



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΚΤΟΣ ΡΟΛΟΥ**

Φοιτητής: Επαμεινώνδας Αναστασίου
Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Φιλόθεος Νταλιάνης

Πειραιάς 2023

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



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

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 : MBA» με τίτλο «Ταξικη Ημερία στην Εργασιακή Απώλεια Έκταξ και Εκτός Ρολού» 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 ΕΚ

Όνοματεπώνυμο Επαφεινίδης Αναστασία

Ημερομηνία 27/06/2023

Αφιερώνω την εργασία στην οικογένεια μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η τοξική ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που παρατηρείται στις μέρες μας όλο και περισσότερο σε αρκετές επιχειρήσεις με τραγικές συνέπειες τόσο για τους εργαζόμενους όσο και τις ίδιες. Η συγκεκριμένη έρευνα γίνεται με σκοπό να μελετηθεί η επίδραση της τοξικής ηγεσίας στην αποδοτικότητα των εργαζομένων, τόσο για τα καθήκοντα που έχουν στα πλαίσια της εργασίας(απόδοση εντός ρόλου) τους, όσο και για ενέργειες τους που κάνουν οικειοθελώς χωρίς να τις επιβάλλει η εργασία (απόδοση εκτός ρόλου).

Τα δεδομένα της έρευνας συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου, στο οποίο απάντησαν 208 εργαζόμενοι σε διάφορες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν για την παρούσα τους εργασιακή κατάσταση, για τη συμπεριφορά του εργοδότη τους και για το κατά πόσο αισθάνονταν αποδοτικοί στον εργασιακό τους χώρο.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας έγινε σαφής η αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην τοξική ηγεσία και την εργασιακή απόδοση. Η τοξική ηγεσία φαίνεται πως είναι αρκετά επιζήμια καθώς δημιουργεί αρνητικό κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον και κάνει τους εργαζόμενους να μην ανταπεξέρχονται στις απαιτήσεις.

Λέξεις κλειδιά: Τοξική Ηγεσία, Απόδοση Εντός Ρόλου, Απόδοση εκτός ρόλου

ABSTRACT

Toxic leadership is a phenomenon that is increasingly observed nowadays in many companies with tragic consequences for both employees and themselves. This research is done in order to study the effect of toxic leadership on employee performance both for the tasks they have in the context of work (performance within their role) and for actions they take voluntarily without being imposed by work (performance outside of role).

The survey data was collected through a questionnaire, which was answered by 208 employees in various private sector enterprises. Employees were asked about their current work situation, their employer's behavior and whether they felt efficient in their workplace.

The results of the study made clear the negative correlation between toxic leadership and work performance. Toxic leadership seems to be quite damaging as it creates a negative climate in the work environment and makes employees not cope with the demands.

Keywords: Toxic Leadership, In-Role Performance, Non-Role Performance

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας μου στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Φιλόθεο Νταλιάνη για τις πολύτιμες συμβουλές και βοήθεια που μου προσέφερε.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
2	ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ;.....	2
2.2	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΞΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ.....	3
2.3	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΞΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ	6
2.4	ΑΙΤΙΕΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	7
2.5	ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	8
3	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	11
3.1	Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΩΣ ΕΝΝΟΙΑ	11
3.2	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ.....	12
3.3	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	13
3.4	ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΝΤΟΣ ΡΟΛΟΥ (IN ROLE PERFORMANCE).....	13
3.4.1	ΟΡΙΣΜΟΣ.....	13
3.4.2	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	14
3.4.3	ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	14
3.5	ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΚΤΟΣ ΡΟΛΟΥ (EXTRA ROLE PERFORMANCE)	15
3.5.1	ΟΡΙΣΜΟΣ.....	15
3.5.2	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	15
3.5.3	ΟΦΕΛΗ ΦΙΛΟΤΙΜΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (ΦΟΣ).....	16
4	Η ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	18
5	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	19
6	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	20
7	ΚΛΙΜΑΚΕΣ	20
7.1	ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	20
7.2	ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΚΤΟΣ ΡΟΛΟΥ.....	22
8	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	23
8.1	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	23
8.1.1	ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	25
8.1.2	ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	27
8.1.3	ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	28
8.1.4	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	30

8.1.5 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΟΣ ΡΟΛΟΥ.....	30
8.1.6 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	35
9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	45
10 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	47
11 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	48
12 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ.....	49
13 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	50
14 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	54
15 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....	81
15.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	81

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Ηγεσία ως έννοια έχει απασχολήσει την ανθρωπότητα από τα πρώτα ιστορικά χρόνια και ακόμα και σήμερα εξακολουθεί να απασχολεί τους ερευνητές. Η λέξη ηγέτης προέρχεται από το αρχαιοελληνικό ρήμα άγω που σημαίνει οδηγώ. Ο ηγέτης δηλαδή είναι αυτός που οδηγεί μία ομάδα ανθρώπων προκειμένου να επιτύχουν ένα κοινό σκοπό. Οι περισσότεροι ερευνητές ασχολούνται με τις θετικές μορφές ηγεσίας προκειμένου να βγάλουν συμπέρασμα για το ποια είναι τα στοιχεία αυτά που κάνουν έναν ηγέτη αντάξιο των περιστάσεων. (Dark side of leadership) , (Mehta & Maheshwari, 2014 ; Behery et al., 2018 ; Singh, Dev & Sengupta, 2017). Τα τελευταία χρόνια όμως, οι αρνητικές μορφές ηγεσίας έχουν αρχίσει να απασχολούν τους ερευνητές σαν παραδείγματα προς αποφυγή. Μία μορφή καταστροφικής ηγεσίας είναι η τοξική ηγεσία. (βλ. Whicker, 1996 , WilsonStarks, 2003 , Reed, 2004 , Jean Limpan-Blumen, 2005 , Schmidt, 2008, Goldman, 2009).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει φέρει πάρα πολλές αλλαγές στη ζωή μας τα τελευταία χρόνια καθώς πολλές θέσεις εργασίας έχουν δώσει τη θέση τους σε μηχανές και ψηφιακά συστήματα. Όσες αλλαγές κι αν φέρει όμως η τεχνολογική πρόοδος, οι άνθρωποι θα έχουν πάντα κυρίαρχο ρόλο σε μία επιχείρηση και γι' αυτό το λόγο ο βασικότερος παράγοντας που καθιστά μία επιχείρηση βιώσιμη είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Οι μεγάλες αποφάσεις που επηρεάζουν το μέλλον τόσο της επιχείρησης όσο και των εργαζομένων δεν παίρνονται από τις μηχανές αλλά από τους ανθρώπους. Όλα αυτά όμως είναι δυνατά μόνο αν υπάρχει μία υγιής σχέση μεταξύ των εργαζομένων και μία υγιής σχέση ανάμεσα στους εργαζόμενους και την ίδια την επιχείρηση. Μόνο έτσι θα υπάρχει σε μία επιχείρηση βιωσιμότητα, ευημερία και θα μπει σε τροχιά ανάπτυξης.

Επειδή λοιπόν ο τρόπος διοίκησης μίας επιχείρησης επηρεάζει την δική της ευημερία αλλά και την ευημερία των εργαζομένων, ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι να διερευνήσουμε τι είναι η τοξική ηγεσία, από που πηγάζει, ποιες είναι οι συνέπειες της στους εργαζόμενους και κατ' επέκταση πώς οι εργαζόμενοι που υφίστανται τις συνέπειες της επηρεάζονται στην εργασιακή τους απόδοση τόσο εντός όσο και εκτός του ρόλου τους.

2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ;

Οι ερευνητές έχουν επινοήσει μία σειρά από ποικίλες ορολογίες οι οποίες προσιδιάζουν στην έννοια της «τοξικής ηγεσίας». Άλλες ορολογίες που εντοπίσαμε στη βιβλιογραφία, όπως της καταχρηστικής εποπτείας (abusive supervision) (Tepper 2000), εκφοβισμός (bullying) (Einarsen et al., 2003), κακή ηγεσία (bad leadership), μικροτυραννία (petty tyranny) (Ashforth, 1997), δεσποτική ηγεσία (despotic leadership), καταστροφική ηγεσία (destructive leadership), σκοτεινή ηγεσία (dark leadership), αναφέρονται από διάφορους ερευνητές για να προσδιορίζουν την «τοξική» ή αναποτελεσματική ηγεσία.

Παρόλο που είναι προφανείς οι ομοιότητες ανάμεσα σε αυτές τις ορολογίες, οι ερευνητές δεν έχουν υιοθετήσει έναν κοινό ορισμό για την τοξική ηγεσία. Η πρώτη που χρησιμοποίησε τον όρο «τοξικός ηγέτης» ήταν η Dr. Marcia Lynn Whicker (1996), όπου σύμφωνα μ' αυτήν, η συμπεριφορά των τοξικών ηγετών στοχεύει τόσο εναντίον των εργαζομένων όσο και εναντίον του ίδιου του οργανισμού. Η Wicker (1996, σελ.11) ορίζει τους τοξικούς ηγέτες ως «απροσάρμοστους, κακοήθεις, συχνά κακόβουλους ή και μοχθηρούς, που επιτυγχάνουν με το να κατακρίνουν του άλλους». Αργότερα το 2003, η Wilson-Starks παρουσίασε την τοξική ηγεσία ως «μία ηγετική προσέγγιση που βλάπτει ανθρώπους καθώς και εταιρείες, δηλητηριάζοντας τον ενθουσιασμό, τη δημιουργικότητα, την αυτονομία και την καινοτόμο έκφραση». (Wilson-Starks, 2003, σελ. 2). Ένα κοινό χαρακτηριστικό των τοξικών ηγετών είναι η πεποίθηση τους ότι αυτό που ορίζει την ηγεσία είναι η κατοχή του απόλυτου ελέγχου και γι' αυτό επιδιώκουν να τον ασκούν στους υφιστάμενους τους.

Σε μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2004 στο US Army War College σε διάφορες στρατιωτικές δομές, το συμπέρασμα που έβγαλε ο συνταγματάρχης Reed (2004) ήταν ότι η τοξική ηγεσία είναι μία μορφή ηγεσίας όπου οι εκπρόσωποι προξενούν μακροχρόνιες βλάβες, άμεσα στους υφιστάμενους και έμμεσα στην επιχείρηση.

Ο Reed έκανε αυτή τη μελέτη για τον στρατιωτικό κλάδο, παρόλ' αυτά ο ορισμός της τοξικής ηγεσίας που έδωσε, δεν χάνει την ισχύ της και για άλλους κλάδους. Πιο συγκεκριμένα ο Reed μας δίνει τρία γνωρίσματα της τοξικής ηγεσίας η οποία σχετίζεται με «μία προφανή έλλειψη ενδιαφέροντος για την ευημερία των υφιστάμενων», με «μία προσωπικότητα που επηρεάζει αρνητικά το οργανωσιακό κλίμα» και με «μία πεποίθηση των υφιστάμενων ότι ο ηγέτης παρακινείται κυρίως από προσωπικό συμφέρον». (Reed, 2004, σελ.67).

Από την άλλη πλευρά, μία άλλη ερευνήτρια, η Lipman-Blumen (2005) επισημαίνει ότι είναι δύσκολο να οριστεί η τοξική ηγεσία, από τη στιγμή που ο κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται διαφορετικά την έννοια της ηγεσίας. Ένας ηγέτης δηλαδή, που θεωρείται «τοξικός» για κάποιον, για έναν άλλο μπορεί να είναι «σωτήρας». Η Lipman-Blumen ωστόσο, όρισε τους τοξικούς ηγέτες ως «εκείνα τα άτομα που λόγω των καταστρεπτικών συμπεριφορών και των δυσλειτουργικών προσωπικών ιδιοτήτων ή χαρακτηριστικών τους, προκαλούν σοβαρή και διαρκή βλάβη σε άλλα άτομα, σε ομάδες, επιχειρήσεις, κοινωνίες ακόμα και σε έθνη των οποίων ηγούνται». (Lipman-Blumen, 2005, σελ.2).

Ο Padilla και οι συνεργάτες του (2007) έδωσαν την δική τους εκδοχή λέγοντας, ότι η τοξική ηγεσία είναι μία συνάρτηση του ηγέτη, των υφισταμένων του, (οι οποίοι χωρίζονται σε 'συνεργάτες' (colluders) και σε αυτούς που έχουν συμβιβαστεί (conformers)) και του περιβάλλοντος το οποίο αυτήν την κατάσταση ευνοεί (The Toxic Triangle), (Padilla et al., 2007). Ο Goldman (2009) έδωσε έναν πολύ πιο απλό ορισμό της τοξικής ηγεσίας κάνοντας λόγο για ενοχλητικές έως και καταστροφικές πράξεις που προέρχονται από τον προϊστάμενο και στοχεύουν στο εργατικό δυναμικό (Goldman, 2009). Τέλος, ο A.A. Schmidt (2008) χαρακτήρισε τους τοξικούς ηγέτες «ναρκισσιστές, εγωκεντρικούς, που εμπλέκονται σε ένα απρόβλεπτο μοτίβο καταχρηστικής και απολυταρχικής ηγεσίας» (Schmidt, 2008).

Λαμβάνοντας υπ όψιν μας λοιπόν τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι η τοξική ηγεσία είναι μία μορφή ηγεσίας η οποία εφαρμόζεται από άτομα των οποίων τα χαρακτηριστικά τους, οι απόψεις τους για την ηγεσία και ο τρόπος που διοικούν, έχουν σοβαρές συνέπειες τόσο στους εργαζόμενους όσο και στην ίδια την επιχείρηση.

2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΞΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ

Όπως αναφέραμε και παραπάνω η Lipman-Blumen (2005), η οποία βασίστηκε στο έργο της Wicker (1996) προκειμένου να ορίσει την τοξική ηγεσία, διατύπωσε ότι οι τοξικοί ηγέτες εμπλέκονται σε πολυάριθμες καταστροφικές συμπεριφορές και εκδηλώνουν ορισμένα δυσλειτουργικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Συγκεκριμένα κατά την Lipman-Blumen οι ηγέτες με τοξική συμπεριφορά προκαλούν κάποια σοβαρή και διαρκή βλάβη στους υφισταμένους τους και τους οργανισμούς τους. Επιπλέον οι τοξικοί ηγέτες επιδιώκουν να βλάψουν τους άλλους ή να ενισχύσουν τον εαυτό τους σε βάρος των άλλων. Ο Timothy Heppell (2011) βασιζόμενος στο

μοντέλο της Lipman-Blumen (2005) αναγνώρισε τα παρακάτω χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ως βασικά στοιχεία για τον προσδιορισμό της τοξικότητας:

- Έλλειψη εντιμότητας που κάνει τον ηγέτη κυνικό, διεφθαρμένο, υποκριτικό και αναξιόπιστο.
- Υπέρμετρη φιλοδοξία σε σημείο που να βάζει την δική του θέληση για δόξα πάνω από τους ακολούθους του.
- Υπέρμετρος εγωκεντρισμός που τον φτάνει σε σημείο να μην αντιλαμβάνεται τις δικές του ελλείψεις και να περιορίζει τα περιθώρια αυτοβελτίωσης του.
- Αλαζονεία που δεν του επιτρέπει να αναγνωρίσει τα λάθη του και να κατανέμει τις ευθύνες του σε άλλους.
- Αδιαφορία για τις συνέπειες των πράξεων του, τόσο απέναντι στους άλλους όσο και απέναντι στον ίδιο του τον εαυτό.
- Μία μορφή δειλίας, εξαιτίας της οποίας αποφεύγει τις επίπονες επιλογές.

Η Williams (2005) όρισε δεκαοχτώ διαφορετικά χαρακτηριστικά στοιχεία της προσωπικότητας των τοξικών ηγετών ξεκινώντας από το λιγότερο σοβαρό έως το πιο σοβαρό. Είναι γεγονός ότι ο τοξικός ηγέτης δεν παρουσιάζει ένα μόνο χαρακτηριστικό αλλά ένα συνδυασμό χαρακτηριστικών. Όσο περισσότερα από αυτά τα χαρακτηριστικά εμφανίζει τόσο πιο τοξικός είναι. Συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής:

Ανικανότητα: Έλλειψη των απαιτούμενων δεξιοτήτων για την ολοκλήρωση μιας λειτουργίας και αδυναμία κατανόησης της αποστολής του οργανισμού αλλά και της επίλυσης των διαφόρων ζητημάτων του.

Δυσλειτουργικότητα: Όταν οι ηγέτες δυσλειτουργούν αναλώνονται στις δικές τους ανασφάλειες και δίνουν ελάχιστη προσοχή στον οργανισμό και την αποστολή του και στους υφισταμένους του.

Αδυναμία προσαρμογής: Τα χαρακτηριστικά των ηγετών, που θεωρούνται απροσάρμοστοι, είναι ότι αποφεύγουν την προσωπική ευθύνη και την σκληρή δουλειά διότι έχουν ανασφάλειες για τα δικά τους επιτεύγματα. Ως αποτέλεσμα αδυνατούν να προσαρμοστούν στο περιβάλλον της εργασίας τους.

Αίσθηση ανεπάρκειας: Οι τοξικοί ηγέτες έχουν μονίμως αμφιβολία για τις ικανότητες τους και στην πιο ακραία μορφή της, αυτή η αμφιβολία μπορεί να οδηγήσει έναν ηγέτη να αισθάνεται ικανός μόνο όταν καταστρέφει τους άλλους.

Δυσαρέσκεια: Ο ηγέτης αυτός είναι μονίμως δυσαρεστημένος και ποτέ δεν είναι ικανοποιημένος από τον εαυτό του αλλά και από τους υπόλοιπους και αυτή του τη δυσαρέσκεια την εκδηλώνει με εκρήξεις θυμού.

Ανευθυνότητα: Οι ανεύθυνοι ηγέτες χαρακτηρίζονται από το ότι δεν δίνουν σημασία στην ανάγκη να κάνουν το σωστό και απαξιώνουν το κόστος των πράξεων τους επειδή βλέπουν ότι δεν τους επιβάλλονται ποινές για τα λάθη τους.

Ανηθικότητα: Οι ηγέτες αυτοί δεν διαθέτουν κάποιο ηθικό κώδικα με αποτέλεσμα να μην διακρίνουν το σωστό από το λάθος και να μην αναλαμβάνουν τις ευθύνες των πράξεων τους.

Δειλία: Πρόκειται για την έλλειψη αποφασιστικότητας και σταθερότητας σε δύσκολες περιόδους με συνέπεια ο ηγέτης να αμφιταλαντεύεται ή να είναι μην θέλει να λάβει δύσκολες αποφάσεις.

