



**M.B.A. TOURISM
MANAGEMENT**

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

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**“Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟ
ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ”**

Σταυροπούλου Βασιλική

Πειραιάς, Φεβρουάριος 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:

.....“Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ”..... έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας..... 

Όνοματεπώνυμο...ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ...

Ημερομηνία.....15/02/2022.....



**M.B.A. TOURISM
MANAGEMENT**

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

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**“Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟ
ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ”**

Σταυροπούλου Βασιλική

Επιτροπή:

Φιλόθεος Νταλιάνης – Επίκ. Καθηγητής (Επιβλέπων)

Αλεξάνδρα-Παρασκευή Χυτήρη – Καθηγήτρια

Δελούκα-Ιγγλέση Κορνηλία – Καθηγήτρια

Πειραιάς, Φεβρουάριος 2022

Αφιερώσεις

Αφιερώνεται στις ψυχές που με πίστεψαν από την πρώτη στιγμή σε όλα μου τα ταξίδια αλλά και σε αυτό καθώς χωρίς το μαζί και την αλληλοκατανόηση δεν μπορούμε να φτάσουμε πολύ μακριά...

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το φαινόμενο της τοξικής ηγεσίας εμφανίζεται όλο και συχνότερα στις επιχειρήσεις αυξάνοντας εκθετικά τα προβλήματα τόσο στις εργασιακές σχέσεις όσο και στις ίδιες τις επιχειρήσεις. Η έρευνα και η βιβλιογραφία γύρω από το εν λόγω θέμα ολοένα και αυξάνεται αλλά παράλληλα υπάρχει πάντα περιθώριο για περαιτέρω έρευνα. Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε με σκοπό να ερευνήσει το κατά πόσο η παρουσία της τοξικής ηγεσίας μπορεί να επηρεάσει το ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων και πιο συγκεκριμένα τη μεταβατική φάση του ψυχολογικού συμβολαίου.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο όπως αναλύεται εκτενέστερα στην εν λόγω εργασία αφορά στις εργασιακές σχέσεις που συνάπτονται και αφορούν στις αντιλήψεις και τους όρους που διέπουν τις σχέσεις αυτές. Αρχικά, για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης χρησιμοποιήθηκε εκτενής βιβλιογραφία και χρησιμοποιήθηκαν μεταβλητές όπως η τοξική ηγεσία, το ψυχολογικό συμβόλαιο, το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο, το μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο και η διάρρηξη-παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Για τη διερεύνηση των εν λόγω μεταβλητών χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες, οι οποίες με τη σειρά τους μετουσιώθηκαν σε μορφή ερωτηματολογίου και αναρτήθηκαν ηλεκτρονικά για 30 μέρες, ώστε να απαντηθούν από τους συμμετέχοντες.

Για τον έλεγχο συσχέτισης των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα Jasp 0.15. Με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος αποδείχθηκε ότι η μεταβατική φάση του ψυχολογικού συμβολαίου και η διάρρηξη και παραβίασή του σχετίζεται στενά με την παρουσία της τοξικής ηγεσίας στον εργασιακό χώρο. Από την άλλη πλευρά, η παρουσία τοξικής ηγεσίας σε συνάρτηση με το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο έδειξε να μην ωθεί τους εργαζομένους σε διάρρηξη και παραβίαση αυτού. Τέλος, η τοξική ηγεσία φάνηκε να επηρεάζει τους εργαζόμενους που έχουν συνάψει ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο αλλά ταυτόχρονα κρίθηκε εξαιρετικά επιζήμια για το μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο.

Σημαντικοί όροι: τοξική ηγεσία, ψυχολογικό συμβόλαιο, διάρρηξη-παραβίαση ψυχολογικού συμβολαίου, μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο

Ευχαριστίες

Η φοίτηση στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα “MBA-Μάνατζμεντ Τουρισμού” του Πανεπιστημίου Πειραιώς ήταν για μένα μια επένδυση εφ' όλης της ύλης που ολοκληρώνεται με την εκπόνηση της έρευνας μου με τίτλο “Η επίδραση της τοξικής ηγεσίας στο μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων”. Όπως όλα τα ταξίδια έτσι και αυτό φτάνει στο τέλος του αφήνοντας μια αξέχαστη γεύση. Στην πορεία προς την πραγματοποίηση αυτού του δύσκολου αλλά και συνάμα μεταμορφωτικού ταξιδιού θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσοι συνετέλεσαν σε αυτό ποικιλοτρόπως.

Αρχικά, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κο Φιλόθεο Νταλιάνη, πρωτίστως για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε καθώς και την πολύτιμη καθοδήγησή του καθόλη τη διάρκεια εκπόνησης της μελέτης. Δευτερευόντως, γιατί με το παράδειγμά του αποτελεί φάρο ένδειξης ανθρωπιάς πέρα από καθηγητικό πρότυπο για μένα. Εν συνεχεία, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Διευθυντή του μεταπτυχιακού κο Λεωνίδα Χυτήρη αλλά και όλους τους καθηγητές που συνέβαλαν με την εμπειρία τους και τις γνώσεις τους και δικαίωσαν την επιλογή μου για το εν λόγω μεταπτυχιακό.

Δεν θα μπορούσα να παραλείψω τις φίλες πλεόν Κωνσταντίνα και Αναστασία που με στήριξαν ηθικά και όχι μόνο καθόλη τη διάρκεια του προγράμματος. Την οικογένειά μου αλλά και όλους όσους έχω την τιμή να αποκαλώ οικογένεια που αδιάκοπα με στηρίζουν σε κάθε μου απόφαση. Χωρίς αυτούς δεν θα είχε ολοκληρωθεί ένας ακόμη στόχος μου.

Βασιλική Σταυροπούλου
Αθήνα, 2021

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Αφιερώσεις	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
Ευχαριστίες	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	6
1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
2.ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	9
2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ	9
2.2 ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ	13
2.3 ΤΥΠΟΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ	16
2.4 ΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ ΟΤΑΝ ΤΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ “ΔΙΑΡΡΗΓΝΥΕΤΑΙ”;	19
2.5 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΠΑΡΑΒΙΑΣΗΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ	23
2.6 ΤΑ 5 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΚΑΙ Η ΑΞΙΑ ΤΟΥ	24
2.7 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ	26
3.ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	28
3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	28
3.2 ΚΑΤΑΣΤΡΕΠΤΙΚΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	30
3.3 ΒΑΣΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΤΟΞΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ	33
3.4 ΤΟΞΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	36
3.5 ΑΙΤΙΑ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	37
3.6 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΦΑΙΝΟΜΕΝΩΝ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	38
3.7 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ	40
4.Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	41
5.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	42
5.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	43
5.2 ΚΛΙΜΑΚΕΣ	44
5.2.1 ΚΛΙΜΑΚΑ ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ	44
5.2.2 ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	46
5.2.3 ΚΛΙΜΑΚΑ ΔΙΑΡΡΗΞΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΒΙΑΣΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ	47
6.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	48
6.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ	48
6.2 ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	51
6.3 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ	53
6.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ, ΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	54
6.3.2 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ & ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	56
6.4 ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	57

6.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	58
6.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ	59
6.5 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	60
7.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	63
7.1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	63
7.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	65
7.3 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	65
7.4 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ	66
8.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	68
9.ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	78
9.1 ΠΙΝΑΚΕΣ	78
9.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	81

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑΤΑ

<i>Σχήμα 1: Παράγοντες που προβλέπουν διάρρηξη και παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου.....</i>	<i>24</i>
--	-----------

ΠΙΝΑΚΕΣ

<i>Πίνακας 1: Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου</i>	<i>47</i>
<i>Πίνακας 2: Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας μεταβατικού ψυχολογικού συμβολαίου</i>	<i>48</i>
<i>Πίνακας 3: Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας τοξικής ηγεσίας</i>	<i>49</i>
<i>Πίνακας 4: Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας διάρρηξης και παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου.....</i>	<i>50</i>
<i>Πίνακας 5: Περιγραφικά ηλικία Συμμετεχόντων</i>	<i>51</i>
<i>Πίνακας 6: Περιγραφικά συνολική εργασιακή εμπειρία.....</i>	<i>53</i>
<i>Πίνακας 7: Περιγραφικά έτη εμπειρίας στην παρούσα εργασία</i>	<i>54</i>
<i>Πίνακας 8: Περιγραφικοί δείκτες ψυχολογικού συμβολαίου.....</i>	<i>55</i>
<i>Πίνακας 9: Περιγραφικά ψυχολογικού συμβολαίου σε σχέση με το φύλο.....</i>	<i>56</i>
<i>Πίνακας 10: Τύπος ψυχολογικού συμβολαίου και οικογενειακή κατάσταση.....</i>	<i>56</i>
<i>Πίνακας 11: Ψυχολογικό συμβόλαιο και επίπεδο εκπαίδευσης.....</i>	<i>57</i>
<i>Πίνακας 12: Ψυχολογικό συμβόλαιο και θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης.....</i>	<i>58</i>
<i>Πίνακας 13: Παρουσία τοξικής ηγεσίας στους οργανισμούς.....</i>	<i>59</i>
<i>Πίνακας 14: Συσχετίσεις μεταβλητών.....</i>	<i>63</i>
<i>Πίνακας 15: Τοξική ηγεσία και φύλο.....</i>	<i>79</i>
<i>Πίνακας 16: Τοξική ηγεσία και επίπεδο εκπαίδευσης.....</i>	<i>79</i>
<i>Πίνακας 17: Τοξική ηγεσία και θέση στην ιεραρχία.....</i>	<i>80</i>
<i>Πίνακας 18: Τοξική ηγεσία και τομέας απασχόλησης.....</i>	<i>81</i>

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

<i>Διάγραμμα 1: Φύλο συμμετεχόντων.....</i>	<i>51</i>
<i>Διάγραμμα 2: Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων.....</i>	<i>52</i>
<i>Διάγραμμα 3: Εκπαιδευτικό επίπεδο συμμετεχόντων.....</i>	<i>52</i>
<i>Διάγραμμα 4: Τρέχων τομέας απασχόλησης συμμετεχόντων.....</i>	<i>53</i>
<i>Διάγραμμα 5: Θέση συμμετεχόντων στην ιεραρχία της επιχείρησης.....</i>	<i>54</i>

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός του επιστημονικού κλάδου της Διοίκησης Επιχειρήσεων είναι η ομαλή λειτουργία των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης. Η παρουσία τοξικών ηγετών στο εργασιακό περιβάλλον πολλές φορές απειλεί την ευημερία τόσο της ίδιας της επιχείρησης όσο και των εργασιακών σχέσεων (Whicker, 1996). Τα προηγούμενα τριάντα χρόνια πλήθος ερευνών αποπειράθηκαν να διερευνήσουν τη “σκοτεινή” πλευρά των ηγετών με τα τελευταία είκοσι χρόνια να οδηγούνται στον όρο “τοξική”. Σύμφωνα με τους ερευνητές, δύο είναι οι βασικοί λόγοι που αιτιολογούν το ολοένα αυξανόμενο ενδιαφέρον των ερευνητών και αυτοί αφορούν αφενός στο κόστος που επιβαρύνει την ίδια την επιχείρηση εξαιτίας της παρουσίας τους και αφετέρου στις σοβαρές επιπτώσεις στους εργαζόμενους των επιχειρήσεων που επηρεάζουν τη δέσμευση των υφισταμένων στο ψυχολογικό συμβόλαιο που σύναψαν με την εταιρεία στην οποία εργάζονται (Wilson-Starks, 2003; Reed, 2004; Lipman-Blumen, 2005; Schmidt, 2008; Goldman, 2009).

Ως εκ τούτου, προκύπτουν εκτενείς συνέπειες στη συμπεριφορά των εργαζομένων που οδηγούν στη μη ικανοποίηση από την εργασία, στη μη ισορροπημένη αντιστοιχία εργασίας-προσωπικής ζωής, στην πρόθεση παραίτησης και ενίοτε στην επαγγελματική εξουθένωση και στην παρεκκλίνουσα συμπεριφορά (Antonino Callea, F. U., 2016). Πιο συγκεκριμένα, ο Terper και οι συνεργάτες του παρατήρησαν ότι οι εργαζόμενοι που ήρθαν σε επαφή με τοξική συμπεριφορά από προϊστάμενό τους φτάνει το ποσοστό 10% (Terper και συνεργάτες, 2017). Συνεπώς, η παρουσία τοξικής ηγεσίας στον εργασιακό χώρο οφείλει να πάρει τις διαστάσεις που της αναλογούν, καθώς αποτελεί ένα κοινωνικό φαινόμενο σημαντικής σημασίας.

Η διαδικασία εντοπισμού τέτοιου είδους συμπεριφορών αποτελεί δύσκολο έργο εξαιτίας της υποκειμενικής φύσης των αντιλήψεων κάθε εργαζομένου περί τοξικής ηγεσίας αλλά συνάμα και της αντίληψης των ίδιων περί υποχρεώσεων και δικαιωμάτων, συστατικά που εμπεριέχονται στο ψυχολογικό συμβόλαιο (Rousseau, 1989). Κατά συνέπεια, στην εν λόγω έρευνα δόθηκε έμφαση στην προσωπικότητα των τοξικών ηγετών και στην προσπάθεια εντοπισμού τέτοιου είδους συμπεριφορών, ώστε να μελετηθούν οι συνέπειές της και κατ'επέκταση το είδος δέσμευσης, δηλαδή ο τύπος ψυχολογικού συμβολαίου που συνάπτουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση την οποία εργάζονται. Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου συγκριτικά με αυτή της τοξικής ηγεσίας θεωρείται προγενέστερη χωρίς όμως να έχει λάβει τη σημασία της αρμόζει. Στον εργασιακό κόσμο φαίνεται να αποκτά τη δέουσα σημασία με το πέρασμα των χρόνων, αφού οι επιχειρήσεις αντιλήφθηκαν την αξία του ανθρώπινου παράγοντα φροντίζοντας να επενδύουν στο εργατικό δυναμικό τους.

Εξαιτίας, των προσωπικών πεποιθήσεων περί δεσμεύσεων και υποχρεώσεων που ενέχει το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι πιθανό οι εργαζόμενοι να υποπέσουν σε πιθανή διάρρηξη του (Rousseau, D., 1995). Εκτός από την κουλτούρα της επιχείρησης η πιθανή διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να προκληθεί από συμπεριφορές των ανωτέρων. Στο πρόσφατο παρελθόν έγινε έρευνα ώστε να συσχετισθούν οι μεταβλητές του ψυχολογικού συμβολαίου (σχεσιακό-συναλλακτικό) και της τοξικής ηγεσίας (Αγαπάκη, 2020). Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα επιχειρηθεί η συσχέτιση της τοξικής τοξικής με το ψυχολογικό συμβόλαιο και πιο συγκεκριμένα, τη μεταβατική κατάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου και του ισορροπημένου τύπου συμβολαίου.

Για να καταστεί πραγματοποιήσιμη η έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις που αφορούσαν στην παρούσα εργασιακή κατάσταση των εργαζομένων, την αντίληψή τους περί υποχρεώσεων και δικαιωμάτων στην εταιρεία που εργάζονται αλλά και περί στυλ ηγεσίας των ανωτέρων τους. Η παρούσα μελέτη στα πρώτα δύο κεφάλαια αναλύει το θεωρητικό πλαίσιο που διέπει τους όρους ψυχολογικό συμβόλαιο και τοξική ηγεσία δίνοντας βάση στους ορισμούς, στην προέλευση των όρων και των χαρακτηριστικών των προαναφερθέντων μεταβλητών (κεφάλαιο 2 & 3). Επίσης, διερευνώνται οι πηγές και οι συνέπειές τους καθώς γίνεται και αναφορά περί διάρρηξης (breach) και παραβίασης (violation) του ψυχολογικού συμβολαίου. Στη συνέχεια συσχετίζονται οι δύο αυτές μεταβλητές (κεφάλαιο 4) και τέλος, ακολουθεί το μεθοδολογικό κομμάτι (κεφάλαιο 5) όπου γίνεται διεξοδική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας (κεφάλαιο 6) με τα αναδυόμενα συμπεράσματα (κεφάλαιο 7).

2. ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου (psychological contract) έχει τραβήξει την προσοχή πολλών ερευνητών στην προσπάθειά τους να καταλάβουν σε βάθος τις εργασιακές σχέσεις. Η διάδοση του όρου παρατηρήθηκε μετά τη δημοσίευση του άρθρου της Rousseau και για τα επόμενα δεκαπέντε χρόνια υπήρξε εκθετική αύξηση των δημοσιεύσεων για το εν λόγω θέμα, δίνοντας την εντύπωση πως πρόκειται για ένα σχετικά σύγχρονο εύρημα (Rousseau, D. M. (1989). Παρ' όλα αυτά η πρώτη εμφάνιση του όρου έχει αναγνωριστεί στη δεκαετία του 1960 και πιο συγκεκριμένα στα κείμενα του Chris Argyris (Argyris, C. P. (1960). Η ιδέα του ψυχολογικού συμβολαίου αναπτύχθηκε κυρίως σε δύο φάσεις: την προέλευση και την πρώιμη ανάπτυξη του όρου που καλύπτει την περίοδο 1958 έως και το 1988 και τη δεύτερη που συνεχίζει το 1989 και μετά. Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει μια ανασκόπηση του όρου στην αρχική φάση της ανάπτυξης του ψυχολογικού συμβολαίου που τονίζει τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ των πρώτων συντελεστών. Στη συνέχεια, θα εξεταστεί ο επαναπροσδιορισμός του ψυχολογικού συμβολαίου από τη Denise Rousseau, καθώς αποτέλεσε μεγάλη επιρροή και καθοδήγηση για τη σύγχρονη έρευνα. Οι δύο ξεχωριστές φάσεις της ανάπτυξης του ψυχολογικού συμβολαίου οδήγησαν σε μια σειρά βασικών συζητήσεων-διαπιστώσεων. Κατά τον εντοπισμό της ανάπτυξης του ψυχολογικού συμβολαίου, εστιάζουμε στα παρθενικά έργα των Argyris (1960), Levinson, Munden, Mandl and Solley (1962) και Schein (1965). Επίσης, το έργο των Blau (1964) και Gouldner (1960) καθώς αυτά αντιπροσωπεύουν τις θεμελιώδεις ιδέες της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής πάνω στην οποία βασίστηκαν για να αντλήσουν τη θεωρία περί ψυχολογικού συμβολαίου.

Πρώιμες μελέτες

Αν και ο Argyris (1960) ήταν ο πρώτος που εισήγαγε τον όρο ψυχολογικό συμβόλαιο, η ιδέα της εργασιακής σχέσης ως ανταλλαγής μπορεί να εντοπιστεί στα γραπτά των Bernard (1938) και March και Simon (1958). Η θεωρία ισορροπίας του Barnard (1938) υποστηρίζει ότι η συνεχιζόμενη συμμετοχή των εργαζομένων εξαρτάται από τις επαρκείς ανταμοιβές από τον οργανισμό. Εδώ βρίσκεται η ιδέα μιας αμοιβαίας ανταλλαγής στην οποία βασίζεται η σχέση υπαλλήλου-οργάνωσης. Αυτό επεξεργάστηκε μέχρι το March και το Simon (1958) στο μοντέλο τους περί προτροπών-συνεισφορών. Υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται όταν υπάρχει μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ των προτροπών που προσφέρει ο οργανισμός και τις συνεισφορές που πρέπει να δώσουν σε αντάλλαγμα. Από την οπτική του οργανισμού, οι εισφορές των εργαζομένων πρέπει να είναι αρκετά επαρκείς για να παράγουν προτροπές από τον οργανισμό, οι οποίες με τη σειρά τους πρέπει να είναι ελκυστικές αρκετά

για να αποσπάσουν εισφορές από τους εργαζόμενους. Το έργο του March και του Simon (1958) σπάνια αναγνωρίζεται στη βιβλιογραφία του ψυχολογικού συμβολαίου (Conway & Briner, 2005), αλλά η ιδέα της αμοιβαίας ανταλλαγής έχει μια αξιοσημείωτη ομοιότητα με ένα βασικό δόγμα του ψυχολογικού συμβολαίου.

Ο Argyris (1960) θεώρησε το ψυχολογικό συμβόλαιο ως μια σιωπηρή κατανόηση μεταξύ μιας ομάδας υπαλλήλων και του εργοδότη τους, καθώς υποστήριξε ότι η σχέση θα μπορούσε να αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε οι εργαζόμενοι να παρουσιάζουν υψηλότερη παραγωγικότητα και χαμηλότερα παράπονα σε αντάλλαγμα αποδεκτών μισθών και ασφάλεια εργασίας (Taylor & Tekleab, 2004). Ο Argyris (1960) πίστευε ότι οι εργαζόμενοι θα αποδίδουν σε υψηλότερο επίπεδο εάν ο οργανισμός δεν παρεμβαίνει πάρα πολύ στους κανόνες της ομάδας εργαζομένων και σε αντάλλαγμα οι εργαζόμενοι θα σέβονται το δικαίωμα του οργανισμού να εξελιχθεί. Τα καθοριστικά χαρακτηριστικά αυτού του πρώτου σαφούς εννοιολογικού περιεχομένου του ψυχολογικού συμβολαίου το θεωρούσε ως ανταλλαγή απτών, ειδικών και κυρίως οικονομικών πόρων που συμφωνήθηκαν από τα δύο μέρη που επέτρεπαν την εκπλήρωση των αναγκών κάθε μέρους.

Στη συνέχεια, οι Levinson και συνεργάτες (1962) εισήγαγαν μια πιο περίπλοκη σύλληψη του ψυχολογικού συμβολαίου που επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από το έργο του Menninger (1958). Ο Menninger (1958) πρότεινε ότι εκτός από τους απτούς πόρους, οι σχέσεις συμβολαίου περιλαμβάνουν επίσης την ανταλλαγή άυλων χαρακτηριστικών. Επιπλέον, η ανταλλαγή μεταξύ των δύο μερών πρέπει να παρέχει αμοιβαία ικανοποίηση για να συνεχιστεί η σχέση (Roehling, 1996). Οι Levinson και συνεργάτες (1962) βάσισαν τον ορισμό τους για το ψυχολογικό συμβόλαιο στα δεδομένα που συγκέντρωσαν κατά τη συνέντευξη 874 υπαλλήλων που μίλησαν για προσδοκίες που φαινόταν να έχουν υποχρεωτική ποιότητα. Ορίζουν το ψυχολογικό συμβόλαιο ως αμοιβαίες προσδοκίες μεταξύ ενός εργαζομένου και του εργοδότη. Αυτές οι προσδοκίες μπορεί να προκύψουν από ασυνείδητα κίνητρα και έτσι κάθε μέρος μπορεί να μην γνωρίζει τις δικές του προσδοκίες, αλλά μόνο τις προσδοκίες του άλλου μέρους (Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M., 1962).

Τα ευρήματα της μελέτης Levinson και των συνεργατών (1962) υπογράμμισαν τον ρόλο της αμοιβαιότητας και την επίδραση της αναμενόμενης ικανοποίησης των προσδοκιών. Συγκεκριμένα, η έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών δημιούργησε μια σχέση στην οποία οι εργαζόμενοι θα προσπαθούσαν να εκπληρώσουν τις ανάγκες του οργανισμού εάν ο οργανισμός πληρούσε τις ανάγκες των εργαζομένων. Έτσι, ο εργαζόμενος και ο οργανισμός είχαν ισχυρές προσδοκίες ο ένας από τον άλλον και ήταν η προσδοκία να ανταποκριθούν σε

αυτές τις προσδοκίες που παρακίνησαν τα δύο συμβαλλόμενα μέρη για να συνεχίσουν σε αυτήν τη σχέση. Οι Taylor και Tekleab (2004) σημειώνουν ότι το έργο των Levinson και των συνεργατών του (1962) συνέβαλε με τους ακόλουθους τρόπους: τα δύο μέρη στο συμβόλαιο είναι ο μεμονωμένος υπάλληλος και ο οργανισμός που εκπροσωπείται από μεμονωμένους διαχειριστές (managers). Το ψυχολογικό συμβόλαιο καλύπτει πολύπλοκα ζητήματα. Ορισμένες προσδοκίες είναι ευρέως κοινές, άλλες είναι πιο εξατομικευμένες και η ιδιαιτερότητα των προσδοκιών μπορεί να κυμαίνεται από πολύ συγκεκριμένη έως πολύ γενική. Το ψυχολογικό συμβόλαιο υπόκειται σε αλλαγή καθώς τα μέρη διαπραγματεύονται αλλαγές στις προσδοκίες που μπορεί να προκύψουν από αλλαγές στις περιστάσεις ή πληρέστερη κατανόηση των συνεισφορών του άλλου μέρους.

Αν και ο ορισμός του Schein (1965) μοιράζεται κάποιες ομοιότητες με τους Levinson και των συνεργατών του (1962), έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην αντιστοίχιση των προσδοκιών μεταξύ του υπαλλήλου και του οργανισμού. Ο συνδυασμός των προσδοκιών και η εκπλήρωσή τους είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων όπως η ικανοποίηση από την εργασία, η δέσμευση και η απόδοση. Σύμφωνα με αυτό, ο Schein (1965) υπογράμμισε έμμεσα τη σημασία της κατανόησης τόσο της προοπτικής του εργαζομένου όσο και του εργοδότη. Ο Schein προχώρησε περισσότερο από τους προηγούμενους ερευνητές συζητώντας πώς οι οργανισμοί μπορεί να εκφράσουν το ψυχολογικό συμβόλαιο του οργανισμού μέσω της κουλτούρας τους.

Διαφορές μεταξύ των πρώτων ερευνητών

Η αρχική φάση της ανάπτυξης του ψυχολογικού συμβολαίου χαρακτηρίζεται από αποκλίσεις μεταξύ των πρώτων ερευνητών που αφορούν στον όρο ψυχολογικό συμβόλαιο και τη σημασία ανταλλαγής και δέσμευσης. Συγκεκριμένα, το έργο του Argyris (1960) ξεχωρίζει με διάφορους τρόπους. Πρώτον, το ψυχολογικό συμβόλαιο συλλαμβάνει μια σιωπηρή κατανόηση της ανταλλαγής απτών πόρων μεταξύ των εργαζομένων και έναν εκπρόσωπο του οργανισμού. Όπως σημείωσαν οι Conway και Briner (2005), αυτή η άποψη του ψυχολογικού συμβολαίου ήταν απλή, αν και υποανάπτυκτη. Δεν είναι σαφές, για παράδειγμα, πώς αναπτύχθηκε η σιωπηρή κατανόηση και σε τι βασίζεται. Επιπλέον, ο Argyris (1960) παρουσίασε τη στενότερη άποψη των ψυχολογικών συμβολαίων όσον αφορά την εστίασή της σε απτούς πόρους. Αντιθέτως, οι Levinson και συνεργάτες (1962) και ο Schein (1965) είδαν το περιεχόμενο της ανταλλαγής ότι περιλαμβάνει τόσο απτούς όσο και άυλους πόρους. Δεύτερον, αν και οι Schein (1965) και Levinson και συνεργάτες (1962) αντιλήφθηκαν το ψυχολογικό συμβόλαιο που περιλαμβάνει τις προσδοκίες, οι Levinson και συνεργάτες (1962) θεώρησαν αυτές τις προσδοκίες ως υποχρεωτική ποιότητα όπου τα μέρη πιστεύουν ότι ο άλλος είναι υποχρεωμένος να εκπληρώσει αυτές τις προσδοκίες.

Ταυτόχρονα, ωστόσο, οι Levinson και συνεργάτες (1962) δεν είδαν αυτές τις προσδοκίες να βασίζονται σε υποσχέσεις αλλά μάλλον σε ανάγκες (Conway & Briner, 2005). Η κύρια έμφαση του Schein (1965) ήταν στην αντιστοίχιση των προσδοκιών μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού. Τα αποτελέσματα (θετικά ή αρνητικά) του ψυχολογικού συμβολαίου εξαρτώνται από το βαθμό με τον οποίο τα δύο μέρη συμφώνησαν όσον αφορά τις προσδοκίες και την εκπλήρωσή τους. Επιπλέον, ο Schein (1965) έδωσε μεγαλύτερη σημασία στην προοπτική του οργανισμού και εξετάστηκαν τρόποι με τους οποίους ο οργανισμός θα μπορούσε να εκφράσει τον τύπο του ψυχολογικού συμβολαίου που ήθελε να αναπτύξει. Στην πραγματικότητα, η ακόλουθη θέση του Schein (1980, σελ. 99) σχετικά με τη σημασία της εξέτασης και των δύο προοπτικών απεικονίζεται στην παρακάτω φράση: “Δεν μπορούμε να κατανοήσουμε την ψυχολογική δυναμική αν κοιτάξουμε μόνο τα κίνητρα του ατόμου ή μόνο τις οργανωτικές συνθήκες και πρακτικές. Και οι δύο πλευρές αλληλεπιδρούν με πολύπλοκο τρόπο που απαιτεί μια προσέγγιση συστημάτων, ικανά να χειρίζονται αλληλεξαρτώμενα φαινόμενα”.

Πρόσφατη έρευνα

Το άρθρο της Rousseau (1989) για το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί την αναζωογόνηση της έρευνας για το θέμα και σηματοδοτεί τη μετάβαση από την πρώιμη έρευνα έως αυτό που θεωρείται τώρα σύγχρονη έρευνα. Καθόρισε λοιπόν, τον ορισμό του ψυχολογικού συμβολαίου ως τις πεποιθήσεις ενός ατόμου σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις που υφίστανται ο ίδιος και ο εργοδότης. Αυτές οι υποχρεώσεις προκύπτουν από την πεποίθηση ότι μια υπόσχεση έχει δημιουργηθεί είτε ρητά είτε σιωπηρά και η εκπλήρωση αυτών των υποχρεώσεων από ένα συμβαλλόμενο μέρος εξαρτώνται από την εκπλήρωση υποχρεώσεων από τον άλλο. Ως εκ τούτου, το ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει την αντίληψη ενός ατόμου για τις αμοιβαίες υποχρεώσεις που υφίστανται κατά την ανταλλαγή με τον εργοδότη του και αυτές επιτυγχάνονται μέσω του κανόνα της αμοιβαιότητας. Όπως επισημαίνουν οι Conway και Briner (2005), ενώ η πρώιμη έρευνα τόνισε τις προσδοκίες, η Rousseau καθόρισε το ψυχολογικό συμβόλαιο ως προς τις υποχρεώσεις. Αυτό φαίνεται να είναι παρόμοιο με αυτά που είχαν κατά νου οι Levinson και συνεργάτες (1962) κατά τη χρήση των προσδοκιών, που είχαν μια υποχρεωτική χροιά που δημιούργησε την αίσθηση του καθήκοντος που πρέπει να εκπληρωθεί. Η έμφαση στις υποχρεώσεις φέρνει τον ορισμό του ψυχολογικού συμβολαίου από τη Rousseau πολύ κοντά στη θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής του Blau (1964).

