



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

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

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Κατάχρηση Εξουσίας στην Ηγεσία: Ο ρόλος της Πλάνης του
Χαμένου Κόστους (Sunk Cost Fallacy) στη διαμόρφωση του
Ψυχολογικού Συμβολαίου**

Αντωνία Γαλανού

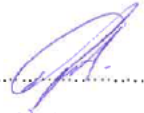
Επιβλέπων Καθηγητής: Φιλόθεος Νταλιάνης

Πειραιάς, Ιούλιος 2026

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: «Κατάχρηση Εξουσίας στην Ηγεσία: Ο ρόλος της Πλάνης του Χαμένου Κόστους (Sunk Cost Fallacy) στη διαμόρφωση του Ψυχολογικού Συμβολαίου», 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 Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας.....

Ονοματεπώνυμο.....ANTONIA GALANOU.....

Ημερομηνία.....29/07/2026.....



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

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

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Κατάχρηση Εξουσίας στην Ηγεσία: Ο ρόλος της Πλάνης του
Χαμένου Κόστους (Sunk Cost Fallacy) στη διαμόρφωση του
Ψυχολογικού Συμβολαίου**

Αντωνία Γαλανού

Επιτροπή:

Φιλόθεος Νταλιάνης – Επίκ. Καθηγητής (Επιβλέπων)

Αθανασία Μπουραντά - Καθηγήτρια

Παναγιώτης Αρτίκης - Καθηγητής

Πειραιάς, Ιούλιος 2026

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Σε όσους νοιάζονται.

Κατάχρηση Εξουσίας στην Ηγεσία: Ο ρόλος της Πλάνης του Χαμένου Κόστους (Sunk Cost Fallacy) στη διαμόρφωση του Ψυχολογικού Συμβολαίου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία στοχεύει στη διερεύνηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της κατάχρησης εξουσίας, στον ρόλο της πλάνης του Χαμένου Κόστους (Sunk Cost Fallacy) και στη διαμόρφωση του Ψυχολογικού Συμβολαίου. Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, στο οποίο απάντησαν 203 εργαζόμενοι, που δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς επιχειρήσεων. Οι ερωτήσεις αφορούσαν την παρούσα εργασιακή κατάστασή τους, την συμπεριφορά των προϊσταμένων τους, τη δέσμευση που αισθάνονται ως προς τη θέση τους και την επιχείρηση, καθώς και την αντίδρασή τους σε ορισμένα εργασιακά σενάρια. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η καταχρηστική εποπτεία συνδέεται αρνητικά με το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο, ενώ αντίθετα, η σχέση της με το συναλλακτικό συμβόλαιο εμφανίστηκε ασθενέστερη. Η πλάνη του χαμένου κόστους δεν παρουσίασε άμεση στατιστικά σημαντική σύνδεση με τις βασικές μεταβλητές. Συνεπώς, η καταχρηστική εποπτεία φαίνεται να επηρεάζει κυρίως την ποιοτική και σχεσιακή διάσταση της εργασιακής σχέσης.

Σημαντική ορολογία: Κατάχρηση εξουσίας, ψυχολογικό συμβόλαιο, πλάνη του χαμένου κόστους (*sunk cost fallacy*)

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Φιλόθεο Νταλιάνη, που πάντα ξέρει να παρουσιάζει τη θετική και ενδιαφέρουσα πλευρά των πραγμάτων, ακόμη και όταν αυτό προκύπτει μέσα από αριθμούς. Η πολύτιμη βοήθεια του είναι αναπόσπαστο μέρος και ισχυρά θετικά συσχετισθείσα “μεταβλητή” αυτής της έρευνας.