Ακόρεστη φιλοδοξία: Παρόλο που η φιλοδοξία αυτή καθ' αυτή δεν θεωρείται μειονέκτημα, ένας ηγέτης που πάνω απ' όλα θέτει τις δικές του φιλοδοξίες θα επιθυμεί μονίμως να τις ικανοποιεί με οποιοδήποτε κόστος.

Εγωισμός: Ο ηγέτης περιορίζει την ικανότητα του για ανανέωση όταν μονίμως εστιάζει στον εαυτό του και έχει υπερβολική αίσθηση αυτοεκτίμησης.

Αλαζονεία: Οι ηγέτες με αλαζονεία λόγω της υπερβολικής τους αυτοπεποίθησης δεν καταλαβαίνουν τα λάθη τους με αποτέλεσμα να μην τα αναγνωρίζουν και να κατηγορούν τους άλλους για αυτά.

Ιδιοτελείς αξίες: Οι τοξικοί ηγέτες δεν αναπτύσσουν αξίες που να θέτουν τις ανάγκες του οργανισμού σε προτεραιότητα, αλλά διατηρούν αξίες που είναι καθαρά επικεντρωμένες στον εαυτό τους και που προωθούν τους ίδιους.

Πλεονεξία και απληστία: Δίνουν υπερβολικά μεγάλη αξία στη συσσώρευση πλούτου και οικονομικού κέρδους και αυτό μπορεί να επηρεάσει τους υφισταμένους τους και κατ' επέκταση τον οργανισμό.

Έλλειψη ακεραιότητας: Η έλλειψη ακεραιότητας καθιστά τον ηγέτη κυνικό, διεφθαρμένο, υποκριτικό και κυρίως αναξιόπιστο.

Εξαπάτηση: Οι τοξικοί ηγέτες γνωρίζουν τις αδυναμίες τους και γι' αυτό προσπαθούν να εξαπατήσουν τους άλλους για τα ελαττώματα του χαρακτήρα τους και τα προσωπικά τους κίνητρα. Δηλαδή δείχνουν ένα υποκριτικό ενδιαφέρον για τον οργανισμό και τους ανθρώπους του κρύβοντας τις πραγματικές τους προθέσεις.

Μοχθηρία : Οι τοξικοί ηγέτες είναι μοχθηροί διότι χαίρονται με την κακοτυχία των άλλων (συνεργατών, προϊσταμένων και υφισταμένων) και με την αποτυχία τους ακόμα και όταν απειλείται η ζωή ολόκληρου του οργανισμού.

Κακόβουλος: Αυτοί οι ηγέτες προκαλούν κακό στους άλλους, ιδιαίτερα αν υπάρχει προσωπικό κέρδος

2.3 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΞΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ

Ως τοξικές ορίζουμε εκείνες τις συμπεριφορές των ηγετών οι οποίες εάν επαναλαμβάνονται συστηματικά, προξενούν σημαντικές βλάβες στους εργαζόμενους και στις επιχειρήσεις. (Lipman-Blumen 2005, Babiak & Hare 2007, Pelletier 2010, Clarke 2005). Το αν ένας ηγέτης θεωρείται τοξικός έχει να κάνει με τη συχνότητα με την οποία εκφράζει και με το τι σκοπεύει να πετύχει εφαρμόζοντας αυτές τις συμπεριφορές. Είναι πιθανόν ένας ηγέτης ο οποίος είναι αποδεδειγμένα αποτελεσματικός να εμφανίσει τοξική συμπεριφορά σε μεμονωμένες περιπτώσεις ή ένας ηγέτης που κατά κοινή ομολογία είναι τοξικός να μην εμφανίζει τον ίδιο βαθμό τοξικότητας σε σχέση με άλλους τοξικούς ηγέτες ή να μην εμφανίζει τον ίδιο βαθμό τοξικότητας για οποιοδήποτε γεγονός ακόμα κι αν διαδραματίζονται υπό τις ίδιες συνθήκες. (Lipman-Blumen 2005, Whicker 1996). Οι τοξικοί ηγέτες ανάλογα με τις συμπεριφορές τους διαχωρίζονται σε σκόπιμα (intentionally) τοξικούς, οι οποίοι βλάπτουν εσκεμμένα τους άλλους για δικό τους όφελος και τους ακούσια (unintentionally) τοξικούς οι οποίοι βλάπτουν τους εργαζόμενους και τον οργανισμό λόγω της ανικανότητας και της απερισκεψίας τους (Lipman-Blumen 2005).

Γενικά οι τοξικές συμπεριφορές κυμαίνονται σε ένα αρκετά μεγάλο εύρος από σχετικά ήπιες, όπως αποθάρρυνση των εργαζομένων, έως απόλυτα καταστροφικές, όπως τρομοκρατία ή σωματική κακοποίηση (Lipman-Blumen, 2005 ; Mehta & Maheshwari, 2014). Οι τοξικοί ηγέτες επιδιώκουν να υπονομεύσουν ή και να απομακρύνουν με οποιονδήποτε τρόπο, από την επιχείρηση, τους εργαζόμενους που δεν εξυπηρετούν τα συμφέροντα τους, είτε αποκρύπτοντας την αλήθεια για κάποιο γεγονός και σημαντικές πληροφορίες για την εργασία, είτε φορτώνοντας τους λάθη για τα οποία ευθύνονται αυτοί. Επιπλέον υποτιμούν τους υφισταμένους τους, αμφισβητώντας τις ικανότητες τους και εμποδίζοντας τους να πάρουν οποιαδήποτε πρωτοβουλία. Ακόμη τους δείχνουν ότι πρέπει πάντα να υπακούν στην ηγεσία και ποτέ δεν πρέπει να την αμφισβητούν, δεν προωθούν την αξιοκρατία και έχουν ανταγωνιστική στάση απέναντι

στους υπαλλήλους τους οποίους ζηλεύουν και βλέπουν σαν απειλή. Η συμπεριφορά τους είναι κυκλοθυμική, υπεροπτική, αλαζονική και ανάρμοστη και συχνά έχει παράλογες απαιτήσεις ενώ ο ίδιος δυσκολεύεται να αντιμετωπίσει δύσκολες καταστάσεις όταν αυτό χρειάζεται (Lipman-Blumen, 2005 ; Pelletier, 2010 ; Goldman, 2009 ; Chua & Murray, 2015 ; Kellerman, 2004 ; Steele, 2011 ; Gangel, 2007).

Επίσης οι τοξικοί ηγέτες προωθούν τον διχασμό ανάμεσα στους εργαζομένους κάνοντας πλήση εγκεφάλου στους υποστηριχτές τους έναντι των εργαζομένων που δεν είναι με το μέρος τους και επιδίδονται σε εκφοβισμούς και ψυχολογική ή και σωματική κακοποίηση, εξευτελισμούς και απειλές κατά των υφισταμένων τους.

Οι τοξικοί ηγέτες έχουν πλήρη συναίσθηση της συμπεριφοράς τους και την επιδιώκουν καθώς επιθυμούν την νίκη με κάθε κόστος, επιδιώκουν να είναι αρεστοί από τους ανωτέρους τους και ζηλεύουν οποιονδήποτε τους ξεπερνάει. Το τελευταίο χαρακτηριστικό της τοξικής συμπεριφοράς είναι η χειριστικότητα τους για την άσκηση του απόλυτου ελέγχου, την οποία πάντα δικαιολογούν με πρόφαση την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Goldman, 2009 ; Reed, 2004 ; Steele, 2011 ; Box, 2012).

2.4 ΑΙΤΙΕΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Είναι προφανές ότι κανένας ηγέτης δεν ξεκινάει την καριέρα του έχοντας τοξική συμπεριφορά. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι εξαιτίας των οποίων οι ηγέτες επιδεικνύουν τοξική συμπεριφορά και πολλοί λόγοι εξαιτίας των οποίων η συμπεριφορά τους γίνεται περισσότερο τοξική με την πάροδο του χρόνου.

Κατ' αρχάς η τοξική συμπεριφορά ενός ηγέτη μπορεί να προέρχεται από τον ίδιο τον ηγέτη (Steele 2011) καθώς η επιθυμία που μπορεί να έχει ο ίδιος για δύναμη, κύρος και εξουσία μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε εμμονή. Εξαιτίας αυτής του της εμμονής βάζει την ανάγκη της ικανοποίησης των φιλοδοξιών του πάνω από το συμφέρον των υφιστάμενων εργαζομένων του και κατ' επέκταση της ίδιας της εταιρείας που εργάζεται.

Ένας επιπλέον λόγος που κάνει τους ηγέτες να συμπεριφέρονται τοξικά είναι η εσφαλμένη αντίληψη που ενδεχομένως έχουν για την δύναμη. Δηλαδή, το ότι ο υπερβολικός έλεγχος στους υφισταμένους τους είναι απαραίτητος με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην παίρνουν πρωτοβουλίες, να μην νοιώθουν δημιουργικοί και έτσι να επέρχεται τοξικότητα (Atkinson & Butcher, 2003). Επίσης η τοξικότητα από πλευράς ηγετών μπορεί να ερμηνευθεί ως άμυνα, όταν έρχονται αντιμέτωποι με μία οποιαδήποτε αλλαγή στην οποία αισθάνονται ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν και

νοιώθουν ευάλωτοι. Φυσικά η τοξική συμπεριφορά μπορεί να οφείλεται και σε προβλήματα ψυχολογικής φύσεως, που μπορεί ενδεχομένως να έχει ο ηγέτης και δεν έχει λύσει, όπως ανασφάλεια, φόβο για το άγνωστο και άγχος. Μάλιστα πολλές φορές βλέποντας τους άλλους ηγέτες να επιτυγχάνουν και τον εαυτό του να μένει στάσιμος, ο ηγέτης μπορεί να νοιώθει μειονεκτικά και να προβαίνει σε τοξική συμπεριφορά.

Τέλος, ένας ακόμη λόγος ο οποίος ευνοεί την τοξική συμπεριφορά των ηγετών είναι το ίδιο το περιβάλλον της επιχείρησης. Συγκεκριμένα όταν σε μία εταιρεία το περιβάλλον είναι ασταθές και το προσωπικό αλλάζει συχνά ευνοείται η ανάπτυξη τοξικών ηγετών (Audrey, 2012 ; Steele, 2011).

Σε ένα ασταθές περιβάλλον, όπου η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει το προσωπικό της, να βάλει όρια στην εξουσία και να αναγνωρίσει τις τοξικές συμπεριφορές, είναι λογικό να έρθει αντιμέτωπη με αυτές. Οι ηγέτες αυτοί συνήθως δεν λογοδοτούν σε κανέναν, διότι οι ανώτεροι τους είτε δέχονται είτε απλώς ανέχονται τις συμπεριφορές αυτές χάριν του οικονομικού αποτελέσματος, και έτσι δρουν ανενόχλητοι. Πολλές φορές υπάρχει και ευθύνη των ίδιων των υφισταμένων οι οποίοι προκειμένου να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες, ψυχολογικές και υλικές, ανέχονται την συμπεριφορά των ηγετών τους. Μπορεί ακόμα, για κάποιους εργαζόμενους η τοξική συμπεριφορά των ηγετών τους να μην την θεωρούν αποκρουστική αλλά παράδειγμα προς μίμηση, διότι μπορεί να έχουν κοινό αξιακό κώδικα. Πέρα από αυτά όμως η τοξική συμπεριφορά της ηγεσίας μίας εταιρείας έχει να κάνει και με την κουλτούρα της εταιρείας αυτής. Όταν για παράδειγμα, η επιχείρηση ακολουθεί πολιτικές με υπερβολικά δύσκολους στόχους τότε προκαλείται εντός της εταιρείας έντονος ανταγωνισμός ο οποίος, όπως είναι λογικό τροφοδοτεί την τοξικότητα (Lipman-Blumen, 2005 ; Aubrey, 2012).

2.5 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

«Η ηγεσία έχει κρίσιμες συνέπειες για τις ομάδες, τους οργανισμούς και τις κοινωνίες. Όταν είναι επιτυχημένη τα μέλη ευημερούν. Όταν όμως δεν εξελίσσεται καλά οι ομάδες χάνουν, οι στρατοί ηττώνται, οι οργανισμοί παραπαίουν και οι κοινωνίες υποφέρουν» (Thoroughgood et al., 2016, σελ.621). Παραδοσιακά η έρευνα είναι στραμμένη προς την αποτελεσματική ηγεσία και συχνά οι έρευνες αυτές αποδέχονται ότι η αναποτελεσματική ηγεσία είναι στην ουσία απουσία ηγεσίας (Ashforth, 1994).

Η τοξική συμπεριφορά των ηγετών μίας επιχείρησης έχει αρνητικό αντίκτυπο αρχικά στους εργαζόμενους και κατ' επέκταση στον ίδιο τον οργανισμό. Όσον αφορά το

οργανωσιακό επίπεδο, εξαιτίας τη τοξικής συμπεριφοράς των ηγετών μειώνεται η παραγωγικότητα, η εργασιακή απόδοση και η εργασιακή δέσμευση ενώ αυξάνεται ο ρυθμός εναλλαγής και η πρόθεση αποχώρησης των υπαλλήλων (Lipman-Blumen 2005, Kellerman 2004, Schmidt 2008,2014, Reed & Bullis 2009, Burns 2017, Mehta&Maheshwari 2014). Εκτός αυτού η συνοχή της ομάδας καταστρέφεται, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην μπορούν να αναπτύξουν παραγωγικές σχέσεις, να μην υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζόμενου και επιχείρησης και να σημειώνονται αποκλίνουσες συμπεριφορές, όπως άρνηση συνεργασίας και ανατροφοδότησης (Gallus et al. 2013 , Reed 2004, Ashforth 1997, Wilson-Starks 2003). Η κουλτούρα της εταιρείας αμαυρώνεται καθώς δημιουργείται πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη ανήθικων συμπεριφορών και διαφθοράς που θα προέρχεται από την σχέση του τοξικού ηγέτη με τους ακολούθους του (εκκολαπτόμενους τοξικούς), ενώ η επικοινωνία των εργαζομένων και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού μειώνονται (Wilson-Starks 2003, Steele 2011, Aubrey 2012, Ashforth 1997, Mehta & Maheshwari 2014). Επομένως οι εργαζόμενοι είτε αποχωρούν είτε παραμένουν με την απόδοση τους μειωμένη και χωρίς ενδιαφέρον για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα ο οργανισμός από οικονομική άποψη να πλήττεται, ενώ από πλευράς ανθρωπίνου δυναμικού να χάνει ικανούς και δημιουργικούς εργαζομένους (Wilson-Starks 2003, Lipman-Blumen 2005).

Σε ατομικό επίπεδο η τοξική ηγεσία έχει πολλά αρνητικά αποτελέσματα στην ψυχολογική, την συναισθηματική ακόμα και τη σωματική υγεία των εργαζομένων, με συνέπεια οι εργαζόμενοι να μην έχουν κίνητρο να εργαστούν εποικοδομητικά και η δημιουργικότητα μαζί με την εργασιακή ικανοποίηση να μειώνονται αισθητά (Wilson-Starks 2003, Pelletier 2014, Ashforth 1997, Schmidt 2008, 2014). Έτσι οι εργαζόμενοι βλέποντας ότι η επιχείρηση δεν τους στηρίζει δυσπιστούν απέναντί της και δεν την σέβονται. Επίσης η αυτοπεποίθηση και η αυτοεκτίμηση τους καταρρακώνονται καθώς νοιώθουν ότι δεν μπορούν να υπερασπιστούν τους εαυτούς τους ενώ παρατηρούνται και άλλες επιπτώσεις όπως απόσπαση προσοχής, άγχος, εξάντληση, απόγνωση, απομόνωση, θυμός, κατάθλιψη, έλλειψη ενθουσιασμού, ακόμα και υπερβολική χρήση χαπιών ή αλκοόλ (Wilson-Starks 2003, Ashforth 1997, Reed 2004, Kellerman 2004, Padilla et al 2007, Tepper 2000, Webster et al 2014 , Lubit 2004).

Τα αρνητικά συναισθήματα που βιώνουν οι εργαζόμενοι έχουν ως αποτέλεσμα να αντιδρούν οι οργανισμοί τους και να εκδηλώνονται διάφορες σωματικές επιπτώσεις. Σύμφωνα με έρευνες, οι επιπτώσεις που έχουν παρατηρηθεί είναι: αϋπνία, ανορεξία, χρόνια κόπωση, δερματολογικά προβλήματα, στομαχικές διαταραχές, τριχόπτωση και πονοκέφαλοι, ενώ μακροπρόθεσμα προβλέπονται πιο σοβαρά προβλήματα υγείας

ειδικά όσο ο εργαζόμενος παραμένει σε ένα περιβάλλον με τοξική συμπεριφορά (Ashforth 1997, Kellerman 2004, Mackie 2008, Padilla et al 2007, Tepper 2000).

Είναι ξεκάθαρο λοιπόν ότι η τοξική ηγεσία έχει αρνητικές συνέπειες τόσο στους εργαζομένους όσο και στην ίδια την εταιρεία την οποία στελεχώνουν. Ο οργανισμός λοιπόν έχει καθήκον να προστατεύσει τους εργαζομένους του από τοξικές συμπεριφορές, εκπαιδώντας σωστά και επιβλέποντας τα στελέχη του (Webster, Brough & Daly 2014).

3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Σε αυτή την ενότητα θα ασχοληθούμε γενικώς με την απόδοση ως έννοια, που έχει ένας εργαζόμενος τόσο εντός όσο και εκτός του ρόλου εργασίας. Η απόδοση εντός ρόλου εργασίας (in role performance) έχει να κάνει με τις ενέργειες του εργαζόμενου που λαμβάνουν χώρα μέσα στον οργανισμό, ενώ η απόδοση εκτός ρόλου εργασίας (extra role performance) αφορά τις ενέργειες του ατόμου που δεν έχουν να κάνουν με οποιοδήποτε κομμάτι της δουλειάς του και επομένως δεν έχουν αντίκτυπο στο μισθολογικό κλιμάκιο του οργανισμού (Yanhan, 2013).

Αυτό που πρέπει να γνωρίζουμε είναι ότι οι οργανισμοί απαρτίζονται από ενώσεις ατόμων που προέρχονται από συγκεκριμένο περιβάλλον και αποτελούν τα μέσα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001). Επομένως προκειμένου να αντιληφθούμε την συμπεριφορά των επιχειρήσεων πρέπει να καταλάβουμε τα άτομα από τα οποία διαμορφώνεται ο οργανισμός.

