

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΠΜΣ ΜΒΑ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η «Σκοτεινή» Προσωπικότητα σε Συνάρτηση με την Οργανωσιακή Φωνή και Σιωπή στις Επιχειρήσεις

Εμμανουήλ Κεχαγιάς

Α.Μ. :ΜΔΕ-ΟΠ 1408

Πειραιάς, 2016

Επιβλέπων καθηγητής: Κος Φιλόθεος Νταλιάνης



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα» με διεθνή προσανατολισμό

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (βόλευρη) 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 - Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

..... Η «ΣΚΟΛΙΜΗ ΠΡΟΣΕΠΙΚΟΤΗΤΑ» ΣΕ ΣΥΝΑΡΙΤΗΣΗ ΜΕ ΤΗΝ
..... ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΨΕΥΔΕΙΣΜΟ ΚΑΙ ΣΙΣΡΟΗ
.....
.....

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 ...ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ...ΚΕΧΑΓΙΑΣ.....

Ημερομηνία ...08/12/16.....

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας οφείλω τη μέγιστη ευγνωμοσύνη στους συμφοιτητές και φίλους που με στήριξαν κατά τη διάρκεια της συγγραφής και κυρίως στον επιβλέποντα καθηγητή μου Κ. Φιλόθεο Νταλιάνη ο οποίος έδειξε ειλικρινές ενδιαφέρον και παρείχε ουσιαστική βοήθεια όποτε χρειαζόταν.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ολοένα και μεγαλύτερη σημασία που κερδίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιχειρηματική δραστηριότητα, έχει στρέψει την επιστημονική κοινότητα στον τομέα της εφαρμοσμένης ψυχολογίας στο εργασιακό περιβάλλον (οργανωσιακή ψυχολογία). Σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι να μελετήσει το κατά πόσο συσχετίζονται τα στοιχεία της προσωπικότητας που αποτελούν τη «σκοτεινή τριάδα» με τη συμπεριφορά των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο, όσον αφορά το βαθμό που αυτοί εκφράζουν απόψεις και ιδέες στο χώρο αυτό (οργανωσιακή φωνή και σιωπή). Το δείγμα αποτελείται από εργαζομένους σε οργανισμούς ανεξαρτήτως κλάδου και μεγέθους, που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα της έρευνας, δεδομένων των περιορισμών, δεν απέδειξαν αξιοσημείωτη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, αφήνοντας όμως πρόσφορο έδαφος για μελλοντική έρευνα και προβληματισμό.

Λέξεις κλειδιά: Μακιαβελιανισμός, Ναρκισσισμός, Ψυχοπάθεια, Οργανωσιακή φωνή, Οργανωσιακή σιωπή

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

σελ.

1. Η ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ	8-23
1.1. Εισαγωγή.....	8
1.2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	8
1.2.1. Η κλίμακα “Dirty Dozen”.....	9
1.3. Ψυχοπάθεια	10
1.3.1. Εισαγωγή.....	10
1.3.2. Ορισμός.....	10
1.3.3. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	12
1.3.3.1. Η ψυχοπάθεια στις επιχειρήσεις.....	12
1.3.3.2. Η επιβίωση και ανέλιξη των ψυχοπαθών εντός της επιχείρησης.....	12
1.3.3.3. Ψυχοπαθείς Οργανισμοί.....	14
1.3.3.4. Ανάγκη για συστηματική έρευνα.....	15
1.4. Ναρκισσισμός	15
1.4.1. Εισαγωγή.....	15
1.4.2. Ορισμός.....	16
1.4.3. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	17
1.4.3.1. Διαφορετικές οπτικές γωνίες.....	18
1.4.3.2. Υγιής και μη υγιής ναρκισσισμός.....	19
1.4.3.3. Οι νάρκισσοι στις επιχειρήσεις.....	19
1.4.3.4. Ναρκισσιστικοί Οργανισμοί.....	19

1.5. Μακιαβελισμός.....	20
1.5.1. Εισαγωγή.....	20
1.5.2. Ορισμός.....	21
1.5.3. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	21
1.5.3.1. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.....	22
1.5.3.2. Οι μακιαβελιστές στις επιχειρήσεις.....	22
2. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΦΩΝΗ ΚΑΙ ΣΙΩΠΗ.....	24-31
2.1. Εισαγωγή.....	24
2.2. Η οργανωσιακή σιωπή.....	24
2.2.1. Εισαγωγή.....	24
2.2.2. Ορισμός.....	25
2.2.3 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	26
2.2.3.1 Λόγοι ύπαρξης της οργανωσιακής σιωπής.....	26
2.2.3.2 Οι επιπτώσεις της οργανωσιακής σιωπής.....	26
2.3.Η οργανωσιακή φωνή.....	27
2.3.1. Εισαγωγή.....	27
2.3.2. Ορισμός.....	27
2.3.3. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	28
2.3.3.1. Κατηγοριοποίηση της εργασιακής φωνής.....	28
2.3.3.2. Κίνητρα υπέρ και κατά της εργασιακής φωνής.....	29

3. Η ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΦΩΝΗ ΚΑΙ ΣΙΩΠΗ	30-33
3.1. Εισαγωγή.....	30
3.2. Σκοτεινή Προσωπικότητα και Οργανωσιακή Φωνή και Σιωπή.....	30
3.2.1. Ψυχοπάθεια και Οργανωσιακή Φωνή / Σιωπή.....	30
3.2.2. Ναρκισσισμός και Οργανωσιακή Φωνή/Σιωπή.....	30
3.2.3. Μακιαβελισμός και Οργανωσιακή φωνή/Σιωπή.....	31
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	33
4.1. Δείγμα.....	33
4.2. Κλίμακες.....	33
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	35
5.1. Ανάλυση Συσχετίσεων.....	35
6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ	37
6.1. Πρακτική Εφαρμογή – Μελλοντική Έρευνα.....	37
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	40
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	46

1. Η ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

1.1. Εισαγωγή

Η “σκοτεινή προσωπικότητα” ή αλλιώς “σκοτεινή τριάδα” (*dark triad*) όπως αναφέρεται στην συντριπτική πλειοψηφία της βιβλιογραφίας αποτελεί μια δομή τριών θεωρητικά διακριτών (αν και εμπειρικά αλληλοκαλυπτόμενων πολλές φορές) τύπων προσωπικότητας που ερμηνεύονται ως διαπροσωπικά δυσπροσαρμοστικές. Οι τρεις αυτοί τύποι προσωπικότητας είναι οι εξής: Ψυχοπάθεια, Μακιαβελισμός και Ναρκισσισμός (Fehr, Samson & Paulus 1992 ; Gustafson & Ritzer, 1995 ; Heart & Hare, 1998 ; McHoskey, 1995; McHoskey, Worzel & Syarto, 1998).

Αξίζει να σημειώσουμε πως η “σκοτεινή τριάδα” αποτελεί τη μέση κατάσταση μεταξύ της φυσιολογικής προσωπικότητας και της κλινικής ψυχικής πάθησης. (Spain, Harms, & Lebreton, 2013).

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί το θεωρητικό υπόβαθρο για κάθε ένα από τα τρία στοιχεία που απαρτίζουν την σκοτεινή τριάδα με έμφαση στο εργασιακό περιβάλλον.

1.2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Στον απόηχο των δημόσιων σκανδάλων που έχουν λάβει χώρα κατά τη διάρκεια του αιώνα μας, έχει αρχίσει να υφίσταται αυξημένο ενδιαφέρον σχετικά με τις αρνητικές πτυχές του οργανωσιακού – εργασιακού περιβάλλοντος. Μία από αυτές τις πτυχές είναι και η “σκοτεινή τριάδα” (Spain, Harms, & Lebreton, 2013).

Η πλειοψηφία της σύγχρονης έρευνας σχετικά με την σκοτεινή προσωπικότητα επικεντρώνεται είτε στα 3 προαναφερθέντα στην εισαγωγή χαρακτηριστικά (ψυχοπάθεια, μακιαβελισμός, ναρκισσισμός) (Paulhus and Williams, 2002), είτε σε μοντέλα “σκοτεινών χαρακτηριστικών” βασισμένα στην διαταραχή προσωπικότητας DSM -IV Axis II ([Diagnostic and Statistical Measure](#)

[of Mental disorders](#)) (Hogan & Hogan, 2001;2009). Ένα απο αυτά τα μοντέλα είναι το HDS (Hogan Development Survey) που αναγνωρίζει 11 υποκλινικά χαρακτηριστικά (ευερέθιστος, δύσπιστος, προσεκτικός, συγκρατημένος, βραδύς, τολμηρός, άτακτος, έντονος, ευφάνταστος, επιμελής, υπάκουος). (Hogan & Hogan, 2009). Κάθε ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά σχετίζεται με κάποιο αντίστοιχο της διαταραχής προσωπικότητας DSM-IV Axis II με τη διαφορά ότι το μοντέλο HDS αν και βασίζεται στα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης διαταραχής “ωραιοποιεί” την ονομασία των χαρακτηριστικών καθώς δεν αποτελούν κλινικές περιπτώσεις (Spain, Harms, Lebreton, 2013). Αξίζει να σημειώσουμε πως στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία θα ασχοληθούμε μόνο με την προσέγγιση της σκοτεινής τριάδας.

1.2.1. Η κλίμακα “Dirty Dozen”

Για τη “μέτρηση” της σκοτεινής προσωπικότητας, οι καθηγητές Jonason και Webster (2010) δημιούργησαν ένα ακριβές και σύντομο εργαλείο – κλίμακα που το ονόμασαν Dirty Dozen. Η κλίμακα αυτή στηρίζεται στις εξής παραδοχές: πρώτον, είναι πολύ χρονοβόρο να μελετηθούν όλες οι πτυχές της κάθε υπόστασης της σκοτεινής τριάδας (ψυχοπάθεια, ναρκισσισμός, μακιαβελισμός) και δεύτερον η σκοτεινή τριάδα μπορεί να μελετηθεί ως σύνολο μελετώντας τις τρεις πτυχές της ως κομμάτια ενός ενιαίου συνόλου (Jonason & Webster, 2010).

Η κλίμακα Dirty Dozen αποτελείται απο 12 στοιχεία που μετρώνται σε ποιοτική κλίμακα τύπου Likert, χωρισμένα σε τρεις τετράδες, κάθεμια από τις οποίες αναφέρεται σε διαφορετική πτυχή της σκοτεινής προσωπικότητας. Παρόλη τη διαίρεση της σε τετράδες, η Dirty Dozen παραμένει μια ενιαία κλίμακα (Jonason & Webster, 2010).

Το συγκεκριμένο εργαλείο είναι αυτό που χρησιμοποιείται στην παρούσα διπλωματική εργασία.