Επίσης, ευχαριστώ όλους τους ανθρώπους που έχω κοντά μου, αυτούς που νοιάζονται και αυτούς που με στηρίζουν με κάθε τρόπο.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	9
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
2. ΚΑΤΑΧΡΗΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ (Abuse of Power).....	13
2.1 Ορισμός Κατάχρησης Εξουσίας και Καταχρηστικής Εποπτείας.....	13
2.2 Χαρακτηριστικά Κατάχρησης Εξουσίας.....	15
2.3 Συμπεριφορές Κατάχρησης Εξουσίας.....	17
2.4 Αιτίες – Προέλευση Κατάχρησης Εξουσίας.....	20
2.5 Επιπτώσεις – Συνέπειες Κατάχρησης Εξουσίας.....	22
3. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ (Psychological Contract).....	26
3.1 Ορισμός Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	26
3.2 Χαρακτηριστικά Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	28
3.3 Τύποι Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	29
3.4 Ορισμοί της Διάρρηξης και Παραβίασης του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	34
3.5 Πηγές Διάρρηξης/Παραβίασης του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	37
3.6 Συνέπειες – Αποτελέσματα της Διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	39
3.7 Συνέπειες – Αποτελέσματα της Παραβίασης του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	41
4. ΠΛΑΝΗ ΤΟΥ ΧΑΜΕΝΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ (Sunk Cost Fallacy).....	44
4.1 Ορισμός Πλάνης του Χαμένου Κόστους.....	44
4.2 Χαρακτηριστικά Πλάνης του Χαμένου Κόστους.....	47
4.3 Συνέπειες – Αποτελέσματα της Πλάνης του Χαμένου Κόστους.....	50
5. Η ΚΑΤΑΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ, ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΚΑΙ Η ΠΛΑΝΗ ΧΑΜΕΝΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	53
6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	56
6.1 Ερωτηματολόγιο.....	56
6.2 Κλίμακες Μέτρησης.....	57
6.2.1 Κλίμακα Κατάχρησης Εξουσίας.....	57
6.2.2 Κλίμακα Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	58
6.2.3 Κλίμακα Πλάνης του Χαμένου Κόστους.....	59
7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	62
7.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	62
7.2 Παρούσα Εργασιακή Κατάσταση.....	64
7.3 Κατάχρηση Εξουσίας.....	66
7.3.1 Ανάλυση της Κατάχρησης Εξουσίας με βάση τα δημογραφικά στοιχεία.....	66
7.4 Ψυχολογικό Συμβόλαιο.....	68
7.4.1 Ανάλυση του Ψυχολογικού Συμβολαίου με βάση τα δημογραφικά στοιχεία.....	69
7.5 Πλάνη του Χαμένου Κόστους.....	73

7.5.1 Ανάλυση της Πλάνης του Χαμένου Κόστους με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	74
7.6 Συσχετίσεις Μεταβλητών.....	75
7.7 Γραμμική Παλινδρόμηση.....	78
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	80
8.1 Ανασκόπηση Αποτελεσμάτων.....	80
8.2 Περιορισμοί Έρευνας.....	81
8.3 Μελλοντική Έρευνα.....	82
8.4 Πρακτικές Προεκτάσεις.....	83
9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	85
10. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	96
10.1 Διαγράμματα.....	96
10.2 Ερωτηματολόγιο.....	99
10.3 Κλίμακα Πλάνης Χαμένου Κόστους (Sunk Cost Fallacy Scale).....	113

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Πίνακες:

Πίνακας 6.2.1 Αποτελέσματα Ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Καταχρηστικής Εποπτείας

Πίνακας 6.2.2.1 Αποτελέσματα Ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Σχεσιακού Ψυχολογικού Συμβολαίου

Πίνακας 6.2.2.2 Αποτελέσματα Ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Συναλλακτικού Ψυχολογικού Συμβολαίου

Πίνακας 6.2.3 Αποτελέσματα Ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας της Πλάνης του Χαμένου Κόστους

