



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΟ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΟ
ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ**

Επιβλέπων καθηγητής: Νταλιάνης Φιλόθεος

**Ελένη Τζαβάρα
Πειραιάς, 2023**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«*Η ταξινόμηση της εταιρείας και η επιδραση της στο οικονομικό.....*»

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 Ονοματεπώνυμο

.....


Τζαζάρα Ελενη



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA FULL TIME)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΟ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΟ
ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ**

Ελένη Τζαβάρα

Επιτροπή:

*Γεωργόπουλος Νικόλαος -Καθηγητής
Νταλιάνης Φιλόθεος -Αν. Καθηγητής (Επιβλέπων)
Σινανιώτη Αριστέα-Καθηγήτρια*

Πειραιάς, 2023

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω εκ καρδίας τον υπεύθυνο καθηγητή κ. Νταλιάνη Φιλόθεο. Η συνεργασία μας για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν άριστη και η συμβολή του πολύ σημαντική.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς το σύνολο των καθηγητών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος MBA (Full Time) που υπήρξαν πρόθυμοι να μας μεταλαμπαδεύσουν τις γνώσεις τους και να μας καθοδηγήσουν καθόλη τη διάρκεια της φοίτησης μας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους φίλους μου για τη στήριξη τους στην ακαδημαϊκή μου πορεία.

Η ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΟ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μέσα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο αναγνώρισης της ψυχολογικής υγείας και της αξίας της έχει αρχίσει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση και στις σχέσεις εργασίας που προκύπτουν από το καθεστώς ηγεσίας. Έτσι, έχει αρχίσει να δίνεται έμφαση στον όρο «τοξική ηγεσία».

Η τοξική ηγεσία παρατηρείται όλο ένα και περισσότερο στις επιχειρήσεις. Το αντίκτυπο της είναι επιζήμιο και για την επιχείρηση και για τους εργαζομένους.

Αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι η επίδραση που μπορεί να έχει η παρουσία της τοξικής ηγεσίας στο ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων.

Για να πραγματοποιηθεί η εν λόγω μελέτη διενεργήθηκε έρευνα μέσω ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο περιείχε ερωτήσεις σχετικά με την παρούσα εργασιακή τους κατάσταση σε σχέση με τα παραπάνω. Συλλέχθηκαν 112 απαντήσεις από εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα και του δημοσίου.

Από τα αποτελέσματα προέκυψε ουδέτερη σχέση μεταξύ της τοξικής ηγεσίας και του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου. Γενικότερα, η ύπαρξη μιας καταστροφικής ιεραρχίας δεν ευνοεί ώστε να δημιουργηθεί μια υγιής σχέση ανάμεσα στους υφισταμένους και στους εργοδότες τους. Παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν το καθεστώς της τοξικής ηγεσίας δεν καρπώνονται τα οφέλη του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου, τα οποία είναι μακροχρόνια και σε πολλά επίπεδα.

Σημαντικοί όροι: τοξική ηγεσία, ευεξία, σκοτεινό τρίγωνο ηγεσίας, ψυχολογικό συμβόλαιο, ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο, παραβίαση ψυχολογικού συμβολαίου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	8
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
2. ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	12
2.1 Ορισμός Τοξικής Ηγεσίας.....	12
2.2 Χαρακτηριστικά και Συμπεριφορές Τοξικών Ηγετών.....	13
2.3 Σκοτεινό τρίγωνο τοξικής Ηγεσίας.....	16
2.4 Συνέπειες Τοξικής Ηγεσίας.....	19
2.4.1 Οι συνέπειες της τοξικής ηγεσίας σε προσωπικό επίπεδο και σε εταιρικό επίπεδο.....	20
3. ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ.....	22
3.1 Ορισμός Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	22
3.2 Χαρακτηριστικά Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	23
3.3 Τύποι Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	25
3.4 Ισορροπημένο Ψυχολογικό Συμβολαίο.....	26
3.5 Διάρρηξη και Παραβίαση του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	28
3.6 Συνέπειες Διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	29
4. Η ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ.....	31
5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	32
5.1 Ερωτηματολόγιο.....	32
5.2 Κλίμακες.....	33
5.2.1 Κλίμακα Τοξικής Ηγεσίας.....	33
5.2.1.1 Υποκλίμακες και χαρακτηριστικά.....	34
5.2.2 Κλίμακα Ισορροπημένου Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	35

6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	37
6.1 Δημογραφικά στοιχεία και Εργασιακή κατάσταση.....	37
6.2 Τοξική Ηγεσία.....	40
6.2.1 Τοξική Ηγεσία και Φύλο.....	41
6.2.2 Τοξική Ηγεσία και Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	42
6.2.3 Τοξική Ηγεσία και Τομέας Εργασίας.....	44
6.3 Ισορροπημένο Ψυχολογικό Συμβόλαιο.....	47
6.3.1 Ισορροπημένο Ψυχολογικό Συμβόλαιο και Φύλο.....	47
6.3.2 Ισορροπημένο Ψυχολογικό Συμβόλαιο και Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	48
6.3.3 Ισορροπημένο Ψυχολογικό Συμβόλαιο και Τομέας Εργασίας.....	49
6.4 Συσχετίσεις Μεταβλητών.....	50
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	53
7.1 Ανασκόπηση Αποτελεσμάτων.....	53
7.2 Περιορισμοί Έρευνας.....	55
7.3 Μελλοντική Έρευνα.....	55
7.4 Πρακτικές Προεκτάσεις.....	56
8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	58
9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	64
9.1 Πίνακες.....	64
9.2 Ερωτηματολόγιο.....	68

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Πίνακας 5.2.1 Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Τοξικής Ηγεσίας.....	34
Πίνακας 5.2.2.1 Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου.....	36
Πίνακας 6.1.1 Έτη απασχόλησης στην τρέχουσα εργασία.....	39
Πίνακας 6.2.1 Τοξική Ηγεσία.....	41
Πίνακας 6.2.2 Υποκλίμακες Τοξικής ηγεσίας.....	41
Πίνακας 6.2.2.1 Τοξική Ηγεσία και Επίπεδο εκπαίδευσης.....	43
Πίνακας 6.2.3.1 Τοξική ηγεσία και τομέας εργασίας.....	44
Πίνακας 6.2.3.2 Αυτό-προώθηση και τομέας εργασίας.....	44
Πίνακας 6.2.3.3 Καταχρηστική εποπτεία και τομέας εργασίας.....	45
Πίνακας 6.2.3.4 Έλλειψη προβλεψιμότητας και τομέας εργασίας.....	45
Πίνακας 6.2.3.5 Нарκисσισμός και τομέας εργασίας.....	46
Πίνακας 6.2.3.6 Αυταρχική ηγεσία και τομέας εργασίας.....	46
Πίνακας 6.3.1 Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο.....	47
Πίνακας 6.3.1.1 Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο και φύλο.....	48
Πίνακας 6.3.2.1 Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο και επίπεδο εκπαίδευσης.....	49
Πίνακας 6.3.3.1 Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.....	50
Πίνακας 9.1 Τοξική ηγεσία, υποκλίμακες και φύλο.....	64
Πίνακας 9.2 Αυτό-προώθηση και επίπεδο εκπαίδευσης.....	64
Πίνακας 9.3 Καταχρηστική εποπτεία και επίπεδο εκπαίδευσης.....	65
Πίνακας 9.4 Έλλειψη προβλεψιμότητας και επίπεδο εκπαίδευσης.....	65
Πίνακας 9.5 Нарκисσισμός και επίπεδο εκπαίδευσης.....	66
Πίνακας 9.6 Αυταρχική ηγεσία και επίπεδο εκπαίδευσης.....	66
Πίνακας 9.7 Τοξική ηγεσία σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.....	66
Πίνακας 9.8 Ερώτηση 13, κλίμακα τοξικής ηγεσίας.....	67
Πίνακας 9.9 Ερώτηση 5, κλίμακα τοξικής ηγεσίας.....	67

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1. Φύλο Δείγματος.....	37
Διάγραμμα 2. Επίπεδο Μόρφωσης Δείγματος.....	37
Διάγραμμα 3. Τομέας Εργασίας Δείγματος.....	38
Διάγραμμα 4. Δημόσιος και Ιδιωτικός Τομέας Δείγματος.....	39
Διάγραμμα 5. Εργασιακή κατάσταση δείγματος.....	40

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Διανύουμε μια περίοδο όπου έχει αρχίσει να ενσωματώνεται ολοένα και περισσότερο στην κουλτούρα της εταιρείας η έννοια της ευεξίας. Παρατηρούμε ότι υπάρχει ένα έντονο ενδιαφέρον πια ως προς την ευημερία και την υγεία (ψυχική και μη) του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού ανά τον κόσμο έχουν να αντιμετωπίσουν μια καινούργια πρόκληση, να συμβαδίσει η εταιρική κουλτούρα με την αξία και τις πεποιθήσεις των εργαζομένων.

Όπως αναφέρθηκε και στην περίληψη αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι η επιρροή που μπορεί να έχει η τοξική ηγεσία στο ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων. Με τον όρο ηγεσία σύμφωνα με τους Northouse, Peter (2018), περιγράφουμε πολύπλοκη και πολυδιάστατη διαδικασία στην οποία ένα άτομο δύναται να επηρεάσει μια ομάδα ανθρώπων ώστε να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος. Μεγάλο εύρος της επιστημονικής μελέτης σχετίζεται με τα θετικά μοντέλα ηγεσίας. Δεν έχει δοθεί ωστόσο εξίσου βαρύτητα για τα μοντέλα της σκοτεινής πλευράς της ηγεσίας (Mehta, S., & Maheshwari, G.C., 2014).

Έπειτα από έρευνα των Tepper (2000), Schyns και Schilling (2013), διαπιστώθηκε πως οι περισσότερες οι ερευνητές είχαν στρέψει την προσοχή τους στα θετικά μοντέλα ηγεσίας μέχρι και το 2013. Σε αυτήν την μελέτη στόχος είναι να προσδιορίσουμε πως επιδρά το καθεστώς της τοξικής ηγεσίας στο ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων. Η έρευνα θα διεξαχθεί μέσα από την συμπλήρωση ερωτηματολογίου όπου οι δύο μεταβλητές είναι το τοξικό συλ ηγεσίας και το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο.

Οι συνέπειες της τοξικής ηγεσίας είναι καταστροφικές (Vickers, 2006). Το άτομο δεν ενεργεί μέσα σε ένα υγιές και λειτουργικό περιβάλλον. Αντιθέτως, δηλητηριάζεται συστηματικά από μια πληθώρα αρνητικών συναισθημάτων που έχουν αντίκτυπο στην εργασιακή του επίδοση και στη ψυχολογική του κατάσταση. Ένας τοξικός ηγέτης θρέφει αυτήν την σαθρή και δυσμενή κατάσταση μέσα από την συμπεριφορά του και τη στάση του απέναντι στους εργαζομένους του. Διαμορφώνεται με αυτόν τον τρόπο ένας φαύλος κύκλος δυσλειτουργίας και αναποτελεσματικότητας. Φυσικά αυτό αγγίζει ολόκληρη την επιχείρηση από άκρη σε άκρη.

Με τον όρο ψυχολογικό συμβόλαιο αναφερόμαστε σε όλους εκείνους τους άγραφους νόμους που διαμορφώνουν μια αμφίδρομη παραγωγική σχέση μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών

(Morrison και Robinson, 1997; Rousseau, 1989). Επομένως, μέσα από μια γρήγορη ανασκόπηση αντιλαμβανόμαστε ότι στην έρευνα την οποία διενεργούμε ο όρος τοξική ηγεσία και ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο είναι δύο αντιστρόφως ανάλογες μεταβλητές. Συνεπώς, όσο μεγαλύτερη είναι μια, τόσο μικραίνει η παρουσία της άλλης. Έχουν μια αρνητική σχέση μεταξύ τους. Αυτό είναι κάτι όμως το οποίο έπειτα από βιβλιογραφική ανασκόπηση και ποσοτική έρευνα θα τεκμηριωθεί επαρκώς και θα αποδειχθεί ποσοτικά.

Πιο συγκεκριμένα, αφού γίνει μια περιγραφική ερμηνεία των όρων τοξική ηγεσία (Κεφάλαιο 2) και ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο (Κεφάλαιο 3) θα ακολουθήσουν τα πορίσματα της έρευνας. Στο 5^ο και 6^ο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αναλύονται τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από την έρευνα και αναδεικνύουν τις επιπτώσεις της τοξικής ηγεσίας στο ισορροπημένου ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων.

2. ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Ορισμός Τοξικής Ηγεσίας

Υπό το πρίσμα ερευνών στην προσπάθεια των μελετητών να προσδιορίσουν τον όρο τοξική ηγεσία υπάρχουν διάφορες αναφορές ως προς το τι είναι και πως επηρεάζει τους εργαζομένους και τις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική έρευνα, ο όρος τοξικός ηγέτης συναντάται πρώτα στην Whicker, το 1996 (σελ.2) και περιγράφει τους τοξικούς ηγέτες ως: «δυσπροσάρμοστους, δυσαρεστημένους και συχνά κακοπροαίρετους». Δεν είναι μόνο όμως η Whicker που αποδίδει περιγραφικά την έννοια του τοξικού ηγέτη. Σύμφωνα με τον Reed (2004), δεν είναι κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό που να ξεχωρίζει την τοξική ηγεσία. Αντίθετα, είναι «ένα σωρευτικό αποτέλεσμα των πολλών στοιχείων ενός στυλ ηγεσίας». Σε αυτό το πλαίσιο, εδραιώνει τη θέση του ισχυριζόμενος πως «Η τοξική ηγεσία, όπως και η ηγεσία γενικότερα, είναι πιο εύκολο να περιγράψει παρά να ορισθεί». Αξιοσημείωτη είναι και η χρονολογικά μεταγενέστερη περιγραφή της Lipman-Blumen (2005) για τους τοξικούς ηγέτες, διατυπώνοντας πως πράττουν χωρίς ακεραιότητα, ασχολούνται με ανέντιμες συμπεριφορές όπως είναι η διαφθορά, η υποκρισία, η δολιοφθορά και η χειραγώγηση, καθώς και με άλλες ανήθικες πράξεις εγκληματικού και παράνομου χαρακτήρα.

Παρατηρούμε πως για την περιγραφή της φράσης τοξικός ηγέτης χρησιμοποιούνται συναισθηματικά και ψυχολογικά φορτισμένες λέξεις. Τα επίθετα αυτά δεν είναι τυχαία. Είναι γεγονός πως το επίθετο τοξικός προέρχεται από τη λέξη τόξο και αναφέρεται στη φράση «τοξικόν φάρμακον» που δήλωνε το δηλητήριο με το οποίο αλείφονταν τα βέλη. Επομένως, ο όρος τοξικός ετυμολογικά αποδίδεται με το περιγραφικό επίθετο δηλητηριώδης.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, για να ορίσουμε τον όρο τοξική ηγεσία μπορούμε να μελετήσουμε το αντίκτυπο που έχει. Η τοξική προσωπικότητα μετά από έρευνα των Kusy και Holloway (2009) ορίστηκε ως κάποιος ο οποίος παρουσιάζει ένα πρότυπο αντιπαραγωγικών συμπεριφορών εργασίας, οι οποίες εξασθενίζουν τα άτομα, τις ομάδες ακόμα και τους οργανισμούς για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Η τοξική ηγεσία αναμφίβολα είναι ένας τύπος ηγεσίας ο οποίος είναι καταστροφικός για τα μέλη μιας ομάδας (Goldman, 2009). Πιο συγκεκριμένα, εφόσον το αντικείμενο μελέτης μας είναι ο εργασιακός τομέας η τοξική ηγεσία είναι καταστροφική για τα μέλη μια εργασιακής ομάδας.

Ο Reed (2004) αναφερόμενος στο στρατιωτικό εργασιακό τομέα που αποτελεί το μικροπεριβάλλον του, παραθέτει τρία βασικά στοιχεία της τοξικής ηγεσίας:

- ξεκάθαρη έλλειψη ενδιαφέροντος για την ευημερία των εργαζομένων
- προσωπικότητα που επηρεάζει αρνητικά την οργάνωση
- αίσθηση των εργαζομένων ότι ο ηγέτης ωθείτε κυρίως από προσωπικό όφελος

Παρόλο που η πηγή αναφοράς του είναι η στρατιωτική πραγματικότητα, οι περιγραφές του ανταποκρίνονται και στο εργασιακό περιβάλλον που αποτελεί το αντικείμενο της παρούσας έρευνας.

Εκτός από την τοξική ηγεσία συγκαταλέγονται και άλλα μοντέλα στη σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας (Conger, 1990):

- Ηγεσία εκφοβισμού (Ashforth, 1994; Ferris, Zinko, Brouer, Buckley και Harvey, 2007),
- Καταχρηστική παρακολούθηση (Tepper, 2000)
- Κακή ηγεσία (Kellerman, 2004· Erickson, Shaw, και Agabe, 2007)
- Αδύναμη ηγεσία (Kelloway, Sivanathan, Francis και Barling, 2005)
- Ναρκισσιστική ηγεσία (Paunonen, Lönnqvist, Verkasalo, Leikas, και Nissinen, 2006)
- Καταστροφική ηγεσία (Einarsen et al., 2007)
- Αποτρεπτική ηγεσία (Thoroughgood, Hunter, και Sawyer, 2011)

Σύμφωνα με την Lipman-Blumen (2005), υπάρχει περίπτωση ένα άτομο που για κάποιον είναι τοξικό για κάποιον άλλον να είναι «σωτήρας». Αυτή είναι μια παράμετρος που μας δείχνει πως δεν είναι εύκολο να οριστεί η τοξική ηγεσία μονομερώς. Πρέπει να εξετάζεται ένα πλήθος χαρακτηριστικών, συμπεριφορών και συνεπειών για να οριστεί μια ηγετική συμπεριφορά τοξική και να λαμβάνονται υπόψη και περιφερειακοί παράγοντες. Υψίστης σημασίας είναι οι συνέπειες των πράξεων τους καθώς οι επιπτώσεις τους είναι καταστροφικές και μακροχρόνιες (Schmidt 2008, 2014).

2.2. Χαρακτηριστικά και Συμπεριφορές Τοξικών Ηγετών

Με την πάροδο του χρόνου τα κύρια χαρακτηριστικά, σύμφωνα με μελετητές, όπως η Kellerman (2004) ενός τοξικού ηγέτη είναι ότι είναι γενικά:

- στενόμυαλος

- μη εγκρατής
- ετοιμόλογος
- λειτουργικά άκαμπτos,
- ανάλητος
- απρεπής
- μεροληπτικός
- διεφθαρμένος
- επιθετικός

Κάποια από τα γνωρίσματα που αναφέρθηκαν παραπάνω μπορεί να είναι έκδηλα και να γίνονται άμεσα αντιληπτά ενώ άλλα να μην αποκωδικοποιούνται αμέσως.

Πληθώρα περιγραφικών επιθέτων έχουν χρησιμοποιηθεί για τους τοξικούς ηγέτες και δυστυχώς όσο αναπτύσσεται η έρευνα γύρω από το φαινόμενο της τοξικής ηγεσίας η λίστα αυτή μεγαλώνει. Κάποια από τα βασικά τους γνωρίσματα σχετίζονται με την εγωπάθεια τους. Είναι για παράδειγμα εγωκεντρικοί και ακόρεστοι (Herpell, 2011; Bullis & Reed, 2003). Η μέριμνα τους αφορά αποκλειστικά το προσωπικό τους όφελος και οι δράσεις τους έχουν το συμφέρον τους ως πυρήνα. Εκτός όλων είναι άπληστοι καθώς η δίψα τους για εξουσία είναι ατέρμονη (Pelletier, 2010). Δεν είναι εύκολο να συνεργαστείς μαζί τους και να επικοινωνήσεις καθώς μεμψιμοιρούν και επιθυμούν να έχουν διαρκώς τον έλεγχο (Mehta & Maheshwari, 2014). Δεν διστάζουν να υπονομεύσουν τη δράση των υφισταμένων τους ενώ συγχρόνως τους προσβάλουν με τη συμπεριφορά τους μπροστά σε τρίτους (Terper, 2000). Φυσικά, δεν επαινούν τη διαδικασία της εκπαίδευσης και δεν μεταλαμπαδεύουν τις γνώσεις τους. Δεν ενδιαφέρονται να έχουν μακροπρόθεσμα ωφέλιμα αποτελέσματα για το σύνολο παρά μόνο για την προσωπική τους ευδαιμονία (Pelletier, 2010). Σύμφωνα με τον Schmidt (2008, 2014) τα βασικά χαρακτηριστικά της τοξικής ηγεσίας είναι:

- Ο ναρκισσισμός (narcissism)
- Η αυταρχική ηγεσία (authoritarian leadership)
- Η έλλειψη προβλεψιμότητας (unpredictability)
- Η αυτό-προώθηση (self-promotion)
- Η καταχρηστική ηγεσία (abusive supervision)

Οι τοξικοί ηγέτες δρουν χειριστικά απέναντι στους άλλους υπό το πρίσμα της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο δικαιολογούν όλες τις αντισυναδελφικές και αντιπαραγωγικές συμπεριφορές τους και ασκούν τον απόλυτο έλεγχο (Steele, 2011; Box, 2012).

