padilla και συνεργάτες, 2007). Το τελευταίο χαρακτηριστικό αφορά την ιδεολογία μίσους που διακατέχει τους τοξικούς ηγέτες και υποδηλώνει πως το όραμα και η κοσμοθεωρία τους εμπεριέχουν καταστροφικές εικόνες (Williams, 2005). Πρώτος ο Freud (1966) αναφέρει την προέλευση αυτής της ιδεολογίας στις δυσκολίες της παιδικής ηλικίας, η οποία δύναται να οδηγήσει σε μία αντίδραση, κατά την οποία το μίσος για τον εαυτό μπορεί να επιφέρει καταστροφικά εξωτερικά αποτελέσματα. Οι Strange και Mumford (2002), μάλιστα, αναφέρουν χαρακτηριστικά πως το μίσος, ως βασικό συστατικό της κοσμοθεωρίας των τοξικών ηγετών, νομιμοποιεί τη χρήση βίας.

Η Lipman-Blumen (2005, σελ. 3-7) προέβη σε αναφορά του λόγου για τον οποίο εξακολουθούν οι άνθρωποι να ακολουθούν τέτοιους τοξικούς ηγέτες, αναφέροντας τα εξής: «όχι μόνο ανεχόμαστε,

αλλά ακόμη και προτιμούμε και δημιουργούμε έναν τοξικό ηγέτη. [...] Προσβλέπουμε πάντα σε κάποια θεόμορφη φιγούρα, ανθρώπινη ή θεϊκή, για να μας φροντίζει, ώστε να δημιουργήσουμε την ψευδαίσθηση ότι είμαστε ήρωες και ότι βρισκόμαστε ανάμεσα στους εκλεκτούς. [...] Αυτές οι ψευδαίσθησεις είναι οι αγωγοί μέσω των οποίων οι τοξικοί ηγέτες φτάνουν και μας αρπάζουν». Πέρα από την παραπάνω αναφορά, κάνουν την εμφάνισή τους και ορισμένοι ψυχολογικοί λόγοι για τους οποίους καθίσταται κανείς ευάλωτος σε τοξικούς ηγέτες. Αυτοί οι λόγοι σχετίζονται με το γεγονός πως οι άνθρωποι αναζητούν την αθανασία, και αν όχι σωματικά, τότε συμβολικά. Με τον τρόπο αυτό, εάν ένας ηγέτης έχει την ικανότητα να υποσχεθεί ότι, μέσω της επίτευξης ενός «ευγενούς οράματος» ή ενός «επιτακτικού σκοπού», θα πραγματοποιηθεί «χάραξη των ονομάτων των ηρώων στην ιστορία», τότε θα προσεγγίσει «συνεργάτες» ακόλουθους για την επίτευξη του προσωπικού του εν τέλει οράματος (Padilla και συνεργάτες, 2007 ; Singh και συνεργάτες, 2018). Το τοξικό τρίγωνο υποδεικνύει δύο είδη συμβολής των ακολούθων. Το πρώτο εξ' αυτών αναφέρεται στον «συνεργάτη» ακόλουθο (“colluder”), ο οποίος ακολουθεί τους τοξικούς ηγέτες, λόγω παρόμοιων αντιλήψεων και υψηλών φιλοδοξιών, ενώ, από την άλλη, οι «συμμορφωτές» ακόλουθοι (“conformers”) τηρούν τις επιταγές των τοξικών ηγετών, προκειμένου να αποφύγουν ασυμφωνίες και αντιπαραθέσεις, που φέρουν ως επακόλουθο τον κίνδυνο αντιποίνων (Padilla και συνεργάτες, 2007 ; Singh και συνεργάτες, 2018). Οι ακόλουθοι, τόσο οι «συνεργάτες» όσο και οι «συμμορφωτές», ως ενεργοί συμμετέχοντες με τα προσωπικά τους κίνητρα, επιτρέπουν την επιρροή από έναν τοξικό ηγέτη, με σκοπό την ικανοποίηση των δικών τους συμφερόντων, συμβάλλοντας, παράλληλα, στην επικράτηση της τοξικότητας (Dorasamy, 2018 ; Kellerman, 2004). Στην παρούσα έρευνα, οι όροι «ακόλουθοι», «οπαδοί», «εργαζόμενοι» και «υφιστάμενοι» θεωρούνται συνώνυμοι για τη διευκόλυνση της μελέτης.

Ο τρίτος τομέας του τοξικού τριγώνου σχετίζεται με το περιβάλλον (“conducive environment”) που περιβάλλει τους ηγέτες, τους οπαδούς και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των δύο. Ο Padilla και οι συνεργάτες του (2007) περιγράφουν τέσσερις (4) κίριους περιβαλλοντικούς παράγοντες, οι οποίοι αναφέρονται στην αστάθεια, την αντιληπτή απειλή, τις πολιτισμικές αξίες και την απουσία ελέγχων, ισορροπιών και θεσμοθέτησης.

2.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΞΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ

Στις περισσότερες εκ των περιπτώσεων, ο ηγέτης δεν εμφανίζει μόνο ένα χαρακτηριστικό, που τον καθιστά τοξικό, αλλά έναν συνδυασμό δυσλειτουργικών προσωπικών ιδιοτήτων. Πολλοί συγγραφείς εξηγούν αυτά τα δυσμενή χαρακτηριστικά από την άποψη του Ψυχολόγου Maslow (1971) για την ιεράρχηση των αναγκών. Ο Maslow (1971) πρότεινε την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών σε μία πυραμίδα πέντε επιπέδων και ανέφερε, στη θεωρία του, πως οι άνθρωποι κινούνται

προς τα ανώτερα επίπεδα της πυραμίδας των αναγκών, καθώς ικανοποιούνται οι ανάγκες σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο. Στο κατώτερο επίπεδο της ιεραρχίας εντοπίζονται οι βασικές – βιολογικές ανάγκες (φαγητό, νερό, ύπνος) και έπειτα οι ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας (εργασία, υγεία, ιδιοκτησία), οι κοινωνικές ανάγκες – ανάγκες αγάπης, αποδοχής και συλλογικότητας (οικογένεια, φίλοι), οι ανάγκες εκτίμησης και αναγνώρισης (σεβασμός, αυτοεκτίμηση, δύναμη) και, τέλος, στο ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (δημιουργικότητα, αυτοβελτίωση, εκπλήρωση στόχων). Ενώ οι αξιόπιστοι ηγέτες λειτουργούν συνήθως στο τέταρτο ή πέμπτο επίπεδο (Whicker, 1996), οι τοξικοί ηγέτες εξακολουθούν να ασχολούνται με την κάλυψη των αναγκών ασφάλειας του δεύτερου επιπέδου ή την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών του τρίτου επιπέδου (Williams, 2005). Το παραπάνω συνεπάγεται πως δεν έχουν προσεγγιστεί οι ανάγκες εκτίμησης του τέταρτου επιπέδου και, γι' αυτόν τον λόγο, εξακολουθούν να διαπνέονται από αρνητικά δυσλειτουργικά χαρακτηριστικά.

Κατά την προσέγγιση της Lipman-Blumen (2005), υφίστανται ορισμένες διαρκείς δυσλειτουργικές ιδιότητες στον χαρακτήρα που ενσωματώνουν οι τοξικοί ηγέτες. Οι ιδιότητες αυτές αριθμούνται στο σύνολό τους εννέα (9) και αφορούν την «έλλειψη ακεραιότητας» (“lack of integrity”), που καθιστά τον ηγέτη κυνικό, διεφθαρμένο και αναξιόπιστο, την «ακόρεστη φιλοδοξία» (“insatiable ambition”), που ωθεί τους ηγέτες στην ιεράρχηση της προσωπικής τους δύναμης και των συμφερόντων τους πάνω από την ευημερία των ακολούθων τους, τον «εγωισμό» (“enormous egos”), που τυφλώνει τους ηγέτες ως προς τις αδυναμίες του χαρακτήρα τους, ιδιότητα που τους οδηγεί σε περιορισμένη έως ανύπαρκτη αυτοβελτίωση. Η υπερβολική αίσθηση της αξίας του ηγέτη και η αδυναμία διάκρισης του «πραγματικού» (“real self”) από τον «φαντασμένο» εαυτό (“imagined self”) θολώνει την αυτοαντίληψη και περιορίζει την αυτοανανέωση (Williams, 2005). Ακόμη, περιλαμβάνουν την «αλαζονεία» (“arrogance”), ιδιότητα που εμποδίζει την αναγνώριση λαθών εκ μέρους του προσώπου του ηγέτη, τον «αμοραλισμό» (“amorality”), που δημιουργεί φραγμούς στην αναγνώριση του «ορθού» και του «λανθασμένου», την «φιλαργυρία» (“avarice”), την «αμέριμνη αδιαφορία» (“reckless disregard”) για τις συνέπειες των ενεργειών που προβαίνουν, τη «δειλία» (“cowardice”), που οδηγεί τον ηγέτη στη συρρίκνωση των βαρυσήμαντων επιλογών και, τέλος, την αδυναμία κατανόησης της φύσης των προβλημάτων και της επακόλουθης αποτελεσματικής δράσης για την αντιμετώπισή τους. Το χειρότερο, όμως, σενάριο σχετίζεται με την ύπαρξη τοξικών ηγετών που συνδυάζουν και ενσωματώνουν αρκετές ή, περιστασιακά, και όλες τις παραπάνω δυσλειτουργικές ιδιότητες στο πρόσωπό τους (Lipman-Blumen, 2005).

Ο Συνταγματάρχης Reed (2004), έπειτα από έρευνα σε στρατιωτικές οργανώσεις, ανέφερε πως υφίστανται τρία βασικά στοιχεία που προσδιορίζουν τον σύνδρομο ενός τοξικού ηγέτη. Το πρώτο εξ' αυτών σχετίζεται με την έλλειψη ανησυχίας για την ευημερία των υφισταμένων, το δεύτερο με μία προσωπικότητα ή διαπροσωπική τεχνική που επηρεάζει αρνητικά το οργανωσιακό κλίμα και

το τρίτο με μία πεποίθηση από μέρους των υφισταμένων πως ο ηγέτης παρακινείται κυρίως από το προσωπικό του συμφέρον.

Πέρα από τα παραπάνω, η Williams (2005) αναφέρει πως οι τοξικοί ηγέτες δύναται να διαπνέονται από «ανικανότητα» (“incompetence”), η οποία προκύπτει ως αιτιατό της έλλειψης των απαιτούμενων δεξιοτήτων, και «έλλειψη προσαρμογής» (“maladjusted”), που καθιστά τους ηγέτες ανασφαλείς αναφορικά με τα επιτεύγματά τους. Παράλληλα, διαπνέονται από «αίσθηση ανεπάρκειας» (“sense of inadequacy”), η οποία βασίζεται είτε σε πραγματικές είτε σε αντιληπτές συνθήκες. Στην πιο ακραία μορφή της, η αμφιβολία για τον εαυτό μπορεί να ωθήσει τους ηγέτες να αισθάνονται ικανοί μόνο όταν κάνουν κακό σε άλλους ανθρώπους. Οι ηγέτες αυτοί χαρακτηρίζονται από «ανευθυνότητα» (“irresponsible”), που, κατά τη Lipman-Blumen (2004), συνεπάγεται πως έχουν απερίσκεπτη αδιαφορία για το κόστος των πράξεών τους, ενώ, παράλληλα, ένα βήμα πέρα από την ανευθυνότητα εντοπίζεται η «έλλειψη ηθικής συνείδησης» (“amoral”) και η τοποθέτηση του εαυτού εκτός συγκεκριμένου ηθικού κώδικα. Σε αντίθεση με τους «καλούς» ηγέτες, που θέτουν την αποστολή, την οργάνωση και την ευημερία των εργαζομένων σε ύψιστη προτεραιότητα, κατά τη Whicker (1996), οι τοξικοί ηγέτες δεν αναπτύσσουν αξίες που θέτουν τις οργανωτικές ανάγκες υψηλά, αλλά, αντιθέτως, διακατέχονται από «εγωιστικές αξίες» (“selfish values”). Οι τοξικοί ηγέτες, έχοντας εις γνώση τους ότι η έλλειψη ακεραιότητας, οι εγωιστικές αξίες, η ακόρεστη φιλοδοξία και όλα τα άλλα δυσλειτουργικά χαρακτηριστικά, που δύναται να εμφανίζονται στο πρόσωπό τους, δεν είναι συμβατά με τον ρόλο τους ως ηγέτες, ενσωματώνουν το χαρακτηριστικό της «εξαπάτησης» (“deception”), προκειμένου να καταστήσουν απόκρυφες τις πραγματικές τους προθέσεις. Τέλος, η αντιληπτή από μέρους των ηγετών αυτοαξία τους τούς έχει πείσει πως οι κανόνες και οι νόμοι δεν ισχύουν για τους ίδιους. Οι τοξικοί ηγέτες, κατά τη Williams (2005), συχνά περνούν το λεπτό όριο μεταξύ ανήθικης ή αντιεπαγγελματικής συμπεριφοράς και παράνομης συμπεριφοράς.

Ο αριθμός των παραπάνω δυσλειτουργικών χαρακτηριστικών υποδηλώνει την αδυναμία του τοξικού ηγέτη να καλύψει τις ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου στην πυραμίδα των αναγκών του Maslow (1971). Στο βιβλίο τους “Overcoming the Dark Side of Leadership”, οι McIntosh και Rima (1997) προτείνουν πως ο πιο ακραίος τοξικός ηγέτης δεν ικανοποιεί τις βασικές ανάγκες ασφάλειας και, συνεπώς, αντιμετωπίζει προβλήματα ανασφάλειας, φόβου, εμμονής και καταναγκασμού.

2.4 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΞΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ

Κατά τον Aubrey (2012), οι αξίες και τα πρότυπα, που ενστερνίζονται οι τοξικοί ηγέτες, αποτελούν άυλες αναπαραστάσεις του τι είναι οι ηγέτες, αλλά και του τι τα μέλη μίας ομάδας θεωρούν πως θα έπρεπε να είναι, ενώ, παράλληλα, σχετίζονται και με τις ενέργειες στις οποίες, σύμφωνα με τα μέλη

της ομάδας, θα έπρεπε να προβαίνει ο ηγέτης. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω (Βλ. 2.1 Εννοιολόγηση Τοξικής Ηγεσίας και Τοξικών Ηγετών), ως τοξικοί ηγέτες νοούνται εκείνα τα άτομα τα οποία ενσωματώνουν καταστροφικές συμπεριφορές, οι οποίες συνεπάγονται μία διαρκή αρνητική επίδραση στους ακόλουθους τους και στους οργανισμούς. Η Lipman–Blumen (2005) προβαίνει σε κατηγοριοποίηση των τοξικών ηγετών με βάση τις συμπεριφορές που ενσωματώνουν, διακρίνοντας σε «εκούσια τοξικούς ηγέτες» (“intentionally toxic leaders”) και σε «ακούσια τοξικούς ηγέτες» (“unintentionally toxic leaders”). Οι πρώτοι εξ’ αυτών βλάπτουν σκόπιμα τους οπαδούς τους ή προσπαθούν να ενισχύσουν τον εαυτό τους σε βάρος των άλλων, ενώ οι δεύτεροι δύνανται να προκαλέσουν σοβαρή ζημία στους υφισταμένους τους και στους οργανισμούς, εξαιτίας της απρόσεκτης και απερίσκεπτης συμπεριφοράς τους, όπως και της ανικανότητάς τους.

Θα πρέπει να επισημανθεί πως ο βαθμός και τα είδη της τοξικότητας των ηγετών διαφέρουν ανάλογα με τις περιστάσεις και την προσωπικότητα του ηγέτη, όπως, επίσης, και οι συνέπειες των ενεργειών τους δύνανται να προκαλούν διαφορετικούς τύπους και επίπεδα ζημιών (Lipman-Blumen, 2005). Λόγω του γεγονότος πως οι τοξικοί ηγέτες παρουσιάζονται ιδιαίτερα χαρισματικοί, δύνανται, αρχικά, να γοητεύσουν το κοινό, αλλά, τελικά, ενστερνίζονται συμπεριφορές χειραγώγησης, κακομεταχείρισης και υπονόμευσης των οπαδών τους, επιδίδοντας, με αυτόν τον τρόπο, ένα ευρύ φάσμα καταστροφικών συμπεριφορών (Lipman-Blumen, 2005).

Η Kellerman (2004), στη μελέτη της, τοποθέτησε τη συμπεριφορά του «κακού» ηγέτη σε μία κλίμακα που κυμαίνεται από αναποτελεσματική / ανίκανη έως και ανήθικη / κακή. Το φάσμα των καταστροφικών αυτών συμπεριφορών περιλαμβάνει την υπονόμευση, τον εξευτελισμό, την αποπλάνηση, την περιθωριοποίηση, τον εκφοβισμό, τη διαφθορά, την αποθάρρυνση, την αφαίρεση των δικαιωμάτων των υφισταμένων ή, ακόμα, και την τρομοκρατία (Aubrey, 2012 ; Lipman-Blumen, 2005 ; Mehta & Maheshwari, 2014 ; Singh και συνεργάτες, 2018). Ο Schmidt (2008) πρότεινε μία κλίμακα τοξικής ηγεσίας που περιλαμβάνει την «Αυτοπροβολή» (“Self – Promotion”), την «Καταχρηστική Εποπτεία» (“Abusive Supervision”), την «Απρόβλεπτη Συμπεριφορά» (“Unpredictability”), τον «Ναρκισσισμό» (“Narcissism”) και την «Αυταρχική Ηγεσία» (“Authoritarian Leadership”). Ο Goldman (2009) υποστηρίζει πως ένας τοξικός ηγέτης συχνά ενσωματώνει προτιμώμενες διαχειριστικές μεθόδους, που περιλαμβάνουν τη μικροδιαχείριση, την εγωιστική διαχείριση (ναρκισσισμός) και διαχείριση μέσω φόβου (εκφοβισμός).

Αν και θα μπορούσε να διατυπωθεί πως κάθε περίπτωση ηγεσίας είναι μοναδική, αφού ο κάθε ηγέτης ενσωματώνει ένα διαφορετικό σύμπλεγμα χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, η Wilson-Starks (2003) παραθέτει τρεις συμπεριφορές που δύνανται να περιγράψουν έναν τοξικό ηγέτη. Η πρώτη εξ’ αυτών αφορά τον «αποπνικτισμό της δημιουργικότητας» (“stifling of creativity”). Με τον αυστηρό έλεγχο κάθε δραστηριότητας, στον οποίο προβαίνει ο τοξικός ηγέτης, αποτρέπεται η κριτική σκέψη και η έκφραση δημιουργικότητας και αυτονομίας εκτός των

προτύπων που έχει θέσει ο ίδιος. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά η Wilson-Starks (2003), ο ηγέτης αναζητά ρομποτικούς υπαλλήλους να εκτελούν τις εντολές και το όραμά του. Η δεύτερη συμπεριφορά συνέπειας, που εντοπίζεται στους τοξικούς ηγέτες, σχετίζεται με την «έλλειψη επικοινωνίας» (“lack of communication”). Μέσω της απομόνωσης των ανθρώπων και τον έλεγχο της πληροφορίας, ο ηγέτης ενθαρρύνει τη δυσπιστία, ενισχύει την απογοήτευση και, τελικά, προβαίνει σε μείωση της αποτελεσματικότητας εντός του οργανισμού (Wilson-Starks, 2003). Το τελευταίο συμπεριφορικό χαρακτηριστικό, που έρχεται ως αιτιατό του παραπάνω, αναφέρεται στο ότι «οι παραγωγικές σχέσεις δεν είναι δυνατό να αναπτυχθούν» (“productive relationships are not likely to develop”). Με άλλα λόγια, ο ηγέτης δεν επιτρέπει την ανάπτυξη εργασιακών και προσωπικών σχέσεων εντός του περιβάλλοντος εξουσίας του, ως απόρροια της ανησυχίας που δημιουργείται ανάμεσα στους υφισταμένους του (Wilson-Starks, 2003).

Οι τοξικοί ηγέτες τροφοδοτούν σκόπιμα ψευδαισθήσεις στους ακόλουθούς τους, προκειμένου να ενισχύουν τη δύναμή τους και να μειώνουν την ικανότητα των υφισταμένων, παρουσιάζοντας τον εαυτό τους ως «σωτήρα» (Behery και συνεργάτες, 2018 ; Lipman-Blumen, 2005). Την ίδια στιγμή, δε διστάζουν να συμμετάσχουν σε διεφθαρμένες, εγκληματικές ή/και ανήθικες, πολλές φορές, δραστηριότητες, εκμεταλλευόμενοι τους φόβους και τις ανάγκες των οπαδών τους, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ολοκληρωτικών, αυταρχικών ή/και δυναστικών καθεστώτων, μέσω της υπονόμησης των νόμιμων διαδικασιών (Lipman-Blumen, 2005 ; Singh και συνεργάτες, 2018).

Οι τοξικοί ηγέτες παραβιάζουν τους κανόνες και τη λογική του οργανισμού, ενώ, παράλληλα, αγνοούν ηθελήμένα τον αρνητικό αντίκτυπο που επιφέρουν στους υφισταμένους τους, αντλώντας ικανοποίηση από τη δημιουργία πολυπλοκότητας, διαμαχών και άγχους. Με αυτόν τον τρόπο, πολλές φορές είναι σε θέση να υποχρεώσουν κάποιους από τους γύρω τους να συμμετάσχουν μαζί τους σε αντιπαραγωγικές πράξεις, ενώ άλλους να συμμορφωθούν με τις ανήθικες και κακόβουλες συμπεριφορές τους (Aubrey, 2012 ; Singh και συνεργάτες, 2018).

Εάν μία τέτοια τοξική συμπεριφορά είναι σε θέση να φέρει αρνητικό αντίκτυπο στον οργανισμό μέσω της κουλτούρας (βλ. 2.5 Συνέπειες Τοξικής Ηγεσίας στον Εργασιακό Χώρο), ο τοξικός ηγέτης θα είναι ο κύριος συντελεστής αυτής της κρίσης. Ο τοξικός ηγέτης λαμβάνει υποστήριξη από την κουλτούρα φόβου που δημιουργεί εντός του οργανωτικού πλαισίου, με σκοπό να ελέγχει και να εκφοβίζει τους υφισταμένους του (Singh και συνεργάτες, 2018).

2.5 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Επιβεβαιώνεται από πληθώρα ερευνών πως οι βλαβερές συνέπειες της τοξικότητας δύναται να είναι αντιληπτές ή και να μην γίνονται εμφανείς σε σύντομο χρονικό διάστημα (Singh και συνεργάτες, 2018). Το διαπροσωπικό στυλ του ηγέτη έχει επιπτώσεις στη διατύπωση της οργανωσιακής

κουλτούρας, τόσο όταν είναι θετική όσο και όταν είναι αρνητική, όσο και στους ίδιους τους εργαζομένους. Η τοξική ηγεσία αντιμετωπίζεται ως μία προσέγγιση, που δημιουργεί ένα περιβάλλον, στο οποίο οι εργαζόμενοι ανταμείβονται για τη σύμπραξη με τον ηγέτη, αλλά, παράλληλα, επιπλήττονται σε περίπτωση πρόκλησης της εξουσίας και της αυθεντικότητάς τους (Mehta & Maheshwari, 2014 ; Singh και συνεργάτες, 2018 ; Wilson-Starks, 2003). Με άλλα λόγια, σε ένα τοξικό πλαίσιο ηγεσίας, τα άτομα που συμπράττουν ή συμφωνούν με τον ηγέτη ανταμείβονται και προάγονται σε προϊσταμενικούς ρόλους, ενώ οι εργαζόμενοι εκείνοι, που διαπνέονται από κριτική σκέψη και δεξιότητες αμφισβήτησης, αποκλείονται από τη λήψη αποφάσεων και τις θέσεις επιρροής (Wilson-Starks, 2003). Σε έναν τέτοιο τύπο περιβάλλοντος, ο ενθουσιασμός, η δημιουργικότητα, η αυτονομία και η έκφραση καινοτομίας της εργασιακής κοινότητας περιορίζονται σε μεγάλο βαθμό, ώστε να αποκτήσει ύψιστη σημασία το ενδιαφέρον για τον ηγέτη (Wilson-Starks, 2003).

Η πραγματικότητα της σωματικής και ψυχολογικής κακοποίησης έχει αποδειχθεί, τόσο εμπειρικά όσο και θεωρητικά, μέσω πολλαπλών εμπειρικών μελετών στο παρελθόν. Οι επιπτώσεις της κακοποίησης οδηγούν σε αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά και παρεκκλίσεις από το επιθυμητό αποτέλεσμα από μέρους των υφισταμένων που εργάζονται υπό την αιγίδα ενός τοξικού επόπτη (Singh και συνεργάτες, 2018). Παράλληλα, οι Flint και Webster (2011) αναφέρουν, σε συνδυασμό με τα παραπάνω, τη μειωμένη ικανοποίηση και αφοσίωση των εργαζομένων για αυξημένο κύκλο εργασιών.

Την ίδια στιγμή, ο οργανωσιακός κυνισμός² τροφοδοτείται από τοξικούς ηγέτες. Σε ένα τέτοιο οργανωτικό πλαίσιο, οι αδιάφοροι και απομακρυσμένοι από τους υπαλλήλους αυταρχικοί διευθυντές, που στρέφονται προς την αυτοπροβολή και τον εντυπωσιασμό του ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου, συμβάλλουν σημαντικά στην καταστροφή της οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά και των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης (Singh και συνεργάτες, 2018).

Πέρα, όμως, από τις επιπτώσεις που λαμβάνουν χώρα σε οργανωτικό επίπεδο, γίνονται περισσότερο εμφανείς οι συνέπειες σε ατομικό επίπεδο (εργαζομένων). Μία σειρά επίσημων επιπτώσεων της τοξικής ηγεσίας έχει επισημανθεί σε πληθώρα μελετών. Οι Ross, Matteson και Exposito (2014) υποστήριξαν πως η τοξική ηγεσία επιβαρύνει σε καίριο βαθμό τόσο την ψυχική όσο και τη σωματική υγεία των εργαζομένων, πέρα από την αύξηση της αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς, την παραίτηση ή τις μεταθέσεις. Στην κορυφή των συνεπειών της

² Βλ. Wilkerson, J., Evans, W., & Davis, W. (2008). A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), σελ. 2274: Ως οργανωτικός κυνισμός αναφέρεται «η αρνητική στάση απέναντι στον εργοδότη και τον οργανισμό γενικά, αλλά και προς τις διαδικασίες και τη διαχείριση, που βασίζεται στην πεποίθηση ότι αυτά τα στοιχεία λειτουργούν ενάντια στα συμφέροντα του εργαζόμενου».

τοξικότητας εντοπίζονται η μειωμένη αυτοεκτίμηση και αυτογνωσία, γεγονός που προκαλεί έντονη αμφιβολία για τις ικανότητες του εαυτού και διάφορες ψυχολογικές αντιδράσεις, συμπεριλαμβανομένων της αίσθησης απειλής, στεναχώριας, προδοσίας, κακομεταχείρισης, αδυναμίας και εξουθένωσης, που συνεπάγονται, τελικά, την εθελοντική διακοπή της εργασίας (Kellerman, 2004 ; Singh και συνεργάτες, 2018 ; Schmidt, 2014).

Το αίσθημα αδυναμίας, η έλλειψη ευκαιριών συμμετοχής στην καινοτομία, η συνοπτική αποτελεσματικότητα, η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, η έλλειψη εμπιστοσύνης και η εργασιακή ανασφάλεια, που συνεπάγεται μία σειρά ψυχολογικών και συναισθηματικών προβλημάτων (λ.χ. άγχος, κατάθλιψη, απογοήτευση), είναι, κατά τους Singh, Sengupta και Dev (2018) και τον Steele (2011), λίγες μόνο από τις επιζήμιες επιπτώσεις σε ατομικό επίπεδο. Πέρα από τα παραπάνω, η κατάχρηση του υπαλλήλου δύναται να τον οδηγήσει σε ανταπόδοση της εκμετάλλευσης, μέσω επιθετικής και αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς, γεγονός που συνεπάγεται μία διαστρεβλωμένη συναλλαγή ηγέτη-μέλους (“leader-member exchange”)³, όπως επιβεβαιώνει μία διδακτορική διατριβή για το θέμα από τη Singh (2018). Το παραπάνω, σύμφωνα με τη «Θεωρία Εκτοπισμένων Επιθέσεων» (“Theory of Displaced Aggressions”)⁴ του Miller (1941), οδηγεί συχνά τους εργαζομένους να εκτονώσουν τα αρνητικά τους συναισθήματα στον οργανισμό, στους υφιστάμενους και τους συναδέλφους τους, σε περίπτωση που δεν είναι σε θέση να αντεκδικηθούν ανοιχτά τους προϊστάμενους τους (Singh και συνεργάτες, 2018). Με άλλα λόγια, ο αντίκτυπος της διαφοράς ισχύος και η ίδια η αδυναμία τους να αντιμετωπίσουν τον καταχραστή προκαλεί μίσος και δυσαρέσκεια, τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζουν τον ίδιο τον οργανισμό.

Κατά την εκδοχή του Aubrey (2012), για την κατανόηση της επίδρασης των τοξικών ηγετών, πρέπει να προβούμε σε διερεύνηση των διαφορετικών επιπέδων της κουλτούρας ενός οργανισμού. Σε μία τέτοια περίπτωση, οι οργανωτικές αξίες σχετίζονται με τις ιδέες και τις πεποιθήσεις για τα είδη των στόχων που οφείλουν να επιδιώκουν τα μέλη του οργανισμού και τις κατάλληλες μεθόδους ή συμπεριφορές για την επίτευξη των στόχων αυτών. Οι εργαζόμενοι για την επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης εσωτερικεύουν τα πρότυπα και τις αξίες της και κατ’ επέκταση τις αξίες του ηγέτη.

³ Βλ. Scandura, T., & Schriesheim, C. (1994). Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research. *Academy of Management Journal*, 37(6), σελ. 1589: Η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο «οι ηγέτες χρησιμοποιούν τη δύναμη της θέσης τους (οργανωτικούς πόρους) για να αναπτύξουν διαφορετικές σχέσεις συναλλαγής με διαφορετικούς υφισταμένους».

⁴ Βλ. Johnson, R. (2013). Arrest as Displaced Aggression. *Criminal Justice and Behavior*, 40(10), σελ. 1149: «Η εκτοπισμένη επιθετικότητα εμφανίζεται όταν ένα άτομο προκαλείται από ένα άλλο, αποτρέπεται από το να αντεπιτεθεί στον αρχικό προβοκάτορα και αργότερα επιτίθεται εναντίον ενός αθώου τρίτου».

Μέσω του ελέγχου των αξιών, των προτύπων και των συμπεριφορών, οι τοξικοί ηγέτες δύναται να βλάψουν σοβαρά την κουλτούρα, αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό.

Η Black (2015, σελ. 177) σε μία πρόσφατη μελέτη της κατέληξε στο συμπέρασμα πως «η εμπειρία μίας τοξικής ηγεσίας είναι ένας θεσμικός καρκίνος με υψηλή τάση να προβαίνει σε μεταστάσεις, αφήνοντας καταστροφή, δηλητήριο και ουλές στο πέρασμά της».

3 ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΣ (Neuroticism)

3.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΗΣΗ ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΥ

Η ανθρώπινη προσωπικότητα περιγράφεται, συνήθως, σε όρους διαστάσεων. Μία βασική διάσταση, η οποία εμφανίζεται στις περισσότερες, αν όχι σε όλες, τις ταξινομήσεις προσωπικότητας, είναι ο «νευρωτισμός» (“neuroticism”) (Kalokerinos και συνεργάτες, 2020). Προτού, όμως, πραγματοποιηθεί προσπάθεια εννοιολόγησης του όρου «νευρωτισμός», κρίσιμη κρίνεται η αναφορά της έννοιας της «προσωπικότητας» και της συσχέτισής της με τον «νευρωτισμό».

Η «προσωπικότητα» (“personality”) έχει χαρακτηριστεί από τους Costa και McCrae (1986) και τον Eysenck (1985) ως τα ατομικά πρότυπα σκέψης, αίσθησης και συμπεριφοράς. Αν και διακριτή από την έννοια της «ιδιοσυγκρασίας» (“temperament”), η οποία αναφέρεται σε μεμονωμένες διαφορές στα πρότυπα συμπεριφοράς, που, κατά τους Goldsmith, Buss, Plomin και Rothbart (1987), δείχνουν ουσιαστική σταθερότητα με την πάροδο του χρόνου και αντιπροσωπεύουν προβλέψιμους τρόπους αντίδρασης, υπάρχουν αυξανόμενες ενδείξεις πως οι δύο όροι είναι λιγότερο διακριτοί από ό,τι στην πραγματικότητα. Κατά μία άλλη εκδοχή, η έννοια της ιδιοσυγκρασίας σχετίζεται με τη συναισθηματική φύση ενός ατόμου (Barlow και συνεργάτες, 2014). Μάλιστα, οι Clark και Watson (2008) τονίζουν πως τα συναισθήματα εντοπίζονται στον πυρήνα της κατανόησης της ατομικής ιδιοσυγκρασίας. Η στενή σχέση των δύο εννοιών αναγνωρίζεται σαφώς από τον ορισμό της προσωπικότητας του Rutter (1987) ως η κοινωνική και γνωστική επεξεργασία της ιδιοσυγκρασιακής προσφοράς, η οποία αφορά σκέψεις, συναισθήματα, στάσεις και αξίες που προβάλλουν πρώιμα αναδυόμενες διαφορές στα πρότυπα συμπεριφοράς.