1.3. Ψυχοπάθεια

1.3.1. Εισαγωγή

Η ψυχοπάθεια ως μέρος της σκοτεινής προσωπικότητας χαρακτηρίζεται από ορισμένα στοιχεία της προσωπικότητας που συναντώνται πολύ συχνά στο εργασιακό περιβάλλον και όχι μόνο. Κύριο γνώρισμα μιας ψυχοπαθούς προσωπικότητας είναι η έλλειψη ευσυνειδησίας και ενοχής (Hare,1999). Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μεγάλο ενδιαφέρον από τους ερευνητές σχετικά με την ψυχοπάθεια, αφού πολλές φορές έχει θεωρηθεί καθοριστική για την αποτελεσματικότητα μεγάλων επιχειρήσεων (Boddy,2006).

1.3.2. Ορισμός

Σύμφωνα με την Αμερικανική Ψυχιατρική Ένωση (2000), η ψυχοπάθεια σχετίζεται με την DSM-IV-TR διάγνωση της αντικοινωνικής διαταραχής προσωπικότητας (Antisocial Personality Disorder - ASPD) και χαρακτηρίζεται από την εφ'όρου ζωής εκ του πονηρού καθοδήγηση των άλλων ατόμων και την καταπάτηση των δικαιωμάτων τους. Παρόλα αυτά η διάγνωση ASPD έχει κυρίως κλινικό χαρακτήρα και απαιτεί ένα ιστορικό αντικοινωνικής και εγκληματικής συμπεριφοράς, το οποίο δεν είναι απαραίτητο να υπάρχει ώστε ένα άτομο να χαρακτηριστεί ψυχοπαθές (Smith & Lilienfield, 2012).

Οι Cleckley (1994), Hare (1991) και Lykken (1995) έχουν ορίσει την ψυχοπάθεια (ή αλλιώς ψυχοπαθή προσωπικότητα) ως ένα σύνολο στοιχείων προσωπικότητας και συσχετιζόμενων συμπεριφορών που χαρακτηρίζονται από: επιφανειακή γοητεία, ανειλικρίνεια, εγωκεντρικότητα, ανάληψη ρίσκου, απώλεια ενσυναίσθησης, συγκαλυμμένη ενοχή και προσπάθεια καθοδήγησης των άλλων.

Οι Hercz (2001) και Stout (2005) συμφωνούν ότι τα βασικότερα χαρακτηριστικά των ψυχοπαθών ατόμων είναι η απώλεια ευσυνειδησίας και η απώλεια ενσυναίσθησης.

Σε αντίθεση με την κλινική ψυχοπάθεια η οποία έχει μελετηθεί σε βάθος από την επιστημονική κοινότητα, η οργανωσιακή ψυχοπάθεια – δηλαδή η ψυχοπάθεια που εμφανίζεται στους εργαζομένους σε οργανισμούς και επιχειρήσεις – δεν έχει μελετηθεί διεξοδικά διότι σχετικά πρόσφατα οι επιστήμονες άρχισαν να ασχολούνται με τη μελέτη της εντός των εργασιακών χώρων. Η παρουσία ψυχοπαθών στο εργατικό δυναμικό έχει αναγνωριστεί μόλις τα τελευταία τριάντα χρόνια (Boddy, 2006). Για αυτό το λόγο απαιτείται ακόμα πολλή συστηματική έρευνα ώστε να μελετηθεί σε βάθος ο τρόπος που οι ψυχοπαθείς επηρεάζουν τη λειτουργία ενός οργανισμού και να θεμελιωθούν οι υποθέσεις που παρουσιάζουν τους ψυχοπαθείς ως “επιχειρηματικούς καταστροφείς”, “τέρατα” και άλλους μη κολακευτικούς χαρακτηρισμούς (Boddy 2015).

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, η κλινική ψυχοπάθεια ξεπερνάει τα όρια του επίκεντρου του ενδιαφέροντος μας, συνεπώς θα δοθεί έμφαση στην άμεσα συσχετιζόμενη με τον εργασιακό χώρο ψυχοπάθεια (**organizational ή corporate psychopathy**).

Τέλος, για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας θα υιοθετηθεί ο ορισμός των Cleckley (1994), Hare (1991) και Lykken (1995) για την ψυχοπαθή προσωπικότητα.

1.3.3.. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1.3.3.1. Η ψυχοπάθεια στις επιχειρήσεις

Σύμφωνα με τους Cleckley (1941), Lilienfield (1994) και Lykken (1995), υπάρχουν ερευνητές που υποστηρίζουν πως κάποια στοιχεία της ψυχοπαθούς προσωπικότητας μπορούν να είναι συμβατά σε ορισμένες δομές όπως είναι οι επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει πως τα άτομα με στοιχεία ψυχοπαθούς προσωπικότητας είναι ικανά να επιβιώσουν εντός του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Επιπροσθέτως, κάποια στοιχεία της ψυχοπάθειας όχι μόνο είναι συμβατά, αλλά αξιολογούνται και θετικά στο εργασιακό περιβάλλον (ευφυΐα, έλλειψη αγχωτικών/ νευρωτικών συμπτωμάτων, χαμηλά επίπεδα αυτοκτονίας).

Όσον αφορά την ύπαρξη ψυχοπαθών εργαζομένων, οι μελέτες των Board & Fritton (2005) και Wilson & McCarthy (2011) έχουν αναδείξει την αυξημένη πιθανότητα τα άτομα που απασχολούνται εντός των επιχειρήσεων, να έχουν μεγαλύτερους δείκτες χαρακτηριστικών ψυχοπάθειας από άτομα που απασχολούνται σε διαφορετικούς τομείς.

1.3.3.2. Η επιβίωση και ανέλιξη των ψυχοπαθών εντός της επιχείρησης

Σύμφωνα με τους Ray και Ray (1982), Boddy (2015) και Gettler (2003) οι “οργανωσιακοί ψυχοπαθείς” δείχνουν και ντύνονται όπως οι υπόλοιποι συνηθισμένοι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Έχουν τη δυνατότητα να γίνονται πειστικοί και ευχάριστοι με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν συνήθως στις συνεντεύξεις πρόσληψης. Τις περισσότερες φορές πείθουν τους ανθρώπους να τους έχουν εμπιστοσύνη. Αυτή η εμπιστοσύνη σημαίνει πως μπορούν εύκολα να επιβιώσουν και να εξελιχθούν στους οργανισμούς. Από τη στιγμή που οι ψυχοπαθείς εισέλθουν στην επιχείρηση, προσπαθούν μεθοδικά να φτάσουν στην κορυφή χρησιμοποιώντας τους άλλους ανθρώπους και αποκρύπτοντας τα πραγματικά τους κίνητρα - δύο βασικά χαρακτηριστικά της ψυχοπαθούς προσωπικότητας -.

Σύμφωνα με την εξελικτική ψυχολογία, οι άνθρωποι έχουν την έμφυτη επιθυμία να αρέσουν και να γίνονται αποδεκτοί ώστε να αποκομίσουν κοινωνικά πλεονεκτήματα, υποστηρικτικές σχέσεις και να ελκύσουν συντρόφους (Hofmann & Hasebrook, 2004).

Οι ψυχοπαθείς γνωρίζουν αυτή την επιθυμία και είναι ικανοί να την χρησιμοποιούν υπέρ τους παρουσιαζόμενοι ως άνθρωποι πρόθυμοι να βοηθήσουν, φιλικοί, με αποτέλεσμα να γίνονται ελκυστικοί και να αποκτήσουν ένα “δίκτυο υποστήριξης” που θα τους βοηθάει στους συγκαλυμμένους σκοπούς τους.

Οι απόψεις αυτές υποστηρίζονται από έρευνα των Paulhus και Williams (2002), Furnham,

Richards και Paulhus (2013) πάνω στην σκοτεινή προσωπικότητα η οποία κατέληξε στο ότι οι ψυχοπαθείς ντύνονται για να εντυπωσιάσουν και να ελκύσουν άλλους ανθρώπους (Baker, Brinke & Porter, 2013 ; Holtzman & Strube, 2013).

Σύμφωνα με τους Babiak και Hare (2006), όταν ένα ψυχοπαθές άτομο αρχίζει να συγκεντρώνει δύναμη σε μια επιχείρηση, τότε δημιουργούνται δύο διαφορετικές ομάδες ατόμων: Η μία ομάδα αποτελείται από τους υποστηρικτές, τα “πιόνια” και τους προστάτες του συγκεκριμένου ατόμου. Η άλλη ομάδα αποτελείται από τους δυσφημιστές του συγκεκριμένου ατόμου οι οποίοι συνειδητοποιούν είτε ότι έχουν χρησιμοποιηθεί καταχρηστικά προς το συμφέρον του ψυχοπαθούς ατόμου είτε ότι η ίδια η επιχείρηση βρίσκεται σε κίνδυνο (Babiak & Hare, 2006). Η αντιπαράθεση μεταξύ αυτών των ομάδων έχει ως αποτέλεσμα οι “εχθροί” του ψυχοπαθούς ατόμου να παραμερίζονται ή ακόμα και να απομακρύνονται και το ψυχοπαθές άτομο να κερδίζει περισσότερη δύναμη.

Σε συνέχεια των παραπάνω, δε θα πρέπει να προξενεί εντύπωση το γεγονός πως τους “οργανωσιακούς ψυχοπαθείς” είναι πιο πιθανό να τους συναντήσουμε στα ανώτερα και ανώτατα στρώματα της διοικητικής ιεραρχίας των επιχειρήσεων και μάλιστα με ένα 4% των πρωτοκλασσάτων (senior) διευθυντών να είναι ψυχοπαθείς (Babiak, Neumann & Hare, 2010).

Βέβαια οι τρεις ερευνητές τονίζουν ότι το να είσαι ψυχοπαθής δεν είναι προαπαιτούμενο ώστε να προοδεύσει κάποιος εντός μιας επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι σε έρευνα που πραγματοποίησαν, στελέχη με υψηλούς δείκτες ψυχοπάθειας είχαν αρνητικές κριτικές στους τομείς της απόδοσης και της υπευθυνότητας. Από την άλλη είχαν υψηλές αξιολογήσεις σε τομείς όπως οι επικοινωνιακές ικανότητες και το ταλέντο που εξέπεμπαν.

1.3.3.3. Ψυχοπαθείς Οργανισμοί

Έχουν διατυπωθεί προτάσεις που λένε ότι οι ίδιοι οι οργανισμοί μπορούν να είναι ψυχοπαθείς, εξαιτίας της έλλειψης ευσυνειδησίας. Ένας τέτοιος οργανισμός έχει τα χαρακτηριστικά ενός ψυχοπαθούς ατόμου. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός / επιχείρηση με τέτοιου είδους χαρακτηριστικά θα μπορούσε να εμπλέκεται σε δραστηριότητες εύρεσης νομικών τρικ ώστε να αποφύγει την προβλεπόμενη φορολογία και συμμόρφωση σε κρατικούς κανονισμούς και διεθνή πρότυπα (Boddy, 2006).

Αναμφίβολα ο χαρακτηρισμός ενός οργανισμού ως ψυχοπαθή (μεταφορικά) προϋποθέτει ότι υπάρχουν ψυχοπαθή (κυριολεκτικά) άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις εντός του οργανισμού αυτού.