Αξιοσημείωτο είναι ωστόσο το γεγονός πως μέσα στη λίστα των χαρακτηριστικών τους υπάρχουν και θετικά. Άλλωστε είναι απαραίτητη η αυτοπεποίθηση τις περισσότερες φορές για να δρα ένα άτομο με τόσο αυταρχικό τρόπο. Έχουν επίσης την ικανότητα να γοητεύουν τους άλλους ανθρώπους και να αναπτύσσουν πιο εύκολα σχέσεις. Στο οπλοστάσιό τους είναι και η ικανότητα τους να εντυπωσιάζουν τους ανωτέρους τους (Box, 2012). Ακόμα όμως και η θετική πλευρά του εαυτού τους βασίζεται στο κερδοσκοπικό και ατομικό κίνητρο τους, η δράση τους δεν είναι αλτρουιστική επομένως, όσο αποτελεσματικά και αν είναι τα κερδοφόρα αποτελέσματα έχουν βραχυπρόθεσμη διάρκεια ενώ το κόστος για την επιχείρηση είναι υψηλό (Tavanti, 2011).

Ποιες όμως συμπεριφορές είναι όντως τοξικές;

Για να ορίσουμε τοξικές τις συμπεριφορές πρέπει να είναι συστηματικά επαναλαμβανόμενες προκαλώντας διαταραχές (Lipman-Blumen, 2005). Δεν υπάρχει όμως ένα συγκεκριμένο μοντέλο, ο κάθε ηγέτης δεν λειτουργεί με έναν μόνο συγκεκριμένο τρόπο ακόμα και υπό τις ίδιες συνθήκες (Whicker, 1996). Τέλος, υπάρχει περίπτωση ένας ηγέτης να μην είναι τοξικός αλλά να εκδηλώσει μεμονωμένα τοξική συμπεριφορά (Lipman-Blumen, 2005). Κριτήριο, εκτός από τη συχνότητα, είναι και η σκοπιμότητα πίσω από τη συμπεριφορά των τοξικών ηγετών. Έτσι, υπάρχει ένας διαχωρισμός σε σκόπιμα τοξικούς ηγέτες (intentionally) και σε ακούσια τοξικούς ηγέτες (unintentionally). Οι σκόπιμα τοξικοί ηγέτες έχουν τη προδιάθεση να βλάψουν τους άλλους ενώ οι δεύτεροι πράττουν έτσι λόγω της έλλειψης ικανοτήτων και της απερισκεψίας τους (Lipman-Blumen, 2005).

Οι τοξικοί ηγέτες οδηγούν μεμονωμένα ή μαζικά υπαλλήλους στην «εργασιακή» απομόνωση, δημιουργώντας έτσι ένα κλίμα μοναξιάς και μη ανταπόκρισης. Η περιθωριοποίηση είναι ένα μέσο που χρησιμοποιούν για να εμποδίσουν όποιον τους υπονομεύει ή δρα ενάντια στις επιταγές και στα συμφέροντά τους (Singh, Sengupta & Dev, 2018). Για να επιτευχθούν οι στόχοι τους δεν διστάζουν να χρησιμοποιήσουν οποιοδήποτε μέσο διαπόμπευσης, όπως είναι για παράδειγμα η απόκρυψη πληροφοριών και η διακίνηση ψευδών πληροφοριών (Kellerman, 2004). Κρίνονται άνομοι και ύπουλοι ως προς τον τρόπο με τον οποίο πράττουν. Δεν διστάζουν να χρησιμοποιήσουν εργαζομένους ως εξιλαστήρια θέματα της ακόρεστης δίψας τους για κέρδη

και δόξα. Κατά κύριο λόγο κινούνται υπό το πρίσμα των προσωπικών συμφερόντων. Δεν αναλαμβάνουν τις ευθύνες για τα λάθη τους ενώ συγχρόνως καρπώνονται επιτυχίες άλλων. (Lipman-Blumen, 2005; Pelletier, 2010 ; Reed, 2004 ; Mehta & Maheshwari, 2014 ; Kellerman, 2004 ; Box, 2012).

Υποτιμούν τους υφισταμένους τους και καταργούν έμμεσα ή και άμεσα το δικαίωμα τους να τοποθετηθούν ελεύθερα, να συνεισφέρουν δημιουργικά στην εργασία τους και να βρίσκονται σε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον. Πολλές φορές η συναισθηματική τους κατάσταση δεν είναι σταθερή αλλά παρουσιάζει κυκλοθυμικές τάσεις που δημιουργούν αναταραχές και ένα διαταραγμένο κλίμα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο μιας απρόβλεπτης κατάστασης οι απαιτήσεις του ενδέχεται να είναι μη ρεαλιστικά επιτεύξιμες. Η παράλογη συμπεριφορά ενδέχεται να συνοδεύεται από αλαζονεία και υπεροψία (Lipman-Blumen, 2005 ; Whicker, 1996; Pelletier, 2010 ; Reed, 2004 ; Mehta & Maheshwari, 2014 ; Kellerman, 2004 ; Box, 2012 ;)

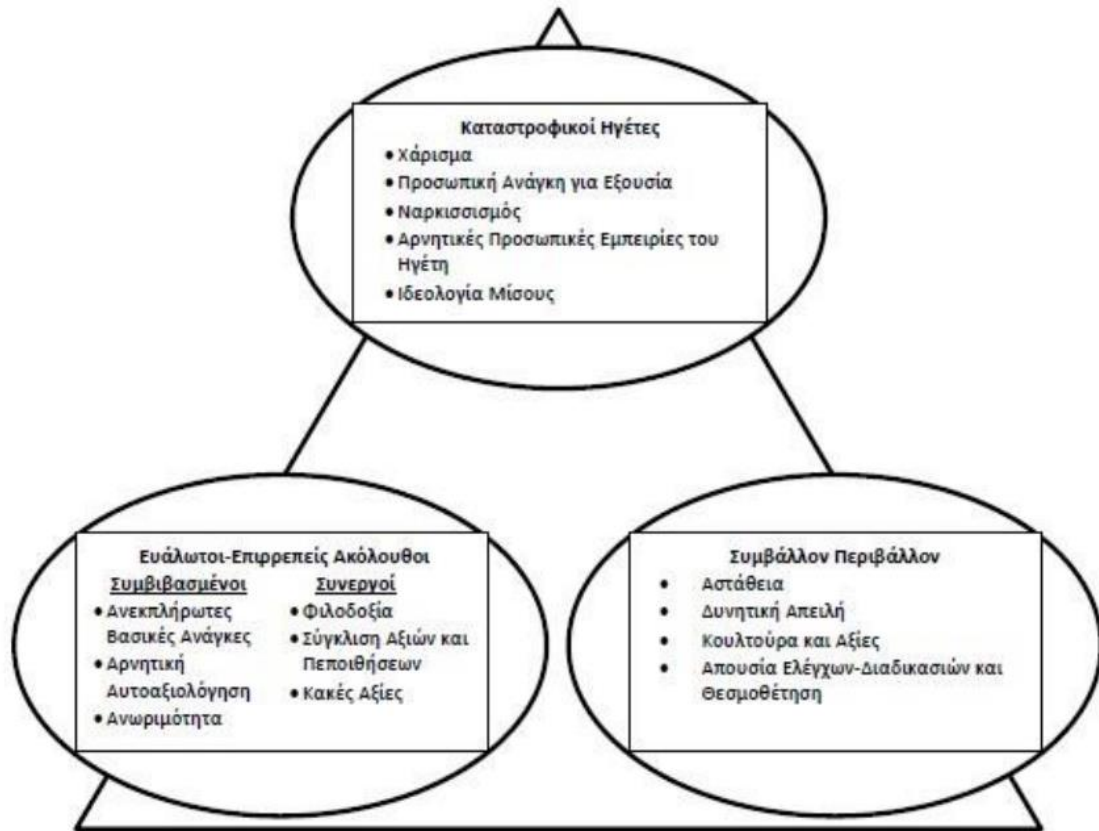
Είναι αδίστακτοι όχι μόνο ως προς τα άτομα που δεν υπακούν τις εντολές τους και εναντιώνονται στα συμφέροντα τους, αλλά και στους ακολούθους τους. Ο εγωκεντρικός χαρακτήρας τους τους καθιστά ικανούς να δρουν με τέτοιο τρόπο ώστε να κολακεύουν τα άτομα που εξυπηρετούν τα συμφέροντα τους είτε ανώτεροι τους, είτε είναι απλοί εργαζόμενοι. Καταλήγουν να έχουν εκρήξεις θυμού δημιουργώντας ένα κλίμα εκφοβισμού (Lipman-Blumen, 2005 ; Pelletier, 2010 ; Mehta & Maheshwari, 2014 ; Kellerman, 2004; Babiak & Hare, 2007).

Οι συνέπειες των χαρακτηριστικών και των συμπεριφορών των τοξικών ηγετών είναι βαθιά καταστροφικές σε επιχειρησιακό και σε ατομικό επίπεδο. Περαιτέρω ανάλυση θα ακολουθήσει στο κεφάλαιο 2.4 όπου περιγράφονται κάποιες από τις αναρίθμητες, πολυεπίπεδες και μακροχρόνιες συνέπειες της καταστροφικής αυτής μορφής ηγεσίας.

2.3 Σκοτεινό τρίγωνο τοξικής Ηγεσίας

Ένας τοξικός ηγέτης όμως δεν είναι αναπόσπαστο μέλος μιας εργασιακής πραγματικότητας. Όταν εμφανιστεί τοξική συμπεριφορά σε ένα εργασιακό περιβάλλον τότε ο ίδιος ο οργανισμός προκειμένου να υποστηρίξει την επιθετική συμπεριφορά αλλάζει πολιτική και κουλτούρα (Roter, 2011). Ένα τοξικό επαγγελματικό περιβάλλον απαρτίζεται από τρία συστατικά τα οποία αλληλοσυμπληρώνονται και ανατροφοδοτούνται μεταξύ τους. Προκειμένου να αναδειχθεί μια καταστροφική ηγεσία δεν αρκεί μόνο ένα άτομο με ηγετικές τάσεις και ολέθριες ικανότητες.

Οι Padilla και συνεργάτες (2007) προχώρησαν στην απεικόνιση του τοξικού τριγώνου στην κορυφή του οποίου βρίσκεται ο τοξικός ηγέτης, όπως φανερώνει και η Εικόνα 2.3.1



Εικόνα 2.3.1, Τρίγωνο Τοξικής Ηγεσίας

Πηγή: Padilla, et al.2007, p.180 σχήμα να είναι πιο ευκρινές.

Αναγκαία προϋπόθεση ύπαρξης του ενός σκέλους του τοξικού τριγώνου είναι να υφίστανται παράλληλα τα παραπάνω καθώς ένα στοιχείο μόνο του δεν επαρκεί ώστε να έχουν ολοκληρωθεί οι προϋποθέσεις για να θεωρηθεί ένας ηγέτης καταστροφικός (Padilla et al., 2007).

Στην πραγματικότητα οι εν δυνάμει τοξικοί ηγέτες μπορεί να μην κατορθώσουν να ανέλθουν σε κυρίαρχη θέση εάν δεν βρεθούν στο ανάλογο περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Thoroughgood et al. (2012), οι ηγέτες ανεξαρτήτως από το πόσο έξυπνοι ή δόλιοι είναι δεν μπορούν με μόνη τη δική τους δράση να επιτύχουν τοξικά αποτελέσματα. Αρωγός στους καταστροφικούς στόχους των τοξικών ηγετών είναι η βοήθεια των ευάλωτων ακολούθων και των ευνοϊκών περιβαλλόντων (Kellerman, 2004, Liman-Blumen, 2005, Padilla et al., 2007).

Τα μέρη του τριγώνου περιγράφονται παρακάτω:

1. Καταστροφικοί ηγέτες

Το πρώτο σκέλος του τοξικού τριγώνου απαρτίζεται από τα γνωρίσματα του ηγέτη. Κρίνονται πέντε κρίσιμοι παράγοντες που απαρτίζουν μια καταστροφική προσωπικότητα που είναι: το χάρισμα, η εξατομικευμένη χρήση εξουσίας, ο ναρκισσισμός, τα αρνητικά θέματα ζωής και η ιδεολογία του μίσους (Padilla et al., 2007).

2. Ευάλωτοι-επιρρεπείς ακόλουθοι

Οι ακόλουθοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Οι συμβιβασμένοι είναι παθητικοί υποστηρικτές. Κινούνται υπό την επιρροή του φόβου και καθοδηγούνται από αυτό το αίσθημα. Υπακούουν προκειμένου να αποφύγουν ή να ελαχιστοποιήσουν τις αρνητικές επιπτώσεις. Πολλές φορές αυτό είναι αποτέλεσμα της ανάγκης να είναι μέρος ενός ασφαλούς και σταθερού περιβάλλοντος, θέλοντας έτσι να διατηρήσουν την ενότητα της ομάδας (Kellerman, 2004, 29; Lipman-Blumen, 2005). Για το λόγο αυτό υπομένουν τις αυταρχικές συμπεριφορές. Από την άλλη, οι συνεργοί αποσκοπούν στο προσωπικό συμφέρον. Εστιάζουν στο όφελος που μπορεί να αποκομίσουν από την συναναστροφή τους με έναν καταστροφικό ηγέτη. Σύμφωνα με τον Thoroughgood και τους συνεργάτες του (2012), υπάρχουν ακόλουθοι οι οποίοι μπορεί να είναι αντίθετοι στον τοξικό ηγέτη αλλά τον υποστηρίζουν. Μια τέτοια περίπτωση είναι και εκείνοι οι οποίοι υπακούν τυφλά τις επιταγές του ηγέτη τους εξαιτίας του φόβου. Ακόμα και αν δεν συμφωνούν με τις εντολές του συμμορφώνονται με αυτές και τον υποστηρίζουν δημόσια. Αυτό συμβαίνει διότι επιθυμούν να σχολιαστούν θετικά ως ακόλουθοι, να είναι υπάκουοι και να μην υποστούν το κόστος της μη συμμόρφωσης, όπως είναι για παράδειγμα το να απολυθούν (Kellerman, 2004, Padilla et al., 2007).

3. Συμβάλλον περιβάλλον

Το τρίτο και τελευταίο συστατικό του τοξικού τριγώνου αποτελείται από το κατάλληλο περιβάλλον μέσα στο οποίο αλληλοεπιδρούν ο ηγέτης και οι ακόλουθοι. Το συμβάλλον περιβάλλον είναι το πλαίσιο που οι ηγέτες και οι οπαδοί κινούνται (Μπαντίδας, 2022). Κατά τους Padilla και συνεργάτες (2007) τέσσερις παράγοντες, δηλαδή η αστάθεια, η δυνητική απειλή, οι πολιτιστικές αξίες, η απουσία ελέγχων και ισορροπιών και η θεσμοθέτηση καθιστούν ένα

έδαφος ως πρόσφορο για την ανάπτυξη και ανάδειξη ενός τοξικού καθεστώτος. Η ολέθρια συμπεριφορά των τοξικών ηγετών αναδεικνύεται όταν το περιβάλλον είναι ευνοϊκό. Για παράδειγμα, όταν ένας οργανισμός είναι υγιής με συγκεκριμένες διαδικασίες είναι δύσκολο να παρατηρηθούν ακραίες και παθολογικές συμπεριφορές (Padilla et al., 2007).

2.4. Συνέπειες Τοξικής Ηγεσίας

Ένα περιβάλλον που είναι επηρεασμένο από την τοξική ηγεσία δεν αργεί να παρουσιάσει την παθογένεια του. Το εσωτερικό της επιχείρησης βλάπτεται σοβαρά και οι καταστροφικές συνέπειες φανερώνονται σε όλο το εύρος της. Τόσο ατομικά, όσο και διοικητικά ένας τοξικός ηγέτης δημιουργεί ένα δυσμενές πλαίσιο μέσα στο οποίο δεν μπορεί να ανθήσει μια φιλική ως προς τον εργαζόμενο οργανωσιακή κουλτούρα που θα ενισχύει την προσπάθεια του και θα του δίνει κίνητρο να αναπτυχθεί και σε εργασιακό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο.

Ως φυσικό επακόλουθο, η ύπαρξη τοξικής ηγεσίας δημιουργεί εκτός από βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες καταστροφές καθώς όχι μόνο δημιουργούνται γεγονότα και περιστατικά με παροδική δράση και ισχύ αλλά και ολόκληρη η κουλτούρα της επιχείρησης διαμορφώνεται με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να μπορούν να αναπτυχθούν τέτοια φαινόμενα και να διατηρηθούν (Webster, Brough & Daly, 2014; Mehta & Maheshwari, 2014).

Για να αντιληφθούμε καλύτερα τον τρόπο με τον οποίο ξεκινά να δρα η τοξική ηγεσία σε ένα πρώιμο στάδιο μέχρι και στο αποκορύφωμα της, έχοντας δημιουργήσει πια τον πλήρη διχασμό, θα χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο της Whicker (1996) που διαχωρίζει την ανάδειξη των συνεπειών σε 7 φάσεις:

Στο πρώτο στάδιο αναφερόμαστε σε μια υγιή επιχείρηση η οποία διέπεται από εμπιστοσύνη και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Δεν είναι αντιληπτή σε αυτή τη φάση οποιαδήποτε μορφή τοξικότητας.

Έπειτα, αρχίζει και γίνεται αντιληπτή η ύπαρξη της τοξικής ηγεσίας και το εργασιακό περιβάλλον μετατρέπεται σε διάτρητο ώστε να υπερισχύει της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας η διάψευση των προσδοκιών των εργαζομένων, η οργή και η περιφρόνηση.

Ενώ η υπάρχουσα κατάσταση χωλαίνει και δημιουργείται ένα έδαφος που γεννά την εργασιακή ανασφάλεια έρχεται ο διαχωρισμός με κριτήριο τον «οπαδισμό». Σημείο αναφοράς είναι ο ηγέτης και η γέννηση εργασιακών ομάδων-κλικών. Ο διαχωρισμός δεν αργεί να μετατραπεί σε μια σύγκρουση καθώς όσοι δεν τάσσονται υπέρ του ηγέτη και θέλουν να αντιδράσουν ξεκινούν να μάχονται φανερά κατά του. Επομένως, το πέμπτο και έκτο στάδιο αυτής της διαδικασίας καταλήγει σε μια ανοιχτή πια διαμάχη.

Όλη αυτή η πορεία καταλήγει έπειτα από το εργασιακό τέλμα που έχει δημιουργηθεί στον πλήρη διχασμό. Έρχεται το αποκορύφωμα της διαμάχης με μια κίνηση των υφισταμένων να απευθυνθούν στην ανώτατη αρχή. Έπεται έτσι η απομόνωση και η αποξένωση, καθιστώντας την επιχείρηση δυσλειτουργική και αναποτελεσματική.

Αναμφισβήτητα ο χρόνος που διανύει ένας εργαζόμενος στο επαγγελματικό του περιβάλλον είναι ένα σημαντικό ποσοστό χρόνου σε σχέση με την καθημερινή και προσωπική του ζωή. Επομένως, είναι πάρα πολύ σημαντικό ο εργαζόμενος να καλύπτεται από την επαγγελματική του δραστηριότητα, να βιώνει το αίσθημα της αυτοπεποίθησης και της πληρότητας. Όσο το περιβάλλον εργασίας του είναι τοξικό, τότε ξεκινά μια αλληλένδετη ακολουθία αρνητικών φαινομένων που δημιουργούν έναν φαύλο κύκλο. Μέσα από την νέα αρνητικά φορτισμένη επαγγελματική κατάσταση ξεκινά η αμφισβήτηση και η δυσπιστία από την πλευρά των υφισταμένων. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι πια αισθητά μειωμένη και ξεκινά η προσπάθεια και η απόδοση να μην είναι τόσο εποικοδομητική. Αυτό φυσικά έχει αμφίδρομο αντίκτυπο τόσο στο άτομο, όσο και στην εταιρεία και πολλές φορές σε μακροπρόθεσμο επίπεδο και μη αναστρέψιμο (Lipman-Blumen, 2005; Gallus et al. 2013; Reed, 2004 ; Ashforth, 1997).