Ο «νευρωτισμός» (“neuroticism”) είναι μία από τις περισσότερο μελετημένες και αναπαραγόμενες διαστάσεις της προσωπικότητας. Η έννοια του «νευρωτισμού» εισήχθη, αρχικά, από τον Eysenck (1947) ως μία διάσταση που κυμαινόταν μεταξύ συναισθηματικής αστάθειας και σταθερότητας. Κατά τις βιβλιογραφικές αναφορές, ο «νευρωτισμός» αποτελεί έναν από τους περισσότερο εδραιωμένους και εμπειρικά επικυρωμένους τομείς που περιγράφουν την ανθρώπινη προσωπικότητα⁵ (Widiger & Oltmanns, 2017), ενώ, παράλληλα, συνιστά προγνωστικό παράγοντα

⁵ Βλ. Northouse, P. (2019). *Ηγεσία. Θεωρία και Πράξη*. 8^η Εκδ. Αθήνα: Παπασωτηρίου, σελ. 26: «Τα τελευταία είκοσι πέντε χρόνια οι περισσότεροι επιστήμονες συμφωνούν σε ό,τι αφορά τους βασικούς παράγοντες που συγκροτούν αυτό που ονομάζουμε «προσωπικότητα» (Goldberg 1990 ; McCrae & Costa 1987). Αυτοί οι παράγοντες, ευρέως γνωστοί ως «Πέντε Μεγάλοι», είναι ο νευρωτισμός, η εξωστρέφεια (θετική στάση), η δεκτικότητα στην εμπειρία (νοημοσύνη), η προσήνεια και η ευσυνειδησία (αξιοπιστία)».

ψυχικών και σωματικών διαταραχών, με καίρια σημασία για τη δημόσια υγεία (Kalokerinos και συνεργάτες, 2020). Άλλοι έχουν ορίσει τον «νευρωτισμό» ως κάποιο «ιδιοσυγκρασιακό χαρακτηριστικό της συναισθηματικότητας», ήτοι μία ροπή για μη ρεαλιστικές ιδέες, αδυναμία ελέγχου των ορμών, αξιολόγηση των γεγονότων ως αγχωτικά και βίωση αποστροφικών συναισθηματικών καταστάσεων (Ormel, Rosmalen & Farmer, 2004). Ο νευρωτισμός χαρακτηρίζεται από αρνητική συναισθηματικότητα και, ως εκ τούτου, αποτελεί κεντρικής σημασίας αντικείμενο για την κατανόηση των ζητημάτων σωματικής και ψυχικής υγείας.

Ο εν λόγω παράγοντας της προσωπικότητας συνδέεται με μία προδιάθεση βίωσης αρνητικών συναισθημάτων, συχνά ως απάντηση σε διάφορες πηγές άγχους (Sauer-Zavala και συνεργάτες, 2017). Έχει αποδειχθεί, από τους Malouff, Thorsteinsson και Schutte (2005) και τους Uliaszek και συνεργάτες (2009), ότι συσχετίζεται με τα συμπτώματα μεταβολής της διάθεσης, τόσο σε κλινικά όσο και σε μη κλινικά δείγματα. Τα έως και σήμερα δεδομένα υποστηρίζουν τον χαρακτηρισμό του νευρωτισμού ως καθιερωμένου παράγοντα κινδύνου για μονοπολικές διαταραχές διάθεσης και άγχους και, γι' αυτόν τον λόγο, θεωρείται ευρέως στη βιβλιογραφία πως σχετίζεται με τον τομέα της ψυχοπαθολογίας (Ormel, Rosmalen & Farmer, 2004). Ωστόσο, παρά την ισχυρή αυτή συσχέτιση, οι μηχανισμοί, μέσω των οποίων ο νευρωτισμός προσδίδει κίνδυνο σχετικά με τα καταθλιπτικά συμπτώματα και το άγχος, δεν έχουν καταστεί πλήρως κατανοητοί (Vinograd και συνεργάτες, 2020).

Ως εκ τούτου, ο «νευρωτισμός» αναφέρεται σε μία τάση βίωσης αρνητικών συναισθημάτων, όπως θλίψη, άγχος, θυμός, ευερεθιστότητα, καθώς και στη συναισθηματική αστάθεια (Marouf, Hasan & Mahmud, 2019 ; Widiger & Oltmanns, 2017). Παρά, όμως, την πληθώρα των συναισθημάτων που εξετάζονται στο πεδίο εφαρμογής αυτού του χαρακτηριστικού, η μεγαλύτερη εστίαση έχει δοθεί στην αγχώδη εμπειρία και την καταθλιπτική διάθεση (Sauer-Zavala και συνεργάτες, 2017). Κρίσιμη κρίνεται η αναφορά στο γεγονός ότι ο νευρωτισμός και η συναισθηματική σταθερότητα παρουσιάζονται ως αντίθετα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Από τη μία μεριά, η συναισθηματική σταθερότητα ενός ατόμου συνεπάγεται την ψυχική σταθερότητα, ενώ ο νευρωτισμός επηρεάζεται έντονα από αρνητικά συναισθήματα (Marouf και συνεργάτες, 2019).

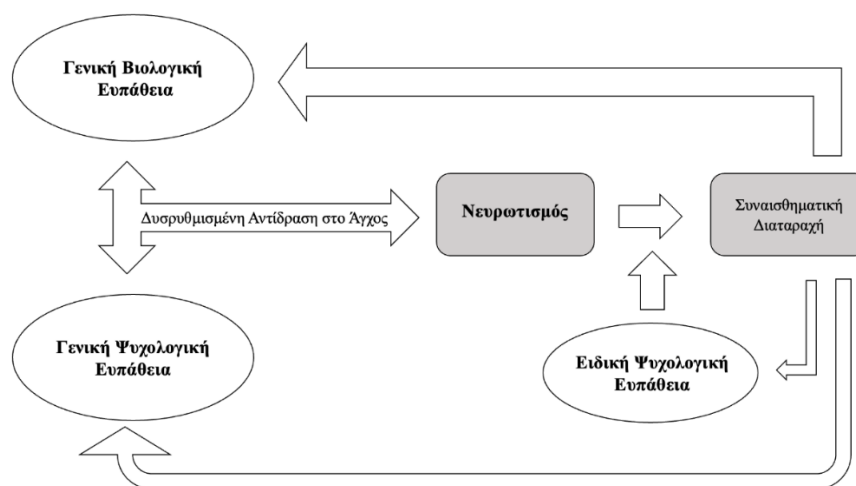
Κατά τον Eysenck (1985), ο νευρωτισμός είναι μία σύνθετη κατασκευή, η οποία περιλαμβάνει πληθώρα χαρακτηριστικών και όψεων, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου σκέψης, και δηλώνει μία αυξανόμενη ροπή προς αρνητική συναισθηματική αντιδραστικότητα και διέγερση. Πέρα, όμως, από την υπερβολικά αρνητική συναισθηματικότητα, οι Barlow, Ellard, Sauer – Zavala, Bullis και Carl (2014) αναφέρουν πως η νευρωτική ιδιοσυγκρασία («νευρωτισμός») χαρακτηρίζεται από μία διάχυτη αντίληψη ότι το εξωτερικό περιβάλλον συνιστά «ένα επικίνδυνο και απειλητικό μέρος», σε συνδυασμό με πεποιθήσεις αδυναμίας διαχείρισης των προκλητικών ζητημάτων, λόγω του αισθήματος της έλλειψης ελευθερίας (Sauer-Zavala και συνεργάτες, 2017).

3.2 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΥ

Είναι εξελισσόμενη η άποψη πως η «Θεωρία Τριπλής Ευπάθειας» (“Triple Vulnerability Theory”), που προτάθηκε, αρχικά, με σκοπό να περιγράψει την εμφάνιση του άγχους και των διαταραχών της διάθεσης, απεικονίζει καλύτερα την ανάπτυξη του ίδιου του «νευρωτισμού» (Barlow και συνεργάτες, 2014 ; Sauer-Zavala και συνεργάτες, 2017).

Συγκεκριμένα, η Θεωρία Τριπλής Ευπάθειας περιγράφει τρεις ξεχωριστές, αλλά, παράλληλα, αλληλεξαρτώμενες «Ευπάθειες» ή «Τρωτά Σημεία». Αυτές οι τρεις αφορούν μία «Γενική Βιολογική» ή, διαφορετικά, κληρονομική, «Ευπάθεια» (“General Biological Vulnerability”), μία «Γενική Ψυχολογική Ευπάθεια» (“General Psychological Vulnerability”), που αναφέρεται σε μία αυξημένη αίσθηση απρόβλεπτων και ανεξέλεγκτων αλλαγών στη λειτουργία του εγκεφάλου, η οποία προκύπτει από πρώιμες δυσμενείς συνέπειες της βίωσης εμπειριών, καθώς και μία περισσότερο «Συγκεκριμένη Ψυχολογική Ευπάθεια» (“Specific Psychological Vulnerability”), η οποία εξηγεί τον τρόπο που συγκεκριμένες συναισθηματικές διαταραχές (λ.χ. διαταραχές άγχους) δύναται να μετατραπούν σε άλλου είδους διαταραχές (λ.χ. ιδεοψυχαναγκαστική διαταραχή) (Barlow και συνεργάτες, 2014).

Σχήμα 3.2.1 Προέλευση του Νευρωτισμού



Πηγή: Barlow, D., Ellard, C., Sauer – Zavala, S., Bullis, J., & Carl J. (2014), σελ. 482.

Σύμφωνα με την αντίληψη του Barlow και των συνεργατών του (2014) και όπως απεικονίζεται στο παραπάνω Σχήμα 3.2.1, με τίτλο «Η προέλευση του Νευρωτισμού», οι δύο Γενικές Ευπάθειες – Βιολογική και Ψυχολογική – είναι εκείνες που συμβάλλουν δυναμικά στην ανάπτυξη και έκφραση

του νευρωτισμού, ο οποίος με τη σειρά του διαμεσολαβεί στον κίνδυνο ανάπτυξης άγχους και συναισθηματικών διαταραχών.

Η «Γενική Βιολογική Ευπάθεια» (“General Biological Vulnerability”) καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη γενετική και βιολογική συμβολή στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και στην ιδιοσυγκρασία του ατόμου (Barlow και συνεργάτες, 2014). Μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί στον τομέα της γενετικής δείχνουν πως η τελευταία ευθύνεται σχεδόν κατά το ήμισυ για την πρόβλεψη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, το οποίο, μάλιστα, μοιράζεται με τις κοινές περιβαλλοντικές επιπτώσεις (λ.χ. κοινωνική και οικονομική κατάσταση των γονέων και θρησκευτικές παραδόσεις), ενώ οι μη κοινές περιβαλλοντικές επιπτώσεις (λ.χ. δραστηριότητες αναψυχής, γεγονότα της ζωής) είναι υπεύθυνες για το υπόλοιπο ποσοστό (Barlow και συνεργάτες, 2014). Ο Barlow και οι συνεργάτες του (2014) σε μελέτη που πραγματοποίησαν αναφέρουν πως τα γενετικά συστατικά του νευρωτισμού συνδέονται με μία νευροβιολογική τάση για αυξημένη αντιδραστικότητα σε δομές του εγκεφάλου που παράγουν συναισθήματα, όπως, λόγω χάρη, συμβαίνει με την υπερδιέγερση που εντοπίζεται στο τμήμα της «αμυγδαλής» (“amygdala”)⁶ ή με τον μειωμένο ή ανασταλτικό έλεγχο από τις «προμετωπιαίες δομές του εγκεφάλου» (“frontal lobe”). Συγκεκριμένα, ένας δρόμος για την ανάπτυξη του νευρωτισμού δύναται να είναι μία γενετικά διαμεσολαβούμενη υπερδιέγερση, λόγω αποτρεπτικών ή, και σε ορισμένες εκ των περιπτώσεων, δυνητικά απειλητικών ερεθισμάτων, σε συνδυασμό με μία μειωμένη ικανότητα κανονικοποίησης της ενεργοποίησης μόλις η απειλή μειωθεί ή σταματήσει να υφίσταται (Barlow και συνεργάτες, 2014 ; Sauer-Zavala και συνεργάτες, 2017). Καίριο κρίνεται να σημειωθεί πως η φυσιολογική αντιδραστικότητα σε στρεσογόνους παράγοντες δεν αντιπροσωπεύει από μόνη της έναν δείκτη νευρωτισμού. Στην πραγματικότητα, οι αντιδράσεις διέγερσης αφορούν μία προσαρμοστική ικανότητα του εγκεφάλου που επιτρέπει στα άτομα την προσαρμογή και την κατάλληλη ανταπόκριση σε έναν στρεσογόνο παράγοντα (Barlow και συνεργάτες, 2014). Όταν η απάντηση διέγερσης του συστήματος αποτυγχάνει, – είτε λόγω λάθος πλαισίου είτε λόγω υπερβολικού βαθμού ανταπόκρισης – η παθολογία του νευρωτισμού αναδύεται (Barlow και συνεργάτες, 2014).

⁶ Βλ. McGeehan, J. (2001). Brain – Compatible Learning. *Green Teacher*, σελ. 8: Η «Αμυγδαλή» (“Amygdala”) αφορά την «αμυγδαλόμορφη δομή στη μέση του εγκεφάλου, που συνδέεται με τον υπόκαμπο, η οποία ανιχνεύει το συναισθηματικό περιεχόμενο των αισθητηριακών δεδομένων και διαδραματίζει ρόλο στον σχηματισμό συναισθηματικά φορτωμένων αναμνήσεων».

Βλ. Sicotte, N., Kern, K., Giesser, B., Arshanapalli, A., Schultz, A., Montag, M., ... Bookheimer, S. (2008). Regional Hippocampal Atrophy in Multiple Sclerosis. *Brain*, 131(4), σελ. 1134-1135: «Ο υπόκαμπος είναι μία περίπλοκη αρχιτεκτονική δομή, που βρίσκεται στον έσω κροταφικό λοβό, που αποτελείται από πολλές υποπεριοχές με διαφορετική ιστολογία, λειτουργική ειδικότητα και ευαισθησία σε ασθένειες που διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στον σχηματισμό και την ανάκτηση της επεισοδιακής μνήμης».

Η «Γενική Ψυχολογική Ευπάθεια» (“General Psychological Vulnerability”) χαρακτηρίζεται σημαντική για την ανάπτυξη συναισθηματικών διαταραχών, που μπορούν να εμφανιστούν μέσα από μία διάχυτη αίσθηση του απρόβλεπτου και του ανεξέλεγκτου σε σχέση με γεγονότα της ζωής και μία αντιληπτή αδυναμία αντιμετώπισης των αρνητικών συνεπειών που προκύπτουν από τέτοια γεγονότα (Barlow και συνεργάτες, 2014 ; Sauer-Zavala και συνεργάτες, 2017). Σημαντικές ερευνητικές προσπάθειες, που επισήμαναν τον ρόλο του νευρωτισμού ως λανθάνων παράγοντα για την ανάπτυξη αγχωτικών και καταθλιπτικών διαταραχών, συνέβαλαν στην ανάπτυξη της υπόθεσης του Barlow και των συνεργατών του (2014), αναφορικά με την οποία οι εμπειρίες με απρόβλεπτο και ανεξέλεγκτο χαρακτήρα δύναται να εμφανίζονται ως σημαντικοί παράγοντες για την ανάπτυξη του νευρωτισμού. Ένα εκτεταμένο σώμα έρευνας, που πραγματοποιήθηκε από τους Liddell (1949) και Masserman (1943) έδειξε πως καταστάσεις, όπως η υπερβολική τιμωρία, η στέρηση και η τιμωρία λαθών είναι δυνατό να προκαλέσουν σημάδια άγχους, όπως αυξημένη αυτόνομη διέγερση, υπερβολική κινητική δραστηριότητα και μειωμένες αποδόσεις. Κατά τους van der Bruggen, Stams και Bögels (2008), τα στυλ γονικής μέριμνας φαίνεται, επίσης, να διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην ανάπτυξη αντιλήψεων ελέγχου. Οι ερευνητές εντοπίζουν βασικές συμπεριφορές γονέων, που έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν ή να μειώσουν την αίσθηση ελέγχου του παιδιού στα γεγονότα της ζωής (Barlow, 2002 ; Barlow και συνεργάτες, 2014 ; Chorrita & Barlow, 1998 ; Dan και συνεργάτες, 2011). Αν και η πλειοψηφία των ερευνών σε αυτόν τον τομέα έχει επικεντρώσει το ενδιαφέρον της στη σχέση μεταξύ του στυλ ανατροφής και της ανάπτυξη του νευρωτισμού (λ.χ. μέσω συμπεριφορών σεξουαλικής ή σωματικής κακοποίησης και συναισθηματικής παραμέλησης) (Kendler & Gardner, 2011 ; Roy, 2002), υπάρχουν ενδείξεις ότι τα στυλ ανατροφής μετράζουν, σε κάποιο βαθμό, τις επιπτώσεις των πρώιμων ευπαθειών (Barlow και συνεργάτες, 2014 ; Ormel, Rosmalen & Farmer, 2004). Μία μειωμένη αίσθηση προβλεψιμότητας και δυνατότητας ελέγχου απέναντι στα γεγονότα φαίνεται να επηρεάζει αρνητικά την ορμόνη του άγχους, η οποία με τη σειρά της συσχετίζεται με μία επίμονη κατάσταση αρνητικής συναισθηματικότητας (Barlow και συνεργάτες, 2014).

Κατά την αναφορά της «Γενικής Βιολογικής Ευπάθειας» και της «Γενικής Ψυχολογικής Ευπάθειας», ως σημείων προέλευσης του παράγοντα της προσωπικότητας του νευρωτισμού, είναι σημαντικό να επισημανθεί πως δεν μπορεί να προβεί κανείς σε έναν οριστικό προσδιορισμό μεταξύ της αιτίας και του αιτιατού στη σχέση μεταξύ αυτών των τρωτών σημείων και του νευρωτισμού. Αντί για μία στατική, μονόδρομη σχέση, ο Barlow και οι συνεργάτες του (2014) σημειώνουν πως είναι περισσότερο ακριβής μία δυναμική σχέση μεταξύ του νευρωτισμού και των δύο γενικών ευπαθειών, λαμβάνοντας χώρα μία αλληλεπίδραση μεταξύ των τελευταίων. Πιο συγκεκριμένα, οι περιβαλλοντικοί στρεσογόνοι παράγοντες βρίσκονται σε μία σχέση αλληλεπίδρασης με τα βιολογικά τρωτά σημεία, όπως αυτά αναφέρθηκαν παραπάνω, για να επηρεάσουν τα διαθετικά επίπεδα του νευρωτισμού (Barlow και συνεργάτες, 2014). Προκειμένου να γίνει περισσότερο

κατανοητή η παραπάνω αλληλεπίδραση, μπορεί να δοθεί η υπόθεση πως ένα άτομο με γενετική προδιάθεση για μεγαλύτερη αντιδραστικότητα απέναντι σε στρεσογόνους παράγοντες δύναται να είναι περισσότερο επιρρεπές στις επιζήμιες επιπτώσεις του άγχους, σε περίπτωση εμφάνισης των εν λόγω παραγόντων, σημειώνοντας μειωμένη ικανότητα αντιμετώπισής τους και μεγαλύτερες αρνητικές επιπτώσεις ως συνέπεια της εμφάνισής τους στο περιβάλλον του ατόμου. Επιπλέον, κατά τους Charney, Deutch, Krystal, Southwick και Davis (1993), Figueiredo, Bodie, Tauchi, Dolgas και Herman (2003) και Rosen και Schulkin (1998), ενώ οι γενετικοί παράγοντες είναι δυνατό να προδιαθέτουν ένα μειωμένο όριο αντιδραστικότητας σε νευρικό επίπεδο, η επαναλαμβανόμενη έκθεση σε στρεσογόνα περιβάλλοντα μπορεί να ενισχύσει τα επίπεδα του νευρωτισμού μέσω μίας διαδικασίας «ευαισθητοποίησης» (“sensitization”). Σύμφωνα με τους Gelowitz και Kokkinidis (1999), η παρατεταμένη έκθεση σε στρεσογόνα περιβαλλοντικά πλαίσια συνεπάγεται ένα αποτέλεσμα «ανάφλεξης» (“kindling”), κατά το οποίο η νευρική αντίδραση στα ερεθίσματα, που σχετίζονται με το άγχος, γίνεται πιο διάχυτη και διαδεδομένη. Η παραπάνω διαδικασία με τη σειρά της επηρεάζει τη νευρική ανάπτυξη και οργάνωση του εγκεφάλου, με μακροχρόνιες επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο επεξεργάζεται και ανταποκρίνεται σε πληροφορίες του περιβάλλοντος που σχετίζονται με δυνητικές απειλές (Barlow και συνεργάτες, 2014).

Το τρίτο μέρος της «Θεωρίας Τριπλής Ευπάθειας» αναφέρεται στην «Ειδική Ψυχολογική Ευπάθεια» (“Specific Psychological Vulnerability”), που εξηγεί τον λόγο για τον οποίο ιδιαίτερες συναισθηματικές διαταραχές είναι πιθανό να προκύψουν σε υψηλά επίπεδα νευρωτισμού, που αποδίδονται στη «Γενική Βιολογική» και «Γενική Ψυχολογική Ευπάθεια», όπως αυτές επεξηγήθηκαν παραπάνω. Για να γίνει περισσότερο κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσονται διάφορων ειδών συναισθηματικές διαταραχές – όπως διαταραχές πανικού, ιδεοψυχαναγκαστικές διαταραχές⁷ – ο Barlow και οι συνεργάτες του (2014) κάνουν λόγο για συγκεκριμένες μορφές μαθησιακών εμπειριών. Κατά την άποψη των Brown, Barlow και Liebowitz (1994), η συνύπαρξη Γενικής Βιολογικής και Γενικής Ψυχολογικής Ευπάθειας παρουσιάζεται ικανή συνθήκη για να φέρει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη γενικευμένης διαταραχής άγχους, που θεωρείται πως είναι η φαινοτυπική έκφραση του υψηλού επιπέδου νευρωτισμού. Το παραπάνω εκδηλώνεται κατά τον ίδιο τρόπο και με τα καταθλιπτικά συμπτώματα, σύμφωνα με τον Alloy και τους συνεργάτες του (2012), σε περίπτωση συνδυασμού υψηλού επιπέδου νευρωτισμού και

⁷ Βλ. Hauser, T., Moutoussis, M., Iannaccone, R., Brem, S., Walitsa, S., Drechsler, R., ... Dolan, R. (2017). Increased Decision Thresholds Enhance Information Gathering Performance in Juvenile Obsessive-Compulsive Disorder (OCD). *PLOS Computational Biology*, 13(4): «Η ιδεοψυχαναγκαστική διαταραχή (OCD) χαρακτηρίζεται από παρεμβατικές σκέψεις (εμμονές) ή/και επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές (καταναγκασμοί)».

χαμηλού βαθμού ανθεκτικότητας. Το μονοπάτι από τον νευρωτισμό προς συγκεκριμένες συναισθηματικές διαταραχές, πέραν των διαταραχών άγχους και των καταθλιπτικών συμπτωμάτων, εξαρτάται από διάφορων ειδών μαθησιακές εμπειρίες. Με σκοπό τη μεγαλύτερη δυνατή κατανόηση του όρου μαθησιακές εμπειρίες, ο Barlow και οι συνεργάτες του (2014) αναφέρουν ένα παράδειγμα. Συγκεκριμένα, εάν ένα άτομο με υψηλά επίπεδα νευρωτισμού μαθαίνει, μέσω της παρακολούθησης των αντιδράσεων των άλλων, πως η κοινωνική αποδοκιμασία έχει αρνητικές και επικίνδυνες συνέπειες, τότε η κοινωνική αξιολόγηση μπορεί να καταστεί το επίκεντρο άγχους, με συνέπεια την ανάπτυξη της διαταραχής κοινωνικού άγχους. Ως εκ τούτου, όταν οι δύο γενικές ευπάθειες, που οδηγούν σε νευρωτισμό, συνδυαστούν με συγκεκριμένες μαθησιακές εμπειρίες, είναι δυνατό να παρέχουν τις βέλτιστες συνθήκες για την εμφάνιση συγκεκριμένων συναισθηματικών διαταραχών.

3.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΝΕΥΡΩΤΙΚΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

Κλινικώς σημαντικά επεισόδια άγχους και καταθλιπτικών καταστάσεων αντιπροσωπεύουν τα άτομα που πάσχουν από νευρωτισμό. Υφίστανται ενδείξεις πως η σχέση μεταξύ νευρωτισμού και καταθλιπτικών συμπτωμάτων διαμεσολαβείται από μηρυκαστικές τάσεις⁸ και αυξημένη γνωστική αντιδραστικότητα, η οποία ορίζεται, σύμφωνα με τους Barnhofer και Chittka (2010) και Barnhofer, Duggan και Griffith (2011), ως η τάση για αρνητική σκέψη, που ενεργοποιείται μέσω ελάχιστων αλλαγών στη διάθεση. Τόσο οι μηρυκαστικές τάσεις όσο και η γνωστική αντιδραστικότητα διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην υποτροπή και τη διατήρηση των καταθλιπτικών συμπτωμάτων και, ως εκ τούτου, αποτελούν, κατά τους Nolen-Hoeksema, Wisco και Lyubomirsky (2008), σημεία προληπτικών παρεμβάσεων. Ταυτόχρονα, πληθώρα αναφορών υποστηρίζουν πως, πέρα από τα συμπτώματα άγχους και καταθλιπτικών καταστάσεων, τα άτομα που πάσχουν από νευρωτισμό είναι επιρρεπή σε συναισθηματικές διαταραχές, ψυχωσικά συμπτώματα, στην κατάχρηση διάφορων ειδών ουσιών, καθώς και σε ψυχικές διαταραχές, γνωστές στην καθομιλουμένη ως «νευρώσεις» (Carducci, 2009 ; Ormel, Rosmalen & Farmer, 2004).

Ο νευρωτισμός ορίζεται λειτουργικά, κατά τους Costa και McCrae (1992) και Goldberg (1993), από στοιχεία που αναφέρονται σε «ευερεθιστότητα» (“irritability”), «θυμό» (“anger”), «θλίψη» (“sadness”), «άγχος» (“anxiety”), «ανησυχία» (“worry”), «εχθρότητα» (“hostility”), «αυτοσυνείδηση» (“self-consciousness”) και «ευαλωτότητα» (“vulnerability”). Για τα υποκείμενα που χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο νευρωτισμού, τέτοιες αρνητικά συναισθηματικές

⁸ Βλ. Zhang, R., Kranz, G., Zou, W., Deng, Y., Huang, X., Lin, K., & Lee, T. (2020). Rumination Network Dysfunction in Major Depression: A Brain Connectome Study. *Progress in Neuro-Psychopharmacology and Biological Psychiatry*, 98(2): «Ο μηρυκασμός είναι ένα κεντρικό χαρακτηριστικό της μείζονος καταθλιπτικής διαταραχής (MDD). [...], μία ψυχική ασθένεια που έχει γίνει η κύρια αιτία αναπηρίας παγκοσμίως».

απαντήσεις στις διάφορες προκλήσεις είναι τόσο συχνές όσο και δυσανάλογες με τις περιστάσεις (Lahey, 2009 ; Spada και συνεργάτες, 2015). Παράλληλα, κατά τους Watson, Clark, και Harkness (1994), τα νευρωτικά άτομα παρουσιάζονται συχνά «αυτοκριτικά» (“self-critical”), «ευαίσθητα στην κριτική των άλλων» (“sensitive to the criticism of others”) και διαπνέονται από μία «αίσθηση προσωπικής ανεπάρκειας» (“feeling of personally inadequate”). Έχει υποστηριχθεί, επίσης, ότι τα άτομα που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα νευρωτισμού αντιμετωπίζουν τα γεγονότα με δυσπροσάρμοστο και παθητικό τρόπο, ενώ, κατά τους Robinson και Tamir (2005), η αστάθεια που εκδηλώνουν σε βασικές γνωστικές λειτουργίες δύναται να αποτελεί τη βάση βίωσης αγωνιωδών καταστάσεων και αντιμετώπισής τους με λιγότερο αποτελεσματικό τρόπο. Έρευνα, που πραγματοποιήθηκε, κατέδειξε πως τα αυξημένα επίπεδα νευρωτισμού συνδέονται με την «αναπόφευκτη διαταραχή προσωπικότητας» (“voidant personality disorder”)⁹ και τη «διαταραχή κοινωνικού άγχους» (“social anxiety disorder”)¹⁰, γεγονός που συνεπάγεται αυξημένη διέγερση σε αγχωτικές καταστάσεις και φόβο αρνητικής αξιολόγησης, με αποτέλεσμα την προτίμηση για μοναχικές επιδιώξεις και την έλλειψη εμπιστοσύνης απέναντι στους συναδέλφους (Glinski & Page, 2010).

Ίσως λιγότερο εμφανές είναι το γεγονός πως ο νευρωτισμός σχετίζεται με ένα ευρύ φάσμα σωματικών ασθενειών, όπως καρδιακά προβλήματα, διαταραγμένη ανοσολογική λειτουργία, άσθμα, ατοπικό έκζεμα, σύνδρομο ευερέθιστου εντέρου, ακόμη και αυξημένο κίνδυνο θνησιμότητας (Sauer-Zavala και συνεργάτες, 2017 ; Spada και συνεργάτες, 2015 ; Widiger & Oltmanns, 2017). Άλλες μελέτες υποστηρίζουν πως ο νευρωτισμός συσχετίζεται με ανεξήγητα, από ιατρικής απόψεως, σωματικά συμπτώματα (Ormel, Rosmalen & Farmer, 2004). Η σχέση του νευρωτισμού με τα σωματικά συμπτώματα είναι τόσο άμεση όσο και έμμεση, δεδομένου ότι ο νευρωτισμός παρέχει μία ευπάθεια αναφορικά με την ανάπτυξη τέτοιων σωματικών καταστάσεων, όπως και μία διάθεση υπερβολικής προσήλωσης στα εν λόγω προβλήματα και εν τέλει αδυναμία αποτελεσματικής ανταπόκρισης στη θεραπεία τους (Widiger & Oltmanns, 2017).

Τα παραπάνω υποδηλώνουν πως ο νευρωτισμός κλιμακώνεται μεταξύ διαφόρων μορφών αρνητικής επίδρασης και ψυχιατρικών διαταραχών (Ormel, Rosmalen & Farmer, 2004). Αυτά τα

⁹ Βλ. Marian, S., Sava, F., & Dindelegan, C. (2022). A Network Analysis of DSM-5 Avoidant Personality Disorder Diagnostic Criteria. *Personality and Individual Differences*, 188(1): «Η αναπόφευκτη διαταραχή προσωπικότητας (APD) είναι μία ψυχιατρική διαταραχή που χαρακτηρίζεται από σοβαρή αναστολή σε κοινωνικές καταστάσεις, συναισθήματα ανεπάρκειας και υπερευαίσθησίας στην κριτική και την απόρριψη».

¹⁰ Βλ. Stravynski, A., & Lachance, L. (2022). An Interpersonal Approach to the Treatment of Social Anxiety Disorder (Social Phobia): A Component Analysis. *Psychiatry and Clinical Psychopharmacology*, 32(1), σελ. 33: «Η διαταραχή κοινωνικού άγχους χαρακτηρίζεται από φόβο και επιθυμία αποφυγής κοινωνικών καταστάσεων που απαιτούν την αλληλεπίδραση με άλλους».

δεδομένα οδήγησαν, επίσης, στον χαρακτηρισμό του νευρωτισμού ως δείκτη ευπάθειας παραγόντων που στηρίζουν τον κίνδυνο ανάπτυξης τέτοιων επεισοδίων ως απάντηση στις περιβαλλοντικές αντιξοότητες (Ormel, Rosmalen & Farmer, 2004).

3.4 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΝΕΥΡΩΤΙΚΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

Προηγούμενες μελέτες, που έχουν πραγματοποιηθεί στον τομέα της εργασίας, υπογραμμίζουν τον ρόλο και τις συμπεριφορές που διαδραματίζουν τα άτομα που πάσχουν από νευρωτισμό στο περιβάλλον εργασίας τους. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Bajcar και Babiak (2020) και Niemann, Wisse, Rus, Van Yperen και Sassenberg (2014), όταν οι προϊστάμενοι, που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα νευρωτισμού, βιώνουν διαφορούμενες και δυνητικά απειλητικές συμπεριφορές από μέρους των υφισταμένων – ακολούθων τους, ενεργοποιούν αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις (λ.χ. ανησυχία), οι οποίες δύναται να οδηγήσουν σε αρνητικές αξιολογήσεις των οπαδών εκείνων που καθίστανται υπεύθυνοι για την πρόκληση της εν λόγω αντίδρασης από μέρους του προϊσταμένου.

Επιπροσθέτως, κατά τους Bajcar και Babiak (2020), Grant και Ashford (2008) και Schmitt, Den Hartog και Belschak (2021), άνθρωποι με υψηλό νευρωτισμό εμφανίζονται ιδιαίτερα ευαίσθητοι απέναντι στην αβεβαιότητα της αλλαγής, εφαρμόζοντας αμυντικές στρατηγικές για την αντιμετώπιση μίας ιδιαίτερως, για τους ίδιους, απειλητικής κατάστασης, λόγω της αβεβαιότητας των αποτελεσμάτων που πρόκειται να επιφέρει. Παράλληλα, σύμφωνα με τους Bolger και Zuckerman (1995), Flehmig, Steinborn, Langner και Westhoff (2007) και Moskowitz και Zuroff (2004), θεωρούνται λιγότερο ανεκτικοί απέναντι σε παράγοντες άγχους και συχνά αισθάνονται ανησυχία και δυσφορία σε περίπτωση αντιμετώπισης απαιτητικών εργασιών.