Ωστόσο, η Rousseau (1989) είναι πιο ξεκάθαρη στην παρουσίαση των υποχρεώσεων που προκύπτουν από την αντίληψη ότι συνάπτεται μια δέσμευση με σκοπό μια μελλοντική δράση. Η σημασία των δύο μερών να “ταιριάζουν” τις προσδοκίες ήταν υποτιμημένος από τη

Rousseau (1989), η οποία υπογράμμισε αντ' αυτού την αντίληψη ενός ατόμου σχετικά με τη συμφωνία. Ως εκ τούτου, το ψυχολογικό συμβόλαιο μετατοπίστηκε από τη σύλληψη των δύο μερών στην ανταλλαγή και την ενδεχόμενη αλληλεπίδρασή τους, στην αντίληψη ενός ατόμου για τις υποχρεώσεις και των δύο μερών στην ανταλλαγή. Η έμφαση στις ανάγκες έναντι των υποσχέσεων έχει επιπτώσεις στους παράγοντες που διαμορφώνουν το ψυχολογικό συμβόλαιο. Ουσιαστικά, το διακριτό χαρακτηριστικό της επανασύστασης του όρου από τη Rousseau ήταν το γεγονός ότι το τοποθετούσε σε ατομικό επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο, κατέλαβε το ψυχολογικό συμβόλαιο ως ένα διανοητικό μοντέλο ανταλλαγής το οποίο με τη σειρά του επηρέασε αυτό που ένα άτομο συνέβαλε σε αυτή τη σχέση παρά ως συμφωνημένη ανταλλαγή μεταξύ του υπαλλήλου και του οργανισμού. Κατά συνέπεια, η Rousseau (1989) τόνισε τον όρο “ψυχολογικό” στα ψυχολογικά συμβόλαια. Καταλήγοντας στον όρο “Τα ψυχολογικά συμβόλαια ορίζονται ως οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες ενός ατόμου σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις μέσα σε μια ανταλλακτική εργασιακή σχέση” (Raja και συνεργάτες, 2004, σελ. 350, Rousseau, 1989).

2.2 ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Παρόλο που μια εξέχουσα πτυχή της σύγχρονης έρευνας έχει επικεντρωθεί στις συνέπειες της παραβίασης των συμβολαίων, δύο άλλα σκέλη της έρευνας αξίζουν την προσοχή: ο σχηματισμός του ψυχολογικού συμβολαίου και του περιεχομένου του. Η Rousseau (2001) πρότεινε ότι τα ψυχολογικά συμβόλαια στηρίζονται σε ένα ατομικό σχήμα της εργασιακής σχέσης. Αυτό το σχήμα αναπτύσσεται νωρίς στη ζωή όταν τα άτομα αναπτύσσουν γενικευμένες αξίες σχετικά με την αμοιβαιότητα, τη σκληρή δουλειά και αυτές οι αξίες επηρεάζονται από την οικογένεια, το σχολείο, την ομότιμη ομάδα και τις αλληλεπιδράσεις με άλλα άτομα που εργάζονται (Morrison & Robinson, 2004). Πριν από την εμπειρία της πρώτης κιάλας απασχόλησης των ατόμων, έχουν αναπτύξει υποθέσεις για το τι πρέπει να δίνουν και να λαμβάνουν σε μια εργασιακή σχέση και αυτό το σχήμα επηρεάζει πώς ένα άτομο ερμηνεύει τις ενδείξεις και τα σήματα που δέχεται από τον οργανισμό. Η περίοδος κοινωνικοποίησης φαίνεται να είναι ιδιαίτερα σημαντική όσον αφορά τις οργανωτικές επιρροές στη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου ενός ατόμου. Μόλις σχηματιστεί πλήρως το σχήμα ενός ατόμου, γίνεται εξαιρετικά ανθεκτικό στις αλλαγές (Morrison & Robinson, 2004).

Ο Tekleab (2003) διαπίστωσε ότι τα υψηλότερα επίπεδα κοινωνικοποίησης μείωσαν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις υποχρεώσεις των εργοδοτών κατά τους τρεις πρώτους μήνες της απασχόλησης. Οι De Vos, Buyens και Schalk (2003) διαπίστωσαν ότι οι

νεοεισερχόμενοι άλλαξαν την αντίληψή τους για τις υποχρεώσεις των εργοδοτών με βάση τις προτροπές που είχαν λάβει και επίσης, οι νεοεισερχόμενοι άλλαξαν τις αντιλήψεις τους για αυτό που είχαν υποσχεθεί με βάση αυτά που είχαν συνεισφέρει. Οι Dulac, Coyle-Shapiro και Delobbe (2006) έδειξαν ότι η τακτική προληπτικότητας και κοινωνικοποίησης των νεοεισερχόμενων ήταν σημαντική, επηρεάζοντας την αξιολόγηση των ψυχολογικών συμβολαίων για τους νεοεισερχόμενους κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους απασχόλησης. Οι επιπρόσθετες οργανωτικές επιρροές περιλαμβάνουν τους κατασκευαστές συμβολαίων ανθρώπινων και δομικών (Rousseau, 1995). Οι κατασκευαστές συμβολαίων (υπεύθυνοι προσλήψεων, διευθυντές και μέντορες) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία των αμοιβαίων υποχρεώσεων προς τους εργαζομένους και ειδικότερα στον διευθυντή της γραμμής (Guest & Conway, 2002). Παρά τις οργανωτικές επιρροές, μεμονωμένοι παράγοντες εξακολουθούν να διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα ερμηνεύουν το ψυχολογικό τους συμβόλαιο και πώς εφαρμόζουν μια επονομαζόμενη συμβατική συμπεριφορά.

Οι Raja, Johns και Ntalianis (2004) διαπίστωσαν ότι διάφορα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σχετίζονται με τον ψυχολογικό τύπο συμβολαίου, ενώ οι Coyle-Shapiro και Neuman (2004) διαπίστωσαν ότι οι σχετικές με την ανταλλαγή τοποθετήσεις επηρέασαν την ανταπόδοση των εργαζομένων. Οι Robinson, Kraatz και η Rousseau (1994) υποστηρίζουν ότι οι αυτοεξυπηρετούμενες προκαταλήψεις προκαλούν υπερεκτίμηση των συνεισφορών των ατόμων και υποτιμούν το κόστος των προτροπών στους οργανισμούς. Οι εμπειρίες πριν από την απασχόληση, οι ατομικές διαθέσεις και οι οργανωτικές επιρροές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου στο στάδιο του σχηματισμού του. Αντίθετα, υπάρχει λίγη εμπειρική έρευνα που εξετάζει το πώς αλλάζουν τα ψυχολογικά συμβόλαια. Μόλις σχηματιστούν, είναι αρκετά σταθερά και ανθεκτικά στην αλλαγή (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Rousseau, 2001), και γνωρίζουμε λίγα για τους όρους υπό τους οποίους οι ψυχολογικές συμβάσεις είναι πιο πιθανές να αλλάξουν.

Μελετώντας την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου ως προς το περιεχόμενό του, αναγνωρίζουμε ακόμα τρεις έννοιες που ενυπάρχουν και τα οποία κατά τον Conway (1996) είναι συστατικά που αποτελούν τα τρία επίπεδα ψυχολογικής εμπλοκής. Αυτά τα συστατικά είναι οι προσδοκίες, οι υποχρεώσεις αλλά η αντίληψη που έχει ο καθένας για αυτές τις έννοιες σε προσωπικό επίπεδο μέσα από το πρίσμα της εργασιακής σχέσης. Όσον αφορά λοιπόν τον όρο των προσδοκιών στον εργασιακό χώρο, σύμφωνα με το Vroom (1974) οι προσδοκίες σχετίζονται με τις γενικές πεποιθήσεις που έχει ένας εργαζόμενος ως προς τι πρόκειται να αντιμετωπίσει στο χώρο εργασίας αλλά και στο γενικότερο πλαίσιο δραστηριοποίησής του στον εκάστοτε οργανισμό. Επίσης, οι προσδοκίες αυτές αναφέρονται

τόσο στις εργασιακές συνθήκες όσο και στις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές. Συνεχίζοντας την έρευνα του ο Vroom (1974) διαπιστώνει ότι η φύση αυτών των προσδοκιών επηρεάζεται κυρίως όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι οι προσδοκίες αυτές θα αποδώσουν πιθανώς σε κάποιο επιθυμητό επίπεδο, δευτερευόντως ότι η απόδοσή του σε επιθυμητά επίπεδα θα ανταμειφθεί αναλόγως και τέλος ότι οι ανταμοιβές που θα λάβει αξίζουν πραγματικά τον κόπο. Ο Blau (1964) κάνει σαφή τη σημασία που έχει η έννοια των προσδοκιών στις εργασιακές σχέσεις εκτενέστερα καθώς όπως δηλώνει στα κείμενά του “Η ικανοποίηση που βιώνουν τα άτομα από τις κοινωνικές συναναστροφές τους εξαρτώνται από τις προσδοκίες τους καθώς επίσης και από τα πραγματικά οφέλη που δέχονται από αυτές”, (σελ. 143). Υπάρχουν ερευνητές (Paul, Niehoff & Turnley, 2000; Sutton & Griffin, 2004; Wolfe Morrison & Robinson, 1997) που από την άλλη πλευρά υποστηρίζουν πως μέρος του ψυχολογικού συμβολαίου αποτελούν μόνο οι προσδοκίες που προέρχονται από σαφείς ή και υπονοούμενες υποσχέσεις από τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τη Rousseau (1995), όταν αναφερόμαστε στις υποχρεώσεις κάνουμε λόγο για την πεποίθηση που έχει ένα συμβαλλόμενο μέλος αναφορικά με τη δέσμευση που έχει το αντισυμβαλλόμενο μέλος να δράσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο, κατάσταση η οποία προκύπτει από υπόσχεση ή και οφειλή να δράσει αναλόγως. Η Rousseau (1995) αναφέρει πως το ψυχολογικό συμβόλαιο στηρίζεται σε υποχρεώσεις που έχουν βασιστεί σε κάποιες υποσχέσεις. Οι υποχρεώσεις για τις οποίες γίνεται λόγος απορρέουν είτε από υπονοούμενες είτε σαφείς υποσχέσεις ανταλλαγής ή μελλοντικής ανταποδοτικότητας. Πιο συγκεκριμένα, θεμελιώδεις λίθοι του ψυχολογικού συμβολαίου θεωρούνται οι υποχρεώσεις που προκύπτουν από την ανταλλαγή υποσχέσεων. Κατά συνέπεια, ανατρέχοντας στην υπάρχουσα βιβλιογραφία συναντάμε πολλές φορές τους όρους των υποχρεώσεων και υποσχέσεων. Ένας εργαζόμενος διαμορφώνει οποιασδήποτε μορφής ψυχολογικό συμβόλαιο όταν θεωρεί ότι είναι υποχρεωμένος να συμπεριφερθεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο με αντάλλαγμα ο οργανισμός για τον οποίο εργάζεται να ευθύνεται για την κάλυψη συγκεκριμένων υποσχέσεων. Σύμφωνα με τους ερευνητές (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Roehling, 2000), για να κατανοήσουμε βαθύτερα τις εργασιακές υποχρεώσεις κρίνεται χρήσιμη η διερεύνηση των οργανωσιακών και περιβαλλοντικών παραγόντων που με τη σειρά τους μας δίνουν εκτενή στοιχεία για το πλαίσιο λειτουργίας του εκάστοτε οργανισμού και παράλληλα της απασχόλησης των εργαζομένων.

Τέλος, αναφορικά με τον όρο αντίληψη ο Χυτήρης (2017) αναφέρει πως αφορά τη διαδικασία λήψης και ερμηνείας των ερεθισμάτων που λαμβάνει ο εργαζόμενος στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με τους Wolfe Morrison & Robinson (1997), η θεωρία των νοητικών σχημάτων αποτελεί τη βάση στην οποία στηρίζονται οι αντιλήψεις για τις προσδοκίες και υποχρεώσεις

που αποτελούν το ψυχολογικό συμβόλαιο όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Οι ερευνητές Ho (1999) και Shore & Tetrick (1994) κάνουν μια σημαντική διαπίστωση για τα νοητικά σχήματα που μας βοηθά να αντιληφθούμε τη μοναδικότητα ως προς την αντίληψη και ερμηνεία αυτών δηλώνοντας πως δύο άτομα που εργάζονται στο ίδιο περιβάλλον είναι πιθανό να εμφανίσουν μεγάλη απόκλιση στην ιδιοσυγκρασία και κατ'επέκταση στην ερμηνεία των νοητικών σχημάτων. Ως εκ τούτου, κάθε εργαζόμενος μπορεί να βιώνει τελείως διαφορετικά την εργασιακή σχέση που έχει συνάψει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται.

2.3 ΤΥΠΟΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Υπό το φως της υποκειμενικής φύσης του ψυχολογικού συμβολαίου, οι ερευνητές έχουν προσπαθήσει να κατηγοριοποιήσουν ψυχολογικά στοιχεία του συμβολαίου (π.χ. την ασφάλεια εργασίας, την ενδιαφέρουσα εργασία, τις προοπτικές σταδιοδρομίας, τις αμοιβές, τις ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης, την αυτονομία στη δουλειά) όσον αφορά δύο υποκείμενες διαστάσεις: τη συναλλακτική, και τη σχεσιακή. Η διάκριση μεταξύ των δύο βασίζεται στη νομική εργασία των McNeil (1974, 1980) και προσομοιάζει επίσης με την πρώτη διάκριση του Blau (1964) μεταξύ οικονομικών και κοινωνικών ανταλλαγών. Τα συναλλακτικά και σχεσιακά συμβόλαια μπορούν να διαφοροποιηθούν με βάση την εστίασή τους, το χρονικό πλαίσιο, τη σταθερότητα, το πεδίο εφαρμογής και την απτότητα (Rousseau, 1990; MacNeil (1985). Τα συναλλακτικά συμβόλαια περιέχουν πολύ απτές ανταλλαγές που είναι οικονομικά εστιασμένες. Οι όροι και οι προϋποθέσεις παραμένουν στατικοί κατά τη διάρκεια της περιόδου της σχέσης και το πεδίο της σύμβασης είναι περιορισμένο (Rousseau, 1990; Coyle Shapiro & Parzefall, 2008). Σε αντίθεση, τα σχεσιακά συμβόλαια περιέχουν απτές και άυλες ανταλλαγές, είναι ανοιχτές και οι όροι της σύμβασης είναι δυναμικοί, το εύρος μπορεί να είναι ευρύ καθώς υπάρχει διαρροή μεταξύ της εργασίας ενός ατόμου και της προσωπικής του ζωής (Rousseau, 1995).

Η Rousseau (1995) αναπτύσσοντας τη θεωρία περί τυπολογίας του ψυχολογικού συμβολαίου κατέληξε σε τέσσερα είδη που συνδυάζουν ουσιαστικά τόσο τη χρονική διάρκεια όσο και τις απαιτήσεις απόδοσης των συμβαλλόμενων μερών. Σύμφωνα με τη Rousseau & McLean Parks, (1993) για να υπάρξει μεγάλη διάρκεια αυτού απαιτείται η δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ των συμβαλλόμενων μελών αλλά και να τεθούν κάποιοι υποκειμενικοί όροι ως προς το συμβόλαιο. Οι ερευνητές McLean Parks, Kidder & Gallagher (1998), Millward & Brewerton (2000) καταλήγουν πως για να διατηρηθεί επί μακρόν μια επαγγελματική σχέση- ακόμα και αν είναι προσωρινή- οι απαιτήσεις ως προς την απόδοση πρέπει να είναι σαφείς καθώς είναι αυτές που διαφοροποιούν τις σχέσεις από τις

συναλλαγές. Παρακάτω παρατίθενται οι τέσσερις τύποι ψυχολογικού συμβολαίου που δημιουργούνται σύμφωνα με τα όσα προαναφέρθηκαν. Αυτοί είναι:

A. Το Συναλλακτικό Συμβόλαιο (Transactional Contract)

Η Rousseau (1995) αναφέρει πως το συγκεκριμένο ψυχολογικό συμβόλαιο χαρακτηρίζεται από σχέσεις εργασίας βραχυπρόθεσμης κλίμακας όπου οι απαιτήσεις είναι καθορισμένες με σαφήνεια και ενυπάρχουν αμοιβαίες υποχρεώσεις. Η ίδια αναφέρεται και στους όρους ενός τυπικού συναλλακτικού συμβολαίου που είναι σαφείς και γίνονται εύκολα αντιληπτοί από τρίτους, ενώ υπάρχουν καθορισμένα οικονομικά κίνητρα. Ο εργαζόμενος επενδύει περιορισμένα στην εργασία, τόσο χρονικά όσο και συναισθηματικά, καθώς επίσης επικεντρώνεται στα οικονομικά οφέλη που θα αποκομίσει από αυτήν. Συνεπώς, θα χρησιμοποιήσει τις δεξιότητές του σε σημείο τέτοιο που δεν θα αναπτύξει νέες. Σύμφωνα με τη Rousseau & Tijoriwala (1996), ειδικά στην περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν αμοίβεται αναλόγως για αυτά που προσφέρει περιορίζει στοιχεία όπως είναι αυτά της αφοσίωσης, της δέσμευσης και της περαιτέρω προσπάθειας στον οργανισμό που εργάζεται. Επιπρόσθετα, οι Robinson και συνεργάτες (1994) αναφέρουν την ταχεία εξέλιξη, τα έκτακτα επιδόματα και τις υψηλές αμοιβές ως τις υποσχέσεις από την πλευρά των εργοδοτών.

B. Το Σχισιακό Συμβόλαιο (Relational Contract)

Σύμφωνα με τους ερευνητές Guzzo, Noonan, & Elron (1994), το ψυχολογικό συμβόλαιο ως έννοια θεωρείται περισσότερο σχισιακό παρά συναλλακτικό κι αυτό διότι η φύση του είναι ιδιαίτερα δυναμική και υποκειμενική και καθίσταται αδύνατη η έκφρασή του με ξεκάθαρους όρους. Αντίθετα με το συναλλακτικό, το σχισιακό συμβόλαιο χαρακτηρίζεται από σχέσεις εργασίας μακροπρόθεσμης κλίμακας και υποχρεώσεις ευρύτερου περιεχομένου, ενώ τα κίνητρα δεν είναι μόνο οικονομικά αλλά περιλαμβάνουν κοινωνικούς και συναισθηματικούς παράγοντες όπως είναι η αφοσίωση και αμοιβαία πίστη (Rousseau & McLean-Parks, 1993; Conway & Briner, 2005; Morrison & Robinson, 1997; Raja και συνεργάτες, 2004). Μια ακόμα ειδοποιό διαφορά αποτελούν σύμφωνα με τους McLean Parks & Rousseau (1993) οι συμφωνίες που είναι ανοικτού τύπου και βοηθούν στην εγκαθίδρυση και διατήρηση της εργασιακής σχέσης. Ένα τυπικό σχισιακό συμβόλαιο περιλαμβάνει όρους που επιτρέπουν την οικονομική και συναισθηματική ανταλλαγή, υπάρχει ουσιαστικό ενδιαφέρον για την ανάπτυξη του εργαζομένου όπως και προσαρμοστικότητα στη διάρκεια του χρόνου επειδή τα στοιχεία κοινωνικής ανταλλαγής και αλληλεξάρτησης των μελών είναι εμφανή (Rousseau, 1995). Οι όροι είναι επίσης γραπτοί και προφορικοί και μπορεί να προκύψουν και στην πορεία της εργασιακής σχέσης. Ουσιαστικά, υπάρχει αμοιβαία προσπάθεια και επιθυμία και από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη να χτίσουν μια εργασιακή σχέση σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Για αυτό το λόγο τέτοιου είδους συμβόλαια λαμβάνουν χώρα σε οργανισμούς που

αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους τους ως αναπτυσσόμενα μέλη και επιθυμούν να τους προσλαμβάνουν σε πιο εισαγωγικό στάδιο, ώστε να αναπτυχθούν σε βάθος χρόνου με σκοπό να ικανοποιήσουν μελλοντικές ανάγκες (Rousseau, 1990). Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι οι εργαζόμενοι πρώτα βεβαιώνονται για την κάλυψη βασικών συναλλακτικών υποχρεώσεων και δευτερευόντως αρχίζουν να σκέφτονται τις σχεσιακές υποχρεώσεις (Herriot, Manning & Kidd (1997).

Γ. Το Ισορροπημένο Συμβόλαιο (Balanced Contract)

Σύμφωνα με τη Rousseau (1995) πρόκειται για έναν συνδυασμό που εμπεριέχει ισόποσα τόσο στοιχεία συναλλακτικού όσο και σχεσιακού συμβολαίου και οι διευθετήσεις που περιλαμβάνει είναι δυναμικές και ανοικτής διάρκειας. Επικεντρώνεται σε ανταλλαγές σε καθορισμένα πλαίσια με βάση την απόδοση του εργαζομένου και τη συνεισφορά στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του οργανισμού, όπου δίνονται και οι αντίστοιχες ανταμοιβές. Σε αυτό το συμβόλαιο ενυπάρχει η προϋπόθεση ότι εργαζόμενος ακόμα και αν οι συνθήκες εργασίας μεταλλαχθούν λόγω εξωτερικών πιέσεων, όπως είναι π.χ. οι συνθήκες οικονομικών αλλαγών, θα δείξει ευελιξία και προσαρμοστικότητα, ενώ παράλληλα η δέσμευση του εργοδότη είναι η συνέχεια απασχόλησης του εργαζομένου και η επιπλέον εξέλιξή του σε οποιοδήποτε οργανισμό. Οι αμοιβαίες αυτές υποχρεώσεις βοηθούν στην εγκαθίδρυση ενός κλίματος εμπιστοσύνης των συμβαλλόμενων μερών και συνεχούς συνεισφοράς. Σύμφωνα με την Hiltrop (1996) τέτοιου είδους συνθήκες, όπου οι εργαζόμενοι αλλά και ο οργανισμός λειτουργούν αμφίδρομα στην ανάπτυξη των μερών, συνθέτουν εν τέλει ένα ευρύτερο πεδίο μάθησης που είναι απαραίτητο συστατικό για έναν οργανισμό, ώστε να αντιμετωπίσει τις συνεχείς εξωτερικές αλλαγές. Η εξασφάλιση εξωτερικής απασχολησιμότητας και εσωτερικής εξέλιξης σε αντάλλαγμα της αυξημένης απόδοσης αναγνωρίζονται ως βασικά στοιχεία των ισορροπημένων ψυχολογικών συμβολαίων. Τέλος, εφόσον ο εργαζόμενος αποδειχθεί προσαρμοστικός και το επιθυμεί, ακολουθεί σταδιακή επαναδιαπραγμάτευση, ενώ παράλληλα υπάρχει επιμερισμός του ρίσκου μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη (Rousseau, 2000, 2004).

Δ. Το Μεταβατικό Συμβόλαιο (Transitional Contract)

Σύμφωνα με τη Rousseau (2000) το μεταβατικό συμβόλαιο είναι ασαφές καθώς αποτελεί μια κατάσταση καθόλα αντίθετη από το ήδη καθιερωμένο συμβόλαιο εργασίας εξαιτίας των συνεπειών που μπορεί να αντιμετωπίζει ένας οργανισμός από πιθανές οργανωσιακές ανακατατάξεις και ουσιαστικά δεν αποτελεί κάποιου είδους ψυχολογικό συμβόλαιο. Η όλη ασάφεια που προκύπτει είναι προϊόν της αστάθειας και αβεβαιότητας που προκύπτει σε περιόδους σημαντικών αλλαγών (π.χ. εξαγορές και συγχωνεύσεις) και κρίσεων. Οι σχέσεις

των συμβαλλόμενων μερών χαρακτηρίζονται από δυσπιστία και αβεβαιότητα με αποτέλεσμα να “διαβρώνονται” (Rousseau, 2000).

Καταλήγοντας, σύμφωνα με τους ερευνητές Shore και Barksdale (1998) το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν είναι κάποιου είδους στρατηγική ή εργαλείο αλλά περισσότερο θέμα φιλοσοφίας και κουλτούρας του οργανισμού. Οφείλει κανείς να κατανοήσει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα αντίληψης του ψυχολογικού συμβολαίου σημειώνουν και υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης. Έτσι, αναγνωρίζοντας ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει την οργανωσιακή αναγνώριση των αντιλήψεων του εργαζομένου, αυτομάτως συνεπάγεται και την κατανόηση ότι οι οργανισμοί επωφελούνται από την ανάπτυξη και υποστήριξη ανέπαφων ψυχολογικών συμβολαίων (Sharma & Thakur, 2016).

2.4 ΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ ΟΤΑΝ ΤΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ “ΔΙΑΡΡΗΓΝΥΕΤΑΙ”;

Όταν η σχέση μεταξύ της εταιρείας και του ατόμου είναι αποτελεσματική, τα οφέλη του ψυχολογικού συμβολαίου είναι απεριόριστα και η προσοχή στο συμβόλαιο μπορεί να είναι ελάχιστη. Όταν παραβιάζεται το συμβόλαιο τότε είναι που η προσοχή των εργαζομένων γίνεται έντονη. Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι οι προσδοκίες των εργαζομένων έχουν εξελιχθεί από προσδοκίες μακροπρόθεσμης ασφάλειας στην εργασία σε σύγχρονες προσδοκίες για ουσιαστική εργασία, σωστή εφαρμογή πολιτικής και ισορροπία μεταξύ προσωπικής-επαγγελματικής ζωής. Όταν το ψυχολογικό συμβόλαιο διακόπτεται, τόσο ο εργαζόμενος όσο και ο εργοδότης βιώνουν αρνητικές συνέπειες, ο εργαζόμενος αισθάνεται προδομένος και ο εργοδότης αμφισβητεί την πίστη του εργαζομένου. Αυτή η δυναμική μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλή απόδοση, δημιουργία τοξικού εργασιακού περιβάλλοντος ή υπαλλήλους που φεύγουν. Μόλις το συμβόλαιο θεωρηθεί ότι έχει παραβιαστεί, ο εργαζόμενος θα ενεργήσει με εγγενείς και αυτοκινούμενες μεθόδους. Αυτές οι πιθανές συνέπειες είναι σοβαρές για κάθε οργανισμό.

Σύμφωνα με τους ερευνητές (Rousseau & Parks, 1993; Robinson & Rousseau, 1994; Morrison & Robinson, 1997) αν θέλαμε να δώσουμε μια επεξήγηση του ευρύτερου όρου της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου θα λέγαμε ότι αναφέρεται στην αντίληψη του ατόμου ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεται δεν εκπλήρωσε μία ή περισσότερες από τις υποσχέσεις που δόθηκαν στα πλαίσια σύναψης του ψυχολογικού συμβολαίου. Η χρήση λέξεων όπως “breach” (διάρρηξη) και “violation” (παραβίαση) παρουσιάστηκε κατά κόρον στις μελέτες των πρώτων επιστημόνων και έχει ταυτόσημη σημασία. Σύμφωνα με τη Rousseau (1995) υπάρχουν τρεις περιπτώσεις παραβίασης:

A. Ακούσια παραβίαση

Διαπράττεται όταν το ένα μέρος παρερμηνεύει τους όρους του ψυχολογικού συμβολαίου και ενεργεί με διαφορετικό τρόπο παρά τη θέλησή των συμβαλλόμενων μερών να διατηρήσουν πρόθυμα τη συμφωνία τους, (Rousseau, 1995).

B. Διακοπή συμβολαίου

Συμβαίνει στην περίπτωση που κάποιος ή και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη δεν καθίστανται ικανά να δράσουν όπως ορίζουν οι όροι των συμβολαίου επηρεασμένα από εξωτερικούς παράγοντες παρά την προθυμία τους, (Rousseau, 1995).

Γ. Διάρρηξη ή παραβίαση

Στην περίπτωση αυτή το ένα συμβαλλόμενο μέρος που συνήθως είναι ο εργοδότης δεν τηρεί τις προσυμφωνημένες υποσχέσεις και έτσι επέρχεται αθέτηση του συμβολαίου, (Rousseau, 1995).

Οι Morrison και Robinson (1997) δύο χρόνια μετά αποσαφήνισαν τους όρους της αθέτησης και της παραβίασης, γεγονός το οποίο χαιρεί άκρας αποδοχής από τους προηγούμενους ερευνητές. Κατέληξαν στις εξής δύο κατηγορίες:

A. Αντιληπτή διάρρηξη (perceived breach)

Έχει να κάνει με “τη γνωστική αντίληψη ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζεται κάποιος απέτυχε να εκπληρώσει μία ή περισσότερες υποχρεώσεις στο πλαίσιο του ψυχολογικού του συμβολαίου, κατά τρόπο ανάλογο με τις συνεισφορές του ίδιου του εργαζομένου” (Morrison & Robinson, 1997, σελ. 230). Ουσιαστικά, με τους ερευνητές Morrison & Robinson (1997) και Raja και συνεργατών (2004) ο όρος αθέτηση αναφέρεται στην αντίληψη του εργαζόμενου ότι έχει λάβει λιγότερα από αυτά που του είχε υποσχεθεί ο εργοδότης, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ανισορροπία στην σχέση κοινωνικής ανταλλαγής ατόμου-επιχείρησης.

B. Αισθητή παραβίαση (felt violation)

Με τον όρο παραβίαση αναφερόμαστε στα συναισθήματα της απογοήτευσης, του θυμού, της δυσαρέσκειας, της πικρίας, το αίσθημα αδικίας, της κακίας και της δυσπιστίας που προκύπτουν όταν ο εργαζόμενος συνειδητοποιεί ότι η επιχείρηση δεν ήταν συνεπής ως προς τις υποχρεώσεις που διαμορφώθηκαν στο ψυχολογικό συμβόλαιο εργαζόμενου-επιχείρησης (Rousseau, 1989; Morrison & Robinson, 1997; Raja και συνεργάτες, 2004). Κατά συνέπεια, η παραβίαση περιγράφει “τη συναισθηματική και συγκινησιακή κατάσταση, στην οποία μπορεί, υπό ορισμένες συνθήκες, να υποπέσει ο εργαζόμενος όταν πιστεύει ότι η επιχείρηση

απέτυχε να ανταποκριθεί επαρκώς στο ψυχολογικό συμβόλαιο” (Morrison & Robinson, 1997, σελ. 230).