Πίνακας 7.1.1 Ηλικία Δείγματος

Πίνακας 7.1.2 Συνολική εργασιακή εμπειρία δείγματος

Πίνακας 7.2.1 Συνολική εργασιακή εμπειρία δείγματος στον τωρινό Οργανισμό

Πίνακας 7.3 Παρουσία Καταχρηστικής Εξουσίας

Πίνακας 7.3.1.1 Καταχρηστική Εξουσία και Φύλο

Πίνακας 7.4.1 Είδη Ψυχολογικού Συμβολαίου

Πίνακας 7.4.1.1 Ψυχολογικό συμβόλαιο και Φύλο

Πίνακας 7.4.1.2 Σχεσιακό Ψυχολογικό συμβόλαιο και Οικογενειακή Κατάσταση

Πίνακας 7.4.1.3 Συναλλακτικό Ψυχολογικό συμβόλαιο και Οικογενειακή Κατάσταση

Πίνακας 7.4.1.4 Σχεσιακό Ψυχολογικό συμβόλαιο και Ιεραρχική Θέση στον Οργανισμό

Πίνακας 7.4.1.5 Συναλλακτικό Ψυχολογικό συμβόλαιο και Ιεραρχική Θέση στον Οργανισμό

Πίνακας 7.5.1 Πλάνη του Χαμένου Κόστους

Πίνακας 7.5.1.1 Πλάνη του Χαμένου Κόστους και Ιεραρχική Θέση στον Οργανισμό

Πίνακας 7.6 Συσχετίσεις Μεταβλητών

Πίνακας 7.7.1 Περίληψη Μοντέλου

Πίνακας 7.7.2 Ανάλυση Διακύμανσης

Πίνακας 7.7.3 Αποτελέσματα Γραμμικής Παλινδρόμησης

Διαγράμματα:

Διάγραμμα 1 Φύλο δείγματος

Διάγραμμα 2 Οικογενειακή Κατάσταση Δείγματος

Διάγραμμα 3 Επίπεδο Εκπαίδευσης Δείγματος

Διάγραμμα 4 Θέση δείγματος στην ιεραρχία της επιχείρησης

Διάγραμμα 5 Καταχρηστική Εποπτεία και Ηλικιακές Κατηγορίες

Διάγραμμα 6 Καταχρηστική Εποπτεία και Εκπαιδευτικό Επίπεδο

Διάγραμμα 7 Καταχρηστική Εποπτεία και Ιεραρχική Θέση στον Οργανισμό

Διάγραμμα 8 Πλάνη του Χαμένου Κόστους και Ηλικιακές Κατηγορίες

Διάγραμμα 9 Πλάνη του Χαμένου Κόστους και Ιεραρχική Θέση στον Οργανισμό

Διάγραμμα 10 Πλάνη του Χαμένου Κόστους και Εργασιακή Εμπειρία

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο ανθρώπινος παράγοντας, τις τελευταίες δεκαετίες, αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πόρους των οργανισμών. Οι πεπαιθότητες και οι συμπεριφορές των εργαζομένων επηρεάζονται, αφενός, από τις διαδικαστικές πτυχές των συμβάσεων εργασίας, την αμοιβή και τις παροχές, καθώς και, αφετέρου, από την καθημερινή τριβή τους με έτερα πρόσωπα μέσα στον οργανισμό. Καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει ο τρόπος συμπεριφοράς των ηγετών και ο τρόπος άσκησης της εξουσίας τους, που δύνανται να ενισχύσουν ή αποδυναμώσουν την εμπιστοσύνη, δέσμευση και αίσθηση του δικαίου.

Η παρούσα έρευνα εστιάζει επίσης στη μελέτη της καταχρηστικής εξουσίας/εποπτείας, του ψυχολογικού συμβολαίου και της πλάνης του χαμένου κόστους. Η καταχρηστική εποπτεία αναφέρεται σε συμπεριφορές που φέρουν στοιχεία υποτίμησης, προσβολής ή αυταρχισμού. Το ψυχολογικό συμβόλαιο αφορά τις μη ρητές προσδοκίες και αντιλήψεις που διαμορφώνει ο εργαζόμενος αναφορικά με την επιχείρηση έχοντας σχεσιακό ή συναλλακτικό χαρακτήρα. Η επιλογή του φαινομένου της πλάνης του χαμένου κόστους πιθανολογείται να συνδέεται με το φαινόμενο παραμονής των εργαζομένων σε θέσεις ή οργανισμούς που δεν καλύπτουν τις προσδοκίες τους, επειδή έχουν ήδη επενδύσει χρόνο, προσπάθεια ή εκπαίδευση. Η παραμονή, όμως, σε ένα μη ικανοποιητικό ή επιβαρυντικό εργασιακό περιβάλλον δύναται να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια, αποστασιοποίηση και περιορισμό της ουσιαστικής εμπλοκής των εργαζομένων και δύναται να επηρεάσει τη διαμόρφωση και το είδος του ψυχολογικού συμβολαίου τους. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσεται και το φαινόμενο της σιωπηρής παραίτησης (quiet quitting), όπου ο εργαζόμενος δεν αποχωρεί τυπικά, αλλά περιορίζει την προσπάθεια και τη συναισθηματική του επένδυση στο ελάχιστο, ως αντίδραση σε συνθήκες απογοήτευσης, έλλειψης αναγνώρισης ή καταχρηστικής ηγετικής συμπεριφοράς.