Ένα σύνολο βιβλιογραφικών αναφορών υποστηρίζει πως το «χαρακτηριστικό άγχος» (“trait anxiety”), με το οποίο ο νευρωτισμός συνδέεται σε μεγάλο βαθμό, σχετίζεται με την «αρνητική ερμηνευτική μεροληψία ή προκατάληψη»¹¹ στην επεξεργασία διαφορούμενων πληροφοριών (Boyes & French, 2009 ; MacLeod & Cohen, 1993). Έρευνα που πραγματοποίησαν οι Vollrath και Torgersen (2000), αναφορικά με τη χρήση των στρατηγικών αντιμετώπισης απειλητικών και αρνητικών, λόγω της προκατάληψης, καταστάσεων, αναφέρει με συνέπεια πως ο νευρωτισμός

¹¹ Vinograd, M., Williams, A., Sun, M., Bobova, L., Wolitzky – Taylor, K., Vrshek – Schallhorn S., ... Craske, M. (2020). Neuroticism and Interpretive Bias as Risk Factors for Anxiety and Depression. *National Library of Medicine*, 8(4), σελ. 642-643: «Η ερμηνευτική προκατάληψη είναι ένα γνωστικό πρότυπο στο οποίο τα άτομα ερμηνεύουν τα διαφορούμενα ερεθίσματα (π.χ. λέξεις, σενάρια) ως έχοντα είτε θετικές είτε αρνητικές συναισθηματικές ιδιότητες».

συσχετίζεται θετικά με δυσπροσαρμοστικές στρατηγικές αντιμετώπισης, εστιασμένες στο συναίσθημα και την αποφυγή, όπως απεμπλοκή, απόδραση και συναισθηματική εκτόνωση. Συγχρόνως, ο νευρωτισμός απολαμβάνει αρνητική σχέση με πιο αποτελεσματικές και άμεσες στρατηγικές αντιμετώπισης αγχωτικών και απειλητικών από μέρους των νευρωτικών ατόμων καταστάσεων, ιδιαιτέρως όσον αφορά την αντιμετώπιση προβλημάτων στον εργασιακό χώρο (Boyes & French, 2009 ; Vollrath & Torgersen, 2000).

Τα υψηλά επίπεδα νευρωτισμού έχει βρεθεί, από τους Boksem, Tops, Wester, Meijman και Lorist (2006) και Pailing και Segalowitz (2004), πως σχετίζονται, επίσης, με ισχυρή αποκρουστική συμπεριφορά μετά από διάπραξη σφαλμάτων ή λήψη αρνητικών σχολίων, γεγονός που οδήγησε στη διατύπωση της άποψης των Smilie και Jackson (2006) πως ο νευρωτισμός μπορεί να θεωρηθεί ως «ευαισθησία στην τιμωρία». Οι παραπάνω συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά, που ενσωματώνουν τα υποκείμενα που διαπνέονται από τον παράγοντα της προσωπικότητας του νευρωτισμού, παρουσιάζουν άμεσες και έμμεσες συνέπειες, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργανισμού.

3.5 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΝΕΥΡΩΤΙΚΩΝ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Κατά τους Ozer και Benet – Martinez (2006), ο νευρωτισμός σχετίζεται με μειωμένη ποιότητα ζωής, συμπεριλαμβανομένων συναισθημάτων κακοπροαίρετης θέσης, υπερβολικής ανησυχίας και επαγγελματικής αποτυχίας. Τα υψηλά επίπεδα νευρωτισμού δύναται να συμβάλλουν στη μη απαιτούμενη απόδοση στον εργασιακό τομέα, λόγω της συναισθηματικής ενασχόλησης με συναισθηματικά δυσάρεστες καταστάσεις, της εξάντλησης και της απόσπασης προσοχής (Sosnowska και συνεργάτες, 2020 ; Widiger & Oltmanns, 2017). Οι Muraven και Baumeister (2000), σε έρευνα που πραγματοποίησαν, απέδειξαν πως τα νευρωτικά άτομα ανταποκρίνονται με αυξημένη προσπάθεια στις απαιτήσεις των εργασιών, η οποία, με τη σειρά της, επιφέρει αυξημένο κίνδυνο ενεργειακής και ψυχικής εξάντλησης. Επομένως, άτομα με υψηλά επίπεδα νευρωτισμού είναι πιθανό να κουράζονται πιο εύκολα και πιο συχνά, σε περίπτωση εκτέλεσης γνωστική δραστηριότητα για παρατεταμένα χρονικά διαστήματα. Τυπικά, οι βλαβερές συνέπειες του νευρωτισμού είναι ιδιαιτέρως εμφανείς σε περιπτώσεις εργασιών επαγρύπνησης και παρακολούθησης – καθήκοντα που απαιτούν υψηλά επίπεδα προσοχής (Cox-Fuenzalida και συνεργάτες, 2004).

Σε έρευνα του, ο Terper (2009), διαπίστωσε ότι άτομα που χαρακτηρίζονται ως συναισθηματικά ασταθείς (ήτοι πάσχουν από νευρωτισμό), είναι πιθανό να τυγχάνουν καταχρηστικής μεταχείρισης από ιεραρχικώς ανώτερα επίπεδα στο περιβάλλον εργασίας τους. Τα εντόνως νευρωτικά άτομα

εμφανίζονται επιθετικά, παρορμητικά και καταθλιπτικά, και λόγω των παραπάνω χαρακτηριστικών τους, είναι δυνατόν να θεωρηθούν ως στόχος αποκλινουσών συμπεριφορών (Zhang & Dai, 2015). Σε μία τέτοια περίπτωση, τα άκρως νευρωτικά υποκείμενα, λόγω της ευαισθησίας τους, δεν είναι σε θέση να εντοπίσουν τα κίνητρα πίσω από οποιαδήποτε συμπεριφορά. Σε ένα διαφορετικό σενάριο, υπό την επήρεια ασταθούς συναισθήματος, οι νευρωτικοί προϊστάμενοι δύνανται να εκτιμήσουν εσφαλμένα, λόγω της ερμηνευτικής τους προκατάληψης, τις ενέργειες ή τις προθέσεις των άλλων, και με αυτόν τον τρόπο να δημιουργήσουν πρόβλημα στους υφισταμένους τους ή και στον ίδιο τον οργανισμό (Zhang & Dai, 2015).

Όπως αναφέρθηκε, τα εξαιρετικά νευρωτικά υποκείμενα είναι τόσο ευαίσθητα, που συχνά καθίστανται καχύποπτα για τα κίνητρα των άλλων, και συνεπώς, εμφανίζεται δύσκολο για τα ίδια να θεωρήσουν τους άλλους αξιόπιστους (Scott και συνεργάτες, 2013 ; Zhang & Dai, 2015). Αυτή η καχυποψία, που εμφανίζεται στο πρόσωπο του προϊσταμένου, παραβιάζει την προσδοκία συνεργασίας για την επίτευξη των κοινών οργανωσιακών σκοπών από μέρους της ομάδας, αλλά και την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών. Από τη στιγμή που πλήττεται η διαπροσωπική εμπιστοσύνη, ο Kramer (1999) αναφέρει πως τα άτομα είναι συχνά απρόθυμα να αλληλοεπιδράσουν και διστάζουν, κατά τη Robinson (1996), να διατηρήσουν οποιουδήποτε είδους σχέσεις με εκείνους που έχουν παραβιάσει την εμπιστοσύνη τους.

4 ΝΕΥΡΩΣΕΙΣ (Neuroses)

4.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΗΣΗ ΝΕΥΡΩΣΕΩΝ

Η ιστορία της έννοιας της «νεύρωσης» (“neurosis”) δεν παρουσιάζεται ως ένα από τα δημοφιλή θέματα στον τομέα της ψυχιατρικής και υφίστανται ελάχιστες λεπτομερείς επιστημονικές αναλύσεις αναφορικά με την εμφάνισή της. Η περιφρόνηση της έννοιας της «νεύρωσης» στην ιστορία της ψυχιατρικής προκαλεί εντύπωση, καθώς η διάκριση μεταξύ νεύρωσης και ψύχωσης (“psychosis”)¹² αποτελεί ένα πολυσυζητημένο ζήτημα στον εν λόγω κλάδο. Η διερεύνηση της προέλευσης της έννοιας της «νεύρωσης» οδηγεί στον Σκωτσέζο Ιατρό Cullen (1769), ο οποίος εισήγαγε τη νεύρωση ως έννοια σε σχέση με την ταξινόμηση των ασθενειών. Για τον Cullen (1769), οι «νευρώσεις» αφορούσαν έναν ευρύ προσδιορισμό για όλες τις διαταραχές των νεύρων. Με το πέρασ του χρόνου, ωστόσο, οι νευρώσεις άλλαξαν τον χαρακτήρα τους από πανομοιότυπες με τις νευρικές διαταραχές σε κάλυψη ομάδας νευρικών παθήσεων, που δεν εμφανίζουν καμία αποδεδειγμένη ανατομική βάση (Kørpe, 2009).

Με την άνοδο του ψυχαναλυτικού κινήματος, ο Freud (1955) υιοθέτησε τον όρο ως εξήγηση για την έκφραση καταπιεστικών σεξουαλικών παρορμήσεων. Στη συνέχεια, ο Adler (1912) τον επαναπλαισιώσε ως «μεταμφιεσμένη και παραμορφωμένη βούληση για εξουσία». Αντιλαμβανόταν τη «νεύρωση» ως ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ανάπτυξης ενός ανθρώπου «υπό εγωκεντρική κυριαρχία». Αργότερα, η Horney (1937, 1945, 1950) θεώρησε πως η νεύρωση προήλθε από έναν λανθασμένο τρόπο θέασης του περιβάλλοντος ως αποτέλεσμα της έκφρασης καταναγκαστικών αναγκών σε πρώιμη ηλικία, ενώ παρουσίασε τη «νεύρωση» ως τρόπο «διαπροσωπικού ελέγχου και αντιμετώπισης απειλητικών για το άτομο καταστάσεων». Έχοντας

¹² Βλ. Arciniegas, D. (2015). Psychosis. *Continuum. Lifelong Learning in Neurology*, 21(3), σελ. 715-716: «Η ψύχωση είναι ένα κοινό και λειτουργικά διασπαστικό σύμπτωμα πολλών ψυχιατρικών, νευροαναπτυξιακών, νευρολογικών και ιατρικών καταστάσεων [...]. Η ψύχωση είναι το καθοριστικό χαρακτηριστικό των διαταραχών του φάσματος της σχιζοφρένειας, ένα κοινό, αλλά μεταβλητό χαρακτηριστικό των διαταραχών διάθεσης και χρήσης ουσιών και ένα σχετικά κοινό χαρακτηριστικό πολλών αναπτυξιακών, επίκτητων και εκφυλιστικών νευρολογικών και ιατρικών καταστάσεων».

Βλ. Kelleher, I., & Cannon, M. (2014). Whither the Psychosis – Neurosis Borderline. *Schizophrenia Bulletin. The Journal of Psychoses and Related Disorders*, 40(2), σελ. 266: «Ο Craridge [...], το 1972, υποστήριξε πως τα ψυχωτικά συμπτώματα, αντί να διαφέρουν ποιοτικά από τα νευρωτικά συμπτώματα, αντιπροσωπεύουν ακραία γνωστικά και προσωπικά χαρακτηριστικά. Υπάρχουν πολλές ενδείξεις πως τα ψυχωτικά συμπτώματα είναι ένα κοινό χαρακτηριστικό των νευρωτικών διαταραχών» και έχει αποδειχθεί πως υφίσταται «σημαντική συνδιακύμανση της διάθεσης και των ψυχωτικών συμπτωμάτων».

λάβει υπόψη του όλες τις παραπάνω θεωρίες, ο Jung (1964), σε αντίθεση με πολλούς άλλους ψυχαναλυτές, στήριξε τη θεωρία του για τη νεύρωση στην υπόθεση μίας «αυτορρυθμιζόμενης ψυχής», που προσπαθεί να διαχειριστεί αντίθετες εντάσεις μεταξύ του συνειδητού και του ασυνείδητου.

Πλέον, κατά την κλασική ψυχιατρική εκδοχή, η «νεύρωση» εμφανίζεται ως ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει «μία μη ψυχωτική ψυχική ασθένεια, που πηγάζει από μία ανεπίλυτη συναισθηματική σύγκρουση» (Eccles, 1953) και επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την κοινωνική λειτουργικότητα (Trifu και συνεργάτες, 2015). Στην ψυχαναλυτική προοπτική, η λειτουργία της «νεύρωσης» είναι συνώνυμη με τα όρια της κανονικότητας (Trifu και συνεργάτες, 2015). Το νευρωτικό (νευρωσικό) υποκείμενο είναι απασχολημένο με την εσωτερική του λειτουργία και δύναται να αισθανθεί εσωτερικές αναταραχές, αναφορικά με εναλλακτικές αποφάσεις και μηρυκασμούς που σχετίζονται σε καίριο βαθμό με τις αξίες, τις αρχές και την ηθική που αυτό ενσωματώνει (Trifu και συνεργάτες, 2015).

Το 1980, η «Αμερικάνικη Ψυχιατρική Εταιρεία» δημοσίευσε το αναθεωρημένο σύστημα ταξινόμησης (DSM III), από το οποίο είχε αφαιρέσει την κατηγορία της νεύρωσης, λόγω της έκτασης των συμπτωμάτων που περιλαμβάνει (Gelder, 1986). Λίγα έτη αργότερα, ο Sims (1985) ανέλαβε την υπόθεση για τη διατήρηση της έννοιας της νεύρωσης στο διαγνωστικό σύστημα, υποστηρίζοντας ότι οι διαταραχές που υποδηλώνει εμφανίζουν πληθώρα κοινών στοιχείων, που θα πρέπει να ενσωματώνονται υπό ενιαία διάγνωση. Ο Schneider (1923) παρατήρησε πως η νεύρωση αποτελεί μία λανθασμένη έκφραση, με το επιχείρημα πως οι συνθήκες που υποδηλώνει αφορούν μη φυσιολογικές αντιδράσεις της προσωπικότητας του ατόμου και θα πρέπει να ταξινομηθούν ως τέτοιες. Σήμερα, η έννοια της «νεύρωσης» έχει αντικατασταθεί με ένα ευρύ φάσμα ψυχικών ασθενειών, που προσδιορίζουν συγκεκριμένες διαταραχές. Συγκεκριμένα, έχει προταθεί από το «Διαγνωστικό και Στατιστικό Εγχειρίδιο των Ψυχικών Διαταραχών» (Παρίσι, 1994) πως ο όρος «νεύρωση» είναι συνώνυμος με την έννοια των διαταραχών προσωπικότητας (Coolidge και συνεργάτες, 2004).

4.2 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΝΕΥΡΩΣΕΩΝ

Οι περισσότεροι ψυχαναλυτές ανατράφηκαν με την πεποίθηση, την οποία ανέπτυξε ο Freud (1905-1938), ότι καθολική βάση της «νεύρωσης» αποτελεί η απογοήτευση από το σεξουαλικό ένστικτο («λίμπιντο»), η οποία δύναται να λάβει χώρα με διάφορους τρόπους (Fromm, 1944 ; Silverberg, 1944 ; Verhaeghe & Vanheule, 2005). Συγκεκριμένα, ο Freud (1955) αναφέρει ως απαρχή της

νεύρωσης και ως πυρήνα αυτής το «Οιδιπόδειο Σύμπλεγμα»¹³. Τι εννοούσε, όμως, ο Freud με αυτή τη διατύπωση; Λόγω της σεξουαλικής επιθυμίας που αναπτύσσει το νεογνό για τον γονέα αντίθετου φύλου, γίνεται ασυνείδητα αντίπαλος με τον γονέα ίδιου φύλου, και η νευρωτική ανάπτυξη συνίσταται, ως επακόλουθο, στην αποτυχία αντιμετώπισης του άγχους, που έχει τις ρίζες του σε αυτήν ακριβώς την αντιπαλότητα, με ικανοποιητικό τρόπο (Fromm, 1944 ; Silverberg, 1944). Οι ρίζες της «νεύρωσης» εντοπίζονται, επομένως, στην κατάδειξη της σύγκρουσης μεταξύ του νεογνού και της γονικής αρχής και της αποτυχίας του βρέφους να επιλύσει την εν λόγω σύγκρουση σε ικανοποιητικό βαθμό.

Κατά την εκδοχή της Νέο-φροϋδίστριας Ψυχαναλύτριας Horney (1937, 1950), η οποία είδε τον ρόλο των προκαθορισμένων τριγωνικών συγκρούσεων, δηλαδή των οιδιπόδειων συγκρούσεων, ως δευτερεύοντα στην ψυχογένεση εσωτερικών διαταραχών, κύρια βάση για την ανάπτυξη της νεύρωσης αποτελεί το «βασικό άγχος» από μία πραγματική κατάσταση σύγκρουσης, που έχει τις ρίζες της στο στάδιο της παιδικής ηλικίας του ατόμου. Εξετάζοντας τις ιστορίες πολλών νευρωτικών ασθενών, η Horney (1937, 1950) κατέληξε στο συμπέρασμα πως ένα περιβάλλον, στο οποίο κυριαρχεί «η έλλειψη γνήσιας ζεστασιάς και στοργής» από μέρους των γονέων, συνεπάγεται την εμφάνιση εχθρικότητας από μέρους του παιδιού και κατ' επέκταση την ανάπτυξη νευρώσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, η συγγραφέας προτείνει πως, για την κατανόηση της γονικής αδιαφορίας, το κλειδί αποτελεί η αντίληψη των γεγονότων από το ίδιο το παιδί και όχι η πρόθεση των γονέων.

Υπό μία διαφορετική οπτική για την προέλευση της νεύρωσης, στο βιβλίο του “*Mind, Self and Society*”, ο Mead (1937) ανέφερε πως η ανθρώπινη ύπαρξη είναι διχασμένη και ότι το άτομο εμφανίζει τόσους εαυτούς όσες και οι κοινωνικές ομάδες στις οποίες ανήκει. Τόνισε πως η εν λόγω συνθήκη δεν θα παρουσιαζόταν προβληματική όσο παραμένει η ίδια η κοινωνία ενοποιημένη, επειδή, κατά την άποψη του, μία ενοποιημένη κοινωνία εγγυάται, παράλληλα, και την ενότητα των μελών που την απαρτίζουν. Ωστόσο, ο Van den Berg (1955) αποκάλυψε, όχι μόνο ότι τα άτομα ζουν μέσα στην πολλαπλότητα, αλλά πως και η ίδια η δυτική κοινωνία έχει χάσει την ενότητά της ήδη από τα τέλη του 18^{ου} αιώνα και έχει παρομοιαστεί με ένα άτακτο περιβάλλον. Στα μέσα του 20^{ου} αιώνα, ο ίδιος προειδοποίησε πως τα άτομα είναι ευάλωτα στον επιζήμιο αντίκτυπο των ασυνάρτητων κοινωνικών σχέσεων σε μία διαταραγμένη κοινωνία. Παράλληλα, ισχυρίστηκε ότι οι νευρωτικές διαταραχές κάνουν την εμφάνισή τους, όταν διαφορετικοί κοινωνικοί εαυτοί γίνονται

¹³ Βλ. Ahmed, S. (2012). Sigmund Freud's Psychoanalytic Theory Oedipus Complex: A Critical Study with Reference to D. H. Lawrence's “Sons and Lovers”. *Internal Journal of English and Literature*, 3(3), σελ. 64-65: «Ο Sigmund Freud εισήγαγε τον όρο «Οιδιπόδειο Σύμπλεγμα» στην «Ερμηνεία των Ονείρων» (1899). Σύμφωνα με αυτόν, η έννοια αφορά μία επιθυμία για σεξουαλική εμπλοκή με τον γονέα του αντίθετου φύλου, που παράγει την αίσθηση του ανταγωνισμού με τον γονέα του ίδιου φύλου, και αποτελεί ένα κρίσιμο στάδιο στη φυσιολογική αναπτυξιακή διαδικασία».

ανταγωνιστικοί μεταξύ τους, απωθούνται και αποσυνδέονται. Αυτός, υποστήριξε, είναι ο πρωταρχικός, αν όχι ο μοναδικός, λόγος που τέτοιες διαταραχές πρέπει να αναζητηθούν στην ταχέως μεταβαλλόμενη φύση της κοινωνίας, της κοινότητας και της κουλτούρας, της οποίας το άτομο αποτελεί μέρος.

4.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΝΕΥΡΩΣΙΚΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

Η Horney (1950), επηρεαζόμενη από τον Adler (1912), είχε έναν ακόμη τρόπο να αντιλαμβάνεται τη «νεύρωση» από την άποψη της εικόνας του εαυτού. Για να γίνει περισσότερο κατανοητή η παραπάνω αναφορά, η έννοια του «εαυτού» (“self”) για τη συγγραφέα σχετίζεται με τον πυρήνα της ύπαρξης και των δυνατοτήτων του ατόμου. Οι υγιείς άνθρωποι, κατά τη συγγραφέα, διαθέτουν μία ακριβή αντίληψη για τον «γνήσιο» εαυτό τους, και σε αυτήν την περίπτωση είναι ελεύθεροι να συνειδητοποιήσουν αυτή τους τη δυνατότητα, που δεν είναι άλλη από την αυτοπραγμάτωση, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στην πυραμίδα των αναγκών του Maslow (1971) (βλ. 2.3 Χαρακτηριστικά Τοξικών Ηγετών). Σε αντίθεση με τον «γνήσιο εαυτό», ο «νευρωτικός εαυτός» διαιρείται σε «περιφρονημένο εαυτό» και σε «ιδανικό εαυτό». Άλλοι θεωρητικοί έχουν υποθέσει έναν «φαινομενικό εαυτό», σύμφωνα με τον οποίο ο εαυτός διαμορφώνεται μέσα από την αντίληψη που σχηματίζουν οι άλλοι για το άτομο (Alvarez-Segura και συνεργάτες, 2015 ; Boeree, 2006).

Η Horney (1950), συνδυάζοντας αυτές τις οπτικές, υπέθεσε πως, αν η αντίληψη του ατόμου σχετίζεται με την περιφρόνηση από μέρους των άλλων, τότε ασυνείδητα εσωτερικεύεται αυτή η αντίληψη στον νευρωτικό ως «πραγματικός ή γνήσιος εαυτός». Το νευρωτικό άτομο, υπό αυτές τις συνθήκες, υποθέτει πως υπολείπεται σε κάποια ιδανικά και, γι' αυτόν τον λόγο, κάνει την εμφάνισή της η περιφρόνηση από μέρους των άλλων ατόμων. Με αυτόν τον τρόπο, κατά τη συγγραφέα, δημιουργείται ένας «ιδανικός εαυτός» μέσα από τα «πρέπει» που έχει ενσωματώσει το νευρωτικό υποκείμενο, έτσι ώστε να μην υποπέσει στην αντίληψή του οποιαδήποτε περιφρόνηση, και αυτός ακριβώς είναι και ο εαυτός που επιδιώκει να γίνεται αντιληπτός στο εξωτερικό του περιβάλλον. Συνεπώς, γίνεται αντιληπτή μία ταλάντευση ανάμεσα στο μίσος για τον πραγματικό / γνήσιο εαυτό («περιφρονημένος εαυτός») και στην παράσταση ενός «τέλειου» εαυτού («ιδανικός εαυτός»). Η ψυχαναλύτρια περιέγραψε αυτήν την ταλάντευση μεταξύ «περιφρονημένου» και «ιδανικού» εαυτού ως «τυραννία των πρέπει» και «νευρωτική προσπάθεια για δόξα». Θα πρέπει να επισημανθεί πως ο «ιδανικός εαυτός» δεν αποτελεί σε καμία περίπτωση έναν θετικό στόχο, κατά τη συγγραφέα, αφού αφορά μια ψευδαίσθηση, ένα «γνωστικά κατασκευασμένο ψέμα», που αποξενώνει το άτομο από τον γνήσιο εαυτό του.

Η Horney (1945) διέκρινε, μέσα από την κλινική της εμπειρία, δέκα συγκεκριμένα πρότυπα νευρωτικών αναγκών, που σχετίζονται άμεσα με τον «ιδανικό εαυτό» του νευρωτικού ατόμου.

Αυτές οι ανάγκες βασίζονται σε αγαθά που όλοι οι άνθρωποι χρειαζόμαστε, αλλά έχουν παραμορφωθεί εξαιτίας της αντιμετώπισης δύσκολων καταστάσεων και συνθηκών από μέρους ορισμένων ανθρώπων (Βλ. 4.2 Προέλευση Νευρώσεων). Η πρώτη ανάγκη αναφέρεται στη στοργή και την έγκριση. Τι κάνει, όμως, μία τέτοια ανάγκη νευρωτική; Μία τέτοια ανάγκη για το νευρωτικό υποκείμενο θεωρείται μη ρεαλιστική, παράλογη και αδιάκριτη, καθώς την περιμένει από όλους τους ανθρώπους που συναντάει, σε οποιαδήποτε στιγμή της ζωής του. Παράλληλα, η ανάγκη του νευρωτικού είναι περισσότερο έντονη και, σε περίπτωση μη πλήρωσής της, το άτομο βιώνει έντονο άγχος. Η δεύτερη νευρωτική ανάγκη σχετίζεται με την ανάγκη για σύντροφο, για κάποιον που θα αναλάβει τη ζωή του νευρωτικού. Αυτή η ανάγκη περιλαμβάνει την ιδέα πως «η αγάπη θα λύσει όλα τα προβλήματα της ζωής». Η τρίτη ανάγκη αφορά τον «περιορισμό της ζωής σε μικρά σύνορα», δηλαδή την απλούστευση της καθημερινότητας, την ικανοποίηση με λίγα αγαθά και την ασημότητα. Ακολουθεί η νευρωτική ανάγκη για εξουσία, για έλεγχο των άλλων και για πρόσοψη παντοδυναμίας. Το παραπάνω συνοδεύεται από απελπισία και από περιφρόνηση των αδύναμων. Έπειτα, η νευρωτική ανάγκη για εκμετάλλευση και επιδίωξη υπέρβασης έναντι των άλλων δύναται να έχει ως αποτέλεσμα τη χειραγώγηση και την πεποίθηση ότι οι άνθρωποι βρίσκονται στο περιβάλλον για τη χρησιμοποίησή τους. Η έκτη νευρωτική ανάγκη σχετίζεται με την κοινωνική αναγνώριση και το κύρος, που συνεπάγεται την ασχολία, σε μεγάλο βαθμό, με την εξωτερική εμφάνιση και τη δημοτικότητα. Εμφανίζεται στον νευρωτικό ο φόβος να μην αγνοηθεί και να δημιουργήσει ένα «άψογο» εξωτερικό αποτέλεσμα. Ακολουθεί η νευρωτική ανάγκη για προσωπικό θαυμασμό. Για το νευρωτικό υποκείμενο «πρέπει να μας θαυμάζουν για τις εσωτερικές, αλλά και τις εξωτερικές μας ιδιότητες. Πρέπει να αισθανόμαστε σημαντικοί και εκτιμημένοι». Αυτό συνοδεύεται από την όγδοη ανάγκη για προσωπική επιτυχία. Ο νευρωτικός παρουσιάζει μία έμμονη ιδέα με την πρωτιά σε ό,τι και αν καταπιαστεί και μία υποτιμητική ιδιότητα προς οποιονδήποτε δεν την έχει ως στόχο ή δεν μπορεί να την επιτύχει. Το νευρωτικό υποκείμενο χαρακτηρίζεται, επίσης, από ανάγκη για αυτάρκεια και ανεξαρτησία. Τα άτομα που πάσχουν από νευρώσεις θεωρούν πως «δεν πρέπει ποτέ να χρειάζονται κανέναν» και τείνουν να αρνιούνται οποιαδήποτε βοήθεια τους προσφέρεται, ενώ είναι απρόθυμοι να δεσμευτούν σε οποιαδήποτε σχέση. Τέλος, η ψυχαναλύτρια θέτει την ανάγκη για τελειότητα. Σε αυτήν την περίπτωση, οι άνθρωποι οδηγούνται σε έναν μονόδρομο τελειομανίας και στον φόβο των ελαττωμάτων – «δεν πρέπει να πιαστούμε να κάνουμε λάθη και πρέπει να διαθέτουμε τον έλεγχο ανά πάσα στιγμή».

Καθώς η Horney (1945, 1950) μελετούσε τις παραπάνω νευρωτικές ανάγκες, άρχισε να αναγνωρίζει πως δύναται να διακριθούν σε τρεις ευρείες στρατηγικές αντιμετώπισης των εσωτερικών συγκρούσεων των ατόμων μεταξύ γνήσιου και ιδανικού εαυτού:

- ✚ Συμμόρφωση, η οποία περιλαμβάνει τις ανάγκες στοργής και επιδοκμασίας, συντρόφου και ασημότητας.

- ✚ Επιθετικότητα, η οποία αφορά τις νευρωτικές ανάγκες για εξουσία, εκμετάλλευση, κοινωνική αναγνώριση, προσωπικό θαυμασμό και προσωπική επιτυχία.
- ✚ Απόσυρση, η οποία ενσωματώνει τις ανάγκες αυτάρκειας, ανεξαρτησίας και τελειότητας. Σε αυτή τη στρατηγική αντιμετώπισης, η Horney (1945) προσθέτει πως η ψευδαίσθηση απόλυτης ανεξαρτησίας και τελειότητας περιορίζει το εύρος ζωής του ατόμου.

Στην επόμενη ενότητα περιγράφονται και αναλύονται τα χαρακτηριστικά των παραπάνω τριών στρατηγικών αντιμετώπισης. Θα πρέπει να επισημανθεί πως ο λόγος που γίνεται χρήση ενός τόσο μεγάλου μέρους της θεωρίας της Horney αφορά, όπως αναφέρει και ο Boeree (2006, σελ. 92), το ότι «προσέφερε έναν διαφορετικό τρόπο θέασης της νευρώσης. Την αντιλήφθηκε ως κάτι πολύ πιο συνεχές με την κανονική ζωή από ότι οι προηγούμενοι θεωρητικοί».

4.4 ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΝΕΥΡΩΣΙΚΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

Η ψυχαναλυτική θεωρία της Horney, όπως αναλύεται στα έργα της “*Our Inner Conflicts*” (1945) και “*Neurosis and Human Growth*” (1950), πρότεινε πως οι άνθρωποι θα αμύνονταν στις εσωτερικές τους συγκρούσεις και αναταραχές με διάφορους συνδυασμούς τριών στρατηγικών: «κίνηση προς άλλα άτομα» (“Compliant Trend”), «κίνηση εναντίων άλλων ατόμων» (“Aggressive Trend”) ή/και «μακριά από άλλα άτομα» (“Detached Trend”). Θεώρησε, επίσης, πως αυτοί οι μηχανισμοί αντιμετώπισης του «βασικού άγχους» δεν αποτελούσαν «ad hoc άμυνες», αλλά μπορούσαν να διαμορφωθούν ως χρόνια χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τα οποία ονόμασε «νευρωτικές τάσεις». Στη θεωρία της ανέφερε περεταίρω πως οι υγιείς ενήλικες δύναται να λειτουργούν ελεύθερα και ευέλικτα και στις τρεις παραπάνω νευρωτικές διαστάσεις, ενώ οι «νευρωτικοί ενήλικες» είναι δυνατό να κρυσταλλωθούν ή να σταθεροποιηθούν κατά μήκος μίας ενιαίας διάστασης.

Σύμφωνα με τη συγγραφέα, ο «Συμμορφούμενος» ή «Συμβατικός Τύπος» (“Compliant Type”) λύνει το ζήτημα του «βασικού άγχους» μέσω της «μετακίνησης προς άλλους ανθρώπους». Έχουν προταθεί διάφορες ονομασίες για αυτόν τον τύπο νευρώσης, πέρα από τον όρο «συμμόρφωση» και «στρατηγική κίνησης προς άλλους ανθρώπους». Μερικές από αυτές αφορούν τους όρους της «φλεγματικής προσωπικότητας» ή της «νεύρωσης της αγάπης», τους οποίους πρότεινε ο Adler (1912). Η τάση συμμόρφωσης, όπως αναφέρει η Horney (1950) έγινε γνωστή και ως «αυτό-εξουδετερωμένη λύση» με ενδοψυχικές ανάγκες βοήθειας, εξάρτησης και αγάπης. Βασική ρήση αυτού του νευρωτικού τύπου είναι η εξής: «Αν μπορώ να σε κάνω να με αγαπήσεις, δεν θα με πληγώσεις». Πρότεινε πως αυτοί οι άνθρωποι παρουσιάζουν μία έντονη ανησυχία και ανάγκη για στοργή και έγκριση από άλλα άτομα και ιδιαίτερα μία επιτακτική ανάγκη για «συντρόφους». Οι νευρωτικές πτυχές του «συμβατικού τύπου» περιλαμβάνουν ψυχαναγκασμό, αδιάκριτες τάσεις για

μετακίνηση προς άλλους ανθρώπους και έντονο άγχος ή και καταθλιπτικά συμπτώματα σε περίπτωση απογοήτευσης (Horney, 1945).

Η δεύτερη στρατηγική, κατά τη συγγραφέα, αφορά την «κίνηση εναντίων άλλων ανθρώπων». Άλλοι όροι για τον χαρακτηρισμό αυτού του τύπου νεύρωσης σχετίζονται με τον «Επιθετικό Τύπο» (“Aggressive Type”), τη «νεύρωση της κυριαρχίας» ή τη «χολερική προσωπικότητα», τους οποίους πρότεινε ο Adler (1912). Η επιθετική τάση έχει γίνει γνωστή ως η επεκτατική λύση για τις ανάγκες κυριαρχίας, επιδεξιότητας και αυτεπίγνωσης. Στην επιθετική στρατηγική αντιμετώπισης, ο επιθετικός τύπος εκφράζει το εξής: «Αν έχω δύναμη, κανένας δεν μπορεί να με πληγώσει». Σε αντίθεση με τον συμμορφούμενο τύπο, που θεωρεί αδιακρίτως τους περισσότερους ανθρώπους συμπαθητικούς, ο επιθετικός τύπος υποθέτει πως οι υπόλοιποι άνθρωποι είναι εχθρικοί, ενώ αναπαριστά στο μυαλό του τη ζωή ως έναν «συνεχή αγώνα», γι’ αυτό και κινείται εναντίον των άλλων υποκειμένων. Ο φόβος σε αυτή τη στρατηγική αντιμετώπισης του «βασικού άγχους» δεν θεωρείται παραδεκτός, ενώ, παράλληλα, αποκλείονται οι συναισθηματικές εμπλοκές με άλλα άτομα. Εμφανίζεται, στον κυριαρχικό τύπο, μία ροπή προς εκμετάλλευση άλλων ανθρώπων, ενώ οι σχέσεις που αναπτύσσουν οι νευρωσικοί με τους τελευταίους έχουν σκοπό αποκλειστικά τη βελτίωση της κατάστασης των επιθετικών. Ως πρωταρχική τους ανάγκη συνίσταται ο έλεγχος των άλλων και ο ανταγωνισμός μαζί τους, με σκοπό τη νίκη σε οποιαδήποτε εμπλοκή (Horney, 1945).