Σε αυτό το σημείο είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί ότι η παραβίαση το ψυχολογικού συμβολαίου έχει μια υποκειμενική χροιά (Robinson & Morrison, 2000; Turnley & Feldman, 2000). Ως εκ τούτου, βασίζεται στον τρόπο που ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τις ενέργειες του εργοδότη του και δεν αφορά πάντα στις ενέργειες αυτές καθαυτές του εργοδότη. Σαφέστατα, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζουν και οι παραλείψεις ή αθετήσεις των υποχρεώσεων του ίδιου του οργανισμού. Διάφοροι ερευνητές κάνουν λόγο για περιπτώσεις όπου δεν θεωρείται απόλυτα ξεκάθαρη η παραβίαση (Rousseau, 1989) και Morrison & Robinson, 1997). Υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο εργαζόμενος έχει παρερμηνεύσει τη στάση ή τα λεγόμενα του εργοδότη και βασιζόμενος σε αόριστες δηλώσεις ή κινήσεις, θεωρεί ότι έχει λάβει κάποια υπόσχεση. Η διάρρηξη αυτή γίνεται αντιληπτή ως παραβίαση από τον ίδιο. Όσον αφορά την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, σύμφωνα με τις Morrison και Robinson (1997, 2000) υπάρχουν οι εξής δύο συνθήκες:

A. Υπαναχώρηση (Reneging)

Σε αυτή τη συνθήκη ο εργοδότης είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα δεν τηρεί μία ή περισσότερες υποσχέσεις προς τον εργαζόμενο δείχνοντας απροθυμία ή και λόγω ανικανότητας να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις αυτές εξαιτίας οργανωσιακών αλλαγών, χαμηλής απόδοσης του εργαζομένου ή ακόμα λόγω του μεγάλου όγκου αυτών. Η απροθυμία συναντάται όταν ο εργοδότης δεν επιθυμεί εξ αρχής να εκπληρώσει κάποια από τις υποσχέσεις ή ακόμα μπορεί να αλλάξει γνώμη στην πορεία. Οπότε και θεωρεί λογική και δίκαιη την υπαναχώρηση ως “συνέπεια” για την έλλειψη αμοιβαιότητας από την πλευρά του (Morrison & Robinson, 1997, 2000; Rousseau, 1995).

B. Ασυμφωνία (Incongruence)

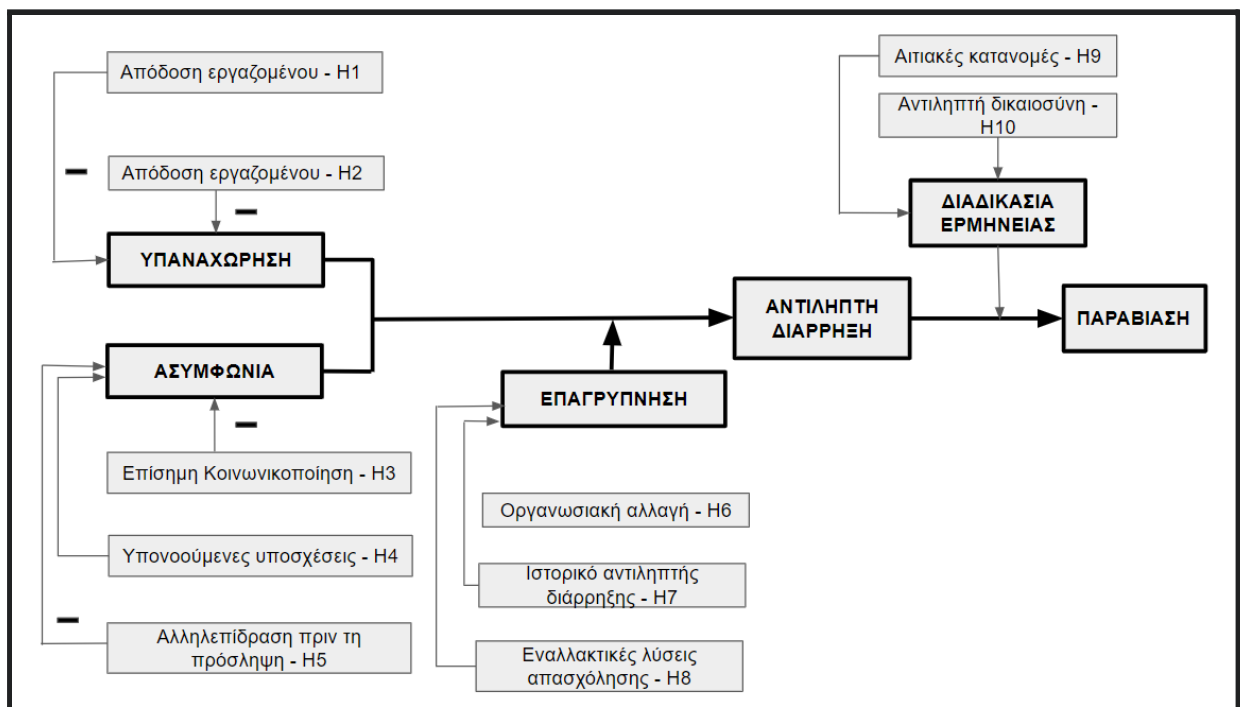
Στις περιπτώσεις που ο εργαζόμενος και ο εργοδότης έχουν διαφορετική αντίληψη για την ύπαρξη συγκεκριμένων υποχρεώσεων λέμε ότι παρουσιάζουν ασυμφωνία. Ένας από τους βασικούς λόγους ασυμφωνίας σύμφωνα με τις Morrison και Robinson (1997, 2000) είναι η διαφοροποίηση των γνωστικών σχημάτων μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου σχετικά με τις υποχρεώσεις, την πολυπλοκότητα και ασάφεια των μεταξύ τους υποχρεώσεων και η ελλιπής επικοινωνία.

Γ. Επαγρύπνηση (Vigilance)

Σύμφωνα με τις ίδιες ερευνήτριες υπάρχει μια ακόμη παράμετρος που αναφέρεται στο βαθμό που ο εργαζόμενος παρακολουθεί ενεργά, το πόσο συνεπής είναι ο εργοδότης του με τις

υποχρεώσεις που πηγάζουν από το ψυχολογικό συμβόλαιο. Ο όρος επαγρύπνηση σχετίζεται με την αβεβαιότητα αναφορικά με την ικανότητα της επιχείρησης να διατηρήσει το ψυχολογικό συμβόλαιο, το βαθμό εμπιστοσύνης ανάμεσα σε εργαζόμενο και εργοδότη αναφορικά με το θετικό και ευνοϊκό αποτέλεσμα μελλοντικών ενεργειών του ενός που επηρεάζουν τον άλλο, και το δυνητικό κόστος (σε ψυχολογικό ή πρακτικό επίπεδο) από την ανακάλυψη ότι μια υπόσχεση δεν έχει εκπληρωθεί. Η αυξημένη επαγρύπνηση του εργαζόμενου εντείνει την πιθανότητα αντίληψης της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου, ειδικά αν έχει προηγηθεί στο παρελθόν κάποια ασυμφωνία (Morrison & Robinson, 1997, 2000), (Σχήμα 1).

Σχήμα 1: Παράγοντες που προβλέπουν διάρρηξη και παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου



Πηγή: Factors predicting psychological contract breach and violation, Robinson & Morrison 2000, The development of psychological contract breach and violation. *Journal of Organizational Behavior*, 21, p.527

Εκ των άνωθεν, συμπεραίνουμε ότι ο εργαζόμενος όταν αντιληφθεί ότι η συνεισφορά του είναι μεγαλύτερη από τα οφέλη του, τότε προκύπτει η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Οι Morrison & Robinson (1997) δηλώνουν πως εξαρτάται από τη βαρύτητα που δίνει ο εργαζόμενος στην εν λόγω παραβίαση για το κατά πόσο η διάρρηξη (breach) μπορεί να οδηγήσει σε παραβίαση (violation). Οι περισσότερες μελέτες καταλήγουν πως όσο πιο σοβαρή θεωρηθεί η αντιληπτή διάρρηξη (perceived breach), τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να οδηγήσει σε παραβίαση (violation) του ψυχολογικού συμβολαίου (Morrison &

Robinson, 1997; Raja και συνεργάτες, 2004; Rousseau, 1989; Suazo, Turnley & Mai-Dalton, 2005).

2.5 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΠΑΡΑΒΙΑΣΗΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω η σύναψη αλλά και η διατήρηση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι υψίστης σημασίας για την ευημερία των εργασιακών σχέσεων σε έναν οργανισμό και στηρίζεται σε πεποιθήσεις των εργαζομένων όσον αφορά τις αμοιβαίες υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων μερών (Rousseau 1989; Schein, 1965). Σε περίπτωση που παρατηρηθεί ότι ο οργανισμός δεν τηρεί τις προαναφερθείσες υποχρεώσεις γίνεται λόγος για παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Ανεξάρτητα από το αν οι αντιλήψεις αυτές είναι βάσιμες έχει παρατηρηθεί σημαντική επίπτωση και στα δύο μέρη με αποτέλεσμα τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου (Morrison & Robinson, 1997). Πολλές είναι οι έρευνες που έχουν δείξει πως η εμπιστοσύνη του εργαζομένου απέναντι στον εργοδότη μπορεί να μειωθεί ή να καταστραφεί ολοσχερώς. Ως εκ τούτου, ο εργαζόμενος δείχνει απροθυμία να διατηρήσει τη σχέση με αποτέλεσμα αυτή να διαβρώνεται ή να διαλύεται πλήρως.

Σύμφωνα με διάφορους ερευνητές το ψυχολογικό συμβόλαιο συνδέεται άρρηκτα με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή απόδοση και η διάρρηξη αυτού μειώνει όλα τα παραπάνω (Robinson, 1996; Morrison & Robinson, 1995; Robinson & Rousseau, 1994; Raja και συνεργάτες, 2004; Suazo και συνεργάτες, 2005). Εκτός αυτού, ο εργαζόμενος δεν αισθάνεται πλέον υποχρεωμένος απέναντι στον οργανισμό στον οποίο απασχολείται συνυπολογίζοντας το σεβασμό προς τον εργοδότη που παύει πλέον να υφίσταται εξαιτίας της αθέτησης του συμβολαίου (Robinson & Rousseau, 1994). Οι ίδιοι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι όταν ο εργαζόμενος αντιληφθεί πως η επιχείρηση στην οποία εργάζεται δεν ανταποκρίνεται στις απαιτούμενες υποχρεώσεις των εργαζομένων και παύει να ενεργεί προς την επίτευξη της ευημερίας αυτών, αυτόματα ωθεί τους εργαζομένους της σε αύξηση παραιτήσεων καθώς θεωρούν πως δεν έχει να προσφέρει κάτι επιπλέον στους ίδιους.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια, η αισθητή παραβίαση είναι απόρροια της αντιληπτής παραβίασης και στις περισσότερες των περιπτώσεων αποφέρει τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου με συνέπειες αντιληπτές σε πρακτικό και ατομικό επίπεδο. Τα έντονα συναισθήματα είναι χαρακτηριστικό της εμπειρίας αυτής με αποκορύφωμα την απογοήτευση, τη δυσαρέσκεια, το θυμό, το αίσθημα αδικίας, την προδοσία ή εξαπάτηση, την οργή, τη θλίψη, την επιθετικότητα, την πικρία, την αγανάκτηση, την έντονη ψυχολογική ή

ακόμα και σωματική δυσφορία (Rousseau, 1989; Rousseau & Parks, 1993; Robinson & Rousseau, 1994; Raja και συνεργάτες, 2004).

Σύμφωνα με τους Rousseau & McLean-Parks (1993) και Robinson και συνεργάτες (1994) οι κακές συμπεριφορές των εργαζομένων μπορεί να έχουν στόχο τον ίδιο τον οργανισμό ως αντίποινα για την κακή συμπεριφορά ή διαχείριση των προϊσταμένων. Προσπαθώντας να ισοσταθμίσουν την αδικία ως προς αυτά που προσφέρουν παρουσιάζουν μείωση στην απόδοσή τους ή ακόμα και σκόπιμη αποτυχία των όσων έχουν αναλάβει και σε ακραίες περιπτώσεις φανερώνουν ανυπακοή ή βίαιη συμπεριφορά απέναντι σε συναδέλφους τους. Πιο ακραίες περιπτώσεις βίας μπορεί να είναι η καταστροφή της ιδιοκτησίας της επιχείρησης με σκοπό να αντικαταστήσουν την αδικία που βίωσαν. Πιο πρόσφατες έρευνες έδειξαν πως η αφιέρωση λιγότερου χρόνου από αυτόν που απαιτείται για την ολοκλήρωση της εργασίας, ως ανταπόκριση στη μείωση μισθού ή προνομίων είναι η πιο πιθανή αντίδραση (Spector και συνεργάτες, 2006; Jensen, Opland & Ryan, 2009).

Καταλήγοντας, είναι προφανές ότι οι συνέπειες της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου είναι αρνητικές. Παρόλα αυτά η αντίδραση ενός εργαζομένου στην αισθητή παραβίαση είναι πολυπαραγοντική και αφορά στην προσωπικότητα του ίδιου και στο ποιές είναι οι εναλλακτικές που έχει κάθε φορά (Raja και συνεργάτες, 2004). Από την άλλη μεριά η Rousseau (1989) εστιάζει τη μεγαλύτερη σημασία στον τρόπο με τον οποίο σχετίζεται ο εργαζόμενος, αν κάνουμε λόγο δηλαδή για σχεσιακό συμβόλαιο, το σεβασμό και τους κώδικες που διέπουν την εν λόγω σχέση. Τέλος, οι ερευνητές (Robinson & Rousseau, 1994; Morrison & Robinson, 1997; Raja και συνεργάτες, 2004) εμμένουν στις καταφανείς συνέπειες της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου είτε γίνεται λόγος για βραχυπρόθεσμη είτε για μακροπρόθεσμη σχέση στις συμπεριφορές των συμβαλλόμενων μερών.

2.6 ΤΑ 5 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΚΑΙ Η ΑΞΙΑ ΤΟΥ

Οι οργανισμοί πρέπει να επικεντρώνονται, τουλάχιστον εν μέρει, σε στόχους και κέρδη. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί, οι εργαζόμενοι πιέζονται συχνά να διατηρήσουν αυξημένη απόδοση και χωρίς προσεκτική διαχείριση, οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιμετωπίσουν αυξημένο άγχος και αυξημένη αντίληψη για παραβιάσεις στο εργασιακό ψυχολογικό τους συμβόλαιο (Bunderson, 2001). Υπάρχει μεγάλη μακροπρόθεσμη αξία στην αναζήτηση της επίτευξης των οργανωτικών στόχων μέσω της κατανόησης, της υποστήριξης και της αμοιβαιότητας. Ο Josh Bersin (2014), έγραψε το βιβλίο, *The Five Elements of a "Simply*

Irresistible" Organization. Στο βιβλίο, ο Bersin (2014) διευκρινίζει ότι οι οργανισμοί πρέπει να παραμείνουν ενεργητικοί και επιμελείς για τη δημιουργία ενός ουσιαστικού εργασιακού περιβάλλοντος που προσελκύει και διατηρεί υπαλλήλους. Από την έρευνά του, ο Bersin περιγράφει πέντε στοιχεία που είναι απαραίτητα για τη δημιουργία εργασιακών περιβαλλόντων που να υποστηρίζουν και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων. Παρακάτω παρατίθενται ως εξής:

1. Εργασία με νόημα που δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να είναι δημιουργικοί.
2. Διαχείριση από τους μάνατζερ που περιλαμβάνει καθοδήγηση και ανατροφοδότηση.
3. Ευκαιρίες ανάπτυξης που ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν τη μάθηση.
4. Περιεκτικό, ευέλικτο, διασκεδαστικό περιβάλλον.
5. Ηγεσία που μπορεί να εμπιστευτούν.

Τα πέντε στοιχεία του Bersin ευθυγραμμίζονται με πολλούς θεωρητικούς διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αναγνωρίζοντας ότι οι οργανισμοί πρέπει να εργαστούν για να δημιουργήσουν ένα παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον που να υποστηρίζει τα κίνητρα του εργαζόμενου.

Η θεωρία ισορροπίας του Bernard (1938) δηλώνει ότι οι εισφορές των εργαζομένων εξαρτώνται από τα κίνητρα του οργανισμού (Roehling, 1997). Ο διευθυντής γκουρού Peter Drucker, δημιούργησε την ιδέα της οικοδόμησης ενός οργανισμού που είναι κάτι περισσότερο από μια επένδυση. Ο Drucker οραματίστηκε έναν οργανισμό που είναι μια κοινότητα για τους εργαζομένους, που βασίζεται στην εμπιστοσύνη και τον σεβασμό για τον εργαζόμενο. Καθένας από αυτούς τους ηγέτες, αναγνωρίζει ότι ένας οργανισμός έχει την ευθύνη να δημιουργεί ένα θετικό, ενθαρρυντικό, αξιόπιστο και έμπιστο περιβάλλον εργασίας. Αυτά είναι τα ίδια συστατικά που είναι σημαντικά και για ένα αποτελεσματικό ψυχολογικό συμβόλαιο. Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μια ευρεία έννοια και είναι κάπως ανοιχτή προς ερμηνεία, αλλά μπορεί να συνοψιστεί ως η σχέση μεταξύ ενός εργοδότη και των εργαζομένων με ιδιαίτερη προσοχή στις αμοιβαίες προσδοκίες που περιλαμβάνουν δούνα και λαβείν. Για τη διατήρηση ταλαντούχων υπαλλήλων, οι ηγέτες πρέπει να κατανοούν και να διαχειρίζονται συνεχώς τις αντιλήψεις των εργαζομένων.

Μελέτες δείχνουν ότι τα άτομα αναμένουν μια ισορροπημένη και δίκαιη σχέση ανταλλαγής στο χώρο εργασίας (Sherman & Morley, 2015). Το ψυχολογικό συμβόλαιο πλαισιώνει αυτές τις προσδοκίες ως τις υποθέσεις του ατόμου σχετικά με τους όρους μιας αμοιβαίας ανταλλαγής εντός του οργανισμού τους (Trybou, Maaïke, Elke & Gemmel, 2016). "Οι περισσότεροι επιστήμονες συμφωνούν ότι οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι αξίες είναι σημαντικά επηρεασμένα από την ανάπτυξη των ίδιων των ενηλίκων και τις εργασιακές εμπειρίες σε όλη τη διάρκεια ζωής" (Kooij, 2011). Όταν όλα τα μέρη είναι ευχαριστημένα με το πώς πηγαίνουν

τα πράγματα και οι άνθρωποι πιστεύουν ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο τηρήθηκε, τότε δεν υπάρχει πρόβλημα και δεν απαιτείται άμεση δράση στις άγραφες συμφωνίες. Η άμεση δράση διαφέρει από την προσοχή. Ενώ η διαδικασία προσοχής στα ψυχολογικά συμβόλαια των άμεσα ενδιαφερόμενων είναι συνεχής και απαραίτητη παράλληλα η προσοχή στις προσδοκίες των εργαζομένων βοηθά τα άτομα να αισθάνονται πολύτιμα και αναγνωρισμένα. Αυτό συμβαίνει μέσω της δημιουργίας σχέσεων καλής ποιότητας με τους εργαζομένους, επιτρέποντας σε έναν διευθυντή να αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα νωρίς εάν ένας εργαζόμενος δυσκολεύεται. Επιπλέον, η οικοδόμηση και η διατήρηση της δικαιοσύνης στη σχέση εργοδότη και εργαζομένου υποστηρίζει τα στάδια πρόσληψης, επίβλεψης και ανάπτυξης υπαλλήλων.

2.7 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

Κοινό παρονομαστή των προηγούμενων ερευνών αποτελεί ο υποκειμενικός χαρακτήρας των εργαζομένων ως προς τι σημαίνει για τους ίδιους να εκπληρώσουν ή να διαρρήξουν το ψυχολογικό συμβόλαιο που έχουν συνάψει με τον οργανισμό. Στοιχεία όπως η προσωπικότητα, οι στόχοι που έχουν θέσει αλλά και οι προσωπικές πεποιθήσεις και εμπειρίες που έχουν διαμορφωθεί καθόλη τη διάρκεια της ζωής τους παίζουν σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση του ψυχολογικού συμβολαίου σύμφωνα με τις Rousseau (2001), Conway & Briner (2005). Σύμφωνα με τους ερευνητές Eisenberger και Huntington (1986) οι εργαζόμενοι επιλέγουν και μένουν σε μια επιχείρηση για πολλαπλούς λόγους. Ένας εξ αυτών είναι ότι βρίσκουν νόημα και πραγματικό ενδιαφέρον για το αντικείμενο της δουλειάς, καθώς επίσης γιατί οι σπουδές που έχουν πραγματοποιήσει αλλά και οι δεξιότητες που έχουν αποκτήσει βρίσκονται σε συμφωνία με τη θέση εργασίας. Επίσης, επειδή οι στόχοι του οργανισμού συνάδουν με τις προσωπικές τους επιδιώξεις και τέλος επειδή οι συνθήκες εργασιακών σχέσεων τηρούν τους όρους και τις αξίες τους.

Οι ανεκπλήρωτες οργανωσιακές υποχρεώσεις είναι συνέπεια πρόθεσης αποχώρησης και φαίνεται να απασχολούν ιδιαίτερα τους ερευνητές των ψυχολογικών συμβολαίων και το μεγαλύτερο μέρος αυτών επικεντρώνεται στον ιδιωτικό τομέα (Bellou, 2008; Blomme και συνεργάτες, 2010; Kickul και συνεργάτες, 2002; Lo & Aryee, 2003; Shore & Martin, 1989; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1999a). Σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες μάλιστα αποδείχθηκε πως το κομμάτι των οργανωσιακών αλλαγών που έχει ως αποτέλεσμα τη διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου, την απώλεια εμπιστοσύνης, τη δημιουργία αβεβαιότητας και ανασφάλειας αυξάνει δραματικά την πρόθεση αποχώρησης καθώς και την τάση για εύρεση εναλλακτικών θέσεων εργασίας, σύμφωνα με τους Turnley και Feldman

(1999b). Είναι αξιοσημείωτο ότι παρά την αυξημένη πρόθεση αποχώρησης, η οποία αποτελεί πιθανή συνέπεια διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου, το εάν θα αποχωρήσει ο εργαζόμενος τελικά από τον οργανισμό που εργάζεται καθορίζεται από παράγοντες όπως είναι η διαθεσιμότητα των εναλλακτικών ελκυστικών θέσεων εργασίας, η οποία εξαρτάται από το ποσοστό της ανεργίας στην αγορά εργασίας και τα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου, όπως η ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο και οι δεξιότητες (Bellou, 2008) και δεύτερον από το κοινωνικό, ψυχολογικό και χρηματικό κόστος το οποίο μπορεί να επιφέρει η απόφαση αποχώρησης (Zhao και συνεργάτες, 2007).

Μέσα από άλλες έρευνες που έχουν διεξαχθεί για το ψυχολογικό συμβόλαιο όσον αφορά την εκπλήρωση των υποχρεώσεων και το κατά πόσο η αντίληψη περί αυτών μπορεί να επηρεάσει τα εργασιακά αποτελέσματα, παρατηρήθηκε ότι κάθε γενιά αντιλαμβάνεται διαφορετικά το εν λόγω θέμα (Lub, Bal, Blomme & Schalke, 2015). Όσοι γεννήθηκαν τη δεκαετία του '80 έως το 2000 (γενιά Y), οι λεγόμενοι Millennials, παρατηρήθηκε ότι αναζητούν αυξημένες προκλήσεις στο χώρο εργασίας τους, πράγμα το οποίο με τη σειρά του δημιουργεί υψηλότερα ποσοστά συναισθηματικής δέσμευσης. Παράλληλα, θεωρείται μια γενιά με ιδιαίτερη αυτοεκτίμηση που επιδιώκει τόσο την προσωπική ανάπτυξη όσο και την επαγγελματική ανέλιξη. Το γεγονός της επαγγελματικής ανέλιξης είναι και η κινητήριος δύναμη αναφορικά με τη δέσμευσή τους στον οργανισμό. Παρόλα αυτά δεν αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα σε περίπτωση που παρουσιαστεί κάποια πιο ενδιαφέρουσα εργασιακή πρόταση σε κάποιον άλλο οργανισμό (Lub και συνεργάτες, 2015). Οι γεννημένοι μεταξύ 1965 έως 1980, η λεγόμενη γενιά X, μαζί με όσους γεννήθηκαν μεταξύ 1946-1964 (Baby Boomers) συνυπολογίζουν περισσότερο χαρακτηριστικά όπως είναι ο σεβασμός, η αναγνώριση από τους προϊσταμένους, η αλληλοϋποστήριξη με τους συναδέλφους αλλά και το γενικότερα καλό εργασιακό κλίμα ως προς τη συναισθηματική τους δέσμευση με τον οργανισμό, σύμφωνα με το Lub (2015) και τους συνεργάτες του. Αφετέρου, αξίζει να σημειωθεί πως η γενιά Y ενστερνίζεται την καλή επικοινωνία μεταξύ εργαζόμενου-εργοδότη και τη δίκαιη μεταχείριση μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένου καθώς είναι μια γενιά που έχει βιώσει περισσότερη ανασφάλεια τόσο σε επαγγελματικό όσο και προσωπικό επίπεδο. Ως εκ τούτου, αξιολογεί σε υψηλή θέση την εκπλήρωση των υποχρεώσεων από πλευράς του οργανισμού, ανεξάρτητα από την εργασιακή δέσμευση που επιδεικνύει σε σύγκριση με τις γενιές των Baby Boomers και της γενιάς Y. Ο Lub και οι συνεργάτες του (2015), παρατήρησαν επίσης ότι αυτό που ενισχύει την επιθυμία όλων των παραπάνω γενιών να αποχωρήσουν από την εργασία τους αφορά στη μη καταβολή των οικονομικών απολαβών τους.

Όσον αφορά τη διάρρηξη και την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου ερευνητές όπως οι Sharif, Abdul-Wahab και Sarip (2017) κάνουν λόγο για τις έννοιες της αντιληπτής και της αισθητής παραβίασης και το ρόλο που η ηλικία των εργαζομένων παίζει στην αντίδρασή τους. Η έρευνά τους καταδεικνύει πως η ηλικία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου και οι μικρότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλότερου βαθμού αισθήματα παραβίασης συγκριτικά με τους μεγαλύτερους τους. Απαιτείται το πέρας χρόνων για να επιτευχθεί η πρόσληψη εμπειρίας σε ατομικό αλλά και εργασιακό επίπεδο που θα βοηθήσει στην εξομάλυνση των εξάρσεων στο χώρο εργασίας. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι φαίνεται να διατηρούν το θετικό κλίμα και ελέγχουν αποτελεσματικότερα τα όποια αρνητικά συναισθήματα μπορεί να προκύψουν. Συνυπολογίζοντας το γεγονός, ότι τόσο η εργασιακή τους απόδοση όσο και η εργασιακή ικανοποίηση βάλλονται δυσκολότερα από αυτή των μικρότερων, η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου γίνεται λιγότερο αισθητή εξαιτίας της φθοράς του χρόνου, όπως αναφέρει ο Sharif και οι συνεργάτες του (2017). Παράλληλα, οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι πιο πιστοί, υπομονετικοί και αποδοτικοί σε έναν οργανισμό συγκριτικά με τους νέους. Οι τελευταίοι παρουσιάζουν μεν περισσότερη εξειδίκευση στον τομέα απασχόλησής τους αλλά ταυτόχρονα είναι λιγότερο επιδέξιοι διαπραγματευτές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι νέοι εργαζόμενοι να έχουν εντονότερες αντιδράσεις και οδηγεί μαθηματικά σε πιο επιζήμια διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου (Sharif και συνεργάτες, 2017).

3. ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηγεσία αποτελεί αντικείμενο της επιστημονικής έρευνας εδώ και δεκαετίες, δημιουργώντας χιλιάδες επιστημονικές και μη μελέτες σχετικά με το θέμα. Ενώ πολλές από αυτές τις έρευνες προσπάθησαν να ανακαλύψουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, συμπεριφορές και στυλ που συνδέονται με επιτυχημένη ηγεσία, λίγοι έχουν προσπαθήσει άμεσα να καταλάβουν τη φύση και τις συνέπειες της δυσλειτουργικής ηγεσίας (Ashforth, 1994; Kellerman, 2004; Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007; Tierney & Tepper, 2007). Έχουμε βιώσει “κακούς” ηγέτες και ξέρουμε την απογοήτευση της εργασίας κάτω από αυτούς. Ωστόσο, πρόσφατα άρθρα στον δημοφιλή τύπο (Brandel, 2006; Dyck, 2001; Flynn, 1999; Goldman, 2006; Henley, 2003; Korn, 2004; Λέστερ, 2007; Lipman-Blumen, 2005b; Lipman-Blumen, 2005c, Macklem, 2005; Simmons, 2001; Taylor, 2007; West, 2007; O Wilson-Starks, 2003) υποστήριξε ότι υπάρχει ένα μοναδικό, περισσότερο “ύπουλος” τύπος δυσλειτουργικής ηγεσίας. Αυτά τα άρθρα

περιγράφουν ένα μοναδικό μείγμα αρνητικών χαρακτηριστικών και το αποκαλούν “τοξική ηγεσία” επειδή υπέθεσαν ότι αυτό το συλλ ηγεσίας έχει ιδιαίτερα αρνητικές συνέπειες για τους υφισταμένους και τους οργανισμούς. Η τοξική ηγεσία έχει προκαλέσει βασικό ενδιαφέρον για πολλούς οργανισμούς τα τελευταία εικοσιπέντε χρόνια όπου και όρος χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά από τη Whicker (1996), η οποία με αυτό τον τρόπο συνέδεσε τους όρους του τοξικού και της ηγεσίας και έστρεψε το βλέμμα των μελετητών προς αυτή την κατεύθυνση. Σύμφωνα με την επίσημη ετυμολογία της λέξης τοξικός όταν αναφέρεται κανείς σε κάποιον με αυτό τον προσδιορισμό υποδηλώνει την έννοια του δηλητηριώδους. Η αρχική σημασία του αναφέρεται στον “σχετικό με τόξο” που δήλωνε το δηλητήριο με το οποίο οι Κέλτες και οι Σκύθες άλειφαν τα βέλη τους. Η Whicker προσομοιάζει τους τοξικούς ηγέτες με “απροσάρμοστους, κακοήθεις, συχνά κακόβουλους ή και μοχθηρούς, που επιτυγχάνουν καταστρέφοντας τους άλλους”, Whicker, 1996, σελ 11). Ως εκ τούτου, προκύπτουν αρκετές ονομασίες που συμπεριλαμβάνουν το μικρός Χίτλερ, μάνατζερ από την κόλαση, το τοξικό αφεντικό και αφεντικό από την κόλαση.

Παρ’ όλα αυτά, υπάρχουν ερευνητές όπως η Lipman-Blumen (2005) που επισημαίνει την υποκειμενικότητα του όρου και υποδηλώνει με αυτόν τον τρόπο τη δυσκολία ενός γενικευμένου ορισμού του τοξικού ηγέτη. Αφετέρου ο ορισμός ο οποίος έχει επικρατήσει και συναντάται στις περισσότερες έρευνες περί τοξικής ηγεσίας είναι δικός της και συνοψίζεται στα εξής: “τοξικοί ηγέτες είναι εκείνα τα άτομα που λόγω των καταστρεπτικών συμπεριφορών και των δυσλειτουργικών προσωπικών ιδιοτήτων ή χαρακτηριστικών τους, προκαλούν σοβαρή και διαρκή βλάβη σε άλλα άτομα, σε ομάδες, επιχειρήσεις, κοινωνίες ακόμα και σε έθνη των οποίων ηγούνται”, (Lipman-Blumen, 2005, σελ. 2). Νεότεροι μελετητές όπως ο Padilla με τους συνεργάτες του (2007) μιλούν για μια συνάρτηση ενός “τοξικού τριγώνου” που περιλαμβάνει τον τοξικό ηγέτη και των υφισταμένων του που χωρίζονται σε ακόλουθους-συνεργάτες και τους συμβιβασμένους καθώς και όσους υποβοηθούν στη διευκόλυνση προς αυτή την κατεύθυνση. Ένα χρόνο μετά, ο Schmidt (2008) χαρακτήρισε τους τοξικούς ηγέτες ναρκισσιστές και εγωκεντρικούς, οι οποίοι που εμπλέκονται σε ένα απρόβλεπτο μοτίβο καταχρηστικής και απολυταρχικής ηγεσίας. Παράλληλα, διαχώρισε την τοξική ηγεσία από τη μικροπρεπή τυραννία και την καταστροφική ηγεσία. Τέλος, ο Goldman το 2009 καταλήγει σε έναν απλούστερο ορισμό περί τοξικού ηγέτη που διέπεται από καταστροφικές και ενοχλητικές τάσεις τις οποίες και κάνει πράξη με στόχο τους υφιστάμενους.