Η συσχέτιση αυτών των παραμέτρων παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε αρνητικές ηγετικές συμπεριφορές, πώς επαναπροσδιορίζουν τη σχέση τους με τον οργανισμό και σε ποιο βαθμό ενδέχεται να παραμένουν σε δυσλειτουργικά εργασιακά περιβάλλοντα λόγω προηγούμενων επενδύσεων. Η διερεύνηση αυτών των ερωτημάτων διεκπεραιώθηκε με τη χρήση ποσοτικής έρευνας

και δη ενός ερωτηματολογίου, όπου οι συμμετέχοντες υπέβαλαν τα δημογραφικά τους στοιχεία και στη συνέχεια έθεσαν την προσωπική τους άποψη αναφορικά με την ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών και την πιθανή αντίδρασή τους σε προσαρμοσμένα εργασιακά σενάρια.

Η διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε 10 κεφάλαια. Αρχικά, παρατίθεται το θεωρητικό υπόβαθρο των υπό έρευνα μεταβλητών (βλ. Κεφάλαια 2, 3, 4) και σε συνέχεια το ερευνητικό πλαίσιο της μελέτης (βλ. Κεφάλαιο 5). Ακολουθεί το κεφάλαιο της μεθοδολογίας, η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας και η ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών (βλ. Κεφάλαια 6, 7). Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με την ανασκόπηση των βασικών ευρημάτων, τους περιορισμούς της έρευνας, τις προτάσεις για μελλοντική διερεύνηση και τις πρακτικές προεκτάσεις (βλ. Κεφάλαιο 8).

2. ΚΑΤΑΧΡΗΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ (Abuse of Power)

2.1 Ορισμός Κατάχρησης Εξουσίας και Καταχρηστικής Εποπτείας

Ήδη από τις αρχές του 1970 οι ερευνητές ξεκίνησαν να απασχολούνται με την έννοια της εξουσίας και ήδη νωρίτερα με τον Dahl (1957, p. 202-203), να υποδεικνύει ότι σχετίζεται με την υπερνίκηση των αντιδράσεων (overcoming resistance) και τον Emerson (1962, p. 32) να συνηγορεί ότι *«η ισχύς ενός δρώντα Α έναντι του δρώντα Β είναι το μέγεθος της αντίστασης εκ μέρους του Β που μπορεί δυνητικά να ξεπεραστεί από τον Α»*. Η προσέγγιση αυτή αναδεικνύει τις συνέπειες που μπορεί να επιφέρει η συμπεριφορά ενός δρώντος σε έναν άλλον. Κατά συνέπεια και με τον ίδιο τρόπο επηρεάζονται οι οργανισμοί και οι εργαζόμενοι σε αυτούς. Οι έννοιες της επιρροής και της εξουσίας έχουν αέναη παρουσία στις ως άνω οντότητες. Συχνά, θέματα εξουσίας εντοπίζονται στο πρόσωπο του κατόχου της (βλ. προϊστάμενος, κτλ), με άμεση συνέπεια στις εμπειρίες των εργαζομένων.