Η «στρατηγική της απόσυρσης» σχετίζεται με την «κίνηση μακριά από τους ανθρώπους». Στα γραπτά της κείμενα, η συγγραφέας έκανε χρήση και των όρων «απομάκρυνση» και «λύση παραίτησης», ώστε να περιγράψει όσο το δυνατόν πληρέστερα τον εν λόγω τύπο νεύρωσης. Συνδυάζεται με τον «Αποστασιοποιημένο Τύπο» (“Detached Type”), τη «νεύρωση της ελευθερίας» ή τη «μελαγχολική προσωπικότητα» του Adler (1912). Η αποστασιοποιημένη τάση αναφέρεται στη λύση παραίτησης, καθώς το άτομο ενσωματώνει την ανάγκη συναισθηματικής αποφυγής, που τη συνοδεύει η υπερευαισθησία προς οποιοδήποτε εξωτερικό εξαναγκασμό ή επιρροή. Μερικά άτομα διαπιστώνουν ότι ούτε η επιθετικότητα, αλλά ούτε και η συμμόρφωση εξαλείφουν την αντιληπτή από τα ίδια γονική αδιαφορία. Αντιθέτως, την εξαλείφουν αποσυρόμενα από τη συναισθηματική εμπλοκή με την οικογένειά τους, και τελικά γίνονται αυτάρκη. Γνωστή τους φράση είναι: «Αν αποσυρθώ, τίποτα δεν θα μπορεί να με βλάψει». Για αυτόν τον τύπο νεύρωσης, η Horney (1945) τόνισε πως δεν πρόκειται απλά για άτομα τα οποία επιθυμούν περιστασιακά να είναι μόνα τους. Ο «αποστασιοποιημένος τύπος» περιλαμβάνει ακόμη μία αποξένωση από τον ίδιο τον εαυτό, συμπεριλαμβανομένων της αποφυγής συναισθηματικών εμπειριών και έντονης αβεβαιότητας ως προς τα προσωπικά συναισθήματα. Όλοι οι άνθρωποι, που διαπνέονται από αυτόν τον τύπο νεύρωσης, εμφανίζουν ένα κοινό χαρακτηριστικό, το οποίο αναφέρεται στην ικανότητά τους να βλέπουν τον εαυτό τους και τους άλλους με ένα αντικειμενικό ενδιαφέρον. Με άλλα λόγια, χαρακτηρίζονται από συναισθηματική απεμπλοκή και παρουσιάζονται αμέτοχοι (Horney, 1945).

Η εν λόγω περιγραφή των τριών βασικών «νευρωτικών τάσεων» απεικονίζει ξεκάθαρα το τεκμήριο της συνέχειας κατά τη διάρκεια της ζωής και οι τύποι αυτοί δύναται να αντιπροσωπεύουν ακραίες μορφές φυσιολογικής συμπεριφοράς (Coolidge και συνεργάτες, 2015). Ο Paris (1994) ισχυρίστηκε ότι η έννοια της Horney για τις νευρώσεις θα μπορούσε να χαρακτηριστεί καλύτερα ως «διαταραχή προσωπικότητας» στη διαγνωστική ορολογία του «*Διαγνωστικού και Στατιστικού Εγχειριδίου Ψυχικών Διαταραχών*» (DMS III).

5 ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ, ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΝΕΥΡΩΣΕΙΣ

Η υπάρχουσα διαθέσιμη βιβλιογραφία δεν έχει προβεί σε επισταμένη μελέτη των σχέσεων μεταξύ της Τοξικής Ηγεσίας, του Νευρωτισμού και των Νευρώσεων. Ωστόσο, υφίστανται διάσπαρτες αναφορές σχετικά με τη συσχέτιση των υπό εξέταση μεταβλητών. Ειδικότερα, σε μελέτη που έλαβε χώρα από τον Green (2014) σε εκπαιδευτικά ιδρύματα, διαπιστώθηκε η ενδεχομένως θετική σχέση μεταξύ της Τοξικής Ηγεσίας και του Νευρωτισμού. Στην έρευνά του με τίτλο «Toxic Leadership in Educational Organizations», ο Green (2014) προέβη σε ταυτόχρονη ενσωματωμένη χρήση μεικτών μεθόδων ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης. Στο ποιοτικό σκέλος της έρευνάς του, τα δειγματοληπτικά στοιχεία της μελέτης κλήθηκαν να συμπληρώσουν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, με σκοπό την περιγραφή των τοξικών ηγετών με τους οποίους είχαν έρθει σε άμεση επαφή. Σχόλια όπως «ανασφαλής», «συχνές εναλλαγές στη διάθεση», «έλλειψη διαφάνειας», που υποδηλώνει την έλλειψη εμπιστοσύνης προς τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, ήταν εμφανή στην έρευνα του Green (2014). Από τη μετέπειτα ποιοτική ανάλυση των δεδομένων διαπιστώθηκε πως ένα από τα στοιχεία που προέκυψαν στην πλειονότητα των απαντήσεων ήταν ο Νευρωτισμός.

Στη μελέτη τους, οι Carswell, Sasso και Ross (2017) ανέφεραν ότι μεταξύ των κοινών χαρακτηριστικών που εντοπίζονται στο πρόσωπο ενός τοξικού ηγέτη ενυπάρχουν και οι νευρώσεις. Σε μία αυστηρά ψυχοδυναμική προσέγγιση, που υιοθετήθηκε από τους Kets de Vries και Miller (1984), έλαβε χώρα η περιγραφή των ηγετών που προκαλούν συστημική ζημία στους οργανισμούς τους υπό το πρίσμα διαφόρων ειδών νευρώσεων. Εξήγησαν, συγκεκριμένα, τον τρόπο με τον οποίο δύναται οι οργανισμοί να προσλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά ενός συγκεκριμένου τύπου νευρώσης, όπως αυτά ενσωματώνονται στο πρόσωπο του ηγέτη τους.

Σε έρευνα που πραγματοποίησαν ο Coolidge και οι συνεργάτες του (2008), με τίτλο «Personality and Individual Differences», διαπιστώθηκε πως ο Νευρωτισμός παρουσιάζει σημαντική θετική συσχέτιση με δύο από τις διαστάσεις της Κλίμακας Νευρώσεων (HCTI), όπως αυτή θα παρουσιαστεί παρακάτω, και, συγκεκριμένα, τη διάσταση του «Συμμορφούμενου» ή «Συμβατικού Τύπου» (“Compliant Type”) και τη διάσταση του «Επιθετικού Τύπου» (“Aggressive Type”).

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο Νευρωτισμός δύναται να φέρει ως αποτέλεσμα διαφόρων ειδών συναισθηματικές διαταραχές (Barlow και συνεργάτες, 2014). Τέτοιου είδους διαταραχές (Νευρώσεις) προέρχονται από αρνητικές προσωπικές εμπειρίες (Horney, 1945) και αποκρυσταλλώνονται, μεταξύ άλλων, ως προσωπικές ανάγκες για κυριαρχία και προσωπικό θαυμασμό, κοινωνική αναγνώριση και κύρος (ναρκισσισμός), χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της Τοξικής Ηγεσίας (Horney 1945 ; Padilla και συνεργάτες, 2007). Με αυτόν τον τρόπο, μπορούμε να διατυπώσουμε την υπόθεση πως ο Νευρωτισμός δύναται να οδηγήσει σε Νευρώσεις και οι τελευταίες, με τη σειρά τους, να επιδράσουν θετικά στην Τοξική Ηγεσία.

6 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Σκοπό της παρούσας έρευνας αποτελεί η μελέτη των σχέσεων μεταξύ της τοξικής ηγεσίας, του νευρωτισμού και των νευρώσεων στον εργασιακό χώρο. Με τη μεθοδολογία που υιοθετήθηκε, πραγματοποιήθηκε προσπάθεια συσχέτισης των παραπάνω μεταβλητών, με σκοπό τη διαπίστωση της επίδρασης των νευρωτικών συμπτωμάτων και νευρωσικών διαταραχών στο τοξικό στυλ ηγεσίας και την αξιολόγηση του μεγέθους της εν λόγω επίδρασης.

Για τη συλλογή των απαιτούμενων, για τη μελέτη, δεδομένων, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο προτιμήθηκε ως εργαλείο μέτρησης, λόγω της παροχής της δυνατότητας ταχείας συλλογής και εύκολης επεξεργασίας και ανάλυσης μεγάλου όγκου πληροφοριών. Παράλληλα, το παρόν εργαλείο μέτρησης είναι εύκολο στη δημιουργία του από τον εκάστοτε μελετητή, ενώ η δομή, που επιλέχθηκε, το καθιστά απλό και κατανοητό, ώστε να απαντηθεί από το δείγμα της έρευνας, διατηρώντας την ανωνυμία και τη συναίνεση επεξεργασίας των απαντήσεων. Η δημιουργία του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms και διανεμήθηκε ηλεκτρονικά, μέσω συνδέσμου, σε εργαζομένους επιχειρήσεων του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα.

Για τη διανομή του ερωτηματολογίου και τη συλλογή, των απαραίτητων για τη πραγμάτωση της έρευνας, παρατηρήσεων, επιλέχθηκε η μέθοδος της μη πιθανοτικής δειγματοληψίας και συγκεκριμένα της «δειγματοληψίας κρίσεως» ή «σκόπιμης δειγματοληψίας» (“judgement sampling”), κατά την οποία εφαρμόζεται συλλογή παρατηρήσεων, στις οποίες υπάρχει άμεση και εύκολη πρόσβαση, με κάποια επιλογή από τον μελετητή των μονάδων του δείγματος, έτσι ώστε να είναι περισσότερο αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού στόχου της έρευνας (εργαζόμενοι επιχειρήσεων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα). Όσοι εργαζόμενοι συμμετείχαν στην έρευνα είχαν στη διάθεσή τους είκοσι (20) ημέρες, προκειμένου να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο.

Η επεξεργασία και η ανάλυση των παρατηρήσεων πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος JASP (έκδοση 0.14), ώστε να διαπιστωθεί η συσχέτιση των μεταβλητών της μελέτης.

6.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το ερωτηματολόγιο, που δημιουργήθηκε για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης, αποτελείτο από τρεις (3) ενότητες. Αρχικά, ο ερωτώμενος είχε τη δυνατότητα δήλωσης επιθυμίας συμμετοχής στην

έρευνα και συναίνεσης επεξεργασίας των απαντήσεών του, βάσει του Κανονισμού Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2016/679), ο οποίος έχει τεθεί σε εφαρμογή στην ελληνική έννομη τάξη από τον Μάιο του 2018 (Κλειστή Ερώτηση τύπου «Ναι» ή «Όχι»). Επιλέγοντας την απάντηση «Ναι», εξασφαλιζόταν η συναίνεση για τη συμμετοχή του ερωτώμενου στη μελέτη και ο τελευταίος μεταφερόταν στην κύρια πλατφόρμα του ερωτηματολογίου για την καταγραφή και υποβολή των απαντήσεών του.

Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα, όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο. Στη δεύτερη ενότητα, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να εκφράσουν την άποψή τους, σκεπτόμενοι κάποιον προϊστάμενο ή εργοδότη τους (τωρινό ή παλαιότερο), σε μία 5-βάθμια κλίμακα Likert δεκαπέντε (15) προτάσεων, στην οποία οι απαντήσεις κλιμακώνονταν από το 1 έως το 5, με το 1 να αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ Απόλυτα» και το 5 στο «Συμφωνώ Απόλυτα». Στην τρίτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες στο δείγμα της έρευνας καλούνταν να εκφράσουν και πάλι την άποψή τους για κάποιον προϊστάμενο ή εργοδότη τους (τωρινό ή παλαιότερο), κάνοντας χρήση δύο (2) κλίμακων μέτρησης. Η πρώτη εξ' αυτών αφορούσε μία 5-βάθμια κλίμακα Τύπου Likert δέκα (10) προτάσεων, με το 1 να αντιστοιχεί στο «Καθόλου Αντιπροσωπευτικό» και το 5 στο «Πολύ Αντιπροσωπευτικό». Στη δεύτερη κλίμακα της τρίτης ενότητας, ο συμμετέχων κλήθηκε να εκφράσει τη γνώμη του, αναφορικά με την ύπαρξη και την ένταση ορισμένων χαρακτηριστικών και συμπεριφορών του προϊστάμενου ή εργοδότη του, σε μία 4-βάθμια κλίμακα Τύπου Likert πενήντα επτά (57) προτάσεων, με το 1 να αντιπροσωπεύει το «Σχεδόν Ποτέ» και το 4 το «Σχεδόν Πάντα» (Βλ. Παράρτημα 10.3 Ερωτηματολόγιο Έρευνας).

6.3 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

6.3.1 ΚΛΙΜΑΚΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ - TLS

Προκειμένου να διαπιστωθεί η ύπαρξη και η ένταση του τοξικού στυλ ηγεσίας εντός των επιχειρήσεων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, όπου έλαβε χώρα η έρευνα, έγινε χρήση της «Κλίμακας Τοξικής Ηγεσίας» (“Toxic Leadership Scale”) του Schmidt (2014). Στόχο της μελέτης του Schmidt (2008) αποτέλεσε η εμπειρική άντληση των διαστάσεων της τοξικής ηγεσίας, ώστε να δημιουργηθεί μία αξιόπιστη και έγκυρη κλίμακα μέτρησης του εν λόγω στυλ ηγεσίας. Στην αρχική έκδοση της κλίμακας του Schmidt (2008), η οποία παρουσιάστηκε στη διπλωματική του εργασία με τίτλο “*Development and Validation of the Toxic Leadership Scale*”, συμπεριλαμβάνονται τριάντα (30) προτάσεις, μέσω των οποίων πραγματοποιείται η ανάλυση της συμπεριφοράς του ηγέτη, σύμφωνα με πέντε (5) διαστάσεις του μοντέλου της τοξικής ηγεσίας. Οι εν λόγω διαστάσεις

αφορούν την «Αυτοπροβολή» [“Self-Promotion” – πέντε (5) προτάσεις], την «Καταχρηστική Εποπτεία» [“Abusive Supervision” – επτά (7) προτάσεις], την «Απρόβλεπτη Συμπεριφορά» [“Unpredictability” – επτά (7) προτάσεις], τον «Ναρκισσισμό» [“Narcissism” – πέντε (5) προτάσεις] και την «Αυταρχική Ηγεσία» [“Authoritarian Leadership” – έξι (6) προτάσεις]. Η *Κλίμακα Τοξικής Ηγεσίας* αποτελεί μία 6-βάθμια κλίμακα Likert, στην οποία το 1 αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ Απόλυτα» και το 6 αντιπροσωπεύει το «Συμφωνώ Απόλυτα».

Η παρούσα μελέτη, για τη μέτρηση της ύπαρξης και της έντασης της τοξικότητας, εντός των επιχειρήσεων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, βασίστηκε στη «*Συντομότερη Εκδοχή της Κλίμακας Μέτρησης της Τοξικής Ηγεσίας*» [Shortened Version of the Schmidt (2008) Toxic Leadership Scale], η οποία διαμορφώθηκε από τον Schmidt (2014) στο πλαίσιο της διατριβής του, με τίτλο “*An Examination of Toxic Leadership, Job Outcomes, and the Impact of Military Deployment*”. Λαμβανομένου υπόψη των αποτελεσμάτων της ανάλυσης παραγόντων της πρώτης του μελέτης (2008), ο Schmidt (2014) διαμόρφωσε μία κλίμακα Likert δεκαπέντε (15) προτάσεων – τρεις (3) προτάσεις για κάθε μία από τις πέντε (5) διαστάσεις του μοντέλου της τοξικής ηγεσίας που αναφέρθηκαν παραπάνω. Ενδεικτικά, κάποιες από τις προτάσεις της συντομότερης εκδοχής της κλίμακας μέτρησης της τοξικής ηγεσίας παρουσιάζονται ως ακολούθως: «Αλλάζει δραματικά τη συμπεριφορά του/ης όταν είναι παρών/ούσα κάποιος/α ανώτερος/η του/ης», «Θα προσφέρει βοήθεια μόνο σε άτομα που μπορούν να τον/ην βοηθήσουν να εξελιχθεί», «Δέχεται τα εύσημα για επιτυχίες που δεν ανήκουν σε εκείνον/η» (Βλ. Παράρτημα 10.3 Ερωτηματολόγιο Έρευνας). Για τη συλλογή των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκε 5-βάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ Απόλυτα» και το 5 στο «Συμφωνώ Απόλυτα».

Τόσο η αρχική εκδοχή (2008) της Κλίμακας Μέτρησης της Τοξικής Ηγεσίας [τριάντα (30) προτάσεις] όσο και η συντομότερη εκδοχή της [δεκαπέντε (15) προτάσεις] έχουν χρησιμοποιηθεί σε πληθώρα ερευνών αναφορικά με την Τοξική Ηγεσία, γεγονός που αποδεικνύει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της εν λόγω κλίμακας. Στην παρούσα μελέτη, όπως προαναφέρθηκε, έγινε χρήση της συντομότερης εκδοχής της κλίμακας (TLS) και πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος της αξιοπιστίας της μέσω του Προγράμματος JASP (έκδοση 0.14). Ειδικότερα, όπως απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα 6.3.1.1, με τίτλο «Αποτελέσματα Ελέγχου Αξιοπιστίας Κλίμακας Μέτρησης Τοξικής Ηγεσίας», ο δείκτης Cronbach’s alpha στην κλίμακα της τοξικής ηγεσίας ισούται με 0.948, καθιστώντας την απολύτως αξιόπιστη. Πέρα από τον έλεγχο της αξιοπιστίας της Κλίμακας Τοξικής Ηγεσίας, εξετάστηκε και η αξιοπιστία των διαστάσεων της εν λόγω κλίμακας. Συγκεκριμένα, όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα, όλες οι υποκλίμακες, που εμπεριέχονται στην Κλίμακα Τοξικής Ηγεσίας, διαθέτουν στην παρούσα μελέτη την απαιτούμενη αξιοπιστία: Αυτοπροβολή, $\alpha = 0.802$ · Καταχρηστική Εποπτεία, $\alpha = 0.850$ · Απρόβλεπτη Συμπεριφορά, $\alpha = 0.863$ · Ναρκισσισμός, $\alpha = 0.929$ · Αυταρχική Ηγεσία, $\alpha = 0.736$.

Πίνακας 6.3.1.1 Αποτελέσματα Ελέγχου Αξιοπιστίας Κλίμακας Μέτρησης Τοξικής Ηγεσίας

Τοξική Ηγεσία		Απρόβλεπτη Συμπεριφορά	
Estimate	Cronbach' a	Estimate	Cronbach' a
Point estimate	0.948	Point estimate	0.863
95% CI lower bound	0.937	95% CI lower bound	0.829
95% CI upper bound	0.957	95% CI upper bound	0.892

Αυτοπροβολή		Ναρκισσισμός	
Estimate	Cronbach' a	Estimate	Cronbach' a
Point estimate	0.802	Point estimate	0.929
95% CI lower bound	0.752	95% CI lower bound	0.911
95% CI upper bound	0.843	95% CI upper bound	0.944

Καταχρηστική Εποπτεία		Αυταρχική Ηγεσία	
Estimate	Cronbach' a	Estimate	Cronbach' a
Point Estimate	0.850	Point estimate	0.736
95% CI lower bound	0.812	95% CI lower bound	0.669
95% CI upper bound	0.881	95% CI upper bound	0.791

6.3.2 ΚΛΙΜΑΚΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΥ – BIG-FIVE FACTOR MARKERS

Προκειμένου να εξεταστεί η επίδραση του παράγοντα της προσωπικότητας του Νευρωτισμού στο τοξικό στυλ ηγεσίας, πραγματοποιήθηκε χρήση της Κλίμακας Μέτρησης «IPIP version of the Big Five Markers», η οποία αποτελείται είτε από πενήντα (50) είτε από εκατό (100) προτάσεις και δύναται να ληφθεί ελεύθερα από το διαδίκτυο για χρήση έρευνας. Στην τρέχουσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε η έκδοση των πενήντα (50) προτάσεων, που αποτελείται από δέκα (10) προτάσεις για καθέναν από τους Πέντε Μεγάλους Παράγοντες της Προσωπικότητας: «Εξωστρέφεια» [“Extraversion” (E)], «Προσήνεια» [“Agreeableness” (A)], «Ευσυνειδησία» [“Conscientiousness” (C)], «Συναισθηματική Σταθερότητα» ή «Νευρωτισμός» [“Emotional Stability” (ES) – “Neuroticism” (N)] και «Νοημοσύνη» [“Intellect” (I)].

Συγκεκριμένα, για τους σκοπούς της εν λόγω μελέτης, έγινε χρήση της υποκλίμακας του Νευρωτισμού, η οποία, όπως προαναφέρθηκε, εμπεριέχει δέκα (10) προτάσεις, μερικές από τις οποίες αφορούν τα εξής: «Αγχώνεται εύκολα», «Έχει συχνές εναλλαγές στη διάθεσή του/ης», «Συχνά αισθάνεται μελαγχολικά» (Βλ. Παράρτημα 10.3 Ερωτηματολόγιο Έρευνας). Για τη συλλογή των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να εκφράσουν την άποψή τους, σκεπτόμενοι κάποιον προϊστάμενο ή εργοδότη τους, χρησιμοποιώντας 5-βάθμια κλίμακα Τύπου Likert, όπου το 1 αντιστοιχεί στο «Καθόλου Αντιπροσωπευτικό» και το 5 αντιπροσωπεύει το «Πολύ Αντιπροσωπευτικό».

Λόγω του γεγονότος πως η Κλίμακα Μέτρησης «50-item IPIP version of the Big Five Markers» σχεδιάστηκε με σκοπό να μετράει εννοιολογικές δομές παρόμοιες με αυτές των υπάρχοντων μοντέλων προσωπικότητας, μία καίρια μορφή εγκυρότητας κρίνεται η συσχέτιση της εν λόγω κλίμακας με την κλίμακα στην οποία βασίστηκε. Με τον τρόπο αυτό, η εγκυρότητα της κλίμακας που χρησιμοποιήθηκε αποδεικνύεται από την ισχυρή συσχέτιση των στοιχείων της με τα αντίστοιχα της Κλίμακας Μέτρησης «Big-Five Factor Markers» (Goldberg, 1992). Εκτός του ελέγχου εγκυρότητας της Κλίμακας Μέτρησης Νευρωτισμού – Συναισθηματικής Σταθερότητας, έλαβε χώρα και η εξέταση της αξιοπιστίας της εν λόγω κλίμακας μέσω του Προγράμματος JASP (έκδοση 0.14). Ειδικότερα, όπως εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα 6.3.2.1 με τίτλο «Αποτελέσματα Ελέγχου Αξιοπιστίας Κλίμακας Μέτρησης Νευρωτισμού», η κλίμακα διαθέτει υψηλό δείκτη αξιοπιστίας (Cronbach' α = 0.878), γεγονός που την καθιστά απολύτως κατάλληλη προς χρήση στην παρούσα μελέτη.

Πίνακας 6.3.2.1 Αποτελέσματα Ελέγχου Αξιοπιστίας Κλίμακας Μέτρησης Νευρωτισμού

Νευρωτισμός	
Estimate	Cronbach' α
Point estimate	0.878
95% CI lower bound	0.854
95% CI upper bound	0.900

6.3.3 ΚΛΙΜΑΚΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΝΕΥΡΩΣΕΩΝ - HCTI

Προκειμένου να διαπιστωθεί η ύπαρξη και η ένταση της επίδρασης διαφορετικών τύπων νευρώσεων στο πρόσωπο ενός τοξικού ηγέτη εντός των επιχειρήσεων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, πραγματοποιήθηκε χρήση της Κλίμακας Μέτρησης «Horney – Coolidge Tridimensional Inventory» (HCTI) (Coolidge και συνεργάτες, 2001), η οποία δημιουργήθηκε με σκοπό την αντικειμενική μέτρηση των τριών νευρωτικών τύπων προσωπικότητας της Ψυχαναλύτριας Horney. Η Κλίμακα Μέτρησης HCTI είναι ένα μέτρο διαταραχής προσωπικότητας, το οποίο βασίζεται στη θεωρία της επαναστατικής, για την εποχή, ψυχαναλύτριας Horney (1885-1992), πολλά σημεία από τη θεωρία της οποίας αναφέρθηκαν παραπάνω [(Βλ. Κεφάλαιο 4: Νευρώσεις (Neuroses)]. Η Κλίμακα Μέτρησης HCTI, που παρουσιάστηκε από τον Coolidge και τους συνεργάτες του (2001) στην μελέτη τους με τίτλο “On the relationship between Karen Horney’s tripartite neurotic type theory and personality disorder features”, αποτελείται από πενήντα επτά (57) προτάσεις, μέσω των οποίων εντοπίζεται η εμφάνιση νευρώσεων, σύμφωνα με τις τρεις (3) διαστάσεις που ενσωματώνει η θεωρία της Horney. Συγκεκριμένα, οι τρεις (3) αυτές διαστάσεις αφορούν τη «Μετακίνηση προς άλλους ανθρώπους» ή τον «Συμβατικό Τύπο» (“Moving Toward Other”, “Compliant Type”) - δέκα εννέα (19) προτάσεις, την «Κίνηση εναντίον άλλων ανθρώπων» ή τον «Επιθετικό Τύπο» (“Moving Against Others”, “Aggressive Type”) - δέκα εννέα (19) προτάσεις, και την «Απομάκρυνση από τους άλλους» ή τον «Αποστασιοποιημένος Τύπο» (“Moving Away from Others”, “Detached Type”) - δέκα εννέα (19) προτάσεις.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η Κλίμακα Μέτρησης HCTI εμπεριέχει τρεις (3) διαστάσεις και ενσωματώνει πενήντα επτά (57) προτάσεις, ορισμένες από τις οποίες αφορούν τα εξής: «Είναι στοργικό άτομο», «Θεωρεί πως ο κόσμος είναι εχθρικός», «Προτιμάει να είναι μόνος/η του/ης» (Βλ. Παράρτημα 10.3 Ερωτηματολόγιο Έρευνας). Για τη συλλογή των απαραίτητων, για την έρευνα, τιμών των παρατηρήσεων, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να κρίνουν σε ποιο βαθμό περιγράφουν τα στοιχεία του μέτρου τη συμπεριφορά του προϊστάμενου ή εργοδότη τους (τωρινό ή παλαιότερο), μέσω μίας 4-βάθμιας κλίμακας μέτρησης Τύπου Likert, όπου το 1 αντιπροσωπεύει το «Σχεδόν Ποτέ» και το 4 το «Σχεδόν Πάντα».

Η Κλίμακα Μέτρησης HCTI είναι έγκυρη και αξιόπιστη. Στην παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας της εν λόγω κλίμακας μέτρησης και των υποκλιμάκων που αυτή εμπεριέχει. Ειδικότερα, όπως απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα 6.3.3.1, με τίτλο «Αποτελέσματα Ελέγχου Αξιοπιστίας Κλίμακας Μέτρησης Νευρώσεων», αποδεικνύεται η αξιοπιστία της Κλίμακας Μέτρησης Νευρώσεων (HCTI) (Cronbach’ $\alpha = 0.864$), αλλά και των διαστάσεων αυτής: Συμβατικός Τύπος, $\alpha = 0.804$ · Επιθετικός Τύπος, $\alpha = 0.786$ · Αποστασιοποιημένος Τύπος, $\alpha = 0.790$.

Πίνακας 6.3.3.1 Αποτελέσματα Ελέγχου Αξιοπιστίας Κλίμακας Μέτρησης Νευρώσεων

Νευρώσεις	
Estimate	Cronbach' a
Point estimate	0.864
95% CI lower bound	0.836
95% CI upper bound	0.888

Επιθετικός Τύπος	
Estimate	Cronbach' a
Point estimate	0.786
95% CI lower bound	0.744
95% CI upper bound	0.824

Συμβατικός Τύπος	
Estimate	Cronbach' a
Point estimate	0.804
95% CI lower bound	0.764
95% CI upper bound	0.838

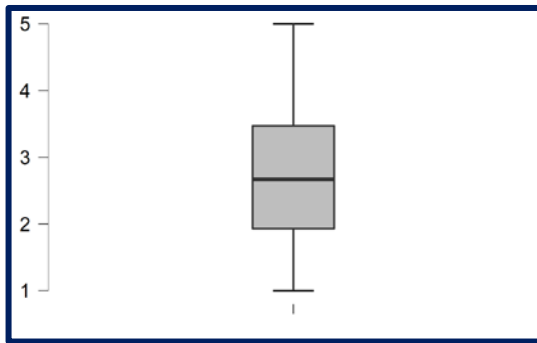
Αποστασιοποιημένος Τύπος	
Estimate	Cronbach' a
Point estimate	0.790
95% CI lower bound	0.748
95% CI upper bound	0.827

6.4 ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

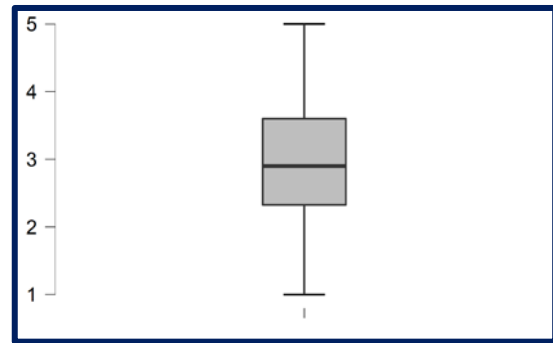
6.4.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΚΡΑΙΩΝ ΤΙΜΩΝ

Προκειμένου να διαπιστωθεί η ακεραιότητα των δεδομένων της μελέτης έλαβε χώρα ο έλεγχος ακραίων τιμών μέσω του Στατιστικού Προγράμματος JASP (έκδοση 0.14). Στην εν λόγω μελέτη εντοπίζονται ακραίες τιμές στην Κλίμακα Μέτρησης Νευρώσεων (HCTI) και συγκεκριμένα στις παρατηρήσεις 52 και 186 (Βλ. Γράφημα 6.4.1.3 Έλεγχος Ακραίων Τιμών Κλίμακας Μέτρησης Νευρώσεων). Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται μία τέτοια ακραία κατάσταση εξαρτάται από την αιτία. Στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν πραγματοποιήθηκε σφάλμα στην εισαγωγή ή τη συλλογή των δεδομένων. Η διαγραφή των ακραίων τιμών συνιστά μία αμφιλεγόμενη πρακτική, ειδικά σε μικρά σύνολα δεδομένων, που η κανονική κατανομή δεν μπορεί να υποτεθεί (Goss-Sampson, 2020) · οπότε και δεν συνίσταται στη συγκεκριμένη μελέτη. Η πρακτική που επιλέχθηκε αφορά τη διατήρηση των ακραίων τιμών στη μελέτη, αφού ακόμα και σε σύνολα δεδομένων κανονικά κατανεμημένων ενδέχεται να αναμένονται ακραίες τιμές.

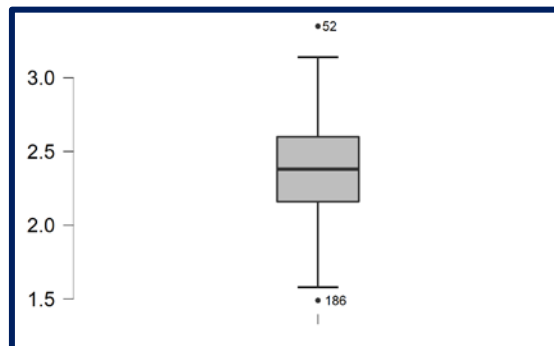
Γράφημα 6.4.1.1 Έλεγχος Ακραίων Τιμών Κλίμακας Μέτρησης Τοξικής Ηγεσίας



Γράφημα 6.4.1.2 Έλεγχος Ακραίων Τιμών Κλίμακας Μέτρησης Νευρωτισμού



Γράφημα 6.4.1.3 Έλεγχος Ακραίων Τιμών Κλίμακας Μέτρησης Νευρώσεων



6.4.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Λόγω του γεγονότος πως στην παρούσα μελέτη πραγματοποιούνται παραμετρικοί έλεγχοι και γίνεται μία σειρά από υποθέσεις, σχετικά με τα δεδομένα της έρευνας, κρίνεται σκόπιμος ο έλεγχος της παραβίασης των παραδοχών της κανονικότητας και της ομοσκεδαστικότητας (ή, διαφορετικά, ομοιογένειας διακύμανσης), ώστε να μην προκύψει δειγματοληπτικό σφάλμα στα δεδομένα.

Προκειμένου να ελέγξουμε την κανονικότητα των δεδομένων, υπολογίζουμε, αρχικά, αριθμητικά τη λοξότητα ή, διαφορετικά, ασυμμετρία και την κυρτότητα ή κύρτωση της κατανομής. Για να είναι κανονική η κατανομή, θα πρέπει και οι δύο παραπάνω τιμές να βρίσκονται κοντά στο μηδέν (0). Όπως παρατηρείται στον παρακάτω πίνακα, οι τιμές της ασυμμετρίας και της κυρτότητας αναφορικά με την τοξική ηγεσία δεν βρίσκονται κοντά στο μηδέν (0). Η θετική ασυμμετρία στις βαθμολογίες της Τοξικής Ηγεσίας ($Skewness = 0.260$) υποδηλώνει πως τα δεδομένα κατανέμονται περισσότερο προς τα αριστερά, δηλαδή η τιμή του αριθμητικού μέσου του δείγματος βρίσκεται δεξιά της κορυφής της καμπύλης της κατανομής. Εξετάζοντας την κυρτότητα της μεταβλητής της τοξικής ηγεσίας, παρατηρείται πως αυτή έχει αρνητικό πρόσημο ($Kurtosis = -0.754$). Η αρνητική κύρτωση συνεπάγεται πως η κατανομή εμφανίζει πλατύκυρτη καμπύλη, δηλαδή η μέγιστη

συχνότητα της μελέτης παρουσιάζεται σχετικά μικρή (Βλ. Γράφημα 6.4.2.1 Καμπύλη Κατανομής Κλίμακας Μέτρησης Τοξικής Ηγεσίας).