2.4.1 Οι συνέπειες της τοξικής ηγεσίας σε προσωπικό επίπεδο και σε εταιρικό επίπεδο

Προσωπικό επίπεδο:

Η τοξική ηγεσία και η κατάσταση που δημιουργείται γύρω από αυτή έχει αντίκτυπο και σε προσωπικό επίπεδο. Αυτό το δυσλειτουργικό περιβάλλον που έχει δημιουργηθεί υπονομεύει την εργασιακή απόδοση. Η εργασία παύει να είναι παραγωγική και υιοθετεί από ένα σημείο και

μετά διεκπεραιωτικό χαρακτήρα. Ως εκ τούτου, πληθώρα επιδράσεων παρατηρείται στους υφισταμένους τόσο σε ψυχολογικό, συναισθηματικό όσο και σωματικό επίπεδο (Pelletier, 2014 ; Ashforth, 1997 ; Schmidt, 2008, 2014). Κατά τη διάρκεια της εργασίας μειώνεται αισθητά το κομμάτι της δημιουργικότητας εμποδίζοντας την ανάπτυξη και διάνθηση της επαγγελματικής ζωής. Το εργασιακό και προσωπικό ηθικό αρχίζει να εξαντλείται, οι εργαζόμενοι νιώθουν πως δεν αντιλαμβάνεται κανείς τις ανάγκες τους, οι πράξεις τους και τα λόγια τους δεν βρίσκουν αντίκτυπο καταλήγοντας με αυτόν τον τρόπο σε μειωμένη αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση. Ο εργαζόμενος βρίσκεται σε ένα εργασιακό τέλμα το οποίο οδηγεί σε συναισθηματική εξάντληση. Οι συναισθηματικές διαταραχές εκδηλώνονται και εντός και εκτός του γραφείου και πολλές φορές λαμβάνουν και ψυχοσωματικές διαστάσεις. Για παράδειγμα, έχουν παρατηρηθεί για επεισόδια αϋπνίας, ανορεξίας και στομαχικών διαταραχών (Reed, 2004; Ashforth, 1997; Tepper, 2000; Lubit, 2004).

Εταιρικό επίπεδο:

Η εργασιακή δέσμευση αρχίζει να έχει φθίνουσα πορεία μαζί με την παραγωγικότητα και την εργασιακή δέσμευση. Υπό αυτό το πρίσμα προκαλείται μια αυξημένη ροή εναλλαγής προσωπικού καθώς σημειώνεται επίσης και ανοδικός ρυθμός αποχωρήσεων, γεγονός που εμποδίζει την επιχείρηση να είναι παραγωγική και σταθερή σε οργανωσιακό επίπεδο. Εκτός αυτού, ο γρήγορος ρυθμός εναλλαγής δεν επιτρέπει την ανάπτυξη παραγωγικών και σταθερών συναδελφικών σχέσεων (Lipman-Blumen, 2005). Εντείνεται η κατάσταση όταν δεν υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ υφισταμένων και εργοδοτών, παρακλύοντας έτσι τη διαδικασία συνεργασίας και ανατροφοδότησης που είναι άκρως αναγκαία και αποτελεσματική (Αγαπάκη, 2020). Επομένως, έχοντας για πυλώνες την μειωμένη απόδοση ή τις αποχωρήσεις, η εταιρεία δεν μπορεί να ακμάσει ούτε στο κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού, ούτε οικονομικά και ούτε σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

3. ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

3.1 Ψυχολογικό συμβόλαιο

Οι απαρχές της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου εντοπίζονται στην βιβλιογραφία του Argyris (1960, σελ.96). Η έρευνα που έκανε διενεργήθηκε στο εργασιακό περιβάλλον των εργοδηγών και κατέληξε στο συμπέρασμα πως ο εργαζόμενος θα διατηρήσει για παράδειγμα την υψηλή παραγωγή και τα χαμηλά παράπονα, εάν και οι εργοδότες εγγυώνται και σέβονται τους κανόνες της άτυπης κουλτούρας των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι θα σεβόντουσαν περισσότερο τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται εάν ο οργανισμός δεν παρέμβαινε σε υπερβολικό βαθμό στην εργασία τους (Argyris, 1960).

Αργότερα, ο Levinson και οι συνεργάτες του (1962) θα διατυπώσουν πως οι προσδοκίες δημιουργούν ένα σύνολο από πεποιθήσεις που είναι σχετικές με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Στο επίκεντρο ήρθε ο όρος αμοιβαιότητα. Εάν ο οργανισμός καλύπτει τις ανάγκες των εργαζομένων τότε και εκείνοι θα προσπαθήσουν ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της επιχείρησης (Αγαπάκη, 2020). Το ψυχολογικό συμβόλαιο θα μπορούσε να περιγραφεί και ως το σύνολο των προσδοκιών των υπαλλήλων. Σύμφωνα με τον Schein (1965), η εκπλήρωση των προσδοκιών είναι ζωτικής σημασίας, τόσο για τον εργοδότη όσο και για τον εργαζόμενο. Έτσι, δημιουργείται ένα κλίμα εργασιακής εμπιστοσύνης που ευνοεί την συνεργασία και την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Αναμφίβολα καλλιεργεί και ενισχύει την εργασιακή απόδοση, την ικανοποίηση και τη δέσμευση, αφού η σχέση μεταξύ υπαλλήλου και εργοδότη είναι αμφίδρομη. Επομένως, ο κάθε εργαζόμενος υποσυνείδητα και άτυπα αναμένει κάποια πράγματα από τον ιεραρχικά ανώτερο του. Η Rousseau (1989) περιγράφει τα ψυχολογικά συμβόλαια ως το σύνολο των αντιλήψεων και των προσδοκιών του ατόμου με βάση τις αμοιβαίες υποχρεώσεις που έχουν τα δύο μέρη.

Το πέρασμα από τις πρώτες θεωρίες περί του όρου ψυχολογικό συμβόλαιο σε μια πιο σύγχρονη έρευνα έγινε από τη Rousseau (1989). Εισήγαγε τον όρο «υποχρέωση», θέτοντας κάποια καινούργια θεμέλια. Με βάση τα παραπάνω, ως ψυχολογικό συμβόλαιο ορίζεται η ατομική πεποίθηση ενός εργαζόμενου, όπως αυτή διαμορφώνεται από τις υπάρχουσες υποχρεώσεις που απορρέουν από τη σχέση εργαζόμενου-εργοδότη. Αυτές μπορεί να είναι αποτέλεσμα είτε ρητής είτε σιωπηρής υπόσχεσης. Η ίδια, έξι χρόνια αργότερα θα αλλάξει αυτόν τον ορισμό και αντί να

είναι ατομικές πεποιθήσεις που αφορούν υποχρεώσεις αναδιατυπώνει τη φράση και θεωρεί το ψυχολογικό συμβόλαιο ως ατομικές πεποιθήσεις, αποτέλεσμα της ανταλλακτικής φύσης της επαγγελματικής σχέσης, δηλαδή της σχέσης που υφίσταται μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη, οι οποίες με τη σειρά τους διαμορφώνονται από την ίδια την επιχείρηση.

Μεταγενέστερα, σε συμφωνία με τον παραπάνω ορισμό έρχονται και οι Morrison και Robinson (1997). Πιο συγκεκριμένα, μέσα στο βιβλιογραφικό τους έργο το ψυχολογικό συμβόλαιο εντοπίζεται ένα σύνολο από πεποιθήσεις που έχει ο εργαζόμενος ως προς την επιχείρηση σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις. Συμπεραίνουν πως αυτές οι υποχρεώσεις στηρίζονται σε υποσχέσεις που ο εργαζόμενος θεωρεί πως έχουν δοθεί αλλά αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα πως είναι αντιληπτές από την επιχείρηση (Morrison και Robinson, 1997).

3.2 Χαρακτηριστικά Ψυχολογικού Συμβολαίου

Το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν είναι ενιαίο για το σύνολο των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Αρκετές είναι οι μελέτες που έχουν δείξει πως ορισμένες ομάδες εργαζομένων έχουν συγκεκριμένες ανάγκες, και συνεπώς συγκεκριμένες ψυχολογικές συμβάσεις (Conway & Briner, 2005 ; Guest, 1998; Robinson, 1996). Επίσης, η παρουσία του είναι δυναμική μέσα σε αυτή τη σχέση. Δεν παραμένει αυτό καθαυτό καθ' όλη τη διάρκεια της σχέσης, αντιθέτως μεταβάλλεται και αλλάζει (Rousseau & Parks, 1993 ; Robinson & Rousseau, 1994).

Το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν αλλάζει μόνο επειδή έχει μεταβαλλόμενο χαρακτήρα αλλά καθώς βασίζεται στην ατομική αντίληψη (Rousseau και Parks, 1993). Διαμορφώνεται από τις προσωπικές πεποιθήσεις. Έτσι, για κάθε εργαζόμενο είναι διαφορετικές οι υποχρεώσεις ανάμεσα στις εργασιακές σχέσεις. Δεν είναι βέβαιο πως συμμερίζονται τις ίδιες απόψεις ο εργαζόμενος με τον εργοδότη. Μπορεί για παράδειγμα ο ανώτερος να μην πιστεύει ότι υπάρχει ένα συγκεκριμένο ψυχολογικό συμβόλαιο στο οποίο βασίζεται ο υφιστάμενος του (Lucero και Allen, 1994). Ακόμα όμως και εάν έχει μεταβαλλόμενο χαρακτήρα το ψυχολογικό συμβόλαιο βασίζεται στην συνέπεια.

Καθώς το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει ραγδαία και είναι πολυτάραχο το ψυχολογικό συμβόλαιο εξελίσσεται και αναπτύσσεται. Αυτό βρίσκεται σε αντίθεση με ένα γραπτό συμβόλαιο με μια καθορισμένη και συγκεκριμένη μορφή και ισχύ. Όσο υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο πλευρών, το ψυχολογικό συμβόλαιο μεταβάλλεται.

Έτσι, ενώ το ψυχολογικό συμβόλαιο διαθέτει μεγάλος εύρος, μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να θεωρείται ελλιπές ή και ασαφές αφού όπως αναφέρεται πιο πάνω δεν είναι αυστηρώς καθορισμένο και για το κάθε μέλος μπορεί να είναι κάτι διαφορετικό (Rousseau, 1989). Με αυτό συνεπάγεται πως από την διαφορετική οπτική του καθενός μπορεί να μην καλύπτονται εξίσου και οι δύο πλευρές (Robinson, 1996).

Αυτό είναι κάτι που προσδίδει όμως και στο ψυχολογικό συμβόλαιο τον μοναδικό του χαρακτήρα. Η σύνθεση του σε κάθε περίπτωση είναι ξεχωριστή, όσο και αν διαφέρει ωστόσο το κάθε ψυχολογικό συμβόλαιο από το άλλο, είτε σε μεγάλο είτε σε μικρό βαθμό, είναι υψίστης σημασίας (Robinson, 1996). Η κάθε επιχείρηση οφείλει να χρησιμοποιεί σαν όπλο την τήρηση του ψυχολογικού συμβολαίου εάν θέλει να ανήκει στην κατηγορία των συνεργατικών, ευέλικτων και αποτελεσματικών οργανισμών.

Η Rousseau (1995), όσον αφορά τα γνωρίσματα του ψυχολογικού συμβολαίου, υποστηρίζει ότι στην ουσία πρόκειται για μια υποκειμενική αντίληψη η οποία διαφέρει μεταξύ των ατόμων. Δεύτερον, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι δυναμικό, πράγμα που σημαίνει ότι μεταβάλλεται με κατά τη διάρκεια της σχέσης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Τρίτον, το συμβόλαιο αφορά αμοιβαίες υποχρεώσεις, που βασίζονται σε δεδομένες υποσχέσεις, στις οποίες και τα δύο μέρη επενδύουν στη σχέση τους με την προσδοκία ενός θετικού αποτελέσματος για αυτά (Rousseau, 1995).

Ένα άλλο σημείο που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι υπάρχει (σιωπηρή) συναίνεση μεταξύ των ερευνητών των ψυχολογικών συμβολαίων ότι, αν και το ψυχολογικό συμβόλαιο σπάνια συζητείται ρητά, αποτελεί σημαντικό παράγοντα που καθορίζει τη συμπεριφορά και τις στάσεις των εργαζομένων. Αυτό δεν σημαίνει ωστόσο ότι όταν το ψυχολογικό συμβόλαιο συζητείται και καθίσταται σαφές, παύει να υφίσταται (Kotter, 1973; Rousseau, 1989).

Για να αντιληφθούμε ακόμα περισσότερο σε τι βασίζεται το ψυχολογικό συμβόλαιο, θα ανατρέξουμε στην Rousseau (1995, σελ. 390) και πιο συγκεκριμένα στη φράση: «Το ψυχολογικό συμβόλαιο στηρίζεται σε υποχρεώσεις βασισμένες σε υποσχέσεις». Με τους όρους υποχρέωση και υπόσχεση αντικατοπτρίζεται η αλληλεξαρτώμενη σχέση που προκύπτει από το αίσθημα υποχρέωσης που νιώθει ο εργαζόμενος ως προς τον εργοδότη όταν εκείνος δρα με γνώμονα τις σιωπηρές επιταγές του ψυχολογικού συμβολαίου.

3.3 Τύποι ψυχολογικού συμβολαίου

Σύμφωνα με την Rousseau (1989) υπάρχουν τέσσερις τύποι ψυχολογικών συμβολαίων και αυτοί είναι:

- Συναλλακτικό ψυχολογικό συμβόλαιο (Transactional contract)
 - Σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο (Relational contract)
 - Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο (Balanced contract)
 - Μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο (Transactional contract)
-
- Συναλλακτικό ψυχολογικό συμβόλαιο (Transactional contract)

Το συναλλακτικό συμβόλαιο έχει βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα. Αφορά εργασιακές συναλλαγές που αναφέρονται σε σύντομο χρονικό διάστημα με συγκεκριμένους και περιορισμένους όρους εκτέλεσης. Αυτό σημαίνει ότι η συμφωνία των μερών είναι στενή και στερείται εξέλιξης όπως είναι η κατάρτισή (Rousseau, 2000). Σύμφωνα με τον Blau (1964) ο συγκεκριμένος τύπος κατά τη διάρκεια της ανταλλαγής έχει ως πυρήνα τους οικονομικούς όρους και προϋποθέσεις. Ο προσανατολισμός είναι καθαρά οικονομικός με υλιστική χροιά.

- Σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο (Relational contract)

Το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο στον αντίποδα με το συναλλακτικό έχει μακροπρόθεσμο χαρακτήρα (Rousseau, 1990). Οι οικονομικοί όροι παύουν να έχουν πρωτεύουσα και κυρίαρχη υπόσταση και αρχίζει να αναδεικνύεται η αξία της εμπιστοσύνης. Η μακράς διαρκείας ευημερία του εργαζόμενου είναι η δέσμευση του εργοδότη. Αυτό είναι κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μέσα από μια μακροχρόνια απασχόληση σε συνδυασμό με τα οφέλη ενός σταθερού μισθού. Αυτό είναι ένα πλαίσιο που δημιουργεί στον εργαζόμενο το συναίσθημα της ασφάλειας και έχει και κοινωνικό αντίκτυπο (Rousseau and McLean-Parks, 1993; Rousseau, 1990; Raja et al., 2004).

- Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο (Balanced contract)

Αυτός ο τύπος συμβολαίου περιέχει στοιχεία από το συναλλακτικό και από το σχεσιακό συμβόλαιο. Πιο συγκεκριμένα, ο εργοδότης εκπαιδεύει και ενισχύει συνεχώς τις μακροπρόθεσμες ικανότητες των εργαζομένων. Αφορά ανταλλαγές με μακροχρόνιους όρους τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης με κινητήριο μοχλό την εκπαίδευση προσδίδοντας στο

συμβόλαιο αυτό κοινωνική και συναισθηματική υπόσταση εκτός της οικονομικής (Rousseau, 2000, 2004).

- Μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο (Transitional contract)

Το μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο έχει χαρακτηριστεί και ως μη πραγματικό ψυχολογικό συμβόλαιο (Hui et al. 2004) καθώς δεν παρουσιάζει καμία δέσμευση από καμία πλευρά. Έχει βραχυπρόθεσμη ισχύ και δεν συγκεκριμενοποιείται ως προς τους «απαραίτητους» όρους απόδοσης (Rousseau, 2000). Αποτελεί ένα μεταβατικό στάδιο έχοντας ανατρεπτικό χαρακτήρα ως προς τις ήδη υπάρχουσες άρρητες συμφωνίες. Κυριαρχεί η δυσπιστία καθώς επικρατεί ασυνέπεια που διαμορφώνει ένα ασταθές εργασιακό περιβάλλον (Rousseau, 2000).

3.4. Ισορροπημένο συμβόλαιο-Balanced contract:

Το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων και πιο συγκεκριμένα η επίδραση της τοξικής ηγεσίας σε αυτό είναι το αντικείμενο της παρούσας έρευνας. Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 3.3, το επίκεντρο του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου είναι μια δίκαιη και ισότιμη ανταλλαγή μεταξύ εργαζομένων και εταιρειών.

Η ιδιαιτερότητα του είναι ότι λαμβάνει υπόψη τόσο τα οικονομικά όσο και τα μη οικονομικά μέρη της ανταλλαγής όπως είναι για παράδειγμα η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η επαγγελματική ανάπτυξη και η ασφάλεια της θέσης εργασίας (Rousseau, 2008). Αυτός ο τύπος σύμβασης αποσκοπεί στην προώθηση της αμοιβαίας δέσμευσης, της εμπιστοσύνης και της αίσθησης ευημερίας και για τα δύο μέρη (Rousseau, 1995). Έχει τόσο συναλλακτικές όσο και σχεσιακές διαστάσεις. Στο επίκεντρό, εκτός των άλλων έρχεται και η επαγγελματική ανέλιξη του εργαζομένου. Σύμφωνα με τους Ntalianis και Dyer (2021), η σχέση μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη βασίζεται στην προσδοκία. Πιο συγκεκριμένα, στην προσδοκία της εξέλιξης επαγγελματικά με αντάλλαγμα τις υψηλές εργασιακές επιδόσεις (Ntalianis and Dyer, 2021; Διονυσοπούλου, 2022). Η αμοιβή παύει να προκύπτει από ένα αυστηρό και παγιωμένο πλαίσιο. Η συνεισφορά των εργαζομένων αρχίζει να προσμετράτε αισθητά και να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η απόδοση τους και η συμβολή τους στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας.

Το μοντέλο εργασίας είναι δυναμικό και μεταβάλλεται συνεχώς αφού το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι πολυτάραχο. Προκύπτουν συνεχώς καινούργιες ανάγκες στην αγορά τις οποίες καλείται η κάθε επιχείρηση και οι εργαζόμενοι της να καλύψουν διατηρώντας την

βιωσιμότητας της. Αυτό είναι κάτι το οποίο μέσα από το αυτό το αξιακό σύστημα αναγνωρίζεται και ανταμείβεται. Όσο η επιχείρηση ενισχύει την επίδοση των υπαλλήλων της, τόσο εκείνοι εξελίσσονται και καλούνται να αντιμετωπίσουν οτιδήποτε καινούργιο και διαφορετικό προκύψει. Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσεται και η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων σε περίπτωση που αλλάξει η οικονομική κατάσταση (Rousseau, 2000). Το ρίσκο μοιράζεται και στις δύο πλευρές δίχως να επιβαρύνει μονομερώς κάποια. Φυσικά, στο πλαίσιο της γενικότερης αλλαγής και εξέλιξης μπορεί να υπάρξει σταδιακή επαναδιαπραγμάτευση (O'Neill and Adya, 2007).