3.2 ΚΑΤΑΣΤΡΕΠΤΙΚΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Μερικοί συγγραφείς χρησιμοποίησαν τον όρο “τοξική ηγεσία” για να περιγράψουν άτομα σε ηγετικές θέσεις που είχαν κλινικά διαγνωσμένες διαταραχές ψυχικής υγείας (Goldman, 2006). Επομένως, λίγη διαφοροποίηση δημιουργήθηκε μεταξύ καταστροφικών ηγετών που ήταν πραγματικά τοξικοί, κακούς ηγέτες που δεν ήταν τοξικοί αλλά δεν είχαν διοικητικές ικανότητες, καλούς ηγέτες που ήταν κακοί άνθρωποι και ηγέτες με προβλήματα ψυχικής υγείας. Η τοξική ηγεσία είναι μια ξεχωριστή, συγκεκριμένη έννοια που δεν περιλαμβάνει απλή κακοδιαχείριση, κακές προθέσεις ή εξασθενημένη ψυχική υγεία. Οι μεγάλοι ηγέτες παίρνουν κακές αποφάσεις και μερικοί από τους πιο ανεπιθύμητους ανθρώπους έχουν ανώτερες ηγετικές ικανότητες. Ηγέτες που πάσχουν από άγχος ή και διαταραχές προσωπικότητας μπορούν να ζητήσουν θεραπεία από επαγγελματίες με άδεια χρήσης (Padilla και συνεργάτες, 2007). Αλλά η τοξική ηγεσία μπορεί και πρέπει να αναγνωρίζεται παγκοσμίως ως ένα μοναδικό σύνολο ηγετικών συμπεριφορών που επηρεάζουν αρνητικά την υφιστάμενη ομάδα με προβλέψιμους τρόπους. Αυτές οι διακρίσεις είναι κρίσιμες επειδή δημιουργούν όρια γύρω από τη δομή της τοξικής ηγεσίας και επιτρέπουν την ανάπτυξη έγκυρων εργαλείων μέτρησης για την εμπειρική διερεύνησή της (Kellerman, 2004, Lipman-Blumen, 2005, Padilla και συνεργάτες, 2007).

Αν και η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία για την “τοξική ηγεσία” είναι ουσιαστικά ανύπαρκτη, ορισμένοι τύποι καταστροφικών μορφών ηγεσίας έχουν αναγνωρισθεί από ακαδημαϊκούς ερευνητές και έχουν δοθεί αντίστοιχα τρόποι αντιμετώπισης. Στη συνέχεια θα επεξηγηθούν τα στυλ ηγεσίας ώστε να γίνουν ευκολότερα κατανοητά τα όσα ελέχθησαν παραπάνω.

A. Η “Σκοτεινή Πλευρά” του Χαρίσματος (The Dark Side of Charisma)

Οι ερευνητές άρχισαν πρώτα να ερευνούν την αρνητική ηγεσία όταν αναγνώρισαν τη “σκοτεινή πλευρά” της χαρισματικής ηγεσίας (Conger, 1990; Hogan & Hogan, 2001). Ο Conger ανέφερε παραδείγματα επιχειρηματικών ηγετών, όπως ο Steve Jobs και ο Lee Iacocca που προσωποποιούν τη χαρισματική ηγεσία και έδειξαν ότι στοιχεία αυτού του στυλ ηγεσίας έχουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιρροές στους υφισταμένους και στον οργανισμό. Για παράδειγμα, οι χαρισματικοί ηγέτες είναι συχνά λιγότερο τυπικοί και πιο προσιτοί, αλλά αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να σημαίνουν ότι παρακάμπτουν κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας και την ιδέα της ιεραρχίας, και έτσι υπονομεύουν τη δομή εξουσίας εντός του οργανισμού (Conger, 1990). Παρόλο που ο Conger υπαινίχθηκε τις πιθανές αρνητικές συνέπειες των χαρισματικών ηγετών, έκρινε ότι οι καταστροφικές επιπτώσεις που έχουν οι ηγέτες στους ακολούθους τους είναι ακούσιες.

B. Μικροπρεπής Τυραννία (Petty Tyranny)

Ο Ashforth (1994; 1997) έκανε μια αρχική προσπάθεια να μελετήσει τα αρνητικά συλληγεσίας όταν εισήγαγε την έννοια της “μικροπρεπούς τυραννίας” ως “η τάση να κυριαρχεί η εξουσία κάποιου έναντι των άλλων” (Ashforth, 1997, σελ. 126). Η μικροπρεπής τυραννία περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως αυθαιρεσία, αυτοκαταστροφή, υποτιμήσεις άλλων, έλλειψη σκέψης, επιβλητικό συλλ επίλυσης συγκρούσεων, αποθάρρυνση πρωτοβουλίας και μη συμβατική χρήση της τιμωρίας (π.χ. δυσαρέσκεια ή κριτική) (Ashforth, 1994, σελ. 755). Η μικροπρεπής τυραννία επικαλύπτεται με ορισμένες πτυχές που περιγράφονται στους τοξικούς ηγετικούς ορισμούς αλλά όπως περιγράφει ο Tepper (2000; 2007), δεν απαιτεί την επίπτωση της εχθρότητας. Επομένως, η μικροπρεπής τυραννία πέφτει στην ίδια παγίδα με το χάρισμα της “σκοτεινής πλευράς” στο ότι δεν περιλαμβάνει απαραίτητα εχθρικές ενέργειες. Η έννοια της τοξικής ηγεσίας πρέπει να περιλαμβάνει τη σκόπιμη κακία που αυτοί οι ηγέτες δείχνουν απέναντι σε άλλους στο χώρο εργασίας.

Γ. Καταχρηστική εποπτεία (Abusive Supervision)

Ο Tepper (2000) βελτιώσε την έρευνα λόγω των ελλείψεων στην κατασκευή της μικροτυπίας και ήρθε ακόμη πιο κοντά στην τοξική ηγεσία όταν εισήγαγε την έννοια της «καταχρηστικής εποπτείας», που ορίζεται ως “συνεχής εμφάνιση εχθρικών λεκτικών και μη λεκτικών συμπεριφορών, εξαιρουμένης της φυσικής επαφής” (Tepper, 2000, σελ. 178). Η καταχρηστική εποπτεία σχετίζεται στενότερα με την τοξική ηγεσία, διότι περιλαμβάνει μη λεκτικές και εσκεμμένες καταστροφικές συμπεριφορές. Ο Tepper ανέπτυξε τη δική του κλίμακα καταχρηστικής εποπτείας μεταφράζοντας μια κλίμακα μη φυσικής κακοποίησης σε ρομαντικές σχέσεις μεταφέροντάς τη στο εργασιακό πλαίσιο. Η καταχρηστική εποπτεία έχει προσελκύσει την προσοχή πολλών ερευνητών τα τελευταία χρόνια και έχει προκαλέσει σοβαρές επιστημονικές συζητήσεις. Ο Tepper (2000) διαπίστωσε ότι η καταχρηστική εποπτεία σχετίζεται με υψηλότερα ποσοστά κύκλου εργασιών, φτωχότερες συμπεριφορές προς την εργασία, μεγαλύτερη σύγκρουση εργασίας / ζωής, φτωχότερες αντιλήψεις για την οργανωτική δικαιοσύνη και αυξημένη ψυχολογική αγωνία. Οι Tepper, & Duffy, (2002), παρουσίασαν μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία (Tepper, Hoobler, Duffy & Ensley, 2004) και μειωμένη αντίληψη για την αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη και συναισθηματική δέσμευση στον οργανισμό (Aryee, Sun, Chen & Debrah, 2007).

Δ. Ναρκισσιστική ηγεσία (Narcissistic Leadership)

“Η πραγματική ασθένεια πολλών στελεχών, CEOs συγκεκριμένα, είναι ο ναρκισσισμός” (Manfred Kets de Vries παρατίθεται στο Dearlove, 2003, σελ. 26). Οι θεωρητικές δημοσιεύσεις για αυτό το θέμα διαιρούνται μεταξύ εκείνων που είδαν τη ναρκισσιστική ηγεσία ως πιθανό θετικό (Deluga, 1997; Kets de Vries & Miller, 1985) και αυτών που το θεωρούν

επιβλαβές (Judge, LePine & Rich, 2006; Kets de Vries, 1999a). Μερικοί συγγραφείς θεώρησαν ότι η ναρκισσιστική ηγεσία ήταν ένα ξεχωριστό στυλ ηγεσίας (Kets de Vries, 1999a, Rosenthal & Pittinsky, 2006) ενώ άλλοι αντιλήφθηκαν τη ναρκισσιστική ηγεσία ως αλληλεπικαλυπτόμενη με καθιερωμένες ηγετικές δομές, όπως η χαρισματική ηγεσία (Deluga, 1997; Sankowski, 1995). Παρά τα πολλά άλυτα ζητήματα που αφορούν τη σχέση μεταξύ του ναρκισσισμού και της ηγεσίας, φαίνεται σαφές ότι ο ναρκισσισμός είναι ένα σημαντικό συστατικό της τοξικής ηγεσίας. Πολλοί ορισμοί περιλαμβάνουν λέξεις-κλειδιά που υπαγορεύουν τον ναρκισσισμό (π.χ. “προσωπική ανεπάρκεια”, “εγωιστής”, “ενίσχυση του εαυτού”), με κίνητρο πρωτίστως τον ίδιο τον εαυτό. Η πρώτη δημοσίευση για τοξικούς ηγέτες περιέγραψε πως υποφέρουν από μεγαλοπρεπή αυτο-σημασία και εμφανίζουν ναρκισσιστικά χαρακτηριστικά (Whicker, 1996). Σε μια πιο ολοκληρωμένη μελέτη λίγα χρόνια μετά, η Lipman-Blumen (2005) περιέγραψε πως ο ναρκισσισμός γίνεται εμφανής σε τοξικούς ηγέτες σε όλες τις βιομηχανίες. Την ίδια χρονιά ο Williams (2005) συμπεριέλαβε τον ναρκισσισμό ως τοξικό χαρακτηριστικό ηγέτη στην έρευνα που διεξήγαγε όπου περιγράφει την τοξική ηγεσία σε στρατιωτικό περιβάλλον. Τέλος, ο Lubit (2004) έγραψε για τη διάκριση μεταξύ θετικού και καταστροφικού ναρκισσισμού και έδειξε πως οι ναρκισσιστικές τάσεις στους διαχειριστές μπορούν να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στους υφισταμένους και στο περιβάλλον εργασίας, καταδεικνύοντας έτσι τη σχέση του ναρκισσισμού με την τοξική συμπεριφορά. Ακόμη και με αυτήν την προσθήκη, εξακολουθούν να εμφανίζονται ορισμένα στοιχεία που δεν εξηγούνται από την καταχρηστική εποπτεία ή τη ναρκισσιστική ηγεσία. Αυτά τα στοιχεία του “υπερβολικού ελέγχου” και της μικρο διαχείρισης μπορεί να συλληφθούν από μια άλλη νεοεμφανιζόμενη έννοια, αυτή της αυταρχικής ηγεσίας.

E. Αυταρχική ηγεσία (Authoritarian Leadership)

Ορίζεται ως η συμπεριφορά του ηγέτη που διεκδικεί απόλυτη εξουσία και έλεγχο των υφισταμένων και απαιτεί αναμφισβήτητη υπακοή από τους υφισταμένους (Cheng, Chou, Wu, Huang & Farh, 2004, σελ. 91). Η αυταρχική ηγεσία είναι μια άλλη υπανάπτυκτη δομή που φαίνεται να σχετίζεται με την τοξική ηγεσία. Η αυταρχική δομή ηγεσίας και η κλίμακα για τη μέτρησή της δημιουργήθηκαν στην Κίνα ως μέρος μιας ευρύτερης εξέτασης της πατερναλιστικής ηγεσίας, οπότε οι συγγραφείς αυτής της κλίμακας δεν εννοούσαν τον αυταρχισμό ως αναγκαστικά τοξικό ή καταστροφικό. Ωστόσο, η αυταρχική ηγεσία καταλαμβάνει μερικά σημαντικά στοιχεία τοξικής ηγεσίας, όπως μικροδιαχείριση εργασιών και δράση κατά τρόπο διοίκησης.

Συμπεραίνουμε λοιπόν πως η τοξική ηγεσία είναι ένα πολυδιάστατο κατασκεύασμα που περιλαμβάνει στοιχεία καταχρηστικής εποπτείας, ναρκισσισμού και αυταρχισμού. Οι καταστροφικές συμπεριφορές των τοξικών ηγετών μπορεί να επηρεάσουν περισσότερα

άτομα από όσους μπορεί πραγματικά να στοχεύουν αυτού του είδους οι συμπεριφορές. Με άλλα λόγια, ακόμη και αν οι ηγέτες στοχεύουν ένα υποσύνολο υφισταμένων, άλλοι εργαζόμενοι που έγιναν μάρτυρες αυτών των συμπεριφορών μπορεί να βιώνουν συναισθήματα ως αποτέλεσμα των συμπεριφορών του τοξικού ηγέτη. Το πρώτο και πιο σημαντικό σημείο της Kellerman (2004) είναι ότι η ηγεσία δεν πρέπει να ορίζεται με περιορισμένο τρόπο όπως γίνεται συνήθως. Η ίδια υποστηρίζει έναν ορισμό της ηγεσίας που να αναγνωρίζει ότι οι κακοί ηγέτες είναι επίσης ηγέτες και ότι για να μάθουμε και να διδάξουμε πραγματικά ηγεσία, εμείς πρέπει να επιλύσουμε αυτόν τον διευρυμένο ορισμό των ηγετών και της ηγεσίας και να έρθουμε σε επαφή με το γεγονός ότι η ηγεσία μπορεί να είναι καλή και κακή (Kellerman, 2004).

3.3 ΒΑΣΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΤΟΞΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

Ένα από τα κύρια σημεία στη θεωρία της Kellerman επικεντρώνεται στο επιχείρημα ότι οι ηγέτες συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται επειδή έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά και το πιο σημαντικό, ότι οι άνθρωποι αυτοί ακολουθούν έναν κακό ηγέτη γιατί κάποιος πρέπει να ηγηθεί. Έτσι, παρέχει δύο πλεονεκτικά σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την οικοδόμηση του ορισμού της κακής ηγεσίας ή ενός κακού ηγέτη. Το ένα είναι ότι οι κακοί ηγέτες είναι αναποτελεσματικοί. Ο αναποτελεσματικός ηγέτης, σύμφωνα με την Kellerman, είναι απλά αυτός που δεν παράγει τις αλλαγές που επιθυμούν οι ακόλουθοι. Το δεύτερο είναι ότι οι κακοί ηγέτες είναι ανήθικοι. Η Kellerman ορίζει τον ανήθικο ηγέτη ως αυτόν που “... Δεν ξεχωρίζει το σωστό και το λάθος” (Kellerman, 2004, σελ. 34). Για να καταστεί δυνατή η ανάλυση του ορισμού της, η Kellerman κατηγοριοποιεί κάθε ηγέτη ως:

A. Αναποτελεσματικό:

- **Ανεπαρκή** - οι ηγέτες και ορισμένοι ακόλουθοι δε μπορούν να δημιουργήσουν ή να δημιουργήσουν θετική αλλαγή.
- **Άκαμπτο** - οι ηγέτες και ορισμένοι ακόλουθοι είναι απρόθυμοι να προσαρμόσουν την καινοτομία, πληροφορίες ή αγνοούν τις αλλαγές γύρω τους.
- **Αδιάφορο** - οι ηγέτες είναι εκτός ελέγχου και οι ακόλουθοι δεν κάνουν τίποτα για να σταματήσουν.

B. Ανήθικο:

- **Σκληρός** - οι ηγέτες και τουλάχιστον ορισμένοι ακόλουθοι είναι κακοί και οι ανάγκες των περισσότερων υφισταμένων απορρίπτονται.

- Διεφθαρμένος - ο διεφθαρμένος ηγέτης και οι ακόλουθοί του είναι ψεύτες, απατεώνες ή κλέφτες. Είναι καταστροφικά εγωιστές όσον αφορά τα συμφέροντα των υφισταμένων τους.
- Στενόμυαλος - ο ηγέτης και τουλάχιστον ορισμένοι ακόλουθοι αρνούνται ή αποτυγχάνουν να γνωρίσουν την καταστροφή ή την αναίρεση αυτών που βρίσκονται εκτός ομάδας.
- Διαβολικός - ο ηγέτης και τουλάχιστον μερικοί ακόλουθοι χρησιμοποιούν κακά μέσα για να προκαλέσουν σκληρή σωματική ή ψυχική βλάβη στους υφισταμένους τους ή σε άλλους.

Λίγα χρόνια αργότερα, η Lacida (2012) αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του τοξικού ηγέτη κάνοντας λόγο για στοιχεία όπως η αυτοκαταστροφικότητα, ευερεθιστότητα, αλαζονεία, ανεπάρκεια και έλλειψη εμπιστοσύνης. Ένας τοξικός ηγέτης μπορεί να πιστεύει πως οι δικές του ιδέες είναι σωστές και σε κάθε ευκαιρία υποβαθμίζει τους ακολούθους του. Επειδή προτιμά να μην τον ενοχλούν αποφεύγει μια ανοιχτή και ειλικρινή ροή ιδεών από τους υφισταμένους που θα συμβάλλουν στη βελτίωση του οργανισμού. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα άτομο επηρμένο που μισεί να τον διορθώνουν, ειδικά τα μέλη της ομάδας του. Εξαιτίας της ανεπάρκειάς του, προτιμά να επικρίνει τους άλλους και δεν αφήνει περιθώρια βελτίωσης από άλλους καθώς δεν εμπιστεύεται κανέναν. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, ο τοξικός ηγέτης θα παρουσιάσει ένα συνδυασμό των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών. Ο βαθμός της τοξικότητάς του μπορεί να ορισθεί από το σύνολο των χαρακτηριστικών που θα συγκεντρώσει.

Σύμφωνα με τη θεωρία της Williams (2005) που έχει βασιστεί στη θεωρία των αναγκών του Maslow οι αξιόπιστοι ηγέτες συνήθως λειτουργούν στο επίπεδο τέσσερα ή πέντε ενώ οι καταστροφικοί ηγέτες εξακολουθούν να ενδιαφέρονται για την κάλυψη των αναγκών ασφαλείας τους στο δεύτερο επίπεδο ή ενδεχομένως για την κάλυψη των κοινωνικών τους αναγκών/κοινωνικής αποδοχής τους στο τρίτο επίπεδο. Ως εκ τούτου, η συμπεριφορά τους φανερώνει ότι δεν έχουν ξεκινήσει να ικανοποιούν τις ανάγκες αυτοεκτίμησής τους στο επίπεδο τέσσερα με αποτέλεσμα μια σειρά από αρνητικά συναισθήματα και ιδιότητες (ανικανότητα, δυσλειτουργικότητα, δυσκολία στην προσαρμογή, αίσθηση ανεπάρκειας, δυσαρέσκεια, ανευθυνότητα, ανηθικότητα, δειλία, ακόρεστη φιλοδοξία, εγωισμό, ιδιοτέλεια, δυσκολία στη διαμόρφωση αξιακού κώδικα, απληστία κ.α.)

Σύμφωνα με τον Heppell (2011), ο οποίος βασίστηκε στο μοντέλο των Lipman-Blumen (2005) τα βασικά γνωρίσματα που χαρακτηρίζουν την τοξικότητα ενός ηγέτη είναι:

- **Η έλλειψη ακεραιότητας**: Η έλλειψη της οποίας οδηγεί σε έναν ηγέτη διεφθαρμένο, χωρίς αξιακό κώδικα, τον κάνει κυνικό και κατεπέκταση αναξιόπιστο.
- **Άμετρη φιλοδοξία**: Η έλλειψη της αφήνει τους ακόλουθους σε δεύτερη μοίρα καθώς ο ηγέτης εστιάζει στην προσωπική επιτυχία, δόξα και εργασιακή ευημερία.
- **Ακόρεστο Εγώ**: Δημιουργεί ένα είδος τύφλωσης ως προς τις ελλείψεις του χαρακτήρα του ηγέτη και δεν είναι διατεθειμένος να αλλάξει το παραμικρό στη συμπεριφορά του.
- **Αλαζονεία**: Η οποία οδηγεί στην επίρριψη ευθυνών στους ακόλουθους για οποιοδήποτε λόγο καθώς δεν αναγνωρίζει λάθη στον εαυτό του και ταυτόχρονα συνεπάγεται και μια ανηθικότητα.
- **Ροπή προς την απερισκεψία και αδιαφορία**: Το γεγονός ότι δεν ενδιαφέρονται για τους ακόλουθους και τις συνέπειες των πράξεων τους επισφραγίζει τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.
- **Δειλία**: Αυτό το στοιχείο είναι που συνεπάγεται την αποφυγή δύσκολων αποφάσεων και επιλογών.

Σύμφωνα με τους Kusy & Holloway (2009), υπάρχει ένας μύθος γύρω από τους τοξικούς ηγέτες που ότι προτάσει οι περισσότεροι άνθρωποι δεν είναι διατεθειμένοι να δεχτούν τις τοξικές συμπεριφορές του αφεντικού τους. Συνυπολογίζοντας το γεγονός ότι ζούμε σε μια κοινωνία που εστιάζει περισσότερο στα αποτελέσματα παρά στον τρόπο με τον οποίο επιτεύχθηκαν αυτά, ο τοξικός ηγέτης μπορεί να είναι ένα άτομο με εξαιρετικά υψηλές επιδόσεις (Lipman-Blumen, 2005). Οι ερευνητές Lipman-Blumen (2005) και Kusy & Holloway (2009) επισημαίνουν πως οι τοξικοί ηγέτες αρέσκονται στο να ξεκαθαρίζουν λογαριασμούς, εξαιτίας του ότι υπάρχουν διαφόρων ειδών ηγέτες, όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο δεν χρησιμοποιούν όλοι τη μέθοδο του εκφοβισμού για να επιτύχουν το στόχο τους. Ένα από τα εργαλεία του τοξικού ηγέτη είναι η καταστροφή των οργανωτικών δομών του οργανισμού μέσω της παράκαμψης της ιεραρχίας, της κατάχρησης προσωπικών σχέσεων και των εργασιακών ροών μέσα στην επιχείρηση. Επίσης, χρησιμοποιεί τις εταιρικές δομές δύναμης για να ελέγχει ποιος ή αν κάποιος παίρνει αποφάσεις και σε τι μέγεθος επηρεάζουν οι αποφάσεις του. Ένας ακόμη τρόπος για να ελέγξει και να επιβληθεί στους υφισταμένους του είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, θέτοντας μη ρεαλιστικούς στόχους στοχεύει στην αύξηση του στρες των εργαζομένων που συνεπάγεται χαμηλότερες επιδόσεις που θα πλήξουν με τη σειρά τους την αυτοπεποίθηση αυτών (Lacida, 2012). Τέλος, ο εκφοβισμός (bullying) αποτελεί μορφή ελέγχου των ακολούθων μέσω της ηθικής παρενόχλησης. Ο τοξικός ηγέτης εξαναγκάζει με τον τρόπο τους τους εργαζόμενους να ακολουθήσουν τις τακτικές του και μάλιστα αυτό μπορεί να γίνει με ανεπαίσθητες και καμουφλαρισμένες μεθόδους.

3.4 ΤΟΞΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Ο Harder και οι συνεργάτες του (2014) ορίζουν ένα τοξικό περιβάλλον εργασίας ως ένα περιβάλλον το οποίο επηρεάζει αρνητικά τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, στο βιβλίο του “Mental Illness in the Workplace: Psychological Disability Management” αναφέρει ότι η τοξικότητα προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι υποφέρουν με την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου και διευκρινίζει ότι «Είναι λογικό να συμπεράνουμε ότι ένας οργανισμός μπορεί να θεωρείται τοξικός αν είναι αναποτελεσματικός, καθώς και καταστροφικός για τους υπαλλήλους του» (Harder και συνεργάτες, 2014, σελ. 234). Σύμφωνα με τη Benoit (2011), το τοξικό περιβάλλον εργασίας είναι ένας χώρος εργασίας που χαρακτηρίζεται από σημαντικά δράματα και διαμάχες, όπου οι προσωπικές διενέξεις συχνά βλάπτουν την παραγωγικότητα. Το τοξικό περιβάλλον εργασίας συχνά θεωρείται αποτέλεσμα των τοξικών ηγετών ή των εργαζομένων που υποκινούνται από το προσωπικό κέρδος (εξουσία, χρήματα ή ειδική ιεραρχική θέση), χρησιμοποιώντας ανήθικα, κακεντρεχή και ενίοτε παράνομα μέσα για να χειραγωγήσουν και να ενοχλήσουν τους γύρω τους, με προσωπικά κίνητρα ώστε να διατηρήσουν ή να αυξήσουν τη δύναμη, τα χρήματα ή το ειδικό καθεστώς ή να αποπροσανατολίσουν την προσοχή από τα ελλειμματικά αποτελέσματα και τις παρατυπίες τους. Οι τοξικοί εργαζόμενοι δεν αναγνωρίζουν καμία υποχρέωση απέναντι στην εταιρεία για την οποία εργάζονται ή για τους συναδέλφους τους, από την άποψη της ηθικής ή της επαγγελματικής συμπεριφοράς προς τους άλλους. Οι τοξικοί υπάλληλοι καθορίζουν τις σχέσεις με τους συναδέλφους, όχι μέσα από την οργανωτική δομή, αλλά από το αν οι συνάδελφοί τους τους είναι αρεστοί και τους ευνοούν και σε αυτούς που δεν τους αρέσουν ή δεν εμπιστεύονται.

Το φαινόμενο της τοξικής ηγεσίας βλάπτει πολυδιάστατα τόσο την εταιρεία όσο και τους άλλους υπαλλήλους, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που δεν είναι άμεσοι στόχοι τέτοιων συμπεριφορών. Αποσπάται η προσοχή των συναδέλφων τους από τα δράματα, τα κουτσομπολιά και παίρνοντας θέση στη συνεχιζόμενη εχθρότητα. Αυτό μπορεί να μεταφραστεί σε απώλεια παραγωγικότητας (Bitting, R., 2011). Ενώ διασπάται η προσοχή των εργαζομένων από τέτοια φαινόμενα, δεν μπορούν να αφιερώσουν το χρόνο τους και την προσοχή τους στην επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων. Με την πάροδο του χρόνου, οι εργαζόμενοι με θετικά κίνητρα απομακρύνονται από το χώρο εργασίας και μόνο οι εργαζόμενοι που αισθάνονται άνετα σε μια αρνητικά φορτισμένη ατμόσφαιρα παραμένουν στην εργασία τους. Οι συνάδελφοί τους μπορεί να αρχίσουν να βιώνουν σωματικά συμπτώματα από το άγχος και να ανησυχούν για το αν οι ίδιοι ή κάποιος που νοιάζονται στον χώρο εργασίας μπορούν να αποτελέσουν στόχο. Αυτό μπορεί ακόμα και να εξελιχθεί σε κλινική κατάθλιψη που χρήζει θεραπείας (Bock, W., 2010).

3.5 ΑΙΤΙΑ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σύμφωνα με τους ερευνητές Aubrey (2012) και Mehta & Maheshwari (2014) ένας τοξικός ηγέτης για να ευδοκιμήσει βρίσκει το κατάλληλο πρόσφορο έδαφος μεθοδικά και χρειάζεται χρόνο για να εξελίξει τις τεχνικές του στυλ ηγεσίας του. Τέτοιου είδους συμπεριφορές δεν ξεσπούν από τη μια στιγμή στην άλλη αλλά πυροδοτούνται από συγκεκριμένα αίτια. Το 2011 ο Steele υποστήριξε πως κατά βάση η κύρια πηγή τοξικής ηγεσίας είναι ο ίδιος ο ηγέτης. Όπως αναφέρθηκε και στα βασικά γνωρίσματα ενός τοξικού ηγέτη, η άμετρη φιλοδοξία του για προσωπική επιτυχία και εξουσία τον οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια στην εμμονή. Μην έχοντας επίγνωση του μεγάλου του Εγώ, εφευρίσκει συμπεριφορές προσανατολισμένες στα θέλω του ξεχνώντας την ευημερία της επιχείρησης και των ακολούθων του για να εδραιωθεί περαιτέρω ως εξουσιαστής. Εξουσία την οποία αν κινδυνεύσει να χάσει μπορεί να τον οδηγήσει σε μεγαλύτερα επίπεδα τοξικότητας όπως αναφέρουν οι Lipman-Blumen (2005), Atkinson & Butcher (2003) και Mehta & Maheshwari (2014).

Ένας άλλος βασικός παράγοντας πυροδότησης τέτοιων συμπεριφορών είναι η αντίληψη περί δύναμης και εξουσίας. Συνήθως, οι συγκεκριμένοι άνθρωποι διαστρεβλώνουν στο μυαλό τους έννοιες περί επιτυχίας και σωστής διαχείρισης με αποτέλεσμα να καταφεύγουν σε πολύ αυστηρές μεθόδους ελέγχου ώστε αν νιώθουν πως ανά πάσα στιγμή έχουν επίγνωση του τι γίνεται στον οργανισμό. Σε περίπτωση που νιώσουν ευάλωτοι αμύνονται με επιπλέον τοξική συμπεριφορές στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν τα κεκτημένα τους (Atkinson & Butcher, 2003). Μια άλλη πηγή εμφάνισης τοξικής συμπεριφοράς αποτελεί η ίδια η προσωπικότητα του ηγέτη. Το αίσθημα ανεπάρκειας ή φόβου σε κάθε τι άγνωστο, η αμφισβήτηση άλλων ή ακόμα ο φόβος της αποτυχίας συνεπάγονται άλυτα θέματα ψυχολογικής φύσεως του ίδιου του ατόμου. Για να αμυνθεί σε περιπτώσεις επιτυχίας των άλλων υιοθετεί συμπεριφορές όπως η έκρηξη θυμού ή οι παράλογες απαιτήσεις (Wilson-Starks, 2003 ; Ludeman & Erlandson, 2004 ; Macklem, 2005).