Για να προσδιορίσουμε τη σημασία της λοξότητας και της κυρτότητας, υπολογίζουμε τα z-scores για τη μεταβλητή της Τοξικής Ηγεσίας, διαιρώντας τις τιμές τους με τα σχετικά τυπικά σφάλματα. Η σημασία των z-scores έχει ως εξής: $p < 0.05$ εάν $z > 1.96$, $p < 0.01$ εάν $z > 2.58$ και $p < 0.001$ εάν $z > 3.29$ (Goss-Sampson, 2020). Από τον παρακάτω υπολογισμό συμπεραίνεται πως τα δεδομένα είναι σημαντικά κυρτά.

$$\text{Λοξότητα } Z_{TH} = 0.260 / 0.163 = 1.59$$

$$\text{Κυρτότητα } Z_{TH} = -0.754 / 0.325 = 2.32$$

Αναφορικά με τη δεύτερη μεταβλητή της μελέτης, εκείνη του Νευρωτισμού, παρατηρείται πως υφίσταται μία αρνητικά ασύμμετρη κατανομή των δεδομένων (Skewness = -0.159), δηλαδή ο δειγματικός μέσος βρίσκεται αριστερά της κορυφής της κατανομής. Εστιάζοντας στην κυρτότητα της εν λόγω κατανομής, παρατηρείται αρνητική κύρτωση (Kurtosis = -0.618), η οποία συνεπάγεται μία πλατύκυρτη καμπύλη κατανομής (Βλ. Γράφημα 6.4.2.2 Καμπύλη Κατανομής Κλίμακας Μέτρησης Νευρωτισμού). Υπολογίζοντας τα z-scores, προκύπτουν τα εξής:

$$\text{Λοξότητα } Z_N = -0.159 / 0.163 = 0.97$$

$$\text{Κυρτότητα } Z_N = -0.618 / 0.325 = 1.90$$

Τέλος, εξετάζοντας την ασυμμετρία και την κυρτότητα της μεταβλητής των Νευρώσεων, παρατηρείται αρνητική ασύμμετρη κατανομή (Skewness = -0.083), που συνεπάγεται πως ο δειγματικός μέσος βρίσκεται αριστερά της κορυφής της καμπύλης της κατανομής. Παράλληλα, η κατανομή εμφανίζει θετική κύρτωση (Kurtosis = 0.038) και εξαιτίας αυτού χαρακτηρίζεται ως λεπτόκυρτη, δηλαδή η μέγιστη συχνότητα της κατανομής είναι σχετικά υψηλή συγκριτικά με τις υπόλοιπες (Βλ. Γράφημα 6.4.2.3 Καμπύλη Κατανομής Κλίμακας Μέτρησης Νευρώσεων). Τα z-scores για τη μεταβλητή των Νευρώσεων έχουν ως εξής:

$$\text{Λοξότητα } Z_N = -0.083 / 0.163 = 0.50$$

$$\text{Κυρτότητα } Z_N = 0.038 / 0.325 = 0.11$$

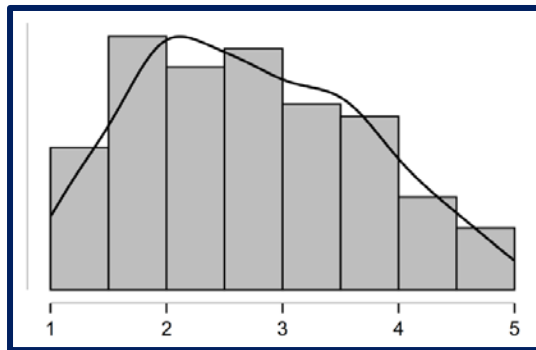
Ένας άλλος στατιστικός τρόπος που χρησιμοποιείται προκειμένου να ελεγχθεί η υπόθεση της κανονικότητας είναι το τεστ Shapiro-Wilk. Από τον παρακάτω πίνακα φαίνεται ότι τα δεδομένα της Κλίμακας Μέτρησης της Τοξικής Ηγεσίας δεν είναι κανονικά κατανομημένα. Ωστόσο, ο περιορισμός σε αυτήν την διαπίστωση είναι πως η δοκιμή δύναται να είναι προκατειλημμένη από το μέγεθος του δείγματος.

Πίνακας 6.4.2.1 Έλεγχος Ασυμμετρίας, Κορτότητας και Δοκιμή Shapiro-Wilk Κλιμάκων Μέτρησης Τοξικής Ηγεσίας, Νευρωτισμού και Νευρώσεων

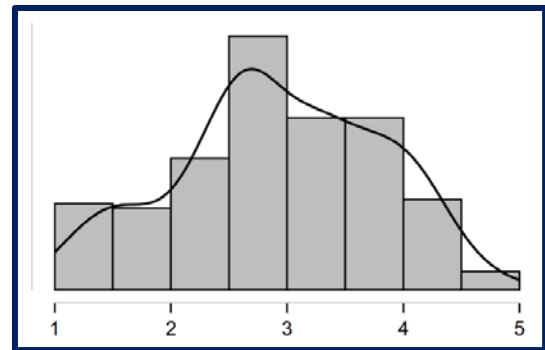
	Τοξική Ηγεσία	Νευρωτισμός	Νευρώσεις
Valid	222	222	222
Missing	0	0	0
Mean	2.729	2.928	2.374
Std. Deviation	0.967	0.885	0.322
Skewness	0.260	-0.159	-0.083
Std. Error of Skewness	0.163	0.163	0.163
Kurtosis	-0.754	-0.618	0.038
Std. Error of Kurtosis	0.325	0.325	0.325
Shapiro-Wilk	0.977	0.982	0.997
P-value of Shapiro-Wilk	< .001	0.006	0.957
Range	4.000	4.000	1.860
Minimum	1.000	1.000	1.490
Maximum	5.000	5.000	3.350

Οι παρακάτω γραφικές απεικονίσεις επιβεβαιώνουν τα όσα λέχθηκαν παραπάνω. Ειδικότερα, όπως παρατηρείται στο παρακάτω γράφημα κατανομής της Κλίμακας Μέτρησης της Τοξικής Ηγεσίας, τα δεδομένα κατανέμονται περισσότερο προς τα αριστερά, δηλαδή ο αριθμητικός μέσος αυτών βρίσκεται δεξιά της κορυφής της καμπύλης κατανομής. Παράλληλα, επιβεβαιώνεται γραφικά και η αρνητική κύρτωση, η οποία συνεπάγεται μία πλατύκυρτη κατανομή. Αναφορικά με την κατανομή της Κλίμακας Μέτρησης του Νευρωτισμού, παρατηρείται πως η τιμή του δειγματικού μέσου βρίσκεται αριστερά της καμπύλης κατανομής, αφού τα δεδομένα κατανέμονται περισσότερο προς τα αριστερά. Επιπλέον, επιβεβαιώνεται γραφικά η αρνητική κύρτωση της καμπύλης. Τέλος, από τη γραφική απεικόνιση της κατανομής της Κλίμακας Μέτρησης Νευρώσεων διαπιστώνεται η αρνητική ασυμμετρία των δεδομένων και η θετική κύρτωση, που συνεπάγεται μία λεπτόκυρτη καμπύλη κατανομής.

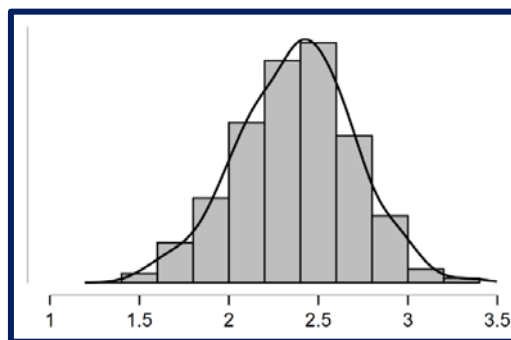
Γράφημα 6.4.2.1 Καμπύλη Κατανομής Κλίμακας Μέτρησης Τοξικής Ηγεσίας



Γράφημα 6.4.2.2 Καμπύλη Κατανομής Κλίμακας Μέτρησης Νευρωτισμού

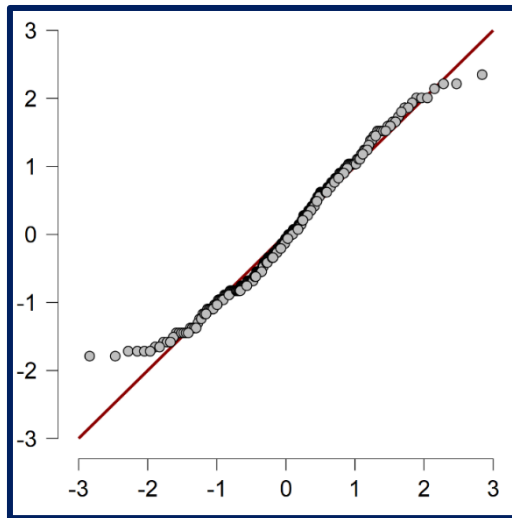


Γράφημα 6.4.2.3 Καμπύλη Κατανομής Κλίμακας Μέτρησης Νευρώσεων

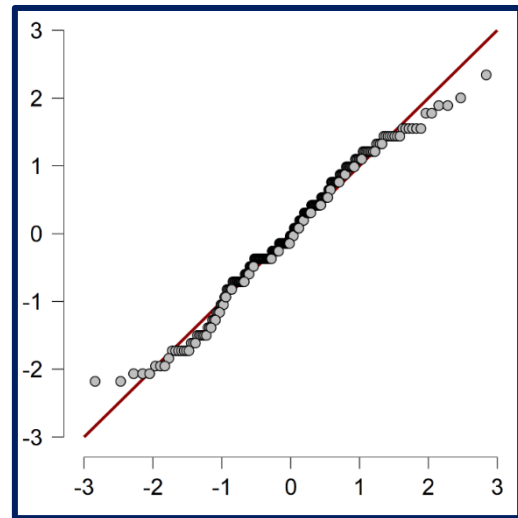


Έναν άλλο τρόπο γραφικού ελέγχου της κανονικότητας των δεδομένων αποτελεί η γραφική παράσταση Q-Q. Τα γραφήματα Q-Q απεικονίζουν το τεταρτημόριο των πραγματικών δεδομένων έναντι εκείνων που αναμένονταν για κανονική κατανομή (Goss-Sampson, 2020). Στο πρώτο γράφημα Q-Q, αναφορικά με την Κλίμακα Μέτρησης της Τοξικής Ηγεσίας, παρατηρείται μία ελαφριά ουρά των δεδομένων, γεγονός που επιβεβαιώνει πως τα δεδομένα είναι σημαντικά κυρτά. Στη γραφική απεικόνιση των δεδομένων της Κλίμακας Μέτρησης του Νευρωτισμού εμφανίζεται και πάλι μία μικρή ουρά. Ωστόσο, δεν επιβεβαιώνεται από τις παραπάνω αναλύσεις περί κανονικότητας η κυρτότητα των δεδομένων της εν λόγω μεταβλητής. Στη τρίτη γραφική παράσταση, όπου απεικονίζονται τα δεδομένα της Κλίμακας Μέτρησης των Νευρώσεων, παρατηρείται πως όλα τα σημεία βρίσκονται κοντά στη διαγώνια γραμμή αναφοράς, γεγονός που επιβεβαιώνει την κανονικότητα των δεδομένων.

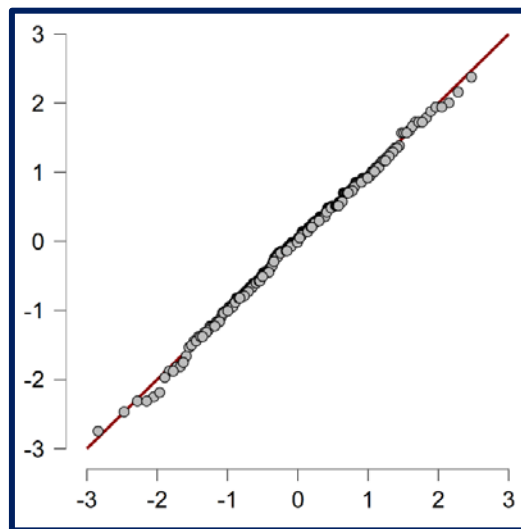
Γράφημα 6.4.2.4 Γραφική Παράσταση Q-Q Κλίμακας Μέτρησης Τοξικής Ηγεσίας



Γράφημα 6.4.2.5 Γραφική Παράσταση Q-Q Κλίμακας Μέτρησης Νευρωτισμού



Γράφημα 6.4.2.6 Γραφική Παράσταση Q-Q Κλίμακας Μέτρησης Νευρώσεων



6.4.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΟΜΟΣΚΕΔΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ Ή ΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

Το τεστ Levene χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της μηδενικής υπόθεσης ότι οι διακυμάνσεις σε διαφορετικές ομάδες είναι ίσες (Goss-Sampson, 2020). Από τη δοκιμή που πραγματοποιήθηκε στην εν λόγω μελέτη διαπιστώνεται πως στην Κλίμακα Μέτρησης των Νευρώσεων η τιμή δεν είναι στατιστικά σημαντική ($p = 0.806$), γεγονός που συνεπάγεται πως ισχύει η μηδενική υπόθεση, δηλαδή πως οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Αντιθέτως, για την Κλίμακα Μέτρησης της Τοξικής Ηγεσίας και την Κλίμακα Μέτρησης του Νευρωτισμού, οι τιμές είναι στατιστικά σημαντικές ($p = 0.041$ και $p = 0.036$), έτσι ώστε να διαπιστώνεται η ετεροσκεδαστικότητα των δεδομένων.

Πίνακας 6.4.3.1 Έλεγχος Ομοσκεδαστικότητας Δεδομένων (Levene' s Test)

	F	df	p
Τοξική Ηγεσία	4.219	1	0.041
Νευρωτισμός	4.469	1	0.036
Νευρώσεις	0.060	1	0.806

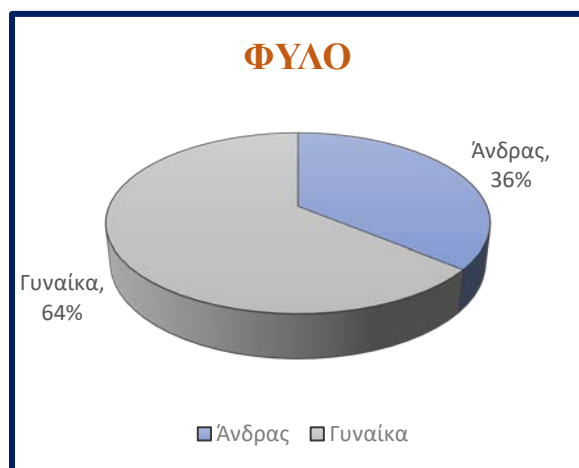
7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Το τελικό δείγμα της έρευνας προέκυψε από τη συλλογή διακοσίων είκοσι δύο παρατηρήσεων ($n = 222$), εκ των οποίων οι 143 (64%) προέρχονταν από τον γυναικείο πληθυσμό και οι 79 (36%) από τον ανδρικό πληθυσμό (Βλ. Γράφημα 7.1.1 Φύλο Δείγματος).

Η ηλικία των συμμετεχόντων στο δείγμα κυμαινόταν από τα είκοσι (20) έως και τα εξήντα πέντε (65) έτη, με μέσο όρο τα τριάντα τρία (33) περίπου έτη (Βλ. Πίνακας 7.1.1 Ηλικία Δείγματος).

Γράφημα 7.1.1 Φύλο Δείγματος

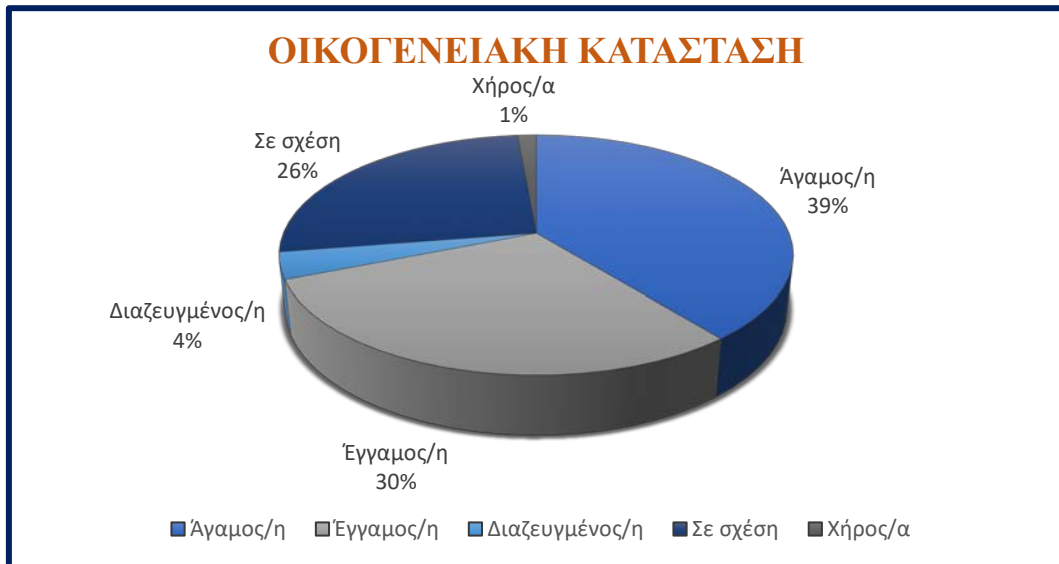


Πίνακας 7.1.1 Ηλικία Δείγματος

	Ηλικία
Valid	222
Missing	0
Mean	32.703
Std. Deviation	10.905
Range	45.000
Minimum	20.000
Maximum	65.000

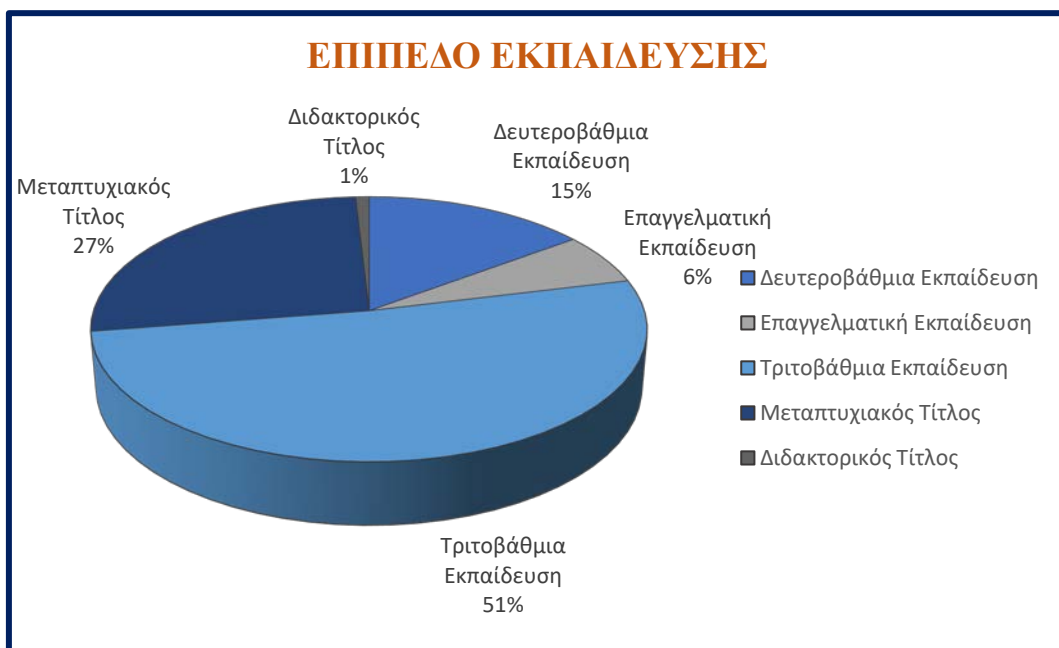
Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των δειγματοληπτικών μονάδων, το μεγαλύτερο μέρος αφορούσε τους «Άγαμους», με ποσοστό 39,2% επί του συνόλου του δείγματος, ενώ ακολουθούσαν οι «Έγγαμοι», με ποσοστό 29,7%. Το υπόλοιπο μέρος του δείγματος δήλωσαν «Σε σχέση» (26,1%), «Διαζευγμένοι» (3,6%) και «Χήροι» (1,4%) (Βλ. Γράφημα 7.1.2 Οικογενειακή Κατάσταση Δείγματος).

Γράφημα 7.1.2 Οικογενειακή Κατάσταση Δείγματος



Παράλληλα, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στη μελέτη να αναφέρουν στοιχεία σχετικά με το επίπεδο της εκπαίδευσής τους και την εργασιακή τους εμπειρία. Ειδικότερα, το 51% των δειγματοληπτικών μονάδων ανέφεραν «Απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης». Ακολούθησαν με ποσοστό 27% οι «Κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου», ενώ το 15% δήλωσαν «Απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης», το 6% «Απόφοιτοι Επαγγελματικής Εκπαίδευσης» και το 1% «Κάτοχοι Διδακτορικού Τίτλου» (Βλ. Γράφημα 7.1.3 Επίπεδο Εκπαίδευσης Δείγματος).

Γράφημα 7.1.3 Επίπεδο Εκπαίδευσης Δείγματος



Πίνακας 7.1.2 Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας Δείγματος

	Εργασιακή Εμπειρία
Valid	222
Missing	0
Mean	11.052
Std. Deviation	9.935
Range	47.000
Minimum	0.000
Maximum	47.000

Τέλος, η συνολική εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων στο δείγμα κυμαινόταν από μηδέν (0) έως και σαράντα επτά (47) έτη, με μέσο όρο αυτών τα έντεκα (11) έτη (Βλ. Πίνακας 7.1.2 Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας Δείγματος).

7.2 ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Όπως προαναφέρθηκε, στη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου της έρευνας, ζητήθηκε από τις δειγματοληπτικές μονάδες της μελέτης να εκφράσουν την άποψή τους, αναφορικά με έναν προϊστάμενο ή εργοδότη τους (τωρινό ή παλαιότερο), πραγματοποιώντας χρήση της Κλίμακας Μέτρησης Τοξικής Ηγεσίας (TLS) (Schmidt, 2014). Οι απαντήσεις στις δεκαπέντε (15) προτάσεις της κλίμακας δίνονταν μέσω μίας 5-βάθμιας κλίμακας Likert, ούτως ώστε να κλιμακώνονται από το 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως το 5 (Συμφωνώ Απόλυτα). Μέσω των απαντήσεων των συμμετεχόντων στη μελέτη, δόθηκε η δυνατότητα να διαπιστωθεί η πιθανότητα ύπαρξης και η ένταση βίωσης τοξικών συμπεριφορών στον εργασιακό χώρο από μέρους των εργαζομένων.

Κάνοντας χρήση των εργαλείων της περιγραφικής στατιστικής και σύμφωνα με τα όσα δήλωσαν οι ερωτηθέντες, παρατηρείται πως λαμβάνουν χώρα τοξικές συμπεριφορές από πλευράς των προϊσταμένων / εργοδοτών του δημοσίου ή / και του ιδιωτικού τομέα, αλλά η ένταση των εν λόγω συμπεριφορών κλιμακώνεται σε ένα ελάχιστο έως και μέτριο επίπεδο (mean = 2.729). Έπειτα και από τη διερεύνηση των διαστάσεων της Κλίμακας Μέτρησης Τοξικής Ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά, που δηλώθηκε από το δείγμα της έρευνας πως ενσωματώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό οι ηγέτες, αφορούν τον «Ναρκισσισμό» (“Narcissism”) (mean = 2.958) και την «Αυταρχική Ηγεσία» (“Authoritarian Leadership”) (mean = 2.926). Παράλληλα, φαίνεται πως υπάρχει διασπορά απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα για την ένταση της τοξικής ηγεσίας στον χώρο εργασίας, αφού η τυπική απόκλιση των υπό εξέταση μεταβλητών κυμαίνεται από 0.966 έως 1.263 και το εύρος των απαντήσεων ισούται με 4.000 (Βλ. Πίνακας 7.2.1 Παρουσία Τοξικής Ηγεσίας).

Πίνακας 7.2.1 Παρουσία Τοξικής Ηγεσίας

	Τοξική Ηγεσία	Αυτοπροβολή	Καταχρηστική Εποπτεία	Απρόβλεπτη Συμπεριφορά	Ναρκισσισμός	Αυταρχική Ηγεσία
Valid	222	222	222	222	222	222
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2.729	2.656	2.520	2.587	2.958	2.926
Std. Deviation	0.967	1.080	1.113	1.117	1.263	0.966
Range	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Minimum	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

7.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί μία περισσότερο διεξοδική ανάλυση της πρώτης μεταβλητής της μελέτης, ήτοι της τοξικής ηγεσίας, ακολουθεί η περιγραφική απεικόνιση των απαντήσεων του δείγματος για την εν λόγω μεταβλητή, λαμβάνοντας υπόψη τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα οποία κλήθηκαν να καταγράψουν οι συμμετέχοντες στο δείγμα της έρευνας.

α) Τοξική Ηγεσία και Φύλο

Αναφορικά με το Φύλο των εργαζομένων, διαφαίνεται από τον παρακάτω πίνακα 7.2.1.1 πως τόσο το ανδρικό όσο και το γυναικείο φύλο έχουν βιώσει σε μέτριο επίπεδο τοξικές συμπεριφορές στον χώρο εργασίας τους. Το γυναικείο φύλο (mean = 2.796), μάλιστα, σε σύγκριση με το ανδρικό (mean = 2.609), φαίνεται να έχει έρθει αντιμέτωπο με ελάχιστα μεγαλύτερη ένταση των εν λόγω συμπεριφορών. Οι διαστάσεις της Κλίμακας Τοξικής Ηγεσίας φαίνεται να επιβεβαιώνουν την παραπάνω διαπίστωση, αφού, σε σχεδόν όλες τις υποκλίμακες, οι γυναίκες διατηρούν μία ελάχιστα μεγαλύτερη εμπειρία βίωσης τοξικών συμπεριφορών, με εξαίρεση τη διάσταση της «Καταχρηστικής Εποπτείας» (“Abusive Supervision”) (mean = 2.602 έναντι mean = 2.371) και του «Ναρκισσισμού» (“Narcissism”) (mean = 3.091 έναντι mean = 2.717), όπου δύναται να γίνει περισσότερο αντιληπτή η διαφορά μεταξύ των δύο φύλων (Βλ. Πίνακας 7.2.1.1 Τοξική Ηγεσία και Φύλο).

Πίνακας 7.2.1.1 Τοξική Ηγεσία και Φύλο

	Τοξική Ηγεσία		Αυτοπροβολή		Καταχρηστική Εποπτεία		Απρόβλεπτη Συμπεριφορά		Ναρκισσισμός		Αυταρχική Ηγεσία	
	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας
Valid	143	79	143	79	143	79	143	79	143	79	143	79
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.796	2.609	2.657	2.653	2.602	2.371	2.681	2.418	3.091	2.717	2.949	2.886
Std. Deviation	1.014	0.867	1.104	1.041	1.148	1.038	1.174	0.992	1.299	1.163	1.007	0.890
Range	4.000	3.540	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.670	4.000	4.000	4.000	4.000
Minimum	1.000	1.130	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	4.670	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.670	5.000	5.000	5.000	5.000

β) Τοξική Ηγεσία και Ηλικία

Όσον αφορά τη σχέση της Τοξικής Ηγεσίας και της Ηλικίας των εργαζομένων που συμμετείχαν στη μελέτη, έπειτα από την ταξινόμηση της δεύτερης μεταβλητής σε ηλικιακές κατηγορίες ανά δέκα (10) έτη, μέσω των εργαλείων της περιγραφικής στατιστικής, δύναται να διαπιστωθεί πως η ηλικιακή κατηγορία 60-69 έχει βιώσει μεγαλύτερη ένταση τοξικών συμπεριφορών στον εργασιακό χώρο σε σχέση με τις υπόλοιπες ηλικιακές κατηγορίες, ξεπερνώντας, μάλιστα, το μέτριο επίπεδο βίωσης των συμπεριφορών αυτών σε όλες τις διαστάσεις της Κλίμακας Τοξικής Ηγεσίας. Αναφορικά με τις υπόλοιπες ηλικιακές κατηγορίες, φαίνεται πως κινούνται σε ένα ελάχιστο έως και μέτριο επίπεδο βίωσης των υπό εξέταση συμπεριφορών (Βλ. Παράρτημα 10.2: Γράφημα 10.2.1 Τοξική Ηγεσία και Ηλικιακές Κατηγορίες).

γ) Τοξική Ηγεσία και Οικογενειακή Κατάσταση

Από την εξέταση της Τοξικής Ηγεσίας με γνώμονα την Οικογενειακή Κατάσταση των εργαζομένων προκύπτει σε ένα γενικό πλαίσιο πως οι «Έγγαμοι» βιώνουν σε μεγαλύτερο, αν και μέτριας έντασης, βαθμό τοξικές συμπεριφορές στον χώρο εργασίας. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα όσα δήλωσαν οι συμμετέχοντες στη μελέτη, οι «Έγγαμοι» έχουν μεγαλύτερη εμπειρία σε τοξικές συμπεριφορές (mean = 2.850), ακολουθούν οι «Άγαμοι» (mean = 2.765), εκείνοι που βρίσκονται «Σε σχέση» (mean = 2.580), οι «Διαζευγμένοι» (mean = 2.550) και, τέλος, οι «Χήροι» (mean = 2.377). Η παραπάνω διαπίστωση φαίνεται πως επιβεβαιώνεται και από την εξέταση των υποκλιμάκων της Κλίμακας Τοξικής Ηγεσίας, με εξαίρεση τη διάσταση της «Καταχρηστικής Εποπτείας» (“Abusive Supervision”), στην οποία οι συμμετέχοντες που δήλωσαν «Χήροι» εμφανίζουν μεγαλύτερη εμπειρία σε συμπεριφορές καταχρηστικής εποπτείας (mean = 2.667).

Ακολουθούν οι «Έγγαμοι» (mean = 2.621), οι «Άγαμοι» (mean = 2.613), οι «Διαζευγμένοι» (mean = 2.459) και, τέλος, εκείνοι που δήλωσαν πως βρίσκονται «Σε σχέση» (mean = 2.265). Ακόμα μία, σε μικρότερο βαθμό, εξαίρεση αποτελεί η υποκλίμακα της «Απρόβλεπτης Συμπεριφοράς» (“Unpredictability”), στην οποία μεγαλύτερη ένταση της εν λόγω τοξικής συμπεριφοράς δήλωσαν οι «Έγγαμοι» (mean = 2.753) και οι «Άγαμοι» (mean = 2.586), ενώ ακολούθησαν οι «Χήροι» (mean = 2.443), εκείνοι που βρίσκονται «Σε σχέση» (mean = 2.442), και τέλος οι «Διαζευγμένοι» (mean = 2.334), στο πρόσωπο των οποίων φαίνεται να μην εμφανίζεται σε μεγάλο βαθμό απρόβλεπτη συμπεριφορά από μέρους των προϊσταμένων (Βλ. Παράρτημα 10.1: Πίνακας 10.1.1 Τοξική Ηγεσία και Οικογενειακή Κατάσταση).

δ) Τοξική Ηγεσία και Επίπεδο Εκπαίδευσης

Από τη μελέτη της Τοξικής Ηγεσίας σε σχέση με το Επίπεδο Εκπαίδευσης που δήλωσαν οι δειγματοληπτικές μονάδες της μελέτης, παρατηρείται πως τα αποτελέσματα, σε ένα γενικό πλαίσιο, δεν αντικατοπτρίζουν κάποια αναλογική ή αντιστρόφως ανάλογη σχέση. Το παραπάνω σχετίζεται με το ότι οι «Κάτοχοι Διδακτορικού Διπλώματος» δηλώνουν μεγαλύτερη εμπειρία στην τοξικότητα της ηγεσίας, αν και μέτριας έντασης (mean = 3.035), ενώ ακολουθούν οι «Απόφοιτοι Επαγγελματικής Εκπαίδευσης» (mean = 3.028) και οι «Απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης» (mean = 2.775). Σχετικά με τις διαστάσεις της Κλίμακας Τοξικής Ηγεσίας, οι «Κάτοχοι Διδακτορικού Διπλώματος» εμφανίζουν και πάλι μεγαλύτερο επίπεδο βίωσης τοξικών συμπεριφορών, με εξαίρεση τη διάσταση της «Καταχρηστικής Εποπτείας» (“Abusive Supervision”), που διακατέχουν τον μικρότερο, με διαφορά από τις υπόλοιπες κατηγορίες, μέσο όρο (mean = 2.165). Κρίσιμο κρίνεται να αναφερθεί πως στις υποκλίμακες του «Ναρκισσισμού» (“Narcissism”) και της «Αυταρχικής Ηγεσίας» (“Authoritarian Leadership”) εμφανίζονται οι μεγαλύτεροι μέσοι όροι, οι οποίοι σε ορισμένες περιπτώσεις, μάλιστα, συνεπάγονται σχεδόν υψηλά επίπεδα τοξικών συμπεριφορών (Βλ. Παράρτημα 10.1: Πίνακας 10.1.2 Τοξική Ηγεσία και Επίπεδο Εκπαίδευσης).

ε) Τοξική Ηγεσία και Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας

Εστιάζοντας στη σχέση μεταξύ Τοξικής Ηγεσίας και Συνολικών Ετών Εργασιακής Εμπειρίας, παρατηρήθηκε πως η κατηγορία 20-30 έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας έχει έρθει αντιμέτωπη με υψηλότερης έντασης επίπεδα τοξικών συμπεριφορών σε όλες τις διαστάσεις της Κλίμακας Τοξικής Ηγεσίας, με εξαίρεση τη διάσταση της «Αυτοπροβολής» (“Self – Promotion”), που η κατηγορία 40-50 έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας εμφανίζει τον μεγαλύτερο μέσο όρο σε

σύγκριση με τις υπόλοιπες κατηγορίες (mean = 3.33) (Βλ. Παράρτημα 10.2: Γράφημα 10.2.2 Τοξική Ηγεσία και Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας).