Ο ιστορικός και πολιτικός John Emerich Edward Dalberg-Acton, γνωστός και ως Lord Acton, μνημονεύεται για την φράση του που έγραψε σε ένα γράμμα του απευθυνόμενο προς έναν αγγλικανό κληρικό, το 1887, με την οποία υποστήριζε ότι *«η εξουσία τείνει να διαφθείρει και η απόλυτη εξουσία, διαφθείρει απόλυτα»*. Η έλλειψη ορίων στις επιχειρήσεις μπορεί να οδηγήσει στην κατάχρηση εξουσίας.

Η χρήση της εξουσίας επαφίεται στην κρίση και τη νοοτροπία αυτού που την ασκεί. Ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων καλούνται σε συστηματική βάση να ασκήσουν την εξουσία τους, με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Η εξουσία είναι η ενέργεια που ασκείται κατά τη λειτουργία της ηγεσίας εντός ενός οργανισμού, αν και δεν απαιτείται κάποιος να κατέχει διοικητικά ανώτερη θέση για την άσκηση της, όπως στις σχέσεις μεταξύ ισοδύναμων, με την επιρροή της να είναι συνειδητή και σκόπιμη. Η εξουσία συνήθως προέρχεται από τον έλεγχο των πόρων. Η ως άνω έννοια είναι αρνητικά νοτισμένη και, σύμφωνα με τον Kanter (1979, p. 65), *«είναι ευκολότερο να μιλήσει κανείς για τα χρήματα, και ακόμα πιο εύκολο για το σεξ, παρά να μιλήσει για εξουσία»*.

Εξουσία και ηγεσία είναι δύο έννοιες που συχνά εντοπίζονται μαζί. Η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας προς την κατεύθυνση του καθορισμού και της επίτευξης στόχων (Stogdill, 1950). Οι Rue και

Byars (2000) υποστηρίζουν ότι εξουσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να πείθει άλλους να κάνουν αυτό που θέλει, καθώς και να αποφεύγει να εξαναγκάζεται από άλλους να κάνει αυτό που δεν θέλει να κάνει, και ταυτόχρονα, η ηγεσία είναι η ικανότητα να επηρεάζεις τους ανθρώπους ώστε να ακολουθούν πρόθυμα την καθοδήγησή σου ή να συμμορφώνονται με τις αποφάσεις του ενός. Στην πλειονότητα της σχετικής αρθρογραφίας έχει ερευνηθεί κυρίως η αποτελεσματική ή επιτυχημένη ηγεσία, με την πρώιμη πεποίθηση που εκφράστηκε και ερευνήθηκε ότι η αναποτελεσματική ηγεσία αντικατοπτρίζει την απουσία της ηγεσίας (Ashforth, 1994). Ωστόσο, οι καταστροφικές πτυχές της ηγεσίας που έχουν διερευνηθεί αποτυπώνουν με σαφήνεια ότι το ως άνω φαινόμενο δεν περιορίζεται αποκλειστικά και μόνο στην απουσία της ηγεσίας, αλλά σε ένα σύνολο διαφορετικών συμπεριφορών (Bies & Tripp, 1998; Tepper, 2000). Ακόμα και η κακή ηγεσία αποτελεί μία υποκατηγορία της ηγεσίας και η έρευνά της οδηγεί στην ευρύτερη και σφαιρική κατανόηση της έννοιας (Kellerman, 2004).

Έχουν αναγνωριστεί 5 πηγές εξουσίας που εφαρμόζονται από τους ηγέτες, κατά τους French και Raven (1959), με την υποκατηγοριοποίησή τους σε οργανωσιακή εξουσία (νόμιμη, ανταμοιβής, εξαναγκαστική) και προσωπική (αναφοράς και εμπειρογνωμοσύνης). Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας αναλύεται η εξαναγκαστική εξουσία. Η ικανότητα επιβολής συμμόρφωσης μέσω φόβου και τιμωρίας χαρακτηρίζεται ως εξαναγκαστική εξουσία. Παραδείγματα αποτελούν οι επίσημες επιπλήξεις, περικοπές αποδοχών, υποβιβασμοί, θέση σε διαθεσιμότητα ή ακόμα και η απόλυση.