Ο Steele (2011) πέρα από το χαρακτήρα του ηγέτη εστιάζει και στις συμπεριφορές των ακολούθων του και την κουλτούρα του ίδιου του οργανισμού. Από πλευράς εργαζομένων, παρατηρείται αδυναμία “ανύψωσης αναστήματος” εξαιτίας του φόβου που πολλές φορές αντιμετωπίζουν να μη χάσουν τη δουλειά τους αμφισβητώντας την υπεροχή του εκάστοτε ηγέτη (Lipman-Blumen, 2005). Με αυτό τον τρόπο δίνεται ο απαραίτητος χώρος στον ηγέτη να αναπτύξει και να εδραιώσει την τοξική του συμπεριφορά. Υπάρχουν και οι περιπτώσεις όπου κάποιοι εργαζόμενοι υποστηρίζουν και ασπάζονται τέτοιου είδους αξίες και τακτικές με τους προϊσταμένους τους αποδεχόμενοι με τον τρόπο αυτό τους ηγέτες αυτούς ως παραδείγματα προς μίμηση που συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

Τέλος, όσον αφορά την κουλτούρα του οργανισμού το αν επιτρέπει μια επιχείρηση ανάπτυξη τοξικών συμπεριφορών φαίνεται από τα στάδια προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού καθώς και από το αν επενδύει στους εργαζόμενους ή ελέγχει τις αποχωρήσεις αυτών. Σύμφωνα με τους Aubrey (2012) και Steele (2011) όταν μια επιχείρηση δεν μπορεί να θέσει όρια και να ελέγξει το προσωπικό της δημιουργείται ένα ασταθές περιβάλλον και είναι κοντά στο να έρθει αντιμέτωπη με καταστάσεις τοξικότητας. Για παράδειγμα, αν η κουλτούρα εστιάζει περισσότερο στα αποτελέσματα έναντι των πολιτικών (π.χ αυξημένος φόρτος εργασίας, αδικαιολόγητοι στόχοι κ.ά.) που χρησιμοποιεί ο εκάστοτε ηγέτης για την επίτευξη αυτών είναι πιθανό να επέλθουν συναισθήματα απογοήτευσης των εργαζομένων (Lipman-Blumen, 2005; Aubrey, 2012). Κατά το Steele (2011), για να αποφευχθούν συμπεριφορές τοξικότητας σε έναν εν δυνάμει ηγέτη συστήνονται έγκαιρη εκπαίδευση του ατόμου και σωστή κατάρτιση από τα πρώιμα στάδια της καριέρας του.

3.6 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΦΑΙΝΟΜΕΝΩΝ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η Whicker (1996) αναφέρθηκε σε ένα μοντέλο που βοηθά να αντιληφθεί κανείς τις συνέπειες που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση από τοξικές συμπεριφορές, τις οποίες κατηγοριοποιεί σε επτά στάδια. Στο πρώτο στάδιο επικρατεί η εμπιστοσύνη και η συνεργασία μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Στη συνέχεια, στο δεύτερο και τρίτο στάδιο διακρίνονται σημάδια τοξικής ηγεσίας με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται απογοητευμένοι αφού οι προσδοκίες τους δεν καλύφθηκαν, φέρνοντας στην επιφάνεια την οργή και την περιφρόνησή τους στον εκάστοτε τοξικό ηγέτη. Περνώντας στο τέταρτο και πέμπτο πλέον στάδιο, ο διαχωρισμός μεταξύ των εργαζομένων είναι εμφανής. Με τους μεν να δημιουργούν ομάδες υπέρ ή κατά του ηγέτη και τους δε να αντιδρούν ανοίγοντας μέτωπο εναντίον του. Αυτή η ανοιχτή πλέον διαμάχη κορυφώνεται στο έκτο και έβδομο στάδιο όπου επέρχεται ο πλήρης διχασμός, αφού οι υφιστάμενοι κατέφυγαν στην ανώτατη αρχή για να επιλυθούν οι διαμάχες, φτάνοντας στο σημείο της αποξένωσης και απομόνωσης.

Οι συνέπειες της τοξικής ηγεσίας είναι αναρίθμητες όπως πολλές έρευνες έχουν δείξει. Συνέπειες οι οποίες γίνονται αισθητές στην οργανωσιακή δομή της επιχείρησης όσο και σε ατομικό επίπεδο και αρκετές φορές τα αποτελέσματα αυτής κρίνονται μη αναστρέψιμα. Οι επιπτώσεις σε ατομικό επίπεδο είναι συνήθως πιο εμφανείς στους εργαζομένους καθώς πλήττονται από πλευράς ψυχολογίας, συναισθημάτων αλλά και σωματικά. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους ερευνητές Wilson-Starks (2003), Pelletier (2014), Ashforth (1997) και Schmidt (2008, 2014) έχει παρατηρηθεί μείωση της δημιουργικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων και γενικότερα μια έλλειψη κινήτρου για εποικοδομητική εργασία. Οι

ενδείξεις αυτές αποτελούν μόνο την κορυφή του παγόβουνου, καθώς υποβόσκει ένα αίσθημα απογοήτευσης απέναντι στην επιχείρηση που αδυνατεί να στηρίξει το εργατικό δυναμικό της κάμπτοντας το ηθικό των εργαζομένων που με τη σειρά τους φέρονται με δυσπιστία και κάποιες φορές ασέβεια ως απόρροια των παραπάνω. Συνεπακόλουθη είναι και η αδυναμία υπεράσπισης του εαυτού σε παρόμοιες καταστάσεις που οδηγεί στη μείωση αυτοπεποίθησης των εργαζομένων βιώνοντας ενοχή και ντροπή. Άλλες συνέπειες που έχουν παρατηρηθεί είναι η απόσπαση προσοχής, η έλλειψη ενθουσιασμού, η έντονη κούραση και το υπερβολικό στρες που οδηγούν σε συχνές απουσίες από την εργασία καθώς και αισθήματα θυμού, απόγνωσης, απομόνωσης που κάποιες φορές καταλήγουν σε κατάθλιψη και σε πιο ακραίες μορφές αυξημένη χρήση αλκοόλ και ουσιών (κυρίως χαπιών) και σε συγκρουσιακές σχέσεις με το οικογενειακό περιβάλλον (Wilson-Starks, 2003; Ashforth, 1997; Reed, 2004; Kellerman 2004; Padilla και συνεργάτες, 2007; Tepper, 2000; Webster και συνεργάτες, 2014; Lubit, 2004). Τα σωματικά μειονεκτήματα είναι απόρροια των παραπάνω συναισθημάτων ως βιολογική αντίδραση του οργανισμού και αφορούν σύμφωνα με τους ερευνητές Ashforth (1997), Kellerman (2004), Mackie (2008), Padilla και συνεργάτες (2007), Tepper (2000) μια γκάμα διαταραχών όπως στομαχικές διαταραχές, τριχόπτωση, πονοκεφάλους, δερματολογικά προβλήματα, ανορεξία και αύπνια αλλά και χρόνια κόπωση. Σε περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν εγκαταλείπει εγκαίρως το τοξικό εργασιακό περιβάλλον προβλέπονται πιο επικίνδυνα προβλήματα υγείας σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Όσον αφορά την οργανωσιακή πλευρά οι επιπτώσεις της τοξικής ηγεσίας είναι εξίσου καταστροφικές. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους ερευνητές Lipman-Blumen (2005) Kellerman (2004), Schmidt (2008 & 2014), Reed & Bullis (2009), Burns (2017), Mehta & Maheshwari (2014) έχει παρατηρηθεί μείωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων αλλά και της εργασιακής δέσμευσής τους, ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται η πιθανότητα αποχώρησης των υπαλλήλων, η οποία είναι συνεπακόλουθο του αυξημένου ρυθμού εναλλαγής εργαζομένων. Ως εκ τούτου, η οργανωσιακή δομή του οργανισμού πλήττεται αφού οι σχέσεις εμπιστοσύνης είναι ανύπαρκτες με αποτέλεσμα τη μη συνοχή της ομάδας. Οι Gallus και συνεργάτες (2013), Reed (2004), Ashforth (1997), Wilson-Starks (2003) παρατήρησαν πως η απώλεια εμπιστοσύνης ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον οργανισμό οδηγεί σε αποκλίνουσες συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο, όπως άρνηση συνεργασίας και ανατροφοδότησης. Παράλληλα, παρατηρήθηκε ανάλογη μείωση επίδοσης και της ίδιας της επιχείρησης, καθώς απόρροια της πλήξης της ίδιας της κουλτούρας του οργανισμού είναι η εξάπλωση της διαφθοράς του τοξικού ηγέτη αλλά και της ανηθικότητας των ακολούθων του (Wilson-Starks, 2003; Steele, 2011; Aubrey, 2012; Ashforth, 1997; Mehta & Maheshwari, 2014). Όπως αναφέρουν οι ερευνητές Wilson-Starks (2003) και Lipman-Blumen (2005) στις

παράπλευρες απώλειες εκτός της οικονομικής απόδοσης του οργανισμού ανήκει και η απώλεια ικανότατων στελεχών που πλήττει την πίστη τους στον οργανισμό.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως για την αντιμετώπιση του τοξικού περιβάλλοντος η ευθύνη εναποτίθεται στην ίδια την επιχείρηση. Με όπλα τη σωστή εκπαίδευση και την τακτική παρακολούθηση απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να διασφαλίσει την ευημερία των εργαζομένων της και να προφυλάξει τα στελέχη της από την έκθεση σε τέτοιου είδους τοξικές συμπεριφορές (Webster, Brough & Daly, 2014). Οι παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση αυτής της αρνητικής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας πρέπει να γίνονται προσεκτικά. Για την επίλυση τοξικών συμπεριφορών προτείνεται από τον Δρ. Gerald Hickson και τους συνεργάτες του μια προσέγγιση με τέσσερα στάδια. Αυτά τα στάδια προϋποθέτουν τη συμμετοχή των συναδέλφων. Αρχικά, η προσέγγιση ξεκινά με μια άτυπη παρέμβαση, η οποία αν δεν είναι αποτελεσματική, διαδέχεται μια πραγματική παρέμβαση ευαισθητοποίησης, μια αυταρχική παρέμβαση και τέλος, την πειθαρχία. Όταν ένας ή περισσότεροι τοξικοί εργαζόμενοι αποχωρούν από τον χώρο εργασίας, μπορεί να βελτιωθεί η εργασιακή κουλτούρα συνολικά, μιας και το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό γίνεται πιο ενεργητικό και παραγωγικό. Η προβολή μιας ισχυρούς στάσης πολιτιστικών αξιών των εταιριών όσον αφορά την επικοινωνία, το σεβασμό και τον επαγγελματισμό, καθώς και ένα σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων τόσο της τεχνικής απόδοσης όσο και του επαγγελματικού τρόπου αντιμετώπισης των συναδέλφων, εκλαμβάνονται από τους επαγγελματίες στο χώρο του ανθρώπινου δυναμικού, ως λιγότερο ευάλωτες (SHARP Report, April 2011).

3.7 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

Πληθώρα ερευνών έχουν πραγματοποιηθεί για να δείξουν τα αρνητικά αποτελέσματα που επιφέρει η τοξική ηγεσία στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Μια μελέτη του Harvard University (2015), εξετάζοντας 50.000 εργαζομένους σε 11 διαφορετικές επιχειρήσεις κατέληξε σε 5 βασικά σημάδια που δείχνουν ότι βρίσκεσαι σε μια εταιρία με "τοξικό" περιβάλλον. Αυτά είναι το "gossip" το οποίο υφίσταται και εξαπλώνεται και εν συνεχεία το ηθικό των εργαζομένων είναι πάντα χαμηλό με αποτέλεσμα χαμηλές επιδόσεις. Οι managers είναι "δικτάτορες" και όχι leaders. Οι υπάλληλοι θεωρούνται μόνο εργαλεία και η εταιρεία δεν νοιάζεται για την προσωπική τους ευτυχία. Τέλος, τα burnout είναι πολύ συχνά. Η καθημερινότητα στον εργασιακό χώρο επιβαρύνεται περισσότερο. Η οικονομική κρίση, η ανεργία, οι επιχειρήσεις που κλείνουν, οι καθυστερήσεις σε μισθούς και πληρωμές είναι μερικά από τα κακώς κείμενα της ελληνικής πραγματικότητας. Η διάχυτη εργασιακή

ανασφάλεια που επικρατεί σε όλους σχεδόν τους κλάδους προκαλεί όχι μόνο φόβο, αλλά και αλλοπρόσαλλες συμπεριφορές που σε καθημερινή βάση εξαντλούν ψυχολογικά τους εργαζομένους. Όλα τα παραπάνω υποβαθμίζουν ακόμα περισσότερο το εργασιακό περιβάλλον και προκαλούν μειωμένη απόδοση των εργαζομένων, και των επιχειρήσεων κατ' επέκταση, ψυχοσωματικές ασθένειες και απώλεια των πιο ικανών και ταλαντούχων στελεχών (Minor, D., & Housman, M. G. (2015).

Οι ερευνητές Chua και Murray (2015) σύμφωνα με τα ευρήματά τους αναφέρουν ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο οδηγούν στην ανάλογη αντίληψη και ερμηνεία της τοξικής συμπεριφοράς. Ειδικότερα, παρατηρήθηκε ότι οι άντρες εργαζόμενοι τείνουν να εστιάζουν στα θετικά χαρακτηριστικά του ηγέτη του οποίου συνεργάζονται, αναλύοντας κατά συνέπεια λιγότερο τα αρνητικά χαρακτηριστικά του επειδή τείνουν να εστιάζουν στο προσωπικό τους πλεονέκτημα. Εν αντιθέσει, οι γυναίκες αντιλαμβάνονται την τοξική συμπεριφορά σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι άντρες, εστιάζοντας περισσότερο σε αρνητικές συμπεριφορές του ηγέτη καθώς καθίστανται πιο επιρρεπείς στην ανάλυση πληροφοριών των γύρω τους. Παρ' όλα αυτά τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες αναγνωρίζουν την έντονη τοξικότητα στο περιβάλλον εργασίας. Η διαφορά έγκειται στο πόσο έντονη είναι η μορφή της καθώς οι πρώτοι τείνουν να μην εστιάζουν τόσο την προσοχή τους σε ηπιότερες τοξικές συμπεριφορές. Ακόμα κι αν ο τοξικός ηγέτης παρουσιάζει υψηλά επίπεδα επίδοσης έστω και βραχυπρόθεσμα οι γυναίκες συμμετέχουσες μένουν ανένδωτες στην αρνητική τους άποψη. Σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές, ανεξαρτήτως φύλου, οι εργαζόμενοι έχουν συνηθίσει τοξικές συμπεριφορές από ηγέτες του ίδιου φύλου καθώς νιώθουν απειλή όσον αφορά την υπάρχουσα θέση τους ενώ ενδόμυχα θεωρούν πως αποτελούν μελλοντικούς προϊσταμένους τους (Chua και Murray, 2015).

4. Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η σχέση των δύο όρων δεν έχει ταυτοποιηθεί σύμφωνα με τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν. Ενώ ο όρος της τοξικής ηγεσίας παρουσιάστηκε πιο πρόσφατα στο προσκήνιο συγκριτικά με τον όρο του ψυχολογικού συμβολαίου δεν παύει να είναι εξίσου σημαντικός. Στον εργασιακό τομέα παρατηρείται ότι κάποιοι οργανισμοί αδυνατούν να αντιμετωπίσουν σημάδια που προμηνύουν οι συμπεριφορές τοξικών ηγετών εξαιτίας της εθελουφλίας ή ακόμη και της αδυναμίας εντοπισμού αυτών. Η μη έγκαιρη αντιμετώπισή τους οδηγεί στη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου των εργαζομένων. Οι

επιχειρήσεις όταν συνειδητοποιήσαν την αναγκαιότητα και τη ξεχωριστή φύση του ανθρώπινου παράγοντα στην πρόοδο και τη βιωσιμότητα αυτών επένδυσαν στο χτίσιμο εποικοδομητικών σχέσεων με τους εργαζομένους τους. Παρείχαν λοιπόν περισσότερα κίνητρα συμβάλλοντας έτσι στη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου. Σύμφωνα με τα όσα έχουν αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια περί αντιλήψεων και υποχρεώσεων θα έλεγε κανείς πως η δημιουργία αλλά και τήρηση των συμφωνηθέντων από τα δύο μέρη φαντάζει μάλλον ουτοπική. Ως εκ τούτου, παρατηρείται ολοένα και συχνότερα η λεγόμενη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου η οποία είναι πολυπαραγοντική και με σημαντικές συνέπειες.

Η παρουσία της τοξικής ηγεσίας στις επιχειρήσεις ωστόσο παρουσιάζει εξίσου κοινά σημεία σε μια επιχείρηση με τις επιπτώσεις που παρουσιάζει η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Τα αποτελέσματα είναι παρόμοια τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε συναισθηματικό επίπεδο. Σύμφωνα με τον Morrison (1994) το ψυχολογικό συμβόλαιο χρησιμοποιείται από τους ηγέτες ως εργαλείο ελέγχου των εργαζομένων αλλά και της συμπεριφοράς τους. Ο ίδιος δεν κάνει σαφή αναφορά στην τοξικότητα του ηγέτη παρόλο που η επιβολή ελέγχου σε υφισταμένους αποτελεί ένα από τα στοιχεία της τοξικής συμπεριφοράς ενός ηγέτη.

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η εν λόγω έρευνα έγινε με σκοπό να διερευνήσει την επίδραση που έχει η τοξική ηγεσία στο ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων ενός οργανισμού και κατά πόσο επίσης τείνουν οι εργαζόμενοι να παραιτούνται από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται όταν βιώνουν καταστάσεις και συμπεριφορές τοξικότητας. Στην επιστημονική ποσοτική έρευνα ο στόχος είναι η γενίκευση δηλαδή η περιγραφή μιας ή περισσότερων μεταβλητών του πληθυσμού καθώς και την εξήγηση των σχέσεων μεταξύ μεταβλητών του πληθυσμού (Martin, O., 2008). Συνεπώς χρειάζεται να συγκεντρωθούν και να αναλυθούν πληροφορίες για τις διάφορες μεταβλητές του πληθυσμού. Επειδή η συλλογή πληροφοριών αποτελεί μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία, συλλέγονται πληροφορίες από ένα δείγμα του πληθυσμού και βασιζόμενοι στα δεδομένα που επιλέξαμε από το δείγμα διεξάγουμε τις αναλύσεις. Για να διεξαχθούν οι αναλύσεις βασιζόμαστε στα δεδομένα του δείγματος, τα οποία είναι επιλεγμένα με επιστημονική ακρίβεια. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στην εν λόγω έρευνα είναι δειγματοληπτική, στηρίζεται δηλαδή στη συλλογή δεδομένων μέσω ερωτηματολογίων. Προτιμήθηκε καθώς επιτρέπει τη σύνδεση δύο ή περισσότερων χαρακτηριστικών για μεγάλο αριθμό περιπτώσεων, αναδεικνύει γενικές τάσεις, δομείται σε πλέγμα μεταβλητών, γεγονός

το οποίο βοηθά στη μέτρηση θεωρητικών εννοιών μέσω εργαλείων όπως το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο και προτιμήθηκε ως μέθοδος για την ταχύτητα που προσφέρει αλλά και την άμεση επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων. Η ποσοτική έρευνα που επιλέχθηκε ως μέθοδος συλλογής δεδομένων βοηθά στο να ανακαλυφθούν οι αιτίες των αλλαγών των κοινωνικών φαινομένων μέσω αντικειμενικής μέτρησης και αριθμητικής ανάλυσης (Babbie E., 2011). Ουσιαστικά, βασίζεται σε αριθμητικά δεδομένα ή χαρακτηριστικά περιπτώσεων ή υποκειμένων που δείχνουν την σύνδεση μεταξύ της κοινωνικής πραγματικότητας και θεωρίας. Τα κοινωνικά φαινόμενα εξετάζονται μέσω μεταβλητών που τα εκλαμβάνει ως εξωτερικά χαρακτηριστικά. Η ποσοτική ανάλυση χρησιμοποιείται στον επιστημονικό και ιδιωτικό χώρο π.χ., 3 επιχειρήσεις (τις εταιρείες σφυγμομέτρησης κοινής γνώμης) με σκοπό την περιγραφή ανάλυση, εξήγηση φαινομένων.

Για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το Google Forms, το οποίο προσφέρει τη δυνατότητα αποστολής του συνδέσμου σε πολλούς συμμετέχοντες και διακρίνεται για την ευκολία τόσο σύνταξης των ερωτήσεων όσο και συμπλήρωσής τους από μεγάλο όγκο ατόμων. Ταυτόχρονα, οι συμμετέχοντες μπορούν να διατηρήσουν την ανωνυμία τους, ώστε να απαντήσουν όσο το δυνατόν πιο ειλικρινά στις ερωτήσεις. Από την άλλη πλευρά η εναλλακτική των συνεντεύξεων απορρίφθηκε κρίνοντάς τη ως χρονοβόρα και επιπλέον του περιορισμού που τυχόν θα δημιουργούσε στο εύρος του δείγματος και συνεπώς στα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Οι τομείς στους οποίους εργάζονται οι εν λόγω συμμετέχοντες είναι ποικίλοι και αφορούν τόσο τον ιδιωτικό όσο και το δημόσιο τομέα ενώ δόθηκε περιθώριο δεκαπέντε ημερών για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε ιδιωτικές εταιρείες όπως “Οι μύλοι Αγίου Γεωργίου”, Μπήτρος Μεταλλουργική, DSV (εταιρεία μεταφορών) καθώς και σε εκπαιδευτικούς και εργαζόμενους στον τουρισμό. Το σύνολο των συμμετεχόντων έφτασε τους 296 ενώ η κατηγορία του δείγματος είναι τυχαία. Τέλος, για την επεξεργασία, ανάλυση και συσχέτιση των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα Jasp 0.15.

5.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Όσον αφορά το ερωτηματολόγιο οι ερωτήσεις καταχωρήθηκαν σε 5 ενότητες, ώστε να κατανεμηθούν κατάλληλα θεματικά και να μην “κουράσουν” τους συμμετέχοντες. Αρχικά, ζητήθηκε η συγκατάθεση των εργαζομένων στο εν λόγω ερωτηματολόγιο με μια ερώτηση κλειστού τύπου (Ναι ή Όχι). Με την αποδοχή αυτή μεταφερόταν στο κύριο σκέλος ξεκινώντας να απαντά στις ερωτήσεις, αλλιώς με τη μη αποδοχή η φόρμα υποβαλλόταν και δε μπορούσε να συμμετάσχει στην έρευνα. Στην αμέσως επόμενη ενότητα, ζητήθηκαν κάποια

δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων συμπεριλαμβανομένων τόσο του φύλου, της ηλικίας, της οικογενειακής κατάστασης όσο και του εκπαιδευτικού επιπέδου. Δευτερευόντως, στην ίδια ενότητα ζητήθηκαν τα συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας, ο τρέχων τομέας απασχόλησης αλλά και τα έτη απασχόλησης στην παρούσα εταιρεία μαζί με τη θέση απασχόλησης. Προχωρώντας στην επόμενη ενότητα, οι εργαζόμενοι είχαν να διαχειριστούν 15 ερωτήσεις που αφορούσαν σε κάποιο προϊστάμενο ή εργοδότη τωρινό ή και παλαιότερο και να δείξουν πόσο συμφωνούν οι διαφωνούν με τις εν λόγω θέσεις σε κλίμακα Likert από το 1 έως και το 5 (όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα). Εν συνεχεία, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 12 ερωτήσεις που αφορούσαν τους ίδιους και είχαν στόχο την καλύτερη κατανόηση συνδιαλλαγής τους με την εταιρεία στην οποία εργάζονται. Η κλίμακα ακολούθησε το 5-βάθμιο μοτίβο τύπου Likert (όπου 1=Καθόλου, 2=Ελαφρώς, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό). Έπειτα, ακολούθησαν ακόμα 12 ερωτήσεις στο ίδιο 5-βάθμιο μοτίβο για τη σχέση εργαζόμενου με τον εργοδότη του. Τέλος, στην έκτη και τελευταία ενότητα 9 ερωτήσεις αποπειράθηκαν να μετρήσουν τη σχέση εργαζόμενου με την επιχείρηση σε μορφή 5-βάθμιας Likert (όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα).

5.2 ΚΛΙΜΑΚΕΣ

5.2.1 ΚΛΙΜΑΚΑ ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για να μετρηθούν οι υποχρεώσεις των εργαζομένων, το είδος ψυχολογικού συμβολαίου που αναπτύσσουν καθώς και οι δείκτες που φανερώνουν πιθανή μετάβαση από το ένα συμβόλαιο σε άλλο είναι αυτή της Denise M. Rousseau (Psychological Contract Inventory, 2008). Ενώ τα είδη του ψυχολογικού συμβολαίου είναι τέσσερα στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν οι υποκλίμακες που αντιστοιχούν στο ισορροπημένο (balanced) και στο μεταβατικό (transitional) είδος ψυχολογικού συμβολαίου. Τα στοιχεία που αφορούν στο ισορροπημένο συμβόλαιο είναι τρία και αντιστοιχούν στην ανάπτυξη καριέρας εντός (Career Development-Internal Market) και εκτός (Career Development-External Market) του οργανισμού και στην υποστήριξη απόδοσης (Performance Support) αποτελούμενα από 12 ερωτήσεις συνολικά. Αντιστοίχως το μεταβατικό συμβόλαιο αποτελείται από 3 στοιχεία: τη διάβρωση (Erosion), την αβεβαιότητα (Uncertainty) και την έλλειψη εμπιστοσύνης (No Trust), καθένα από τα οποία αποτελείται από 4 ερωτήσεις οδηγώντας στο σύνολο των 12 ερωτήσεων. Ενδεικτικά, μερικά από τα

ερωτήματα ήταν τα παρακάτω: “Δύσκολο να προβλέψω τη μελλοντική κατεύθυνση των σχέσεων του/της μαζί μου”, “Απαιτεί περισσότερα από εμένα, ενώ μου δίνει λιγότερα σε αντάλλαγμα”, “Κρατά πληροφορίες από τους υπαλλήλους του/της”, “Παρουσιάζει αλλαγές χωρίς την εμπλοκή των υπαλλήλων”, “Δεν κοινοποιεί σημαντικές πληροφορίες στους εργαζομένους του/της”, “Λειτουργεί σαν να μην εμπιστεύεται τους υπαλλήλους του/της”, “Θα μειώσει τα οφέλη τα επόμενα χρόνια”. Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε 5-βάθμια κλίμακα Likert και όπου 1 αντιστοιχεί σε «Διαφωνώ απόλυτα» και όπου 5 ισούται με «Συμφωνώ απόλυτα».

Η συγκεκριμένη κλίμακα επιλέχθηκε ως συντομότερη αλλά και καταλληλότερη για το σκοπό της εν λόγω έρευνας. Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται αναλυτικά οι μετρήσεις αξιοπιστίας των υποκλιμάκων των στοιχείων του κάθε συμβολαίου ξεχωριστά, (Πίνακες 1 & 2). Παρατηρείται ότι για το ισορροπημένο συμβόλαιο ο δείκτης αξιοπιστίας ανέρχεται σε .86 (Cronbach's alpha) και για τις επιμέρους υποκλίμακες Υποστήριξη απόδοσης (Performance Support)= .82, Ανάπτυξη καριέρας εντός οργανισμού (Career Development-Internal Market)= .87, Ανάπτυξη καριέρας εκτός οργανισμού (Career Development-External Market)= .85 . Σε αυτό το σημείο οφείλουμε να δηλώσουμε ότι μια κλίμακα είναι αξιόπιστη όταν το Cronbach's alpha ισούται ή είναι μεγαλύτερο του .70 . Όσον αφορά το μεταβατικό συμβόλαιο ο δείκτης Cronbach's alpha ισούται με .94 και για τις υποκλίμακες οι δείκτες αξιοπιστίας ανέρχονται σε .88 για τη Διάβρωση (Erosion), .87 για την έλλειψη εμπιστοσύνης (No Trust) και .92 για την αβεβαιότητα (Uncertainty).