7.3 ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΣ

Πίνακας 7.3.1 Παρουσία Νευρωτισμού

	Νευρωτισμός
Valid	222
Missing	0
Mean	2.928
Std. Deviation	0.885
Range	4.000
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στην τρίτη ενότητα του εργαλείου μέτρησης ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να εκφράσουν την άποψή τους αναφορικά με την ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών και συμπεριφορών από μέρους του προϊστάμενου / εργοδότη τους, σε μία 5-βάθμια κλίμακα δέκα (10) προτάσεων, όπου το 1 αντιστοιχούσε στο «Καθόλου Αντιπροσωπευτικό» και το 5 στο «Πολύ Αντιπροσωπευτικό». Μέσω των απαντήσεών τους, οι συμμετέχοντες στην έρευνα εξέφρασαν τη γνώμη τους, αναφορικά με την παρουσία του παράγοντα της προσωπικότητας του «Νευρωτισμού» (“Neuroticism”) στο πρόσωπο του προϊσταμένου τους.

Αυτό που παρατηρήθηκε είναι πως οι συμμετέχοντες στη μελέτη δήλωσαν πως ο Νευρωτισμός υφίσταται σε ένα μέτριο επίπεδο στο πρόσωπο του προϊσταμένου / εργοδότη (mean = 2.928). Παράλληλα, φαίνεται πως υπάρχει διασπορά των απαντήσεων των δειγματοληπτικών στοιχείων, αφού η τυπική απόκλιση ισούται με 0.885 και το εύρος των απαντήσεων με 4.000 (Βλ. Πίνακας 7.3.1 Παρουσία Νευρωτισμού).

7.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

α) Νευρωτισμός και Φύλο

Πίνακας 7.3.1.1 Νευρωτισμός και Φύλο

	Νευρωτισμός	
	Γυναίκα	Άνδρας
Valid	143	79
Missing	0	0
Mean	2.972	2.848
Std. Deviation	0.925	0.805
Range	4.000	3.700
Minimum	1.000	1.000
Maximum	5.000	4.700

Αυτό που διαπιστώθηκε από την ανάλυση του Νευρωτισμού σε σχέση Φύλο των εργαζομένων είναι πως το γυναικείο φύλο έχει βιώσει σε ελάχιστα μεγαλύτερο βαθμό νευρωτικές συμπεριφορές από μέρους του προϊσταμένου / εργοδότη, σε σύγκριση με το ανδρικό (mean = 2.972 έναντι mean = 2.848), αν και στις δύο περιπτώσεις η εμπειρία σε νευρωτικά χαρακτηριστικά κινείται σε ένα ελάχιστο έως και μέτριο επίπεδο έντασης (Βλ. Πίνακας 7.3.1.1 Νευρωτισμός και Φύλο).

β) Νευρωτισμός και Ηλικία

Εστιάζοντας στη σχέση μεταξύ Νευρωτισμού και Ηλικιακής Κατηγορίας των συμμετεχόντων στη μελέτη και κάνοντας χρήση των εργαλείων της περιγραφικής στατιστικής, διαπιστώθηκε πως η ηλικιακή κατηγορία 60-69 κρίνει πως στο πρόσωπο του προϊσταμένου / εργοδότη εμπίπτουν σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά του Νευρωτισμού (mean = 3.70), ενώ οι υπόλοιπες κατηγορίες θεωρούν πως τα εν λόγω χαρακτηριστικά εμφανίζονται σε ένα μέτριο επίπεδο στην προσωπικότητα του ηγέτη τους, με τον μικρότερο μέσο όρο να εντοπίζεται στην ηλικιακή ομάδα 50-59 (mean = 2.71) (Βλ. Παράρτημα 10.2: Γράφημα 10.2.3 Νευρωτισμός και Ηλικιακές Κατηγορίες).

γ) Νευρωτισμός και Οικογενειακή Κατάσταση

Εξετάζοντας τον Νευρωτισμό με γνώμονα την Οικογενειακή Κατάσταση των δειγματοληπτικών στοιχείων, διαπιστώθηκε πως οι «Άγαμοι» (mean = 3.038) και οι «Έγγαμοι» (mean = 2.956) ήταν εκείνοι που δήλωσαν μεγαλύτερη εμπειρία, αν και μέτριας έντασης, σε νευρωτικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές των προϊσταμένων / εργοδοτών τους. Έπονται εκείνοι που βρίσκονται «Σε σχέση» (mean = 2.834), οι «Διαζευγμένοι» (mean = 2.513) και, τέλος, οι «Χήροι» (mean = 2.033) (Βλ. Παράρτημα 10.1: Πίνακας 10.1.3 Νευρωτισμός και Οικογενειακή Κατάσταση).

δ) Νευρωτισμός και Επίπεδο Εκπαίδευσης

Από την εστίαση στη σχέση μεταξύ Νευρωτισμού και Επιπέδου Εκπαίδευσης των εργαζομένων, προέκυψε πως και πάλι οι «Κάτοχοι Διδακτορικού Διπλώματος» δήλωσαν υψηλότερα επίπεδα βίωσης νευρωτικής συμπεριφοράς από μέρους των προϊσταμένων / εργοδοτών τους (mean = 3.450). Ωστόσο, δεν φαίνεται να ακολουθείται μία αναλογική σχέση μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών, αφού ο αμέσως επόμενος μεγαλύτερος δειγματικός μέσος εντοπίζεται στους «Απόφοιτους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης» (mean = 3.176), ενώ ακολούθησαν οι «Απόφοιτοι Επαγγελματικής Εκπαίδευσης» (mean = 3.050), οι «Κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου» (mean = 2.897) και, τέλος, οι «Απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης» (mean = 2.848) (Βλ. Παράρτημα 10.1: Πίνακας 10.1.4 Νευρωτισμός και Επίπεδο Εκπαίδευσης).

ε) Νευρωτισμός και Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας

Η σχέση μεταξύ Νευρωτισμού και Συνολικών Ετών Εργασιακής Εμπειρίας των συμμετεχόντων στο δείγμα της έρευνας δεν φαίνεται να ακολουθεί, τουλάχιστον περιγραφικά, κάποια θετική ή αρνητική σχέση ούτε και σε αυτήν την περίπτωση, καθώς τα δειγματοληπτικά στοιχεία εργασιακής εμπειρίας 40-50 έτη εμφάνισαν τον μεγαλύτερο αριθμητικό μέσο (mean = 3.30) και ακολούθησαν τα άτομα συνολικής εργασιακής εμπειρίας 10-20 έτη (mean = 3.07). Θα πρέπει να επισημανθεί πως, και σε αυτήν την περίπτωση, ο νευρωτισμός, στον εργασιακό χώρο, κυμαίνεται σε ένα ελάχιστο έως και μέτριο επίπεδο (Βλ. Παράρτημα 10.2: Γράφημα 10.2.4 Νευρωτισμός και Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας).

7.4 ΝΕΥΡΩΣΕΙΣ

Στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε, επίσης, από τους ερωτώμενους να εκφράσουν την άποψή τους αναφορικά με την ύπαρξη και την ένταση νευρωσικών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών στο πρόσωπο του προϊσταμένου / εργοδότη τους. Οι απαντήσεις δίνονταν μέσω μίας 4-βάθμιας κλίμακας Τύπου Likert, όπου το 1 αντιπροσωπεύει το «Σχεδόν Ποτέ» και το 4 αντιστοιχεί στο «Σχεδόν Πάντα». Μέσω των δεδομένων, που συλλέχθηκαν, δίνεται η δυνατότητα διαπίστωσης της παρουσίας και της έντασης νευρωσικών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών στον εργασιακό χώρο.

Ειδικότερα, προβαίνοντας σε χρήση των εργαλείων της περιγραφικής στατιστικής, προκύπτει πως η παρουσία νευρώσεων στον εργασιακό χώρο κυμαίνεται σε μέτριο έως και υψηλό επίπεδο (mean = 2.374), όπως διαφαίνεται και από την εξέταση των διαστάσεων της Κλίμακας Μέτρησης

Νευρώσεων (HCTI). Σύμφωνα, επίσης, με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, διαπιστώνεται, τουλάχιστον περιγραφικά, πως υφίσταται μεγαλύτερη ένταση του «Συμβατικού» (“Compliant Type”) και του «Επιθετικού Τύπου» (“Aggressive Type”) νευρωτικών ανθρώπων (mean = 2.479 και mean = 2.468), σε σύγκριση με τον «Αποστασιοποιημένο Τύπο» (“Detached Type”), που εμφανίζει μικρότερο δειγματικό μέσο όρο (mean = 2.177) (Βλ. Πίνακας 7.4.1 Παρουσία Νευρώσεων).

Πίνακας 7.4.1 Παρουσία Νευρώσεων

	Νευρώσεις	Συμβατικός Τύπος	Επιθετικός Τύπος	Αποστασιοποιημένος Τύπος
Valid	222	222	222	222
Missing	0	0	0	0
Mean	2.374	2.479	2.468	2.177
Std. Deviation	0.332	0.449	0.426	0.432
Range	1.860	2.210	2.050	2.260
Minimum	1.490	1.260	1.420	1.210
Maximum	3.350	3.470	3.470	3.470

7.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΥΡΩΣΕΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

α) Τύποι Νευρώσεων και Φύλο

Εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ των Νευρώσεων και του Φύλου των συμμετεχόντων στη μελέτη, διαπιστώθηκε πως τόσο οι «Γυναίκες» όσο και οι «Άνδρες» εντοπίζουν ένα μέτριο επίπεδο έντασης νευρωσικών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών στο πρόσωπο του προϊσταμένου / εργοδότη τους. Το σημείο που γίνεται περισσότερο αντιληπτή η διαφορά στις απόψεις μεταξύ των δύο φύλων εντοπίζεται στη διάσταση του «Αποστασιοποιημένου Τύπου» (“Detached Type”), καθώς οι γυναίκες δήλωσαν μεγαλύτερο επίπεδο έντασης αυτού του τύπου νευρώσεως, σε σχέση με τους άνδρες (mean = 2.238 έναντι mean = 2.066) (Βλ. Πίνακας 7.4.1.1 Νευρώσεις και Φύλο).

Πίνακας 7.4.1.1 Νευρώσεις και Φύλο

	Νευρώσεις		Συμβατικός Τύπος		Επιθετικός Τύπος		Αποστασιοποιημένος Τύπος	
	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας
Valid	143	79	143	79	143	79	143	79
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.395	2.336	2.464	2.505	2.484	2.438	2.238	2.066
Std. Deviation	0.321	0.322	0.474	0.401	0.432	0.416	0.448	0.379
Range	1.770	1.650	2.210	2.000	2.000	2.050	2.150	1.900
Minimum	1.580	1.490	1.260	1.420	1.470	1.420	1.320	1.210
Maximum	3.350	3.140	3.470	3.420	3.470	3.470	3.470	3.110

β) Τύποι Νευρώσεων και Ηλικία

Εστιάζοντας στους τύπους Νευρώσεων με γνώμονα την Ηλικία των μονάδων του δείγματος, δεν εντοπίζεται κάποια αναλογική ή αντιστρόφως αναλογική σχέση μεταξύ της ύπαρξης νευρώσεων στον χώρο εργασίας και των ηλικιακών κατηγοριών. Αυτό που διαπιστώθηκε, εξετάζοντας την παραπάνω σχέση, είναι πως η ηλικιακή κατηγορία 50-59 αντιλαμβάνεται υψηλότερο επίπεδο νευρώσεων στο πρόσωπο του προϊσταμένου / εργοδότη στο πλαίσιο του εργασιακού χώρου (mean = 2.52), σε σχέση με τις υπόλοιπες ηλικιακές κατηγορίες. Το παραπάνω επιβεβαιώνεται και από την εξέταση των διαστάσεων της υπό μελέτη κλίμακας, αφού σε όλες τις υποκλίμακες η ηλικιακή κατηγορία 50-59 σημειώνει υψηλότερους μέσους όρους (Βλ. Παράρτημα 10.2: Γράφημα 10.2.5 Νευρώσεις και Ηλικιακές Κατηγορίες).

γ) Τύποι Νευρώσεων και Οικογενειακή Κατάσταση

Αυτό που προκύπτει από την περιγραφική στατιστική είναι πως οι «Διαζευγμένοι» είναι εκείνοι που εμφανίζουν τον υψηλότερο μέσο όρο (mean = 2.558), αν και σε μέτριο επίπεδο, σχετικά με τη βίωση νευρωσικών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών στον εργασιακό χώρο. Ακολουθούν οι «Χήροι» (mean = 2.513) και οι «Εγγαμοί» (mean = 2.397), ενώ τελευταίοι εντοπίζονται οι «Άγαμοί» (mean = 2.374) και εκείνοι που βρίσκονται «Σε σχέση» (mean = 2.318). Αναφορικά με τις διαστάσεις της Κλίμακας Μέτρησης Νευρώσεων σε σχέση με την Οικογενειακή Κατάσταση των εργαζομένων, εκείνη που φαίνεται να κυριαρχεί, εμφανίζοντας τους υψηλότερους αριθμητικούς μέσους, είναι και πάλι η διάσταση του «Συμβατικού Τύπου» νευρώσης (“Compliant Type”) (Βλ. Παράρτημα 10.1: Πίνακας 10.1.5 Νευρώσεις και Οικογενειακή Κατάσταση).

δ) Τύποι Νευρώσεων και Επίπεδο Εκπαίδευσης

Αυτό που παρατηρήθηκε, εστιάζοντας στο Επίπεδο Εκπαίδευσης των εργαζομένων και σε αυτό που αντιλαμβάνονται ως Νευρωσική Συμπεριφορά των προϊσταμένων / εργοδοτών τους, είναι πως τα αποτελέσματα, σε ένα γενικό πλαίσιο, δεν παρουσιάζουν, σε περιγραφικό επίπεδο, κάποια θετική ή αρνητική σχέση. Σύμφωνα με τα όσα δήλωσαν οι συμμετέχοντες στο δείγμα της έρευνας, οι «Κάτοχοι Διδακτορικού Διπλώματος» είναι εκείνοι που εμφανίζουν τον υψηλότερο μέσο όρο (mean = 2.600), αναφορικά με τη βίωση νευρωσικών συμπεριφορών στον χώρο εργασίας, ενώ στους «Απόφοιτους Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης» εμφανίζεται ο μικρότερος δειγματικός μέσος (mean = 2.355). Αναφορικά με τις διαστάσεις της Κλίμακας Μέτρησης Νευρώσεων (HCTD), οι μεγαλύτεροι μέσοι όροι στον «Επιθετικό» (“Aggressive Type”) και στον «Αποστασιοποιημένο Τύπο» (“Detached Type”) αφορούν τους «Κατόχους Διδακτορικού Διπλώματος» (mean = 2.870 και mean = 2.525), ενώ τον μεγαλύτερο μέσο όρο στον «Συμβατικό Τύπο» (“Compliant Type”) διακατέχουν οι «Απόφοιτοι Επαγγελματικής Εκπαίδευσης» (mean = 2.534) (Βλ. Παράρτημα 10.1: Πίνακας 10.1.6 Νευρώσεις και Επίπεδο Εκπαίδευσης).

ε) Τύποι Νευρώσεων και Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας

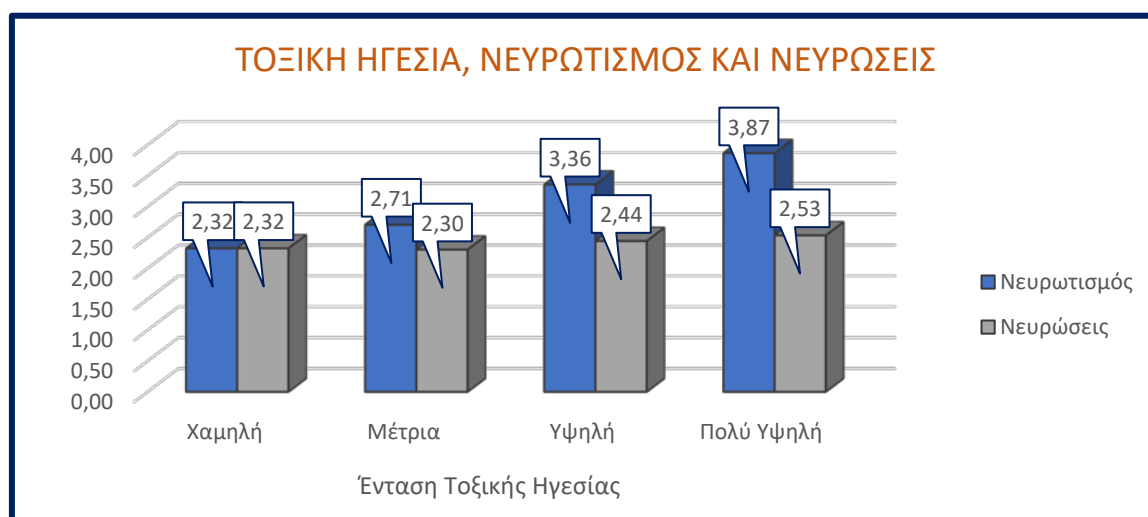
Αναλύοντας, περιγραφικά, τη σχέση μεταξύ Συνολικών Ετών Εργασιακής Εμπειρίας των ερωτώμενων και της αντίληψης που έχουν σχηματίσει αναφορικά με την ύπαρξη και την ένταση Νευρωσικών Χαρακτηριστικών και Συμπεριφορών από μέρους των προϊσταμένων / εργοδοτών τους, προέκυψε πως τα άτομα με συνολική εργασιακή εμπειρία 30-40 έτη εμφανίζουν τον υψηλότερο μέσο όρο (mean = 2.48), ενώ ακολουθούν οι εργαζόμενοι συνολικής εργασιακής εμπειρίας 10-20 έτη (mean = 2.45), γεγονός το οποίο μας οδηγεί σε ένα πρώτο συμπέρασμα πως δεν υφίσταται κάποια σχέση, θετική ή αρνητική, μεταξύ των δύο υπό εξέταση μεταβλητών (Βλ. Παράρτημα 10.2: Γράφημα 10.2.6 Νευρώσεις και Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας).

7.5 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΝΕΥΡΩΣΕΩΝ

Μέσω των εργαλείων της περιγραφικής στατιστικής πραγματοποιήθηκε προσπάθεια μελέτης των σχέσεων μεταξύ της Τοξικής Ηγεσίας (Toxic Leadership), του Νευρωτισμού (Neuroticism) και των Νευρώσεων (Neuroses). Όπως διαφαίνεται από το παρακάτω γράφημα, η Τοξική Ηγεσία και ο Νευρωτισμός εμφανίζουν, τουλάχιστον σε περιγραφικό πλαίσιο, θετική σχέση, αφού όσο αυξάνεται η ένταση της τοξικότητας στο πρόσωπο του ηγέτη, τόσο αυξάνονται και τα νευρωτικά χαρακτηριστικά και οι νευρωτικές συμπεριφορές του. Συγκεκριμένα, στο κατώτατο επίπεδο

τοξικής ηγεσίας, ο ηγέτες διακατέχεται από ελάχιστα επίπεδα νευρωτισμού (mean = 2.32), ενώ στο ανώτερο επίπεδο, ο ηγέτης εμφανίζει ένα μέτριο έως και υψηλό επίπεδο νευρωτισμού (mean = 3.87). Αναφορικά με τις μεταβλητές της Τοξικής Ηγεσίας και των Νευρώσεων, παρουσιάζεται, επίσης, θετική σχέση, αφού οι ηγέτες, που διακατέχονται από ελάχιστα επίπεδα τοξικότητας, εμφανίζουν και χαμηλής έντασης νευρώσεις (mean = 2.32), ενώ σε υψηλότερα επίπεδα τοξικότητας, η ένταση των νευρώσεων αυξάνεται (mean = 2.53) (Βλ. Γράφημα 7.5.1 Τοξική Ηγεσία, Νευρωτισμός και Νευρώσεις).

Γράφημα 7.5.1 Τοξική Ηγεσία, Νευρωτισμός και Νευρώσεις



7.6 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Η συσχέτιση των μεταβλητών της Τοξικής Ηγεσίας, του Νευρωτισμού και των Νευρώσεων, όπως και των διαστάσεών τους, πραγματοποιήθηκε μέσω του Προγράμματος JASP (έκδοση 0.14). Η ανάλυση ελέγχει τη μηδενική υπόθεση (H_0), δηλαδή πως δεν υφίσταται συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της μελέτης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης, όπως αυτά διαφαίνονται στον παρακάτω Πίνακα 7.6.1, εμφανίζουν ισχυρή συσχέτιση (p -value <.001) μεταξύ των βασικών μεταβλητών της μελέτης, γεγονός που οδηγεί στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης.

Ειδικότερα, εντοπίζεται ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της Τοξικής Ηγεσίας (Toxic Leadership) και του Νευρωτισμού (Neuroticism) (Pearson's $r = 0.620$, p -value <.001), που υποδηλώνει πως οι υψηλές τιμές της μεταβλητής της Τοξικής Ηγεσίας αντιστοιχούν σε υψηλές τιμές της μεταβλητής του Νευρωτισμού και το αντίστροφο. Η παραπάνω διαπίστωση επιβεβαιώνεται λαμβάνοντας υπόψη και τις βαθμολογίες συσχέτισης των επιμέρους υποκλιμάκων της Τοξικής Ηγεσίας ξεχωριστά.

Παράλληλα, ισχυρή θετική συσχέτιση (Pearson's $r = 0.228$, p -value $<.001$) εμφανίζεται και όσον αφορά τις Κλίμακες Μέτρησης της Τοξικής Ηγεσίας (Toxic Leadership) και των Νευρώσεων (Neuroses). Ωστόσο, στη συγκεκριμένη περίπτωση, δεν φαίνεται η Κλίμακα Μέτρησης Νευρώσεων (HCTI) να συσχετίζεται με όλες τις διαστάσεις της Κλίμακας της Τοξικής Ηγεσίας (TLS). Συγκεκριμένα, δεν εντοπίζεται συσχέτιση (Pearson's $r = 0.132$, p -value = 0.050) μεταξύ της μεταβλητής των Νευρώσεων και της διάστασης της «Αυτοπροβολής» (“Self – Promotion”), ενώ διαφαίνεται οριακή θετική συσχέτιση (Pearson's $r = 0.170$, p -value = 0.011) της πρώτης με τη διάσταση της «Καταχρηστικής Εποπτείας» (“Abusive Supervision”) και μέτρια θετική συσχέτιση (Pearson's $r = 0.208$, p -value = 0.002) με την υποκλίμακα της «Απρόβλεπτης Συμπεριφοράς» (“Unpredictability”). Αναλύοντας τις διαστάσεις της Κλίμακας Μέτρησης Νευρώσεων (HCTI) με την Κλίμακα της Τοξικής Ηγεσίας (TLS) ως σύνολο, αλλά και τις υποκλίμακες αυτής, εντοπίζεται σημαντική αρνητική συσχέτιση (Pearson's $r = -.0283$, p -value $<.001$) ανάμεσα στη διάσταση του «Συμβατικού Τύπου» (“Compliant Type”) και την Τοξική Ηγεσία. Η ίσου μεγέθους αρνητική συσχέτιση εμφανίζεται και όσον αφορά τις διαστάσεις της Κλίμακας Μέτρησης Τοξικής Ηγεσίας, με εξαίρεση τη διάσταση της «Αυταρχικής Ηγεσίας» (“Authoritarian Leadership”), στην οποία προκύπτει οριακή αρνητική συσχέτιση (Pearson's $r = - 0.137$, p -value = 0.042) με τη διάσταση του «Συμβατικού Τύπου». Οι διαστάσεις του «Επιθετικού Τύπου» (“Aggressive Type”) και του «Αποστασιοποιημένου Τύπου» (“Detached Type”) της Κλίμακας Μέτρησης Νευρώσεων (HCTI) εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση τόσο με την Κλίμακα της Τοξικής Ηγεσίας ως σύνολο, όσο και με τις υποκλίμακες αυτής.

Επιπλέον, ισχυρή θετική συσχέτιση διαπιστώνεται (Pearson's $r = 0.271$, p -value $<.001$) μεταξύ των μεταβλητών του Νευρωτισμού (Neuroticism) και των Νευρώσεων (Neuroses). Σχετικά με τις διαστάσεις της Κλίμακας Μέτρησης των Νευρώσεων (HCTI), δεν εντοπίζεται συσχέτιση (Pearson's $r = - 0.117$, p -value = 0.082) μεταξύ του «Νευρωτισμού» (Neuroticism) και της διάστασης του «Συμβατικού Τύπου» (“Compliant Type”), ενώ οι διαστάσεις του «Επιθετικού Τύπου» (“Aggressive Type”) και του «Αποστασιοποιημένου Τύπου» (“Detached Type”) εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση με τον Νευρωτισμό.

Εξετάζοντας τις συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων που δήλωσαν οι ερωτώμενοι και της Κλίμακας Μέτρησης της Τοξικής Ηγεσίας (TLS) εντοπίζεται οριακή θετική συσχέτιση (Pearson's $r = 0.136$, p -value = 0.043) μεταξύ των Συνολικών Ετών Εργασιακής Εμπειρίας και της αντίληψής τους αναφορικά με την «Αυτοπροβολή» (“Self – Promotion”) του προϊσταμένου / εργοδότη τους. Επίσης, διαπιστώθηκε πως το γυναικείο φύλο, σε σύγκριση με το ανδρικό, αντιλαμβάνεται τους προϊσταμένους / εργοδότες περισσότερο ως Ναρκισσιστές, αφού εμφανίστηκε οριακή θετική συσχέτιση (Pearson's $r = 0.142$, p -value = 0.034) μεταξύ του φύλου των εργαζομένων και της διάστασης του «Ναρκισσισμού» (“Narcissism”).

Τέλος, διαπιστώθηκε πως οι γυναίκες αντιλαμβάνονται περισσότερο, σε σύγκριση με τους άνδρες, πως οι προϊστάμενοι / εργοδότες τους διακατέχονται από τον «Αποστασιοποιημένο Τύπο» Νεύρωσης (“Detached Type”) (Pearson’s $r = 0.191$, p -value = 0.004). Παράλληλα, εντοπίστηκε οριακή θετική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας των εργαζομένων και του παραπάνω τύπου Νεύρωσης (Pearson’s $r = 0.159$, p -value = 0.018).

Πίνακας 7.6.1 Συσχετίσεις Μεταβλητών

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ																		
ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ		Φύλο	Ηλικία	Οικογενειακή Κατάσταση	Επίπεδο Εκπαίδευσης	Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας	Τοξική Ηγεσία	Αυτοπροβολή	Καταργητική Εποπτεία	Απρόβλεπτη Συμπεριφορά	Ναρκισσισμός	Αυταρχική Ηγεσία	Νευρωτισμός	Νευρώσεις	Συμβατικός Τύπος	Επιθετικός Τύπος	Αποστασιοποιημένος Τύπος	
Φύλο	Pearson’s r	-																
Ηλικία	Pearson’s r	0.107	-															
Οικογενειακή Κατάσταση	Pearson’s r	0.110	-0.135*	-														
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Pearson’s r	-0.049	-0.293***	0.073	-													
Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας	Pearson’s r	0.030	0.899***	-0.129	-0.316***	-												
Τοξική Ηγεσία	Pearson’s r	0.093	0.067	-0.094	-0.035	0.093	-											
Αυτοπροβολή	Pearson’s r	0.002	0.083	-0.040	-0.019	0.136*	0.861***	-										
Καταργητική Εποπτεία	Pearson’s r	0.099	0.077	-0.130	-0.005	0.098	0.903***	0.757***	-									
Απρόβλεπτη Συμπεριφορά	Pearson’s r	0.113	0.043	-0.070	-0.011	0.067	0.901***	0.729***	0.815***	-								
Ναρκισσισμός	Pearson’s r	0.142*	0.063	-0.111	-0.042	0.090	0.898***	0.688***	0.740***	0.765***	-							
Αυταρχική Ηγεσία	Pearson’s r	0.031	0.023	-0.048	-0.083	0.007	0.785***	0.577***	0.609***	0.600***	0.680***	-						
Νευρωτισμός	Pearson’s r	0.067	-0.031	-0.109	-0.093	-0.006	0.620***	0.507***	0.587***	0.611***	0.553***	0.426***	-					
Νευρώσεις	Pearson’s r	0.088	0.112	-0.064	0.017	0.101	0.228***	0.132	0.170*	0.208**	0.258***	0.223***	0.271***	-				
Συμβατικός Τύπος	Pearson’s r	-0.043	0.018	0.104	0.014	0.025	-0.283***	-0.292***	-0.316***	-0.246***	-0.233***	-0.137*	-0.117	0.605***	-			
Επιθετικός Τύπος	Pearson’s r	0.052	0.071	-0.124	0.022	0.082	0.463***	0.360***	0.400***	0.421***	0.481***	0.341***	0.475***	0.837***	0.221***	-		
Αποστασιοποιημένος Τύπος	Pearson’s r	0.191*	0.159*	-0.131	0	0.118	0.349***	0.244***	0.314***	0.307***	0.346***	0.305***	0.260***	0.781***	0.095	0.657***	-	

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

7.7 ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ

Ο παρακάτω πίνακας παρέχει πληροφορίες για τις εναλλακτικές υποθέσεις του μοντέλου (H_0 vs. H_1). Το R^2 δείχνει πως οι ανεξάρτητες μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν μπορούν να προβλέψουν το 38,2% της διακύμανσης του μοντέλου. Οι έλεγχοι Durbin – Watson παρουσιάζονται εντός φυσιολογικών ορίων τιμών (1 έως 3).

Πίνακας 7.7.1 Περίληψη Μοντέλου

Μοντέλο	R	R^2	Adjusted R^2	RMSE	Durbin – Watson		
					Autocorrelation	Statistic	p
H_0	0.000	0.000	0.000	0.967	0.077	1.840	0.231
H_1	0.623	0.388	0.382	0.760	-0.045	2.075	0.585

Στον παρακάτω πίνακα 7.7.2, η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) επιβεβαιώνει τη στατιστική σημαντικότητα του μοντέλου της έρευνάς μας [$F(2,219) = 69.38$, $p < .001$].

Πίνακας 7.7.2 Ανάλυση Διακύμανσης

Μοντέλο		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H ₁	Regression	80.099	2	40.049	69.387	< .001
	Residual	126.404	219	0.577		
	Total	206.503	221			

Ο παρακάτω πίνακας 7.7.3 δείχνει τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης για όλες τις ανεξάρτητες μεταβλητές που εισήχθησαν στο μοντέλο. Προκύπτει πως ο Νευρωτισμός (Neuroticism) επηρεάζει θετικά την Τοξική Ηγεσία ($\beta = .60$, $p < .001$). Αντιθέτως, οι Νευρώσεις (Neuroses) δεν σχετίζονται στατιστικά με τη βασική εξαρτημένη του μοντέλου μας ($\beta = .07$, $p = ns$).

Πίνακας 7.7.3 Αποτελέσματα Γραμμικής Παλινδρόμησης

Μοντέλο		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p	Collinearity Statistics	
							Tolerance	VIF
H ₀	(Intercept)	2.729	0.065		42.068	< .001		
H ₁	(Intercept)	0.340	0.387		0.880	0.380		
	Νευρωτισμός	0.658	0.060	0.602	10.962	< .001	0.927	1.079
	Νευρώσεις	0.195	0.165	0.065	1.183	0.238	0.927	1.079

8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

8.1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε με σκοπό να μελετηθούν οι σχέσεις μεταξύ της Τοξικής Ηγεσίας, του Νευρωτισμού και των Νευρώσεων στον εργασιακό χώρο. Η συλλογή των απαιτούμενων, για την έρευνα, δεδομένων έλαβε χώρα μέσω της πραγματοποίησης ποσοτικής έρευνας, και ειδικότερα με τη χρήση ερευνητικού ερωτηματολογίου, το οποίο απαντήθηκε από διακόσιους είκοσι δύο (222) εργαζομένους ελληνικών επιχειρήσεων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα απασχόλησης.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των δειγματοληπτικών στοιχείων της μελέτης, το 64% δήλωσαν γυναίκες, ενώ το υπόλοιπο 36% άνδρες. Η ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα κυμαινόταν από τα 20 έως τα 65 έτη, με μέσο όρο αυτών τα 33 περίπου έτη. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων δήλωσαν Άγαμοι (39%) και Έγγαμοι (30%), ενώ ακολούθησαν εκείνοι που βρίσκονται Σε σχέση (26%), οι Διαζευγμένοι (4%) και οι Χήροι (1%). Οι περισσότεροι ερωτώμενοι δήλωσαν Απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (51%) και Κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος (27%), ενώ μικρότερο ποσοστό συμμετοχής στη μελέτη είχαν οι Απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας (15%) και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (6%), όπως και οι Κάτοχοι Διδακτορικού Διπλώματος (1%). Τα συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας των δειγματοληπτικών μονάδων κυμαίνονταν από 0 έως 47 έτη, με δειγματοληπτικό μέσο αυτών τα 11 περίπου έτη.