Μέσα από το έργο πολλών ερευνητών έχουν προταθεί διάφορες έννοιες που επιχειρούν να περιγράψουν επαρκώς την καταχρηστική εξουσία που στρέφεται κατά των εργαζομένων, αυτοί συμπεριλαμβάνουν τις κάτωθι: «*παρενοχλητικοί ηγέτες - harassing leaders*» (Brodsky, 1976), «*μικροπρεπείς τύραννοι - petty tyrants*» (Ashforth, 1994), «*καταχρηστικοί προϊστάμενοι - abusive supervisors*» (Hornstein, 1996; Tepper, 2000), «*ψυχοπαθείς - psychopaths*» (Furnham & Taylor, 2004) και «*τοξικοί ηγέτες - toxic leaders*» (Lipman-Blumen, 2005), με τον τελευταίο να αναφέρεται στις καταστροφικές ενέργειες που στρέφονται κατά του ίδιου του οργανισμού. Παρατηρείται ότι στην αρθρογραφία πραγματοποιείται μια διάκριση μεταξύ ποιος είναι ο παραλήπτης αυτής της καταχρηστικής ηγεσίας, αφενός, των εργαζομένων και, αφετέρου, των στόχων που έχουν καθοριστεί από τον οργανισμό.

Ειδικότερα, ο Hornstein (1996, p. 38) περιγράφει έναν καταχρηστικό ηγέτη ως «έναν ηγέτη του οποίου πρωταρχικός στόχος είναι ο έλεγχος των άλλων και ο έλεγχος αυτός επιτυγχάνεται με μεθόδους που προκαλούν φόβο και εκφοβισμό». Ο Ashforth (1994, p. 755) περιγράφει τον μικροπρεπή τύραννο ως «κάποιον που επιβάλλει δεσποτικά την εξουσία του στους άλλους». Η Lipman-Blumen (2005, p. 29) περιγράφει τους τοξικούς ηγέτες εκείνους που «λόγω των καταστροφικών συμπεριφορών τους και των δυσλειτουργικών προσωπικών χαρακτηριστικών τους, προκαλούν σοβαρές και μακροχρόνιες αρνητικές επιπτώσεις στα άτομα, τις οικογένειες, τους οργανισμούς, τις κοινότητες, ακόμη και σε ολόκληρες κοινωνίες τις οποίες ηγούνται».

Ο Terper (2000, p.178) ισχυρίζεται ότι η καταχρηστική εποπτεία ορίζεται ως «οι αντιλήψεις των υφισταμένων σχετικά με τον βαθμό στον οποίο οι προϊστάμενοί τους επιδεικνύουν διαρκώς εχθρικές λεκτικές και μη λεκτικές συμπεριφορές, εξαιρουμένης της σωματικής επαφής» (Terper, 2000, p.178), ορισμός ο οποίος υιοθετείται για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας. Οι Einarsen, Aasland και Skogstad (2007, p. 208) επιχειρώντας να προσφέρουν έναν ευρύτερο προσδιορισμό στην καταχρηστική ηγεσία την περιγράφουν ως τη «συστηματική και επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά ενός ηγέτη, προϊσταμένου ή διευθυντή που παραβιάζει τα νόμιμα συμφέροντα του οργανισμού υπονομεύοντας ή/και σαμποτάροντας τους στόχους, τα καθήκοντα, τους πόρους και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού ή/και τα κίνητρα, την ευημερία ή την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων», συμπεριλαμβάνοντας καταχρηστικές συμπεριφορές κατά των υφισταμένων και κατά του οργανισμού αυτού καθ' αυτού, υιοθετώντας τη θέση των Vredenburg και Brender (1998) περί ευκαιρίας των προϊσταμένων να κακομεταχειρίζονται τόσο τα μέλη της οργάνωσης ή/και την οργάνωση μέσω της χρήσης και της κατάχρησης της εξουσίας τους. Ως εκ τούτου, η ευημερία, τα κίνητρα και η ικανοποίηση των υφισταμένων, καθώς και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού, στοχεύοντας σε καθήκοντα, πόρους και στόχους, καταλήγει να υπονομεύεται μέσω της καταστροφικής ηγεσίας.