Πίνακας 1: Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου

Ανάπτυξη καριέρας εντός οργανισμού (Career Development-Internal Market)	
Εκτίμηση	Cronbach's α
Εκτιμώμενη τιμή	0.870
95% CI κατώτερο όριο	0.844
95% CI ανώτερο όριο	0.891
Ανάπτυξη καριέρας εκτός οργανισμού (Career Development-External Market)	
Εκτίμηση	Cronbach's α
Εκτιμώμενη τιμή	0.853
95% CI κατώτερο όριο	0.824
95% CI ανώτερο όριο	0.877
Υποστήριξη απόδοσης (Performance Support)	
Εκτίμηση	Cronbach's α
Εκτιμώμενη τιμή	0.820
95% CI κατώτερο όριο	0.785
95% CI ανώτερο όριο	0.851
Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο (ΨΣ)	
Εκτίμηση	Cronbach's α
Εκτιμώμενη τιμή	0.864
95% CI κατώτερο όριο	0.840
95% CI ανώτερο όριο	0.885

Πίνακας 2: Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας μεταβατικού ψυχολογικού συμβολαίου

Διάβρωση (Erosion)	
Εκτίμηση	<i>Cronbach's α</i>
Εκτιμώμενη τιμή	0.877
95% CI κατώτερο όριο	0.865
95% CI ανώτερο όριο	0.906
Έλλειψη εμπιστοσύνης (No Trust)	
Εκτίμηση	<i>Cronbach's α</i>
Εκτιμώμενη τιμή	0.872
95% CI κατώτερο όριο	0.848
95% CI ανώτερο όριο	0.893
Αβεβαιότητα (Uncertainty)	
Εκτίμηση	<i>Cronbach's α</i>
Εκτιμώμενη τιμή	0.927
95% CI κατώτερο όριο	0.913
95% CI ανώτερο όριο	0.940
Μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο (ΨΣ)	
Εκτίμηση	<i>Cronbach's α</i>
Εκτιμώμενη τιμή	0.942
95% CI κατώτερο όριο	0.932
95% CI ανώτερο όριο	0.951

5.2.2 ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η κλίμακα του Schmidt (2008) περί τοξικής ηγεσίας (Toxic Leadership Scale) χρησιμοποιήθηκε για να μετρηθεί η παρουσία της στους οργανισμούς. Η συγκεκριμένη κλίμακα δημιουργήθηκε από το Schmidt λαμβάνοντας υπόψιν τα προσωπικά βιώματα των εργαζομένων καθώς και την αντίληψή τους. Σκοπός της κλίμακας είναι να μετρήσει την παρουσία της τοξικής ηγεσίας αλλά και τις συνέπειές της τόσο στα ίδια τα άτομα όσο και στο χώρο εργασίας, αλλά και να δημιουργηθεί ένας εμπειρικός ορισμός της ίδιας. Η κλίμακα που παρουσιάστηκε στη διπλωματική του Schmidt επιχείρησε να αναλύσει τη συμπεριφορά του ηγέτη σύμφωνα με το μοντέλο των πέντε διαστάσεων της τοξικής ηγεσίας. Αυτά είναι η Αυτοπροβολή (Self-Promotion), η Καταχρηστική επίβλεψη (Abusive Supervision), η Απρόβλεπτη συμπεριφορά (Unpredictability), ο Ναρκισσισμός (Narcissism) και η Αυταρχική ηγεσία (Authoritarian Leadership). Το ερωτηματολόγιο περιείχε 30 ερωτήσεις εκ των οποίων στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκαν οι 15 που αφορούν και στη σύντομη εκδοχή (Shortened Version of the Schmidt Toxic Leadership Scale), (2008) που δημοσιοποίησε ο Andrew Schmidt στη διατριβή του με τίτλο “Toxic leadership, job outcomes, and the impact of military development” το 2014. Η διαφορά δεν έγκειται μόνο στην έκταση των ερωτήσεων αλλά και στον τρόπο μέτρησης καθώς στην πρώτη εκδοχή χρησιμοποιήθηκε 6-βάθμια κλίμακα Likert. Έτσι λοιπόν, η συντομότερη κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία για λόγους διευκόλυνσης των συμμετεχόντων ώστε να αποφευχθεί η χρονοβόρα

συμπλήρωσή της, αποτελείται από 15 ερωτήσεις και κάθε υποκλίμακα που αντιστοιχεί και η κάθε διάσταση της τοξικής ηγεσίας αποτελείται από τρεις υποερωτήσεις. Ενδεικτικά, μερικές ερωτήσεις στις οποίες κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες είναι οι ακόλουθες: Ο προϊστάμενος / εργοδότης μου... “Δέχεται τα εύσημα για επιτυχίες που δεν ανήκουν σε εκείνον/η”, “Εκφράζει θυμό στους υφιστάμενους για άγνωστους λόγους”, “Μεταβάλλει συνεχώς το βαθμό της δεκτικότητάς του/της”, “Έχει την προσωπική αίσθηση ότι έχει περισσότερα δικαιώματα”, “Πιστεύει ότι είναι ξεχωριστός/ή”. Οι απαντήσεις είχαν 5 βαθμίδες από το 1 έως και το 5 και όπου 1 ισούται με “Διαφωνώ απόλυτα” και το 5 με “Συμφωνώ απόλυτα”. Ο δείκτης Cronbach’s alpha για την κλίμακα της τοξικής ηγεσίας μας φανερώνει την αξιοπιστία του αφού αγγίζει το .95 και θα τη χαρακτηρίζαμε απόλυτα αξιόπιστη κλίμακα. Για να βεβαιωθούμε για την εξ ολοκλήρου αξιοπιστία της κλίμακας υπολογίστηκε και το Cronbach’s alpha των υποκλιμάκων οι οποίες αποδείχθηκαν εξίσου αξιόπιστες αντιστοίχως. Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε με λεπτομέρειες ότι οι υποκλίμακες Αυτοπροβολή (Self-Promotion)= .80, η Καταχρηστική επίβλεψη (Abusive Supervision)= .80, η Απρόβλεπτη συμπεριφορά (Unpredictability)= .88, ο Ναρκισσισμός (Narcissism)= .94 και η Αυταρχική ηγεσία (Authoritarian Leadership)= .81, (Πίνακας 3). Επιπροσθέτως, τόσο η αρχική όσο και η συντομότερη έκδοση κλίμακας έχουν χρησιμοποιηθεί εκτενώς σε πληθώρα ερευνών γεγονός που προσδίδει στην εγκυρότητά τους.

Πίνακας 3: Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας τοξικής ηγεσίας

Αυτοπροβολή		Καταχρηστική εποπτεία	
Εκτίμηση	Cronbach's α	Εκτίμηση	Cronbach's α
Εκτιμώμενη τιμή	0.797	Εκτιμώμενη τιμή	0.808
95% CI κατώτερο όριο	0.755	95% CI κατώτερο όριο	0.769
95% CI ανώτερο όριο	0.832	95% CI ανώτερο όριο	0.842

Απρόβλεπτη συμπεριφορά		Ναρκισσισμός	
Εκτίμηση	Cronbach's α	Εκτίμηση	Cronbach's α
Εκτιμώμενη τιμή	0.885	Εκτιμώμενη τιμή	0.940
95% CI κατώτερο όριο	0.861	95% CI κατώτερο όριο	0.928
95% CI ανώτερο όριο	0.905	95% CI ανώτερο όριο	0.951

Αυταρχική ηγεσία		Τοξική ηγεσία	
Εκτίμηση	Cronbach's α	Εκτίμηση	Cronbach's α
Εκτιμώμενη τιμή	0.811	Εκτιμώμενη τιμή	0.949
95% CI κατώτερο όριο	0.773	95% CI κατώτερο όριο	0.941
95% CI ανώτερο όριο	0.844	95% CI ανώτερο όριο	0.957

5.2.3 ΚΛΙΜΑΚΑ ΔΙΑΡΡΗΞΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΒΙΑΣΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Προκειμένου να αναλυθεί η σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων αναφορικά με τα αισθήματα διάρρηξης και τελικά παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου καθώς και το ποιοι παράγοντες επηρεάζουν προς αυτή την κατεύθυνση κρίθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί η κλίμακα των S. Robinson, E. Morrison που δημοσιεύτηκε στην έρευνά τους με τίτλο “The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study” το 2000. Η κλίμακα αποτελείται από 9 ερωτήσεις εκ των οποίων οι πρώτες τρεις είναι ανεστραμμένες. Στο σημείο αυτό κρίνεται αναγκαίο να αναφερθεί ότι οι πρώτες πέντε ερωτήσεις αφορούν στη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου ενώ οι επόμενες τέσσερις στην παραβίαση αυτού. Ενδεικτικά, παρουσιάζονται κάποιες από τις ερωτήσεις που απαντήθηκαν από τους εργαζόμενους: “Σχεδόν όλες οι υποσχέσεις που έδωσε ο εργοδότης μου κατά την διάρκεια της πρόσληψης έχουν τηρηθεί μέχρι στιγμής”, “Δεν έχω λάβει όλα όσα μου υποσχέθηκαν σε αντάλλαγμα για τις συνεισφορές μου”, “Νιώθω πολύ θυμωμένος/η απέναντι στον/ην οργανισμό/επιχείρησή μου”, “Πιστεύω ότι ο/η οργανισμός/επιχείρησή μου παραβίασε το συμβόλαιο μεταξύ μας”, “Μέχρι στιγμής, ο εργοδότης μου έχει κάνει εξαιρετική δουλειά όσον αφορά την εκπλήρωση των υποσχέσεων του προς εμένα”, “Νιώθω εξαιρετικά εκνευρισμένος/η και απογοητευμένος/η από το πώς μου έχει φερθεί ο οργανισμός/η επιχείρησή μου”.

Όπως και στις προηγούμενες κλίμακες έτσι και εδώ χρησιμοποιήθηκε 5-βάθμια κλίμακα Likert όπου το 1 ισούται με «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 με «Συμφωνώ απόλυτα». Η εγκυρότητα της κλίμακας αποδεικνύεται από τον εξαιρετικά υψηλό δείκτη αξιοπιστίας που ανέρχεται στο .90 (Cronbach's alpha) όσον αφορά τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου και στο .95 όσον αφορά την παραβίαση αυτού. Η συγκεκριμένη κλίμακα επιλέχθηκε εξαιτίας του σύντομου περιεχομένου της καθώς και της σχετικότητας του περιεχομένου της αναφορικά με τους σκοπούς της παρούσας έρευνας. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικότερα οι δείκτες αξιοπιστίας, (Πίνακας 4).

Πίνακας 4: Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας διάρρηξης και παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου

Διάρρηξη ΨΣ	
Εκτίμηση	Cronbach's α
Εκτιμώμενη τιμή	0.900
95% CI κατώτερο όριο	0.880
95% CI ανώτερο όριο	0.917

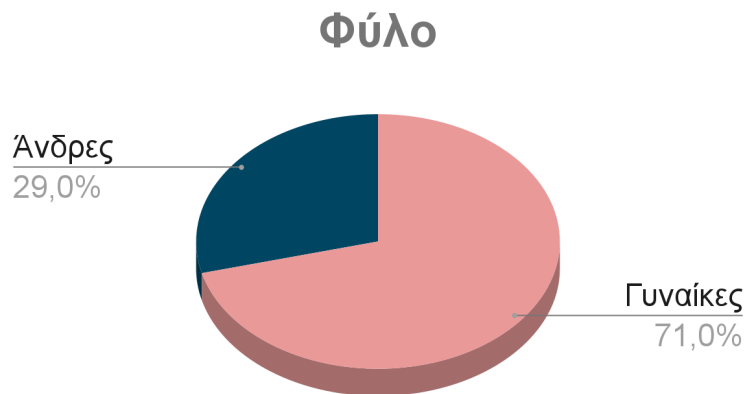
Παραβίαση ΨΣ	
Εκτίμηση	Cronbach's α
Εκτιμώμενη τιμή	0.951
95% CI κατώτερο όριο	0.941
95% CI ανώτερο όριο	0.959

6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

Το δείγμα του ερωτηματολογίου προέκυψε από τη συλλογή των τελικών απαντήσεων που ανήλθε στις 296. Από το τελικό δείγμα των συμμετεχόντων το 71% ήταν γυναίκες ενώ το ποσοστό των ανδρών ανήλθε στο 29%, (Διάγραμμα 1).

Διάγραμμα 1: Φύλο συμμετεχόντων



Όσον αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων, παρατηρήθηκε ότι ο νεότερος συμμετέχων ήταν 20 ετών ενώ ο γηραιότερος 63 ετών. Παράλληλα, ο μέσος όρος ήταν τα 36 έτη κάτι το οποίο προκύπτει από το $M.O=36.081$. Τα στοιχεία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα, (Πίνακας 5):

Πίνακας 5: Περιγραφικά ηλικία Συμμετεχόντων

Ηλικία	
Έγκυρα	296
Άκυρα	0
M.O	36.081
Τυπική απόκλιση	9.754
Ελάχιστη τιμή	20.000
Μέγιστη τιμή	63.000

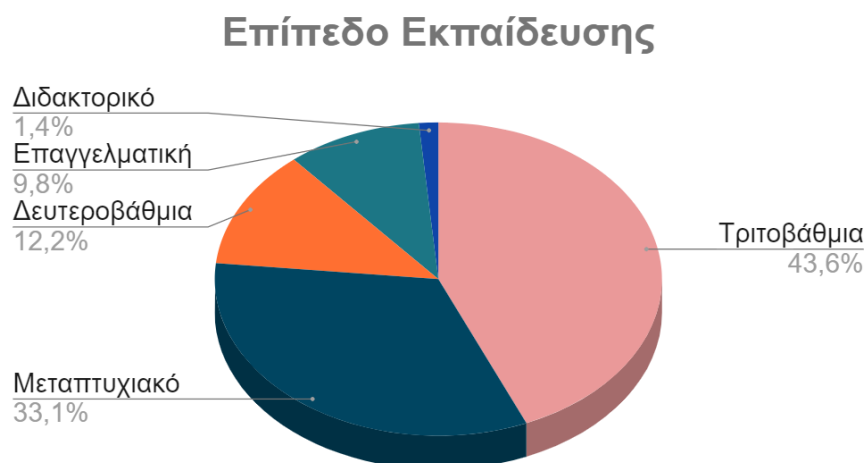
Ταυτόχρονα, αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων παρατηρήθηκε ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είναι οι έγγαμοι σε ποσοστό 34,8%, ακολουθούν οι άγαμοι με ποσοστό 33,8%. Το 23,6% δηλώνει σε σχέση και το υπόλοιπο 7,8 διαζευγμένοι, (Διάγραμμα 2).

Διάγραμμα 2: Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων



Το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων καθώς και η συνολική εργασιακή εμπειρία ήταν επίσης ερωτήματα που έπρεπε να απαντηθούν από τους συμμετέχοντες. Το μεγαλύτερο ποσοστό και πιο συγκεκριμένα το 43,6% δήλωσε ότι έχει ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ακολούθησε η ολοκλήρωση μεταπτυχιακού σε ποσοστό 33,1%, ενώ σε μικρότερα ποσοστά 12,2% η ολοκλήρωση δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, σχεδόν 10% η ολοκλήρωση επαγγελματικής εκπαίδευσης και τέλος μόλις το 1,4 δήλωσε πως έχει κάνει διδακτορικό, (Διάγραμμα 3).

Διάγραμμα 3: Εκπαιδευτικό επίπεδο συμμετεχόντων



Από το συνολικό δείγμα παρατηρήθηκε ότι η συνολική εμπειρία των συμμετεχόντων κυμάνθηκε από 1 έτος έως και 41 χρόνια εμπειρίας, ενώ ο μέσος όρος ήταν τα 13 χρόνια (Μ.Ο=13), (Πίνακας 6).

Πίνακας 6: Περιγραφικά συνολική εργασιακή εμπειρία

Εργασιακή εμπειρία	
Έγκυρα	296
Άκυρα	0
Μ.Ο	13.015
Τυπική απόκλιση	9.580
Ελάχιστη τιμή	1.000
Μέγιστη τιμή	41.000

6.2 ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Εκτός από τη συνολική εργασιακή τους εμπειρία οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν και σε ερωτήσεις που αφορούσαν την παρούσα εργασιακή τους κατάσταση. Πιο συγκεκριμένα, να αναφέρουν τον τρέχοντα τομέα απασχόλησής τους, τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία του εν λόγω οργανισμού καθώς και το χρονικό διάστημα που απασχολούνται σε αυτόν. Αναφορικά με τον κλάδο απασχόλησης, το 24% δήλωσε κάποιον άλλον τομέα από τους δοθέντες κλάδους απασχόλησης. Ο κλάδος των Πωλήσεων και της Εξυπηρέτησης Πελατών ανήλθε στο 18,2%, ακολούθησε ο κλάδος της εκπαίδευσης με 13,9%, ενώ το 12,2% εργάζεται στον τομέα του Τουρισμού και της Εστίασης. Έπειτα, το 8,1% κάλυψε ο τομέας των Χρηματοοικονομικών/Τραπεζικός Τομέας/Ασφαλιστικός Τομέας. Ακολούθως, ο τομέας της Υγείας με 7,8%, ενώ ισόποσα κυμάνθηκαν οι κλάδοι της Πληροφορικής και του Engineering με ποσοστό 6,1%. Τέλος, τα Νομικά κάλυψαν το 3,7% του συνολικού δείγματος, (Διάγραμμα 4).

Διάγραμμα 4: Τρέχων τομέας απασχόλησης συμμετεχόντων



Η ερώτηση που αφορούσε στα χρόνια απασχόλησης των συμμετεχόντων στον οργανισμό που εργάζονται αυτή την περίοδο παρουσίασε ένα εύρος τιμών από 0 -γεγονός που σημαίνει ότι εργάζονται λιγότερο από ένα έτος- έως 40 έτη. Ο μέσος όρος εργασίας ήταν τα 6,5 χρόνια περίπου (Μ.Ο=6.6) όπως παρουσιάζεται παρακάτω, (Πίνακας 7). Είναι αξιοσημείωτο ότι ο τομέας που παρουσίασε την μεγαλύτερη παραμονή στην παρούσα εργασία είναι αυτός της Εκπαίδευσης με μέσο όρο παραμονής τα 7,5 χρόνια, ενώ ο μικρότερος μέσος όρος παραμονής είναι με διαφορά στον τομέα του Τουρισμού/Εστίασης και φτάνει μόλις τα 3 χρόνια.

Πίνακας 7: Περιγραφικά έτη εμπειρίας στην παρούσα εργασία

Έτη στον οργανισμό	
Έγκυρα	296
Άκυρα	0
Μ.Ο	6.611
Τυπική απόκλιση	7.533
Ελάχιστη τιμή	1.000
Μέγιστη τιμή	40.000

Στα πλαίσια της παρούσα έρευνας τέθηκε μια ακόμη ερώτηση στους συμμετέχοντες αναφορικά με τη θέση ιεραρχίας που κατέχουν στον οργανισμό που εργάζονται. Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος σε ποσοστό 65,9% δηλώνουν υπάλληλοι. Ακολούθως, το 21,3% ήταν μεσαίο στέλεχος ενώ το 10,1% ανώτερο στέλεχος. Τέλος, μόλις το 2,7% αφορούσε σε κατώτερα στελέχη, (Διάγραμμα 5).

Διάγραμμα 5: Θέση συμμετεχόντων στην ιεραρχία της επιχείρησης



6.3 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

Μια ακόμη ενότητα του ερωτηματολογίου συγκαταλεγόταν από 24 ερωτήσεις οι οποίες αφορούσαν την αντίληψη που έχουν διαμορφώσει οι εργαζόμενοι αναφορικά με την εργασία τους. Οι απαντήσεις έπρεπε να δοθούν σε 5-βάθμια κλίμακα Likert και κλιμακώνονταν από το 1 έως και το 5. Όπου 1 ισούταν με “Διαφωνώ απόλυτα” έως και το 5 που ισούταν με “Συμφωνώ απόλυτα”. Στόχος ήταν να διαφανεί το είδος της δέσμευσης-σχέσης που είχαν δημιουργήσει με την εκάστοτε επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Οι ερωτήσεις που κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες ανταποκρίνονταν στο ισορροπημένο (balanced) και στο μεταβατικό (transactional) συμβόλαιο. Αυτό που παρατηρήθηκε ήταν ότι τείνουν να συνάπτουν περισσότερα ισορροπημένα (balanced) συμβόλαια έναντι των μεταβατικών (transactional) (M.O=3.50 έναντι M.O=2.86), (Πίνακας 8).

Πίνακας 8: Περιγραφικοί δείκτες ψυχολογικού συμβολαίου

	Ισορροπημένο ΨΣ	Μεταβατικό ΨΣ
Έγκυρα	296	296
Άκυρα	0	0
M.O	3.501	2.850
Τυπική Απόκλιση	0.781	1.097
Ελάχιστη Τιμή	1.000	1.000
Μέγιστη Τιμή	4.920	5.000

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

A. Φύλο

Μελετώντας το δείγμα με γνώμονα το φύλο διαπιστώθηκε ότι και τα δύο φύλα τείνουν να δημιουργούν εμφανώς περισσότερο ισορροπημένα συμβόλαια σε σημαντικό βαθμό. Ελάχιστο προβάδισμα για το γυναικείο φύλο έναντι των ανδρών στο ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο (balanced psychological contract) που αποτελεί ένα κράμα του συναλλακτικού και σχεσιακού τύπου συμβολαίου και βασίζεται στην ισορροπία μεταξύ υποχρεώσεων και ανταμοιβών (M.O=3.57 και 3.46 για γυναίκες και άνδρες αντίστοιχα). Τα μεταβατικά συμβόλαια (transitional psychological contracts) συνάπτονται σε μικρότερο βαθμό και από τα δύο φύλα με μέσο όρο κάτω του μετρίου (M.O= 2.87 για γυναίκες & 2.8 για άνδρες αντίστοιχα), (Πίνακας 9).

Πίνακας 9: Περιγραφικά ψυχολογικού συμβολαίου σε σχέση με το φύλο

	Ισορροπημένο ΨΣ		Μεταβατικό ΨΣ	
	Θ	Α	Θ	Α
Έγκυρα	210	86	210	86
Άκυρα	0	0	0	0
M.O	3.517	3.460	2.872	2.797
Τυπική Απόκλιση	0.769	0.812	1.139	0.990
Ελάχιστη Τιμή	1.000	1.000	1.000	1.000
Μέγιστη Τιμή	4.920	4.920	5.000	4.920

B. Οικογενειακή Κατάσταση

Αυτό που διαπιστώθηκε αναλύοντας το ψυχολογικό συμβόλαιο με γνώμονα την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, είναι πως σταθερά το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο (balanced psychological contract) προπορεύεται σημαντικά. Κυριάρχησαν οι συμμετέχοντες που δηλώνουν σε σχέση, με μέσο όρο σημαντικά άνω του μετρίου (M.O=3.63). Αμέσως μετά, οι παντρεμένοι συμμετέχοντες έδειξαν να συνάπτουν το συγκεκριμένο τύπο ψυχολογικού συμβολαίου ενώ οι διαζευγμένοι ακολούθησαν με ελάχιστη διαφορά (M.O=3.41 & M.O=3.40 αντίστοιχα). Τέλος, οι άγαμοι συμμετέχοντες έπονται όλων των προαναφερθέντων με μέσο όρο M.O=2.75. Όσον αφορά το μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο (transitional psychological contract) όλα οι μορφές οικογενειακής κατάστασης βρίσκονται κάτω του μετρίου, όπου τα ηνία κατέχουν όσοι δηλώνουν σε σχέση αλλά και οι παντρεμένοι (M.O=2.96 & M.O=2.92 αντίστοιχα). Τον μικρότερο μέσο όρο αναφορικά με εν λόγω ψυχολογικό συμβόλαιο συγκέντρωσαν οι διαζευγμένοι, (Πίνακας 10).

Πίνακας 10: Τύπος ψυχολογικού συμβολαίου και οικογενειακή κατάσταση

	Ισορροπημένο ΨΣ				Μεταβατικό ΨΣ			
	Διαζευγμένος/η	Σε σχέση	Έγγαμος/η	Άγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Σε σχέση	Έγγαμος/η	Άγαμος/η
Έγκυρα	23	70	103	100	23	70	103	100
Άκυρα	0	0	0	0	0	0	0	0
M.O	3.406	3.632	3.414	2.750	2.700	2.963	2.918	2.735
Τυπική Απόκλιση	0.759	0.763	0.835	1.039	1.023	0.974	1.210	1.072
Ελάχιστη Τιμή	1.920	1.500	1.000	1.000	1.000	1.080	1.000	1.000
Μέγιστη Τιμή	4.420	4.830	4.750	4.920	4.920	4.750	5.000	4.920

Γ. Επίπεδο εκπαίδευσης

Συσχετίζοντας τα δύο είδη του ψυχολογικού συμβολαίου με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων, το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο (balanced psychological contract) τείνει να κυριαρχεί και πάλι. Παρατηρήθηκε ότι οι κάτοχοι διδακτορικού συνάπτουν ισορροπημένα συμβόλαια σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό (M.O=3.92), ενώ ακολουθούν οι

κάτοχοι μεταπτυχιακού (M.O=3.62), πολύ κοντά βρίσκονται οι κάτοχοι επαγγελματικής κατάρτισης και οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (M.O=3.48 & M.O=3.43) ενώ όσοι έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (M.O=3.36). Αξιοσημείωτο είναι ότι όλοι οι μέσοι όροι βρίσκονται άνω του μετρίου. Αναφορικά με το μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο (transitional psychological contract) οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου τείνουν να υιοθετούν πρωτίστως το εν λόγω συμβόλαιο με μέσο όρο μέτριας σημαντικότητας (M.O=3.14). Ακολούθησαν όσοι ολοκλήρωσαν επαγγελματική εκπαίδευση και τη δευτεροβάθμια (M.O=3.13 & 3.09 αντίστοιχα). Ο μέσος όρος των κατόχων μεταπτυχιακού και όσων ολοκλήρωσαν την τριτοβάθμια βρίσκεται σε σχετικά χαμηλά επίπεδα (M.O= 2.80 & 2.74), (Πίνακας 11). Θα μπορούσε να υποθέσει κανείς πως οι μέτριας έντασης μέσοι όροι που αφορούν στην σύναψη του μεταβατικού ψυχολογικού συμβολαίου που σχηματίζει ο κάθε εργαζόμενος μοιάζει να εξαρτάται από την ταραχώδη κατάσταση που επέβαλε ο κορονοϊός. Ωστόσο κάτι τέτοιο δεν θα μπορούσε να ισχύει κατ' αποκλειστικότητα, καθώς το ψυχολογικό συμβόλαιο διαμορφώνεται από πολλούς παράγοντες, όπως π.χ. την ιδιοσυγκρασία, τους στόχους και τα ερεθίσματα του κάθε ατόμου. Παρ' όλα αυτά, όπως ειπώθηκε στο θεωρητικό μέρος της έρευνας, το μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο (transitional psychological contract) διέπεται από συναισθήματα αβεβαιότητας και δυσπιστίας μεταξύ της σχέσης εργαζομένου και εργοδότη.

Πίνακας 11: Ψυχολογικό συμβόλαιο και επίπεδο εκπαίδευσης

Ισορροπημένο ΨΣ					
	Επαγ. Εκπαιδ.	Τριτοβάθμια	Δευτεροβάθμια	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό
Έγκυρα	29	129	36	98	4
Άκυρα	0	0	0	0	0
M.O	3.482	3.437	3.359	3.625	3.917
Τυπική απόκλιση	0.817	0.763	0.881	0.758	0.312
Ελάχιστη τιμή	1.750	1.000	1.000	1.500	3.500
Μέγιστη τιμή	4.830	4.920	4.750	4.920	4.250
Μεταβατικό ΨΣ					
	Επαγ. Εκπαιδ.	Τριτοβάθμια	Δευτεροβάθμια	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό
Έγκυρα	29	129	36	98	4
Άκυρα	0	0	0	0	0
M.O	3.133	2.743	3.088	2.808	3.145
Τυπική απόκλιση	1.319	1.032	1.150	1.082	1.081
Ελάχιστη τιμή	1.000	1.000	1.000	1.000	1.750
Μέγιστη τιμή	5.000	4.920	4.830	5.000	4.000

6.3.2 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ & ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η σχέση της θέσης στην ιεραρχία της επιχείρησης αναφορικά με τη σύναψη ψυχολογικού συμβολαίου έδειξε να παίζει καθοριστικό ρόλο ως προς το είδος αυτού. Όπως διαφαίνεται και παρακάτω οι μεγαλύτεροι μέσοι όροι συγκεντρώθηκαν στο ισορροπημένο ψυχολογικό

συμβόλαιο (balanced psychological contract) αφήνοντας με διαφορά πίσω το μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο (transitional psychological contract). Τα κατώτερα στελέχη παρ όλα αυτά παρατηρήθηκε πως συγκέντρωσαν τους υψηλότερους μέσους όρους και στους δύο τύπους ψυχολογικών συμβολαίων. Αξιοσημείωτο είναι πως στο ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο ο μέσος όρος άγγιξε το 4 (M.O=3.9 & 3.35 αντίστοιχα) για τα κατώτερα στελέχη. Μέτριας σημαντικότητας και άνω ήταν οι μέσοι όροι που ακολούθησαν και για τους υπαλλήλους (M.O=3.50), τα μεσαία στελέχη (M.O=3.49) και τέλος τα ανώτερα στελέχη με μέσο όρο 3.40. Παράλληλα, όσον αφορά τη σύναψη μεταβατικού ψυχολογικού συμβολαίου (transitional psychological contract) δε φάνηκε να στηρίζεται ιδιαίτερα από τους συμμετέχοντες κατά γενική ομολογία (εξαιρέση αποτελούν τα κατώτερα στελέχη). Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως οι συμμετέχοντες δεν ενστερνίζονται στο μεγαλύτερο σύνολό τους τη θεωρία που διέπει το μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο, (Πίνακας 12).

Πίνακας 12: Ψυχολογικό συμβόλαιο και θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης

Ισορροπημένο ΨΣ				
	Υπάλληλος	Κατώτερο στέλεχος	Μεσαίο στέλεχος	Ανώτερο στέλεχος
Έγκυρα	195	8	63	30
Άκυρα	0	0	0	0
M.O	3.504	3.906	3.492	3.392
Τυπική απόκλιση	0.765	0.390	0.733	1.024
Ελάχιστη τιμή	1.250	3.250	1.920	1.000
Μέγιστη τιμή	4.920	4.500	4.920	4.830
Μεταβατικό ΨΣ				
	Υπάλληλος	Κατώτερο στέλεχος	Μεσαίο στέλεχος	Ανώτερο στέλεχος
Έγκυρα	195	8	63	30
Άκυρα	0	0	0	0
M.O	2.889	3.355	2.719	2.739
Τυπική απόκλιση	1.111	0.627	1.025	1.228
Ελάχιστη τιμή	1.000	2.500	1.000	1.000
Μέγιστη τιμή	5.000	4.250	5.000	4.920

6.4 ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Σε προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκε ότι οι ερωτήσεις που αφορούσαν στη μέτρηση της τοξικής ηγεσίας ήταν 15 ερωτήσεις κλίμακας. Χρησιμοποιήθηκε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5 τα οποία κλιμακώνονταν αντιστοίχως από το “Διαφωνώ απόλυτα” ως το “Συμφωνώ απόλυτα”. Μέσα από το δείγμα των συμμετεχόντων διαπιστώθηκαν τόσο η ύπαρξη της τοξικότητας όσο και ο βαθμός που οι συμμετέχοντες βίωσαν τοξικές συμπεριφορές.

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων διαπιστώθηκε ότι οι τοξικές συμπεριφορές είναι γεγονός μέτριου και μικρού μεγέθους στους οργανισμούς με ένα μέσο όρο άνω του μετρίου μεγέθους (M.O=2.734). Επίσης, εξάγουμε το συμπέρασμα ότι οι υποκλίμακες του Ναρκισσισμού (Narcissism) και της Αυταρχικής Ηγεσίας (Authoritarian Leadership) είναι αυτές που συγκεντρώνουν υψηλότερες τιμές της τάξεως του M.O=3.059 και M.O=2.796 αντίστοιχα, (Πίνακας 13).

Πίνακας 13: Παρουσία τοξικής ηγεσίας στους οργανισμούς

	Τοξική ηγεσία	Αυτοπροβολή	Καταχρηστική Εποπτεία	Απρόβλεπτη συμπεριφορά	Ναρκισσισμός	Αυταρχική ηγεσία
Έγκυρα	296	296	296	296	296	296
Άκυρα	0	0	0	0	0	0
M.O	2.734	2.599	2.528	2.689	3.059	2.796
Τυπική απόκλιση	1.027	1.126	1.108	1.218	1.362	1.084
Ελάχιστη τιμή	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Μέγιστη τιμή	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

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

Προκειμένου να διαπιστωθεί αν οι συμμετέχοντες έχουν βιώσει τοξική συμπεριφορά από τους ανωτέρους τους κρίθηκε απαραίτητη μια εις βάθος μελέτη των δεδομένων τα οποία συλλέχθηκαν από το ερωτηματολόγιο που αφορά στη μεταβλητή της τοξικής ηγεσίας σε συνδυασμό με δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως είναι το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης.

A. Φύλο

Ξεκινώντας από το φύλο των εργαζομένων διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες αλλά και οι άνδρες έχουν βιώσει σε μέτριο επίπεδο τοξική συμπεριφορά δίνοντας το προβάδισμα στις γυναίκες με M.O=2.78 έναντι M.O=2.61 των ανδρών. Τα αποτελέσματα των υποκλιμάκων κινήθηκαν σε παρόμοια πορεία. Όσον αφορά την προώθηση του εαυτού (self-promotion), την καταχρηστική εποπτεία (abusive supervision) και την απρόβλεπτη συμπεριφορά (unpredictability), οι γυναίκες φάνηκε ότι έχουν έρθει περισσότερο αντιμέτωπες με τέτοιου είδους συμπεριφορές συγκριτικά με τους άντρες. Οι υποκλίμακες που συγκέντρωσαν τους μεγαλύτερους μέσους όρους είναι αυτοί του ναρκισσισμού (narcissism) και της αυταρχικής ηγεσίας (authoritarian leadership). Το αξιοσημείωτο είναι ότι οι άντρες φάνηκε να έχουν έρθει ελαφρώς περισσότερο αντιμέτωποι με ηγέτες που παρουσιάζουν στοιχεία αυταρχικής συμπεριφοράς με M.O=2.82 έναντι των γυναικών M.O=2.78, (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Πίνακας 15).