1.3.3.4 Ανάγκη για συστηματική έρευνα

Όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 1.2.1, τα συμπεράσματα για τη συμπεριφορά του ψυχοπαθούς ατόμου στον εργασιακό χώρο (workplace psychopathy) αποτελούν είτε λογικές υποθέσεις που βασίζονται στα χαρακτηριστικά της ψυχοπάθειας είτε σε έρευνες οι οποίες όμως έχουν διεξαχθεί κάτω από σοβαρούς περιορισμούς.

Για να θεμελιωθούν όλες αυτές οι υποθέσεις απαιτείται αρκετή συστηματική έρευνα από τους επιστήμονες, καθώς το συγκεκριμένο επιστημονικό αντικείμενο απέχει πολύ ακόμα από την εξάντληση του.

1.4. Ναρκισσισμός

1.4.1. Εισαγωγή

Ο όρος “Ναρκισσισμός” προέρχεται από ένα πρόσωπο της αρχαίας ελληνικής μυθολογίας, που ονομαζόταν Νάρκισσος. Ο Νάρκισσος εξαιτίας της υπερβολικής ωραιοπάθειας του, ερωτεύτηκε το είδωλο του, το οποίο αντίκρισε στην επιφάνεια ενός ποταμιού και έζησε εφ' ορου ζωής ερωτευμένος με τον ίδιο του τον εαυτό (Rosenthal, Pittinsky, 2006).

Σήμερα, ο ναρκισσισμός αποτελεί στοιχείο της ανθρώπινης προσωπικότητας και είναι το αντικείμενο που θα παρουσιαστεί στην παρούσα θεματική ενότητα.

Αρχικά η επιστημονική κοινότητα δεν έδωσε μεγάλη βαρύτητα στη σημασία του ναρκισσισμού όσον αφορά τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Αποτελούσε αντικείμενο μελέτης μόνο για τις επιστήμες της κλινικής ψυχολογίας και της ψυχιατρικής. Ωστόσο, τα ηθικά σκάνδαλα που ξέσπασαν στις Αμερικάνικες επιχειρήσεις στη δεκαετία του 2000 έδωσαν το έναυσμα ώστε να μελετηθεί ο ναρκισσισμός ως παράγοντας επιρροής στη διοίκηση των επιχειρήσεων.

1.4.2. Ορισμός

Ο όρος “ναρκισσισμός” χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά από τον Havelock Ellis (1898) για να περιγράψει *μία κλινική κατάσταση αρρωστημένου αυτοερωτισμού (auto-eroticism)*. Ο Freud (1931/1950) προσδιόρισε τη ναρκισσιστική προσωπικότητα ως *μία συμπεριφορά του ατόμου με εξωτερικευμένη δύναμη, αυτοπεποίθηση και αλαζονεία*.

Ο ναρκισσισμός αποτελεί μια σχετικά σταθερή διαφοροποίηση της ανθρώπινης

προσωπικότητας που χαρακτηρίζεται κυρίως από μεγαλοπρέπεια, ωραιοπάθεια και παραποιημένες (“φουσκωμένες”) απόψεις για τον εαυτό του κάθε νάρκισσου και εκτείνεται σε 3 διαστάσεις: το άτομο, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τις στρατηγικές αυτορύθμισης (Campbell, Hoffman, S.Campbell, Marchisio, 2010).

Οι προαναφερθείσες διαστάσεις ερμηνεύονται ως εξής: Η διάσταση του ατόμου αφορά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως η ματαιοδοξία, το αίσθημα μοναδικότητας, και την επιθυμία για δύναμη. Η διάσταση των διαπροσωπικών σχέσεων περιλαμβάνει την έλλειψη ενσυναίσθησης. Η διάσταση των στρατηγικών αυτορύθμισης σχετίζεται με τις ενέργειες του νάρκισσου να διατηρήσει ουσιαστικά τη μεγάλη ιδέα που έχει για τον εαυτό του μέσω αναζήτησης θαυμασμού, κολακειών και καυχήματος (Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchisio, 2010).

Από τους παραπάνω ορισμούς υιοθετείται ο ορισμός των Campbell, Hoffman, S.Campbell, Marchisio (2010), ως ένας από τους πληρέστερους και ιδιαίτερα ακριβής όσον αφορά της εννοιολογική του προσέγγιση.

Επειδή ο ναρκισσισμός είναι χαρακτηριστικό που συναντάται πολύ συχνά στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας μιας επιχείρησης, κρίνεται σκόπιμο να δοθεί και ο ορισμός της ναρκισσιστικής ηγεσίας όπως διατυπώνεται από τους S.A.Rosenthal, T.L.Pittinsky, 2006:

Ναρκισσιστική ηγεσία έχουμε όταν οι δράσεις του ηγέτη σκοπεύουν πρωταρχικά στην ικανοποίηση των δικών του εγωπαθών αναγκών και απόψεων οι οποίες αντικαθιστούν τις ανάγκες του οργανισμού τον οποίο διοικεί ο ηγέτης.

1.4.3. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

1.4.3.1 Διαφορετικές οπτικές γωνίες

Ο ναρκισσισμός συναντάται ευρέως στην κοινωνικο-ανθρωπιστική βιβλιογραφία καθώς και στην κλινική ψυχολογία και την ψυχιατρική.

Η κλινική ψυχολογία κατατάσσει τον ναρκισσισμό ως μια μορφή διαταραχής προσωπικότητας (Narcissistic Personality Disorder – NPD). Η συγκεκριμένη διαταραχή χαρακτηρίζεται από μια άκαμπτη και συνεχή δομή του χαρακτήρα του ατόμου που έχει ως βασικά συστατικά τη μεγαλοπρέπεια, την έλλειψη ενσυναίσθησης και την ανάγκη για θαυμασμό από τα άλλα άτομα. Ο Αμερικανικός Ψυχιατρικός Σύνδεσμος, 2000, έχει δημιουργήσει μια λίστα με 9 συμπτώματα του ναρκισσισμού:

- 1. μεγάλη αίσθηση μεγαλοπρέπειας του ατόμου*
- 2. προκατάληψη με φαντασιώσεις απεριόριστης επιτυχίας ή δύναμης του ατόμου*
- 3. πίστη ότι το άτομο κατέχει μια ξεχωριστή-μοναδική θέση επί του συνόλου*
- 4. απαίτηση για υπερβολικό θαυμασμό*
- 5. παράλογη απαίτηση απόκτησης ιδιαίτερων δικαιωμάτων*
- 6. διαπροσωπική εκμετάλλευση*
- 7. έλλειψη ενσυναίσθησης*
- 8. ζήλια*
- 9. αλαζονική συμπεριφορά*

και κατατάσσει ως νάρκισσους τα άτομα που καταφέρνουν να έχουν τουλάχιστον 5 από τα 9 καταγεγραμμένα συμπτώματα της λίστας.

Σε διαφορετικό μήκος κύματος, η κοινωνικο-ανθρωπιστικές επιστήμες θεωρούν τον ναρκισσισμό ως ένα χαρακτηριστικό της ανθρώπινης προσωπικότητας που κατανέμεται κανονικά στο σύνολο του πληθυσμού χωρίς να ορίζει σημείο τομής μεταξύ νάρκισσιστικής προσωπικότητας και μη. Η μελέτη του ναρκισσισμού στις επιχειρήσεις υιοθετεί κυρίως την οπτική γωνία της κοινωνικο-ανθρωπιστικής επιστήμης καθώς δεν ασχολείται με κλινικές περιπτώσεις. Ωστόσο, η επιστήμη της

ψυχολογίας αποτελεί τη βάση όλων των μελετών.

1.4.3.2. Υγιής και μη υγιής ναρκισσισμός

Η ρίζα αυτού του διλήμματος βρίσκεται στην ερώτηση εάν ορισμένα από τα στοιχεία της ναρκισσιστικής προσωπικότητας αποτελούν θετικά στοιχεία για την ανέλιξη και επιτυχία ενός εργαζομένου σε μια επιχείρηση σε ηγετική θέση. (Rosenthal, Pittinsky, 2006). Κατ' αυτό τον τρόπο έχει προκύψει ο όρος “υγιής ναρκισσισμός” που δηλώνει αυτά ακριβώς τα στοιχεία που δύνανται να ωφελήσουν τον μελλοντικό ηγέτη. Για παράδειγμα, το γνώρισμα της θετικής αυτοεκτίμησης μπορεί να αποτελέσει θετικό παράγοντα στην ανέλιξη του εργαζομένου ενώ η έλλειψη ενσυναίσθησης αρνητικό (E. Campbell, Hoffman, M. Campbell, Marchisio, 2011). Πολλές φορές η απάντηση σε αυτό το δίλημμα είναι διαφορετική ανάλογα με τον ορισμό του ναρκισσισμού τον οποίο ο μελετητής θέτει ως βάση της θεωρίας του.

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία δεν έχει ως σκοπό να απαντήσει σε αυτό το ερώτημα παρά μόνο να το παρουσιάσει στοχεύοντας σε πιο σφαιρική πληροφόρηση του αναγνώστη. Παρόλα αυτά αξίζει να αναφέρουμε τη γενική πεποίθηση πως ο ναρκισσισμός συνδέεται θετικά με την κατάκτηση μιας ηγετικής θέσης σε μια επιχείρηση, ενώ αντίθετα συνδέεται αρνητικά με τη διατήρηση αυτής της θέσης από το άτομο με ναρκισσιστική συμπεριφορά, όπως αποδεικνύεται και από σύγχρονες έρευνες. Συνεπώς η υγιής πλευρά του ναρκισσισμού είναι εύκολο να εντοπιστεί και εμφανίζεται κατά τη διάρκεια των αρχικών αλληλεπιδράσεων του ατόμου εντός της επιχείρησης ενώ η μη υγιής πλευρά του ναρκισσισμού εμφανίζεται αργότερα (Hogan & Kaiser, 2006).

1.4.3.3. Οι νάρκισσοι στις επιχειρήσεις

Στις παραπάνω παραγράφους έχουν καθοριστεί σαφώς τα χαρακτηριστικά της ναρκισσιστικής

προσωπικότητας. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Glad και Whitmore (1991) , Robins και Paulhus (2001), το αν οι νάρκισσοι θα επιτύχουν σε μια επιχείρηση δεν εξαρτάται μόνο από την προσωπικότητα τους αλλά και από τα καθήκοντα που θα τους ανατεθούν. Θα πρέπει να περιμένουμε από νάρκισσους να επιτύχουν σε θέσεις που απαιτούν εξωστρέφεια, υψηλή αυτοεκτίμηση και μεγαλοπρέπεια (π.χ. [πHωλήσεις](#)). Αντίθετα, σε θέσεις που απαιτούν ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις, ειλικρίνεια και εμπιστοσύνη οι νάρκισσοι θα αποτύχουν.

Σύμφωνα πάλι με τους ίδιους συγγραφείς, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχίας των ατόμων με ναρκισσιστικά χαρακτηριστικά σε έναν οργανισμό είναι το κατά πόσο οι στόχοι του οργανισμού συμβαδίζουν με το στόχο του ατόμου που καλείται να τους φέρει εις πέρας. Ένας νάρκισσος θα προσπαθήσει πολύ περισσότερο για να ικανοποιήσει έναν προσωπικό του στόχο που θα τον κάνει να επιβεβαιώσει την αγάπη για τον εαυτό του.