3.1 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΩΣ ΕΝΝΟΙΑ

Ως απόδοση ορίζεται η εκτέλεση και η ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου που έχει ανατεθεί σε έναν εργαζόμενο, σε συγκεκριμένο χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο, αποτελώντας αντικείμενο αξιολόγησης (Hunter, 1986). Με τη γενική έννοια, η απόδοση είναι «το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται σε μία συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου» (Ζαβλανός, 2002). Η απόδοση ενός εργαζομένου είναι ένας συνδυασμός των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που διαθέτει και της καλής του πρόθεσης και διάθεσης να αποδώσει τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα. Πολλοί ερευνητές τονίζουν πως η απόδοση ενός εργαζόμενου μπορεί να επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, που δεν ελέγχονται από τον ίδιο όπως οργανωσιακοί και περιβαλλοντικοί. Επομένως, η εκτίμηση της απόδοσης ενός εργαζομένου, θα πρέπει να προσδιορίζεται από τους παράγοντες τους οποίους μπορεί ο ίδιος να ελέγχει.

Οι ερευνητές έχουν διακρίνει την εργασιακή απόδοση σε απόδοση εντός ρόλου (inrole) και σε απόδοση εκτός ρόλου (extra-role). Οι Katz και Kahn (1966) αναφέρθηκαν για πρώτη φορά στην απόδοση εντός ρόλου και υποστηρίζουν πως είναι η συμπεριφορά που ορίζεται και περιγράφεται ως ένα μέρος της εργασίας του εργαζόμενου και αντανακλάται στο επίσημο σύστημα μισθοδοσίας του οργανισμού. Στην απόδοση

εντός ρόλου, περιλαμβάνονται όλες οι ενέργειες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των καθηκόντων και ευθυνών, που περιλαμβάνονται στην περιγραφή της θέσεως εργασίας (Williams και Anderson, 1991).

Στην απόδοση εκτός ρόλου περιλαμβάνονται οι συμπεριφορές των εργαζομένων, που δεν αποτελούν μέρος των τυπικών απαιτήσεων της θέσης εργασίας τους. Είναι συμπεριφορές οι οποίες δεν μπορούν προκαθοριστούν ή να απαιτηθούν από τον εργαζόμενο εκ των προτέρων, όταν όμως υπάρχουν, βοηθούν τον οργανισμό να επιτύχει την ομαλή του λειτουργία, ως κοινωνικό σύνολο.

3.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Είναι ευρέως αποδεκτό το γεγονός πως η απόδοση των εργαζομένων συνδέεται άρρηκτα με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοση είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας (job characteristics), οι αμοιβές, καθώς και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο (Spector, 1997). Οι Hunter και Hunter (1984) υπογραμμίζουν πως η απόδοση στην εργασία είναι προς το συμφέρον των οργανισμών λόγω της μεγάλης σημασίας που κατέχει η εμφάνιση υψηλής παραγωγικότητας στο χώρο εργασίας.

Ο εργαζόμενος, για να είναι αποδοτικός πρωταρχικά, πρέπει να διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες και τα προσόντα για τη θέση εργασίας του. Στη συνέχεια πρέπει να κατανοεί τις υποχρεώσεις του και τα καθήκοντά του με ακρίβεια. Εάν δεν ισχύουν τα παραπάνω, ακόμη και ο πιο ικανός εργαζόμενος μπορεί να αποτύχει. Καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση και στην απόδοση των εργαζομένων διαδραματίζει, επίσης, το υποστηρικτικό περιβάλλον στον χώρο της εργασίας από τους συναδέλφους τους (AbuAlRub, 2004), όπως, επίσης, και οι υποστηρικτικές πρακτικές της διοίκησης απέναντι στο προσωπικό (Drach-Zahavy, 2004). Οι συνθήκες εργασίας που αφορούν στο ωράριο, στο περιβάλλον των διαπροσωπικών σχέσεων, στον σεβασμό και στη δικαιοσύνη απέναντι στους εργαζόμενους, καθώς και η καλή συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, αποτελούν σημαντικό προγνωστικό παράγοντα για την απόδοση, σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Al-Ahmadí (2009).

3.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι συνθήκες εργασίας, λοιπόν, όπως και οι άλλοι παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων και γίνεται εύκολα κατανοητή η σημασία που έχει το ευχάριστο εργασιακό κλίμα, καθώς ο κάθε άνθρωπος αφιερώνει παραπάνω από το μισό της ζωής του στην εργασία του. Οι Trinkoff et al. (2010), ενισχύοντας την παραπάνω διαπίστωση, κατέληξαν, πως το θετικό περιβάλλον αποτελεί το κλειδί για τη διατήρηση και την υψηλή ή μη απόδοση των εργαζομένων. Από αυτά λοιπόν συμπεραίνουμε, ότι η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, η ικανότητα που έχουν δηλαδή να επιτυγχάνουν τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός και να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα με τα λιγότερα δυνατά διαθέσιμα μέσα, προσδιορίζει την απόδοση ενός οργανισμού (Rogers και Wright (1998)).

3.4 ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΝΤΟΣ ΡΟΛΟΥ (IN ROLE PERFORMANCE)

3.4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Όπως είπαμε παραπάνω οι πρώτοι που χρησιμοποίησαν τον όρο απόδοση εντός ρόλου ήταν οι Katz και Kahn (1964). Σύμφωνα με τους Katz και Kahn η απόδοση εντός ρόλου είναι ένα είδος συμπεριφοράς το οποίο ως μέρος της δουλειάς των εργαζομένων το οποίο αντανακλά στο βασικό σύστημα αμοιβών τους (Yanhan, 2013). Ο Katz αναφέρθηκε σε τρεις τύπους συμπεριφοράς που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του κάθε οργανισμού (Yanhan, 2013). Οι τύποι αυτοί είναι οι εξής:

- I. Έλεγχος εισόδου-ταυτότητα, που να υποδεικνύει ότι το άτομο εργάζεται στην επιχείρηση.
- II. Οι εργαζόμενοι να ολοκληρώνουν τα καθήκοντα τους με τρόπο αλληλένδετο.
- III. Ο εργαζόμενος να έχει την ικανότητα να πράττει εκτός των πολιτικών που καθορίζονται από την επιχείρηση στον τομέα που εργάζεται.

Ο τρίτος τύπος αφορά και την έννοια της απόδοσης εκτός ρόλου, κάτι το οποίο πρότεινε ο Katz το 1964 (Katz, 1964).

3.4.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Ο Mead ήταν ο πρώτος που εισήγαγε τον ρόλο ως έννοια στην κοινωνική ψυχολογία, και τον χρησιμοποίησε σαν μεταφορά, με σκοπό να εξηγήσει το πως τόσα άτομα με διαφορετική ιδιοσυγκρασία, δείχνουν την ίδια συμπεριφορά, σε ίδιες καταστάσεις (Yanhan, 2013).

Αργότερα ο Linton υποστήριξε ότι η θέση ενός ατόμου στην κοινωνία είναι αυτή με βάση την οποία εκπληρώνονται οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του (Yanhan 2013).

Οι Kelly και Thibaut έθεσαν τον ρόλο ως σύστημα, ενώ οι Friedman και οι λοιποί, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο κοινωνικός ρόλος είναι ένα σύνολο κανόνων με βάση το οποίο καθορίζεται η συμπεριφορά των ανθρώπων. Μία Σοβιετική κοινωνική ψυχολόγος διατύπωσε ότι ο ρόλος ενός ατόμου στην κοινωνική λειτουργία είναι αυτός ο οποίος ορίζει την κοινωνική του θέση (Yanhan, 2013).

Τέλος, οι Williams και Anderson (1991) όρισαν την συμπεριφορά εντός ρόλου ως όλες εκείνες τις αναγκαίες ενέργειες για την ολοκλήρωση μίας αξιόπιστης εργασίας, χρησιμοποιώντας και τέσσερις παραμέτρους (μισθός, ποιοτική αξιολόγηση, ποιοτικά πρότυπα και καταγραφή δεδομένων) μέσω των οποίων αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων.

3.4.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως οι οργανισμοί αποτελούνται από ομάδες ατόμων οι οποίες αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης (Χυτήρης 2001). Προκειμένου λοιπόν να ερμηνευθεί η εξατομικευμένη ανθρώπινη συμπεριφορά, οι οργανισμοί έχουν καταβάλλει πολλές προσπάθειες, και έχουν αναπτύξει πολλές θεωρίες γύρω από αυτή. Συγκεκριμένα οι θεωρίες αυτές είναι:

1. Η Φροϋδική προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.
2. Η θεωρία της ομοιοστατικής.
3. Η θεωρία του Sheldon (σωματικής διάπλασης)
4. Η θεωρία των επιτυχιών και των αποτυχιών.
5. Η θεωρία της ατομικής πρωτοβουλίας.
6. Η θεωρία της προσωπικής παραγωγικότητας.

Όλες οι θεωρίες είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες, αυτή όμως που μελετά περισσότερο σε βάθος την συμπεριφορά του ατόμου στον χώρο εργασίας είναι αυτή της προσωπικής παραγωγικότητας. Η θεωρία της προσωπικής παραγωγικότητας διατυπώθηκε πρώτη

φορά από τον Sutermeister (1986), ο οποίος δεν επικεντρώθηκε στον να περιγράψει τους τύπους της ανθρώπινης συμπεριφοράς αλλά στο να τους εξετάσει (Sutermeister 1986). Έτσι την όρισε ως την απόδοση ανά εργατοώρα, λαμβάνοντας υπόψιν και την ποιότητα. Πέρα από αυτά όμως ο Sutermeister προσδιόρισε πολλούς ακόμα παράγοντες -συγκεκριμένα τριάντα δύο, με σπουδαιότερο τον χρόνο- οι οποίοι επηρεάζουν την δραστηριότητα και τη συμπεριφορά του ατόμου. Ο χρόνος επηρεάζει τις ατομικές ανάγκες και την τυπική οργάνωση, και συνδυάζοντας όλους τους παράγοντες προσπάθησε να εξηγήσει το «γιατί» της συμπεριφοράς (Χυτήρης 2001).

3.5 ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΚΤΟΣ ΡΟΛΟΥ (EXTRA ROLE PERFORMANCE)

3.5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο Katz το 1964 πρότεινε η απόδοση εκτός ρόλου να αποτελέσει κατηγορία της Φιλότιμης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (Organizational Citizenship Behavior ή OCB).

Η απόδοση εκτός ρόλου επομένως ορίζεται ως η αλληλουχία των πράξεων εκείνων που δεν αποτελούν μέρος της εργασίας του ατόμου και δεν έχουν κανένα αντίκτυπο στο μισθολογικό κλιμάκιο του εργαζομένου (Katz 1964).

Με άλλα λόγια είναι εκείνες οι πράξεις δεν είναι απαραίτητες για τον ρόλο του εργαζομένου, αλλά στην συνέχεια ο εργαζόμενος τις ανακαλύπτει για την βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Yanhan 2013).

3.5.2 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Οι Podsakoff και Συνεργάτες (2000) όρισαν 30 διαφορετικές εκφάνσεις συμπεριφοράς στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, οι οποίες ταξινομούνται στις επτά (7) κοινές διαστάσεις:

1. Βοηθητική συμπεριφορά
2. Ευγενής άμιλλα
3. Οργανωτική αφοσίωση
4. Οργανωτική συμμόρφωση
5. Ατομική πρωτοβουλία
6. Αρετή

7. Αυτό-εξέλιξη

Σύμφωνα με τον Organ (1988) οι διαστάσεις της Φιλότιμης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς είναι οι εξής:

1. Αλτρουισμός: σύμφωνα με τους Smith, Organ, and Near (1983), ο αλτρουισμός ορίζεται ως η εθελοντική συμπεριφορά που προσφέρει ο εργαζόμενος στον συνάδελφο του για να ολοκληρώσει το έργο.
2. Αρετή: σύμφωνα με τον Graham (1991) οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που έχουν την ευθύνη να είναι καλοί πολίτες της οργάνωσης (ΦΟΣ ή «Το σύνδρομο των καλών στρατιωτών»), ενώ άλλοι ερευνητές έχουν διατυπώσει την άποψη ότι η απόδοση των εργαζομένων ενισχύεται από την πολιτική αρετή και έτσι τα παράπονα των πελατών μειώνονται.
3. Ευσυνειδησία: πρόκειται για ένα χαρακτηριστικό που καθιστά ένα άτομο οργανωμένο, υπεύθυνο και το κάνει να εργάζεται σκληρά, ενώ ο Organ παρουσιάζει την ευσυνειδησία ως αφοσίωση η οποία υπερβαίνει τις τυπικές απαιτήσεις.
4. Σεβασμός-ευγένεια: με τον σεβασμό και την ευγένεια ένας εργαζόμενος ενθαρρύνεται από τα μέλη του οργανισμού και έτσι προλαμβάνονται κάποια προβλήματα. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που έχουν ευγένεια καταβάλλουν λιγότερο χρόνο σε δραστηριότητες διαχείρισης συγκρούσεων (Podsakoff 2000).
5. Ευγενή άμιλλα: η διάσταση αυτή αναφέρεται στην ικανότητα των εργαζομένων να ανέχονται τις ενοχλήσεις που αποτελούν μέρος κάθε οργάνωσης (May-Chiun Lo , T. Ramayah 2009).

3.5.3 ΟΦΕΛΗ ΦΙΛΟΤΙΜΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (ΦΟΣ)

Έχουμε καταλήξει λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αναπτύξουν συμπεριφορά εκτός από αυτή που επιβάλλει η κάθε θέση εργασίας. Τα σημαντικότερα οφέλη της Φιλότιμης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς είναι:

- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της οργανωτικής συμπεριφοράς.
- Βοήθεια στο συντονισμό των δραστηριοτήτων εντός και εκτός ομάδων εργασίας.

- Ικανότητα να προσλαμβάνουν και να διατηρούν τον εργαζόμενο αποτελεσματικό.
- Εξασφάλιση της βιωσιμότητας του οργανισμού.
- Μείωση της ανάγκης να διαθέσουν τους λιγοστούς πόρους για τις λειτουργίες που διατηρούν μόνο το status quo (Khurana, Singh, & Khandelwal 2014).

4 Η ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Στην σημερινή εποχή οι διοικήσεις στον εργασιακό τομέα αρχίζουν όλο και περισσότερο χρόνο με το χρόνο να αντιλαμβάνονται την σημασία του ψυχολογικού συμβολαίου για την αποδοτικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Με άλλα λόγια οι διοικήσεις στον εργασιακό τομέα σήμερα συνειδητοποιούν πως η πρόοδος σε μία επιχείρηση δεν έρχεται μόνο με την τεχνολογία και τις νέες πρακτικές αλλά πολύ περισσότερο βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να παράξουν έργο πρέπει να είναι διαμορφωμένο όσο το δυνατόν καλύτερα το ψυχολογικό συμβόλαιο. Γι' αυτό οι σύγχρονες διοικήσεις πρέπει να επενδύσουν σ' αυτό παρέχοντας στους εργαζόμενους κίνητρα και χτίζοντας εποικοδομητικές σχέσεις μεταξύ τους. Παρόλ' αυτά η ύπαρξη του ιδανικού συμβολαίου για όλους τους εργαζόμενους είναι ένα φαινόμενο που παρατηρείται αρκετά συχνά, από διάφορες αιτίες με σημαντικές επιπτώσεις. Η τοξική ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που έχει αρχίσει να αναλύεται τα τελευταία χρόνια. Είναι μεγάλη οπισθοδρόμηση το γεγονός ότι πολλοί εργαζόμενοι όσο και εργοδότες αδυνατούν να εντοπίσουν τα σημάδια της και μάλιστα πολλές φορές παρόλο που τα εντοπίζουν εθελουφλούν. Τα αποτελέσματα είναι καταστροφικά προς τον εργαζόμενο και προς την επιχείρηση με την ανοχή τους σε αυτό. Οι χειριστικοί και καταπιεστικοί ηγέτες καλλιεργούν την επιθετικότητα και στερούν από τους εργαζόμενους την δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες. Έτσι τα αρνητικά συναισθήματα αποτελούν τροχοπέδη στο να εξελίξει ο εργαζόμενος την επαγγελματική του πορεία. Στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων το άτομο αρχίζει να υιοθετεί μία συμπεριφορά που δεν αρμόζει στον εργασιακό χώρο. Το αρνητικό κλίμα που δημιουργείται κάνει το προσωπικό να μην μπορεί να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του, να μειώνεται η παραγωγικότητα του και συνεπώς η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Τέλος η κακή ηγεσία έχει μείζονες συνέπειες διότι οι άνθρωποι τείνουν να μιμούνται και να εμπνέονται από τους ηγέτες τους. Μέχρι ενός βαθμού σίγουρα απαιτείται ένας βαθμός σκληρότητας, αλλά ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει τα σημεία που πρέπει να είναι απόλυτος από τους υφισταμένους του και σε ποια μπορεί να είναι πιο μετριοπαθής. Είναι πεποίθησή μου ότι μπορούν να εφαρμοστούν στρατηγικές οι οποίες θα βασίζονται στην ηθική και θα εφαρμοστούν σε επαγγελματικές συμπεριφορές.

Μέσα σε ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον, πρώτη άμεση συνέπεια είναι να μειώνεται η εργασιακή απόδοση εντός ρόλου των εργαζομένων. Αυτό οφείλεται στην κακή ψυχολογία που τους προκαλεί το κακό εργασιακό περιβάλλον, οι ανήθικες συμπεριφορές (οι οποίες ευνοούνται λόγω του εργασιακού κλίματος) και στο ότι η συνοχή της ομάδας κλονίζεται. Όλα όμως αυτά επηρεάζουν και την απόδοση εκτός ρόλου, καθώς ο εργαζόμενος βρίσκεται σε καθεστώς τρόμου και έτσι αδυνατεί να πάρει πρωτοβουλίες και να κάνει πράγματα οικειοθελώς.

5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σκοπός της έρευνας αυτής είναι η μελέτη της επίδρασης που μπορεί να έχει η τοξική ηγεσία στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων τόσο εντός όσο και εκτός του εργασιακού τους ρόλου. Με την μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, έγινε προσπάθεια να διαπιστωθεί αν ο εν λόγω τρόπος ηγεσίας ασκεί επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων και το μέγεθος της επίδρασης αυτής να αξιολογηθεί. Για την συλλογή όλων των απαραίτητων στοιχείων για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο με το οποίο συλλέξαμε και εν συνεχεία επεξεργαστήκαμε μεγάλο όγκο πληροφοριών. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω της εφαρμογής Google Forms και διανεμήθηκε ηλεκτρονικά, μέσω συνδέσμου σε εργαζομένους επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα. Οι επιχειρήσεις αυτές ανήκουν, κατά κύριο λόγο, στους κλάδους της Εστίασης/Τουρισμού, της Υγείας, των Χρηματοοικονομικών, των Πωλήσεων. Η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων έγιναν μέσω του προγράμματος SPSS (έκδοση 23).