B. Εκπαίδευση

Μελετώντας το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων και την αντίληψή τους περί τοξικής ηγεσίας εξήχθη το συμπέρασμα ότι σε γενικό πλαίσιο τα αποτελέσματα είναι μέτριας σημαντικότητας ($M.O < 3$). Σύμφωνα λοιπόν με το δείγμα, τα άτομα που έχουν βιώσει εμπειρίες σχετικές με τοξικότητα είναι αυτά τα οποία έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση ($M.O = 2.82$). Ακολούθησαν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος με $M.O = 2.75$ και ελαφρώς πιο κάτω όσοι έχουν ολοκληρώσει την τριτοβάθμια με $M.O = 2.73$. Λιγότερη έως καθόλου εμπειρία με τοξικές συμπεριφορές έδειξαν αν έχουν οι κάτοχοι διδακτορικού $M.O = 2.61$ και οι ληφθέντες επαγγελματικής εκπαίδευσης $M.O = 2.60$. Αξιοσημείωτο είναι, ότι στις υποκλίμακες της τοξικής ηγεσίας που συγκέντρωσαν τους μεγαλύτερους μέσους όρους, το οποίο με τη σειρά του αντικατοπτρίζει ότι οι συμπεριφορές γίνονται πιο αντιληπτές από τους εργαζόμενους, ήταν η αυταρχική ηγεσία (authoritarian leadership) με μέγιστο $M.O = 3.16$ για τους κατόχους διδακτορικού και ο ναρκισσισμός (narcissism) με μέγιστο $M.O = 3.14$ για τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου. Ακολούθησε η υποκλίμακα με ηγέτες που προωθούν αποκλειστικά το εαυτό τους (self-promotion) με μέγιστο $M.O = 2.83$ για όσους έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Ενώ, όσον αφορά την καταχρηστική εποπτεία (abusive supervision) και την απρόβλεπτη συμπεριφορά (unpredictability), ο μεγαλύτερος μέσος όρος εντοπίστηκε σε αυτούς που έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια και και κατέχουν βασικό τίτλο σπουδών. Τη μικρότερη επαφή με ηγέτες που επιδεικνύουν απρόβλεπτη συμπεριφορά (unpredictability) είχαν οι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου οι οποίοι σημείωσαν το μικρότερο μέσο όρο σε ό,τι αφορά στην τοξική ηγεσία σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης ($M.O = 2.24$), (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Πίνακας 16).

6.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Αφού αναλύθηκαν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων ακολούθησαν τα εργασιακά δεδομένα ώστε να διαπιστωθεί αν υπάρχει συσχέτιση της τοξικής συμπεριφοράς αναλογικά με τη θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι στην ιεραρχία της επιχείρησης καθώς και τον τομέα απασχόλησης.

A. Θέση στην ιεραρχία

Έχοντας συλλέξει τα δεδομένα των συμμετεχόντων αυτοί που βίωσαν με διαφορά μάλιστα περισσότερο την τοξική συμπεριφορά των αφεντικών τους ήταν τα κατώτερα στελέχη μιας επιχείρησης. Συγκέντρωσαν (σ.σ τα κατώτερα στελέχη) το μεγαλύτερο μέσο όρο αυτόν του $M.O = 3.42$ αφήνοντας πίσω τα ανώτερα στελέχη και τους υπαλλήλους με $M.O = 2.77$ και $M.O = 2.75$ αντίστοιχα. Όσον αφορά τις υποκλίμακες της τοξικής ηγεσίας και εκεί ανεξαιρέτως

τα κατώτερα στελέχη πρωταγωνίστησαν. Η αυτό-προώθηση (self-promotion), όσο και η καταχρηστική εποπτεία διέγραψαν τους ίδιους μέσους όρους (abusive supervision) με $M.O=3.08$. Ακολούθως, με την απρόβλεπτη συμπεριφορά (unpredictability) φάνηκε να έχουν έρθει περισσότερο αντιμέτωπα τα κατώτερα στελέχη. Συνέχεια είχε η αυταρχική ηγεσία (authoritarian leadership) με $M.O=3.29$ ενώ χαρακτηριστικά ο ναρκισσισμός (narcissism) ως συμπεριφορά που έχουν βιώσει από τα αφεντικά τους αναφέρθηκε σε μεγαλύτερο βαθμό από κάθε άλλη υποκλίμακα φτάνοντας το συντριπτικό μέσο όρο $M.O=3.96$ από τα κατώτερα στελέχη, ακολούθησαν οι υπάλληλοι και τα ανώτερα στελέχη με μέσο όρο άνω του μετρίου ($M.O=3.08$ & $M.O=3.05$ αντίστοιχα). Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι τα μεσαία στελέχη ανέφεραν σε ελάχιστο βαθμό τοξικές συμπεριφορές διέγραψαν τους μικρότερους μέσους όρους τόσο συνολικά όσο και ειδικότερα στις υποκλίμακες τοξικών συμπεριφορών ($M.O=2.57, 2.44, 2.34, 2.72, 2.85$ αντίστοιχα όπως έχουν αναφερθεί τα άνωθεν στοιχεία), (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Πίνακας 17).

B. Τομέας απασχόλησης

Συλλέγοντας τα στοιχεία διαπιστώθηκε ότι περισσότερα περιστατικά τοξικής συμπεριφοράς παρουσιάζονται στον τομέα του Νομικού εργασιακού περιβάλλοντος ξεπερνώντας αρκετά έναν μέτριο μέσο όρο ($M.O=3.57$). Ακολούθησε, ο τομέας της Υγείας με μέσο όρο $M.O=2.90$, ο τομέας των πωλήσεων με $M.O=2.79$ με μικρή διαφορά αυτόν των Χρηματοοικονομικών ($M.O=2.74$). Ενώ δεν έμειναν ανεπηρέαστοι οι κλάδοι της Πληροφορικής, της Μηχανολογίας και του Τουρισμού ($M.O=2.69$ & $M.O=2.62$ αντίστοιχα). Ο τομέας που δεν παρουσίασε ιδιαίτερα τοξικές συμπεριφορές ήταν αυτός της εκπαίδευσης με κάτω του μετρίου μέσο όρο ($M.O=2.47$). Πιο συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά εκείνα που αναφέρθηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους εργαζόμενους ως αρνητικά ήταν στο τομέα της Νομικής. Ενδεικτικά, η αυτό-προώθηση (self-promotion) και η αυταρχική ηγεσία (authoritarian leadership) ($M.O=3.66$), η απρόβλεπτη συμπεριφορά (unpredictability), ($M.O=3.48$) και τέλος ο ναρκισσισμός (narcissism) με το μεγαλύτερο με διαφορά μέσο όρο ($M.O=4.06$) από όλους τους επαγγελματικούς κλάδους. Υψηλή βαθμολογία παρατηρήθηκε στις ίδιες υποκλίμακες και στον τομέα της Υγείας ($M.O=2.82, M.O=3.00, M.O=2.75, M.O=3.42$ αντίστοιχα). Οι συμμετέχοντες έχουν κυρίως αντιμετωπίσει ναρκισσιστικές συμπεριφορές αλλά και αυταρχισμό εκτός των προαναφερθέντων κλάδων και σε αυτούς της Πληροφορικής, Μηχανολογίας και των Χρηματοοικονομικών (narcissism- $M.O=3.15$ και authoritarian leadership- $M.O=2.87, 2.76$ αντίστοιχα). Σχετικά με τα δεδομένα που συλλέχθηκαν παρατηρήθηκαν επίσης αρκετά υψηλά ποσοστά ναρκισσισμού και αυταρχικής συμπεριφοράς σε τομέα αδιευκρίνιστο (τομέας που δεν ανταποκρινόταν στις δοθείσες επιλογές). Δεν αποτέλεσαν ωστόσο έκπληξη τα υψηλά ποσοστά τοξικών συμπεριφορών

στον τομέα της Υγείας, ο οποίος επλήγη βαθύτατα την περίοδο του κορονοϊού όπου και μοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια, (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Πίνακας 18).

6.5 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Για τη συσχέτιση των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Jasp 0.15. Αφού συλλέχθηκαν όλες οι απαντήσεις από τα ερωτηματολόγια, στη συνέχεια περάστηκαν στο εν λόγω πρόγραμμα κατηγοριοποιημένες, ώστε να ελεγχθεί η συσχέτιση των μεταβλητών που αρχικά επιχειρήθηκε να ελεγχθούν. Κατόπιν της ανάλυσης, τα αποτελέσματα μας έδειξαν την ξεκάθαρη συσχέτιση του μεταβατικού συμβολαίου με συμπεριφορές τοξικών ηγετών. Καθώς αναφέρθηκε στο θεωρητικό μέρος το μεταβατικό συμβόλαιο δεν έχει συγκεκριμένη διάρκεια και χαρακτηρίζεται κυρίως από αβεβαιότητα, ασάφεια, αστάθεια και υψηλό κίνδυνο απολύσεων (εξαιτίας μεταβατικών αλλαγών που το διέπουν). Συνυπολογίζοντας το γεγονός ότι ένας τοξικός ηγέτης εκμεταλλεύεται, εκτός των άλλων, τέτοιου είδους περιβάλλοντα κρίσεων και οργανωσιακών αλλαγών και επηρεάζουν σε πολύ σημαντικό βαθμό τους εργαζόμενους τους δεν προκαλεί έκπληξη η μεγάλη συσχέτιση των δύο αυτών μεταβλητών. Από την άλλη πλευρά, αυτό δε σημαίνει πως στην ύπαρξη ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου δεν παρατηρούνται εξίσου σημαντικές συσχετίσεις σε κάποιες από τις υποκλίμακες της τοξικής ηγεσίας. Ωστόσο, επειδή ακριβώς στο ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο επικρατούν η υψηλή ενσωμάτωση, η συνεχής ανάπτυξη και η αμοιβαία υποστήριξη σε ένα μακροπρόθεσμο πλαίσιο η όποια τοξική συμπεριφορά κρίνεται δύσκολο να ευδοκιμήσει παρά την πιθανή ύπαρξή της.

Ταυτόχρονα για τη σύναψη ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου φάνηκε ότι δεν παίζει κανένα ουσιαστικό ρόλο ούτε η ηλικία, ούτε η συνολική εργασιακή εμπειρία αλλά ούτε και τα χρόνια παραμονής στην παρούσα επιχείρηση γεγονός το οποίο αποδεικνύεται από την έντονη αρνητική συσχέτιση των μεταβλητών. Από την άλλη πλευρά, το φύλο και η θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης φάνηκε να μην επηρεάζουν στο ελάχιστο τόσο στην σύναψη του ισορροπημένου όσο και του μεταβατικού συμβολαίου.

Μια ακόμη πολύ σημαντική συσχέτιση μεταβλητών φάνηκε αυτή της διάρρηξης και της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου τόσο με την ίδια την κλίμακα της τοξικής ηγεσίας όσο και με τις υποκλίμακες της σε πολύ σημαντικό βαθμό. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι που βιώνουν όποιας μορφής τοξική ηγεσία στο εργασιακό τους περιβάλλον τείνουν να νιώθουν ότι οι αρχικές απαιτήσεις και υποχρεώσεις δεν τηρήθηκαν από το άλλο μέρος οδηγώντας τον εργαζόμενο να αισθάνεται προδομένος από την εν λόγω σχέση. Έτσι τείνουν

να παραβιάζουν την αρχική συμφωνία με τον εργοδότη και να ψάχνουν εκ νεου εργασία από τη στιγμή που δεν νιώθουν ότι εκτιμάται η συνεισφορά τους αλλά και τα όσα συμφωνήθηκαν εξ αρχής δεν τηρήθηκαν.

Τέλος, δεν προκαλεί καμία εντύπωση το γεγονός ότι το μεταβατικό συμβόλαιο οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια στη διάρρηξη και την παραβίαση αυτού, καθώς όπως ήδη ειπώθηκε το καθεστώς αβεβαιότητας και αστάθειας δεν αφήνει το περιθώριο στους εργαζόμενους να εξελιχθούν επαγγελματικά και να ξεδιπλώσουν τα ταλέντα τους. Την ίδια στιγμή που η αρνητική συσχέτιση ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου και διάρρηξης αλλά και παραβίασης του εν λόγω συμβολαίου αποδεικνύει το ακριβώς αντίθετο, (Πίνακας 14).

Πίνακας 14: Συσχετίσεις Μεταβλητών

		Συσχετίσεις μεταβλητών													
Μεταβλητές		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Φύλο	Pearson's r	--													
2. Ηλικία	Pearson's r	0.044	--												
3.Συνολική Εμπειρία	Pearson's r	0.085	0.920***	--											
4. Θέση στην Ιεραρχία	Pearson's r	-0.128*	0.251***	0.276***	--										
5. Αυτοπροβολή	Pearson's r	0.085	0.042	0.036	-0.028	--									
6. Καταχρηστική εποπτεία	Pearson's r	0.128*	0.028	0.023	-0.015	0.724***	--								
7. Απρόβλεπτη συμπεριφορά	Pearson's r	0.083	-0.022	-0.030	-0.056	0.628***	0.782***	--							
8. Ναρκισσισμός	Pearson's r	0.058	-0.011	-0.025	-0.043	0.712***	0.787***	0.758**	--						
9. Αυταρχική ηγεσία	Pearson's r	-0.020	0.070	0.061	0.010	0.562***	0.657***	0.653***	0.659***	--					
10. Τοξική ηγεσία	Pearson's r	0.077	0.022	0.012	-0.032	0.832***	0.908***	0.883***	0.911***	0.806***	--				
11. ΙΨΣ	Pearson's r	0.033	-0.197***	-0.193***	-0.030	0.206***	0.187**	0.140*	0.222*	0.184**	0.217***	--			
12. ΜΨΣ	Pearson's r	0.031	0.010	0.023	-0.063	0.618***	0.656***	0.580***	0.656***	0.564***	0.708***	0.226***	--		
13. Διάρρηξη ΨΣ	Pearson's r	0.050	-0.001	0.024	0.050	0.361***	0.407***	0.355***	0.391***	0.315***	0.421***	-0.024	0.565***	--	
14. Παραβίαση ΨΣ	Pearson's r	0.108	0.020	0.045	-0.026	0.469***	0.508***	0.438***	0.465***	0.414***	0.527***	0.027	0.678***	0.695***	--

*p < 0.5, **p < 0.1, ***p < 0.01

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη με σκοπό να μελετηθεί η επίδραση της τοξικής ηγεσίας στη σύναψη του ψυχολογικού συμβολαίου των εργαζομένων και την τάση να διαρρηχθεί και να παραβιαστεί το συναπτόμενο ψυχολογικό συμβόλαιο. Το ερωτηματολόγιο αποτέλεσε το εργαλείο συλλογής για τη μελέτη απαιτούμενων στοιχείων και στο σύνολό του έφτασε τους 296 συμμετέχοντες.

Αρχικά, για να αξιολογηθεί το ψυχολογικό συμβολαίο παρατέθηκε μια σειρά ερωτήσεων που σκοπό είχε να διερευνήσει το είδος της σχέσης που συνάπτουν οι εργαζόμενοι με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται και ως εκ τούτου, να εξακριβωθεί το είδος του ψυχολογικού συμβολαίου που δημιουργείται ως επί το πλείστον (ισορροπημένο ή μεταβατικό). Μέσω των αποτελεσμάτων, παρουσιάστηκε ότι με διαφορά οι εργαζόμενοι προτιμούν τη σύναψη ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου έναντι του μεταβατικού και μάλιστα το γυναικείο φύλο κρατά τα ηνία. Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση όσων συνάπτουν ισορροπημένα ψυχολογικά συμβόλαια υπερέχουν όσοι δηλώνουν σε σχέση και έπονται οι παντρεμένοι με μικρή διαφορά από όσους έχουν πάρει διαζύγιο. Το μεταβατικό συμβόλαιο απεδείχθη σαφώς ασθενέστερης βαρύτητας για τους συμμετέχοντες, με τους δηλώνοντας σε σχέση να υπερετρούν έναντι των υπολοίπων. Επίσης, διαπιστώθηκε πως ανεξαρτήτως επιπέδου εκπαίδευσης των συμμετεχόντων, στο σύνολό τους οι ερωτηθέντες τείνουν να υιοθετούν περισσότερο στοιχεία του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου παρά του μεταβατικού ψυχολογικού συμβολαίου. Παράλληλα, περισσότερο διαφαίνεται να συνάπτουν ισορροπημένα ψυχολογικά συμβόλαια οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού. Τα αποτελέσματα φανερώνουν μια αναλογία μορφωτικού επιπέδου και σύναψης ψυχολογικού συμβολαίου χωρίς όμως να μπορεί να είναι αυταπόδεικτο. Εν συνεχεία, η θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης αναλογικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο δείχνει πως στο σύνολο των ερωτηθέντων όλες οι βαθμίδες απασχόλησης προτιμούν τη σύναψη ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου με τα κατώτερα στελέχη να κρατούν τα σκήπτρα και στους δύο τύπους συμβολαίων.

Έτσι συμπεραίνουμε πως στο μεγαλύτερο σύνολό τους οι εργαζόμενοι προτιμούν τη δημιουργία ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου με τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται. Στα χαμηλά στρώματα ιεραρχίας συγκεντρώνονται μεγαλύτεροι μέσοι όροι σύναψης ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου, γεγονός το οποίο πιθανόν να οφείλεται στη ζέση και τη μαχητικότητα που μπορεί να δείξει κάποιος στα αρχικά του βήματα, ώστε να ανέβει ιεραρχικά αποδεικνύοντας ότι μπορεί να αναπτύξει τις δεξιότητές του και να φανεί χρήσιμος στην επιχείρηση, η οποία θα του εξασφαλίσει με τη σειρά της συνεχόμενες ευκαιρίες για εκπαίδευση και πιθανότητες ανέλιξης μέσα και έξω από την εταιρεία. Την ίδια στιγμή, παρατηρήθηκε ότι η ηλικία, η συνολική εργασιακή εμπειρία και η θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης έχουν αρνητική αλλά σημαντικής βαρύτητας σχέση με τη σύναψη του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου. Γεγονός το οποίο μπορεί να σημαίνει πως όταν ο εργαζόμενος νιώθει ότι του δίνεται η ελευθερία να είναι ο εαυτός του και να δημιουργεί προς όφελος της επιχείρησης εκμεταλλευόμενος στο έπακρο τις δυνατότητές του ποσώς παίζουν

ρόλο τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά. Οι ίδιες μεταβλητές φάνηκε να μην έχουν παρομοίως σχέση με την εμπειρία τοξικών συμπεριφορών.

Για να διαπιστωθεί η εμπειρία των συμμετεχόντων με τοξικές συμπεριφορές ηγετών κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια σειρά από ερωτήσεις που αφορούσαν τη σχέση τους με τους προϊστάμενους τους. Ξεκινώντας με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες έχουν βιώσει λίγο παραπάνω τοξικές συμπεριφορές στο εργασιακό τους περιβάλλον, διατηρώντας ταυτόχρονα μέτριας σημαντικότητας μέσους όρους. Σε συνθήκες ναρκισσισμού και αυταρχικής ηγεσίας εκτέθηκαν περισσότερο τόσο γυναίκες όσο και άντρες, αφήνοντας πίσω τους τις υπόλοιπες υποκλίμακες. Το επίπεδο εκπαίδευσης δεν έδειξε να παίζει κάποιο σημαντικό ρόλο στη βίωση τοξικών συμπεριφορών, ωστόσο όσοι ολοκλήρωσαν τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση τείνουν να συγκεντρώνουν μεγαλύτερους μέσους όρους. Ενώ, οι κάτοχοι διδακτορικού και μεταπτυχιακού τίτλου ανέφεραν τοξικές συμπεριφορές σε μεγαλύτερο βαθμό, με την αυταρχική ηγεσία και το ναρκισσισμό να κρατούν τα ηνία.

Τέλος, η παρουσία τοξικών ηγετών λήφθηκε υπόψιν αναφορικά με τα εργασιακά δεδομένα, όπως η θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης και ο τομέας απασχόλησης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα κατώτερα στελέχη είναι αυτά που έχουν βιώσει με διαφορά τις περισσότερες τοξικές συμπεριφορές με την έννοια του ναρκισσισμού και της απρόβλεπτης συμπεριφοράς να προσεγγίζουν μέσους όρους άνω του μετρίου. Από τους αναφερόμενους κλάδους απασχόλησης πρωτοστατούν ο κλάδος της Νομικής και της Υγείας ως τομείς που συναντώνται περισσότερο τοξικές συμπεριφορές. Οι ηγέτες των προαναφερθέντων κλάδων παρουσίασαν κυρίως συμπεριφορές ναρκισσισμού, αυτο-προώθησης και καταχρηστικής ηγεσίας. Το γεγονός ότι ο τομέας της Υγείας ήταν από τους κλάδους που παρατηρήθηκαν ιδιαίτερα τοξικές συμπεριφορές δεν αποτέλεσε έκπληξη, καθώς εξαιτίας του μεταβατικού πλαισίου που διέπει μια υγειονομική κατάσταση κρίσης όπως ο κορονοϊός -και στην οποία διαμοιράστηκε το ερωτηματολόγιο-, αποτελεί πρόσφορο έδαφος για εκδήλωση παρόμοιων συμπεριφορών.

Εν κατακλείδι, η παρούσα έρευνα έδειξε πως η παρουσία τοξικών συμπεριφορών σχετίζεται ισχυρά με το είδος συμβολαίου που συνάπτουν οι εργαζόμενοι. Το μεταβατικό συμβόλαιο είναι το είδος που συνάπτεται όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν κατά κόρον τοξικές συμπεριφορές από τους ανωτέρους τους και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επιθυμούν τη διακοπή συνεργασίας με την εν λόγω επιχείρηση. Τουτέστιν, όσο περισσότερο βιώνουν τέτοιες συμπεριφορές τόσο πιο δύσκολο είναι να συνάψουν ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο. Εκτός αυτού, η τάση φυγής που συνοδεύεται από τη διάρρηξη και παραβίαση

του ψυχολογικού συμβολαίου με την επιχείρηση, αποδεικνύεται άρρηκτα συνδεδεμένη με περιπτώσεις τοξικών συμπεριφορών που βιώνονται από τους ερωτηθέντες που έχουν συνάψει μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο. Το γεγονός αυτό δεν σημαίνει πως όσοι έχουν συνάψει ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται δεν έχουν βιώσει στο ελάχιστο τοξικές συμπεριφορές, αλλά δεν αποτελεί παράγοντα να διακόψουν την εργασία τους με τον εν λόγω οργανισμό. Πράγμα που μοιάζει ιδιαίτερω λογικό, αν αναλογιστεί κανείς την πληθώρα πλεονεκτημάτων που εισπράττει κανείς όταν εργάζεται σε ένα περιβάλλον όπου η ίση συνεισφορά κρίνεται σημαντική και η συμφωνία μεταξύ των μελών χαρακτηρίζεται ως δυναμική και ανοιχτή.

7.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ωστόσο, εξαιτίας της ανωνυμίας που διέπει η χρήση του ερωτηματολογίου στην παρούσα έρευνα, καθίσταται αδύνατη η όποια διευκρίνιση σε περιπτώσεις ερωτήσεων που χρήζουν περαιτέρω ανάλυσης. Δεν θα πρέπει να παραληφθεί το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε σε μια περίοδο υγειονομικής κρίσης, όπως είναι αυτή του κορονοϊού, αυτό πιθανόν να επηρέασε τόσο την ψυχολογία των συμμετεχόντων όσο και την απόδοσή τους στο εργασιακό περιβάλλον. Ταυτόχρονα, την περίοδο αυτή κλήθηκαν να εργαστούν κάτω από καθεστώς αβεβαιότητας είτε στο ίδιο τους το σπίτι με ηλεκτρονικά μέσα είτε σε άλλες περιπτώσεις αναγκάστηκαν να σταματήσουν για ένα διάστημα από την εργασία τους ή ακόμα πιο ακραίες μορφές περιπτώσεων όπως αυτή της αναγκαστικής απομάκρυνσής τους από την εν λόγω εργασία. Συν τοις άλλοις, λόγω του περιορισμένου δοθέντος χρόνου για τη συλλογή των ερωτηματολογίων, το δείγμα μπορεί να θεωρηθεί μικρό και το γεγονός αυτό δημιουργεί ερωτηματικά σχετικά με τα αποτελέσματα. Εκτός αυτού, στο σύνολό του το δείγμα επιμερίζεται σε συγκεκριμένους εργασιακούς κλάδους και υπήρξε μέρος του δείγματος το οποίο τοποθέτησε το εργασιακό του υπόβαθρο στην ενότητα άλλο που υπήρχε ως συμπληρωματική, γεγονός που δεν καθιστά απόλυτα αντιπροσωπευτικό το αποτέλεσμα για όλους τους ερωτηθέντες. Τέλος, σε κάθε έρευνα που έχει ως αντικείμενο τον ανθρώπινο παράγοντα οφείλει να λαμβάνεται υπόψιν η πολυπλοκότητα της διάστασής του καθώς κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός σε προσωπικότητα, αξιακό άξονα, τρόπο ανατροφής-ζωής και αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον.

7.3 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Στην παρούσα έρευνα μελετήθηκε η τοξική ηγεσία σε συνάρτηση με το ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων. Η έννοια της τοξικής ηγεσίας είναι μια πολύπλευρη έννοια και

για αυτό το λόγο έχει κεντρίσει το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι μελετητές του εργασιακού κόσμου και του ανθρώπινου παράγοντα έχουν προσπαθήσει ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια να ασχοληθούν μελετώντας τις επιδράσεις τοξικών συμπεριφορών στο εργασιακό γίγνεσθαι. Εξαιτίας, των πολλαπλών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είτε μέσω κρίσεων οικονομικού ή και υγειονομικού χαρακτήρα οι έννοιες μπορούν να μελετηθούν περαιτέρω και σε συνδυασμό με άλλες παραμέτρους.

Εξαιτίας των προσωπικών αντιλήψεων που διέπουν το ψυχολογικό συμβόλαιο ως έννοια, σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξεταστεί το κατά πόσο ένας εργαζόμενος επηρεάζεται στο να αλλάξει το ψυχολογικό συμβόλαιο που έχει ήδη συνάψει με την επιχείρηση. Εκτός αυτού, θα μπορούσε να μελετηθεί το πόσο ο ίδιος μπορεί να αλλάξει τις πεποιθήσεις του για να προσαρμοστεί σε ένα τοξικό περιβάλλον και να επιβιώσει επαγγελματικά σε συνάρτηση με το είδος ψυχολογικού συμβολαίου που αναπτύσσει ο ίδιος. Ταυτόχρονα, ένα άλλο ζητούμενο θα μπορούσε να είναι το κατά πόσο επηρεάζεται ο ίδιος σε προσωπικό επίπεδο και αν η τοξικότητα μπορεί να επηρεάσει την καθημερινότητα και τις δραστηριότητες εκτός της εργασίας του.

Πολλά κοινωνικά φαινόμενα έχουν τις ρίζες τους στην εσωτερίκευση των ερεθισμάτων που καθημερινά λαμβάνουμε. Τοιουτοτρόπως, μελέτες που θα μπορούσαν να δρομολογηθούν θα ήταν ποια είναι εκείνα τα στάδια που έχουν προηγηθεί ώστε κάποιος που επιθυμεί να ηγείται υιοθετεί τέτοιου είδους συμπεριφορές. Αν υποθέσουμε ότι εξαλείφεται η τοξικότητα ποια είδη ψυχολογικού συμβολαίου μπορούν να προκύψουν; Αυτό που είναι σίγουρο είναι πως η παρουσία τοξικής ηγεσίας στην παρούσα έρευνα αποτελεί όχι μόνο τροχοπέδη για την ανάπτυξη του ψυχολογικού συμβολαίου αλλά και για ευημερία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Εν πάση περιπτώσει, όσο πιο πολύ μελετάται η πηγή της τοξικής ηγεσίας τόσο πιο κοντά μπορούμε να φτάσουμε στην καταπολέμησή της.

7.4 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ

Κύριο μέλημα των επιχειρήσεων οφείλει να αποτελεί η προστασία των υπαλλήλων της από τοξικές συμπεριφορές. Ολοένα και περισσότερο στις μέρες μας αναγνωρίζεται η πολυτιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού καθώς είναι με διαφορά αυτό που δημιουργεί συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων. Η επέκταση των υγιών σχέσεων στον εργασιακό χώρο σηματοδοτεί την ανάπτυξη που είναι το ζητούμενο κάθε επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά το χτίσιμο υγιών σχέσεων απειλείται από την παρουσία τοξικών

συμπεριφορών που επηρεάζουν παράλληλα τόσο την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης όσο και την ευημερία των εργασιακών σχέσεων.

Ακριβώς επειδή η τοξικότητα αναστέλλει τη βιωσιμότητα και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, οφείλει αρχικά να αντιλαμβάνεται και να κάνει διεξοδική έρευνα πριν την ενσωμάτωση ενός υπαλλήλου και πόσο μάλλον ενός υψηλά ιστάμενου στελέχους στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Σε περίπτωση που αυτό δε γίνεται εξ αρχής αντιληπτό, μέσω της κουλτούρας της ίδιας της επιχείρησης και του αξιακού κώδικα που τη διέπει, κρίνεται άκρως σημαντικό να υιοθετούνται οι κατάλληλες πρακτικές που στόχο έχουν την αποφυγή ή ακόμη και την καταπολέμηση τέτοιου είδους συμπεριφορών. Η συνεχής εκπαίδευση των στελεχών για αναγνώριση χαρακτηριστικών τοξικότητας και η επαγρύπνηση προς αυτή την κατεύθυνση, μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην αποκωδικοποίηση μεταπτώσεων συμπεριφοράς που με τη σειρά της μπορεί να φέρει αλλαγές στη μέχρι τώρα ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού. Σκοπός είναι πάντα η έγκαιρη παρέμβαση των ανωτέρων και η άμεση απομάκρυνση του μέλους πριν την εξάπλωση τοξικότητας που θα αποφέρει με μαθηματική ακρίβεια ζημιά τόσο στις εργασιακές σχέσεις όσο και στη βιωσιμότητα της ίδιας της επιχείρησης.