1.4.3.4. Ναρκισσιστικοί Οργανισμοί

Αντίστοιχα με τους ψυχοπαθείς οργανισμούς που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, υπάρχουν και οι ναρκισσιστικοί οργανισμοί. Είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται κατα συνθήκη για να περιγράψει τις επιχειρήσεις που επιδεικνύουν μια “ναρκισσιστική” επιχειρηματική συμπεριφορά (Dutchon & Burns, 2008).

Ο ναρκισσισμός είναι ένας όρος που περιγράφεται από εμμονική επιθυμία για δύναμη και κύρος και συχνή εκμετάλλευση των άλλων για την απόκτηση κάποιου είδους πλεονεκτήματος. Συχνά, οι επιχειρησιακές κουλτούρες βασίζονται σε παρόμοιες αξίες (έστω και ανεπίσημα). Όπως συμβαίνει με κάθε οργανισμό, η επιχείρηση προσπαθεί να διατηρήσει την ταυτότητα της και επιβραβεύει και διατηρεί στο δυναμικό της τα άτομα που ενστερνίζονται τις αξίες της. Κατ' αυτό τον τρόπο δημιουργείται ο λεγόμενος “ναρκισσιστικός οργανισμός” που μόνο θετικό αντίκτυπο δεν έχει στην

κοινωνία (Dutson & Burns, 2008).

1.5. Μακιαβελισμός

1.5.1. Εισαγωγή

Ο Νικόλο Μακιαβέλι - Ιταλός διπλωμάτης, στοχαστής και συγγραφέας - το 1513 μ.Χ. εξέδωσε το συγγραφικό του έργο με τίτλο “Ο ηγεμόνας”. Το συγκεκριμένο έργο αποτελούσε ουσιαστικά ένα συμβουλευτικό εγχειρίδιο επιτυχίας για τους άρχοντες της εποχής. Ο τρόπος που παρουσίαζε τις σχέσεις εξουσίας και οι μεθοδεύσεις που πρότεινε στο έργο του οδήγησε μεταγενέστερα το όνομα του να θεωρείται συνώνυμο με την ανήθικη δράση, τον αυταρχισμό και τις “κρυφές αντζέντες” (Nelson & Gilbertson, 1991).

Αργότερα ο όρος “Μακιαβελισμός” χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει ακριβώς αυτού του είδους τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. (Christie and Geis, 1970). Οι Christie και Geis θεωρούνται ως οι πρώτοι ψυχολόγοι που ασχολήθηκαν με τον Μακιαβελισμό.

1.5.2. Ορισμός

Κάποιοι από τους ορισμούς που έχουν δοθεί για τον Μακιαβελισμό είναι οι εξής:

Ο Μακιαβελισμός είναι το όνομα μιας αδίστακτης και εγωιστικής προσέγγισης στη διοίκηση που φέρει το όνομα της από την διατριβή του Νικόλο Μακιαβέλι “Ο ηγεμόνας”. (McGuire and Hutchings, 2006). Ο Μακιαβελισμός είναι ένα είδος ασυνείδητης προσωπικότητας, που προκύπτει από την ερώτηση σε άτομα σχετικά με το κατά πόσο πολύ συμφωνούν με προτάσεις / απόψεις που προέρχονται από το έργο του Μακιαβέλι “Ο ηγεμόνας” (Christie and Geis, 1970). Ο Μακιαβελισμός

είναι μια στρατηγική εξαπάτησης του κοινωνικού περιβάλλοντος προς όφελος του ιδίου του ατόμου (Mac Neil and Holden, 2006).

Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας υιοθετείται ο ορισμός των McGuire και Hutchings [\(2006\)](#), διότι θεωρώ πως είναι πιο σύνεργος εννοιολογικά με την έρευνα σε εργασιακό περιβάλλον.

1.5.3. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1.5.3.1. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

Οι Christie και Geis ασχολήθηκαν διεξοδικά με τον μακιαβελιανισμό και μάλιστα θεώρησαν το γράφημα του ως μια τυποποίηση της φράσης “ο σκοπός αγιάζει τα μέσα” σε επίπεδο συμπεριφοράς, η οποία είναι παρούσα σε διάφορους οργανισμούς (Nelson, Gilbertson, 1991). Το πρότυπο της Μακιαβελιανιστικής συμπεριφοράς σύμφωνα με τους Christie και Geis αποτελείται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Christie and Geis, 1970):

- Απώλεια επιρροής στις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι άλλοι αντιμετωπίζονται χωρίς ίχνος ενσυναίσθησης και συναισθηματισμού.
- Κανένα ενδιαφέρον για την ηθικότητα των πράξεων.
- Χαμηλή ιδεολογική αφοσίωση. Οι μακιαβελιανιστές επικεντρώνονται στις δικές τους “ατζέντες” παρά σε ιδέες μεγαλύτερες από αυτούς.
- Ικανότητα σχηματισμού υπολογισμένης γνώμης για πρόσωπα και καταστάσεις χωρίς να λαμβάνουν υπόψη οποιεσδήποτε αλλοιώσεις (συνθήκες) θέτει η πραγματικότητα.

Οι Christie και Geis, 1970 δημιούργησαν μια κλίμακα μέτρησης του Μακιαβελιανισμού με την ονομασία MACH IV που αργότερα δέχθηκε κάποιες αλλαγές και ονομάστηκε MACH V στη βελτιωμένη της έκδοση. Τα άτομα που εμφανίζουν υψηλούς δείκτες μακιαβελιανισμού ονομάζονται high-machs.

Αξίζει να σημειώσουμε πως οι Μακιαβελιανιστές παρόλο που εμφανίζουν ξεκάθαρη επιθυμία να εκμεταλλευτούν τους άλλους προς ιδίον όφελος και αποκομίζουν ικανοποίηση από αυτό, δεν είναι απαραίτητο πως έχουν και την δυνατότητα να το καταφέρουν (Jones and Paulhus, 2009).

1.5.3.2. Οι μακιαβελιστές στις επιχειρήσεις

Όσον αφορά την είσοδο των μακιαβελιανιστών στις επιχειρήσεις, τα άτομα με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά φαίνεται να είναι πιο επιδέξια στο να προσποιούνται στις συνεντεύξεις πρόσληψης (Levashina & Campion, 2006). Έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί από τον Fletcher (1990) αποδεικνύει ότι τα άτομα με υψηλό δείκτη μακιαβελιανισμού είναι πιο πρόθυμα να φανούν ανειλικρινή στις συνεντεύξεις πρόσληψης.

Όσον αφορά την ηγεσία, σύμφωνα με τους Simonton (1986) και Deluga (2001) οι μακιαβελιανιστές ηγέτες είναι πολύ καλοί στη δημιουργία συμμαχιών και στην καλλιέργεια μιας χαρισματικής εικόνας του εαυτού τους. Σε μια μελέτη 39 προέδρων των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, οι δείκτες του μακιαβελιανισμού είχαν θετική συσχέτιση όχι μόνο με το χάρισμα των ηγετών αλλά και με την απόδοσή τους. Επιπροσθέτως, η επιτυχία των μακιαβελιανιστών ηγετών βελτιώνεται σημαντικά όταν συνδυάζεται με υψηλό δείκτη ευφυΐας εκ μέρους των ηγετών.

Οι Nelson και Gilbertson (1991) ταξινομούν τα χαρακτηριστικά των μακιαβελιανιστών ηγετών

ανάλογα με το πόσο μακιαβελιανιστές είναι (high-mach, low-mach) και με το αν το κάθε τους χαρακτηριστικό είναι ακίνδυνο (benign) ή καταστροφικό (predatory) για τον οργανισμό / επιχείρηση.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε σε δύο από τις σημαντικότερες μεταβλητές της παρούσας έρευνας, στην οργανωσιακή φωνή και την οργανωσιακή σιωπή. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζεται αναλυτικά το θεωρητικό υπόβαθρο των δύο συγκεκριμένων μεταβλητών.

2. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΦΩΝΗ ΚΑΙ ΣΙΩΠΗ

2.1.Εισαγωγή

Για περισσότερα από 50 χρόνια, το θέμα της οργανωσιακής φωνής και σιωπής έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον των ερευνητών. Οι εργαζόμενοι συχνά έχουν ιδέες, πληροφορίες και γνώμες σχετικά με τη βελτίωση των συνθηκών και του αντικειμένου της εργασίας τους. Κάποιες φορές αυτοί οι εργαζόμενοι επιλέγουν την *φωνή* και εκφράζουν τις ιδέες και τις απόψεις τους ενώ άλλες φορές επιλέγουν την *σιωπή* και παρακρατούν όλες αυτές τις πληροφορίες για τον εαυτό τους. Είναι προφανές πως οι όροι οργανωσιακή *φωνή* και οργανωσιακή *σιωπή* αποτελούν δύο αντίθετες έννοιες που η ύπαρξη της μίας, αναιρεί την ύπαρξη της άλλης εννοιολογικά. (Zehir & Erdogan, 2011).

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξεταστούν ξεχωριστά αυτές οι δύο έννοιες και θα παρουσιαστούν οι επιπτώσεις τους στο εργασιακό περιβάλλον.

2.2.Η οργανωσιακή σιωπή

2.2.1 Εισαγωγή

Οι οργανισμοί απαιτούν όλο και περισσότερα από τους εργαζομένους τους σήμερα, και συγκεκριμένα να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να εκφράζονται και να αποδέχονται ευθύνες λόγω του έντονου ανταγωνισμού, των υψηλότερων απαιτήσεων των πελατών και του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Προκειμένου να επιβιώσουν, οι επιχειρήσεις χρειάζονται άτομα που δε φοβούνται να μοιραστούν πληροφορίες και γνώσεις, ικανά να υπερασπιστούν τις απόψεις

τους. Όμως, παρόλο που η βιβλιογραφία επικεντρώνεται στην εκχώρηση εξουσίας και στα ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας, πολλοί εργαζόμενοι διαμαρτύρονται πως οι επιχειρήσεις δεν ενθαρρύνουν την επικοινωνία και την διάχυση της πληροφόρησης με αποτέλεσμα πολλά επιχειρηματικά σχέδια να αποτυγχάνουν (Shojaie, Matin & Barani, 2011). Αυτό το φαινόμενο της επιλογής των εργαζομένων να μη μοιράζονται πληροφορίες και να μην εκφράζουν τις απόψεις τους είναι γνωστό ως οργανωσιακή σιωπή (Morrison & Milliken, 2000).