6 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερις ενότητες. Αρχικά ο εργαζόμενος δήλωνε αν επιθυμεί να συμμετάσχει την έρευνα με κλειστή ερώτηση τύπου «Ναι» ή «Όχι». Απαντώντας «Ναι» εξασφαλιζόταν η συμμετοχή του και μεταφερόταν στην κυρίως φόρμα, προκειμένου να απαντήσει τις ερωτήσεις.

Η πρώτη ενότητα περιείχε ερωτήσεις προκειμένου να συλλεχθούν τα δημογραφικά στοιχεία όπως το φύλλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και το μορφωτικό επίπεδο. Στη δεύτερη ενότητα ζητούνταν από τους συμμετέχοντες πληροφορίες σχετικά με την παρούσα εργασιακή τους κατάσταση όπου καλούνταν να αναφέρουν τον τομέα απασχόλησης τους, το χρονικό διάστημα που απασχολούνται στην επιχείρηση και την θέση τους στην ιεραρχία αυτής.

Η τρίτη ενότητα περιλάμβανε 15 ερωτήσεις που είχαν να κάνουν με την αντίληψη-άποψη που έχει ο κάθε συμμετέχων-εργαζόμενος για τον προϊστάμενο ή τον εργοδότη του (τωρινό ή παλαιότερο). Φτάνοντας στην τέταρτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν σε 17 ερωτήσεις, οι οποίες αντικατόπτριζαν το πόσο οι εργαζόμενοι ένοιωθαν αποδοτικοί στον εργασιακό τους χώρο. Και στις δύο ενότητες χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα, με το 1 να αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 στο «Συμφωνώ απόλυτα». (5-βάθμια Κλίμακα Likert).

7 ΚΛΙΜΑΚΕΣ

7.1 ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σκοπεύοντας να εντοπίσουμε την τοξική ηγεσία και τον βαθμό στον οποίο υπάρχει μέσα στους χώρους εργασίας, η έρευνα βασίστηκε στην κλίμακα Τοξικής Ηγεσίας του Andrew Schmidt (2008) (Schmidt (2008) Toxic Leadership Scale). Ο Andrew Schmidt δημιούργησε έναν εμπειρικό ορισμό, μέσα από αυτή την κλίμακα, για την Τοξική Ηγεσία, ο οποίος βασίζεται τόσο σε προσωπικά βιώματα των συμμετεχόντων όσο και στην μελέτη των συνεπειών της Τοξικής Ηγεσίας σε επίπεδο ατομικό αλλά και συλλογικό. Ο Schmidt παρουσίασε την κλίμακα αυτή στην διπλωματική του εργασία

(“Development and validation of a toxic leadership scale”, Schmidt,A.,2008) και περιλάμβανε 30 προτάσεις μέσω των οποίων αναλυόταν η συμπεριφορά του προϊστάμενου, σύμφωνα με τις 5 διαστάσεις του μοντέλου της τοξικής ηγεσίας. (5 Toxic leadership dimensions : Self-Promotion-πέντε στοιχεία, Abusive Supervision-επτά στοιχεία, Narcissism- πέντε στοιχεία και Authoritarian Leadership-6 στοιχεία). Οι απαντήσεις δίνονταν μέσω 6βάθμιας κλίμακας Likert, όπου το 1 ισούται με «Διαφωνώ απολύτως» και το 6 «Συμφωνώ απολύτως».

Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήσαμε την συντομότερη εκδοχή της κλίμακας (Shortened Version of the Schmidt (2008) Toxic Leadership Scale), η οποία φτιάχτηκε από τον Schmidt το 2014 στα πλαίσια της διατριβής του. (“Toxic Leadership, job outcomes, and the impact of military development”, Schmidt, A., 2014). Ο Schmidt γνωρίζοντας τα αποτελέσματα της πρώτης έρευνας (2008), παρουσίασε μία κλίμακα 15 προτάσεων – τρία για κάθε μία από τις πέντε διαστάσεις του μοντέλου της τοξικής ηγεσίας (5 υποκλίμακες). Ενδεικτικά θα αναφέρουμε ορισμένα από εκείνα τα στοιχεία της κλίμακας που χρησιμοποιήθηκαν και στην παρούσα έρευνα: Ο προϊστάμενος / εργοδότης μου... «Αλλάζει δραματικά την συμπεριφορά του/της όταν είναι παρών κάποιος ανώτερος του/της» , «Υποτιμά δημοσίως τους υφισταμένους του/της» , «Επιτρέπει στην τρέχουσα διάθεσή του/της να καθορίσει το κλίμα του χώρου εργασίας», «Θεωρεί ότι είναι ικανότερος/η από τους άλλους» , «Δεν επιτρέπει στους υφισταμένους να προσεγγίζουν στόχους με νέους τρόπους». Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 ισούται με «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 με «Συμφωνώ απόλυτα».

Η αρχική εκδοχή του ερωτηματολογίου του Schmidt (2008) αλλά και η συντομευμένη (2014) έχουν χρησιμοποιηθεί σε μεγάλο αριθμό ερευνών που αφορούν την τοξική ηγεσία κάτι το οποίο είναι εμφανές από την εγκυρότητα τους. Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήσαμε την συντομευμένη έκδοση, καθώς ήταν σκοπός μας όσοι λάβουν μέρος στην έρευνα μας να λάβουν ένα ερωτηματολόγιο όσο το δυνατόν πιο συνοπτικό και λιγότερο χρονοβόρο στη συμπλήρωσή του. Ο δείκτης Cronbach’s alpha στην κλίμακα της τοξικής ηγεσίας ισούται με .97 καθιστώντας την απολύτως αξιόπιστη. Επιπροσθέτως, και οι υποκλίμακες που εμπεριέχονται σε αυτή διαθέτουν εξίσου υψηλό δείκτη αξιοπιστίας : Self-Promotion, $\alpha = .89$; Abusive Supervision, $\alpha = .88$; Unpredictability, $\alpha = .93$; Narcissism, $\alpha = .94$ και Authoritarian Leadership, $\alpha = .83$.

7.2 ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΚΤΟΣ ΡΟΛΟΥ

Η απόδοση των εργαζομένων εντός εργασιακού ρόλου αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας την κλίμακα Bono και Judge (2003). Η απόδοση δεν είναι απλώς ένα αποτέλεσμα με βάση τα δημογραφικά και ψυχολογικά γνωρίσματα του ατόμου και χαρακτηριστικά της επάρκειας του (Χυτήρης 2001). Είναι μία πιο σύνθετη έννοια που συνδέεται με την προσπάθεια που καταδεικνύει, καθώς και την οργανωσιακή υποστήριξη που δέχεται το άτομο. Οπότε μέσω αυτής της κλίμακας μετρήσαμε την απόδοση του εργαζομένου. Ενδεικτικά θα αναφέρουμε ορισμένα από εκείνα τα στοιχεία της κλίμακας που χρησιμοποιήθηκαν και στην παρούσα έρευνα: «Εργάζομαι για να θέσω νέες ιδέες», «Έχω-συνεχώς- στο μυαλό μου τα αποτελέσματα που έπρεπε να επιτύχω στην δουλειά μου», «Καταφέρνω να σχεδιάσω την εργασία μου ώστε να την τελειώσω εγκαίρως», «Χειρίζομαι καλά τον χρόνο μου». ». Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 ισούται με «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 με «Συμφωνώ απόλυτα».

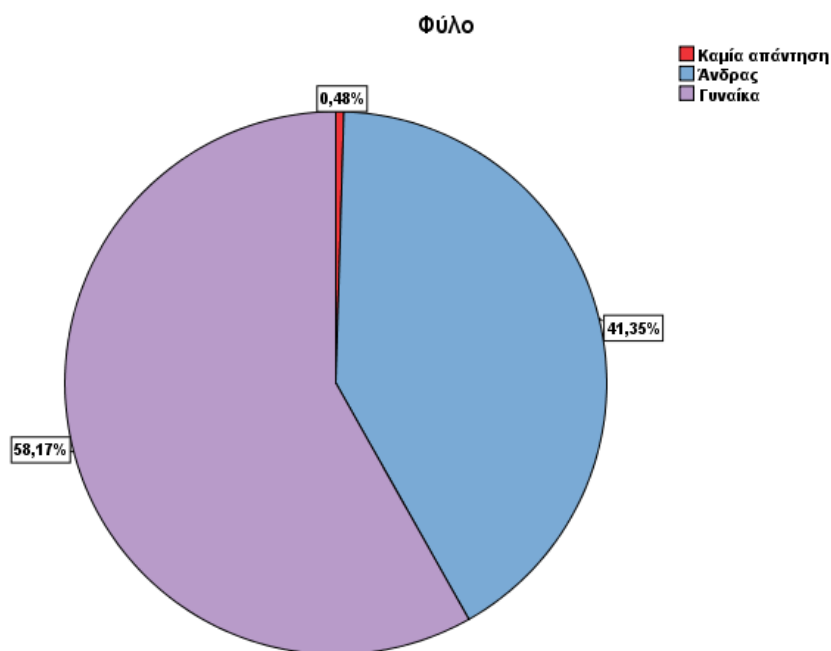
8 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

8.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Το τελικό δείγμα του ερωτηματολογίου προέκυψε από τις απαντήσεις 208 ατόμων.

Από τα άτομα αυτά, το 58,17% ήταν γυναίκες και το 41,35% άνδρες, ενώ υπήρξε και ένα ελάχιστο ποσοστό 0,48% (1 άτομο) που δεν έδωσε κάποια απάντηση.

Σχήμα 1: Φύλο Συμμετεχόντων



Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαινόταν από τα 0 έως τα 69 έτη, με μέσο όρο τα 39 περίπου έτη (μέσος όρος 38,64).

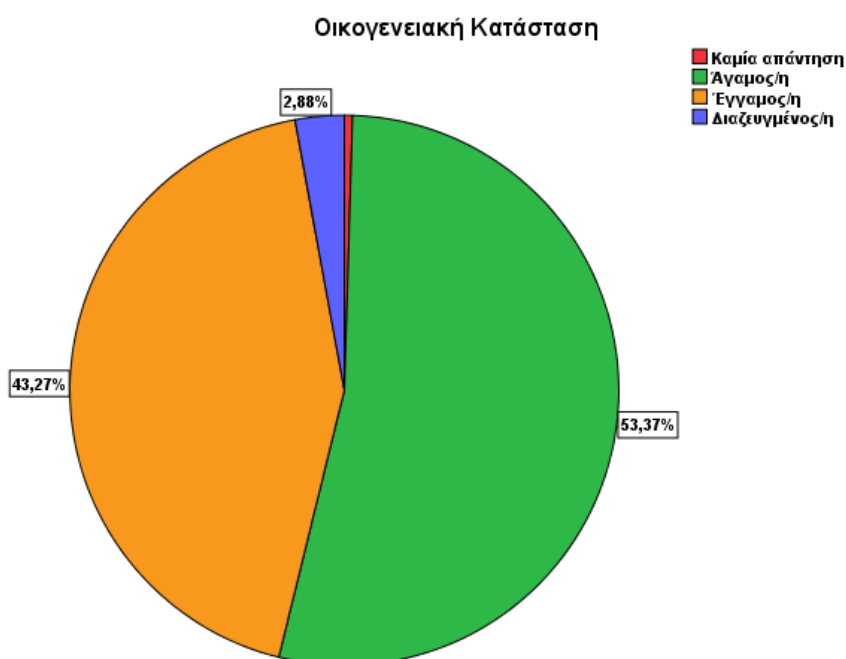
Πίνακας 1: Ηλικία Συμμετεχόντων

Περιγραφική Στατιστική

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Ηλικία	208	69	0	69	38,64	13,04	170,04
Valid N (listwise)	208						

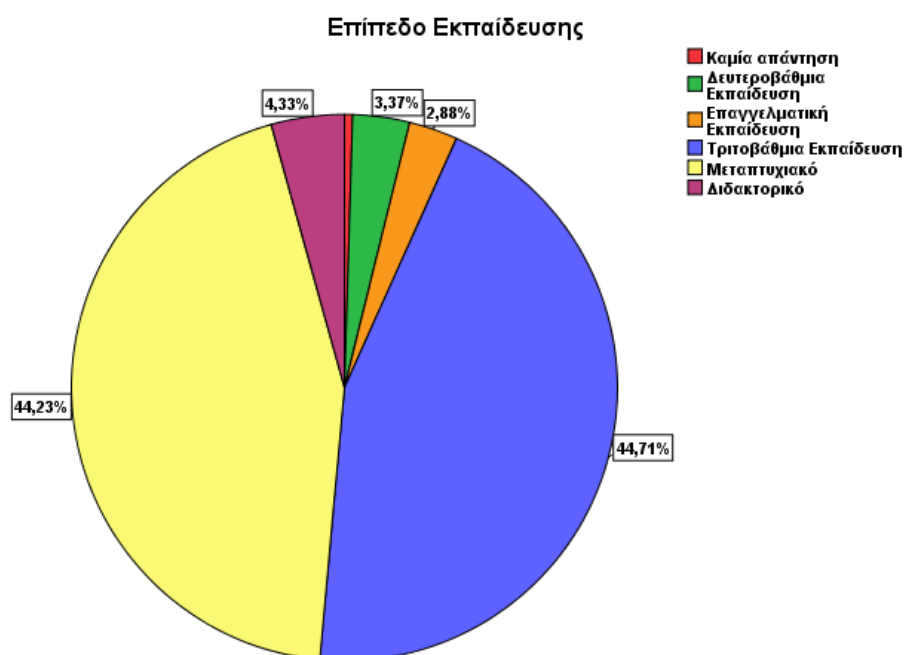
Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ήταν άγαμοι (53,37%). Ακολούθως, το 43,27% δήλωσαν έγγαμοι, το 2,88% ήταν διαζευγμένοι, ενώ υπήρχε και ένα μικρό ποσοστό που δεν έδωσε απάντηση (0,48% = 1 άτομο).

Σχήμα 2: Οικογενειακή Κατάσταση Συμμετεχόντων



Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν επίσης, σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσής τους και τη συνολική εργασιακή τους εμπειρία. Το 44,71% δήλωσαν Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Το 44,23% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού, το 4,33% ήταν κάτοχοι διδακτορικού, το 3,37% δήλωσαν Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, το 2,88% δήλωσαν Επαγγελματική Εκπαίδευση, ενώ υπήρχε και ένα μικρό ποσοστό που δεν έδωσε απάντηση (0,48% = 1 άτομο).

Σχήμα 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης Συμμετεχόντων



Η συνολική εργασιακή εμπειρία καθενός από τα άτομα του δείγματος κυμαινόταν από 0 έως και 40 έτη, με μέσο όρο τα 15 έτη περίπου (μέσος όρος 14,88).

Πίνακας 2: Έτη Εργασιακής Εμπειρίας

Περιγραφική Στατιστική

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Συνολικά έτη Εργασιακής Εμπειρίας	208	40,0	0	40,0	14,88	11,42	130,45
Valid N (listwise)	208						

8.1.1 ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Στα στοιχεία που κλήθηκαν να δώσουν οι συμμετέχοντες σχετικά με την παρούσα εργασιακή τους κατάσταση, έπρεπε να αναφέρουν τον τομέα απασχόλησης, τα έτη απασχόλησης στην εταιρεία, καθώς και την θέση στην ιεραρχία της εταιρείας. Όσον αφορά τον τομέα απασχόλησης, το 26,44% δήλωσε ότι εργάζεται σε διαφορετικό τομέα από όσους αναγράφονται, το 23,56% δήλωσε ότι εργάζεται στον Τραπεζικό Τομέα ή στον Ασφαλιστικό Τομέα, ένα 14,9% δήλωσε ότι εργάζεται στον τομέα της

Πληροφορικής, το 12,5% δήλωσε ότι εργάζεται στην Εκπαίδευση, το 8,17% δήλωσε ότι εργάζεται στις Πωλήσεις ή στην Εξυπηρέτηση πελατών, ενώ οι τομείς των Μηχανικών, της Υγείας, των Νομικών και του Τουρισμού ή της Εστίασης κάλυπταν ένα εύρος 1,92% με 4,81%.

Σχήμα 3: Τρέχων τομέας απασχόλησης συμμετεχόντων



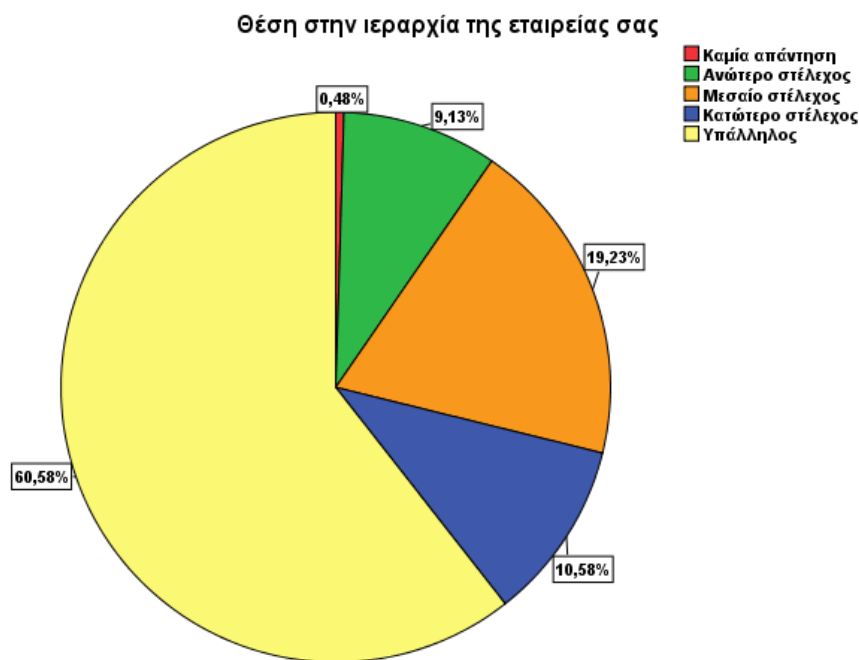
Στην ερώτηση σχετικά με τα έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζονται, το εύρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων κυμαινόταν από 0 (έτη) μέχρι 39 έτη, με μέσο όρο τα 8 έτη περίπου (μέσος όρος 8,03).