Η Rousseau (2000), απέδωσε στο ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Εξωτερική απασχόληση

Αφορά την ανάπτυξη των εμπορικών δεξιοτήτων των εργαζομένων. Μέσα από την οργανισμό ο εργαζόμενος εξελίσσεται και αναπτύσσει δεξιότητες που τον καθιστούν ανταγωνιστικό όχι μόνο στον εταιρεία του, αλλά και στην αγορά εργασίας. Έτσι, ενισχύεται η απόδοση του εργαζομένου εντός και εκτός της εταιρείας. Είναι ένα χαρακτηριστικό που έχει μακροπρόθεσμο χαρακτήρα αφού ο εργοδότης έχει δεσμευθεί απέναντι στον εργαζόμενο και επενδύει σε αυτόν.

- Εσωτερική εξέλιξη:

Σε αντίθεση με την εξωτερική απασχόληση, η εσωτερική εξέλιξη αφορά την εσωτερική αγορά εργασίας. Οι δεξιότητες που θα αναπτύξει ο εργαζόμενος θα είναι χρήσιμες στην τρέχουσα εργασία του. Από την άλλη πλευρά, ο εργοδότης οφείλει να δημιουργεί ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης εντός του οργανισμού.

- Δυναμική απόδοση:

Το χαρακτηριστικό αυτό σχετίζεται με την απόδοση του εργαζομένου. Όσο απαιτητικοί και αν είναι οι εργασιακοί στόχοι ο εργαζόμενος οφείλει να ανταπεξέρχεται, να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις που προκύπτουν. Ο εργοδότης πρέπει να εκπαιδεύει συνεχώς τους υπαλλήλους του ώστε να τους βοηθήσει να πετύχουν κλιμακούμενες απαιτήσεις απόδοσης (Διονυσοπούλου, 2022).

3.5 Διάρρηξη Και παραβίαση ψυχολογικού συμβολαίου

Οι Morisson και Robinson (1997) ισχυρίζονται πως οι έννοιες αυτές της διάρρηξης και της παραβίασης έχουν αιτιώδη σχέση. Στις περισσότερες έρευνες ωστόσο αποτυπώνουν ποια είναι η συναισθηματική εμπειρία καθώς και τι έχει αποκομίσει ο εργαζόμενος σε σχέση με αυτό που έχει συμφωνηθεί. Κατά την εννοιολογική προσπάθεια για την ερμηνεία των όρων κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η διάρρηξη αποτυπώνει την αξιολόγηση του εργαζομένου σε σχέση με την πεποίθηση του για τις υποχρεώσεις και τις υποσχέσεις του εργοδότη. Από την άλλη, η παραβίαση είναι η συναισθηματική κατάσταση που βιώνει ο εργαζόμενος κατά την αναγνώριση πως η επιχείρηση δεν ανταπεξήλθε στα προσδοκώμενα.

Σύμφωνα με την Rousseau (1989), το ψυχολογικό συμβόλαιο παραβιάζεται όταν δεν τηρηθούν οι όροι του. Ο οργανισμός δεν ανταποκρίνεται στις πεποιθήσεις ενός εργαζομένου και έρχεται η ρήξη. Η ρήξη όμως που προκύπτει δεν είναι εύκολο να αποκατασταθεί καθώς η ανασφάλεια που έχει δημιουργηθεί είναι έντονη και επικρατεί το συναίσθημα της δυσπιστίας (Rousseau, 2000). Η παραβίαση επιφέρει μια σειρά αρνητικών συναισθημάτων που είναι δύσκολο να αποκατασταθούν, πρέπει να γίνει μεγάλη προσπάθεια και επανάληψη των διαδικασιών που δημιούργησαν αρχικά τη σχέση αυτή. Τα αρνητικά συναισθήματα που προκύπτουν μπορεί να είναι μεταξύ άλλων η δυσσαρέσκεια, η απογοήτευση ή και το αίσθημα της προδοσίας (Morrison and Robinson, 1997). Αυτό προκύπτει από την παραβίαση έχει ολέθριο χαρακτήρα καθώς το κύριο συστατικό των ψυχολογικών συμβολαίων είναι η πίστη για τις αμοιβαίες αυτές υποχρεώσεις επομένως όταν ανατρέπεται η αφοσίωση αυτή γίνονται σαθρές οι βάσεις και τα θεμέλια της σχέσης αυτής.

Σύμφωνα με τις Robinson και Morrison (2000), η παραβίαση χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες σε σχέση με την αιτία της παραβίασης. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το ψυχολογικό συμβόλαιο η παραβίαση θα μπορούσε να προέρχεται είτε από πρόθεση είτε από ασυνέπεια. Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ των δύο είναι ότι στη μια περίπτωση ηθελημένη συμπεριφορά ενώ στην άλλη αυτή η ρήξη γίνεται ακούσια. Η ασυνέπεια προσανατολίζεται περισσότερο στην ασυμφωνία των δύο μερών ως προς τι έχει υποσχεθεί ο οργανισμός και τι έχει καταλάβει ο εργαζόμενος. Από την άλλη πλευρά, η εκούσια παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου συμβαίνει όταν ο οργανισμός αντιλαμβάνεται πως έχει κάποιες δεσμεύσεις απέναντι στους εργαζομένους αλλά συνειδητά δεν ανταποκρίνεται σε αυτές (Robinson and Morrison, 2000).

Η απόδοση είναι επίσης ένας καθοριστικός παράγοντας για την ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Πιο συγκεκριμένα είτε μειωθεί η απόδοση της επιχείρησης, είτε του υπαλλήλου, είναι κάτι πρωτεύουσας σημασίας για την ευημερία του ψυχολογικού συμβολαίου. Μπορεί η εταιρεία να αδυνατεί να ανταπεξέλθει με τα νέα δεδομένα σε αυτά που έχει υποσχεθεί εάν η απόδοση της μειώνεται. Από την άλλη, εάν φθίνει η απόδοση του υπαλλήλου μπορεί συνειδητά να μην εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της αναφορικά με τις υποσχέσεις που έχει δώσει (Robinson and Morrison, 1995).

Η παραβίαση επίσης μπορεί να είναι αποτέλεσμα της μη ολοκληρωμένης επικοινωνίας. Για παράδειγμα, μπορεί κάποιος εργαζόμενος να μην έχει τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης με τους εκπροσώπους του οργανισμού, να μην επικοινωνεί μαζί τους ανοιχτά και να μην γίνεται αντιληπτό το προσδοκώμενο (Morrison & Robinson, 1997, 2000).

Τέλος, ακόμα ένας από τους πολλούς λόγους της διάρρηξης είναι ανάπτυξη μιας εργασιακής σχέσης και οι αλλαγές που προκύπτουν από αυτή. Με το πέρασμα του χρόνου πρέπει να διατηρηθούν ισορροπίες στη σχέση, ωστόσο παρατηρείται μια κλιμάκωση καθώς με τη πάροδο τα άτομα διεκδικούν μια θετική για αυτά ανισορροπία. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει νοερά η πεποίθηση πως οι δικές τους υποχρεώσεις απέναντι στον οργανισμό έχουν αρχίσει να μειώνονται ενώ παράλληλα οι υποχρεώσεις του εργοδότη απέναντι τους κλιμακώνονται (Robinson, Kraatz και Rousseau, 1994). Δεν υπάρχει κοινή αντίληψη πια ως προς τις υποχρεώσεις των δύο εμπλεκόμενων μερών.

3.6 Συνέπειες διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου

Εάν ένας εργαζόμενος έχει εμπλακεί σε ένα ψυχολογικό συμβόλαιο που θεωρεί άδικο, ένα συμβόλαιο δηλαδή το οποίο του ζητά να δώσει περισσότερα από όσα παίρνει ως αντάλλαγμα, τότε είναι εύκολο να αισθάνεται αποθαρρημένος, υποτιμημένος και υποεκτιμημένος. Η διάρρηξη ενός ψυχολογικού συμβολαίου σίγουρα έχει αρνητικά αποτελέσματα για τον εργαζόμενο ανεξαρτήτως μεγέθους της παραβίασης. Ο τρόπος με τον οποίον φανερώνεται επίσης αυτή η παραβίαση είναι αρκετά σημαντικός. Είναι διαφορετικό να είναι απροκάλυπτα έκδηλο και εκούσιο από τον οργανισμό σε σχέση με μια επιχείρηση που προσπαθεί να διαχειριστεί μια παραβίαση (Rousseau, 1989; Robinson και Rousseau, 1994).

Όπως και να έχει είναι ζημιωμένες και οι δύο πλευρές από τη ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Δεν είναι λίγοι οι επιχειρησιακοί τομείς που πλήττονται εάν ένα ψυχολογικό

συμβόλαιο διαταραχθεί. Πιο συγκεκριμένα, όσο πιο ισχυρό είναι το ψυχολογικό συμβόλαιο τόσο μεγαλύτερες είναι και οι επιπτώσεις που φέρει η διάρρηξη του. Αυτό συμβαίνει διότι ο εργαζόμενος έχει βασιστεί σε ένα αξιακό σύστημα ηθικών επιταγών και αμοιβαίων υποχρεώσεων που αναδεικνύεται σαθρό. Η φθορά που έχει επέλθει είναι αξιοσημείωτη και επηρεάζει τον ίδιο τον εργαζόμενο και την επιχείρηση ως προς το σύνολο της (Pate et al, 2003).

Οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ασφάλεια στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η αμφισβήτηση που αισθάνονται προς τον εργοδότη τους δημιουργεί ένα κλίμα αβεβαιότητας. Η συναισθηματική και εργασιακή αστάθεια, εκτός από την αρνητική εμπειρία στο επαγγελματικό περιβάλλον, επιδρούν αρνητικά και στον ίδιο τον οργανισμό καθώς του προσδίδουν χαρακτήρα αβεβαιότητας και οδηγούν στην δυσπιστία. Η δυσπιστία είναι κάτι που φανερώνει την ύπαρξη μη ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου, πιο συγκεκριμένα είναι μια συναισθηματική απάντηση στην παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (Raja, Johns, και Ntalianis, 2004).

Καταληκτικά, το μη ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο δεν επιδρά αρνητικά μόνο στον ίδιο τον εργαζόμενο αλλά και στον οργανισμό με δράση όχι μόνο παροδική αλλά και σε μακροχρόνιο επίπεδο, θέτοντας έτσι σε κίνδυνο την επιβίωση της εταιρείας και την ψυχική κατάσταση των εργαζομένων.

4. ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

Έπειτα από την ανάλυση των όρων «τοξική ηγεσία» και «ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο» αντιλαμβανόμαστε την αξία που έχει ο ανθρώπινος παράγοντας για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Ο άνθρωπος αποτελεί πολύτιμο κομμάτι για την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού και μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά που αναπτύσσεται πια ραγδαία. Για να αναδειχθεί η έννοια του ανθρώπου είναι απαραίτητη και η ύπαρξη ενός αντίστοιχου μοντέλου ηγεσίας. Υπό το πρίσμα της τοξικής ηγεσίας οτιδήποτε θετικό παύει να υπάρχει και αντιστρέφεται μέσα από την τοξικότητα. Η διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει έρθει στο επίκεντρο και οι εταιρείες έχουν ξεκινήσει να επενδύουν σε αυτό το κομμάτι και να το λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν. Έχει αναπτυχθεί και η έρευνα σε αυτόν τον τομέα. Είναι δύσκολο να καταπολεμηθεί το διαδεδομένο φαινόμενο της τοξικής ηγεσίας, αφενός γιατί πολλές φορές υπάρχει αυταπάρνηση, είτε από τον «θύτη» είτε από το «θύμα» ως προς την ύπαρξη της, αφετέρου γιατί είναι δύσκολο να εξαλειφθεί ειδικότερα όταν εξυπηρετούνται διάφοροι σκοποί (Gangel, 2007; Singh et al., 2018; Lirman-Blumen, 2006).

Ένα υγιές ψυχολογικό συμβόλαιο δεν μπορεί να αναπτυχθεί όταν η ίδια η ηγεσία οδηγεί στην παραβίαση του. Ουσιαστικά η σχέση της τοξικής ηγεσίας με το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο είναι άρρηκτα συνδεδεμένη. Τα παραπάνω αποτελούν δύο μεταβλητές οι οποίες είναι αντιστρόφως ανάλογες μεταξύ τους καθώς όσο περισσότερο είναι τοξική η κουλτούρα της ηγεσίας τόσο μεγαλύτερη είναι και η παραβίαση ενός υγιούς, ισορροπημένου, ψυχολογικού συμβολαίου. Αυτό είναι και το αντικείμενο αυτής της μελέτης, πως εμποδίζει η ύπαρξη της τοξικής ηγεσίας την διατήρηση ενός ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου καθώς και ποια είναι τα αποτελέσματα στους εργαζομένους.

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Αντικείμενο αυτής της έρευνας είναι η επίδραση της τοξικής ηγεσίας στο ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο. Προκειμένου να συλλεχθούν τα απαραίτητα δεδομένα και να διεξαχθούν τα αντίστοιχα συμπεράσματα έγινε χρήση ερωτηματολογίου. Η δημιουργία του ερευνητικού εργαλείου έγινε μέσω Google Forms και η διανομή του στους συμμετέχοντες πραγματοποιήθηκε με την κοινοποίηση ηλεκτρονικού συνδέσμου. Το στατιστικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για να γίνει η συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων ήταν το JASP 0.18.0.0. Το ερωτηματολόγιο ενίσχυσε τους σκοπούς της έρευνας καθώς είναι εύχρηστο εργαλείο τόσο για τον δημιουργό όσο και για τους συμμετέχοντες. Άξιο αναφοράς είναι πως τηρήθηκε η ανωνυμία. Ο σύνδεσμος του ερωτηματολογίου προωθήθηκε σε εργαζομένους του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα (δημόσιος τομέας και ένοπλες δυνάμεις και σώματα ασφαλείας). Στον ιδιωτικό τομέα οι συμμετέχοντες εργάζονται στους κλάδους της πρωτογενούς παραγωγής, βιοτεχνίας- βιομηχανίας, εμπορικής, ασφαλιστικής, παροχής υπηρεσιών, τραπεζική και των μεταφορών.

5.1 Ερωτηματολόγιο

Ξεκινώντας από μια κλειστή ερώτηση τύπου ναι ή όχι ο συμμετέχοντας δήλωνε εάν επιθυμεί να συμμετάσχει σε αυτήν την έρευνα. Εφόσον η απάντηση είναι θετική σε αυτήν την ερώτηση μπορεί να μεταβεί ο συμμετέχοντας στην συμπλήρωση του βασικού κορμού του ερωτηματολογίου.

Η πρώτη ενότητα από τις τέσσερις περιείχε ερωτήσεις πληροφοριακού χαρακτήρα και πιο συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν δημογραφικές ερωτήσεις για :

- το φύλο
- την ηλικία
- το μορφωτικό επίπεδο
- τα έτη εργασίας

Στη δεύτερη ενότητα οι ερωτήσεις ήταν σχετικές με το υφιστάμενο εργασιακό περιβάλλον των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες απάντησαν για το είδος της επιχείρησης, το χρονικό διάστημα εργασίας και για την εργασιακή τους κατάσταση.

Στην επόμενη ενότητα που ακολουθεί οι απαντήσεις έχουν διαμορφωθεί με βάση τη 5βάθμια κλίμακα τύπου Likert από το 1 έως και το 5, με το 1 να ισούται με το «Σπάνια ή ποτέ» και το 5 με το «Συχνά, αν όχι πάντα». Για να απαντήσουν οι συμμετέχοντες τις απαντήσεις έπρεπε να σκεφτούν τον προϊστάμενο τους και να υποδείξουν σε τι βαθμό διαφωνούν ή συμφωνούν.

Η τελευταία ενότητα (τέταρτη ενότητα) του ερωτηματολογίου αποτελείται από 12 ερωτήσεις. Οι απαντήσεις τους αντικατοπτρίζουν το είδος της εργασιακής σχέσης που έχουν αναπτύξει με τον οργανισμό τους με βάση την κλίμακα τύπου Likert από το 1 έως το 5 και ισχύουν τα εξής: 1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό.

5.2 Κλίμακες

5.2.1 Κλίμακα τοξικής ηγεσίας

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για να εντοπιστεί η παρουσία τοξικής ηγεσίας και το επίπεδο της μέσα στους οργανισμούς διαμορφώθηκε από τον Andrew Schmidt, το 2014, στη διατριβή του («Toxic leadership, job outcomes, and the impact of military development», Schmidt, A., 2014.). Η συγκεκριμένη επιλογή προέκυψε καθώς αυτή η κλίμακα είναι σύντομη και περιεκτική ως προς την συμπλήρωση της και με μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας. Είναι σύντομη εκδοχή (Shortened Version of the Schmidt, 2008) της κλίμακας Toxic Leadership Scale του Schmidt (2008). Η αρχική κλίμακα αποτελείται από 30 ερωτήσεις σύμφωνα με τις πέντε διαστάσεις της Τοξικής Ηγεσίας (αυτό-προώθηση- self-promotion, καταχρηστική εποπτεία- abusive supervision, έλλειψη προβλεψιμότητας- unpredictability, ναρκισσισμός- narcissism και αυταρχική ηγεσία- authoritarian leadership). Οι απαντήσεις είναι μέσω της 6βάθμιας κλίμακας Likert, από το 1 (1=Διαφωνώ απόλυτα) έως το 6 (6=Συμφωνώ απόλυτα). Η κλίμακα αυτή αναδεικνύει από την προσωπική αντίληψη των εργαζομένων, σε σχέση με τον προϊστάμενό τους, την ύπαρξη της τοξικής ηγεσίας. Στόχος αρχικά του Schmidt (2008) ήταν η μελέτη των ολέθριων συνεπειών του καθεστώτος της τοξικής ηγεσίας. Για να απαντήσει ο συμμετέχοντας τις ερωτήσεις από την κλίμακα αυτή καλείται να οραματιστεί τον προϊστάμενο του.

Σε αυτήν την μελέτη κάποιες από τις φράσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τους σκοπούς της έρευνας για παράδειγμα είναι: Ο προϊστάμενός μου.. «μεταβάλλει συνεχώς το βαθμό της δεκτικότητάς του/της», «θεωρεί ότι είναι ικανότερος από τους άλλους», «ελέγχει τον τρόπο που οι υφιστάμενοι ολοκληρώνουν τις εργασίες τους». Η κλίμακα αυτή είναι όπως προαναφέρθηκε είναι σύντομη έκδοση της κλίμακας Toxic Leadership Scale του Schmidt (2008). Οι απαντήσεις βασίστηκαν στην 5βάθμια κλίμακα Likert από το 1 (1=Σπάνια ή Ποτέ) έως το 5 (5=Συχνά, αν όχι πάντα). Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της κλίμακας είναι ένας λόγος που την καθιστά κατάλληλη επιλογή για την έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, ο δείκτης Cronbach's alpha στην κλίμακα της τοξικής ηγεσίας ισούται με .94 καθιστώντας την απολύτως αξιόπιστη. Ο δείκτης αξιοπιστίας για τις υποκλίμακες διαμορφώνεται ως εξής: Αυτό-προώθηση, $\alpha = .80$; Καταχρηστική εποπτεία, $\alpha = .88$; Έλλειψη προβλεψιμότητας, $\alpha = .90$; Ναρκισσισμός, $\alpha = .93$ και Αυταρχική ηγεσία, $\alpha = .72$.

Πίνακας 5.2.1 Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας τοξικής ηγεσίας και υποκλίμακες

Τοξική ηγεσία		Αυτό-προώθηση		Καταχρηστική εποπτεία	
Estimate	Cronbach's a	Estimate	Cronbach's a	Estimate	Cronbach's a
Point estimate	0.939	Point estimate	0.792	Point estimate	0.836
95% CI lower bound	0.921	95% CI lower bound	0.713	95% CI lower bound	0.775
95% CI upper bound	0.954	95% CI upper bound	0.852	95% CI upper bound	0.883

Έλλειψη προβλεψιμότητας		Αυταρχική ηγεσία		Τοξική ηγεσία	
Estimate	Cronbach's a	Estimate	Cronbach's a	Estimate	Cronbach's a
Point estimate	0.909	Point estimate	0.720	Point estimate	0.939
95% CI lower bound	0.876	95% CI lower bound	0.615	95% CI lower bound	0.921
95% CI upper bound	0.935	95% CI upper bound	0.800	95% CI upper bound	0.954

5.2.1.1 Υποκλίμακες και χαρακτηριστικά

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η κλίμακα αυτή αποτελείται από 5 διαστάσεις που σύμφωνα με τον είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της τοξικής ηγεσίας.