2.2.2.Ορισμός

Αρκετοί ορισμοί έχουν δοθεί κατά καιρούς για την έννοια της οργανωσιακής σιωπής. Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιοι από τους πιο χαρακτηριστικούς:

- Η οργανωσιακή σιωπή είναι η απόκρυψη απόψεων συγκεκριμένων μελών ενός οργανισμού σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον από αυτούς που κατέχουν την εξουσία να μεταβάλλουν το συγκεκριμένο αυτό περιβάλλον (Fletcher & Watson, 2007).
- Η οργανωσιακή σιωπή, σύμφωνα με τον Van Dyne, είναι η εκούσια απόκρυψη ιδεών, απόψεων και πληροφοριών που σχετίζονται με την εργασία
- Οι Morrison και Miliken ερμηνεύουν την οργανωσιακή σιωπή από την οπτική γωνία της κοινωνιολογίας του εργασιακού χώρου αντιμετωπίζοντας το ως ένα “συλλογικό” φαινόμενο. Κατά την άποψη τους, όταν τα περισσότερα μέλη ενός οργανισμού διαλέγουν να σιωπούν, τότε αυτή η επιλογή μετατρέπεται σε συλλογική συμπεριφορά και χαρακτηρίζει τον οργανισμό (Dan et al, 2009).

2.2.3.Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.2.3.1. Λόγοι ύπαρξης της οργανωσιακής σιωπής

Σύμφωνα με τους Shojaie, Matin και Barami (2011) η ύπαρξη της οργανωσιακής σιωπής οφείλεται σε 3 διαφορετικά είδη παραγόντων στο εργασιακό περιβάλλον: *τους διοικητικούς παράγοντες, τους οργανωσιακούς παράγοντες, και τους παράγοντες της προσωπικότητας.*

2.2.3.2.Οι επιπτώσεις της οργανωσιακής σιωπής

Σύμφωνα με τους Bagheri, Zaret και Aeen (2012) οι επιπτώσεις της οργανωσιακής σιωπής αφορούν είτε τον οργανισμό είτε τους ίδιους τους εργαζομένους.

Οι επιπτώσεις στον οργανισμό εστιάζονται στην αναποτελεσματική επικοινωνία και στην αδιαφορία των εργαζομένων. Σε περίπτωση που εμφανίζεται οργανωσιακή σιωπή, η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία “νοσεί” με αποτέλεσμα να υπάρχουν γενικότερα προβλήματα λειτουργικότητας (Pentilla, 2003). Επιπροσθέτως, η ύπαρξη οργανωσιακής σιωπής κάνει τους εργαζομένους να είναι αδιάφοροι απέναντι στο καθήκον και τους συναδέλφους τους με αποτέλεσμα ο οργανισμός να οδηγείται σε χρηματικές ζημιές και χαμηλή απόδοση. Πολλές φορές μάλιστα, οι μάνατζερ παραβλέπουν τον παράγοντα της οργανωσιακής σιωπής όταν προβαίνουν σε βελτιωτικές κινήσεις (Joinson, 1996).

Οι επιπτώσεις της οργανωσιακής σιωπής δεν αφήνουν ανεπηρέαστους τους ίδιους τους εργαζομένους. Σύμφωνα με τους Clemmer (2008) και τους Bagheri, Zaret, Aeen (2012) η οργανωσιακή σιωπή οδηγεί πολλούς εργαζομένους στο να υποφέρουν απο ψυχικές ασθένειες όπως η κατάθλιψη, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιούν χάπια ή αλκοόλ για να ανταπεξέλθουν. Ο Joinson (1996) παρομοιάζει τους εργαζομένους που βιώνουν οργανωσιακή σιωπή με γρανάζια ενός

εργοστασίου, έχοντας αναπτύξει μια νοοτροπία συμβιβασμού με το περιβάλλον τους χωρίς να λαμβάνουν ικανοποίηση.

2.3.Η οργανωσιακή φωνή

2.3.1. Εισαγωγή

Παρόλο που τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αναζοπύρωση στην επιστημονική έρευνα σχετικά με την εργασιακή φωνή, αυτός ο όρος δεν είναι νέος στη βιβλιογραφία. Ωστόσο διαχρονικά οι χρήσεις του όρου “φωνή” δεν ανταποκρίνονται απολύτως στο σύγχρονο εννοιολογικό προσδιορισμό του όρου με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση (E. Morisson, 2011).

Σε πολλές πτυχές της εργασιακής τους καθημερινότητας οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με το δίλλημα για το αν πρέπει να εκφράσουν τις απόψεις τους ή όχι σε σημαντικά εργασιακά θέματα. Η επιλογή τους αυτή έχει συχνά μεγάλο αντίκτυπο στην απόδοση της ομάδας τους (E. Morisson, 2011).

2.3.2.Ορισμός

Αρκετοί ορισμοί έχουν δοθεί μέχρι στιγμής για την έννοια της εργασιακής φωνής. Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιοι από τους πιο χαρακτηριστικούς:

- Η εργασιακή φωνή είναι μια μορφή συμπεριφοράς που δίνει έμφαση στην έκφραση επικοινωνιακών προκλήσεων σχετικών με το εργασιακό περιβάλλον, που έχουν ως κύριο σκοπό να βελτιώσουν το περιβάλλον αυτό, παρά να ασκήσουν κριτική (VanDyne, Le Pine, 1998).
- Η εργασιακή φωνή σχετίζεται με την “ανοιχτή” έκφραση απόψεων σχετικά με θέματα του

εργασιακού χώρου, περιλαμβανομένων και των ιδεών και των απόψεων άλλων ατόμων, προτεινόμενες ή απαιτούμενες αλλαγές και διαφορετικές προσεγγίσεις στην αντιμετώπιση ζητημάτων σχετικών με την εργασία (Premeaux and Bedeian, 2003).

- Η εργασιακή φωνή είναι η έκφραση από πλευράς εργαζομένων προκλητικών αλλά συνάμα εποικοδομητικών απόψεων, ανησυχιών ή ιδεών σχετικά με τα εργασιακά θέματα. (Tangirala and Ramanujam, 2008b).

Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας θα υιοθετηθεί ο ορισμός των Premeaux και Bedeian διότι θεωρείται πιο ευέλικτος αφού δεν περιορίζει το σκοπό της ανοιχτής έκφρασης των εργαζομένων ώστε να είναι απαραίτητα αγαθός.

2.3.3. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.3.3.1. Κατηγοριοποίηση της εργασιακής φωνής

Σύμφωνα με τους Linn Van Dyne, Soon Ang and Isabel C. Botero (2003) η εργασιακή φωνή μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε 3 επιμέρους κατηγορίες, τις οποίες περιγράφουν κιόλας: *καλοπροαίρετη φωνή (prosocial voice)*, *αμυντική φωνή (defensive voice)* και *συγκαταβατική φωνή (acquiescent voice)*.

- Η *καλοπροαίρετη φωνή* παρουσιάζεται ως μια θετική συμπεριφορά του ατόμου. Τα άτομα εκφράζουν ιδέες, απόψεις και πληροφορίες εν μέσω συνεργατικού πνεύματος με απώτερο σκοπό το κοινό όφελος των ιδίων καθώς και του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Έχει χαρακτήρα προληπτικό (proactive) και εκούσιο, δηλαδή απαιτεί προσπάθεια και πρωτοβουλία από την πλευρά των εργαζομένων καθώς δε μπορεί να επιβληθεί αναγκαστικά από τη διοίκηση του οργανισμού.
- Η *αμυντική φωνή*, σε αντίθεση με την *καλοπροαίρετη φωνή* που έχει αλτρουιστικό

χαρακτήρα, χρησιμοποιείται από τους εργαζομένους για να προστατευθούν. Έχει δηλαδή αμυντικό χαρακτήρα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτού του τύπου εργασιακής φωνής είναι η έκφραση δικαιολογιών και απόψεων που έχουν στόχο την αποφυγή συνεπειών.

- Η *συγκαταβατική φωνή* σχετίζεται με την έκφραση απόψεων και ιδεών σχετικών με την εργασία, αλλά το σημείο διαφοροποίησης είναι ότι αυτές οι ιδέες και απόψεις προέρχονται από συναισθήματα “παραίτησης”. Δηλαδή, ο εργαζόμενος εκφράζει τη συγκατάβαση του στα εργασιακά θέματα νιώθοντας αδύναμος να επιτύχει οποιαδήποτε αλλαγή με τα λεγόμενα του. Σε αντίθεση με την *καλοπροαίρετη φωνή*, η *συγκαταβατική φωνή* δεν έχει προληπτικό χαρακτήρα.

2.3.3.2. *Κίνητρα υπέρ και κατά της εργασιακής φωνής*

Όπως αναφέρει η Morisson (2011) οι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν το αν οι εργαζόμενοι επιλέγουν την εργασιακή φωνή ή όχι είναι δύο: Ο πρώτος παράγοντας είναι η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με το αν η επιλογή της εργασιακής φωνής θα έχει κάποιο αποτέλεσμα στο εργασιακό περιβάλλον. Ο δεύτερος παράγοντας που επηρεάζει τη στάση των εργαζομένων σχετίζεται με την αντίληψη τους σχετικά με το αν η επιλογή της φωνής θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στους ίδιους και το εργασιακό περιβάλλον.

Οι Budd, Gollan, και Willkisson (2010) αναφέρουν πως στην περίοδο της πρώιμης μελέτης της οργανωσιακής φωνής, η αντίληψη των ερευνητών ήταν πως η “φωνή” ήταν ένα μέσο έκφρασης της δυσαρέσκειας και κινητοποιούταν από αυτό ακριβώς το συναίσθημα. Οι Tony Dundon , Adrian Wilkinson , Mick Marchington & Peter Ackers (2004) συνοψίζουν στον παρακάτω πίνακα τους λόγους που μπορεί να οδηγηθεί ένας εργαζόμενος στην επιλογή της φωνής, το σκοπό που έχει, μέσω ποιων μηχανισμών θα το επιχειρήσει και ποιο πρόκειται να είναι το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

3. Η ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΜΕ ΤΗΝ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΦΩΝΗ ΚΑΙ ΣΙΩΠΗ

3.1.Εισαγωγή

Αφού αναλύθηκαν στα δύο προηγούμενα κεφάλαια οι έννοιες της σκοτεινής προσωπικότητας και της οργανωσιακής φωνής και σιωπής, στο παρόν κεφάλαιο θα επιχειρηθεί ένας θεωρητικός συσχετισμός των εννοιών αυτών ο οποίος θα οδηγήσει στο σχηματισμό υποθέσεων οι οποίες είτε θα επαληθευτούν είτε όχι, στο ερευνητικό μέρος της διπλωματικής εργασίας.

3.2. Σκοτεινή Προσωπικότητα και Οργανωσιακή Φωνή και Σιωπή

3.2.1. Ψυχοπάθεια και Οργανωσιακή Φωνή / Σιωπή

Οι ψυχοπαθείς προσωπικότητες εντός ενός οργανισμού, έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό της συμπεριφοράς τους την εκμετάλλευση των άλλων ατόμων για την επίτευξη των δικών τους σκοπών (Boddy, 2009). Στη βιβλιογραφία αναφέρεται πως οι ψυχοπαθείς παρουσιάζονται φιλικοί και πρόθυμοι να βοηθήσουν προκειμένου να δημιουργήσουν ένα δίκτυο σχέσεων που θα τους βοηθήσει να ανελιχθούν (Boddy, 2006). Στην προσπάθεια τους αυτή, οι ψυχοπαθείς δεν αναμένεται να τηρήσουν παθητική στάση όσον αφορά τα θέματα που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται. Αντίθετα, θα εκφράσουν ανοιχτά τη γνώμη τους (πιθανότατα έχοντας κάποιο δικό τους απώτερο σκοπό), θα φανούν βοηθητικοί στους συναδέλφους τους και θα προσπαθήσουν να βελτιώσουν την εικόνα του εαυτού τους μέσω της οποίας και θα επιτύχουν. Η παραπάνω ανάλυση μας οδηγεί στην υπόθεση πως οι ψυχοπαθείς θα επιλέγουν την οργανωσιακή φωνή ως τρόπο

συμπεριφοράς.