Πίνακας 3: Έτη απασχόλησης στον εργασιακό κλάδο

<i>Περιγραφική Στατιστική</i>					Μέση	Τυπική	
	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Τιμή	Απόκλιση	Διασπορά
Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε	208	39,0	0	39,0	8,03	9,61	92,47
Valid N (listwise)	208						

Μία ακόμα πληροφορία που ζητήθηκε από όλους όσους έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι για το ποια είναι η θέση τους ιεραρχικά στην εταιρεία όπου εργάζονται. Το μεγαλύτερο ποσοστό το δείγματος ήταν υπάλληλοι (60,58%). Ακολούθως, το 19,23% ήταν μεσαία στελέχη, το 10,58% κατώτερα στελέχη, το 9,13% ανώτερα στελέχη, ενώ υπήρχε και ένα μικρό ποσοστό που δεν έδωσε καμία απάντηση (0,48% = 1 άτομο).

Σχήμα 4: Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας



8.1.2 ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες, είναι φανερό ότι οι περισσότεροι έχουν βιώσει σε ελάχιστο έως μέτριο επίπεδο (μέσος όρος = 2,69) συναναστροφή με τοξικούς ηγέτες. Σύμφωνα, επίσης, με τις μέσες τιμές και στις υποκλίμακες, τα χαρακτηριστικά που φάνηκε ότι ήταν σε μεγαλύτερο βαθμό ευδιάκριτα στους τοξικούς ηγέτες ήταν η ναρκισσιστική συμπεριφορά (narcissism), (μέσος όρος = 2,94) και η αυταρχική ηγεσία (authoritarian leadership), (μέσος όρος = 2,89).

Πίνακας 4: Βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες έχουν βιώσει την Τοξική Ηγεσία

Περιγραφική Στατιστική

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion	208	5,00	0	5,00	2,62	1,17	1,38
Abusive Supervision	208	5,00	0	5,00	2,42	1,12	1,26
Unpredictability	208	5,00	0	5,00	2,60	1,19	1,42
Narcissism	208	5,00	0	5,00	2,94	1,32	1,76
Authoritarian Leadership	208	5,00	0	5,00	2,89	1,01	1,02
Toxic Leadership	208	5,00	0	5,00	2,69	1,03	1,06
Valid N (listwise)	208						

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

Προκειμένου να γίνει μια πιο διεξοδική μελέτη των δεδομένων της πρώτης βασικής μεταβλητής της έρευνας, ακολούθησε η ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων λαμβάνοντας υπόψιν ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων. Ο λόγος για τον οποίο έγινε αυτό ήταν να ερευνηθεί, το κατά πόσο αντιλαμβάνονται διαφορετικά την τοξική ηγεσία οι συμμετέχοντες με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά.

Φύλο

Λαμβάνοντας υπόψιν, αρχικά, το φύλο των εργαζομένων, φάνηκε πως έχουν βιώσει σχεδόν το ίδιο μέτριο επίπεδο την τοξική ηγεσία, ανεξάρτητα από το αν είναι άνδρες ή γυναίκες (μέσος όρος = 2,69 για Άντρες και μέσος όρος = 2,73 για Γυναίκες). Και τα δύο φύλα εξίσου, φάνηκε να παρατηρούν συμπεριφορές κυρίως αυταρχικής ηγεσίας (authoritarian leadership), (μέσος όρος = 2,90 για Άντρες και μέσος όρος = 2,91 για Γυναίκες), ενώ στην περίπτωση της καταχρηστικής εποπτείας (abusive supervision), οι άντρες σημείωσαν ελάχιστα μεγαλύτερο μέσο όρο σε σχέση με τις γυναίκες (μέσος όρος = 2,52 για Άντρες και μέσος όρος = 2,37 για Γυναίκες). Όσον αφορά τον ναρκισσισμό (narcissism) και την απρόβλεπτη συμπεριφορά (unpredictability), οι γυναίκες σημείωσαν ελάχιστα μεγαλύτερο μέσο όρο σε σχέση με τους άνδρες (μέσος όρος = 2,88 για Άντρες και μέσος όρος = 3,01 για Γυναίκες) και (μέσος όρος = 2,55 για Άντρες και μέσος όρος = 2,66 για Γυναίκες) αντίστοιχα. Οι τελευταίοι, με τη σειρά τους, φάνηκε να έχουν έρθει αντιμέτωποι με ηγέτες που εστιάζουν στην προώθηση του

εαυτού τους (self-promotion), λίγο λιγότερες φορές από ότι οι γυναίκες (μέσος όρος = 2,59 για Άντρες και μέσος όρος = 2,67 για Γυναίκες).

Επίπεδο εκπαίδευσης

Σύμφωνα με όσα δήλωσαν οι συμμετέχοντες, μεγαλύτερη σχετική εμπειρία στην τοξική ηγεσία, φάνηκε πως είχαν τα άτομα που είχαν λάβει επαγγελματική εκπαίδευση (μέσος όρος = 3,09), ακολουθούσαν οι κάτοχοι διδακτορικού (μέσος όρος = 3,04), ακολούθως όσοι δήλωσαν δευτεροβάθμια εκπαίδευση (μέσος όρος = 2,76), ακολούθως όσοι ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού (μέσος όρος = 2,69) και τέλος όσοι δήλωσαν τριτοβάθμια εκπαίδευση (μέσος όρος = 2,67).

Σύμφωνα με όσα δήλωσαν οι συμμετέχοντες, μεγαλύτερη σχετική εμπειρία στην προώθηση εαυτού, φάνηκε πως είχαν τα άτομα που είχαν λάβει επαγγελματική εκπαίδευση (μέσος όρος = 3,22), ακολουθούσαν οι κάτοχοι διδακτορικού (μέσος όρος = 3,15), ακολούθως όσοι ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού (μέσος όρος = 2,63) ακολούθως όσοι δήλωσαν δευτεροβάθμια εκπαίδευση (μέσος όρος = 2,62) και τέλος όσοι δήλωσαν τριτοβάθμια εκπαίδευση (μέσος όρος = 2,55).

Σύμφωνα με όσα δήλωσαν οι συμμετέχοντες, μεγαλύτερη σχετική εμπειρία στην καταχρηστική εποπτεία, φάνηκε πως είχαν τα άτομα που είχαν λάβει επαγγελματική εκπαίδευση (μέσος όρος = 2,89), ακολούθως όσοι δήλωσαν δευτεροβάθμια εκπαίδευση (μέσος όρος = 2,76), ακολουθούσαν οι κάτοχοι διδακτορικού (μέσος όρος = 2,67), ακολούθως όσοι ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού (μέσος όρος = 2,41) και τέλος όσοι δήλωσαν τριτοβάθμια εκπαίδευση (μέσος όρος = 2,38).

Σύμφωνα με όσα δήλωσαν οι συμμετέχοντες, μεγαλύτερη σχετική εμπειρία στην απρόβλεπτη συμπεριφορά, φάνηκε πως είχαν τα άτομα που είχαν λάβει επαγγελματική εκπαίδευση (μέσος όρος = 3,05), ακολούθως όσοι δήλωσαν δευτεροβάθμια εκπαίδευση (μέσος όρος = 2,86), ακολουθούσαν οι κάτοχοι διδακτορικού (μέσος όρος = 2,85), ακολουθούσαν όσοι δήλωσαν τριτοβάθμια εκπαίδευση (μέσος όρος = 2,61) και τέλος όσοι ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού (μέσος όρος = 2,56).

Σύμφωνα με όσα δήλωσαν οι συμμετέχοντες, μεγαλύτερη σχετική εμπειρία στον ναρκισσισμό, φάνηκε πως είχαν τα άτομα που είχαν λάβει επαγγελματική εκπαίδευση (μέσος όρος = 3,28), ακολουθούσαν οι κάτοχοι διδακτορικού (μέσος όρος = 3,19), ακολούθως όσοι ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού (μέσος όρος = 2,99), ακολούθως όσοι δήλωσαν τριτοβάθμια εκπαίδευση (μέσος όρος = 2,90), και τέλος όσοι δήλωσαν δευτεροβάθμια εκπαίδευση (μέσος όρος = 2,71).

Σύμφωνα με όσα δήλωσαν οι συμμετέχοντες, μεγαλύτερη σχετική εμπειρία στην αυταρχική ηγεσία, φάνηκε πως είχαν τα άτομα που ήταν κάτοχοι διδακτορικού (μέσος

όρος = 3,33), ακολούθως όσοι είχαν λάβει επαγγελματική εκπαίδευση (μέσος όρος = 3,00), ακολούθως όσοι δήλωσαν τριτοβάθμια εκπαίδευση (μέσος όρος = 2,93), ακολούθως όσοι δήλωσαν δευτεροβάθμια εκπαίδευση (μέσος όρος = 2,86) και τέλος όσοι ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού (μέσος όρος = 2,84).

Ανάλυση της Τοξικής Ηγεσίας με βάση τα εργασιακά δεδομένα

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

Ομοίως με την προηγούμενη υποενότητα για την σχέση της τοξικής ηγεσίας με το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται κατά τον ίδιο τρόπο και για την σχέση της τοξικής ηγεσίας με τα εργασιακά δεδομένα (θέση ιεραρχίας και τομέα απασχόλησης) στην τελευταία ενότητα (Παραρτήματα / Πίνακες). Τα αποτελέσματα έχουν επεξεργαστεί με έντονη μορφή γραφής όπως το παρών κείμενο.

8.1.4 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η επόμενη κατηγορία κύριων ερωτήσεων αναφέρεται στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Η αποδοτικότητα χωρίζεται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι η αποδοτικότητα των εργαζομένων «εντός ρόλου» εργασίας (αυτό που ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να κάνει σύμφωνα με τις απαιτήσεις που έχει η εργασία). Και η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στην αποδοτικότητα «εκτός ρόλου» (ενέργειες που κάνει ο εργαζόμενος χωρίς να το επιβάλλει η εργασία, οικειοθελώς).

Θα εστιάσουμε στην Αποδοτικότητα εκτός ρόλου, θα μελετήσουμε την έννοια σε σχέση με το φύλο των ερωτηθέντων και με το επίπεδο εκπαίδευσής τους.

8.1.5 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΟΣ ΡΟΛΟΥ

Σύμφωνα με την Αποδοτικότητα εκτός ρόλου, θα μελετήσουμε την έννοια σε σχέση με το φύλο των ερωτηθέντων και με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Η αποδοτικότητα (εκτός ρόλου) από τα άτομα του δείγματος κυμαινόταν από 0 έως και 5, με μέσο όρο το 3,9 περίπου (μέσος όρος 3,85).

Πίνακας 5: Βαθμός αποδοτικότητας εκτός ρόλου των συμμετεχόντων

Περιγραφική Στατιστική

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση Τιμή	Std. Deviation	Διασπορά
Αποδοτικότητα (εκτός ρόλου)	208	5,00	0	5,00	3,8524	0,56	0,32
Valid N (listwise)	208						

Φύλο

Η αποδοτικότητα (εκτός ρόλου) από τους άντρες του δείγματος κυμαινόταν από 1,94 έως και 4,71, με μέσο όρο το 3,8 (μέσος όρος 3,80).

Πίνακας 6: Βαθμός αποδοτικότητας εκτός ρόλου για τους άνδρες

Περιγραφική Στατιστική

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση Τιμή	Std. Deviation	Διασπορά
Αποδοτικότητα (εκτός ρόλου) - Άντρες	86	2,76	1,94	4,71	3,80	0,50	0,25
Valid N (listwise)	86						

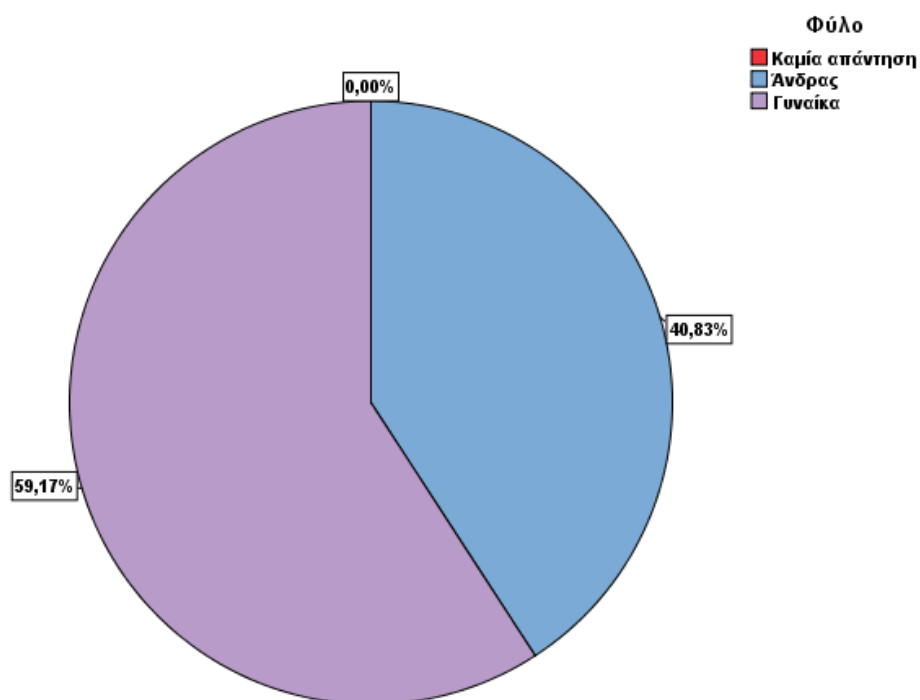
Η αποδοτικότητα (εκτός ρόλου) από τις γυναίκες του δείγματος κυμαινόταν από 2,47 έως και 5, με μέσο όρο το 3,9 περίπου (μέσος όρος 3,91).

Πίνακας 7: Βαθμός αποδοτικότητας εκτός ρόλου για τις γυναίκες

Περιγραφική Στατιστική

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Αποδοτικότητα (εκτός ρόλου) - Γυναίκες	121	2,53	2,47	5,00	3,91	0,49	0,24
Valid N (listwise)	121						

Σχήμα 5: Αποδοτικότητα εκτός ρόλου με βάση το φύλο



Επίπεδο Εκπαίδευσης

Η αποδοτικότητα (εκτός ρόλου) από τα άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του δείγματος κυμαίνονταν από 3,47 έως και 4,41, με μέσο όρο το 3,8 περίπου (μέσος όρος 3,79).

Πίνακας 8: Βαθμός αποδοτικότητας εκτός ρόλου από τα άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Περιγραφική Στατιστική

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Αποδοτικότητα (εκτός ρόλου) – Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	7	0,94	3,47	4,41	3,79	0,37	0,13
Valid N (listwise)	7						

Η αποδοτικότητα (εκτός ρόλου) από τα άτομα επαγγελματικής εκπαίδευσης του δείγματος κυμαινόταν από 3,12 έως και 5, με μέσο όρο το 3,8 περίπου (μέσος όρος 3,82).

Πίνακας 9: Βαθμός αποδοτικότητας εκτός ρόλου από τα άτομα με επαγγελματική εκπαίδευση

Περιγραφική Στατιστική

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Αποδοτικότητα (εκτός ρόλου) – Επαγγελματική Εκπαίδευση	6	1,88	3,12	5,00	3,82	0,65	0,42
Valid N (listwise)	6						

Η αποδοτικότητα (εκτός ρόλου) από τα άτομα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης του δείγματος κυμαινόταν από 1,94 έως και 5, με μέσο όρο το 3,9 (μέσος όρος 3,90).

Πίνακας 10: Βαθμός αποδοτικότητας εκτός ρόλου από τα άτομα με τριτοβάθμια εκπαίδευση

Περιγραφική Στατιστική

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Αποδοτικότητα (εκτός ρόλου) – Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	93	3,06	1,94	5,00	3,90	0,52	0,28
Valid N (listwise)	93						

Η αποδοτικότητα (εκτός ρόλου) από τα άτομα μεταπτυχιακού του δείγματος κυμαινόταν από 2,47 έως και 5, με μέσο όρο το 3,8 περίπου (μέσος όρος 3,84).

Πίνακας 11: Βαθμός αποδοτικότητας εκτός ρόλου από τα άτομα με μεταπτυχιακό

Περιγραφική Στατιστική

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Αποδοτικότητα (εκτός ρόλου) – Μεταπτυχιακό	92	2,53	2,47	5,00	3,84	0,47	0,23
Valid N (listwise)	92						

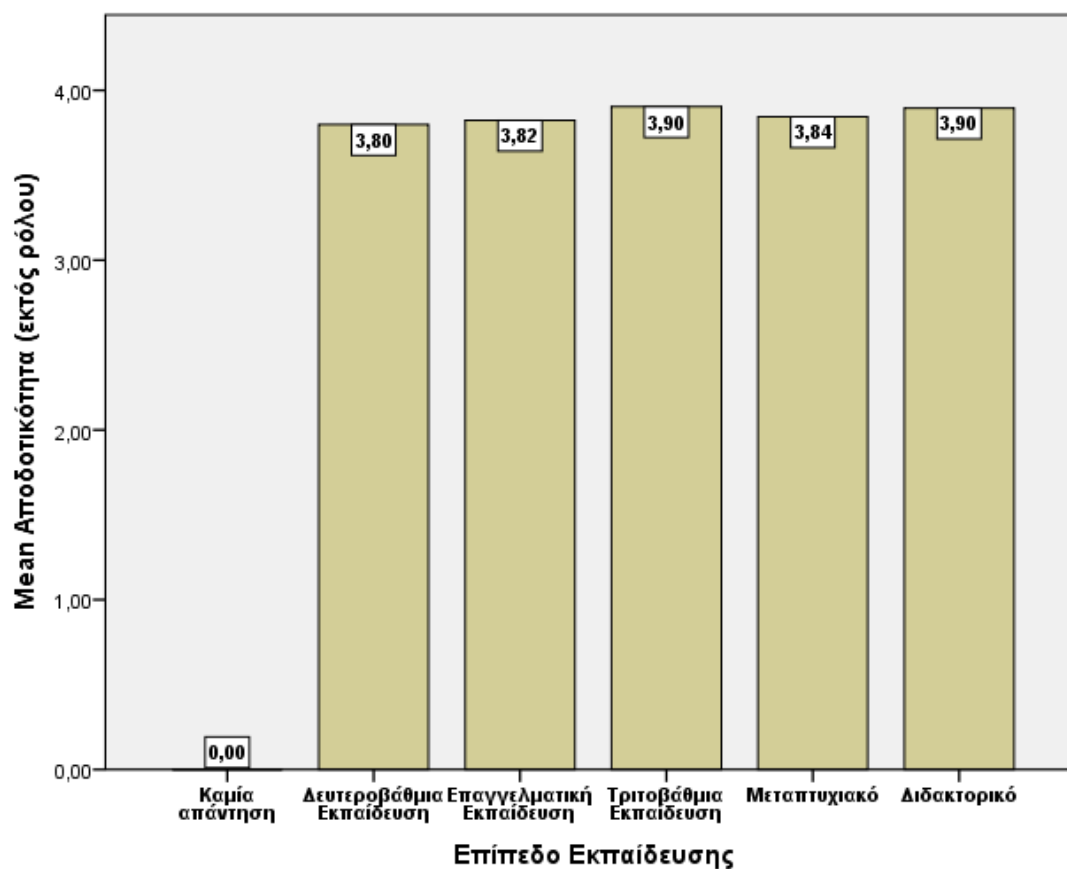
Η αποδοτικότητα (εκτός ρόλου) από τα άτομα διδακτορικού του δείγματος κυμαίνονταν από 2,82 έως και 4,65, με μέσο όρο το 3,9 περίπου (μέσος όρος 3,89).