- Ο ναρκισσισμός (narcissism) είναι μια παθογενής διαταραχή προσωπικότητας που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η σκοτεινή πλευρά του ατομικισμού και εγωκεντρισμού (Otto, 2004).

- Η αυταρχική ηγεσία (authoritarian leadership) είναι ένα στυλ ηγεσίας που επιβεβαιώνει την απόλυτη εξουσία και απαιτεί αδιαμφισβήτητη υπακοή από τους υφισταμένους. (Cheng, Chou, Wu, Huang και Farh, 2004).
- Η έλλειψη προβλεψιμότητας (unpredictability) βασίζεται σε μια ασταθή συμπεριφορά του ηγέτη που είναι δύσκολο να προβλέψει ο εργαζόμενος και δημιουργεί κλίμα επαγγελματικής ανασφάλειας και αστάθειας (Schmidt, 2008, 2014).
- Η αυτό-προώθηση (self-promotion) είναι η προσπάθεια του εργοδότη να προβάλλει τον εαυτό του εις βάρος της ομάδας (Schmidt, 2014).
- Η καταχρηστική ηγεσία (abusive supervision) έχει αναδειχθεί ως το προγενέστερο παράγοντα αρνητικής έκβασης των υφισταμένων στο χώρο εργασίας (Tepper, 2000).

5.2.2 Κλίμακα ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου

Για να αναδειχθεί η σχέση του δείγματος με το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο στην εργασιακή τους κατάσταση χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα της Rousseau (1990) Psychological Contract Inventory (PCI). Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου απαρτίζεται από 12 ερωτήσεις αυτής της κλίμακας και οι συμμετέχοντες απάντησαν σε αυτές από το 1 (1=καθόλου) έως και το 5 (5=πάρα πολύ), δείχνοντας σε τι βαθμό συμφωνούν ή διαφωνούν με αυτές τις προτάσεις. Οι ερωτήσεις έχουν σαν άξονες την εσωτερική εξέλιξη, την εξωτερική απασχόληση και την δυναμική απόδοση. Στόχος είναι να αναδειχθεί εάν ο εργοδότης ενισχύει μακροπρόθεσμα την ευημερία και εξέλιξη του εργαζομένου είτε εσωτερικά στον οργανισμό είτε εξωτερικά.

Επίσης, μέσα από αυτήν την κλίμακα αναδεικνύεται η αέναη ανάπτυξη δεξιοτήτων εντός του οργανισμού ως υποχρέωση του εργαζομένου αλλά και του εργοδότη. Γενικότερα, το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο είναι αμφίδρομο. Οι υποχρεώσεις του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου αφορούν τόσο τον εργαζόμενο όσο και τον εργοδότη. Τέλος, υπάρχουν και φράσεις για την υποχρέωση του εργοδότη να παρέχει στους υφισταμένους τα κατάλληλα εργαλεία ώστε να εκπαιδεύονται και να ανταποκρίνονται στις δύσκολες απαιτήσεις του δυναμικού μοντέλου ανάπτυξης της εταιρείας. Έπειτα από τον έλεγχο αξιοπιστίας ο δείκτης Cronbach's alpha είναι 0.86.

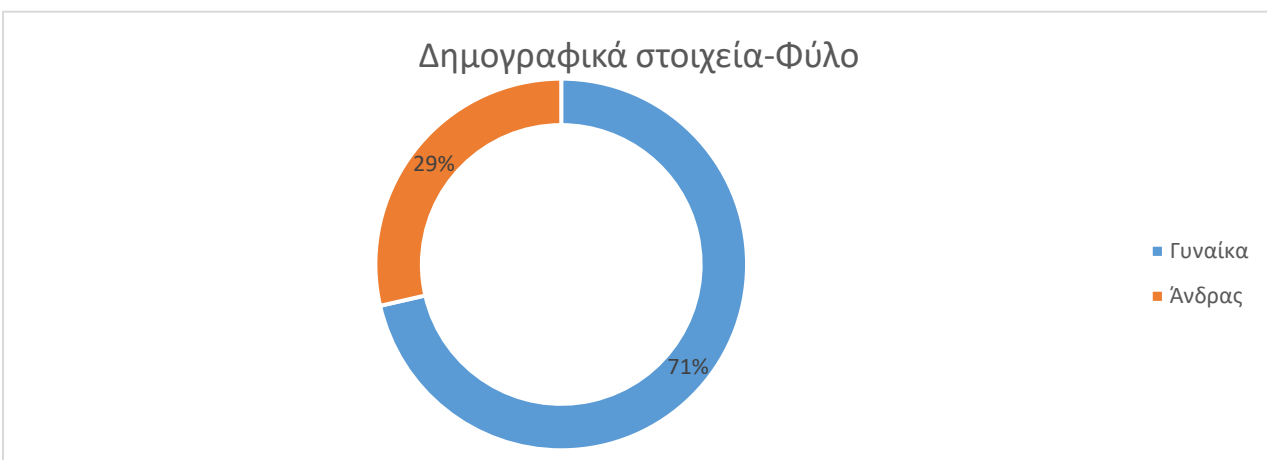
Πίνακας 5.2.2.1 Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου

Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο	
Estimate	Cronbach's a
Point estimate	0.856
95% CI lower bound	0.812
95% CI upper bound	0.892

6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

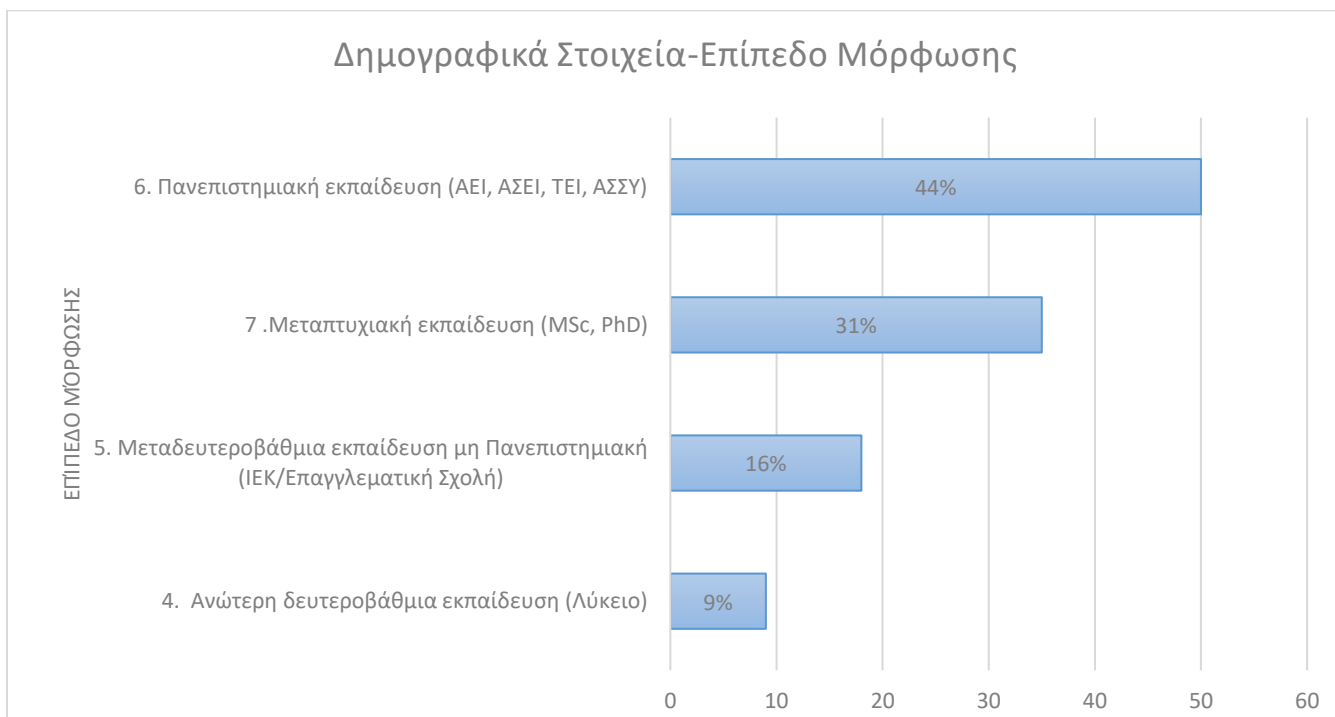
6.1 Δημογραφικά Στοιχεία και τρέχουσα εργασιακή κατάσταση

Από τις 112 απαντήσεις οι γυναίκες συμμετείχαν σε ποσοστό 71% και οι άντρες σε ποσοστό 29% όπως δείχνει και το διάγραμμα 1 παρακάτω:



Διάγραμμα 1. Φύλο δείγματος

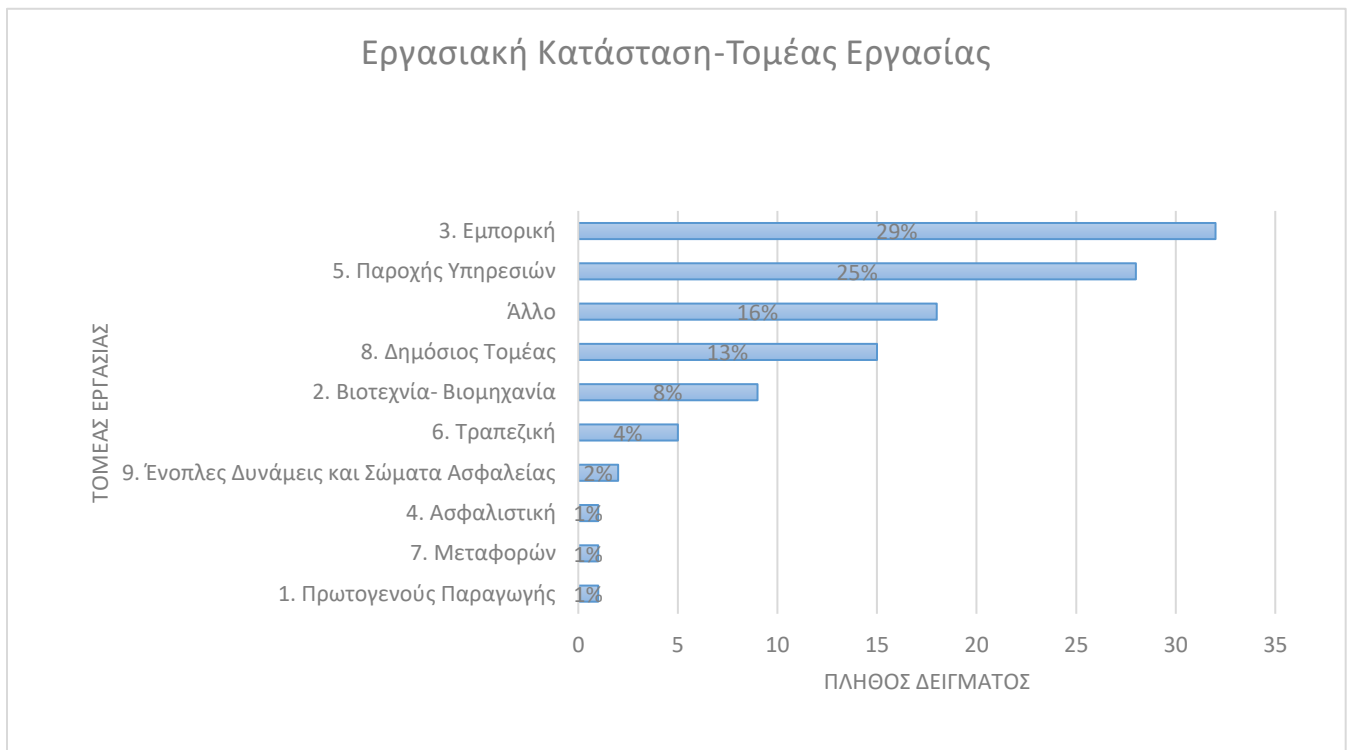
Οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν επίσης απαντήσεις σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσής τους και τα αποτελέσματα που προέκυψαν είναι τα παρακάτω:



Διάγραμμα 2. Επίπεδο μόρφωσης δείγματος

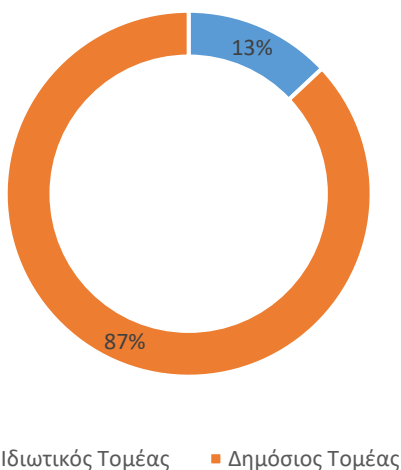
Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, είναι μεγάλο το ποσοστό του δείγματος που προέρχεται από την Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΑΣΕΙ, ΤΕΙ, ΑΣΣΥ). Αξιοσημείωτο είναι επίσης το υψηλό ποσοστό της τάξης 31% των ερωτηθέντων που έχουν λάβει Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση.

Όσον αφορά την τρέχουσα εργασιακή κατάσταση, ο τομέας που κυριαρχεί είναι ο κλάδος της Εμπορικής με δείκτη 29% ενώ πολύ κοντά βρίσκεται και ο κλάδος της Παροχής Υπηρεσιών με 25%. Χαμηλά στην κατάταξη με δείγμα 112 ερωτηθέντων είναι ο τομέας της Πρωτογενούς Παραγωγής.



Διάγραμμα 3. Τομέας εργασίας δείγματος

Εργασιακή Κατάσταση- Δημόσιος και Ιδιωτικός Τομέας Εργασίας



Διάγραμμα 4. Δημόσιος και ιδιωτικός τομέας δείγματος

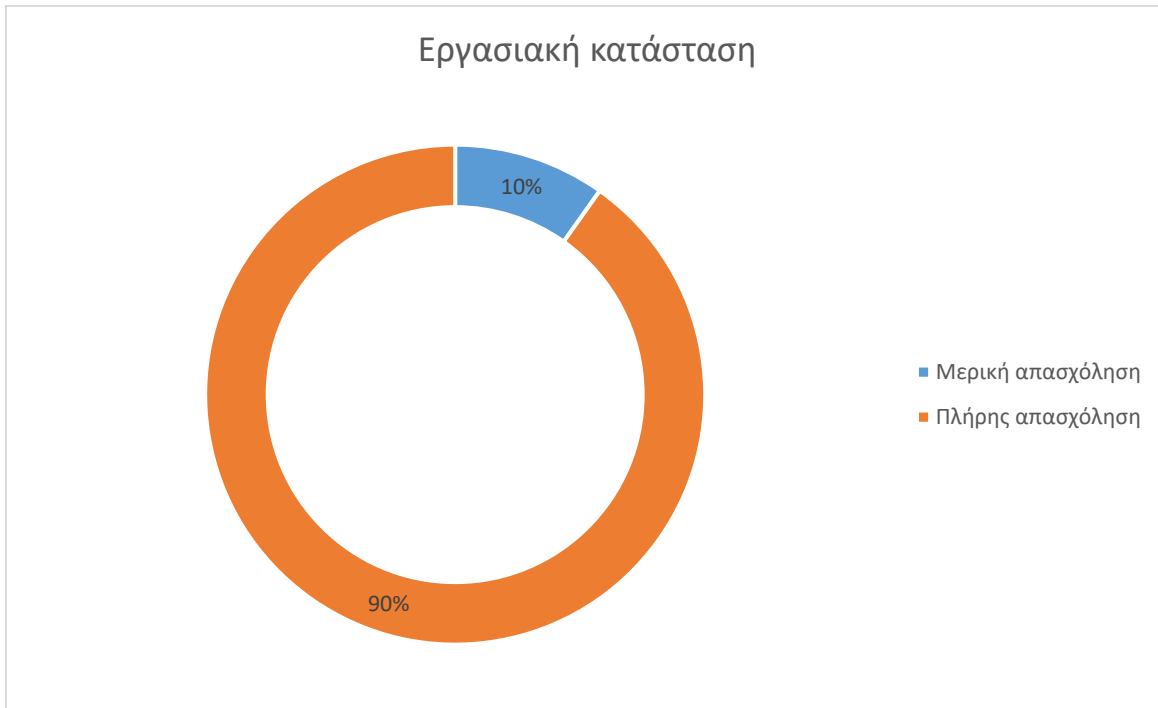
Στο διάγραμμα 4, γίνεται μια σύγκριση ως προς τον τομέα απασχόλησης και πιο συγκεκριμένα ανάμεσα σε ιδιωτικό και σε δημόσιο τομέα. Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο οι ερωτηθέντες απασχολούνται σε ποσοστό 87% στον ιδιωτικό τομέα ενώ σε 13% στον δημόσιο.

Ανεξαρτήτως κλάδου ο μέσος όρος ως προς τα έτη εργασίας είναι τα 4,8 χρόνια. Όπως βλέπουμε στον πίνακα 6.1.1, το εύρος κυμαίνεται από το 0 που σημαίνει πως είναι μικρότερο από ένα εργασιακό έτος έως και τα 37 χρόνια εργασίας.

Πίνακας 6.1.1 Έτη απασχόλησης στην τρέχουσα εργασία

Έτη στην εργασία	
Valid	112
Missing	0
Mean	4.800
std. Deviation	4.780
Minimum	0
Maximum	37.000

Τέλος, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα το είδος της απασχόλησης είναι κατά κύριο λόγο η πλήρης απασχόλησης καθώς από τις 112 απαντήσεις οι 11 συμμετέχοντες έχουν σχέση μερικής απασχόλησης.



Διάγραμμα 5. Εργασιακή κατάσταση δείγματος

6.2 Τοξική ηγεσία

Η τοξική ηγεσία υπολογίστηκε με βάση την τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου όπου οι συμμετέχοντες απάντησαν από το 1 (Σπάνια ή ποτέ) έως και το 5 (Συχνά αν όχι πάντα) σε 15 ερωτήσεις σχετικά με τον προϊστάμενό τους. Μέσα από τις απαντήσεις διαπιστώθηκε πως δεν ήταν έντονη η επαφή των εργαζομένων με το καθεστώς της τοξικής ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, το επίπεδο ήταν ακριβώς στη μέση με μέσο όρο το 2.5 από τα πέντε.

Πίνακας 6.2.1 Τοξική ηγεσία

Τοξική ηγεσία	
Valid	112
Missing	0
Mean	2500
Std. Deviation	1513
Minimum	1000
Maximum	5000

Ενδιαφέρον είναι να παρατηρήσουμε τα αντίστοιχα ποσοστά στις υποκλίμακες της τοξικής ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, μεγαλύτερο επίπεδο παρατηρήθηκε στην υποκλίμακα της Αυταρχικής Ηγεσίας (Authoritarian Leadership) με μέσο όρο 3.13 με αμέσως επόμενο μοντέλο τον ναρκισσισμό με μέσο όρο 2.63.

Πίνακας 6.2.2 Υποκλίμακες τοξικής ηγεσίας

	Αυτό-προώθηση	Καταχρηστική εποπτεία	Έλλειψη προβλεψιμότητας	Ναρκισσισμός	Αυταρχική Ηγεσία
Valid	112	112	112	112	112
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2.500	2.589	2.589	2.634	3.134
Std. Deviation	1.513	1.474	1.474	1.548	1.325
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

6.2.1 Τοξική ηγεσία και φύλο

Όσον αφορά το φύλο, παρατηρείται μεγάλη ισορροπία ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες, ακόμα και εάν οι γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν περισσότερες (80 γυναίκες και 32 άντρες). Τα δύο φύλα φαίνεται να συνεργάζονται με τοξικούς ηγέτες σε μέτριο βαθμό, με τις γυναίκες να έχουν μέσο όρο το 2.51 και τους άντρες με μέσο όρο το 2.47. Τα δεδομένα που προκύπτουν από τις υποκλίμακες ενισχύουν τα παραπάνω. Το μοντέλο που αντιλαμβάνονται περισσότερο οι άντρες και οι γυναίκες είναι η αυταρχική ηγεσία, με μέσο όρο πάνω από το 2.50

και πιο συγκεκριμένα οι άντρες έχουν δεχθεί συμπεριφορές αυταρχικής ηγεσίας σε μέσο όρο 3.00 και οι γυναίκες σε 3.18. Άξια παρατήρησης είναι τα αποτελέσματα για την υποκλίμακα της απρόβλεπτης συμπεριφοράς (έλλειψη προβλεψιμότητας). Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται μεγάλη διαφορά στο μέσο όρο μεταξύ των δύο φύλων σε αυτή την κλίμακα με τον μέσο όρο των ανδρών να είναι πιο χαμηλός από αυτόν των γυναικών (μέσος όρος 2.45 και 2.91 αντίστοιχα). Επίσης, στην κλίμακα της καταχρηστικής εποπτείας παρατηρείται πως είναι η μοναδική κλίμακα που οι άντρες έχουν πιο υψηλό μέσο όρο, με ελάχιστη διαφορά, σε σχέση με τις γυναίκες. Αυτό σημαίνει πως οι άντρες του δείγματος έχουν βιώσει πιο έντονα τα χαρακτηριστικά της καταχρηστικής εποπτείας σε σύγκριση με τις γυναίκες (μέσος όρος 2.594 και 2.587 αντίστοιχα). Τέλος, σε μικρότερο βαθμό από όλες τις κλίμακες φαίνεται πως το ανδρικό φύλο έχει βιώσει το μοντέλο του ναρκισσισμού (μέσος όρος 2.49) ενώ το γυναικείο φύλο έχει έρθει σε μικρότερη επαφή με τα χαρακτηριστικά της αυτό-προώθησης (μέσος όρος 2.51). (Παράρτημα, Πίνακας 9.1.1).