Οι περίοδοι μεταβατικών καταστάσεων ανέκαθεν ταλανίζουν την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων και δοκιμάζουν τις εργασιακές σχέσεις. Αποτελούν συνάμα εύφορο έδαφος για την εξάπλωση τοξικών συμπεριφορών, αφού εξαιτίας της αβεβαιότητας και των μη καθορισμένων πλαισίων εργασίας οι πιθανοί τοξικοί ηγέτες βρίσκουν το χώρο να “ανθίζουν”. Αυτές είναι ακριβώς οι περίοδοι όπου οι επιχειρήσεις οφείλουν να δώσουν τη δέουσα σημασία στο ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων που σχετίζεται με την πίστη τους, την αφοσίωση που θα δείξουν καθώς και την αναγνώριση της προσφοράς τους από την ίδια την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις που στοχεύουν σε στέρεες και μακροχρόνιες σχέσεις με τους εργαζομένους τους, οφείλουν να μελετήσουν τις προεκτάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου και να εστιάσουν στη δόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αμφίδρομης δέσμευσης. Με τη σειρά της η τήρηση του ψυχολογικού συμβολαίου θα συντελέσει αποτελεσματικά στην αποδοτικότητα των εργαζομένων και ταυτόχρονα θα ωφεληθεί σημαντικά η μακροημέρευση της επιχείρησης. Βασική προϋπόθεση θα είναι πάντα η προστασία των εργαζομένων από οποιοδήποτε είδους τοξικότητα που μόνο να αναστείλει την ευημερία των συμβαλλόμενων μερών μπορεί και ενίοτε να οδηγήσει σε μη αναστρέψιμες βλάβες και να επιφέρει αντίθετα από τα επιθυμητά αποτελέσματα.

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη

Antonino Callea, F. U. (2016). The relationship between contract type and job satisfaction in a mediated moderation model: The role of job insecurity and psychological contract violation - Antonino Callea, Flavio Urbini, Emanuela Ingusci, Antonio Chirumbolo, 2016. SAGE Journals. Ανακτήθηκε στις 15/12/2021, από: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0143831X14546238>

Argyris, C. P. (1960). Understanding Organizational Behavior, Dorsey Press, Homewood, IL.

Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191–201.

Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755–778.

Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences, *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126-140.

Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282–304.

Aubrey, D.W. (2012). The Effect of Toxic Leadership, Strategy Research Project, US Army War College, Carlisle Barracks, PA.

Babbie E. (2011). Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 334 pages, soft cover. *Academy of Management Learning & Education*, 17(1), 112–114.

Bellou, V. (2008). Exploring civic virtue and turnover intention during organizational changes. *Journal of Business Research*, 61(7), 778–789.

Benoit, Suzanne (2011). "Toxic Employees: great companies resolve this problem, you can too!" Falmouth, Maine: BCS Publishing

Bersin, J. (2014). The five elements of a 'simply irresistible' organization. *Forbes*. Ανακτήθηκε στις 15/12/2021, από: <http://linkis.com/www.forbes.com/sites/l30Ce>

Bitting, R., (2011), Home: Leadership and Organizational Development. Ανακτήθηκε στις 15/12/2021, από: <https://www.robertbitting.com/>

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in Social Life. J. Wiley.

Blomme, R. J., van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: A research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144–162.

Bock, W. (2010). You can't have a healthy workplace with a toxic boss. PsycEXTRA Dataset. Ανακτήθηκε στις 15/12/2021, από: <https://doi.org/10.1037/e513072011-002>

Bullis, C. & Reed, G. (2003). “Assessing Leaders to Establish and Maintain Positive Command Climate”, A Report to the Secretary of the Army. Ανακτήθηκε στις 15/12/2021, από [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1009517](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1009517)

Bunderson, J. S. 2001. How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22: 717–741. Ανακτήθηκε στις 15/12/2021, από <https://www.jstor.org/stable/3649563>

Burns, W. A. (2017). A descriptive literature review of harmful leadership styles: definitions, commonalities, measurements, negative impacts, and ways to improve these harmful leadership styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33–52.

Chua, S. M., & Murray, D. W. (2015). How toxic leaders are perceived: Gender and information-processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 292–307.

Conger, J. A. (1990). The Dark Side of Leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44–55.

Conway, N., & Briner, R. B. (2005). The contents of psychological contracts. *Understanding Psychological Contracts at Work*, 37–61.

Conway, N., & Briner, R. B. (2005). How does the psychological contract affect behavior, attitudes, and emotion? the importance of psychological contract breach. *Understanding Psychological Contracts at Work*, 62–88.

Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Neuman, J. H. (2004). The psychological contract and individual differences: The role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 150–164.

Deluga, R. J. (1997). Relationship among American presidential charismatic leadership, narcissism, and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 8(1), 49–65.

De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2005). Making sense of a new employment relationship: Psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of Control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 41–52.

Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351.

Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079–1098.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

Gallus, J. A., Walsh, B. M., van Driel, M., Gouge, M. C., & Antolic, E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on U.S. military units and service members. *Military Psychology*, 25(6), 588–601.

Goldman, A. (2009). *Transforming Toxic Leaders*, Stanford University Press, California.

Gouldner, A.W. (1960), "The Norm of Reciprocity", *American Sociological Review*, Vol. 25, pp. 165-167.

Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22–38.

Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447–462.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. M., (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. Στο: C. L. M. Keyes & J.

Haidt, επιμ. Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived., 205–224.

Henry G. Harder, Josh Rash, Shannon Wagner (2014). Mental Illness in the Workplace: Psychological Disability Management. Ashgate Publishing, Ltd., 207-234.

Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-blumen model to political leadership. *Representation*, 47(3), 241–249.

Herriot, P., Manning, W. E., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151–162.

Hiltrop, J. M. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, 18(1), 36–49.

Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the Dark Side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1&2), 40–51.

Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125–1133.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.

Kellerman, B. (2004). How bad leadership happens. *Leader to Leader*, 2005(35), 41–46.

Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: Do justice interventions make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 469–488.

Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225.

Miller, D., Kets de Vries, M. F., & Toulouse, J.-M. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management Journal*, 25(2), 237–253.

Minor, D., & Housman, M. G. (2015). Toxic workers. Harvard Business School Working Paper, No. 16-057, Ανακτήθηκε στις 15/12/2021, από: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=50046>

- Lacida, K., (2012). A Study on Toxic Leadership Perceptions of Health Workers, Ανακτήθηκε στις 15/12/2021, από: <https://leadchange.org/toxic-leadership/>
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). Men, management, and Mental Health.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches, *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-8.
- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: A conceptual framework. *Handbook of Top Management Teams*, 214–220.
- Lo, S., & Aryee, S. (2003). Psychological contract breach in a Chinese context: An integrative approach. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1005–1020.
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2015). One job, one deal...or not: Do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653–680.
- Lubit, R. H. (2004). Coping with toxic managers, subordinates... and other difficult people. Amazon. Ανακτήθηκε στις 15/12/2021, από: <https://www.amazon.com/Coping-Managers-Subordinates-Difficult-People/dp/0131409956>
- Lubit, R., (2004). The Tyranny of Toxic Managers: An Emotional Intelligence Approach to Dealing With Difficult Personalities. *Ivey Business Journal*, Issue March/April , 14–34.
- Ludeman, K. & Erlandson, E. (2004). “Coaching the Alpha Male”, *Harvard Business Review*, 82(5), 58–67.
- Mackie, D. (2008). Leadership derailment and psychological harm, *InPsych*, 30(2), 12-13.
- Macklem, K. (2005). The toxic workplace. *Maclean's*, 118(5), 34-35.
- March, J. G., Guetzkow, H. S., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. by J. G. March and H. A. Simon with the collaboration of Harold Guetzkow. with a bibliography. John Wiley & Sons.
- Martin, O. (2008). *Η Ανάλυση Ποσοτικών Δεδομένων*. Αθήνα: εκδόσεις Τόπος.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.

- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 697–730.
- Mehta, S., & Maheshwari, G.C. (2014). Toxic Leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24.
- Miller, D., Kets de Vries, M. F., & Toulouse, J.-M. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management Journal*, 25(2), 237–253.
- Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (2000). Psychological contracts: Employee relations for the twenty-first century? In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 15, 1-62. Chichester, England: Wiley.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
- Morrison, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33(3), 353–371.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.
- Parks, J. M. L., & Schmedemann, D. A. (1994). When promises become contracts: Implied contracts and handbook provisions on job security. *Human Resource Management*, 33(3), 403–423.
- Paul, R. J., Niehoff, B. P., & Turnley, W. H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract—managing the dilemmas and gaining the advantages. *The Journal of Socio-Economics*, 29(5), 471–485.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and Rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350–367.
- Reed, G. E., (2004). Toxic Leadership. *Military Review*, 84(4), 67–71.

- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599.
- Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137–152.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.
- Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History (Archive)*, 3(2), 204–217.
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M., & Boswell, W. R. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39(4), 305–320.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Rousseau, D. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and Unwritten Agreements.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological contract inventory. Heinz School of Public Policy and Management, Carnegie Mellon University, Pittsburgh. Ανακτήθηκε στις 15/12/2021, από: https://www.andrew.cmu.edu/~rousseau/0_reports/PCI.pdf
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511–541.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 514–528.

Schein, E. H. (1965, 1980). *Organizational Psychology* (3rd edn.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*, University of Maryland, Master Thesis.

Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment*, University of Maryland, Doctoral Thesis.

Sharif, I., Wahab, S. R., & Sarip, A. (2017). Psychological contract breach and feelings of violation: Moderating role of age-related difference. *International Journal of Asian Social Science*, 7(1), 85–96.

Sharma, A., & Thakur, K. (2016). Counterproductive Work Behavior: The Role of Psychological Contract Violation. *International Journal of Multidisciplinary Approach & Studies*, 3(1), 13-27.

SHARP Report, April 2011, Washington State Department of Labor and Industries, "Workplace Bullying and Disruptive Behaviour". Ανακτήθηκε στις 15/12/2021, από: <https://www.northeastern.edu/securenu/wp-content/uploads/2012/11/untitled.pdf>

Sherman, U. P., & Morley, M. J. (2015). On the formation of the psychological contract. *Group & Organization Management*, 40(2), 160–192.

Shore, L. M. F., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42(7), 625–638.

Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A Social Exchange Approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 731–744.

Shore LM, Tetrick LE. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In *Trends in Organizational Behavior*, Cooper CL, Rousseau DM (eds). Wiley: New York; 91-109. Ανακτήθηκε στις 15/12/2021, από: https://eprints.usq.edu.au/3749/1/Maguire_Book_chapter.pdf

Steele, J. P. (2011). *Antecedents and Consequences of Toxic Leadership in the U.S. Army: A Two Year Review and Recommend Solutions*, Technical Report, Center for Army Leadership, Fort Leavenworth, KS.

- Suazo, M. M. (2009). The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 136–160.
- Suazo, M. M., Turnley, W. H., & Mai, R. R. (2005). The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological contract breach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 24–36.
- Sutton, G., & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A Longitudinal Study of New Professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 493–514.
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585–608.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279–294.
- Tierney, P., & Tepper, B. J. (2007). Introduction to the Leadership Quarterly Special Issue: Destructive Leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 171–173.
- Trybou, J., Maaike, D., Elke, D., & Gemmel P. (2016). The Mediating Role of Psychological Contract Violation Between Psychological Contract Breach and Nurses' Organizational Attitudes. *Nursing Economics*, 34(6), 296–302.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895–922.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, 9(3), 367–386.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1974). Decision making as a social process: Normative and descriptive models of Leader Behavior. *Decision Sciences*, 5(4), 743–769.

Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2014). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346–354.

Webster, V., Brough, P., Daly K., & Myors, B. (2011). *Consequences of Toxic Leadership Behaviors: A qualitative investigation*, Australia and New Zealand Academy of Management.

Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*, Quorum Books; Westport, CT.

Williams, D.F. (2005). *Toxic Leadership in the U.S. Army*, United States Army War College, Carlisle Barracks, PA. Ανακτήθηκε στις 15/12/2021, από: <https://nation.time.com/wp-content/uploads/sites/8/2011/09/toxic-paper.pdf>

Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*, Transleadership Inc. Ανακτήθηκε στις 15/12/2021, από: <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680.

Ελληνική

Αγαπάκη, Χ. (2020). Τοξική ηγεσία και η επίδραση στο ψυχολογικό συμβόλαιο. Ανακτήθηκε στις 15/12/2021, από: https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/13154/Agapaki_emb1802.pdf?sequence=3&isAllowed=y

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

9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

9.1 ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 15: Τοξική ηγεσία και Φύλο

	Τοξική ηγεσία		Αυτοπροβολή		Καταχρηστική εποπτεία		Απρόβλεπτη συμπεριφορά		Ναρκισσιμός		Αυταρχική ηγεσία	
	Θ	A	Θ	A	Θ	A	Θ	A	Θ	A	Θ	A
Έγκυρα	210	86	210	86	210	86	210	86	210	86	210	86
Άκυρα	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M.O	2.785	2.610	2.661	2.450	2.619	2.306	2.754	2.531	3.110	2.934	2.782	2.829
Τυπική απόκλιση	1.037	0.994	1.136	1.094	1.126	1.034	1.244	1.146	1.379	1.320	1.087	1.081
Ελάχιστη τιμή	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Μέγιστη τιμή	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 16: Τοξική ηγεσία και επίπεδο εκπαίδευσης

Τοξική ηγεσία					
	Επαγ. Εκπαιδ.	Τριτοβάθμια	Δευτεροβάθμια	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό
Έγκυρα	29	129	36	98	4
Άκυρα	0	0	0	0	0
M.O	2.601	2.731	2.822	2.750	2.615
Τυπική απόκλιση	1.106	0.978	1.131	1.039	1.130
Ελάχιστη τιμή	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Μέγιστη τιμή	4.870	5.000	4.530	4.930	4.130
Αυτοπροβολή					
	Επαγ. Εκπαιδ.	Τριτοβάθμια	Δευτεροβάθμια	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό
Έγκυρα	29	129	36	98	4
Άκυρα	0	0	0	0	0
M.O	2.621	2.507	2.834	2.633	2.498
Τυπική απόκλιση	1.263	1.053	1.202	1.149	1.373
Ελάχιστη τιμή	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Μέγιστη τιμή	5.000	5.000	5.000	5.000	4.330
Καταχρηστική εποπτεία					
	Επαγ. Εκπαιδ.	Τριτοβάθμια	Δευτεροβάθμια	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό
Έγκυρα	29	129	36	98	4
Άκυρα	0	0	0	0	0
M.O	2.620	2.465	2.759	2.513	2.437
Τυπική απόκλιση	1.203	1.052	1.281	1.085	1.213
Ελάχιστη τιμή	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Μέγιστη τιμή	5.000	5.000	5.000	5.000	4.130

Απρόβλεπτη συμπεριφορά					
	Επαγ. Εκπαιδ.	Τριτοβάθμια	Δευτεροβάθμια	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό
Έγκυρα	29	129	36	98	4
Άκυρα	0	0	0	0	0
M.O	2.437	2.768	2.630	2.701	2.248
Τυπική απόκλιση	1.213	1.217	1.241	1.234	0.833
Ελάχιστη τιμή	1.000	1.000	1.000	1.000	1.330
Μέγιστη τιμή	5.000	5.000	5.000	5.000	3.330
Ναρκισσισμός					
	Επαγ. Εκπαιδ.	Τριτοβάθμια	Δευτεροβάθμια	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό
Έγκυρα	29	129	36	98	4
Άκυρα	0	0	0	0	0
M.O	2.770	3.072	3.029	3.140	3.000
Τυπική απόκλιση	1.406	1.334	1.441	1.367	1.516
Ελάχιστη τιμή	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Μέγιστη τιμή	5.000	5.000	5.000	5.000	4.670
Αυταρχική ηγεσία					
	Επαγ. Εκπαιδ.	Τριτοβάθμια	Δευτεροβάθμια	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό
Έγκυρα	29	129	36	98	4
Άκυρα	0	0	0	0	0
M.O	2.563	2.842	2.861	2.766	3.165
Τυπική απόκλιση	0.951	1.048	1.315	1.074	1.348
Ελάχιστη τιμή	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000
Μέγιστη τιμή	4.670	5.000	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 17: Τοξική ηγεσία και θέση στην ιεραρχία

Τοξική ηγεσία				
	Υπάλληλος	Κατώτερο στέλεχος	Μεσαίο στέλεχος	Ανώτερο στέλεχος
Έγκυρα	195	8	63	30
Άκυρα	0	0	0	0
M.O	2.751	3.426	2.575	2.776
Τυπική απόκλιση	1.002	0.738	1.012	1.220
Ελάχιστη τιμή	1.000	2.470	1.000	1.000
Μέγιστη τιμή	5.000	4.400	4.730	4.930
Αυτοπροβολή				
	Υπάλληλος	Κατώτερο στέλεχος	Μεσαίο στέλεχος	Ανώτερο στέλεχος
Έγκυρα	195	8	63	30
Άκυρα	0	0	0	0
M.O	2.621	3.084	2.445	2.656
Τυπική απόκλιση	1.115	1.033	1.099	1.273
Ελάχιστη τιμή	1.000	1.670	1.000	1.000
Μέγιστη τιμή	5.000	4.330	4.670	5.000
Καταχρηστική εποπτεία				
	Υπάλληλος	Κατώτερο στέλεχος	Μεσαίο στέλεχος	Ανώτερο στέλεχος
Έγκυρα	195	8	63	30
Άκυρα	0	0	0	0
M.O	2.542	3.084	2.343	2.776
Τυπική απόκλιση	1.085	0.831	1.134	1.230
Ελάχιστη τιμή	1.000	2.000	1.000	1.000
Μέγιστη τιμή	5.000	4.330	5.000	5.000

Απρόβλεπτη συμπεριφορά				
	Υπάλληλος	Κατώτερο στέλεχος	Μεσαίο στέλεχος	Ανώτερο στέλεχος
Έγκυρα	195	8	63	30
Άκυρα	0	0	0	0
Μ.Ο	2.716	3.792	2.513	2.589
Τυπική απόκλιση	1.196	1.221	1.182	1.332
Ελάχιστη τιμή	1.000	2.000	1.000	1.000
Μέγιστη τιμή	5.000	5.000	5.000	5.000

Ναρκισσισμός				
	Υπάλληλος	Κατώτερο στέλεχος	Μεσαίο στέλεχος	Ανώτερο στέλεχος
Έγκυρα	195	8	63	30
Άκυρα	0	0	0	0
Μ.Ο	3.089	3.958	2.852	3.056
Τυπική απόκλιση	1.353	0.765	1.360	1.486
Ελάχιστη τιμή	1.000	3.000	1.000	1.000
Μέγιστη τιμή	5.000	5.000	5.000	5.000

Αυταρχική ηγεσία				
	Υπάλληλος	Κατώτερο στέλεχος	Μεσαίο στέλεχος	Ανώτερο στέλεχος
Έγκυρα	195	8	63	30
Άκυρα	0	0	0	0
Μ.Ο	2.786	3.209	2.724	2.900
Τυπική απόκλιση	1.045	1.082	1.048	1.393
Ελάχιστη τιμή	1.000	2.000	1.000	1.000
Μέγιστη τιμή	5.000	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 18: Τοξική ηγεσία και Τομέας απασχόλησης

Τοξική ηγεσία									
	Πληροφορική	Εκπαίδευση	Engineering	Οικονομικά	Τομέας Υγείας	Νομικά	Άλλο	Πωλήσεις/Εξυπ. Πελατών	Τουρισμός
Έγκυρα	18	41	18	24	23	11	71	54	36
Άκυρα	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Μ.Ο	2.695	2.477	2.627	2.740	2.907	3.575	2.744	2.795	2.619
Τυπική απόκλιση	0.979	1.056	0.996	1.011	1.003	0.679	1.083	1.072	0.888
Ελάχιστη τιμή	1.130	1.000	1.000	1.000	1.530	2.530	1.000	1.000	1.000
Μέγιστη τιμή	4.200	4.930	4.670	4.470	4.870	4.670	4.870	5.000	4.470

Αυτοπροβολή									
	Πληροφορική	Εκπαίδευση	Engineering	Οικονομικά	Τομέας Υγείας	Νομικά	Άλλο	Πωλήσεις/Εξυπ. Πελατών	Τουρισμός
Έγκυρα	18	41	18	24	23	11	71	54	36
Άκυρα	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Μ.Ο	2.110	2.252	2.463	2.680	2.827	3.666	2.639	2.816	2.379
Τυπική απόκλιση	0.997	1.069	0.998	1.214	1.132	1.011	1.119	1.145	1.031
Ελάχιστη τιμή	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000
Μέγιστη τιμή	4.000	5.000	4.670	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.670

Καταχρηστική εποπτεία									
	Πληροφορική	Εκπαίδευση	Engineering	Οικονομικά	Τομέας Υγείας	Νομικά	Άλλο	Πωλήσεις/Εξυπ. Πελατών	Τουρισμός
Έγκυρα	18	41	18	24	23	11	71	54	36
Άκυρα	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Μ.Ο	2.573	2.252	2.204	2.611	2.536	3.666	2.530	2.636	2.481
Τυπική απόκλιση	1.108	1.110	1.115	1.063	1.250	1.011	1.177	1.078	0.934
Ελάχιστη τιμή	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.330	1.000	1.000	1.000
Μέγιστη τιμή	4.670	4.670	5.000	5.000	4.670	5.000	5.000	5.000	5.000

Απρόβλεπτη συμπεριφορά									
	Πληροφορική	Εκπαίδευση	Engineering	Οικονομικά	Τομέας Υγείας	Νομικά	Άλλο	Πωλήσεις/Εξυπ. Πελατών	Τουρισμός
Έγκυρα	18	41	18	24	23	11	71	54	36
Άκυρα	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Μ.Ο	2.778	2.561	2.204	2.653	2.753	3.485	2.756	2.667	2.500
Τυπική απόκλιση	1.204	1.284	1.115	1.033	1.346	1.260	1.312	1.253	0.967
Ελάχιστη τιμή	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Μέγιστη τιμή	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.330
Ναρκισσισμός									
	Πληροφορική	Εκπαίδευση	Engineering	Οικονομικά	Τομέας Υγείας	Νομικά	Άλλο	Πωλήσεις/Εξυπ. Πελατών	Τουρισμός
Έγκυρα	18	41	18	24	23	11	71	54	36
Άκυρα	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Μ.Ο	3.149	2.740	3.149	3.153	3.420	4.061	2.991	3.012	2.935
Τυπική απόκλιση	1.195	1.471	1.364	1.482	1.084	0.929	1.408	1.364	1.341
Ελάχιστη τιμή	1.330	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000
Μέγιστη τιμή	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Αυταρκική ηγεσία									
	Πληροφορική	Εκπαίδευση	Engineering	Οικονομικά	Τομέας Υγείας	Νομικά	Άλλο	Πωλήσεις/Εξυπ. Πελατών	Τουρισμός
Έγκυρα	18	41	18	24	23	11	71	54	36
Άκυρα	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Μ.Ο	2.870	2.577	2.759	2.597	3.000	3.243	2.807	2.845	2.797
Τυπική απόκλιση	1.184	1.088	1.209	1.012	1.105	0.717	1.131	1.092	1.009
Ελάχιστη τιμή	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000
Μέγιστη τιμή	5.000	5.000	5.000	4.330	5.000	4.330	5.000	5.000	5.000

9.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ της Βασιλικής Σταυροπούλου

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί τμήμα έρευνας για το μεταπτυχιακό MBA -Tourism Management του Πανεπιστημίου Πειραιώς στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Οι απαντήσεις που θα δοθούν θα διατηρηθούν αυστηρά εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την εν λόγω έρευνα. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο και τη βοήθειά σας.

Για περαιτέρω πληροφορίες μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο email: stavropoulouvasi@gmail.com

* Απαιτείται

Θα θέλατε να πάρετε μέρος σε αυτή την έρευνα: *

- Ναι
- Όχι

Επόμενο



Σελίδα 1 από 8

Εκκαθάριση φόρμας

A. Δημογραφικά

1. Φύλο *

 ▼

2. Ηλικία (π.χ. 20) *

Η απάντησή σας

3. Οικογενειακή κατάσταση *

 ▼

4. Επίπεδο εκπαίδευσης *

 ▼

4. Συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας (π.χ. 2) *

Η απάντησή σας

5. Τρέχων τομέας απασχόλησης *

Επιλογή



6. Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε (π.χ. 2) *

Η απάντησή σας

7. Θέση που κατέχετε στην εταιρεία την οποία εργάζεσθε *

- Ανώτερο στέλεχος
- Μεσαίο στέλεχος
- Κατώτερο στέλεχος
- Υπάλληλος

Πίσω

Επόμενο



Σελίδα 2 από 8

Εκκαθάριση
φόρμας

Β. Ερωτήσεις σχετικά με τον προϊστάμενο/εργοδότη

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

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

0 προϊστάμενος/ εργοδότης μου *

	1	2	3	4	5
1. Αλλάζει δραματικά τη συμπεριφορά του/της όταν είναι παρών κάποιος ανώτερός του/της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Θα προσφέρει βοήθεια μόνο σε άτομα που μπορούν να /την βοηθήσουν να εξελιχθεί	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 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"/>
4. Θεωρεί υπεύθυνους τους υφιστάμενους για πράγματα που είναι εκτός δικαιοδοσίας τους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Υποτιμά δημοσίως τους υφισταμένους του/της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Υπενθυμίζει στους υφιστάμενους λάθη και αποτυχίες του παρελθόντος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Επιτρέπει στην τρέχουσα διαθεσή του/της να καθορίσει το κλίμα του χώρου εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Εκφράζει θυμό στους υφιστάμενους για άγνωστους λόγους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Μεταβάλλει συνεχώς το βαθμό της δεκτικότητάς του/της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Έχει την προσωπική αίσθηση ότι έχει περισσότερα δικαιώματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Θεωρεί ότι είναι ικανότερος/η από τους άλλους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Πιστεύει ότι είναι ξεχωριστός/ή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

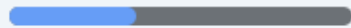
13. Ελέγχει τον τρόπο που οι υφιστάμενοι ολοκληρώνουν τις εργασίες τους

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

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

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)



Σελίδα 3 από 8

[Εκκαθάριση φόρμας](#)

Γ. Ερωτήσεις προς εργαζομένους

Β. Σε ποιο βαθμό έχετε αναλάβει τις ακόλουθες δεσμεύσεις ή υποχρεώσεις στον εργοδότη σας; Απαντήστε σε κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα:

1=Καθόλου, 2=Ελαφρώς, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό

Ως εργαζόμενος... *

	1	2	3	4	5
1. Αποδέχομαι όλο και πιο απαιτητικά πρότυπα απόδοσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Προσαρμόζομαι στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις απόδοσης λόγω επιχειρηματικής ανάγκης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Αντιδρώ θετικά στις δυναμικές απαιτήσεις απόδοσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Αποδέχομαι νέες και διαφορετικές απαιτήσεις απόδοσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Αναζητώ αναπτυξιακές ευκαιρίες που ενισχύουν την αξία μου σε αυτόν τον εργοδότη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Χτίζω δεξιότητες για να αυξήσω την αξία μου σε αυτόν τον οργανισμό

7. Κάνω τον εαυτό μου όλο και πιο πολύτιμο για τον εργοδότη μου

8. Αναζητώ ενεργά εσωτερικές ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη

9. Χτίζω επαφές εκτός αυτής της εταιρείας που ενισχύουν τις δυνατότητες της καριέρας μου

10. Χτίζω δεξιότητες για να αυξήσω τις μελλοντικές μου ευκαιρίες απασχόλησης αλλού

11. Αυξάνω την προβολή μου σε πιθανούς εργοδότες εκτός αυτής της εταιρείας

12. Αναζητώ εργασίες που βελτιώνουν την απασχολησιμότητα μου αλλού

Πίσω

Επόμενο



Σελίδα 4 από 8

Εκκαθάριση
φόρμας

Δ. Ερωτήσεις αναφορικά με τη σχέση εργαζόμενου-εργοδότη

Γ. Σε ποιο βαθμό περιγράφουν τα παρακάτω στοιχεία τη σχέση του εργοδότη σας με εσάς; Σας παρακαλούμε να απαντήσετε κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα:

1=Καθόλου, 2=Ελαφρώς, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό

Ο/Η εργοδότης μου... *

	1	2	3	4	5
1. Κρατά πληροφορίες από τους υπαλλήλους του/της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Λειτουργεί σαν να μην εμπιστεύεται τους υπαλλήλους του/της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Παρουσιάζει αλλαγές χωρίς την εμπλοκή των υπαλλήλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Δεν κοινοποιεί σημαντικές πληροφορίες στους εργαζομένους του/της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Απαιτεί περισσότερα από εμένα, ενώ μου δίνει λιγότερα σε αντάλλαγμα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Θα μειώσει τα οφέλη τα επόμενα χρόνια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Προσφέρει σταθερό ή μειωμένο μισθό όσο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Προσφέρει
όλο και
περισσότερη
δουλειά με
λιγότερες
αμοιβές

Νιώθω... *

1

2

3

4

5

1. Δύσκολο να
προβλέπω τη
μελλοντική
κατεύθυνση
των σχέσεων
του/της μαζί
μου

2. Ένα αβέβαιο
μέλλον σχετικά
με τις σχέσεις
του/της με
μένα

3. Αβεβαιότητα
σχετικά με τις
δεσμεύσεις
του/της έναντι
των
εργαζομένων

4. Αβεβαιότητα
σχετικά με τις
δεσμεύσεις
του/της
απέναντί μου

Πίσω

Επόμενο

Σελίδα 5 από 8

Εκκαθάριση
φόρμας

Ε. Ερωτήσεις αναφορικά με τη σχέση εργαζόμενου-επιχείρησης

Δ. Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα, παρακαλώ δείξτε σε τι βαθμό εκφράζει η καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις σε σχέση με την επιχείρηση την οποία εργάζεστε

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

*

	1	2	3	4	5
1. Σχεδόν όλες οι υποσχέσεις που έδωσε ο εργοδότης μου κατά την διάρκεια της πρόσληψης έχουν τηρηθεί μέχρι στιγμής.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Αισθάνομαι ότι ο εργοδότης μου έχει εκπληρώσει τις υποσχέσεις που μου έγιναν όταν προσλήφθηκα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Μέχρι στιγμής, ο εργοδότης μου έχει κάνει εξαιρετική δουλειά όσον αφορά την εκπλήρωση των υποσχέσεων του προς εμένα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Δεν έχω λάβει όλα όσα μου υποσχέθηκαν σε αντάλλαγμα για τις συνεισφορές μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Ο εργοδότης μου έχει παραβιάσει πολλές από τις υποσχέσεις που μου έδωσε, παρόλο που εγώ τήρησα τη δική μου πλευρά της συμφωνίας.

6. Νιώθω πολύ θυμωμένος/η απέναντι στον/ην οργανισμό/επιχείρησή μου.

7. Νιώθω προδομένος/η από τον/την οργανισμό/επιχείρησή μου.

8. Πιστεύω ότι ο/η οργανισμός/επιχείρησή μου παραβίασε το συμβόλαιο μεταξύ μας.

9. Νιώθω εξαιρετικά εκνευρισμένος/η και απογοητευμένος/η από το πώς μου έχει φερθεί ο οργανισμός/η επιχείρησή μου.

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

Σελίδα 6 από 8

Εκκαθάριση
φόρμας

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ



Πίσω

Υποβολή

Σελίδα 8 από 8

Εκκαθάριση
φόρμας