Πίνακας 12: Βαθμός αποδοτικότητας εκτός ρόλου από τα άτομα με διδακτορικό

Περιγραφική Στατιστική

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Αποδοτικότητα (εκτός ρόλου) – Διδακτορικό	9	1,82	2,82	4,65	3,89	0,57	0,32
Valid N (listwise)	9						

Σχήμα 6: Αποδοτικότητα εκτός ρόλου προς το επίπεδο εκπαίδευσης



8.1.6 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Παρακάτω δίνεται η αντίστοιχη αρίθμηση για κάθε μεταβλητή, έτσι ώστε να είναι πιο ευανάγνωστα τα αποτελέσματα, λόγω μεγάλου όγκου δεδομένων:

1. Φύλο
2. Ηλικία
3. Συνολικά έτη Εργασιακής Εμπειρίας
4. Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε
5. Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας
6. Αυτοπροβολή
7. Καταχρηστική Εποπτεία
8. Απρόβλεπτη Συμπεριφορά

9. Ναρκισσισμός
10. Αυταρχική ηγεσία
11. Τοξική Ηγεσία
12. Αποδοτικότητα (εκτός ρόλου)

Τα σημαντικά αποτελέσματα που προέκυψαν και αφορούν συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών είναι τα παρακάτω:

1. **Συνολικά έτη Εργασιακής Εμπειρίας – Ηλικία**

$p - value = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
συσχετισμός $r = 0,953 > 0,50$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
συσχετισμός $r = 0,953 > 0,5$ (υψηλή, ελάχιστη διασπορά δεδομένων και αρκετή σταθερότητα)

2. **Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε – Ηλικία**

$p - value = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
correlation $r = 0,724 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
correlation $r = 0,724 > 0,5$ (υψηλή, ελάχιστη διασπορά δεδομένων και αρκετή σταθερότητα)

3. **Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε – Συνολικά έτη Εργασιακής Εμπειρίας**

$p - value = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
correlation $r = 0,765 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
correlation $r = 0,765 > 0,5$ (υψηλή, ελάχιστη διασπορά δεδομένων και αρκετή σταθερότητα)

Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας – Φύλο

$p - value = 0,001 = 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
correlation $r = 0,231 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
correlation $r = 0,231 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

4. **Αυτοπροβολή – Ηλικία**

$p - value = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
correlation $r = 0,280 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)

correlation $r = 0,280 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

5. **Αυτοπροβολή – Συνολικά έτη Εργασιακής Εμπειρίας**

$p - \text{value} = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)

correlation $r = 0,278 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)

correlation $r = 0,278 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

6. **Αυτοπροβολή – Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε**

$p - \text{value} = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)

correlation $r = 0,267 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)

correlation $r = 0,267 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

7. **Καταχρηστική Εποπτεία – Ηλικία**

$p - \text{value} = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)

correlation $r = 0,246 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)

correlation $r = 0,246 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

8. **Καταχρηστική Εποπτεία – Συνολικά έτη Εργασιακής Εμπειρίας**

$p - \text{value} = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)

correlation $r = 0,249 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)

correlation $r = 0,249 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

9. **Καταχρηστική Εποπτεία – Αυτοπροβολή**

$p - \text{value} = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)

correlation $r = 0,749 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)

correlation $r = 0,749 > 0,5$ (υψηλή, ελάχιστη διασπορά δεδομένων και αρκετή σταθερότητα)

10. **Απροβλεψία – Αυτοπροβολή**

$p - \text{value} = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)

correlation $r = 0,729 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)

correlation $r = 0,729 > 0,5$ (υψηλή, ελάχιστη διασπορά δεδομένων και αρκετή σταθερότητα)

11. **Απροβλεψία – Καταχρηστική Εποπτεία**

$p - \text{value} = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)

correlation $r = 0,821 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)

correlation $r = 0,821 > 0,5$ (υψηλή, ελάχιστη διασπορά δεδομένων και αρκετή σταθερότητα)

12. **Ναρκισσισμός – Αυτοπροβολή**

$p - \text{value} = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)

correlation $r = 0,771 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)

correlation $r = 0,771 > 0,5$ (υψηλή, ελάχιστη διασπορά δεδομένων και αρκετή σταθερότητα)

13. **Ναρκισσισμός – Καταχρηστική Εποπτεία**

$p - \text{value} = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)

correlation $r = 0,781 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)

correlation $r = 0,781 > 0,5$ (υψηλή, ελάχιστη διασπορά δεδομένων και αρκετή σταθερότητα)

14. **Ναρκισσισμός – Απροβλεψία**

$p - \text{value} = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)

correlation $r = 0,775 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)

correlation $r = 0,775 > 0,5$ (υψηλή, ελάχιστη διασπορά δεδομένων και αρκετή σταθερότητα)

15. **Αυταρχική Ηγεσία – Αυτοπροβολή**

$p - \text{value} = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)

correlation $r = 0,617 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)

correlation $r = 0,617 > 0,5$ (υψηλή, ελάχιστη διασπορά δεδομένων και αρκετή σταθερότητα)

16. **Αυταρχική Ηγεσία – Καταχρηστική Εποπτεία**

$p - \text{value} = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)

συσχετισμός $r = 0,647 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)

συσχετισμός $r = 0,647 > 0,5$ (υψηλή, ελάχιστη διασπορά δεδομένων και αρκετή σταθερότητα)

17. Αυταρχική Ηγεσία – Απροβλεψία

$p - \text{value} = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
συσχετισμός $r = 0,649 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
συσχετισμός $r = 0,649 > 0,5$ (υψηλή, ελάχιστη διασπορά δεδομένων και αρκετή σταθερότητα)

18. Αυταρχική Ηγεσία – Ναρκισσισμός

$p - \text{value} = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
συσχετισμός $r = 0,675 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
συσχετισμός $r = 0,675 > 0,5$ (υψηλή, ελάχιστη διασπορά δεδομένων και αρκετή σταθερότητα)

19. Τοξική Ηγεσία – Ηγεσία

$p - \text{value} = 0,001 = 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
συσχετισμός $r = 0,236 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
συσχετισμός $r = 0,236 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

20. Τοξική Ηγεσία – Συνολικά έτη Εργασιακής Εμπειρίας

$p - \text{value} = 0,001 = 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
συσχετισμός $r = 0,237 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
συσχετισμός $r = 0,237 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

21. Τοξική Ηγεσία – Αυτοπροβολή

$p - \text{value} = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
συσχετισμός $r = 0,880 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
συσχετισμός $r = 0,880 > 0,5$ (υψηλή, ελάχιστη διασπορά δεδομένων και αρκετή σταθερότητα)

22. Τοξική Ηγεσία – Καταχρηστική Εποπτεία

$p - \text{value} = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
συσχετισμός $r = 0,907 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
συσχετισμός $r = 0,907 > 0,5$ (υψηλή, ελάχιστη διασπορά δεδομένων και αρκετή σταθερότητα)

23. Τοξική Ηγεσία – Απροβλεψία

$p - \text{value} = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
συσχετισμός $r = 0,903 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
συσχετισμός $r = 0,903 > 0,5$ (υψηλή, ελάχιστη διασπορά δεδομένων και αρκετή σταθερότητα)

24. Τοξική Ηγεσία – Ναρκισσισμός

$p - \text{value} = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
συσχετισμός $r = 0,915 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
συσχετισμός $r = 0,915 > 0,5$ (υψηλή, ελάχιστη διασπορά δεδομένων και αρκετή σταθερότητα)

25. Τοξική Ηγεσία – Αυταρχική Ηγεσία

$p - \text{value} = 0,000 < 0,001$ (στατιστικά πολύ σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
συσχετισμός $r = 0,802 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
συσχετισμός $r = 0,802 > 0,5$ (υψηλή, ελάχιστη διασπορά δεδομένων και αρκετή σταθερότητα)

26. Καταχρηστική Εποπτεία – Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε

$p - \text{value} = 0,009 < 0,05$ (στατιστικά σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
συσχετισμός $r = 0,182 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
συσχετισμός $r = 0,182 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

27. Απροβλεψία – Ηλικία

$p - \text{value} = 0,011 < 0,05$ (στατιστικά σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
συσχετισμός $r = 0,176 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
συσχετισμός $r = 0,176 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

28. Απροβλεψία – Συνολικά έτη Εργασιακής Εμπειρίας

$p - \text{value} = 0,009 < 0,05$ (στατιστικά σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
συσχετισμός $r = 0,181 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
συσχετισμός $r = 0,181 > 0,5$ (υψηλή, ελάχιστη διασπορά δεδομένων και αρκετή σταθερότητα)

29. Απροβλεψία – Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε

$p - \text{value} = 0,047 < 0,05$ (στατιστικά σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
συσχετισμός $r = 0,138 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
συσχετισμός $r = 0,138 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

30. Ναρκισσιμός – Ηλικία

$p - \text{value} = 0,008 < 0,05$ (στατιστικά σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
συσχετισμός $r = 0,184 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
συσχετισμός $r = 0,184 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

31. Ναρκισσιμός – Συνολικά έτη Εργασιακής Εμπειρίας

$p - \text{value} = 0,004 < 0,05$ (στατιστικά σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
συσχετισμός $r = 0,196 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
συσχετισμός $r = 0,196 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

32. Ναρκισσιμός – Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε

$p - \text{value} = 0,007 < 0,05$ (στατιστικά σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
συσχετισμός $r = 0,186 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
συσχετισμός $r = 0,186 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

33. Αυταρχική Ηγεσία – Ηλικία

$p - \text{value} = 0,027 < 0,05$ (στατιστικά σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
συσχετισμός $r = 0,153 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
συσχετισμός $r = 0,153 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

34. Αυταρχική Ηγεσία – Συνολικά έτη Εργασιακής Εμπειρίας

$p - \text{value} = 0,044 < 0,05$ (στατιστικά σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)
συσχετισμός $r = 0,140 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)
συσχετισμός $r = 0,140 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

35. Αυταρχική Ηγεσία – Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε

$p - \text{value} = 0,041 < 0,05$ (στατιστικά σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)

συσχετισμός $r = 0,142 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)

συσχετισμός $r = 0,142 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

36. Τοξική Ηγεσία – Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε

$p - \text{value} = 0,003 < 0,05$ (στατιστικά σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)

συσχετισμός $r = 0,208 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)

συσχετισμός $r = 0,208 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

37. Αποδοτικότητα (εκτός ρόλου) – Φύλο

$p - \text{value} = 0,004 < 0,05$ (στατιστικά σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)

συσχετισμός $r = 0,199 > 0$ (θετική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται ανάλογα)

συσχετισμός $r = 0,199 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

38. Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας – Ηλικία

$p - \text{value} = 0,048 < 0,05$ (στατιστικά σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)

συσχετισμός $r = -0,137 < 0$ (αρνητική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται αντιστρόφως ανάλογα)

συσχετισμός $r = -0,137 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

39. Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας – Συνολικά έτη Εργασιακής Εμπειρίας

$p - \text{value} = 0,002 < 0,05$ (στατιστικά σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)

συσχετισμός $r = -0,215 < 0$ (αρνητική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται αντιστρόφως ανάλογα)

συσχετισμός $r = -0,215 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

40. **Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας – Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε**

$p - \text{value} = 0,041 < 0,05$ (στατιστικά σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)

συσχετισμός $r = -0,142 < 0$ (αρνητική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται αντιστρόφως ανάλογα)

συσχετισμός $r = -0,142 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

41. **Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας – Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε**

$p - \text{value} = 0,041 < 0,05$ (στατιστικά σημαντική, ύπαρξη συσχέτισης)

συσχετισμός $r = -0,142 < 0$ (αρνητική, οι μεταβλητές τείνουν να αυξομειώνονται αντιστρόφως ανάλογα)

συσχετισμός $r = -0,142 < 0,3$ (χαμηλή, αρκετή διασπορά δεδομένων και ελάχιστη σταθερότητα)

Συσχετισμός

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Φύλο	Pearson's r	1											
	p - value												
	N	208											
2. Ηλικία	Pearson's r	,034	1										
	p - value	,626											
	N	208	208										
3. Έτη Εργασιακής Εμπειρίας	Pearson's r	,032	.953**	1									
	p - value	,644	,000										
	N	208	208	208									
4. Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε	Pearson's r	,096	.724**	.765**	1								
	p - value	,168	,000	,000									
	N	208	208	208	208								
5. Θέση σας στην ιεραρχία της εταιρείας	Pearson's r	.231**	.137	.215**	.142	1							
	p - value	,001	,048	,002	,041								
	N	208	208	208	208	208							
6. Αυτοπροβολή	Pearson's r	,064	.280**	.278**	.267**	-,012	1						
	p - value	,360	,000	,000	,000	,868							
	N	208	208	208	208	208	208						
7. Καταχρηστική Εποπτεία	Pearson's r	-,030	.246**	.249**	.182**	-,054	.749**	1					
	p - value	,663	,000	,000	,009	,437	,000						
	N	208	208	208	208	208	208	208					
8. Απροβλεψία	Pearson's r	,079	.176	.181**	.138	-,011	.729**	.821**	1				
	p - value	,257	,011	,009	,047	,878	,000	,000					
	N	208	208	208	208	208	208	208	208				
9. Ναρκισσιμός	Pearson's r	,080	.184**	.196**	.186**	,005	.771**	.781**	.775**	1			
	p - value	,252	,008	,004	,007	,941	,000	,000	,000				
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208			
10. Αυταρχική Ηγεσία	Pearson's r	,049	.154**	.140**	.142**	,122	.617**	.647**	.649**	.675**	1		
	p - value	,484	,027	,044	,041	,079	,000	,000	,000	,000			
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208		
11. Τοξική Ηγεσία	Pearson's r	,056	.236**	.237**	.208**	,008	.880**	.907**	.903**	.915**	.802**	1	
	p - value	,420	,001	,001	,003	,904	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	
12. Αποδοτικότητα εκτός ρόλου	Pearson's r	.199**	,129	,088	,074	,011	,022	,050	-,010	,059	-,029	,023	1
	p - value	,004	,063	,205	,285	,879	,748	,476	,890	,393	,681	,737	
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας ήταν να εξετάσουμε τις συνέπειες της τοξικής ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων στα πλαίσια της εργασίας καθώς και τις ενέργειες που κάνουν οικειοθελώς χωρίς να τις επιβάλλει η εργασία.

Οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως η συναναστροφή τους με τοξικούς ηγέτες ήταν κάτι που έχουν βιώσει σε ελάχιστο έως μέτριο επίπεδο (μέσος όρος = 2,69 στα 5,00). Αρχικά, όσον αφορά, το φύλο των εργαζομένων, η έρευνα έδειξε ότι οι συμμετέχοντες έχουν έρθει αντιμέτωποι με τοξικές συμπεριφορές ηγετών, ανεξάρτητα από το αν είναι άνδρες ή γυναίκες (μέσος όρος = 2,69 για Άντρες και μέσος όρος = 2,73 για Γυναίκες). Σύμφωνα με όσα δήλωσαν οι συμμετέχοντες, μεγαλύτερη σχετική εμπειρία στην τοξική ηγεσία, φάνηκε πως είχαν τα άτομα που είχαν λάβει επαγγελματική εκπαίδευση (μέσος όρος = 3,09) και ήταν μεσαία στελέχη (μέσος όρος = 2,83), ενώ εργάζονταν στον τομέα του Τουρισμού και της Εστίασης (μέσος όρος = 3,18).

Η αποδοτικότητα (εκτός ρόλου) από τα άτομα του δείγματος είχε μέσο όρο το 3,9 περίπου (μέσος όρος 3,85). Η αποδοτικότητα (εκτός ρόλου) από τις γυναίκες του δείγματος κυμαινόταν από 2,47 έως και 5, με μέσο όρο το 3,9 περίπου (μέσος όρος 3,91). Η αποδοτικότητα (εκτός ρόλου) από τα άτομα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης του δείγματος κυμαινόταν από 1,94 έως και 5, με μέσο όρο το 3,9 (μέσος όρος 3,90).

Μεταξύ του φύλου και της αποδοτικότητα (εκτός ρόλου), εμφανίστηκε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση, αλλά με αρκετή διασπορά δεδομένων. Η ίδια συσχέτιση εμφανίστηκε και μεταξύ του φύλου και της θέσης στην ιεραρχία της εταιρείας.

Μεταξύ της ηλικίας και του συνόλου ετών της εργασιακής εμπειρίας, εμφανίστηκε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση, με ελάχιστη διασπορά δεδομένων. Η ίδια συσχέτιση εμφανίστηκε και μεταξύ της ηλικίας και των ετών απασχόλησης στην εταιρεία. Μεταξύ της ηλικίας και της αυτοπροβολής, εμφανίστηκε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση, αλλά με αρκετή διασπορά δεδομένων. Η ίδια συσχέτιση εμφανίστηκε και μεταξύ της ηλικίας και της καταχρηστικής εποπτείας, της απροβλεψίας, του ναρκισσισμού, της αυταρχικής ηγεσίας και της τοξικής ηγεσίας. Όλες οι συσχετίσεις αυτές ήταν στατιστικά σημαντικές και θετικές, αλλά με μεγάλη διασπορά των δεδομένων.

Μεταξύ των συνολικών ετών εργασιακής εμπειρίας και των ετών απασχόλησης στην εταιρεία, εμφανίστηκε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση, με ελάχιστη διασπορά δεδομένων. Η ίδια συσχέτιση εμφανίστηκε και μεταξύ των συνολικών ετών εργασιακής εμπειρίας και της απροβλεψιάς. Μεταξύ των συνολικών ετών εργασιακής εμπειρίας και της αυτοπροβολής, εμφανίστηκε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση, αλλά με αρκετή διασπορά δεδομένων. Η ίδια συσχέτιση εμφανίστηκε και μεταξύ των συνολικών ετών εργασιακής εμπειρίας και της καταχρηστικής εποπτείας, του ναρκισσισμού, της αυταρχικής ηγεσίας και της τοξικής ηγεσίας. Όλες οι συσχετίσεις αυτές ήταν στατιστικά σημαντικές και θετικές, αλλά με μεγάλη διασπορά των δεδομένων.