6.2.2 Τοξική ηγεσία και επίπεδο εκπαίδευσης

Το επίπεδο της τοξικής ηγεσίας είναι μέτριο και στα διάφορα επίπεδα εκπαίδευσης με μικρές διαφορές ανάμεσα στις βαθμίδες. Όσοι έχουν αποφοιτήσει από το Λύκειο, ανήκουν στην βαθμίδα με τον μικρότερο μέσο όρο ίσα με 1.89. Οι υπόλοιπες τρεις κατηγορίες εκπαίδευσης τις οποίες έχει ολοκληρώσει το υπόλοιπο δείγμα είναι πολύ κοντά μεταξύ τους με την μεταπτυχιακή εκπαίδευση να έχει το υψηλότερο μέσο όρο. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 6.2.2.1 η δευτεροβάθμια επαγγελματική έχει μέσο όρο 2.72, η πανεπιστημιακή εκπαίδευση έχει μέσο όρο 2.28 και η μεταπτυχιακή 2.86 αντίστοιχα.

Πίνακας 6.2.2.1 Τοξική ηγεσία και επίπεδο εκπαίδευσης

Τοξική ηγεσία				
	4. Ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	5. Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση μη Πανεπιστημιακή (ΙΕΚ/Επαγγελματική Σχολή)	6. Πανεπιστημιακή εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΑΣΕΙ, ΤΕΙ, ΑΣΣΥ)	7 .Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (MSc, PhD)
Valid	9	18	50	35
Missing	0	0	0	0
Mean	1.889	2.722	2.280	2.857
Std. Deviation	1.167	1.565	1.539	1.478
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	4.000	5.000	5.000	5.000

Από τις υποκλίμακες της τοξικής ηγεσίας στην αυταρχική ηγεσία παρατηρείται το υψηλότερο επίπεδο τοξικής ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης (απόφοιτοι Λυκείου, με μέσο όρο 3.00, απόφοιτοι δευτεροβάθμιας επαγγελματικής με μέσο όρο 3.22, απόφοιτοι πανεπιστημίου και μεταπτυχιακού με μέσο όρο 2.90 και 3.43 αντίστοιχα). Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το δείγμα που συγκεντρώθηκε από τους αποφοίτους λυκειακής εκπαίδευσης έχει σε 2 υποκλίμακες τον χαμηλότερο μέσο όρο (στην αυτό-προώθηση με μέσο όρο 1.89 και στην καταχρηστική εποπτεία με μέσο όρο 2.00 και στην έλλειψη προβλεψιμότητας) εκτός από την έλλειψη προβλεψιμότητας, τον ναρκισσισμό και την αυταρχική Ηγεσία (μέσος όρος 2.68,2.33 και 3.00, αντίστοιχα). Σε αυτές τις τρεις κλίμακες, της έλλειψη προβλεψιμότητας, του ναρκισσισμού και της αυταρχικής ηγεσίας, ο χαμηλότερος μέσος όρος προέρχεται από το δείγμα που έχει αποφοιτήσει από την βαθμίδα της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (μέσος όρος 2.56, 2.32 και 2.92 αντίστοιχα). Τα υψηλότερα επίπεδα παρατηρούνται σε όλες τις υποκλίμακες στους αποφοίτους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης (στην αυτό-προώθηση με μέσο όρο 2.86, στην καταχρηστική εποπτεία και στον ναρκισσισμό με μέσο όρο 3.06, στην έλλειψη προβλεψιμότητας με μέσο όρο 3.14 και στην αυταρχική ηγεσία με μέσο όρο 3.43). Όλα τα παραπάνω επιβεβαιώνονται από τους πίνακες 9.2 έως 9.7 όπου αναλύονται στις υποκλίμακες της τοξικής ηγεσίας όλες οι βαθμίδες εκπαίδευσης του δείγματος. Θα μπορούσε να αποτελέσει έναυσμα για περαιτέρω μελέτη το γεγονός πως η παρουσία της τοξικής ηγεσίας είναι περισσότερο έντονη στους αποφοίτους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης, σε ένα δηλαδή υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο.

6.2.3 Τοξική ηγεσία και τομέας εργασίας

Σύμφωνα με το δείγμα που συμμετείχε στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, όσοι από τους ερωτηθέντες εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα φαίνεται να έχουν λιγότερη παρουσία της τοξικής ηγεσίας στην εργασιακή τους πραγματικότητα με μέσο όρο 2,42 (Πίνακας 6.2.3.1). Αντιθέτως, όσοι εργάζονται στον δημόσιο τομέα σημειώνουν πολύ μεγαλύτερο δείκτη μέσου όρου με 3.94.

Πίνακας 6.2.3.1 Τοξική ηγεσία και τομέας εργασίας

Τοξική Ηγεσία										
	1. Πρωτογενούς Παραγωγής	2. Βιοτεχνία-Βιομηχανία	3. Εμπορική	4. Ασφαλιστική	5. Παροχής Υπηρεσιών	6. Τραπεζική	7. Μεταφορών	8. Δημόσιος Τομέας	9. Ένοπλες Δυνάμεις και Σώματα Ασφαλείας	Άλλο
Valid	1	9	32	1	28	5	1	15	2	18
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.000	2.444	2.000	4.000	2.714	2.800	2.000	4.000	3.500	1.667
Std. Deviation		1.236	1.320		1.607	0.837		1.414	2.121	1.085
Minimum	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000	2.000	2.000	1.000	2.000	1.000
Maximum	1.000	4.000	5.000	4.000	5.000	4.000	2.000	5.000	5.000	4.000

Όσον αφορά την υποκλίμακα της αυτό προώθησης ο υψηλότερος μέσος όρος σημειώνεται στον τομέα της ασφαλιστικής και του δημοσίου τομέα (μέσος όρος 4.00 και στους δύο τομείς), ενώ ο χαμηλότερος μέσος όρος διαπιστώθηκε στους τομείς πρωτογενούς παραγωγής και στην κατηγορία: «άλλο» (1.00 και 1.67 αντίστοιχα). (Πίνακας 6.2.3.2).

Πίνακας 6.2.3.2 Αυτό-προώθηση και τομέας εργασίας

Αυτό-προώθηση										
	1. Πρωτογενούς Παραγωγής	2. Βιοτεχνία-Βιομηχανία	3. Εμπορική	4. Ασφαλιστική	5. Παροχής Υπηρεσιών	6. Τραπεζική	7. Μεταφορών	8. Δημόσιος Τομέας	9. Ένοπλες Δυνάμεις και Σώματα Ασφαλείας	Άλλο
Valid	1	9	32	1	28	5	1	15	2	18
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.000	2.444	2.000	4.000	2.714	2.800	2.000	4.000	3.500	1.667
Std. Deviation		1.236	1.320		1.607	0.837		1.414	2.121	1.085
Minimum	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000	2.000	2.000	1.000	2.000	1.000
Maximum	1.000	4.000	5.000	4.000	5.000	4.000	2.000	5.000	5.000	4.000

Στην ηγεσία με τα χαρακτηριστικά της καταχρηστικής εποπτείας έχουν έρθει σε επαφή περισσότερο πάλι όσοι εργάζονται στον τομέα της ασφαλιστικής και τον δημόσιο (μέσος όρος 5.00 και 3.40 αντίστοιχα). Από την άλλη, έχουν έρθει σε λιγότερη επαφή με τα χαρακτηριστικά αυτά όσοι εργάζονται στον τομέα της πρωτογενούς παραγωγής και της εμπορικής (μέσος όρος 1.00 και 2.28 αντίστοιχα). (Πίνακας 6.2.3.3).

Πίνακας 6.2.3.3 Καταχρηστική εποπτεία και τομέας εργασίας

Καταχρηστική εποπτεία										
	1. Πρωτογενούς Παραγωγής	2. Βιοτεχνία-Βιομηχανία	3. Εμπορική	4. Ασφαλιστική	5. Παροχής Υπηρεσιών	6. Τραπεζική	7. Μεταφορών	8. Δημόσιος Τομέας	9. Ένοπλες Δυνάμεις και Σώματα Ασφαλείας	Άλλο
Valid	1	9	32	1	28	5	1	15	2	18
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.000	2.444	2.281	5.000	2.500	3.000	1.000	3.400	2.500	2.611
Std. Deviation		1.590	1.464		1.427	1.871		1.352	2.121	1.335
Minimum	1.000	1.000	1.000	5.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	1.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	1.000	5.000	4.000	5.000

Τα χαρακτηριστικά της υποκλίμακας της έλλειψης προβλεψιμότητας είναι πιο έκδηλα στον τομέα της ασφαλιστικής και τον δημόσιο τομέα (με μέσο όρο 5.00 και 3.68 αντίστοιχα). Με μέσο όρο 1.00, έχουν έρθει σε μικρή επαφή με την συμπεριφορά της έλλειψης προβλεψιμότητας όσοι, από το δείγμα, εργάζονται στους τομείς της πρωτογενούς παραγωγής, των μεταφορών και των ενόπλων δυνάμεων και σωμάτων ασφαλείας. (Πίνακας 6.2.3.4).

Πίνακας 6.2.3.4 Έλλειψη προβλεψιμότητας και τομέας εργασίας

Έλλειψη προβλεψιμότητας										
	1. Πρωτογενούς Παραγωγής	2. Βιοτεχνία-Βιομηχανία	3. Εμπορική	4. Ασφαλιστική	5. Παροχής Υπηρεσιών	6. Τραπεζική	7. Μεταφορών	8. Δημόσιος Τομέας	9. Ένοπλες Δυνάμεις και Σώματα Ασφαλείας	Άλλο
Valid	1	9	32	1	28	5	1	15	2	18
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.000	3.000	2.438	5.000	3.250	3.000	1.000	3.667	1.000	2.056
Std. Deviation		1.414	1.343		1.506	1.225		1.397	0.000	1.211
Minimum	1.000	1.000	1.000	5.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	1.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	1.000	5.000	1.000	4.000

Στην προτελευταία κλίμακα που εξετάζουμε, την περισσότερη επαφή με τον ναρκισσισμό έχουν όσοι εργάζονται στους τομείς της ασφαλιστικής και τραπεζικής (μέσος όρος 4.00 και 4.20 αντίστοιχα), ενώ την λιγότερη έχουν όσοι ανήκουν στους κλάδους της εμπορικής και πρωτογενούς παραγωγής (μέσος όρος 1.97 και 2.00 αντίστοιχα). (Πίνακας 6.2.3.5).

Πίνακας 6.2.3.5 Ναρκισσισμός και τομέας εργασίας

Ναρκισσισμός										
	1. Πρωτογενούς Παραγωγής	2. Βιοτεχνία-Βιομηχανία	3. Εμπορική	4. Ασφαλιστική	5. Παροχής Υπηρεσιών	6. Τραπεζική	7. Μεταφορών	8. Δημόσιος Τομέας	9. Ένοπλες Δυνάμεις και Σώματα Ασφαλείας	Άλλο
Valid	1	9	32	1	28	5	1	15	2	18
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.000	2.333	1.969	4.000	2.929	4.200	3.000	3.733	3.000	2.056
Std. Deviation		1.803	1.332		1.562	0.837		1.534	2.828	1.056
Minimum	2.000	1.000	1.000	4.000	1.000	3.000	3.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	2.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	3.000	5.000	5.000	4.000

Τέλος, οι συμπεριφορές της αυταρχικής ηγεσίας είναι περισσότερο έκδηλες σε όσους εργάζονται στον τραπεζικό κλάδο και στις ένοπλες δυνάμεις και σώματα ασφαλείας (μέσος όρος 4.20 και 3.50 αντίστοιχα). Από την άλλη, το δείγμα που βιώνει λιγότερο στην εργασιακή κουλτούρα αυτά τα χαρακτηριστικά είναι στον τομέα της βιοτεχνίας και εμπορικής (μέσος όρος 2.78 και 2.66 αντίστοιχα). (Πίνακας 6.2.3.6).

Πίνακας 6.2.3.6 Αυταρχική ηγεσία και τομέας εργασίας

Αυταρχική Ηγεσία										
	1. Πρωτογενούς Παραγωγής	2. Βιοτεχνία-Βιομηχανία	3. Εμπορική	4. Ασφαλιστική	5. Παροχής Υπηρεσιών	6. Τραπεζική	7. Μεταφορών	8. Δημόσιος Τομέας	9. Ένοπλες Δυνάμεις και Σώματα Ασφαλείας	Άλλο
Valid	1	9	32	1	28	5	1	15	2	18
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.000	2.778	2.656	3.000	3.464	4.200	3.000	3.200	3.500	3.278
Std. Deviation		1.394	1.359		1.427	1.095		1.320	0.707	1.074
Minimum	3.000	1.000	1.000	3.000	1.000	3.000	3.000	1.000	3.000	2.000
Maximum	3.000	5.000	5.000	3.000	5.000	5.000	3.000	5.000	4.000	5.000

6.3 Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο

Το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο μελετήθηκε στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου. Για αυτή τη μεταβλητή οι συμμετέχοντες στην έρευνα χρειάστηκε να συμπληρώσουν 12 ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα, τους ζητήθηκε να σκεφτούν εάν τους εκφράζει σε μικρό ή σε μεγάλο βαθμό η ερώτηση και να απαντήσουν με βάση την 5βάθμια κλίμακα Likert (από το 1=καθόλου έως και το 5=σε μεγάλο βαθμό).

Πιο συγκεκριμένα, ο μέσος όρος που έχει σημειώσει το δείγμα είναι 3.65 (πίνακας 6.3.1), βαθμός που είναι αρκετά πάνω από το μέτριο. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός πως κανένας από τους συμμετέχοντες δεν απάντησε σε καμία από τις ερωτήσεις με τον βαθμό 1. Είναι κάτι που δημιουργεί θετική εντύπωση καθώς όλες οι ερωτήσεις έχουν θετικό πρόσημο ως προς την απάντηση τους γεγονός που σημαίνει πως όσο πιο μεγάλος είναι ο βαθμός, τόσο πιο θετικό είναι και το αποτέλεσμα.

Πίνακας 6.3.1 Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο

Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο	
Valid	112
Missing	0
Mean	3.652
Std. Deviation	1.029
Minimum	2000
Maximum	5000

6.3.1 Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο και φύλο

Η ανάλυση των δεδομένων έδειξε πως οι γυναίκες αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό, με πολύ μικρή διαφορά, την ύπαρξη του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου στην εργασιακή τους σχέση με τον εργοδότη τους. Πιο συγκεκριμένα, όπως φανερώνεται και στο παρακάτω πίνακα ο μέσος όρος που σημειώνουν οι γυναίκες είναι 3.71 ενώ αυτός των ανδρών είναι 3.50.

Οι μετρήσεις είναι σχεδόν ίδιες και είναι και σε υψηλό επίπεδο όπως είναι γενικότερα η ύπαρξη του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου στο πλήθος του δείγματος.

Πίνακας 6.3.1.1 Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο και φύλο

Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο		
	Άνδρας	Γυναίκα
Valid	32	80
Missing	0	0
Mean	3.500	3.712
Std. Deviation	1.047	1.021
Minimum	2.000	2.000
Maximum	5.000	5.000

6.3.2 Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο και επίπεδο εκπαίδευσης

Τα χαρακτηριστικά του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου γίνονται αντιληπτά σε παρόμοιο βαθμό σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης. Οι διαφορές όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα είναι μικρές. Τον υψηλότερο μέσο όρο (3.78) σημειώνουν όσοι έχουν ολοκληρώσει πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Αμέσως μετά, οι απόφοιτοι Λυκείου διακρίνουν τα χαρακτηριστικά του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου στην εργασιακή τους κατάσταση με μέσο όρο 3.67, ενώ με μικρή διαφορά ακολουθεί και η μερίδα αποφοίτων της μεταπτυχιακής εκπαίδευσης (μέσος όρος 3.60). Τέλος, όσοι έχουν στο πορτοφόλιο τους πιστοποίηση δευτεροβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης αντιλαμβάνονται στην εργασιακή τους κουλτούρα την ύπαρξη του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου με μέσο όρο 3.39.

Πίνακας 6.3.2.1 Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο και επίπεδο εκπαίδευσης

Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο				
	4. Ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	5. Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση μη Πανεπιστημιακή (ΙΕΚ/Επαγγελματική Σχολή)	6. Πανεπιστημιακή εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΑΣΕΙ, ΤΕΙ, ΑΣΣΥ)	7 .Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (MSc, PhD)
Valid	9	18	50	35
Missing	0	0	0	0
Mean	3.667	3.389	3.780	3.600
Std. Deviation	1.118	0.979	1.093	0.946
Minimum	2.000	2.000	2.000	2.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000

6.3.3 Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο και τομέας εργασίας

Το μεγαλύτερο ποσοστό που συμμετείχε στην έρευνα εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα (83%). Έπειτα από την ανάλυση των δεδομένων της Τοξικής Ηγεσίας προέκυψε πως όσοι εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα συνυπάρχουν εργασιακά με τα χαρακτηριστικά της τοξικής ηγεσίας σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από όσους εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα. Με βάση τα παραπάνω, αναμενόμενο θα ήταν τα χαρακτηριστικά του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου να γίνονται περισσότερο αντιληπτά στους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα. Αντιθέτως, αν και είναι μικρή η διαφορά μεταξύ τους, οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα σημειώνουν μέσο όρο 3.71. Αυτό το επίπεδο είναι υψηλό σε σχέση με τον μέσο όρο 3.94 που έχει σημειώσει ο δημόσιος τομέας με την τοξική ηγεσία. Με λίγο χαμηλότερο μέσο όρο, 3.64, οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα έρχονται σε επαφή με το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Πίνακας 6.3.3.1 Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα

Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο		
	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας
Valid	17	95
Missing	0	0
Mean	3.706	3.642
Std. Deviation	1.047	1.031
Minimum	2.000	2.000
Maximum	5.000	5.000

6.4 Συσχετίσεις μεταβλητών

Μέσω του προγράμματος JASP (έκδοση 18) έγινε η συσχέτιση των βασικότερων μεταβλητών. Από τα δημογραφικά στοιχεία έγινε η συσχέτιση με βάση το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης και τον τομέα εργασίας με την τοξική ηγεσία, τις υποκλίμακες της τοξικής ηγεσίας (αυτό-προώθηση, έλλειψη προβλεψιμότητας, καταχρηστική εποπτεία, ναρκισσισμός, αυταρχική ηγεσία) και το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο.

Μέσα από τον πίνακα της συσχέτισης (πίνακας 6.4.1) παρατηρούμε πως η κλίμακα της τοξικής ηγεσίας δεν έχει την αρνητική σχέση που θα περιμέναμε με την κλίμακα του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου. Αυτό ενδεχομένως συμβαίνει διότι το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο εμπεριέχει και χαρακτηριστικά τα οποία δεν έρχονται σε τόσο μεγάλη σύγκρουση με την ύπαρξη τοξικού καθεστώτος. Επειδή έχει τόσο σχεσιακές όσο και συναλλακτικές διαστάσεις, είναι πιθανό οι εργαζόμενοι να μην εντοπίζουν τις τοξικές συμπεριφορές ή να μην επηρεάζονται από αυτές.