Η εμπειρία των συμμετεχόντων σε τοξικές συμπεριφορές υπολογίστηκε με βάση τις υποβληθείσες απαντήσεις, σε ερωτήσεις σχετικές με την άποψη αυτών για το πρόσωπο του προϊσταμένου / εργοδότη. Όπως έγινε αντιληπτό από την παραπάνω ανάλυση με τη χρήση των εργαλείων της περιγραφικής στατιστικής, οι εργαζόμενοι δήλωσαν ένα μέτριο επίπεδο έντασης τοξικών συμπεριφορών στον χώρο εργασίας τους, με τα υψηλότερα επίπεδα να εντοπίζονται σε Ναρκισσιστικές και Αυταρχικές Συμπεριφορές. Λαμβάνοντας, στη συνέχεια, υπόψη τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, διαπιστώθηκε πως ο γυναικείος πληθυσμός, σε σύγκριση με τον ανδρικό, εμφάνιζε μεγαλύτερη εμπειρία στην τοξική ηγεσία. Επίσης, η βίωση τοξικών συμπεριφορών έδειξε να κλιμακώνεται με βάση την ηλικία των συμμετεχόντων, καθώς διαπιστώθηκε, τουλάχιστον περιγραφικά, αναλογική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Σε ένα γενικό πλαίσιο, δεν εντοπίστηκε κάποια αναλογική ή αντιστρόφως αναλογική σχέση μεταξύ της εμπειρίας σε τοξικές συμπεριφορές και της οικογενειακής κατάστασης των συμμετεχόντων, αλλά ούτε της πρώτης με το επίπεδο εκπαίδευσης και τα έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας.

Ο νευρωτισμός αξιολογήθηκε με βάση ερωτήσεις που σκοπό είχαν την έκφραση της άποψης των ερωτώμενων, αναφορικά με την ύπαρξη και την ένταση νευρωτικών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών από μέρος του προϊσταμένου / εργοδότη. Και σε αυτήν την περίπτωση διαπιστώθηκε μέτριας έντασης ύπαρξη του παράγοντα της προσωπικότητας του νευρωτισμού στον εργασιακό χώρο. Ο γυναικείος πληθυσμός εξέφρασε και πάλι μεγαλύτερης έντασης βίωση των εν λόγω συμπεριφορών, σε σύγκριση με τον ανδρικό. Αναφορικά με τα υπόλοιπα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων δεν διαπιστώθηκε, από την περιγραφική ανάλυση, κάποιου είδους θετική ή αρνητική σχέση με τον υπό εξέταση παράγοντα της προσωπικότητας.

Η διαπίστωση της ύπαρξης και της έντασης νευρώσεων στον εργασιακό χώρο προήλθε μέσω της αντίληψης που είχαν σχηματίσει οι συμμετέχοντες στη μελέτη για τους προϊσταμένους / εργοδότες τους. Η εμπειρία σε νευρωτικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές κυμάνθηκε σε ένα μέτριο έως και υψηλό επίπεδο. Με τη χρήση των εργαλείων της περιγραφικής στατιστικής, δεν φάνηκε κάποια αναλογική ή αντιστρόφως αναλογική σχέση μεταξύ των νευρώσεων και των υποβαλλόμενων δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων.

Από την περιγραφική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μεταξύ των τριών βασικών μεταβλητών της μελέτης, έγινε αισθητή μία θετική σχέση. Συγκεκριμένα, σε υψηλότερης έντασης επίπεδα τοξικής ηγεσίας διαπιστώθηκαν μεγαλύτερης έντασης νευρωτικές και νευρωτικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο.

Από την ανάλυση συσχέτισης φαίνεται πως υφίσταται ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της Τοξικής Ηγεσίας και του Νευρωτισμού. Η εν λόγω συσχέτιση διαπιστώνεται και από την, επίσης, ισχυρή θετική σχέση μεταξύ του Νευρωτισμού και των διαστάσεων της Κλίμακας της Τοξικής Ηγεσίας. Παράλληλα, διαπιστώθηκε πως σε υψηλότερης έντασης επίπεδα Τοξικής Ηγεσίας εμφανίζονται και υψηλότερα επίπεδα Νευρώσεων από μέρος του προσώπου του προϊσταμένου / εργοδότη στον εργασιακό χώρο. Παρά την ισχυρή θετική σχέση που κάνει την εμφάνισή της μεταξύ της Τοξικής Ηγεσίας και των Νευρώσεων, η Κλίμακα Μέτρησης των Νευρώσεων (HCTI) δεν φαίνεται να συσχετίζεται με όλες τις διαστάσεις της κλίμακας της Τοξικής Ηγεσίας. Αντιθέτως, οι διαστάσεις της Κλίμακας των Νευρώσεων (HCTI) παρουσιάζουν ισχυρή σχέση τόσο με την κλίμακα της Τοξικής Ηγεσίας, ως σύνολο, όσο και με τις υποκλίμακες αυτής – με εξαίρεση τη διάσταση της «Αυταρχικής Ηγεσίας» (“Authoritarian Leadership”), με την οποία εμφανίζει οριακή αρνητική συσχέτιση. Τέλος, διαπιστώθηκε πως σε μεγαλύτερα επίπεδα Νευρωτισμού εντοπίζονται και υψηλότερα επίπεδα Νευρώσεων. Η παραπάνω διαπίστωση επιβεβαιώνεται και από τη θετική σχέση που εντοπίζεται μεταξύ της Κλίμακας Μέτρησης του Νευρωτισμού και των διαστάσεων της Κλίμακας των Νευρώσεων, με εξαίρεση τη διάσταση του «Συμβατικού Τύπου» (“Compliant Type”), με την οποία δεν εμφανίζει σημαντική σχέση.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης, μόνο ο Νευρωτισμός φαίνεται πως επηρεάζει θετικά την Τοξική Ηγεσία. Από την άλλη, οι Νευρώσεις δεν παρουσιάζουν σημαντική συσχέτιση με τη βασική εξαρτημένη μεταβλητή της μελέτης.

Για την πληρέστερη κατανόηση των σχέσεων μεταξύ της Τοξικής Ηγεσίας, του Νευρωτισμού και των Νευρώσεων, στην εν λόγω μελέτη πραγματοποιήθηκαν δύο επιπλέον αναλύσεις. Αρχικά, στην Ανάλυση Αλληλεπίδρασης (Moderation Analysis) δεν φάνηκε στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του Νευρωτισμού και των Νευρώσεων ($\beta = .26$, $p = .57$), δηλαδή η επίδραση της μεταβλητής του Νευρωτισμού στη μεταβλητή της Τοξικής Ηγεσίας δεν εμφανίζεται διαφορετική για διαφορετικά επίπεδα της μεταβλητής των Νευρώσεων [Βλ. Παράρτημα 10.1: Πίνακας 10.1.7 Αλληλεπίδραση (Moderation Analysis)]. Από την Ανάλυση Διαμεσολάβησης (Mediation Analysis) διαπιστώθηκε η άμεση σχέση του Νευρωτισμού και της Τοξικής Ηγεσίας (z -value = 11.037, $p = <.001$) [Βλ. Παράρτημα 10.1: Πίνακας 10.1.8 Διαμεσολάβηση (Mediation Analysis)].

Τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνουν το ποιοτικό σκέλος της έρευνας του Green (2014), αναφορικά με το οποίο υφίσταται ενδεχόμενη θετική συσχέτιση μεταξύ της Τοξικής Ηγεσίας και του Νευρωτισμού. Επιπλέον, επιβεβαιώνεται η μελέτη του Carswell και των συνεργατών του (2017), σχετικά με την οποία μεταξύ των κοινών ιδιοτήτων που εντοπίζονται στο πρόσωπο ενός Τοξικού Ηγέτη είναι και οι Νευρώσεις. Ωστόσο, όπως διαπιστώθηκε από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, οι νευρώσεις δεν είναι δυνατό να οδηγήσουν σε τοξική ηγεσία. Παράλληλα, επιβεβαιώνονται, σε κάποιο βαθμό, και τα ευρήματα της έρευνας του Coolidge και των συνεργατών του (2008), αναφορικά με τα οποία ο Νευρωτισμός παρουσιάζει σημαντική θετική συσχέτιση με δύο από τις διαστάσεις της Κλίμακας Μέτρησης των Νευρώσεων, και, συγκεκριμένα, τις διαστάσεις του Συμβατικού και Επιθετικού Τύπου Νεύρωσης. Τα ευρήματα της μελέτης είναι σύμφωνα με τη θετική συσχέτιση μεταξύ του Νευρωτισμού και του Επιθετικού Τύπου Νεύρωσης, αλλά δεν επιβεβαιώνουν τη σημαντική σχέση μεταξύ του Νευρωτισμού και του Συμβατικού Τύπου Νεύρωσης.

Τα ευρήματα της μελέτης δεν επιβεβαιώνουν τη βασική υπόθεση της έρευνας, αναφορικά με την οποία ο Νευρωτισμός δύναται να οδηγήσει σε Νευρώσεις και αυτές με τη σειρά τους σε Τοξική Ηγεσία, καθώς παρέχουν εμπειρικές ενδείξεις για την άμεση σχέση του Νευρωτισμού και της Τοξικής Ηγεσίας.

8.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα μελέτη, ωστόσο, υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς. Αρχικά, η επιλογή της μεθόδου δειγματοληψίας – ήτοι μη πιθανοτικής δειγματοληψίας – δύναται να προσφέρει λιγότερο ακριβή αποτελέσματα σε σχέση με αυτά της πιθανοτικής δειγματοληψίας. Επιπλέον, ο αριθμός των απαντήσεων του ερωτηματολογίου ήταν σχετικά μικρός, εξαιτίας του περιορισμένου χρόνου που δόθηκε για τη συμπλήρωσή του. Οι δύο παραπάνω περιορισμοί αυξάνουν την πιθανότητα δειγματοληπτικού σφάλματος, στην περίπτωση που το επιλεγμένο δείγμα δεν είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού (εργαζόμενοι ελληνικών επιχειρήσεων του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα).

Από την ανάλυση ακεραιότητας των συλλεχθέντων δεδομένων, διαπιστώθηκε, κατά τον έλεγχο της ύπαρξης ακραίων τιμών, πως υφίστανται ακραία σημεία δεδομένων στην Κλίμακα Μέτρησης Νευρώσεων (HCTI). Ωστόσο, λόγω του γεγονότος πως τέτοια σημεία τιμών δύναται να λαμβάνουν χώρα ακόμα και σε περιπτώσεις κανονικά κατανεμημένων δεδομένων, το παραπάνω δεν δύναται να ληφθεί ως περιορισμός έρευνας. Αντιθέτως, σημείο περιορισμού συνιστά το γεγονός πως, κατά τον έλεγχο της κανονικότητας των δεδομένων της μελέτης, μέσω των διαγραμμάτων κανονικής κατανομής, του τεστ Shapiro – Wilk και των γραφικών παραστάσεων Q-Q, εντοπίστηκαν οι τιμές της Κλίμακας Μέτρησης Τοξικής Ηγεσίας σημαντικά κυρτές και μη κανονικά κατανεμημένες. Παράλληλα, κατά τον έλεγχο της ομοσκεδαστικότητας των τιμών των παρατηρήσεων, διαπιστώθηκε η ετεροσκεδαστικότητα τους στην Κλίμακα Μέτρησης της Τοξικής Ηγεσίας και στη Κλίμακα Μέτρησης του Νευρωτισμού. Ωστόσο, λόγω της οριακότητας των τιμών των δύο παραπάνω Κλιμάκων Μέτρησης θεωρήθηκαν τα δεδομένα ως κανονικά κατανεμημένα.

Εκτός των παραπάνω, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να εκφράσουν την άποψή τους αναφορικά με την ύπαρξη και την ένταση ορισμένων χαρακτηριστικών και συμπεριφορών από μέρους του προϊσταμένου / εργοδότη τους. Αυτό δύναται να ληφθεί ως περιορισμός έρευνας, αφού η φύση των ερωτήσεων συνάδει περισσότερο με ένα αυτοαξιολογούμενο ερωτηματολόγιο. Το παραπάνω σε συνδυασμό με τη συλλογή των δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου, και μάλιστα ανωνύμου, δεν δίνει τη δυνατότητα περαιτέρω διευκρινήσεων στις απαντήσεις των δειγματοληπτικών στοιχείων της μελέτης.

8.3 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα έρευνα εστίασε το ενδιαφέρον της στη μελέτη των σχέσεων μεταξύ της Τοξικής Ηγεσίας, του Νευρωτισμού και των Νευρώσεων στον εργασιακό χώρο. Η τοξικότητα της ηγεσίας λαμβάνει όλο και μεγαλύτερες διαστάσεις σε όλους τους τομείς της κοινωνίας, και γι' αυτό έχει

κεντρίσει, σε μεγάλο βαθμό, το ενδιαφέρον του ακαδημαϊκού κόσμου, δίνοντας περιθώρια για μελλοντική έρευνα. Ωστόσο, η μέχρι στιγμής εστίαση, από ακαδημαϊκής και ερευνητικής απόψεως, στην τοξική ηγεσία δεν αφορά μία συστηματική εξέταση του ζητήματος της προσωπικότητας και των αναπτυξιακών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών του ηγέτη, αλλά αυτό το συλλ ηγεσίας στην πλειονότητα των μελετών αντιμετωπίζεται ως μία ανεξάρτητη μεταβλητή που επηρεάζει τις στάσεις, τις αξίες και τις επιδόσεις των οπαδών, όπως και την αποτελεσματικότητα του εκάστοτε οργανισμού. Συνεπώς, η τοξική ηγεσία δύναται να μελετηθεί περαιτέρω, είτε σε συνδυασμό με τις άλλες δύο μεταβλητές της εν λόγω έρευνας – νευρωτισμός και νευρώσεις – είτε λαμβάνοντας υπόψη διαφορετικές παραμέτρους, που αφορούν άλλους παράγοντες που πιθανόν να προσδιορίζουν, επηρεάζουν ή διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά ή τη συμπεριφορά ενός τοξικού ηγέτη, όπως λόγου χάρη η ιδεοψυχαναγκαστική διαταραχή (OCD) ή η ερμηνευτική μεροληψία ή προκατάληψη.

Επιπροσθέτως, κατά την εξέταση και παράθεση του θεωρητικού υπόβαθρου των διαθέσιμων βιβλιογραφικών αναφορών, διαπιστώθηκε πως δεν υφίστανται ευρήματα αναφορικά με τις επιπτώσεις που ενδεχομένως προκαλούνται στον εργασιακό χώρο από ηγέτες που διακατέχονται από νευρωσικές διαταραχές προσωπικότητας.

Παράλληλα, στην υπάρχουσα μελέτη η εξέταση των σχέσεων μεταξύ των τριών μεταβλητών πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο ελληνικών επιχειρήσεων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα περαιτέρω διεξαγωγής της σε διαφορετικό πλαίσιο, πέραν του εργασιακού χώρου.

Υπενθυμίζεται πως αποδείχτηκε από την παρούσα έρευνα πως η συσχέτιση μεταξύ τοξικής ηγεσίας, νευρωτισμού και νευρώσεων είναι εντόνως θετική. Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί αναφορικά με τα υλικά αποτελέσματα και τις επιπτώσεις που δύναται να προκύψουν από τον συνδυασμό των χαρακτηριστικών και συμπεριφορών του νευρωτισμού και των νευρώσεων στο πρόσωπο ενός τοξικού ηγέτη. Παράλληλα, μία τέτοια μελέτη θα μπορούσε να εστιάσει στις κοινωνικές διαστάσεις της επίδρασης της τοξικής ηγεσίας, δηλαδή στα συναισθήματα που προξενούν στο άτομο τα χαρακτηριστικά και οι συμπεριφορές των τοξικών ηγετών και των νευρωτικών και νευρωσικών υποκειμένων.

8.4 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ

Οι πρακτικές προεκτάσεις θα πρέπει να εστιάσουν το ενδιαφέρον τους στην αναγνώριση των τοξικών, νευρωτικών και νευρωσικών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών από μέρους των προϊσταμένων και στη λήψη των κατάλληλων προληπτικών, και όχι κατασταλτικών μέτρων, για

την προστασία των εργαζομένων από αυτές. Πληθώρα επιχειρήσεων έχει ήδη αντιληφθεί την αξία των ανθρωπίνων πόρων σε μία επιχείρηση και τον καίριο ρόλο που αυτοί διαδραματίζουν, αναφορικά με τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη του ίδιου του οργανισμού.

Λόγω του γεγονότος πως η τοξικότητα αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για τη βιώσιμη και εξελικτική πορεία του εκάστοτε οργανισμού, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να προλαμβάνουν ή, σε έσχατη περίπτωση, να αντιμετωπίζουν τέτοιου είδους φαινόμενα. Η υιοθέτηση πρακτικών, που συμβάλλουν στην εκ των προτέρων αποφυγή τοξικών, νευρωτικών και νευρωσικών συμπεριφορών στον χώρο εργασίας αποτελεί μέγιστης σημασίας παράγοντα για την υγεία του οργανισμού.

Η πρακτική που προτείνεται στην εν λόγω μελέτη αφορά τη διεξαγωγή Κέντρων Αξιολόγησης (Assessment Centers), κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού στις θέσεις ευθύνης, ώστε να αξιολογείται η καταλληλότητα των υποψηφίων. Το Κέντρο Αξιολόγησης αξιολογεί τις γενικές ή / και τις ειδικές ικανότητες του υποψηφίου με διάφορες δοκιμασίες, το περιεχόμενο των οποίων ορίζεται από την εξεταστική επιτροπή. Τέτοιες δοκιμασίες αποτελούν η δομημένη συνέντευξη, η προφορική παρουσίαση, η συνέντευξη για θέματα σχετικά με τον τομέα. Με τον τρόπο αυτό, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να καταγράψουν και να αξιολογήσουν τις συμπεριφορές κάθε συμμετέχοντα στη διαδικασία, με βάση συγκεκριμένες πτυχές επίδοσης για κάθε μία από τις απαραίτητες για την εργασία ικανότητες και γνώσεις (Thornton & Rupp, 2006).

Η διεξαγωγή Κέντρων Αξιολόγησης στον εργασιακό χώρο βοηθά στη βελτίωση της ποιότητας των προβλέψεων σχετικά με τις μελλοντικές επιδόσεις ενός υποψηφίου, αφού αξιολογείται η καταλληλότητά του, τόσο από άποψη τεχνογνωσίας όσο και προσωπικότητας (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015). Το παραπάνω συνεπάγεται πως οι επιχειρήσεις θα είναι θέση να προβλέψουν και να αποφύγουν τοξικές, νευρωτικές και νευρωσικές συμπεριφορές στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Ωστόσο, προκειμένου να ακολουθηθεί η παραπάνω πρακτική, σκόπιμη κρίνεται η εφαρμογή μίας επιπλέον πρακτικής στον χώρο εργασίας. Αυτή η πρακτική σχετίζεται με τη μεγαλύτερη προσοχή που πρέπει να δοθεί στην εκπαίδευση του προσωπικού που ασχολείται με την αναζήτηση και επιλογή των στελεχών στις θέσεις ευθύνης. Συγκεκριμένα, τα άτομα αυτά θα πρέπει να διαθέτουν περισσότερη γνώση της έρευνας σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία, αλλά και διαφόρων μεθόδων που αναπτύσσονται από οργανώσεις ψυχολόγων για τον εντοπισμό υποκειμένων με ηγετικές ικανότητες. Πέραν από την εκπαίδευση του υφιστάμενου προσωπικού της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, υπάρχει η δυνατότητα πρόσληψης ειδικευμένων συμβούλων, δηλαδή ατόμων με εξειδίκευση στην οργανωτική ηγεσία, κατά τη διαδικασία αναζήτησης και επιλογής του προσωπικού.

9 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Adler, A. (1912). *The Neurotic Constitution. Outlines of a Comparative Individualistic Psychology and Psychotherapy*. Aylesbury, UK: Chrysoma Associates.
- Ahmed, S. (2012). Sigmund Freud's Psychoanalytic Theory Oedipus Complex: A Critical Study with Reference to D. H. Lawrence's "Sons and Lovers". *Internal journal of English and literature*, 3(3), 60-70.
- Alloy, L. B., Black, S. K., Young, M. E., Goldstein, K. E., Shapero, B. G., Stange, J. P., . . . Abramson, L. Y. (2012). Cognitive Vulnerabilities and Depression Versus Other Psychopathology Symptoms and Diagnoses in Early Adolescence. *Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology*, 41, 539–560.
- Alvarez-Segura, M., Echavarria, M., Vitz, P. (2015). Re-Conceptualizing Neurosis as a Degree of Egocentricity: Ethical Issues in Psychological Theory. *Journal of religion and Health*, 54, 1788–1799.
- Arciniegas, D. (2015). Psychosis. *Continuum (Minneapolis Minn)*, 21(3), 715–736.
- Aubrey, D. W. (2012). *The Effect of Toxic Leadership*, Strategy Research Project, US Army War College, Carlisle Barracks, PA.
- Bajcar, B., & Babiak, J. (2020). Neuroticism and Cyberchondria: The Mediating Role of Intolerance of Uncertainty and Defensive Pessimism. *Personality and Individual Differences*, 162, 110006.
- Barlow, D. H. (2002). *Anxiety and its Disorders: The Nature and Treatment of Anxiety and Panic* (2nd ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Barlow, D., Ellard, C., Sauer – Zavala, S., Bullis, J., & Carl J. (2014). The Origins of Neuroticism. *Association for Psychological Science*, 9(5), 481-496.
- Barnhofer, T., & Chittka., T. (2010). Cognitive Reactivity Mediates the Relationship between Neuroticism and Depression. *Behaviour Research and Therapy*, 48, 275-281.
- Barnhofer, T., Duggan, D., & Griffith, J. (2011). Dispositional Mindfulness Moderates the Relation Between Neuroticism and Depressive Symptoms. *Personality and Individual Differences*, 51(8), 958-962.

- Behery, M., Al-Nasser, A., 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.
- Black, J. A., (2015). *The Lived Experiences of the Army Officer's Wife to an Army Commander's Toxic Leadership: A Phenological Study*. Doctoral. Capella University.
- Boeree, G. (2006). *Karen Horney (1885-1952). Personality Theories*. Psychology Department Shippensburg University.
- Boksem, M. A., Tops, M., Wester, A. E., Meijman, T. F., & Lorist, M. M. (2006). Error-Related ERP Components and Individual Differences in Punishment and Reward Sensitivity. *Brain Research*, 1101(1), 92-101.
- Bolger, N., & Zuckerman, A. (1995). A Framework for Studying Personality in the Stress Process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 890-902.
- Bono, J., & Judge, T. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Boyes, M. E., & French, D. J. (2009). The Mediating Effect of Appraisal on the Relationship Between Neuroticism and Coping During an Anagram-Solving Task: A Goodness-of-Fit Hypothesis Perspective. *Personality and Individual Differences*, 53(3), 306-311.
- Brown, T. A., Barlow, D. H., & Liebowitz, M. R. (1994). The Empirical Basis of Generalized Anxiety Disorder. *The American Journal of Psychiatry*, 151, 1272-1280.
- Burton, J., Hoobler, J., & Scheuer, M. (2012). Supervisor Workplace Stress and Abusive Supervision: The Buffering Effect of Exercise. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 271-279.
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2011). Aggressive Reactions to Abusive Supervision: The Role of Interactional Justice and Narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(4), 389-398.
- Carducci, B. (2009). *The Psychology of Personality. Viewpoints, Research, and Applications*. Wiley-Blackwell.
- Carswell, A., Sasso, M., & Ross, D. (2017). The Shift in Leadership Styles: Joyful to Toxic. *Fischler College of Education: Faculty Articles*, 258.
- Charney, D. S., Deutch, A. Y., Krystal, J. H., Southwick, S. M., & Davis, M. (1993). Psychobiologic Mechanisms of Posttraumatic Stress Disorder. *Archives of General Psychiatry*, 50, 295-305.

- Chorpita, B. F., & Barlow, D. H. (1998). The Development of Anxiety: The Role of Control in the Early Environment. *Psychological Bulletin*, *124*, 3–21.
- Clark, L. A., & Watson, D. (2008). Temperament: An Organizing Paradigm for Trait Psychology. In O. P. John & R. W. Robins (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research*. 3rd ed., 265–286. New York, NY: Guilford Press.
- Coolidge, F. L., Moor, C. J., Yamazaki, T. G., Stewart, S. E., & Segal, D. L. (2001). On the Relationship between Karen Horney's Tripartite Theory and Personality Disorder Features. *Personality and Individual Differences*, *30*, 1387–1400.
- Coolidge, F. L., Segal, D. L., Benight, C. C., & Danielian, J. (2004). The Predictive Power of Horney's Psychoanalytic Approach: An Empirical Study. *The American Journal of Psychoanalysis*, *64*(4), 363-374.
- Coolidge, F. L., Segal, D. L., Cahill, B. S., & Archuleta, J. L. (2008). A New Five Factor Model of Psychopathology: Preliminary Psychometric Characteristics of the Five-dimensional Personality Test (5DPT). *Personality and Individual Differences*, *44*, 1326-1334.
- Coolidge F. L., Segal D. L., Estey, A. J., Spinath, F. M., Hahn, E., & Gottschling, J. (2015). Heritability Estimates of Karen Horney's Core Neurotic Trends in a Young Adult Twin Sample. *Psychology*, *6*(15), 2013-2024.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1986). Personality Stability and its Implications for Clinical Psychology. *Clinical Psychological Review*, *6*, 407–423.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI): Professional Manual*. Odessa, FL, USA: Psychological Assessment Resources.
- Cox-Fruenzalida, L., Swickert, R., & Hittner, J. (2004). Effects of Neuroticism and Workload History on Performance. *Personality and Individual Differences*, *36*, 447-456.
- Cullen, W. (1769). *Synopsis Nosologiae Methodicae*. London: Oxford University Press.
- Dan, O., Sagi-Schwartz, A., Bar-Haim, Y., & Eshel, Y. (2011). Effects of Early Relationships of Children's Perceived Control: A Longitudinal Study. *International Journal of Behavioral Development*, *35*(5), 449–456.
- Dorasamy, N. (2018). The Nexus between Narcissist Followers and Leaders-Antecedent for Toxic Leadership. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, *10*(6), 251-260.
- Eccles, K. (1953). Theories of Neurosis. Toxic Helping: Codependency as a Form of Neurotic Conflict. *CG Jung Two Essays on Analytical Psychology*.

- Edwards, H., & McGrath, H. (2009). *Difficult Personalities*. Camberwell, Victoria, Penguin.
- Eysenck, H. J. (1947). *Dimensions of personality*. Oxford, England: Kegan Paul.
- Eysenck, H. J. (1985). A Genetic Model of Anxiety. *Issues Mental Health Nursing*, 7, 159–199.
- Figueiredo, H. F., Bodie, B. L., Tauchi, M., Dolgas, C. M., & Herman, J. P. (2003). Stress Integration After Acute and Chronic Predator Stress: Differential Activation of Central Stress Circuitry and Sensitization of the Hypothalamo-Pituitary-Adrenocortical Axis. *Endocrinology*, 144, 5249–5258.
- Flehmig, H., Steinborn, M., Langner, R., & Westhoff, K. (2007). Neuroticism and the Mental Noise Hypothesis: Relationships to Lapses of Attention and Slips of Action in Everyday Life. *Psychology Science*, 49(4), 343-360.
- Flint, A., & Webster, J. (2011). The Use of the Exit Interview to Reduce Turnover Amongst Healthcare Professional. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 19(1), CD006620.
- Freud, S. (1955). *The Interpretation of Dreams*. New York: Basic Books.
- Freud, S. (1966). *The Ego and the Mechanisms of Defense*. New York: International Universities Press.
- Fromm, E. (1944). Individual and Social Origins of Neurosis. *American Sociological Review*, 9(4), 231-237.
- Gelder, M. G. (1986). Neurosis: Another Tough Old Word. *British Medical Journal*, 292(6526), 972-973.
- Gelowitz, D. L., & Kokkinidis, L. (1999). Enhanced Amygdala Kindling After Electrical Stimulation of the Ventral Tegmental Area: Implications for Fear and Anxiety. *Journal of Neuroscience*, 19(22), RC41.
- Glinski, K., & Page, A. (2010). Modifiability of Neuroticism, Extraversion, and Agreeableness by Group Cognitive Behaviour Therapy for Social Anxiety Disorder. *Behaviour Change*, 27(1), 42-52.
- Goldberg, L. R. (1990). An Alternative “Description of Personality”: The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Goldberg, L. R. (1992). The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Goldberg, L. R. (1993). The Structure of Phenotypic Personality Traits. *American Psychologist*, 48, 26–34.

- Goldman, A. (2006). High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and the Dysfunctional Organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 733-746.
- Goldman, A. (2009). *Transforming Toxic Leaders*, Stanford, California: Stanford Business Books, XXVI, 155.
- Goldsmith, H. H., Buss, A. H., Plomin, R., & Rothbart, M. K. (1987). What Is Temperament? Four Approaches. *Child Development*, 58, 509–529.
- Goss-Sampson, A. M. (2020). Statistical Analysis in JASP. A Guide for Students. Ανακτήθηκε στις 15/03/2022 από: <https://jasp-stats.org/wp-content/uploads/2020/11/Statistical-Analysis-in-JASP-A-Students-Guide-v14-Nov2020.pdf>
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.
- Green, J. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Educational Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Hare, R. (1993). *Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us*. New York: Simon & Schuster.
- Hauser, T., Moutoussis, M., Iannaccone, R., Brem, S., Walitza, S., Drechsler, D., ... Dolan, R. (2017). Increased Decision Thresholds Enhance Information Gathering Performance in Juvenile Obsessive-Compulsive Disorder (OCD). *PLOS Computational Biology*, 13(4), e1005440.
- Heppell, T. (2011). Toxic Leadership: Applying the Lipman-Blumen Model to Political Leadership. *Journal of Representative Democracy*, 47(3), 241-249.
- Horney, K. (1937). *The Neurotic Personality of Our Time*. New York: W. W. Norton & Co.
- Horney, K. (1945). *Our Inner Conflicts. A Constructive Theory of Neurosis*. New York: W. W. Norton & Co.
- Horney, K. (1950). *Neurosis and Human Growth*. New York: W. W. Norton & Co.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation? *Academy of Management Executive*, 6, 43–54.
- International Taskforce on Assessment Center Guidelines. (2015). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Journal of Management*, 41(4), 1244–1273.

- Johnson, R. (2013). Arrest as Displaced Aggression. *Criminal Justice and Behavior*, 40(10), 1149-1162.
- Jung, C. G. (1964). *Civilization in Transition*. Collected Works 10. London: Routledge.
- Kalokerinos, E., Murphy, S., Koval, P., Bailen, N., Crombez, G., Hollenstein, T., ... Bastian, B. (2020). Neuroticism May Not Reflect Emotional Variability. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 117(17), 9270-9276.
- Kelleher, I., & Cannon, M. (2014). Whither the Psychosis-Neurosis Borderline. *Schizophrenia Bulletin*, 40(2), 266–268.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Harvard Business Press.
- Kendler, K. S., & Gardner, C. O. (2011). A Longitudinal Etiologic Model for Symptoms of Anxiety and Depression in Women. *Psychological Medicine*, 41, 2035–2045.
- Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1984). *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*. San Francisco: Jossey Bass.
- Køppe, S. (2009). Neurosis: Aspects of its Conceptual Development in the Nineteenth Century. *History of Psychiatry*, 20(1), 27-46.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Lahey, B. (2009). Public Health Significance of Neuroticism. *American Psychologist*, 64(4), 241-256.
- Liddell, E. G. T. (1949). Integration, Then and Now. *Journal of Neurology, Neurosurgery & Psychiatry*, 12, 81–85.
- Lipman-Blumen, J., (2004). *Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – and How We Can Survive Them*. New York, NY: Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions. *Leader to Leader*, 36, 29-36.
- Lok, P., & Crawford, J. (2003). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross National Comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–328.

- MacLeod, C., & Cohen, I. L. (1993). Anxiety and the Interpretation of Ambiguity: A Text Comprehension Study. *Journal of Abnormal Psychology, 102*, 238-247.
- Mahlangu, V. (2014). The Effects of Toxic Leadership on Teaching and Learning in South African Township Schools. *Journal of Social Science, 38*(3), 313-320.
- Malouff J. M., Thorsteinsson E. B., & Schutte N. S. (2005). The Relationship between the Five-Factor Model of Personality and Symptoms of Clinical Disorders: A Meta-Analysis. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment, 27*(2), 101–114.
- Marian, S., Sava, F., & Dindelegan, C. (2022). A Network Analysis of DSM-5 Avoidant Personality Disorder Diagnostic Criteria. *Personality and Individual Differences, 188*(1), 111454.
- Marouf, A., Hasan, M., & Mahmoud, H. (2019). Identifying Neuroticism from User Generated Content of Social Media based on Psycholinguistic Cues. *International Conference on Electrical, Computer and Communication Engineering (ECCE)*.
- Maslow, A. (1971). *The Farther Reaches of Human Nature*. New York: Viking Press.
- Masserman, J. H. (1943). *Behavior and Neurosis: An Experimental Psychoanalytic approach to Psychobiologic Principles*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observes. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 81-91.
- McGeehan, J. (2001). Brain-Compatible Learning. *Green Teacher, 7*-13.
- McIntosh, G. & Rima, S. (1997). *Overcoming the Dark Side of Leadership: The Paradox of Personal Dysfunction*. Grand Rapids, MI: Baker Books.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic Leadership: Tracing the Destructive Trail. *International Journal of Management, 5*(10), 18-24.
- Miller, N. E. I. (1941). The Frustration – Aggression Hypothesis. *Psychological Review, 48*(4), 337-342.
- Moskowitz, D. S., & Zuroff, D. C. (2004). Flux, Pulse, and Spin: Dynamic Additions to the Personality Lexicon. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*, 880-893.
- Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle? *Psychological Bulletin, 126*, 247-259.