Μεταξύ των ετών απασχόλησης στην εταιρεία και της αυτοπροβολής, εμφανίστηκε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση, αλλά με αρκετή διασπορά δεδομένων. Ίδια συσχέτιση εμφανίστηκε και μεταξύ των ετών απασχόλησης στην εταιρεία και της καταχρηστικής εποπτείας, της απροβλεψιάς, του ναρκισσισμού, της αυταρχικής ηγεσίας και της τοξικής ηγεσίας. Όλες οι συσχετίσεις αυτές ήταν στατιστικά σημαντικές και θετικές, αλλά με μεγάλη διασπορά των δεδομένων.

Μεταξύ της αυτοπροβολής και της καταχρηστικής εποπτείας, εμφανίστηκε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση, με ελάχιστη διασπορά δεδομένων. Ίδια συσχέτιση εμφανίστηκε και μεταξύ της αυτοπροβολής και της απροβλεψιάς, του ναρκισσισμού, της αυταρχικής ηγεσίας και της τοξικής ηγεσίας. Όλες οι συσχετίσεις αυτές ήταν στατιστικά σημαντικές και θετικές, με μικρή διασπορά των δεδομένων.

Μεταξύ της καταχρηστικής εποπτείας και της απροβλεψιάς, εμφανίστηκε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση, με ελάχιστη διασπορά δεδομένων. Ίδια συσχέτιση εμφανίστηκε και μεταξύ της καταχρηστικής εποπτείας και του ναρκισσισμού, της αυταρχικής ηγεσίας και της τοξικής ηγεσίας. Όλες οι συσχετίσεις αυτές ήταν στατιστικά σημαντικές και θετικές, με μικρή διασπορά των δεδομένων.

Μεταξύ της απροβλεψιάς και του ναρκισσισμού, εμφανίστηκε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση, με ελάχιστη διασπορά δεδομένων. Ίδια συσχέτιση εμφανίστηκε και μεταξύ της απροβλεψιάς και της αυταρχικής ηγεσίας και της τοξικής ηγεσίας. Όλες οι συσχετίσεις αυτές ήταν στατιστικά σημαντικές και θετικές, με μικρή διασπορά των δεδομένων.

Ανάμεσα στον ναρκισσισμό και την αυταρχική ηγεσία, εμφανίστηκε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση, με ελάχιστη διασπορά δεδομένων. Ίδια συσχέτιση εμφανίστηκε και μεταξύ του ναρκισσισμού και της τοξικής ηγεσίας. Όλες οι συσχετίσεις αυτές ήταν στατιστικά σημαντικές και θετικές, με μικρή διασπορά των δεδομένων.

Μεταξύ της αυταρχικής ηγεσίας και της τοξικής ηγεσίας, εμφανίστηκε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση, με ελάχιστη διασπορά δεδομένων.

Μεταξύ της θέσης στην ιεραρχία και της ηλικίας, εμφανίστηκε αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση, με αρκετή διασπορά δεδομένων. Ίδια συσχέτιση εμφανίστηκε και μεταξύ της θέσης στην ιεραρχία και των συνολικών ετών της εργασιακής εμπειρίας και των ετών απασχόλησης στην εταιρεία. Όλες οι συσχετίσεις αυτές ήταν στατιστικά σημαντικές και αρνητικές, με μεγάλη διασπορά των δεδομένων.

Εν κατακλείδι, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε αποδεικνύει ότι υπάρχει ισχυρή αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην τοξική ηγεσία και στην απόδοση εντός και εκτός ρόλου. Αυτό σημαίνει ότι όσο σε μεγαλύτερο βαθμό βιώνει ένας εργαζόμενος τοξικές συμπεριφορές από την πλευρά του εργοδότη τόσο μειώνονται οι πιθανότητες να μπορέσει να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα του ως εργαζόμενος αλλά και τον εμποδίζει να αναλάβει πρωτοβουλίες και να κάνει πράγματα οικειοθελώς.

10 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με σκεπτικισμό, διότι η έρευνα που πραγματοποιήσαμε υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς. Κατ' αρχήν ένας περιορισμός αφορά το μέγεθος του δείγματος καθώς το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 208 εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα. Σίγουρα δεν είναι ένα αμελητέο νούμερο αλλά όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός του δείγματος τόσο πιο αντιπροσωπευτικά είναι τα αποτελέσματα. Επιπλέον, το γεγονός ότι τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου και μάλιστα ανώνυμου δεν δίνει την δυνατότητα για περαιτέρω διευκρινήσεις στις απαντήσεις που οι ερωτηθέντες επιθυμούν να δώσουν. Και φυσικά τίθεται το ζήτημα της αξιοπιστίας των απαντήσεων που δόθηκαν από τους εργαζόμενους. Ακόμη το σύνολο του δείγματος προερχόταν από συγκεκριμένους εργασιακούς κλάδους και μόνο σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Συνεπώς το αποτέλεσμα δεν καθίσταται απόλυτα αντιπροσωπευτικό για όλους τους εργαζόμενους.

11 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα μελέτη ασχολήθηκε με την τοξική ηγεσία και την επίδραση της στην αποδοτικότητα εντός και εκτός ρόλου των εργαζομένων. Πρόκειται για ένα θέμα που απασχολεί τον ακαδημαϊκό και τον εργασιακό κόσμο και έτσι δίνονται πολλά περιθώρια για μελλοντική έρευνα.

Αρχικά δεδομένου ότι εξετάστηκε η επίδραση της τοξικής ηγεσίας στην αποδοτικότητα μόνο των εργαζομένων δίνεται η δυνατότητα να διεξαχθεί έρευνα και για εργαζόμενους του δημοσίου τομέα.

Επίσης θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν έρευνες σχετικά με τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τους τοξικούς ηγέτες. Πέρα από αυτό όμως μία νέα έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί για τις συνέπειες της τοξικής ηγεσίας στην κοινωνικότητα των εργαζομένων. Δηλαδή με τι τρόπο επιδρά η τοξική συμπεριφορά των ηγετών στη συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι σε ανθρώπους του στενού τους κύκλου.

Μία επιπλέον έρευνα που θα μπορούσε να γίνει στο μέλλον, είναι να δοθεί περισσότερη έμφαση στις αιτίες που προκαλούν τις τοξικές συμπεριφορές των προϊσταμένων σε μία επιχείρηση και τι μπορεί να γίνει προκειμένου αυτές στο μέλλον να εκλείψουν. Τέλος θα μπορούσαν να μελετηθούν περιπτώσεις εταιρειών όπου ήταν τοξικό το εργασιακό περιβάλλον, σχετικά με το ποια ήταν η πορεία τους για την επίτευξη των στόχων τους.

Η τοξική ηγεσία δημιουργεί αρνητικό εργασιακό κλίμα, το οποίο κάνει τους εργαζόμενους να μην είναι αποδοτικοί στην εργασία τους και η επιχείρηση να μην πετυχαίνει τους στόχους της. Επομένως σε οποιαδήποτε περίπτωση η τοξική ηγεσία μελετάται, αυτό συνδράμει κατά πρώτον στον εντοπισμό της και φυσικά στην καταπολέμηση της.

Κάθε επιχείρηση έχει καθήκον να ξέρει να αναγνωρίζει τις τοξικές συμπεριφορές και με διάφορες μεθόδους είτε να τις καταπολεμά είτε στον βαθμό που είναι εφικτό να τις αποφεύγει. Ο εκάστοτε οργανισμός πρέπει να είναι συνεχώς στο πλευρό των εργαζομένων και να ακούει τα προβλήματα τους τα οποία μπορεί να οφείλονται σε τοξικό ηγέτη. Σε κάθε περίπτωση ένας τέτοιος ηγέτης πρέπει να εντοπίζεται και να απομακρύνεται προκειμένου να προλάβουμε την ζημιά στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και φυσικά την ζημιά στην πορεία της εταιρείας.

12 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ

Στις μέρες μας οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει την αξία του ανθρώπινου παράγοντα και προσπαθούν να επενδύσουν σε μία υγιή σχέση μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης για την ευημερία των δύο. Επειδή όμως όταν εμφανίζεται η τοξική ηγεσία η σχέση αυτή απειλείται, οι πρακτικές προεκτάσεις πρέπει πρώτα απ' όλα να δώσουν έμφαση στην αναγνώριση των τοξικών συμπεριφορών από τους προϊσταμένους και στην προστασία των εργαζομένων από αυτές. Η τοξικότητα αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στη βιωσιμότητα της επιχείρησης καθώς πλήττεται η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και οι εργασιακές σχέσεις.

Επομένως κάθε επιχείρηση πρέπει να μάθει να αναγνωρίζει τις τοξικές συμπεριφορές και να υιοθετεί πρακτικές που θα συμβάλλουν στην εξουδετέρωση ή ακόμα και στην αποφυγή τους. Πέρα από αυτό όμως κάθε επιχείρηση πρέπει να ακούει τον εργαζόμενο ώστε να αντιλαμβάνεται την κατάσταση της ψυχολογίας του και εάν αυτό τον επηρεάζει στην εργασιακή του απόδοση. Εντοπίζοντας τα χαρακτηριστικά που κάνουν έναν ηγέτη τοξικό, η κάθε επιχείρηση θα μπορεί να τον απομακρύνει γρηγορότερα από το εργασιακό περιβάλλον, ελαχιστοποιώντας έτσι τη ζημιά, τόσο σε πρακτικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο σχέσεων.

13 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

AbuAIRub. R.F. (2004). "Job Stress, Job Performance, and Social Support Among Hospital Nurses", *Journal of Nursing Scholarship*, Wiley Online Library.

Al-Ahmadi. H. (2009). "Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol.22, No.1, pp.40- 54.

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.

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

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.

Clarke, J (2005) *Working with monsters*, Random House, Sydney.

Drach-Zahavy. A.(2004). "Primary nurses' performance: role of supportive management", *Journal of Advanced Nursing*, Vol.45, No.1, pp.7–16

Gallus, J. A., Walsh, B. M., Driel, M. V, Gouge, M. C., & Antolic, E. (2013). Intolerable Cruelty: A Multilevel Examination of the Impact of Toxic Leadership on U.S. Military Units and Service Members, *Military Psychology*, 25(6), 588–601.

Goldman, D.E. (2009). *Transforming Toxic Leaders*, Standford Press, Callifornia.

Hunter J. E. & Hunter, F. R. (1984). "Validity and Utility of alternative predictor of job performance", *Psychology Bulletin*, Vol.96, pp.72-98.

Katz, D. (1964). *The motivational basis of organizational behavior*.

Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*, Harvard Business Press

Lipman-Blumen, J. (2005). The Allure of Toxic Leaders: Why followers Rarely Escape Their Clutches, *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-8.

Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions, *Leader to Leader*, 36, 29-36.

Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic Leadership: A Conceptual Framework. In: Bournois F., Duval-Hamel J., Roussillon S., & Scaringella J. L. (Eds.) *Handbook of Top Management Teams*, 214-220, Palgrave Macmillan, London.

Lubit, R. H. (2004). *Coping with Toxic Managers, Subordinates –And Other Difficult People*, FT Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

May-Chiun Lo ;T. Ramayah. (2009). Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia. *International Business Research*, 48-55

Mehta, S., & Maheshwari, G.C. (2014). Toxic Leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments, *The Leadership Quarterly*

Pelletier, K.L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.

People, FT Prentice Hall, Upper Saddle River

Podsakoff. (2000). Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine JB, Bachrach DG Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future.

Rogers, E.W. & Wriqth, P.M. (1998). "Measuring organizational performance in strategic human resource management : Problems, prospects and performance information markets", *Human Resource Management Review*, Vol.8, No.3, pp.311-331.

Reed, G.E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71

Reed, G., & Bullis, R.C. (2009). The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees, *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.

Schimdt A.A.(2008). Develepment and validation of the toxic Leadership scale, University of Maryland, Doctoral Thesis

Spector, E.P. (1997). "Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences", Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

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 Leadershi

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*.

Trinkoff. A.M., Johantgen. M., Storr. C. L., Han. K., Yulan. L., Gurses.A.P. & Hopkinson. S. (2010). 'A Comparison of Working Conditions Among Nurses in MagnetA and NonMagnetA Hospitals", *The Journal of Nursing Administration*, Vol.40, No.7/8, pp.309-315

Webster, V., Brough, P., & Daly K. (2014). Fight, Flight or Freeze: Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership, *Stress and health: journal of the International Society for the Investigation of Stress*

William, L., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role. *J. Manage*

Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership

Yanhan, Z. (2013). Individual Behavior: In-role and Extra-role. International Journal of Business Administration.

Ζαβλανός, Μ. (2002). “Οργανωτική Συμπεριφορά”, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

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

Χυτήρης, Λ. (2001). Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: INTERBOOKS

14 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Πίνακας 1: Αυτοπροβολή και Φύλο

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion - Άντρες	86	4,00	1,00	5,00	2,59	1,11	1,24
Valid N (listwise)	86						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion - Γυναίκες	121	4,00	1,00	5,00	2,66	1,20	1,45
Valid N (listwise)	121						

Πίνακας 2: Καταχρηστική Εποπτεία και Φύλο

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervi- sion - Άντρες	86	4,00	1,00	5,00	2,51	1,15	1,32
Valid N (listwise)	86						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervi- sion - Γυναίκες	121	4,00	1,00	5,00	2,39	1,08	1,18
Valid N (listwise)	121						

Πίνακας 3: Απροβλεψία και Φύλο

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Unpredictability - Άντρες	86	4,00	1,00	5,00	2,55	1,14	1,32
Valid N (listwise)	86						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Unpredictability - Γυναίκες	121	4,00	1,00	5,00	2,66	1,20	1,45
Valid N (listwise)	121						

Πίνακας 4: Ναρκισσισμός και Φύλο

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Narcissism - Άντρες	86	4,00	1,00	5,00	2,88	1,26	1,60
Valid N (listwise)	86						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Narcissism - Γυναίκες	121	4,00	1,00	5,00	3,01	1,35	1,82
Valid N (listwise)	121						

Πίνακας 5: Αυταρχική Ηγεσία και Φύλο

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Authoritarian Leadership - Άντρες	86	4,00	1,00	5,00	2,90	1,02	1,05
Valid N (listwise)	86						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Authoritarian Leadership - Γυναίκες	121	4,00	1,00	5,00	2,91	0,97	0,95
Valid N (listwise)	121						

Πίνακας 6: Τοξική Ηγεσία και Φύλο

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Toxic Leadership - Άντρες	86	4,00	1,00	5,00	2,68	1,02	1,04
Valid N (listwise)	86						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Toxic Leadership - Γυναίκες	121	3,93	1,00	4,93	2,72	1,01	1,03
Valid N (listwise)	121						

Πίνακας 7: Αυτοπροβολή και Επίπεδο Εκπαίδευσης

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion – Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	7	3,67	1,00	4,67	2,61	1,17	1,38
Valid N (listwise)	7						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion - Επαγγελματική Εκπαίδευση	6	3,67	1,33	5,00	3,22	1,61	2,60
Valid N (listwise)	6						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion - Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	93	4,00	1,00	5,00	2,55	1,19	1,42
Valid N (listwise)	93						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion - Μεταπτυχιακό	92	4,00	1,00	5,00	2,63	1,09	1,20
Valid N (listwise)	92						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion - Διδακτορικό	9	3,33	1,00	4,33	3,14	1,29	1,67
Valid N (listwise)	9						

Πίνακας 8: Καταχρηστική Εποπτεία και Επίπεδο Εκπαίδευσης

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervi- sion – Δευτεροβάθ- μια Εκπαίδευση	7	3,67	1,33	5,00	2,76	1,19	1,43
Valid N (listwise)	7						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervi- sion - Επαγγελμα- τική Εκπαίδευση	6	4,00	1,00	5,00	2,88	1,44	2,07
Valid N (listwise)	6						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervi- sion - Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	93	4,00	1,00	5,00	2,37	1,13	1,29
Valid N (listwise)	93						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervi- sion - Μεταπτυ- χιακό	92	4,00	1,00	5,00	2,41	1,07	1,16
Valid N (listwise)	92						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervi- sion - Διδακτορικό	9	2,67	1,33	4,00	2,66	1,09	1,19
Valid N (listwise)	9						

Πίνακας 9: Απροβλεψία και Επίπεδο Εκπαίδευσης

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Unpredictability – Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	7	4,00	1,00	5,00	2,85	1,47	2,18
Valid N (listwise)	7						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Unpredictability - Επαγγελματική Εκπαίδευση	6	3,67	1,33	5,00	3,05	1,23	1,53
Valid N (listwise)	6						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Unpredictability - Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	93	4,00	1,00	5,00	2,60	1,27	1,62
Valid N (listwise)	93						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Unpredictability - Μεταπτυχιακό	92	4,00	1,00	5,00	2,55	1,06	1,13
Valid N (listwise)	92						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Unpredictability - Διδακτορικό	9	3,33	1,00	4,33	2,85	1,19	1,42
Valid N (listwise)	9						

Πίνακας 10:Ναρκισσιμός και Επίπεδο Εκπαίδευσης

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Narcissim – Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	7	4,00	1,00	5,00	2,71	1,50	2,27
Valid N (listwise)	7						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Narcissim - Επαγγελματική Εκπαίδευση	6	4,00	1,00	5,00	3,27	1,81	3,30
Valid N (listwise)	6						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Narcissim - Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	93	4,00	1,00	5,00	2,89	1,41	2,01
Valid N (listwise)	93						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Narcissim - Μεταπτυχιακό	92	4,00	1,00	5,00	2,99	1,19	1,43
Valid N (listwise)	92						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Narcissim - Διδακτορικό	9	2,33	1,67	4,00	3,18	1,02	1,05
Valid N (listwise)	9						

Πίνακας 11: Αυταρχική Ηγεσία και Επίπεδο Εκπαίδευσης

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Authoritarian Leadership – Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	7	3,00	2,00	5,00	2,85	1,08	1,18
Valid N (listwise)	7						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Authoritarian Leadership - Επαγγελματική Εκπαίδευση	6	3,00	1,33	5,00	3,00	1,34	1,82
Valid N (listwise)	6						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Authoritarian Leadership - Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	93	4,00	1,00	5,00	2,93	1,10	1,23
Valid N (listwise)	93						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Authoritarian Leadership - Μεταπτυχιακό	92	3,67	1,00	4,67	2,84	0,84	0,71
Valid N (listwise)	92						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά

Authoritarian Leadership - Δι-δακτορικό	9	3,00	1,67	4,67	3,33	1,00	1,00
Valid N (listwise)	9						