Ωστόσο, αρνητική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου και με δύο υποκλίμακες της τοξικής ηγεσίας, αυτή της έλλειψη προβλεψιμότητας και του ναρκισσισμού. Οι συμπεριφορές αυτές είναι λογικό να επηρεάζουν την απόδοση και την ψυχολογία των εργαζομένων και για αυτό η αρνητική συσχέτιση τους είναι αναμενόμενη. Ωστόσο, οι υπόλοιπες υποκλίμακες δεν παρουσιάζουν αρνητική συσχέτιση, αυτό μπορεί να μεταφράζεται και από την εξήγηση ότι όσοι υιοθετούν το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο

να μην αναγνωρίζουν τις συμπεριφορές της αυτό προώθησης, της καταχρηστικής εποπτείας και της αυταρχικής ηγεσίας, ως τοξικές ή να μην επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου (αφορά μακροχρόνιες συναλλαγές εντός και εκτός της επιχείρησης. Έχει κοινωνική και συναισθηματική υπόσταση, όχι μόνο οικονομική).

Αρνητική συσχέτιση υπάρχει ανάμεσα στο φύλο, την τοξική ηγεσία και όλες τις υποκλίμακες της. Φαίνεται πως η το φύλο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην συσχέτιση της με την τοξική ηγεσία.

Τέλος, οριακή και θετική είναι η σχέση κατά κύριο λόγο ανάμεσα στις υπόλοιπες μεταβλητές. Εξαίρεση αποτελεί ο τομέας εργασίας σε σχέση με την υποκλίμακα της τοξικής ηγεσίας με τα χαρακτηριστικά της έλλειψης προβλεψιμότητας.

Πίνακας 6.4.1 Συσχέτιση Μεταβλητών

Συσχέτιση μεταβλητών											
Variable		Φύλο	Επίπεδο εκπαίδευσης	Τομέας εργασίας	Αυτό-πρώθηση	Καταχρηστική εποπτεία	Έλλειψη προβλεψιμότητας	Ναρκισσισμός	Αυταρχική ηγεσία	Τοξική ηγεσία	Ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο
1. φύλο	Pearson's r	—									
	p-value	—									
2. επίπεδο εκπαίδευσης	Pearson's r	-0.103	—								
	p-value	0.278	—								
3. τομέας εργασίας	Pearson's r	-0.172	0.183	—							
	p-value	0.069	0.054	—							
4. αυτό-πρώθηση	Pearson's r	-0.020	0.130	0.085	—						
	p-value	0.838	0.173	0.372	—						
5. καταχρηστική εποπτεία	Pearson's r	-0.019	0.168	0.144	0.505	—					
	p-value	0.840	0.077	0.130	<.001	—					
6. έλλειψη προβλεψιμότητας	Pearson's r	-0.159	0.101	-0.048	0.538	0.582	—				
	p-value	0.093	0.289	0.615	<.001	<.001	—				
7. ναρκισσισμός	Pearson's r	-0.101	0.108	0.130	0.610	0.613	0.578	—			
	p-value	0.291	0.257	0.173	<.001	<.001	<.001	—			
8. αυταρχική ηγεσία	Pearson's r	-0.036	0.085	0.161	0.182	0.194	0.264	0.349	—		
	p-value	0.707	0.376	0.089	0.055	0.040	0.005	<.001	—		
9. τοξική ηγεσία	Pearson's r	-0.020	0.130	0.085	1.000	0.505	0.538	0.610	0.182	—	
	p-value	0.838	0.173	0.372	<.001	<.001	<.001	<.001	0.055	—	
10. ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο	Pearson's r	-0.067	0.026	0.073	0.043	0.006	-0.026	-0.024	0.035	0.043	—
	p-value	0.482	0.786	0.443	0.649	0.951	0.786	0.800	0.718	0.649	—

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Ανασκόπηση Αποτελεσμάτων

Ο στόχος της μελέτης είναι να αναδειχθεί πως επηρεάζεται και διαμορφώνεται το ισορροπημένο ψυχολογικό σύμβολαιο υπό το καθεστώς της τοξικής ηγεσίας. Οι συμμετέχοντες (N=112) κλήθηκαν να περιγράψουν τον προϊστάμενό τους για να απαντήσουν ερωτήσεις σχετικά με την τρέχουσα εργασία τους. Αν και υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ του ποσοστού γυναικών και ανδρών, καθώς οι γυναίκες που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ήταν πολύ περισσότερες σε αριθμό, η παρουσία τοξικών συμπεριφορών από προϊσταμένους στους υφιστάμενούς τους είναι πολύ μέτρια. Οι συμπεριφορές του ναρκισσισμού και της αυταρχικής ηγεσίας είναι αυτές που συναντώνται περισσότερο στο εργασιακό περιβάλλον του δείγματος. Τα δύο φύλα αντιμετωπίζουν σε παρόμοια επίπεδα τις εκφάνσεις τις τοξικής ηγεσίας.

Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο, οι συμπεριφορές της τοξικής ηγεσίας είναι περισσότερο έκδηλες σε όσους είναι απόφοιτοι μεταπτυχιακής εκπαίδευσης. Αντιθέτως, υπό το πρίσμα της τοξικής ηγεσίας εργάζονται σε μικρότερο βαθμό οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, σε υψηλά επίπεδα είναι τα χαρακτηριστικά της αυταρχικής ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα μόρφωσης.

Από το δείγμα διαπιστώθηκε ότι οι ηγέτες στους κλάδους του ασφαλιστικού τομέα, του δημοσίου και των ενόπλων δυνάμεων είναι περισσότερο τοξικοί, αν και το δείγμα στον κλάδο της ασφαλιστικής είναι πολύ μικρό. Οι κλάδοι που ήταν πολυπληθέστεροι ως προς το δείγμα είναι: ο εμπορικός, η παροχή υπηρεσιών ο δημόσιος τομέας και η επιλογή «Άλλο». Σε σχέση με τα εργασιακά δεδομένα που προκύπτουν παραπάνω, οι τοξικές συμπεριφορές φανερώνονται σε γενικές γραμμές στον δημόσιο τομέα. Περισσότερο έκδηλα είναι τα χαρακτηριστικά της αυτό προώθησης.

Οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα γενικότερα έχουν βιώσει σε σχέση με αυτούς του ιδιωτικού τομέα σε αρκετά μεγαλύτερο βαθμό τοξικές συμπεριφορές. Έπειτα από τη σχετική ανάλυση (πίνακας 9.8) το δείγμα ανταποκρίθηκε περισσότερο όσον αφορά την τοξική ηγεσία στην ερώτηση 13. «Ελέγχει τον τρόπο που οι υφιστάμενοι ολοκληρώνουν τις εργασίες τους», με μέσο

όρο 3.13. Είναι μια συμπεριφορά της αυταρχικής ηγεσίας που βιώνουν σε πιο έντονο βαθμό όσοι συμμετείχαν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Από την άλλη, την καταχρηστική εποπτεία έχουν βιώσει σε μικρότερο βαθμό οι συμμετέχοντες και πιο συγκεκριμένα όσον αφορά τη συμπεριφορά του ηγέτη να υποτιμά δημοσίως τον υφιστάμενο του/της.

Το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο μελετήθηκε με γνώμονα τις απαντήσεις του δείγματος για να αναδειχθεί το είδος της σχέσης που έχουν οι υφιστάμενοι με τους ηγέτες τους. Η σημασία του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου είναι σε γενικότερες γραμμές αρκετά υψηλή και η εργασιακή σχέση του δείγματος με τις επιχειρήσεις τους καθοδηγείται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τις επιταγές του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου. Στους άντρες και στις γυναίκες είναι υψηλή η επαφή τους με τα χαρακτηριστικά του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου.

Έπειτα από την ανάλυση των απαντήσεων του δείγματος προκύπτει το συμπέρασμα πως οι απόφοιτοι της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης έχουν εργασιακές σχέσεις που βασίζονται στα χαρακτηριστικά του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου.

Στον εργασιακό τομέα του δημοσίου, εάν και τα χαρακτηριστικά της τοξικής ηγεσίας είναι περισσότερο φανερά, παραμένει υψηλότερος ο μέσος όρος για την ύπαρξη των χαρακτηριστικών του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου.

Το πλήθος του δείγματος αισθάνεται σε μεγάλο βαθμό πως οι ηγέτες τους ελέγχουν τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι ολοκληρώνουν τις εργασίες τους (πίνακας 9.9) ενώ από την άλλη δεν βιώνουν από τον ηγέτη τους την δημόσια υποτίμηση (πίνακας 9.10).

Συμπερασματικά, από τα αποτελέσματα της ανάλυσης της μελέτης διαπιστώθηκε πως υπάρχει ουδέτερη σχέση ανάμεσα στην τοξική ηγεσία με το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο. Πιο συγκεκριμένα, από το δείγμα φανερώνεται πως οι υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με ορισμένες τοξικές συμπεριφορές αναπτύσσουν, σε μικρό βαθμό, ένα μη ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο.

7.2 Περιορισμοί Έρευνας

Υπήρξαν κάποιοι περιορισμοί ως προς την μελέτη. Αρχικά το μέγεθος του δείγματος είναι μικρό σχετικά και το χρονικό περιθώριο που δόθηκε για τη συμπλήρωση του ήταν αρκετά σύντομο. Επίσης, η συμμετοχή ήταν ανώνυμη επομένως δεν υπήρξε η δυνατότητα ανάλυσης των απαντήσεων σε δεύτερο επίπεδο σε περίπτωση που αυτό ήταν απαραίτητο.

Προέκυψαν κάποιοι περιορισμοί και λόγω του δείγματος καθώς για παράδειγμα σε κάποιους εργασιακούς κλάδους ήταν πολύ μικρό το πλήθος σε σχέση με άλλους εργασιακούς τομείς με απότοκο να μην είναι εφικτό να γίνει σύγκριση επί ίσοις όροις και γενικότερα δεν ήταν πλήρως αντιπροσωπευτικό το δείγμα για όλους τους συμμετέχοντες.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την τεχνική της δειγματοληψίας ευκολίας. Αυτό δημιουργεί στην έρευνα κάποιους περιορισμούς γιατί είναι δύσκολο ο ερευνητής να αξιολογήσει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος από ένα δείγμα ευκολίας (Cole, 2019).

Τέλος, οποιαδήποτε έρευνα έχει στο επίκεντρο μελέτης της τον ανθρώπινο παράγοντα αποκτά υποκειμενικό και πολύπλοκο χαρακτήρα καθώς κάθε άτομο είναι μοναδικό και ξεχωριστό.

7.3 Μελλοντική Έρευνα

Το αντικείμενο αυτής της έρευνας είναι πως το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο διαμορφώνεται με την παρουσία της τοξικής ηγεσίας. Ειδικότερα η τοξική ηγεσία είναι ακαδημαϊκά ένα αντικείμενο με περιθώρια για έρευνα και ανάλυση. Θα μπορούσε να ερευνηθεί το πως διαμορφώνονται οι εργασιακές σχέσεις υπό το πρίσμα της τοξικής ηγεσίας που ο εργαζόμενος έχει αντιληφθεί έγκαιρα την ύπαρξη της αλλά παρόλα αυτά επιλέγει να παραμένει ή να προχωρήσει σε μια αντίστοιχη συνεργασία.

Ενδιαφέρον θα ήταν επίσης να γίνει μια μελέτη σχετικά με το πως διαμορφώνεται, ξεχωριστά για τον καθένα, ένα ψυχολογικό συμβόλαιο. Είναι καθαρά υποκειμενικό το ισορροπημένο

ψυχολογικό σύμβολο και βασίζεται στο αξιακό σύστημα των εμπλεκόμενων μερών και για αυτό μια τέτοια μελέτη θα ήταν πολύπλοκη και πολυδιάστατη.

Ακόμη, θα μπορούσε να μελετηθεί το πως διαμορφώνεται το ψυχολογικό σύμβολο των εργαζομένων όταν αλλάζει το καθεστώς ηγεσίας σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, ενδιαφέρουσα σαν μελέτη περίπτωσης θα ήταν η μεταβολή από την τοξική ηγεσία σε ένα θετικό στυλ ηγεσίας και πως θα μπορούσε να επιδράσει μια θετική αλλαγή σε μια σαθρή εργασιακή κατάσταση που έχει διαμορφώσει η τοξική ηγεσία. Ποιος θα ήταν ο χρονικός ορίζοντας για να αρχίσει η εταιρεία και το προσωπικό της να ανακάμπτουν; Τι χρονικό περιθώριο χρειάζεται ο εργαζόμενος για να ξεπεράσει τις αντίξοες συνθήκες που βίωσε καθώς και πως θα διαμορφώσει στο τέλος αυτή η αρνητική του εμπειρία την στάση του απέναντι στην εργασία; Τα παραπάνω ερωτήματα θα μπορούσαν να αποτελούν αντικείμενο μελλοντικής έρευνας.

Τέλος, η μελέτη θα μπορούσε να αναπτυχθεί περισσότερο στον τομέα των ενόπλων δυνάμεων που είναι ένα ιδιαίτερο και αυστηρό εργασιακό περιβάλλον.

7.4 Πρακτικές Προεκτάσεις

Οι ανθρώπινες σχέσεις έχουν έρθει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος μελετητών και ολόένα και περισσότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την αξία του ανθρώπινου δυναμικού και των συναδελφικών σχέσεων. Θα πρέπει να προστατευτούν οι εργαζόμενοι από την ύπαρξη της τοξικής ηγεσίας, να αναγνωρίζουν τις τοξικές συμπεριφορές και να προστατεύονται από αυτές. Οι σχέσεις εργασίας για να είναι πετυχημένες πρέπει να βασίζονται στην ειλικρίνεια και την διαφάνεια. Τα θετικά χαρακτηριστικά στη σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και της επιβίωσης της. Είναι καταστροφική και πλήρως ανατρεπτική η τοξική ηγεσία για την ομαλή συνεργασία και ευημερία, όχι μόνο για την επιβίωση της επιχείρησης, αλλά και για τις εργασιακές σχέσεις. Τα συμβαλλόμενα μέρη αλληλοεπιδρούν συνεχώς και πρέπει να χτιστεί μια σταθερή σχέση στην οποία θα βασιστεί μια υγιής επαγγελματική σχέση. Ο στόχος είναι το ανθρώπινο δυναμικό στις επιχειρήσεις να θέλει να παραμείνει σε αυτές και να εργάζεται με εργασιακό ζήλο, πίστη και αφοσίωση. Αυτό δεν είναι εφικτό να συμβεί εάν ο υπάλληλος έρχεται σε επαφή με τοξική συμπεριφορά και κατακλύζεται από πληθώρα αρνητικών συναισθημάτων. Φυσικά, όλα αυτά τα αρνητικά συναισθήματα δεν

επηρεάζουν μόνο την επαγγελματική ζωή των υφισταμένων αλλά πολλές φορές έχουν ενεργή αρνητική επιρροή και στην προσωπική τους ζωή.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να περιορίσουν την ανάπτυξη τέτοιων καταστροφικών φαινομένων και συμπεριφορών. Από την επιλογή κιόλας του ανθρώπινου δυναμικού οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί. Εάν γίνει μέρος του δυναμικού μιας εταιρείας ένα τοξικό στέλεχος τότε η ίδια η κουλτούρα της εταιρείας σε δεύτερο στάδιο πρέπει να το ανατρέψει και αποτρέψει τις τοξικές του συμπεριφορές. Ακόμα όμως και εάν εκδηλωθούν τοξικές συμπεριφορές και αρχίσουν να επηρεάζουν την κουλτούρα μιας εταιρείας, τότε θα πρέπει τα στελέχη της να παρέμβουν έγκαιρα και να καταπολεμήσουν αυτήν την κρίση. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί σε περιόδους κρίσεως και μεταβατικές περιόδους που δημιουργούν έδαφος που είναι πρόσφορο για την ανάπτυξη και εξάπλωση φαινομένων τοξικής ηγεσίας.

Όσον αφορά τις προεκτάσεις του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου, θα μπορούσε να μελετηθεί η αξία και για τον εργαζόμενο αλλά και για την ίδια την επιχείρηση. Η συναισθηματική δέσμευση προκύπτει από μια αμφίδρομη σχέση που βασίζεται στις ξεχωριστές και προσωπικές αξίες του ψυχολογικού συμβολαίου. Αυτό οδηγεί τον εργαζόμενο σε μια αέναη προσπάθεια για βελτίωση και εξέλιξη. Ο εργαζόμενος έχει εργασιακό κίνητρο όταν η εργασία του βασίζεται σε μια υγιή και ειλικρινή σχέση με τον εργοδότη του που ανταποκρίνεται στις αξίες του και αναγνωρίζει την προσπάθεια του. Έτσι, είναι υψίστης σημασίας η καταπολέμηση της τοξικής ηγεσίας και η άμεση αναγνώριση της καθώς τα αποτελέσματα μπορεί να αναδειχθούν καταστροφικά. Για να μπορέσει ένας οργανισμός να διατηρήσει αυτές τις ισορροπίες πρέπει να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό, να στοχεύει σε μακροχρόνιες επαγγελματικές σχέσεις. Θα πρέπει να αντιληφθούν οι εργοδότες την αξία του ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου για την βιωσιμότητα της εταιρείας και να μελετήσουν τις προεκτάσεις του. Τα στελέχη πρέπει να αφουγκράζονται τον παλμό των εργαζομένων και να αντιμετωπίζουν τον κάθε υπάλληλο και τις ανάγκες ξεχωριστά.

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Ashforth, B. (1994). *Petty Tyranny in Organizations*. Human Relations, Arizona State University.
- Babiak, P., Hare, R. D. (2007). *Snakes in suits. When psychopaths go to work*, Harper Collins, New York.
- Blau, P. (1964), *Exchange και Power in Social Life*. John Wiley & Sons, New York.
- Box, J.E. (2012). *Toxic Leadership in The Military Profession*, Strategy Research Project US Army War College, Carlisle Barracks, PA.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., And Farh, J. L. (2004). *Paternalistic Leadership και Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations*. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117.
- Conger, J.A. (1990). *The Dark Side of Leadership*. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Conway, Y. N., & Briner, R. B., (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work – A critical Evaluation of Theory and Research*, (1st edn.), Oxford: Oxford University Press.
- Einarsen, S., Aasland, M.S., And Skogstad, A. (2007). *Destructive Leadership Behavior: A Definition And Conceptual Model*. *Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Erickson, A., Shaw, J., And Agabe, Z. (2007). *An Empirical Investigation of The Antecedents, Behaviors, και Outcomes of Bad Leadership*. *Journal Of Leadership Studies*, 1 (3), 26–43.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). *Strategic Bullying as A Supplementary, Balanced Perspective on Destructive Leadership*. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195–206.
- Gallus, J. A., Walsh, B. M., Van Driel, M., Gouge, M. C., & Antolic, E. (2013). *Intolerable Cruelty: A Multilevel Examination Of The Impact Of Toxic Leadership On U.S. Military Units And Service Members*. *Military Psychology*, 25(6), 588–601.

Gandolfi F And Stone S. (2022). Toxic Leadership: Behaviors, Characteristics, And Consequences. *Journal Of Management Research*, Vol 22, No 1, 19-27.

Gangel K., (2007). *Surviving Toxic Leaders: How to Work for Flawed People in Churches, Schools, And Christian Organizations*, Wipf and Stock Publishers, La Vergne.

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

Guest, D.E. (1998). Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664

Heppell, T. (2011). Toxic Leadership: Applying the Lipman-Blumen Model to Political Leadership. *Representation*, 47(3), 241–249.

Hobman, E. V., Restubog, S. D., Bordia, P., And Tang, R. L. (2009). Abusive Supervision in Advising Relationships: Investigating the Role of Social Support, *Applied Psychology: An International Review*, 58(2), 233-256.

Hoobler, J. M., Tepper, B. J., And Duffy, M. K. (2000). Moderating Effects of Coworkers' Organizational Citizenship Behavior on Relationships Between Abusive Supervision And Subordinates' Attitudes And Psychological Distress. Paper Presented at The Annual Meeting of The Southern Management Association, Orlando, FL.

Hui, C., Lee, C., And Rousseau, D.M. (2004), 'Psychological Contract And Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability And Instrumentality,' *Journal of Applied Psychology*, 89, 311– 321.

Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Employment Relationships in China: Do Workers Relate to The Organization or To People? *Organization Science*, 15(2), 232–240.