Υπόθεση Νο1: Η ψυχοπάθεια σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή φωνή

3.2.2. Ναρκισσισμός και Οργανωσιακή Φωνή / Σιωπή

Ένα βασικό χαρακτηριστικό του νάρκισσου είναι η επιδίωξη του για θαυμασμό από τους ανθρώπους που συναναστρέφεται (Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchisio, 2010). Στην προκειμένη περίπτωση αναφερόμαστε στο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο ο νάρκισσος στην προσπάθεια του να επιβεβαιώσει την υπερβολική του αυτοεκτίμηση, πιθανότατα θα ακολουθήσει την τακτική της φωνής. Υποθετικά, ένας νάρκισσος δε θα μπορούσε ποτέ να απέχει από το επίκεντρο της προσοχής ακολουθώντας την επιλογή της οργανωσιακής σιωπής εντός μίας ομάδας εργαζομένων. Εξάλλου η πίστη του νάρκισσου ότι αποτελεί ξεχωριστό κομμάτι του συνόλου περιλαμβάνεται στα 9 κριτήρια της ναρκισσιστικής διαταραχής προσωπικότητας (Αμερικανικός Ψυχιατρικός Σύνδεσμος, 2000). Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί πως η επιλογή της οργανωσιακής φωνής εκ μέρους των νάρκισσων δε σημαίνει απαραίτητως και αγαθά κίνητρα για το σύνολο των εργαζομένων. Ο νάρκισσος υπεράνω όλων θα βάλει την προσωπική του φιλοδοξία, όμως έστω και τεχνηέντως θα ακολουθήσει την τακτική της φωνής.

Υπόθεση Νο2: Ο ναρκισσισμός σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή φωνή

3.2.2. Μακιαβελισμός και οργανωσιακή φωνή / σιωπή

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, ο Μακιαβελισμός πρόκειται για μια κατ'εξοχήν αδίστακτη και εγωιστική προσέγγιση στα εργασιακά δρώμενα (McGuire and Hutchings, 2006). Επίσης, η εργασιακή φωνή σχετίζεται με την “ανοιχτή” έκφραση απόψεων σχετικά με θέματα

του εργασιακού χώρου, περιλαμβανομένων και των ιδεών και των απόψεων άλλων ατόμων, προτεινόμενες ή απαιτούμενες αλλαγές και διαφορετικές προσεγγίσεις στην αντιμετώπιση ζητημάτων σχετικών με την εργασία (Premeaux and Bedeian, 2003).

Ο μακιαβελιστής θα κάνει το παν ώστε να φέρει εις πέρας την προσωπική του ατζέντα και θα χρησιμοποιήσει τον εργασιακό του περίγυρο καθαρά ωφελμιστικά και χωρίς κανέναν ενδοιασμό για την ηθικότητα των πράξεων του (Christie & Geis, 1970). Σύμφωνα με τους Christie και Geis (1970) και Vleeming (1979), στα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός μακιαβελιστή περιλαμβάνεται η τάση να λέει στους άλλους αυτό που θέλουν να ακούσουν, να προτιμάται σαν ηγέτης από τους συναδέλφους του καθώς και να συγκαλύπτει τους προσωπικούς “σκοτεινούς” του στόχους. Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε πως ο μόνος τρόπος ο μακιαβελιστής να πετύχει το σκοπό του, ασχέτως του αν θα είναι αποτελεσματικός ή όχι, είναι να υιοθετήσει την οργανωσιακή φωνή φυσικά όχι έχοντας ως σκοπό να βοηθήσει ουσιαστικά την ομάδα του, αλλά με μοναδικό γνώμονα το δικό του συμφέρον.

Υπόθεση Νο3: Ο μακιαβελισμός σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή φωνή

Συνοψίζοντας τις παραπάνω υποθέσεις θα μπορούσαμε να μελετήσουμε τα στοιχεία της σκοτεινής τριάδας ως μια ενιαία μεταβλητή και να διαμορφώσουμε την υπόθεση της έρευνας μας ως εξής:

Ως γενική υπόθεση θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι: *Η σκοτεινή προσωπικότητα συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή φωνή και αρνητικά με την οργανωσιακή σιωπή*

4.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η διαδικασία της συγκεκριμένης μελέτης. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και ακολουθεί μια ενότητα παρουσίασης των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών της παρούσης έρευνας.

4.1.Δείγμα

Τα δεδομένα συλλέχτηκαν από εργαζομένους σε επιχειρήσεις (δημόσιες και ιδιωτικές) ανεξαρτήτως κλάδου και ανεξαρτήτως της θέσεως του εργαζομένου στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Οι συμμετέχοντες, οι οποίοι ανήλθαν σε 161, κλήθηκαν εθελοντικά να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και τους κατέστη σαφές ότι οι προσωπικές τους απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν με απόλυτη εχεμύθεια.

Ο μέσος όρος ηλικίας των συμμετεχόντων είναι 31,9 χρόνια και ο μέσος όρος χρόνων εργασιακής εμπειρίας είναι 8,4 χρόνια. Όσον αφορά το φύλο, το 62,2% των συμμετεχόντων είναι *γυναίκες* ενώ το υπόλοιπο 37,8% είναι *άντρες*. Για το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων προκύπτουν τα εξής ποσοστά επί του συνόλου του δείγματος: *δημοτικό* 0,59% , *γυμνάσιο* 0%, *λύκειο* 10,11%, *τεχνική/επαγγελματική σχολή* 2,97%, *ΑΕΙ/ΤΕΙ* 51,19%, *μεταπτυχιακό* 32,73%, *διδακτορικό* 1,19%, *άλλο* 1,19%. Εξετάζοντας την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων βλέπουμε πως το 72,61% δήλωσαν *ανύπανδροι*, το 24,4% δήλωσαν *παντρεμένοι*, το 2,38% δήλωσαν *διαζευγμένοι* ενώ το 0,59% απάντησε *άλλο* στην ερώτηση.

4.2. Κλίμακες

Σκοτεινή Προσωπικότητα: Για τη μέτρηση της σκοτεινής προσωπικότητας χρησιμοποιήθηκε η

κλίμακα “Dirty Dozen” των καθηγητών Jonason και Webster (2010). Η κλίμακα Dirty Dozen αποτελείται από 12 στοιχεία που μετρώνται σε ποιοτική κλίμακα τύπου Likert, χωρισμένα σε τρεις τετράδες, κάθε μια από τις οποίες αναφέρεται σε διαφορετική πτυχή της σκοτεινής προσωπικότητας. Παρόλη τη διαίρεση της σε τετράδες, η Dirty Dozen παραμένει μια ενιαία κλίμακα (Jonason, Webster, 2010).

Οργανωσιακή Σιωπή: Για την μέτρηση της οργανωσιακής σιωπής χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Nikolaou, Vakola, Bourantas (2011). Αποτελείται από 7 στοιχεία που μετρώνται σε ποιοτική κλίμακα τύπου Likert και περιλαμβάνει ερωτήσεις όπως “Οι άνθρωποι στην εταιρεία αισθάνονται ελεύθεροι να λένε αυτό που σκέφτονται”

Οργανωσιακή Φωνή: Για την μέτρηση της οργανωσιακής φωνής χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Nikolaou, Vakola, Bourantas (2011). Αποτελείται από 6 στοιχεία που μετρώνται σε ποιοτική κλίμακα τύπου Likert και περιλαμβάνει ερωτήσεις όπως “ο συγκεκριμένος συνάδελφος αναπτύσσει και κάνει υποδείξεις σχετικά με θέματα που επηρεάζουν την ομάδα εργασίας του”.

Κλίμακα LMX: Για τη μελέτη της αλληλεπίδρασης προϊστάμενου και υφιστάμενου χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα LMX (Leader-Member Exchange) του Terri Scandura (1994), University of Miami. Αποτελείται από 7 στοιχεία που μετρώνται σε ποιοτική κλίμακα τύπου Likert και περιλαμβάνει ερωτήσεις όπως “πώς θα χαρακτήριζες την εργασιακή σου σχέση με τον προϊστάμενο σου”.

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Για την εξαγωγή στατιστικών αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε ανάλυση συσχετίσεων με δημιουργία μήτρας συσχετίσεων με σκοπό να διαπιστωθεί κατά πόσο οι μεταβλητές της παρούσης έρευνας παρουσιάζουν αρνητική, θετική ή μηδενική συσχέτιση μεταξύ τους.

5.1. Ανάλυση Συσχετίσεων

Από την ταξινόμηση και ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου προέκυψε η εξής μήτρα συσχετίσεων:

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

	1	2	3	4	5	6	7
1. Φύλο	1						
2. Ηλικία	-,151	1					
3. Εργ. εμπειρία	-,112	,934**	1				
4. Οργ/κή φωνή	-,077	,046	,105	(.79)			
5. Οργ/κή σιωπή	-,132	,281**	,256**	,055	(.89)		
6. LMX	,052	,000	,069	,099	-,580**	(.87)	
7. Σκοτεινή τριάδα	-,265**	-,267**	-,265**	,162*	,045	,039	(.86)

Σημειώσεις: 1. Η αξιοπιστία της κάθε κλίμακας εμφανίζεται στη διαγώνιο μέσα σε παρένθεση, 2. **. Σημαντικότητα σε επίπεδο 0.01 (2-tailed), 3. *. Σημαντικότητα σε επίπεδο 0.05 level (2-tailed).

Η ανάλυση συσχετίσεων δεν απέδειξε ισχυρή συσχέτιση μεταξύ σκοτεινής προσωπικότητας και οργανωσιακής φωνής και σιωπής. Για την ακρίβεια, η σκοτεινή τριάδα φαίνεται να μην παρουσιάζει αξιοσημείωτη συσχέτιση με την οργανωσιακή σιωπή ενώ παρουσιάζει μια μέτρια θετική συσχέτιση ($p < .05$, $r = .162$) με την οργανωσιακή φωνή.

Συνεπώς μπορούμε να συμπεράνουμε πως με τα υπάρχοντα δεδομένα και τους υπάρχοντες περιορισμούς, η βασική υπόθεση της έρευνας δεν ικανοποιείται.

Κάτι που αξίζει να αναφερθεί είναι η σημαντική θετική συσχέτιση ($p < .01$, $r = .281$, $.256$) μεταξύ

οργανωσιακής σιωπής, ηλικίας και εργασιακής εμπειρίας.