- Niemann, J., Wisse, B., Rus, D., Van Yperen, N. W., & Sassenberg, K. (2014). Anger and Attitudinal Reactions to Negative Feedback: The Effects of Emotional Instability and Power. *Motivation and Emotion*, *38*, 687–699.
- Nolen-Hoeksema, S., Wisco, B. E., Lyubomirsky, S. (2008). Rethinking Rumination. *Perspectives on Psychological Science*, *3*, 400-424.
- O'Connor, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T., & Connelly, M. (1995). Charismatic Leaders and Destructiveness: An Historiometric Study. *Leadership Quarterly*, *6*, 529–555.
- Ormel, J., Rosmalen, J., & Farmer, A. (2004). Neuroticism: A Non-Informative Marker of Vulnerability to Psychopathology. *Social Psychiatry Epidemiol*, *39*, 906–912.
- Ozer D. J., & Benet-Martinez, V. (2006). Personality and the Prediction of Consequential Outcomes. *Annual Review of Psychology*, *57*, 401-421.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, *18*(3), 176-194.
- Pailing, P. E., & Segalowitz, S. J. (2004). The Error-Related Negativity as a State and Trait Measure: Motivation, Personality, and ERPs in Response to Errors. *Psychophysiology*, *41*, 84-95.
- Paltu, A., & Brouwers, M. (2020). Toxic leadership: Effects on Job Satisfaction, Commitment, Turnover Intention and Organizational Culture within the South African Manufacturing Industry. *SA Journal of Human Resource Management*, *18*(0), a1338.
- Paris, B. J. (1994). *Karen Horney: A Psychoanalyst's Search for Self-Understanding*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Rasid, S. Z. A., Manaf, M. A. A., & Quoquab, F. (2013). Leadership and Organizational Commitment in the Islamic Banking Context: The Role of Organizational Culture as a Mediator. *American Journal of Economics*, *3*(5), 171–176.
- Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership. *Military review*, *84*(4), 67-71.
- Robinson, M., & Tamir, M. (2005). Neuroticism as Mental Noise: A Relation between Neuroticism and Reaction Time Standard Deviations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *89*(1), 107-114.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, *41*, 574-599.
- Rosen, J. B., & Schulkin, J. (1998). From Normal Fear to Pathological Anxiety. *Psychological Review*, *105*, 325–350.

- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic Leadership. *Leadership Quarterly*, 17, 617–633.
- Ross, D. B., Matteson, R., & Exposito, J. (2014). *Servant Leadership to Toxic Leadership: Power of Influence Over Power of Control*. Fischler College of Education: Faculty Presentations.
- Roy, A. (2002). Childhood Trauma and Neuroticism as an Adult: Possible Implication for the Development of the Common Psychiatric Disorders and Suicidal Behaviour. *Psychological Medicine*, 32, 1471–1474.
- Rutter, M. (1987). Temperament, Personality and Personality Disorder. *British Journal of Psychiatry*, 150, 443–458.
- Sauer – Zavala, S., Wilner, J., & Barlow, D. (2017). Addressing Neuroticism in Psychological Treatment. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 8(3), 191-198.
- Scandura, T., & Schriesheim, C. (1994). Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1588-1602.
- 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.
- Schmitt, A., Den Hartog, D., Belschak, F. (2021). Understanding the Initiative Paradox: the Interplay of Leader Neuroticism and Follower Traits in Evaluating the Desirability of Follower Proactivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 186-199.
- Schneider, K. (1923). *The Psychopathic Personalities*. [Trans. by Hamilton M.W.]. London: Cassel.
- Scott, K. L., Restubog, S. L. D. and Zagencyk, T. J. (2013) A Social Exchange-Based Model of the Antecedents of Workplace Exclusion. *Journal of Applied Psychology*, 98, 37-48.
- Sicotte, N. L., Kern, K. C., Giesser, B. S., Arshanapalli, A., Schultz, A., Montag, M., ... Bookheimer, S. Y. (2008). Regional Hippocampal Atrophy in Multiple Sclerosis. *Brain*, 131(4), 1134-1141.
- Silverberg, W. (1944). On The Origin of Neurosis. *Psychiatry*, 7(2), 111-120.
- Sims, A. (1985). Neurotic Illness: Conserving a Threatened Concept. *British Journal of Clinical Pharmacology*, 19, 95-155.

- Singh, N. (2018). *Exploring Toxic Leadership and Examining the Mediating Effect of Leader Member Exchange on its Relationship with Counterproductive Work Behaviour and Turnover Intentions*. Jaypee University, Doctoral Thesis.
- Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2018). Toxic Leadership: The Most Menacing Form of Leadership. In M. F. Brandebo & A. Alvinus (Eds.), *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*. 147-164. London, UK: IntechOpen.
- Smilie, L. D., & Jackson, C. J. (2006). Functional Impulsivity and Reinforcement Sensitivity Theory. *Journal of Personality*, 74, 47-84.
- Sosnowska, J., Hofmans, J., Fruyt, F. (2020). Revisiting the Neuroticism – Performance Link: A Dynamic approach to Individual Differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93, 495-504.
- Spada, M., Gay, H., Nikčević, A., Fernie, B., & Caselli, G. (2015). Metacognitive Beliefs about Worry and Pain Catastrophizing as Mediators between Neuroticism and Pain Behaviour. *Clinical Psychologist*, 20(3), 138-146.
- Spears, C. L. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Steele, J. (2011). *Antecedents and Consequences of Toxic Leadership in the U.S. Army: A Two Year Review and Recommend Solutions*. Center for Army Leadership, Technical Report, Fort Leavenworth, KS.
- Strange, J., & Mumford, M. (2002). The Origins of Vision: Charismatic Versus Ideological Leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 343–377.
- Stravynski, A., & Lachance, L. (2022). An Interpersonal Approach to the Treatment of Social Anxiety Disorder (Social Phobia): A Component Analysis. *Psychiatry and Clinical Psychopharmacology*, 32(1), 33-44.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. & Hua, W. (2009). Abusive Supervision, Intentions to Quit, and Employees' Workplace Deviance: A Power / Dependence Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156-167.
- Thornton III, G. C., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*. NJ: Erlbaum.
- Trifu, S., Marica, S., Braileanu, D., Carp, E., & Gutt, A. (2015). Teaching Psychiatric Concepts of Neurosis, Psychosis and Borderline Pathology. Conceptual Boundaries. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 203, 125-129.

- Van den Berg, J. H. (1955). *A Phenomenological approach to Psychiatry*. Springfield, IL: Thomas.
- Van der Bruggen, C. O., Stams, G. J. J. M., & Bögels, S. M. (2008). The Relation between Child and Parent Anxiety and Parental Control: A Meta-Analytic Review. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, *49*, 1257–1269.
- Veldsman, T. (2012). The Growing Cancer Endangering Organizations: Toxic leadership. In *Conference on Leadership in Emerging Countries presented by Department of Industrial Psychology and People Management, Faculty of Management, Johannesburg: University of Johannesburg*.
- Verhaeghe, P., & Vanheule, S. (2005). Actual Neurosis and PTSD. The Impact of the Other. *Psychanalytic Psychology*, *22*(4), 493-507.
- Vinograd, M., Williams, A., Sun, M., Bobova, L., Wolitzky – Taylor, K., Vrshek – Schallhorn S., ... Craske, M. (2020). Neuroticism and Interpretive Bias as Risk Factors for Anxiety and Depression. *National Library of Medicine*, *8*(4), 641-656.
- Vollrath, M., & Torgersen, S. (2000). Personality Types and Coping. *Personality and Individual Differences*, *29*, 367-378.
- Uliaszek, A. A., Hauner, K. K., Zinbarg, R. E., Craske, M. G., Mineka, S., Griffith, J. W., & Rose, R. D. (2009). An Examination of Content Overlap and Disorder-Specific Predictions in the Associations of Neuroticism with Anxiety and Depression. *Journal of Research in Personality*, *43*(5), 785–794.
- Watson, D., Clark, L. A., & Harkness, A. R. (1994). Structures of Personality and their Relevance to Psychopathology. *Journal of Abnormal Psychology*, *103*, 18–31.
- Whicker, M. (1996). *Toxic Leaders*. Westport, CT: Quorum Books.
- Widiger, T., & Oltmanns, J. (2017). Neuroticism is a Fundamental Domain of Personality with Enormous Public Health Implications. *World Psychiatry*, *16*(2), 144-145.
- Wilkerson, J., Evans, W., & Davis, W. (2008). A Test of Coworkers’ Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, *38*(9), 2273-2292.
- 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*, Ανακτήθηκε στις 15/03/2022 από: <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>

- Wu, T., Hu, C., & Jiang, D. (2012). Is Subordinate's Loyalty a Precondition of Supervisor's Benevolent Leadership? The Moderating Effects of Supervisor's Altruistic Personality and Perceived Organizational Support. *Asian Journal of Social Psychology*, 15(3), 145-155.
- Zhang, R., Kranz, G., Zou, W., Deng, Y., Huang, X., Lin, K., & Lee, T. (2020). Rumination Network Dysfunction in Major Depression: A Brain Connectome Study. *Progress in Neuro-Psychopharmacology and Biological Psychiatry*, 98, 109819.
- Zhang, X., & Dai, L. (2015). The Relationship between Neuroticism and Experience of Workplace Ostracism in New Employees. *Open Journal of Social Sciences*, 3(2), 80-87.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Northouse, P. (2019). *Ηγεσία. Θεωρία και Πράξη*. 8^η Έκδ. Αθήνα: Παπασωτηρίου.

10 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

10.1 ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 10.1.1 Τοξική Ηγεσία και Οικογενειακή Κατάσταση

	Τοξική Ηγεσία					Αυτοπροβολή				
	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α	Σε σχέση	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α	Σε σχέση
Valid	87	66	8	3	58	87	66	8	3	58
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.765	2.850	2.550	2.377	2.580	2.651	2.752	2.583	2.443	2.574
Std. Deviation	0.965	1.058	0.978	0.665	0.870	1.051	1.220	0.955	0.768	1.002
Range	3.930	3.870	2.660	1.260	3.060	4.000	4.000	3.000	1.330	3.330
Minimum	1.070	1.000	1.270	1.870	1.070	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000
Maximum	5.000	4.870	3.930	3.130	4.130	5.000	5.000	4.000	3.330	4.330
	Καταχρηστική Εποπτεία					Απρόβλεπτη Συμπεριφορά				
	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α	Σε σχέση	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α	Σε σχέση
Valid	87	66	8	3	58	87	66	8	3	58
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.613	2.621	2.459	2.667	2.265	2.586	2.753	2.334	2.443	2.442
Std. Deviation	1.131	1.195	1.023	1.155	0.989	1.132	1.185	0.927	0.768	1.056
Range	4.000	4.000	3.000	2.000	3.670	4.000	4.000	3.000	1.330	3.670
Minimum	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	4.000	4.000	4.670	5.000	5.000	4.000	3.330	4.670
	Ναρκισισμός					Αυταρχική Ηγεσία				
	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α	Σε σχέση	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α	Σε σχέση
Valid	87	66	8	3	58	87	66	8	3	58
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.046	3.091	2.709	2.113	2.753	2.930	3.036	2.666	2.223	2.868
Std. Deviation	1.261	1.274	1.227	0.510	1.270	0.978	1.050	1.196	0.508	0.824
Range	4.000	4.000	3.670	1.000	4.000	4.000	4.000	3.330	1.000	3.670
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.670	1.000	1.000	1.000	1.000	1.670	1.000
Maximum	5.000	5.000	4.670	2.670	5.000	5.000	5.000	4.330	2.670	4.670

Πίνακας 10.1.2 Τοξική Ηγεσία και Επίπεδο Εκπαίδευσης

	Τοξική Ηγεσία					Αυτοπροβολή				
	Δευτεροβ. Εκπαίδευση	Επαγγ. Εκπαίδευση	Τριτοβ. Εκπαίδευση	Μεταπ. Τίτλος	Διδακ. Τίτλος	Δευτεροβ. Εκπαίδευση	Επαγγ. Εκπαίδευση	Τριτοβ. Εκπαίδευση	Μεταπ. Τίτλος	Διδακ. Τίτλος
Valid	33	14	114	59	2	33	14	114	59	2
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.775	3.028	2.686	2.706	3.035	2.646	2.927	2.643	2.609	3.000
Std. Deviation	0.902	0.978	0.956	1.037	0.799	1.121	1.088	1.063	1.114	0.948
Range	3.800	3.130	4.000	3.800	1.130	4.000	3.340	4.000	4.000	1.340
Minimum	1.000	1.400	1.000	1.070	2.470	1.000	1.330	1.000	1.000	2.330
Maximum	4.800	4.530	5.000	4.870	3.600	5.000	4.670	5.000	5.000	3.670
	Καταχρηστική Εποπτεία					Απρόβλεπτη Συμπεριφορά				
	Δευτεροβ. Εκπαίδευση	Επαγγ. Εκπαίδευση	Τριτοβ. Εκπαίδευση	Μεταπ. Τίτλος	Διδακ. Τίτλος	Δευτεροβ. Εκπαίδευση	Επαγγ. Εκπαίδευση	Τριτοβ. Εκπαίδευση	Μεταπ. Τίτλος	Διδακ. Τίτλος
Valid	33	14	114	59	2	33	14	114	59	2
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.565	2.715	2.436	2.621	2.165	2.616	2.763	2.549	2.588	3.000
Std. Deviation	1.009	1.339	1.111	1.147	0.233	1.014	0.964	1.107	1.249	0.948
Range	4.000	3.670	4.000	4.000	0.330	4.000	3.000	4.000	4.000	1.340
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.670	1.000	1.000	2.330
Maximum	5.000	4.670	5.000	5.000	2.330	5.000	4.670	5.000	5.000	3.670
	Ναρκισσιμός					Καταχρηστική Εποπτεία				
	Δευτεροβ. Εκπαίδευση	Επαγγ. Εκπαίδευση	Τριτοβ. Εκπαίδευση	Μεταπ. Τίτλος	Διδακ. Τίτλος	Δευτεροβ. Εκπαίδευση	Επαγγ. Εκπαίδευση	Τριτοβ. Εκπαίδευση	Μεταπ. Τίτλος	Διδακ. Τίτλος
Valid	33	14	114	59	2	33	14	114	59	2
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.989	3.501	2.906	2.893	3.500	3.061	3.238	2.895	2.819	3.500
Std. Deviation	1.101	1.319	1.271	1.324	1.174	0.941	1.050	0.934	1.025	0.707
Range	4.000	3.670	4.000	4.000	1.660	4.000	4.000	4.000	4.000	1.000
Minimum	1.000	1.330	1.000	1.000	2.670	1.000	1.000	1.000	1.000	3.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	4.330	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000

Πίνακας 10.1.3 Νευρωτισμός και Οικογενειακή Κατάσταση

	Νευρωτισμός				
	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α	Σε σχέση
Valid	87	66	8	3	58
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.038	2.956	2.513	2.033	2.834
Std. Deviation	0.850	0.948	0.882	0.737	0.843
Range	4.000	3.500	2.800	1.400	3.100
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.200	1.100
Maximum	5.000	4.600	3.800	2.600	4.200

Πίνακας 10.1.4 Νευρωτισμός και Επίπεδο Εκπαίδευσης

	Νευρωτισμός				
	Δευτεροβ. Εκπαίδευση	Επαγγ. Εκπαίδευση	Τριτοβ. Εκπαίδευση	Μεταπτ. Τίτλος	Διδακτ. Τίτλος
Valid	33	14	114	59	2
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.176	3.050	2.848	2.897	3.450
Std. Deviation	0.871	0.929	0.909	0.836	0.212
Range	3.700	3.300	3.600	3.300	0.300
Minimum	1.300	1.000	1.100	1.000	3.300
Maximum	5.000	4.300	4.700	4.300	3.600

Πίνακας 10.1.5 Νευρώσεις και Οικογενειακή Κατάσταση

	Νευρώσεις					Συμβατικός Τύπος				
	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α	Σε σχέση	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α	Σε σχέση
Valid	87	66	8	3	58	87	66	8	3	58
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.374	2.397	2.558	2.513	2.318	2.440	2.437	2.703	2.893	2.531
Std. Deviation	0.321	0.344	0.284	0.121	0.303	0.447	0.450	0.368	0.430	0.451
Range	1.720	1.510	0.750	0.230	1.400	2.160	1.890	0.940	0.840	2.100
Minimum	1.630	1.490	2.180	2.420	1.670	1.260	1.370	2.320	2.420	1.370
Maximum	3.350	3.000	2.930	2.650	3.070	3.420	3.260	3.260	3.260	3.470
	Επιθετικός Τύπος					Αποστασιοποιημένος Τύπος				
	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α	Σε σχέση	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α	Σε σχέση
Valid	87	66	8	3	58	87	66	8	3	58
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.503	2.498	2.500	2.490	2.374	2.177	2.254	2.466	2.157	2.048
Std. Deviation	0.437	0.433	0.454	0.272	0.404	0.462	0.446	0.481	0.265	0.329
Range	2.050	1.900	1.370	0.530	1.790	2.260	2.050	1.420	0.530	1.520
Minimum	1.420	1.470	1.790	2.260	1.680	1.210	1.320	1.790	1.890	1.320
Maximum	3.470	3.370	3.160	2.790	3.470	3.470	3.370	3.210	2.420	2.840

Πίνακας 10.1.6 Νευρώσεις και Επίπεδο Εκπαίδευσης

	Νευρώσεις					Συμβατικός Τύπος				
	Δευτεροβ. Εκπαίδευση	Επαγγ. Εκπαίδευση	Τριτοβ. Εκπαίδευση	Μεταπ. Τίτλος	Διδακτ. Τίτλος	Δευτεροβ. Εκπαίδευση	Επαγγ. Εκπαίδευση	Τριτοβ. Εκπαίδευση	Μεταπ. Τίτλος	Διδακτ. Τίτλος
Valid	33	14	114	59	2	33	14	114	59	2
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.374	2.429	2.355	2.391	2.600	2.439	2.534	2.487	2.475	2.395
Std. Deviation	0.339	0.276	0.318	0.338	0.000	0.412	0.310	0.476	0.451	0.559
Range	1.370	0.800	1.530	1.720	0.000	1.740	1.160	1.950	2.210	0.790
Minimum	1.580	2.180	1.490	1.630	2.600	1.370	1.950	1.370	1.260	2.000
Maximum	2.950	2.980	3.020	3.350	2.600	3.110	3.110	3.320	3.470	2.790
	Επιθετικός Τύπος					Αποστασιοποιημένος Τύπος				
	Δευτεροβ. Εκπαίδευση	Επαγγ. Εκπαίδευση	Τριτοβ. Εκπαίδευση	Μεταπ. Τίτλος	Διδακτ. Τίτλος	Δευτεροβ. Εκπαίδευση	Επαγγ. Εκπαίδευση	Τριτοβ. Εκπαίδευση	Μεταπ. Τίτλος	Διδακτ. Τίτλος
Valid	33	14	114	59	2	33	14	114	59	2
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.461	2.542	2.444	2.485	2.870	2.222	2.210	2.135	2.212	2.525
Std. Deviation	0.427	0.450	0.422	0.435	0.339	0.473	0.423	0.409	0.459	0.219
Range	1.900	1.580	1.940	2.050	0.480	1.890	1.530	2.210	2.150	0.310
Minimum	1.470	1.790	1.530	1.420	2.630	1.320	1.840	1.210	1.320	2.370
Maximum	3.370	3.370	3.470	3.470	3.110	3.210	3.370	3.420	3.470	2.680

Πίνακας 10.1.7 Αλληλεπίδραση (Moderation Analysis)

Coefficients								
Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p	95% CI	
							Lower	Upper
H ₀	(Intercept)	2.729	0.065		42.068	<.001	2.601	2.857
H ₁	(Intercept)	1.016	1.254		0.810	0.419	-1.456	3.488
	Νευρωτισμός	0.420	0.424	0.385	0.992	0.322	-0.415	1.255
	Νευρώσεις	-0.095	0.538	-0.032	-0.177	0.860	-1.156	0.966
	Νευρωτισμός * Νευρώσεις	0.101	0.178	0.263	0.567	0.572	-0.250	0.452

Πίνακας 10.1.8 Διαμεσολάβηση (Mediation Analysis)

Direct effect						
					95% Confidence Interval	
	Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
Νευρωτισμός → Τοξική Ηγεσία	0.658	0.060	11.037	<.001	0.538	0.780

Indirect effect						
					95% Confidence Interval	
	Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
Νευρωτισμός → Νευρώσεις → Τοξική Ηγεσία	0.019	0.017	1.146	0.252	-0.008	0.060

Total effect						
					95% Confidence Interval	
	Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
Νευρωτισμός → Τοξική Ηγεσία	0.677	0.058	11.763	<.001	0.563	0.787

10.2 ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

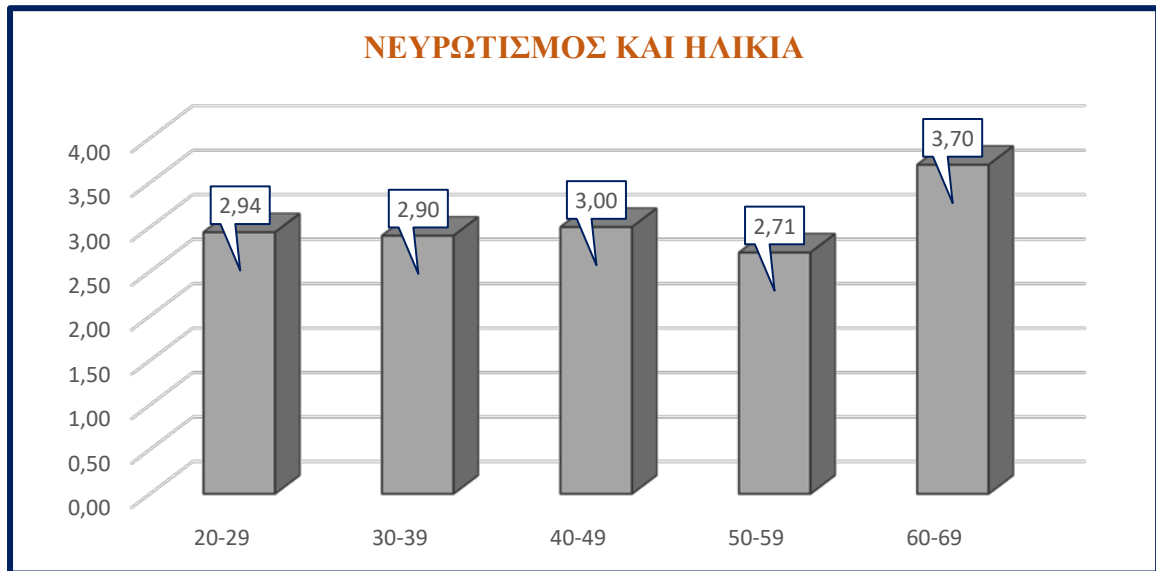
Γράφημα 10.2.1 Τοξική Ηγεσία και Ηλικιακές Κατηγορίες



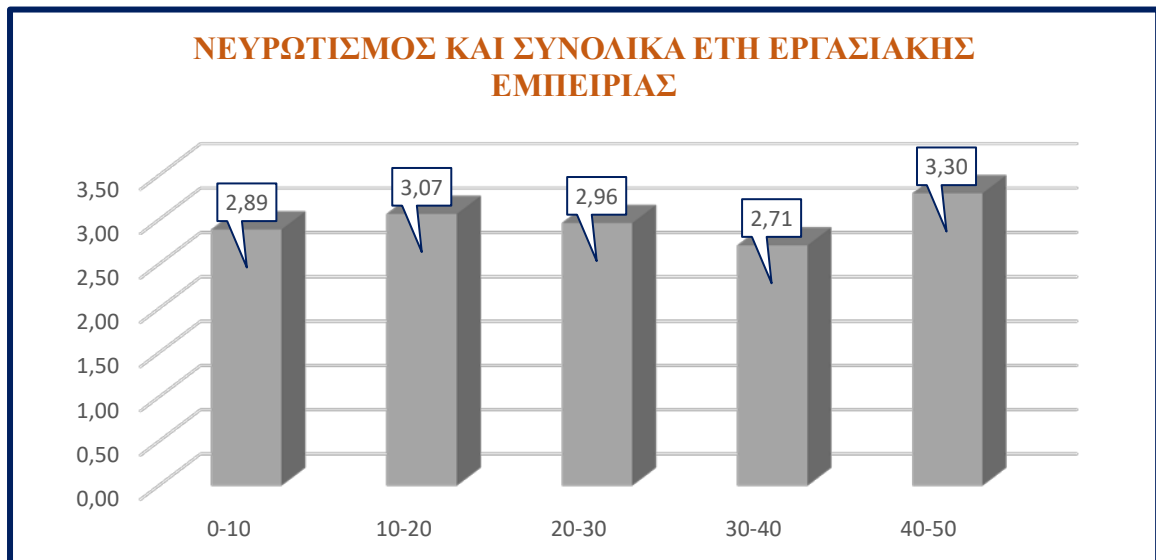
Γράφημα 10.2.2 Τοξική Ηγεσία και Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας



Γράφημα 10.2.3 Νευρωτισμός και Ηλικιακές Κατηγορίες



Γράφημα 10.2.4 Νευρωτισμός και Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας



Γράφημα 10.2.5 Νευρώσεις και Ηλικιακές Κατηγορίες



Γράφημα 10.2.6 Νευρώσεις και Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας



10.3 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ της Ελευθερίας Βανταράκη

Αγαπητέ συμμετέχοντα / Αγαπητή συμμετέχουσα,

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με σκοπό να συμβάλει στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος MBA - Tourism Management 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 τη συμβολή και το χρόνο σας.

Για περαιτέρω πληροφορίες παρακαλώ όπως επικοινωνήσετε μαζί μου στο email:

riavantaraki98@gmail.com

 riavantaraki98@gmail.com (not shared) [Switch account](#)



* Required

Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, συναινείτε στην επεξεργασία των απαντήσεών σας: *

Βάσει του Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2016/679), ο οποίος έχει τεθεί σε εφαρμογή από τον Μάιο του 2018, παρακαλώ όπως μου επιβεβαιώσετε τη συναίνεσή σας για την επεξεργασία των απαντήσεών σας, ώστε να προχωρήσετε στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Ναι

Όχι

Next

Clear form

Ενότητα 1η: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Αρχικά θα επιθυμούσα την καταγραφή ορισμένων δημογραφικών στοιχείων από εσάς.

1. Φύλο *

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία *

π.χ. 35

Your answer _____

3. Οικογενειακή Κατάσταση *

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Σε σχέση

Χήρος/α

Other: _____

4. Επίπεδο Εκπαίδευσης *

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Επαγγελματική Εκπαίδευση

Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

Μεταπτυχιακός Τίτλος

Διδακτορικός Τίτλος

Other: _____

5. Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας *

π.χ. 12

Your answer _____

[Back](#)

[Next](#)

[Clear form](#)

Ενότητα 2η: Ερωτήσεις σχετικά με τον Προϊστάμενο / Εργοδότη

Ο προϊστάμενος / εργοδότης μου... *

A. Διαβάζοντας τις παρακάτω προτάσεις και σκεπτόμενοι κάποιον προϊστάμενο / εργοδότη σας (τωρινό ή παλαιότερο), παρακαλώ όπως δείξετε 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

	1	2	3	4	5
01. Αλλάζει δραματικά τη συμπεριφορά του/ης όταν είναι παρών/ούσα κάποιος/α ανωτερός/ή του/ης	<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/η 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/η	<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/ης

06. Υπενθυμίζει
στους
υφιστάμενους
λάθη και
αποτυχίες του
παρελθόντος

07. Επιτέπει
στην τρέχουσα
διάθεσή του/ης
να καθορίσει το
κλίμα του
εργασιακού
χώρου

08. Εκφράζει
θυμό στους
υφισταμένους
για άγνωστους
λόγους

09. Μεταβάλλει
συνεχώς τον
βαθμό της
δεκτικότητάς
του/ης

10. Έχει την
προσωπική
αίσθηση ότι έχει
περισσότερα
δικαιώματα

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

Back

Next

Clear form

Ενότητα 3η: Ερωτήσεις αναφορικά με τη γνώμη σας για τον Προϊστάμενο / Εργοδότη

Ο προϊστάμενος / εργοδότης μου...*

Β. Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα, παρακαλώ όπως δείξετε σε τι βαθμό εκφράζει καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις την άποψή σας για τον προϊστάμενό / εργοδότη σας. 1= Καθόλου αντιπροσωπευτικό, 2= Λίγο αντιπροσωπευτικό, 3= Δεν μπορώ να αποφασίσω, 4= Κάπως αντιπροσωπευτικό, 5= Πολύ αντιπροσωπευτικό

	1	2	3	4	5
01. Είναι χαλαρός/ή τις περισσότερες φορές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02. Σπάνια νιώθει μελαγχολία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03. Αγχώνεται εύκολα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
04. Ανησυχεί για διάφορα πράγματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
05. Αναστατώνεται εύκολα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
06. Εκνευρίζεται εύκολα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
07. Η διάθεσή του/ης αλλάζει διαρκώς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
08. Έχει συχνές εναλλαγές στη διάθεσή του/ης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
09. Ενοχλείται εύκολα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Συχνά αισθάνεται μελαγχολικά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ο προϊστάμενος / εργοδότης μου... *

Γ. Σε ποιο βαθμό περιγράφουν τα παρακάτω στοιχεία τη συμπεριφορά του προϊστάμενου / εργοδότη σας; Σας παρακαλώ όπως απαντήσετε κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα. 1= Σχεδόν ποτέ, 2= Μερικές φορές, 3= Ως επί το πλείστον, 4= Σχεδόν πάντα.

	1	2	3	4
01. Είναι στοργικό άτομο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02. Θεωρεί πως ο κόσμος είναι εχθρικός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03. Προτιμάει να είναι μόνος/η του/ης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
04. Αισθάνεται καλύτερα όταν είναι σε σχέση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
05. Θεωρεί ότι η ζωή είναι δύσκολη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
06. Οι άνθρωποι ισχυρίζονται πως δεν έχει αισθήματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
07. Του/ης αρέσει να γίνεται αρεστός/ή στους άλλους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
08. Του/ης αρέσει να κάνει κουμάντο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
09. Είναι αυτάρκης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Του/ης αρέσει να βοηθάει τους άλλους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Θεωρεί ότι μόνο οι δυνατοί επιβιώνουν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Δεν χρειάζεται πραγματικά άλλους ανθρώπους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Του/ης αρέσει να εκφράζει τη συμπάθειά του/ης στους άλλους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Του/ης αρέσει να νιώθει δυνατός/ή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Θα μπορούσε να ζήσει αρκετά καλά χωρίς κανέναν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Είναι αλτρουιστής / αλτρουίστρια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Απολαμβάνει να ξεγελάει τους άλλους ανθρώπους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Θα προτιμούσε να εργάζεται, να κοιμάται και να τρώει μόνος/η του/ης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Αυτοθυσιάζεται	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Θεωρεί πως οι άλλοι άνθρωποι είναι υπερβολικά συναισθηματικοί	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Αποφεύγει τα πάρτι και τις κοινωνικές συναθροίσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Είναι γενναιόδωρο άτομο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Θεωρεί πως οι άνθρωποι είναι απερίσκεπτοι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Χρειάζεται την ιδιωτικότητά του/ης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Θα προτιμούσε να είναι με κάποιον άλλον παρά να είναι μόνος/η του/ης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Θα αντιμετώπισει δύσκολες καταστάσεις για να γίνει πιο δυνατός/ή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Αποφεύγει ερωτήσεις σχετικά με την προσωπική του/ης ζωή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Συγχωρεί και ξεχνάει αρκετά εύκολα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Εκτιμά ένα καλό επιχείρημα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Του/ης αρέσει να ζει ανεξάρτητα από τους άλλους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Ενδιαφέρεται για το τι πιστεύουν οι άλλοι για εκείνον/η	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Ξεπερνάει
κάθε εμπόδιο και
είναι γενναίος/α

33. Αποφεύγει τις
μακροπρόθεσμες
υποχρεώσεις

34. Αισθάνεται
συντετριμμένος/
η όταν τον/ην
απορρίπτουν

35. Τον/η
θυμώνουν αυτοί
που ζητιανεύουν

36. Αισθάνεται
μοναξιά

37. Οι
περισσότεροι
άνθρωποι είναι
πιο ελκυστικοί
από εκείνον/η

38. Θεωρεί πως
για να επιβιώσει
κανείς σε αυτόν
τον κόσμο πρέπει
πρώτα να
προσέξει τον
εαυτό του

39. Δυσανασχετεί
με τους
ανθρώπους που
προσπαθούν να
τον/ην
επηρεάσουν

40. Αισθάνεται
αδύναμος/η και
αβοήθητος/η
όταν είναι μόνος/
η

41. Θεωρεί πως οι άνθρωποι τείνουν να είναι αναξιόπιστοι

42. Προσπαθεί να αποφεύγει τις συμβουλές των άλλων

43. Προσπαθεί να αποφεύγει τον καβγά ή την αντιπαράθεση

44. Θεωρεί πως οι άνθρωποι τείνουν να είναι χειριστικοί

45. Θα μπορούσε να ζήσει καλά χωρίς φίλους ή οικογένεια

46. Τείνει να αισθάνεται πως φταίει αυτός/ή εάν κάτι πάει στραβά

47. Θεωρεί πως τα παιδιά θα έπρεπε να διδάσκονται τη σκληρότητα

48. Προτιμάει οι άλλοι να μην μοιράζονται τις σκέψεις ή τα συναισθήματά τους μαζί του/ης

49. Τείνει να είναι αυτός/ή που απολογείται πρώτος/η

50. Θεωρεί πως είναι γεγονός ότι οι περισσότεροι επιτυχημένοι άνθρωποι "πατούν" πάνω στους άλλους για να "πάνε μπροστά"

51. Αισθάνεται ότι θα ήταν καλύτερα χωρίς ανθρώπους παρά με αυτούς

52. Χρειάζεται την παρέα των άλλων

53. Θεωρεί πως η βασική φύση των ανθρώπων είναι επιθετική

54. Προσπαθεί να αποφεύγει τις συγκρούσεις

55. Θεωρεί πως τα παιδιά θα έπρεπε να διδάσκονται την ευγένεια και την αγάπη

56. Θεωρεί πως έχει συναντήσει πολλούς χαζούς ανθρώπους στη ζωή του/ης

57. Θεωρεί πως τα παιδιά θα έπρεπε να διδάσκονται την αυτάρκεια

Back

Next

Clear form

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας

A close-up photograph of a hand holding a silver pen, writing the words "Thank You!" in a cursive script on a white surface. The pen is positioned at the end of the word "You", and the exclamation point is clearly visible.

Back

Submit

Clear form