Jay S. What Is A Psychological Contract: Types With Examples, *Academy To Innovate Hr*. [What Is A Psychological Contract: Types With Examples - AIHR](#)

Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Boston, Harvard Business Publishing, 282.

Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., And Barling, J. (2005). Poor Leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway, And M. R. Frone (Ed.), *Handbook Of Work Stress* (S. 89-112). Thousand Oaks: Sage.

Kılıç And Günsel (2019). The Dark Side of The Leadership: The Effects of Toxic Leaders On Employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 51.

Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the Joining-Up Process, *California Management Review*, 15, 91-99.

Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace: Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H., & Solley, C. (1962). *Men, Management, and Mental Health*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Lipman- Blumen, J. (2006). *The Allure of Toxic Leadership: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—And How We Can Survive Them*. New York: Oxford University Press.

Lucero, M.A., And Allen, R.A. (1994). Employee Benefits: A Growing Source of Psychological Contract Violations, *Human Resource Management*, 33(3), 425-446.

Maslow, A.H., (1970). *Motivation And Personality*, 2nd Edition, New York, Harper and Row.

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

Morrison, D.E., And Robinson, S.L., (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226- 256.

Ntalianis, F., & Dyer, L. (2021). Balanced Psychological Contracts in The Small Business: The Five Factor Model at Work. *Personality And Individual Differences*, 178.

Northouse, Peter (2018). *Leadership: Theory and Practice*. California US: Sage Publications Inc.

O'Neill, B. S., & Adya, M. (2007). Knowledge Sharing and The Psychological Contract: Managing Knowledge Workers Across Different Stages of Employment. *Journal Of Managerial Psychology*, 22(4), 411-436.

Otto K., (2004). *Aggressivity, Narcissism, And Self-Destructiveness in The Psychoterapeutic Relationship: New Developments in The Psychopathology and Psychotherapy of Severe Personality Disorders*, Yale University Press

Padilla, A., Hogan, R., And Kaiser, R. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, And Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.

- Pate, J., Martin, G., And Mcgoldrick, J. (2003). The Impact of Psychological Contract Violation on Employee Attitudes and Behavior. *Employee Relations*, Vol. 23, 557-573.
- Paunonen, S.V., Lönnqvist, J.E., Verkasalo, M., Leikas, S., Kainissinen, V. (2006): Narcissism And Emergent Leadership in Military Cadets. *Leadership Quarterly*, 17(5), 475–486.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader Toxicity: An Empirical Investigation of Toxic Behavior and Rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- Raja, U, Johns, G., And Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy Of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Reed, G. E. (2004). «Toxic Leadership. » *Military Review*, July-August 2004, 61-71.
- Robinson, S. L., Kraatz, M., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and psychological contract: A longitudinal study, *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Rousseau, D. M. (1989) “Psychological And Implied Contracts in Organizations”, *Employee Responsibilities And Rights Journal*, Vol. 2, 121-139
- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written And Agreements*, Sage Publications, USA.
- Rousseau, D.M., And Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures. *Journal Of Organizational Behavior*, 19: 731-744.
- Rousseau, D.M. (2000), ‘Psychological Contract Inventory Technical Report,’ Technical Report, Heinz School of Public Policy And Graduate School of Industrial Administration.
- Roter, A. B. (2011). The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors. Capella University.
- Schmidt, A. A. (2008). Development And Validation of The Toxic Leadership Scale, University of Maryland, Master Thesis.
- Schmidt, A. A. (2014). An Examination of Toxic Leadership, Job Outcomes, And the Impact of Military Deployment, University of Maryland, Doctoral Thesis.
- Sims, R. R., (1994). Human Resource Management’s Role in Clarifying the New Psychological Contract. *Human Resource Management*, Vol 33 No 3, 373-382.

Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2018). Toxic Leadership: The Most Menacing Form of Leadership. In Fors Brandebo, M. and Alvinus, A. (Eds.) *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*, 147-164, IntechOpen, London, UK.

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

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How Bad Are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.

Tavanti, M. (2011). Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership And how to Deal with Them, *Human Resource Management*, 6, 127-136.

Taylor, M.S And Tekleab, A.G. (2004) Taking Stock of Psychological Contract Research: Assessing Progress, Addressing Troublesome Issues, And Settings Research Priorities, In J.A-M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, 253-28.

Tepper, B.J. (2000). Consequences Of Abusive Supervision. *Academy Of Management Journal*, 43(2), 178–190.

Thoroughgood, C.N., Tate, B.W., Sawyer, K.B. And Jacobs, R. (2012). Bad To the Bone: Empirically Defining Kαl Measuring Destructive Leader Behavior. *Journal Of Leadership Kαl Organizational Studies*, 19(2), 230-255.

Vickers, M. H. (2006). Towards Employee Wellness: Rethinking Bullying Paradoxes and Masks. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(4), 267-281.

Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2014). Fight, Flight, or Freeze: Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346–354.

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

Wolfe Morisson, E. And Robinson, S.L (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violations Develops. *Academy Of Management Review*, Vol 22, No 1, 226-256.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αγαπάκη Χ.,Μ., (2020). Τοξική Ηγεσία Και Η Επίδραση Της Στο Ψυχολογικό Συμβόλαιο Των Εργαζομένων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Διπλωματική Εργασία.

Γαντάς Γ., Κ., (2017). Η Επίδραση Του Ψυχολογικού Συμβολαίου Σε Εργασιακές Στάσεις Και Συμπεριφορές, Σε Περίοδο Οικονομικής Κρίσης, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Μεταπτυχιακή Ερευνητική Εργασία.

Γκιντώνης Α., (2023). Εργασιακή Παρενόχληση και Τοξική Ηγεσία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Διπλωματική Εργασία.

Διονυσοπούλου Σ., (2022). Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο Και Η Επίδραση Του Στην Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (ΦΟΣ), Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Διπλωματική Εργασία.

Μπαντίδας Ν., (2022). Η Διερεύνηση Και Η Επίδραση Της Τοξικής Ηγεσίας Στην Εργασιακή Ικανοποίηση. Μελέτη Περίπτωσης Ε- ΕΦΚΑ, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Διπλωματική Εργασία.

Ξενόπουλος Π., (2015). Παρακίνηση Και Εργασιακή Ικανοποίηση Στο Μόνιμο Προσωπικό Της Εταιρείας ΕΛ.ΤΑ.Α.Ε, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Διατριβή.

Σταυροπούλου Β., (2022). Η Επίδραση Της Τοξικής Ηγεσίας Στο Μεταβατικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο Των Εργαζομένων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Διπλωματική Εργασία.

Σωτηριάδης Α., (2020). Τοξική Ηγεσία και Σεβασμός στο Εργασιακό Περιβάλλον. Πως επηρεάζει την Απόδοση των Εργαζομένων και ποιες οι Επιπτώσεις της. University of Derby, Mediterranean College, Διπλωματική Εργασία.

Τσιούμπου Ε., (2019). Το Τρίγωνο Της Τοξικής Ηγεσίας: Διερεύνηση Στο Δημόσιο Τομέα, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Διπλωματική Εργασία.

Χυτήρης, Λ.Σ. (2017). Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Έννοιες, Θεωρία Και Τρόποι Για Αποτελεσματική Διοίκηση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Cole N., L., (2019). Δείγματα ευκολίας για έρευνα. Μια σύντομη επισκόπηση της τεχνικής δειγματοληψίας, Greenlane, Άρθρο. [Τι είναι ένα δείγμα ευκολίας; \(greelane.com\)](https://www.greelane.com).

9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

9.1 Πίνακες

Πίνακας 9.1 Τοξική Ηγεσία, υποκλίμακες και φύλο

	Τοξική ηγεσία		Αυτό-προώθηση		Καταχρηστική εποπτεία		Έλλειψη προβλεψιμότητας		Ναρκισσισμός		Αυταρχική ηγεσία	
	Άνδρες	Γυναίκες	Άνδρες	Γυναίκες	Άνδρες	Γυναίκες	Άνδρες	Γυναίκες	Άνδρες	Γυναίκες	Άνδρες	Γυναίκες
Valid	32	80	32	80	32	80	32	80	32	80	32	80
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.469	2.513	2.469	2.513	2.594	2.587	2.469	2.913	2.438	2.712	3.031	3.175
Std. Deviation	1.626	1.475	1.626	1.475	1.478	1.481	1.391	1.494	1.585	1.536	1.356	1.320
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 9.2 Αυτό-προώθηση και επίπεδο εκπαίδευσης

	Αυτό-προώθηση			
	4. Ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	5. Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση μη Πανεπιστημιακή (IEK/Επαγγελματική Σχολή)	6. Πανεπιστημιακή εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΑΣΕΙ, ΤΕΙ, ΑΣΣΥ)	7. Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (MSc, PhD)
Valid	9	18	50	35
Missing	0	0	0	0
Mean	1.889	2.722	2.280	2.857
Std. Deviation	1.167	1.565	1.539	1.478
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	4.000	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 9.3 Καταχρηστική εποπτεία και επίπεδο εκπαίδευσης

Καταχρηστική εποπτεία				
	4. Ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	5. Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση μη Πανεπιστημιακή (ΙΕΚ/Επαγγελματική Σχολή)	6. Πανεπιστημιακή εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΑΣΕΙ, ΤΕΙ, ΑΣΣΥ)	7 .Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (MSc, PhD)
Valid	9	18	50	35
Missing	0	0	0	0
Mean	2.000	2.722	2.320	3.057
Std. Deviation	1.500	1.487	1.463	1.392
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 9.4 Έλλειψη προβλεψιμότητας και επίπεδο εκπαίδευσης

Έλλειψη προβλεψιμότητας				
	4. Ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	5. Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση μη Πανεπιστημιακή (ΙΕΚ/Επαγγελματική Σχολή)	6. Πανεπιστημιακή εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΑΣΕΙ, ΤΕΙ, ΑΣΣΥ)	7 .Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (MSc, PhD)
Valid	9	18	50	35
Missing	0	0	0	0
Mean	2.667	2.778	2.560	3.143
Std. Deviation	1.414	1.700	1.459	1.375
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 9.5 Ναρκισσισμός και επίπεδο εκπαίδευσης

Ναρκισσισμός				
	4. Ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	5. Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση μη Πανεπιστημιακή (ΙΕΚ/Επαγγελματική Σχολή)	6. Πανεπιστημιακή εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΑΣΕΙ, ΤΕΙ, ΑΣΣΥ)	7 .Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (MSc, PhD)
Valid	9	18	50	35
Missing	0	0	0	0
Mean	2.333	2.833	2.320	3.057
Std. Deviation	1.414	1.505	1.571	1.514
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 9.6 Αυταρχική ηγεσία και επίπεδο εκπαίδευσης

Αυταρχική ηγεσία				
	4. Ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	5. Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση μη Πανεπιστημιακή (ΙΕΚ/Επαγγελματική Σχολή)	6. Πανεπιστημιακή εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΑΣΕΙ, ΤΕΙ, ΑΣΣΥ)	7 .Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (MSc, PhD)
Valid	9	18	50	35
Missing	0	0	0	0
Mean	3.000	3.222	2.920	3.429
Std. Deviation	1.581	1.353	1.291	1.290
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 9.7 Τοξική Ηγεσία σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα

Toxic Leadership		
	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας
Valid	17	95
Missing	0	0
Mean	3.941	2.242
Std. Deviation	1.435	1.382
Minimum	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000

Πίνακας 9.8 Ερώτηση 13, Κλίμακα Τοξικής Ηγεσίας

13.Ελέγχει τον τρόπο που οι υφιστάμενοι ολοκληρώνουν τις εργασίες τους	
Valid	112
Missing	0
Mean	3.134
Std. Deviation	1.325
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Πίνακας 9.9 Ερώτηση 5, Κλίμακα Τοξικής Ηγεσίας

5.Υποτιμά δημοσίως τους υφισταμένους του/της	
Valid	112
Missing	0
Mean	1.955
Std. Deviation	1.269
Minimum	1.000
Maximum	5.000

9.2 Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας Ε. Τζαβάρα

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας της διπλωματικής μου εργασίας που διενεργείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος MBA FULL TIME, του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Η έρευνα αφορά άτομα ηλικίας άνω των 18 ετών που εργάζονται ή εργάζονταν μέχρι πρόσφατα. Για οποιαδήποτε ερώτηση επικοινωνήστε στο εξής email:

eleni28tzavara@gmail.com

(Εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης 8 λεπτά)

eleni28tzavara@gmail.com [Εναλλαγή λογαριασμού](#)



Δεν κοινοποιήθηκε

* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

Θα θέλατε να συμμετάσχετε στην έρευνα; *

Ναι

Όχι

[Επόμενο](#)



Σελίδα 1 από 4

[Εκκαθάριση φόρμας](#)

Μην υποβάλετε ποτέ κωδικούς πρόσβασης μέσω των Φορμών Google.

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google. [Αναφορά κακής χρήσης](#) - [Όροι Παροχής Υπηρεσιών](#) - [Πολιτική απορρήτου](#)

Google Φόρμες

Δημογραφικά Στοιχεία

1. Ποιο είναι το φύλο σας *

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ποια είναι η ηλικία σας *

Επιλογή



3. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο *

Επιλογή



4. Πόσα έτη εργασιακής εμπειρίας διαθέτετε; *

Αναγράψτε μόνο τον αριθμό, π.χ. 12

Η απάντησή σας

5. Σε τι είδους επιχείρηση εργάζεστε; *

6. Πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε σε αυτή την επιχείρηση; *

Αναγράψτε τον αριθμό, π.χ. 7

Η απάντησή σας

7. Εργασιακή κατάσταση: *

Πλήρης απασχόληση

Μερική απασχόληση

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)



Σελίδα 2 από 4

[Εκκαθάριση](#)

[φόρμας](#)

Ενότητα 1

Ξεκινώντας, σκεφτείτε τον/την προϊστάμενο/η με τον/την οποίο/α συνεργάζεστε και απαντήστε σε κάθε ερώτηση σχετικά με εκείνον/η. Χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα, υποδείξτε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις ακόλουθες θέσεις

"Ο προϊστάμενός μου..." *

1. Αλλάζει δραματικά τη συμπεριφορά του όταν είναι παρών κάποιος ανώτερος του

(1=Σπάνια ή Ποτέ, 2=Ενίοτε, 3=Μερικές Φορές, 4=Αρκετά Συχνά, 5=Συχνά, αν όχι πάντα)

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

2. Θα προσφέρει βοήθεια μόνο σε άτομα που μπορούν να τον βοηθήσουν να εξελιχθεί *

(1=Σπάνια ή Ποτέ, 2=Ενίοτε, 3=Μερικές Φορές, 4=Αρκετά Συχνά, 5=Συχνά, αν όχι πάντα)

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

3. Αποδέχεται τα εύσημα για επιτυχίες που δεν ανήκουν σε εκείνον *

(1=Σπάνια ή Ποτέ, 2=Ενίοτε, 3=Μερικές Φορές, 4=Αρκετά Συχνά, 5=Συχνά, αν όχι πάντα)

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

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

(1=Σπάνια ή Ποτέ, 2=Ενίοτε, 3=Μερικές Φορές, 4=Αρκετά Συχνά, 5=Συχνά, αν όχι πάντα)

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

5. Υποτιμά δημοσίως τους υφισταμένους του/της *

(1=Σπάνια ή Ποτέ, 2=Ενίοτε, 3=Μερικές Φορές, 4=Αρκετά Συχνά, 5=Συχνά, αν όχι πάντα)

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

6. Υπενθυμίζει στους υφισταμένους λάθη και αποτυχίες του παρελθόντος *

(1=Σπάνια ή Ποτέ, 2=Ενίοτε, 3=Μερικές Φορές, 4=Αρκετά Συχνά, 5=Συχνά, αν όχι πάντα)

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

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

(1=Σπάνια ή Ποτέ, 2=Ενίοτε, 3=Μερικές Φορές, 4=Αρκετά Συχνά, 5=Συχνά, αν όχι πάντα)

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

8. Εκφράζει θυμό στους υφισταμένους για αγνώστους λόγους *

(1=Σπάνια ή Ποτέ, 2=Ενίοτε, 3=Μερικές Φορές, 4=Αρκετά Συχνά, 5=Συχνά, αν όχι πάντα)

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

9. Μεταβάλλει συνεχώς το βαθμό της δεκτικότητας του/της *

(1=Σπάνια ή Ποτέ, 2=Ενίοτε, 3=Μερικές Φορές, 4=Αρκετά Συχνά, 5=Συχνά, αν όχι πάντα)

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

10. Έχει την προσωπική αίσθηση ότι έχει περισσότερα δικαιώματα *

(1=Σπάνια ή Ποτέ, 2=Ενίοτε, 3=Μερικές Φορές, 4=Αρκετά Συχνά, 5=Συχνά, αν όχι πάντα)

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

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

(1=Σπάνια ή Ποτέ, 2=Ενίοτε, 3=Μερικές Φορές, 4=Αρκετά Συχνά, 5=Συχνά, αν όχι πάντα)

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

12. Πιστεύει ότι είναι ξεχωριστός/ή *

(1=Σπάνια ή Ποτέ, 2=Ενίοτε, 3=Μερικές Φορές, 4=Αρκετά Συχνά, 5=Συχνά, αν όχι πάντα)

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

13. Ελέγχει τον τρόπο που οι υφιστάμενοι ολοκληρώνουν τις εργασίες τους *
(1=Σπάνια ή Ποτέ, 2=Ενίοτε, 3=Μερικές Φορές, 4=Αρκετά Συχνά, 5=Συχνά, αν όχι πάντα)

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

14. Δεν επιτρέπει στους υφισταμένους να προσεγγίζουν στόχους με νέους τρόπους *
(1=Σπάνια ή Ποτέ, 2=Ενίοτε, 3=Μερικές Φορές, 4=Αρκετά Συχνά, 5=Συχνά, αν όχι πάντα)

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

15. Καθορίζει όλες τις αποφάσεις του τμήματος είτε είναι σημαντικές είτε όχι *
(1=Σπάνια ή Ποτέ, 2=Ενίοτε, 3=Μερικές Φορές, 4=Αρκετά Συχνά, 5=Συχνά, αν όχι πάντα)

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

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

Σελίδα 3 από 4

Εκκαθάριση
φόρμας

Ενότητα 2

Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα, παρακαλώ δείξτε σε τι βαθμό σας εκφράζει καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις σε σχέση με την επιχείρηση που εργάζεστε (1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό)

1. Αποδέχομαι τα αυξανόμενα προκλητικά επίπεδα απόδοσης *
(1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό)

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

2. Αναζητώ ευκαιρίες εξέλιξης που βελτιώνουν την αξία μου απέναντι σε αυτήν την επιχείρηση *
(1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό)

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

3. Δημιουργώ επαφές εκτός της επιχείρησης που θα βελτιώσουν τη δυναμική της καριέρας μου *
(1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό)

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

4. Προσαρμόζομαι στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις ως προς την απόδοση μου λόγω της επιχειρησιακής αναγκαιότητας *

(1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό)

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

5. Αναπτύσσω δεξιότητες που αυξάνουν την αξία μου σε αυτή την επιχείρηση *

(1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό)

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

6. Αναπτύσσω δεξιότητες που αυξάνουν τις μελλοντικές ευκαιρίες απασχόλησής μου και αλλού *

(1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό)

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

7. Ανταποκρίνομαι θετικά στις δυναμικές απαιτήσεις απόδοσης *

(1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό)

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

8. Καθίσταμαι ολοένα και πολυτιμότερος στον εργοδότη μου *
(1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό)

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

9. Αυξάνω την προβολή μου σε πιθανούς εργοδότες εκτός της επιχείρησης *
(1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό)

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

10. Δέχομαι τις νέες και διαφορετικές απαιτήσεις εργασιακής απόδοσης *
(1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό)

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

11. Ψάχνω ενεργά εσωτερικές ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη *
(1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό)

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

12. Αναζητώ να μου αναθέτουν έργα που να ενισχύουν την καταλληλότητα μου *
για απασχόληση και αλλού

(1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Κάπως, 4=Μέτρια, 5=Σε μεγάλο βαθμό)

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

[Πίσω](#)

[Υποβολή](#)

Σελίδα 4 από 4

[Εκκαθάριση
φόρμας](#)

Ερωτηματολόγιο Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας Ε. Τζαβάρα

Οι απαντήσεις σας καταχωρήθηκαν επιτυχώς. Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή και το χρόνο σας.

[Υποβολή νέας απάντησης](#)