6.ΣΥΖΗΤΗΣΗ

6.1. Πρακτική Εφαρμογή – Μελλοντική Έρευνα

Κρίνεται σκόπιμο, πριν απο οποιαδήποτε συζήτηση σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη, να αναφερθούν κάποιιο περιορισμοί οι οποίοι επηρεάζουν κατά τη γνώμη μου τα εξαγόμενα αποτελέσματα και θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατα την ερμηνεία τους. Οι συγκεκριμένοι περιορισμοί εντοπίζονται ως εξής:

- Η αναλογία ανδρών-γυναικών του δείγματος είναι σαφώς ανισομερής υπέρ των γυναικών αφού αυτές καταλαμβάνουν το 62,2% του μεγέθους του δείγματος
- Η έρευνα δεν επικεντρώνεται σε συγκεκριμένο κλάδο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και σε συγκεκριμένο μέγεθος επιχειρήσεων. Συνεπώς, οι απαντήσεις στην έρευνα προκύπτουν απο διαφορετικά και ανομοιογενή μεταξύ τους εργασιακά περιβάλλοντα.

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία κατέδειξε ουσιαστικά το ερευνητικό κενό που υπάρχει στο συγκεκριμένο τομέα της οργανωσιακής ψυχολογίας. Οι σύγχρονοι μάνατζερ και ερευνητές δεν έχουν δώσει μεγάλη σημασία σε παράγοντες της προσωπικότητας οι οποίοι είναι σε θέση να επηρεάσουν καθοριστικά τη συμπεριφορά και απόδοση των εργαζομένων τους. Η επικρατούσα άποψη πως το πιο σημαντικό στοιχείο ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποι που τον απαρτίζουν, μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως ένας συστηματικός στρατηγικός σχεδιασμός ο οποίος λαμβάνει υπόψη ψυχολογικούς παράγοντες που διέπουν τους ανθρώπινους πόρους, μπορεί κάλλιστα να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ισχυρό, διαρκές και δύσκολα αντιγραφόμενο.

Η παρούσα έρευνα μπορεί να αποτελέσει εφελτήριο για τους σύγχρονους ερευνητές και κυρίως για τους σύγχρονους μάνατζερ όσον αφορά την αποτελεσματικότερη διοίκηση των εργαζομένων με

σκοπό την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων. Πρακτικά, μια διαφαινόμενη θετική συσχέτιση της οργανωσιακής φωνής με τη σκοτεινή τριάδα μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για τον εκάστοτε ηγέτη. Εφόσον η συστηματική περαιτέρω έρευνα καθιερώσει την έννοια της «σκοτεινής προσωπικότητας» στα μοντέλα ηγεσίας, τότε οι μάνατζερς θα είναι ικανοί να αναγνωρίσουν αυτά τα άτομα μέσα στο σύνολο των εργαζομένων τους. Έτσι, βασιζόμενα στο γεγονός πως αυτά τα άτομα πιθανότατα θα εμφανίσουν μια συμπεριφορά οργανωσιακής φωνής, τα ανώτατα στελέχη θα εκμεταλλευτούν τη συγκυρία προς όφελος της επιχείρησης. Για παράδειγμα, σε περιπτώσεις εσωστρέφειας και μη αποτελεσματικής επικοινωνίας οι ηγέτες θα μπορούν να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους που έχουν επισημάνει ως σκοτεινές προσωπικότητες να αναλάβουν πρωτοβουλίες με σκοπό τη βελτίωση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας. Η συγκεκριμένη υπόθεση καθιστά τους εργαζομένους που εμφανίζουν στοιχεία της σκοτεινής τριάδας αρκετά χρήσιμους χωρίς να αποτελούν τα «μαύρα πρόβατα» της επιχείρησης

Η σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής σιωπής, ηλικίας και εργασιακής εμπειρίας μπορεί να μας οδηγήσει στο συμπέρασμα πως οι άνθρωποι όσο αποκτούν μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία, τόσο περισσότερο προσπαθούν να κρατήσουν τις ιδέες και τις απόψεις τους για τον εαυτό τους παρά να τις εξωτερικεύσουν. Οι παράγοντες που οδηγούν σε αυτό το μοτίβο συμπεριφοράς χρήζουν διερεύνησης καθώς οι απόψεις και οι ιδέες των πιο έμπειρων στελεχών μπορούν να φανούν καθοριστικές για την πορεία ενός οργανισμού. Συνεπώς το ανώτατο management οφείλει να ενθαρρύνει μια συμπεριφορά οργανωσιακής φωνής στις συγκεκριμένες ομάδες. Στη θεωρητική ανασκόπηση της παρούσας μελέτης αναφέρεται πως ένας καλός τρόπος αύξησης της οργανωσιακής φωνής είναι οι εργαζόμενοι να μη φοβούνται για τις συνέπειες της. Υπό αυτό το πρίσμα, κάποιες δράσεις διαβεβαίωσης των μεγαλύτερων σε ηλικία στελεχών για τη θέση τους και ενθάρρυνσης της έκφρασης των ιδεών τους μπορούν να αποδειχθούν ευεργετικές για την επιχείρηση. Επίσης, εφόσον η μελλοντική έρευνα καθιερώσει την συγκεκριμένη διαφαινόμενη συσχέτιση, τότε η μεταβλητή της

ηλικίας θα αποκτήσει ακόμα μεγαλύτερη σημαντικότητα για την αποτελεσματική διοίκηση. Πρακτικά, ένα τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης θα επιλέξει μικρούς σε ηλικία εργαζομένους, έστω και λιγότερο έμπειρους, εάν στο συγκεκριμένο οργανισμό έχει παρατηρηθεί αναποτελεσματική επικοινωνία λόγω έλλειψης οργανωσιακής φωνής.

Τέλος, η προκύπτουσα σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης ηγέτη-εργαζομένου (κλίμακα LMX) επιβεβαιώνει τη βιβλιογραφία στο γεγονός ότι ο εργαζόμενος εμφανίζει συμπεριφορά οργανωσιακής σιωπής όταν η επικοινωνία εντός του εργασιακού περιβάλλοντος είναι αναποτελεσματική. Πρακτικά αυτό σημαίνει πως κάποιος που θέλει να ενθαρρύνει την οργανωσιακή φωνή εντός ενός οργανισμού, δεν αρκεί να λάβει μέτρα που στοχεύουν αποκλειστικά στην έκφραση των ιδεών των εργαζομένων αλλά να αντιμετωπίσει βαθύτερα το πρόβλημα, ενισχύοντας την αποτελεσματική αλληλεπίδραση του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας.

~~— Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία κατέδειξε ουσιαστικά το ερευνητικό κενό που υπάρχει στο συγκεκριμένο τομέα της οργανωσιακής ψυχολογίας. Οι σύγχρονοι μάνατζερ και ερευνητές δεν έχουν δώσει μεγάλη σημασία σε παράγοντες της προσωπικότητας οι οποίοι είναι σε θέση να επηρεάσουν καθοριστικά τη συμπεριφορά και απόδοση των εργαζομένων τους. Η επικρατούσα άποψη πως το πιο σημαντικό στοιχείο ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποι που τον απαρτίζουν, μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως ένας συστηματικός στρατηγικός σχεδιασμός ο οποίος λαμβάνει υπόψη ψυχολογικούς παράγοντες που διέπουν τους ανθρώπινους πόρους, μπορεί κάλλιστα να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ισχυρό, διαρκές και δύσκολα αντιγραφόμενο.~~

~~— Η σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής σιωπής, ηλικίας και εργασιακής εμπειρίας μπορεί να μας οδηγήσει στο συμπέρασμα πως οι άνθρωποι όσο αποκτούν μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία, τόσο περισσότερο προσπαθούν να κρατήσουν τις ιδέες και τις απόψεις τους για τον εαυτό~~

τους παρά να τις εξωτερικεύσουν. Οι παράγοντες που οδηγούν σε αυτό το μοτίβο συμπεριφοράς χρήζουν διερεύνησης καθώς οι απόψεις και οι ιδέες των πιο έμπειρων στελεχών μπορούν να φανούν καθοριστικές για την πορεία ενός οργανισμού. Συνεπώς το ανώτατο management οφείλει να ενθαρρύνει μια συμπεριφορά οργανωσιακής φωνής στις συγκεκριμένες ομάδες.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Στη συγκεκριμένη ενότητα παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας

Φύλο :

- Άνδρας
- Γυναίκα

Ηλικία :

π.χ. 35

Εκπαίδευση :

Επιλέξτε από την παρακάτω λίστα.

Εργασιακή Απασχόληση :

- Ολική
- Μερική
- Οραμίσιος/α
- Άλλο:

Είδος Εταιρίας/Οργανισμού/Επιχείρησης

Π.χ. Ασφαλιστική, Τράπεζα, Δημόσιο κλπ

Εργασιακή εμπειρία :

π.χ. 5,5 έτη

Οικογενειακή κατάσταση :

- Ανύπανδρος/η
- Παντρεμένος/η
- Διαζευγμένος/η
- Άλλο:

Α1. Κατά πόσο οι ακόλουθες προτάσεις αποτελούν λόγους για να καταβάλετε προσπάθειες/ να εμπλακείτε ενεργά στη δουλειά σας;

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις με την ακόλουθη κλίμακα.

	(1) Διαφωνώ απόλυτα	(2) Διαφωνώ	(3) Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	(4) Συμφωνώ	(5) Συμφωνώ απόλυτα
1. Βρίσκω πραγματική απόλαυση στην δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Βοηθώ αυτούς που έχουν απουσιάσει από την εργασία τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένος/η με την παρούσα μου δουλειά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Βοηθώ αυτούς που έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Η κάθε ημέρα στη δουλειά φαίνεται σαν να μην τελειώνει ποτέ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Βοηθώ τον/την προϊστάμενό/η μου με τη δουλειά του/της (χωρίς να μου το ζητήσει).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Θεωρώ την δουλειά μου κάπως δυσάρεστη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Αφιερώνω χρόνο να ακούσω τα προβλήματα και τις ανησυχίες των συναδέλφων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιώδης με την δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Κάνω ότι μπορώ για να βοηθήσω τους καινούργιους συναδέλφους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ενδιαφέρομαι προσωπικά για τους άλλους υπαλλήλους/ συναδέλφους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Μεταβιβάζω πληροφορίες στους (άλλους) συναδέλφους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Β. Διαβάστε προσεκτικά κάθε μια από τις ακόλουθες προτάσεις σχετικά με τη δική σας εργασία και σημειώστε δίπλα το βαθμό συμφωνίας σας με αυτές.