Πίνακας 12: Τοξική Ηγεσία και Επίπεδο Εκπαίδευσης

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Toxic Leadership – Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	7	3,53	1,40	4,93	2,7619	1,18062	1,394
Valid N (listwise)	7						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Toxic Leadership - Επαγγελματική Εκπαίδευση	6	3,73	1,27	5,00	3,08	1,43	2,05
Valid N (listwise)	6						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Toxic Leadership - Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	93	3,93	1,00	4,93	2,67	1,09	1,20
Valid N (listwise)	93						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Toxic Leadership - Μεταπτυχιακό	92	3,67	1,00	4,67	2,68	0,89	0,80
Valid N (listwise)	92						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
--	---	-------	----------	---------	------------	-----------------	----------

Toxic Leadership - Διδακτορικό	9	2,67	1,40	4,07	3,03	0,98	0,97
Valid N (listwise)	9						

Πίνακας 13: Αυτοπροβολή και Θέση Ιεραρχίας

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion – Ανώτερο στέλεχος	19	3,33	1,00	4,33	2,66	1,13	1,29
Valid N (listwise)	19						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion – Μεσαίο στέλεχος	40	4,00	1,00	5,00	2,79	1,25	1,56
Valid N (listwise)	40						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion – Κατώτερο στέλε- χος	22	4,00	1,00	5,00	2,51	1,13	1,28
Valid N (listwise)	22						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion – Υπάλληλος	126	4,00	1,00	5,00	2,60	1,15	1,34
Valid N (listwise)	126						

Πίνακας 14: Καταχρηστική Εποπτεία και Θέση Ιεραρχίας

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervi- sion – Ανώτερο στέλεχος	19	3,33	1,00	4,33	2,52	1,19	1,42
Valid N (listwise)	19						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervi- sion – Μεσαίο στέ- λεχος	40	4,00	1,00	5,00	2,58	1,15	1,33
Valid N (listwise)	40						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervi- sion – Κατώτερο στέλεχος	22	4,00	1,00	5,00	2,62	1,12	1,26
Valid N (listwise)	22						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervi- sion – Υπάλληλος	126	4,00	1,00	5,00	2,33	1,09	1,19
Valid N (listwise)	126						

Πίνακας 15: Απροβλεψία και Θέση Ιεραρχίας

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Unpredictability – Ανώτερο στέλεχος	19	3,67	1,00	4,67	2,52	1,19	1,43
Valid N (listwise)	19						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Unpredictability – Μεσαίο στέλεχος	40	4,00	1,33	5,00	2,80	1,14	1,30
Valid N (listwise)	40						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Unpredictability – Κατώτερο στέλε- χος	22	4,00	1,00	5,00	2,69	1,16	1,35
Valid N (listwise)	22						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Unpredictability – Υπάλληλος	126	4,00	1,00	5,00	2,55	1,20	1,44
Valid N (listwise)	126						

Πίνακας 16:Ναρκισσισμός και Θέση Ιεραρχίας

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Narcissism – Ανώ- τερο στέλεχος	19	4,00	1,00	5,00	2,98	1,34	1,80
Valid N (listwise)	19						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Narcissism – Με- σαίο στέλεχος	40	4,00	1,00	5,00	3,05	1,20	1,45
Valid N (listwise)	40						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Narcissism – Κα- τώτερο στέλεχος	22	4,00	1,00	5,00	2,89	1,19	1,42
Valid N (listwise)	22						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Narcissism – Y- πάλληλος	126	4,00	1,00	5,00	2,93	1,37	1,88
Valid N (listwise)	126						

Πίνακας 17: Αυταρχική Ηγεσία και Θέση Ιεραρχίας

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Authoritarian Leadership – Ανώτερο στέλεχος	19	3,00	1,00	4,00	2,47	1,15	1,32
Valid N (listwise)	19						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Authoritarian Leadership – Μεσαίο στέλεχος	40	4,00	1,00	5,00	2,94	0,95	0,91
Valid N (listwise)	40						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Authoritarian Leadership – Κατώτερο στέλεχος	22	3,67	1,33	5,00	3,09	0,89	0,79
Valid N (listwise)	22						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Authoritarian Leadership – Υπάλληλος	126	4,00	1,00	5,00	2,93	0,99	0,99
Valid N (listwise)	126						

Πίνακας 18: Τοξική Ηγεσία και Θέση Ιεραρχίας

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Toxic Leadership – Ανώτερο στέλεχος	19	3,13	1,00	4,13	2,63	1,09	1,19
Valid N (listwise)	19						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Toxic Leadership – Μεσαίο στέλε- χος	40	3,93	1,00	4,93	2,83	0,99	0,98
Valid N (listwise)	40						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Toxic Leadership – Κατώτερο στέλε-	22	3,80	1,20	5,00	2,76	0,95	0,91
χος							
Valid N (listwise)	22						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Toxic Leadership – Υπάλληλος	126	3,93	1,00	4,93	2,67	1,03	1,06
Valid N (listwise)	126						

Πίνακας 19: Αυτοπροβολή και Τομέας Απασχόλησης

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion – Χρηματοοικονομικά/ Τραπεζικός Τομέας/ Ασφαλιστικός τομέας	49	4,00	1,00	5,00	2,55	1,14	1,31
Valid N (listwise)	49						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion – Πληροφορική	31	3,67	1,00	4,67	2,30	1,09	1,20
Valid N (listwise)	31						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion – Engineering	10	3,33	1,00	4,33	1,86	1,04	1,09
Valid N (listwise)	10						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion – Τομέας υγείας	9	3,00	1,00	4,00	2,29	1,08	1,17
Valid N (listwise)	9						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion – Εκπαίδευση	26	3,33	1,00	4,33	2,80	1,10	1,22
Valid N (listwise)	26						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά

Self Promotion – Νομικά	6	1,67	3,33	5,00	2,33	0,63	0,40
Valid N (listwise)	6						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion – Πωλήσεις/ Εξυπηρέτηση πελατών	17	3,00	1,67	4,67	3,00	1,00	1,00
Valid N (listwise)	17						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion – Τουρισμός / Εστίαση	4	2,00	2,33	4,33	3,08	0,87	0,76
Valid N (listwise)	4						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Self Promotion – Άλλος	55	4,00	1,00	5,00	2,89	1,30	1,70
Valid N (listwise)	55						

Πίνακας 20: Καταχρηστική Εποπτεία και Τομέας Απασχόλησης

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervision – Χρηματοοικονομικά/ Τραπεζικός Τομέας/Ασφαλιστικός τομέας	49	4,00	1,00	5,00	2,38	1,11	1,25
Valid N (listwise)	49						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervision – Πληροφορική	31	3,67	1,00	4,67	2,30	1,12	1,25
Valid N (listwise)	31						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervision – Engineering	10	3,33	1,00	4,33	1,80	1,02	1,04
Valid N (listwise)	10						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervision – Τομέας υγείας	9	3,00	1,00	4,00	2,40	1,01	1,02
Valid N (listwise)	9						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervision – Εκπαίδευση	26	3,33	1,00	4,33	2,44	0,93	0,87
Valid N (listwise)	26						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervision – Νομικά	6	1,67	1,67	3,33	2,27	0,61	0,37
Valid N (listwise)	6						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervision – Πωλήσεις/Εξυπηρέτηση πελατών	17	3,33	1,00	4,33	2,74	1,15	1,34
Valid N (listwise)	17						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervision – Τουρισμός / Εστίαση	4	3,00	2,00	5,00	3,41	1,34	1,80
Valid N (listwise)	4						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Abusive Supervision – Άλλος	55	4,00	1,00	5,00	2,51	1,21	1,47
Valid N (listwise)	55						

Πίνακας 21: Απροβλεψία και Τομέας Απασχόλησης

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Unpredictability – Χρηματοοικονομικά/ Τραπεζικός Τομέας/ Ασφαλιστικός τομέας	49	4,00	1,00	5,00	2,61	1,22	1,49
Valid N (listwise)	49						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Unpredictability – Πληροφορική	31	3,33	1,00	4,33	2,31	1,08	1,18
Valid N (listwise)	31						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Unpredictability – Engineering	10	3,33	1,00	4,33	1,90	0,96	0,94
Valid N (listwise)	10						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Unpredictability – Τομέας υγείας	9	3,33	1,00	4,33	2,55	1,10	1,22
Valid N (listwise)	9						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Unpredictability – Εκπαίδευση	26	3,67	1,00	4,67	2,80	1,10	1,21
Valid N (listwise)	26						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά

Unpredictability – Νομικά	6	1,33	1,67	3,00	2,38	0,49	0,24
Valid N (listwise)	6						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Unpredictability – Πωλήσεις/ Εξυπη- ρέτηση πελατών	17	4,00	1,00	5,00	3,03	1,08	1,17
Valid N (listwise)	17						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Unpredictability – Τουρισμός / Εστί- αση	4	3,00	2,00	5,00	3,33	1,41	2,00
Valid N (listwise)	4						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Unpredictability – Άλλος	55	4,00	1,00	5,00	2,68	1,29	1,68
Valid N (listwise)	55						

Πίνακας 22:Ναρκισσισμός και Τομέας Απασχόλησης

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Narcissism – Χρη- ματοοικονομικά/ Τραπεζικός Το- μέας/Ασφαλιστικός τομέας	49	4,00	1,00	5,00	2,93	1,35	1,84
Valid N (listwise)	49						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Narcissism – Πλη- ροφορική	31	4,00	1,00	5,00	2,64	1,37	1,88
Valid N (listwise)	31						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Narcissism – Engineering	10	3,33	1,00	4,33	1,96	1,09	1,19
Valid N (listwise)	10						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Narcissism – Το- μέας υγείας	9	3,33	1,67	5,00	3,40	1,17	1,38
Valid N (listwise)	9						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Narcissism – Εκ- παίδευση	26	4,00	1,00	5,00	3,17	1,14	1,31
Valid N (listwise)	26						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά

Narcissism – Νομικά	6	2,33	1,67	4,00	3,27	0,85	0,73
Valid N (listwise)	6						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Narcissism – Πωλήσεις/ Εξυπηρέτηση πελατών	17	3,00	2,00	5,00	3,17	1,38	1,91
Valid N (listwise)	17						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Narcissism – Τουρισμός / Εστίαση	4	3,00	2,00	5,00	3,08	1,34	1,80
Valid N (listwise)	4						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Narcissism – Άλλος	55	4,00	1,00	5,00	3,04	1,35	1,82
Valid N (listwise)	55						

Πίνακας 23: Αυταρχική Ηγεσία και Τομέας Απασχόλησης

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Authoritarian Leadership – Χρηματοοικονομικά/Τραπεζικός Τομέας/Ασφαλιστικός τομέας	49	4,00	1,00	5,00	2,94	1,00	1,00
Valid N (listwise)	49						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Authoritarian Leadership – Πληροφορική	31	4,00	1,00	5,00	2,51	1,15	1,33
Valid N (listwise)	31						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Authoritarian Leadership – Engineering	10	2,00	2,00	4,00	2,93	0,56	0,31
Valid N (listwise)	10						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Authoritarian Leadership – Τομέας υγείας	9	2,67	2,00	4,67	3,25	0,81	0,66
Valid N (listwise)	9						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Authoritarian Leadership – Εκπαίδευση	26	3,33	1,00	4,33	2,97	0,96	0,92

Valid N (listwise) 26

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Authoritarian Leadership – No- μικά	6	3,00	1,00	4,00	2,61	1,02	1,04
Valid N (listwise)	6						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Authoritarian Leadership – Πω- λήσεις/ Εξυπηρέ- τηση πελατών	17	3,33	1,33	4,67	3,15	0,84	0,71
Valid N (listwise)	17						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Authoritarian Leadership – Του- ρισμός / Εστίαση	4	0,67	2,67	3,33	3,00	0,38	0,14
Valid N (listwise)	4						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Authoritarian Leadership – Άλ- λος	55	4,00	1,00	5,00	2,95	1,05	1,12
Valid N (listwise)	55						

Πίνακας 24: Τοξική Ηγεσία και Τομέας Απασχόλησης

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Toxic Leadership – Χρηματοοικονομικά/ Τραπεζικός Τομέας/ Ασφαλιστικός τομέας	49	4,00	1,00	5,00	2,68	1,05	1,11
Valid N (listwise)	49						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Toxic Leadership – Πληροφορική	31	3,27	1,00	4,27	2,41	1,06	1,12
Valid N (listwise)	31						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Toxic Leadership – Engineering	10	2,80	1,47	4,27	2,09	0,82	0,68
Valid N (listwise)	10						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Toxic Leadership – Τομέας υγείας	9	2,27	1,67	3,93	2,78	0,81	0,66
Valid N (listwise)	9						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Toxic Leadership – Εκπαίδευση	26	3,27	1,00	4,27	2,84	0,94	0,88
Valid N (listwise)	26						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά

Toxic Leadership – Νομικά	6	1,07	2,07	3,13	2,57	0,45	0,20
Valid N (listwise)	6						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Toxic Leadership – Πωλήσεις/ Εξυπη- ρέτηση πελατών	17	3,33	1,33	4,67	3,02	0,97	0,94
Valid N (listwise)	17						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Toxic Leadership – Τουρισμός / Ε- στίαση	4	2,27	2,27	4,53	3,18	0,96	0,92
Valid N (listwise)	4						

Descriptive Statistics

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Διασπορά
Toxic Leadership – Άλλος	55	3,73	1,20	4,93	2,81	1,07	1,16
Valid N (listwise)	55						

15 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

15.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Ε. Αναστασίου)

<https://docs.google.com/forms/u/2/d/1xE0XJwbnHa0hfErqJ8ZHk5...>

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Ε. Αναστασίου)

* Απαιτείται

1. Θέλετε να συμμετάσχετε στην έρευνα; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Δημογραφικά

2. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Άνδρας

Γυναίκα

3. Ηλικία *

4. Οικογενειακή Κατάσταση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

5. Επίπεδο Εκπαίδευσης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- Επαγγελματική Εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

6. Συνολικά έτη Εργασιακής Εμπειρίας *

7. Τρέχων τομέας απασχόλησης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Χρηματοοικονομικά/ Τραπεζικός Τομέας/Ασφαλιστικός τομέας
- Πληροφορική
- Engineering
- Τομέας υγείας
- Εκπαίδευση
- Νομικά
- Πωλήσεις/ Εξυπηρέτηση πελατών
- Τουρισμός/Εστίαση
- Άλλος

8. Έτη απασχόλησης στην εταιρεία που εργάζεστε *

9. Θέση στην ιεραρχία της εταιρείας σας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ανώτερο στέλεχος
 Μεσαίο στέλεχος
 Κατώτερο στέλεχος
 Υπάλληλος

Ενότητα
A

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

"Ο προϊστάμενος/εργοδότης μου..."

1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε Συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ Απόλυτα

10. 1. Αλλάζει δραματικά την συμπεριφορά του/της όταν είναι μπροστά κάποιος/α ανώτερος του. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Δια Συμφωνώ απόλυτα

11. 2. Θα προσφέρει βοήθεια μόνο σε άτομα που μπορούν να τον/την βοηθήσουν να ανελιχθεί *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

12. 3. Δέχεται τα εύσημα για επιτυχίες που δεν ανήκουν σε εκείνον/εκείνη *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. 4. Θεωρεί υπεύθυνους τους υφιστάμενους για πράγματα που είναι εκτός της δικαιοδοσίας τους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 5. Υποτιμά δημοσίως τους υφισταμένους του/της. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5		
Δια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ	απόλυτα

15. 6. Υπενθυμίζει στους υφισταμένους λάθη και αποτυχίες του παρελθόντος. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. 7. Επιτρέπει στην τρέχουσα διάθεση του/της να καθορίσει το κλίμα του χώρου εργασίας. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. 8. Εκφράζει θυμό στους υφισταμένους για άγνωστο λόγο. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 9. Μεταβάλλει συνεχώς τον βαθμό της δεκτικότητας του/της. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. 10 Έχει την προσωπική αίσθηση ότι έχει περισσότερα δικαιώματα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	
Δια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

20. 11. Θεωρεί ότι είναι ικανότερος/η από τους άλλους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. 12. Πιστεύει ότι είναι ξεχωριστός/η. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. 13. Ελέγχει τον τρόπο με τον οποίο οι υφιστάμενοι ολοκληρώνουν τις εργασίες τους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Δια Συμφωνώ απόλυτα

Ενότητα Β

Β. Διαβάζοντας τις παρακάτω προτάσεις και σκεπτόμενοι την απόδοση σας στην εργασία, παρακαλώ δείξτε σε τι βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις ακόλουθες προτάσεις.

1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε Συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ Απόλυτα

25. 1. Εργάζομαι για να θέσω σε εφαρμογή νέες ιδέες. *

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Δια Συμφωνώ απόλυτα

26. 2. Ανακαλύπτω βελτιωμένους τρόπους για να κάνω πράγματα. *

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

27. 3. Επανασχεδιάζω τα εργασιακά μου καθήκοντα για καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. 4. Δημιουργώ καλύτερες διαδικασίες και ρουτίνες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. 5. Αλλάζω κάτι στην δουλειά μου ώστε να την βελτιώσω. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	
Δια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

30. 6. Αντιτίθεται σε καθιερωμένες πολιτικές και διαδικασίες αν θεωρώ ότι αυτό μπορεί να οδηγήσει σε επίτευξη των ευρύτερων οργανωσιακών στόχων. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. 7. Υποβάλλω προτάσεις για τη βελτίωση της εργασίας. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. 8. Εφευρίσκω νέες ιδέες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. 9. Παίρνω πρωτοβουλίες και κάνω ό,τι είναι απαραίτητο. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. 10. Διατυπώνω νέες πρωτότυπες ιδέες για την βελτίωση των αποτελεσμάτων εργασίας. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	
Δια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

35. 11. Προσεγγίζω τον προϊστάμενο μου με προτάσεις για βελτίωση όταν αντιμετωπίζονται προβλήματα στην εργασία. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. 12. Αναζητώ την αιτία των προβλημάτων που αντιμετωπίζω στην δουλειά. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. 13. Καταφέρνω να σχεδιάσω την εργασία μου ώστε να την τελειώσω εγκαίρως *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. 14. Έχω—συνεχώς— στο μυαλό μου τα αποτελέσματα που έπρεπε να επιτύχω *
στη δουλειά μου

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. 15. Είμαι σε θέση να θέσω προτεραιότητες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

40. 16. Είμαι σε θέση να εκτελέσω την εργασία μου αποτελεσματικά *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

41. 17. Χειρίζομαι το χρόνο μου καλά. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Δια Συμφωνώ απόλυτα

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google Φόρμες