Χρησιμοποιείστε την ακόλουθη κλίμακα για να απαντήσετε

	(1) Ποτέ	(2) Σπάνια	(3) Κάποιες φορές	(4) Συχνά	(5) Συνεχώς
1. Αναπτύσσω και κάνω υποδείξεις σχετικά με θέματα που επηρεάζουν την ομάδα εργασίας μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Εκφράζω τη γνώμη μου ελεύθερα και ενθαρρύνω τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να αναμειχθούν σε θέματα που επηρεάζουν την ομάδα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Μαϊράζομαι/επικοινωνώ τις απόψεις μου σχετικά με εργασιακά θέματα με άλλους στην ομάδα μου, ακόμα κι αν η γνώμη μου είναι διαφορετική και οι άλλοι διαφωνούν μαζί μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Είμαι καλά ενημερωμένος για θέματα που η γνώμη μου θα μπορούσε να αποδειχθεί χρήσιμη για την ομάδα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Με απασχολούν θέματα που επηρεάζουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής μέσα στην ομάδα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Μιλώ ελεύθερα στην ομάδα για ιδέες νέων σχεδίων (πρότζεκτ) ή αλλαγές στις ισχύουσες διαδικασίες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Γ. Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά κάθε μια από τις ακόλουθες προτάσεις σχετικά με τη στάση σας με τον/την προϊστάμενό/ή σας και επιλέξτε την απάντησή με την οποία συμφωνείτε.

Π1 Σέρνε συνήθως τόσο ικανοποιημένος/η είναι ο προϊστάμενος/η σας με αυτό που κάνετε

- (1) Σπάνια
- (2) Οχι και τόσο συχνά
- (3) Μερικές φορές
- (4) Αρκετά συχνά
- (5) Σπάνια

Π2 Πόσο καλά καταλαβαίνω ο/η προϊστάμενος/η σας τα προβλήματα και τις ανάγκες της δουλειάς σας

- (1) Καθόλου
- (2) Λίγο
- (3) Αρκετά
- (4) Πολύ
- (5) Πάρα Πολύ

Π3 Πόσο καλά γνωρίζω ο/η προϊστάμενος/η σας τις δυνατότητές σας

- (1) Καθόλου
- (2) Ελάχιστα
- (3) Σε μέτριο βαθμό
- (4) Στις περισσότερες των περιπτώσεων
- (5) Πλήρως

Π4 Ανεξάρτητα με το πόση (επισημη) εξουσία έχει συγκεντρώσει στη θέση του/της, ποιος είναι οι πιθανότητες ο/η προϊστάμενος/η σας να χρησιμοποιήσει τη δύναμη του/της για να σας βιβηθεί να επιλύσετε προβλήματα στην εργασία σας

- (1) Καμία
- (2) Λίγες
- (3) Μέτριες
- (4) Πολλές
- (5) Πάρα Πολλές

Π5 Ανεξάρτητα πάλι από το μέγεθος της (επισημη) εξουσίας που κατέχει ο/η προϊστάμενος/η, ποιος είναι οι πιθανότητες να σας δείχνει εις βλάβος του.

- (1) Καμία
- (2) Λίγες
- (3) Μέτριες
- (4) Πολλές
- (5) Πάρα Πολλές

Π6 Έχει αρκετή εμπιστοσύνη στον/στην προϊστάμενο-ο/η μου ώστε να υπερασπισθώ και να δικαιολογήσει την απόφασή του/της ακόμα κι αν δεν ήταν παρών/ούσα ο ίδιος/α

- (1) Διαμφωνιά πλήρως
- (2) Διαμφωνιά
- (3) Ούτε διαμφωνιά / Ούτε συμφωνιά
- (4) Συμφωνία
- (5) Συμφωνία πλήρως

Π7 Πώς θα χαρακτηρίσεις την εργασιακή σου σχέση με τον/την προϊστάμενο/η σας

- (1) Εντελώς αναποτελεσματική
- (2) Κάτω του μετρίου
- (3) Μέτρια
- (4) Άνω του μετρίου
- (5) Εξαιρετικά αποτελεσματική

Δ. Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω προτάσεις χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα.

	(1) Διαφωνώ Απόλυτα	(2) Διαφωνώ	(3) Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ	(4) Συμφωνώ	(5) Συμφωνώ Απόλυτα
1. Γενικά, χειραγωγώ τους άλλους για να πετύχω το σκοπό μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Έχω εξαπατήσει ή έχω πει ψέματα για να πετύχω το σκοπό μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Έχω χρησιμοποιήσει την κολακεία για να πετύχω το σκοπό μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Γενικά, εκμεταλλεύομαι τους άλλους προς δικό μου όφελος.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Γενικά δεν έχω τύψεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Γενικά δεν ενδιαφέρομαι για την ηθικότητα των πράξεών μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Γενικά, είμαι σκληρός ή αναισθητός.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Γενικά έχω τη συνήθεια να γίνομαι κυνικός.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Γενικά, θέλω οι άλλοι να με θαυμάζουν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Γενικά θέλω οι άλλοι να μου δίνουν προσοχή.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Γενικά, επιδιώκω το κύρος ή κοινωνική θέση (status).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Γενικά, περιμένω ειδικές χάρες από τους άλλους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ε. Διαβάστε προσεκτικά κάθε μια από τις ακόλουθες προτάσεις σχετικά με τη δική σας εργασία και σημειώστε δίπλα το βαθμό συμφωνίας σας με αυτές.

	(1) Ποτέ	(2) Σπάνια	(3) Κάποιες φορές	(4) Συχνά	(5) Συνεχώς
1. Τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να εκφράσουν τις απόψεις τους και τις διαφωνίες τους για ζητήματα της εταιρείας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Σε αυτή την εταιρεία το να κάνεις προτάσεις ή να εντοπίζεις προβλήματα είναι χάσιμο χρόνου διότι δεν λαμβάνονται υπόψη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Στην εταιρεία οι άνθρωποι αισθάνονται ελεύθεροι να λένε αυτό που σκέφτονται	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Το να διαφωνείς για ζητήματα της εταιρείας κινδυνεύεις να θεωρηθείς αντιδραστικός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Το να εκφραζεις τις διαφωνίες σου για ζητήματα της εταιρείας μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες πάνω σου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Σε τούτη την εταιρεία δεν έχει νόημα να κάνεις προτάσεις ή να εντοπίζεις προβλήματα διότι κανείς δεν τις ακούει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Το να διαφωνείς για ζητήματα της εταιρείας μπορεί να θεωρηθεί ως έλλειψη πίστης σε αυτή.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Βιβλιογραφία

American Psychiatric Association (2000) . Diagnosis and statistical manual of mental disorders (4th edition). Washington, DC: Author

Babiak, P. & Hare. R.D. 2006, Snakes in Suits When Psychopaths go to Work, 1 edn, HaperCollins, New York

Babiak, P., Neumann, C.S. & Hare, R.D., 2010. Corporate psychopathy: Talking the walk. Behavioral Sciences & the Law

Boddy, C.R., 2006. The dark side of management decisions: organisational psychopaths. Management Decision, 44(10), pp.1461–1475

Boddy, C.R., 2011. Corporate Psychopaths.

Boddy, C.R., 2015. Organisational psychopaths: a ten year update. Management Decision, 53(10), pp.2407–2432.

Budd, J. W., Gollan, P. J., & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. Human Relations, 63(3), 303–310.

Campbell, W.K. et al., 2010. Narcissism in organizational contexts. Human Resource Management Review.

Christie,R. & Geis, F.L. (1970), *Studies in Machiavelism*. New York. NY:Academic Press

Clemmer, Jim. (2008), “Moose on the Table: A Novel Approach to Communications @ Work”,
Ecw Press, ISBN 0978222172.

Deluga, R.J., 2001. American presidential Machiavellianism. *The Leadership Quarterly*, 12(3),
pp.339–363.

Dundon, T. et al., 2004. The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal
of Human Resource Management*, 15(6), pp.1149–1170.

Dyne, L.V., Ang, S. & Botero, I.C., 2003. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice
as Multidimensional Constructs*. *Journal of Management Studies*, 40(6), pp.1359–1392.

Fehr,B.,Samson,D.,& Paulhus,D.,L., 1992, The construct of Machiavelianism:Twenty years later.
In C.D. Spielberg , &J.N. Butcher's, *Advances in personality assesment*, vol 9: 77-116

Fletcher, D. and Watson,T.(2007),” voice, silence and business of construction: loud and Quiet
voices in the construction of personal, organizational and social realities”, *organization journal*,
pp.155-175.

Furnham, A., Richards, S.C. & Paulhus, D.L., 2013. The Dark Triad of Personality: A 10 Year
Review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), pp.199–216.

Gustafson, S.B.,& Ritzer, D.R.,1995, *The Dark Side of Normal: A psychopathy-linked pattern*

called aberrant self promotion, *European Journal of Personality*, 9: 147-183

Hart, S., & Hare, R. D. (1998). Association between psychopathy and narcissism: Theoretical views and empirical evidence. In E.F. Ronningstam, *Disorders of Narcissism: Diagnostic, Clinical, and empirical implications* (pp. 415 – 436). Washington, DC: American Psychiatric Press

Ioannis Nikolaou, Maria Vakola, Dimitris Bourantas, "The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger", *Personnel Review*, (2011) Vol. 40 Iss: 6, pp.723 – 741

Jonason, P.K. & Webster, G.D., 2010. The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22(2), pp.420–432.

Joinson, Carla. (1996), "Recreating the Indifferent Employee", *HRM Magazine* Aug, pp 76-78.

LePine, J. A. and Van Dyne, L. (1998). 'Predicting voice behaviour in work groups'. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853–68.

Mc Hoskey, J. (1995). Narcissism and Machiavellianism. *Psychological Reports*, 77, 755-759

McGuire, D. & Hutchings, K., 2006. A Machiavellian analysis of organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), pp.192–209.

McHoskey, J. W. , & Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and psychopathy. *Journal of personality and social psychology*, 74, 192-210

Morrison, E.W. & Milliken, F.J., 2000. Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), pp.706–725

Morrison, E.W., 2011. Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), pp.373–412.

Nelson, G. & Gilbertson, D., 1991. Machiavellianism revisited. *Journal of Business Ethics*, 10(8), pp.633–639.

Paulhus, D.L. & Williams, K.M., 2002. The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), pp.556–563.

Pentilla, Chris, 2003, “Get Talking”, *Entrepreneur* Nov, pp 25

Premeaux, S.F. & Bedeian, A.G., 2003. Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace*. *Journal of Management Studies*, 40(6), pp.1537–1562

Robins, R.W. & Paulhus, D.L., The character of self-enhancers: Implications for organizations. *Personality psychology in the workplace.*, pp.193–219.

Rosenthal, S.A. & Pittinsky, T.L., 2006. Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp.617–633.

Shojaie, S., Matin, H.Z. & Barani, G., 2011. Analyzing the Infrastructures of Organizational

Silence and Ways to Get Rid of It. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, pp.1731–1735.

Smith, S. F., & Lilienfeld, S. O. (2012) Psychopathy in the Workplace: the knowns and the unknowns. *Aggression and violent behavior*, vol 18 (pp 204-218)

Spain, S.M., Harms, P. & LeBreton, J.M., 2013. The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), pp.S41–S60.

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008b). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51, 1189–1203.

Vleeming, R.G., 1979. Machiavelianism: A Preliminary Review. *Psychological Reports*, 44(1), pp.295–310.

Zehir, C. & Erdogan, E., 2011. The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, pp.1389–1404.