2.2 Χαρακτηριστικά Κατάχρησης Εξουσίας

Προσεγγίζοντας εννοιολογικά την κατάχρηση της εξουσίας, οι Vredenburg και Brender (1998) στο ερευνητικό άρθρο με τον τίτλο "*The Hierarchical Abuse of Power in Work Organizations*" καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι αυτή εμφανίζεται όταν

άτομα σε ιεραρχικές θέσεις, ήτοι προϊστάμενοι καταχράζονται την εξουσία τους εις βάρος των υφισταμένων. Εστιάζει στη μη ορθή χρήση εξουσίας για προσωπικούς σκοπούς και ανάπτυξη εντός του οργανισμού, υπογραμμίζοντας την ανάγκη επισήμανσης πως αυτές οι δυναμικές επηρεάζουν αρνητικά το ηθικό υπόβαθρο, τη ψυχολογική κατάσταση και απόδοση. Ειδικότερα, οι ερευνητές υποδεικνύουν δύο διαστάσεις διαπροσωπικής κατάχρησης εξουσίας στον εργασιακό χώρο, ήτοι την έλλειψη σεβασμού για την ατομική αξιοπρέπεια, επιστρατεύοντας ταπεινωτικές ή υποτιμητικές συμπεριφορές που απογυμνώνουν τους εργαζομένους από το αίσθημα αυτοσεβασμού. Παραδείγματα των ως άνω συμπεριφορών αποτελούν η παράβλεψη προσωπικών ορίων και εισβολή του προσωπικού χώρου, η δημόσια κριτική και η υποτίμηση. Η δεύτερη διάσταση αφορά την παρεμβολή στην αξιολόγηση εργασιακής απόδοσης ή στην παροχή ανταμοιβών και αναγνώρισης. Συμπεριλαμβάνονται ενέργειες οι οποίες εμποδίζουν επί σκοπώ την ικανότητα του εργαζομένου να αποδώσει ή να έχει πρόσβαση σε ανταμοιβές, τις οποίες δικαιωματικά δικαιούται. Ορισμένα παραδείγματα τέτοιων συμπεριφορών αποτελούν το σαμποτάρισμα προσπαθειών και η μη ελεύθερη πρόσβαση σε προσφερόμενους πόρους εντός της εργασίας, καθώς και η άρνηση προαγωγών. Η έμφαση των ηθικών παραμέτρων στην κατάχρηση εξουσίας στον εργασιακό χώρο έρχεται να συμπληρώσει το γεγονός ότι η εξουσία είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων, με την προϋπόθεση ότι αυτή εξασκείται υπεύθυνα, με την αντίπερα όχθη να διαβρώνεται η εμπιστοσύνη, το ηθικό και η ανάπτυξη ηθικών διλημμάτων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και το μέλλον τους εντός των οργανισμών.

Με βάση τον ορισμό που παρείχε ο Terper (2000, p. 178), όπως καταγράφεται στο προηγούμενο κεφάλαιο, υπογραμμίζεται η έμφαση στο πρόσωπο των παραγόντων και στις αντιλήψεις των οποίων, ήτοι των εργαζομένων, και τον τρόπο με τον οποίο οι τελευταίοι αντιλαμβάνονται και βιώνουν το συνεχές μοτίβο καταχρηστικών ενεργειών, καθώς και η μη συμπερίληψη στο εύρος του, της σωματικής επαφής. Με αυτό τον τρόπο τονίζεται η υποκειμενική σκοπιά αξιολόγησης καταχρηστικών συμπεριφορών και ο τρόπος αντίληψης αυτής της καταχρηστικότητας.

2.3 Συμπεριφορές Κατάχρησης Εξουσίας

Τα προηγούμενα χρόνια οι Bies και Tripp T. M. (1998a), στην έρευνά τους με τίτλο "Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly.", απασχολήθηκαν σε αρχικό στάδιο με την καταχρηστική εποπτεία, βασιζόμενοι στην θεωρία περί δικαίου (Justice Theory) και στην έλλειψη αυτού στις διαπροσωπικές σχέσεις και στις συναισθηματικές και συμπεριφορικές συνέπειες. Η διαπροσωπική κακομεταχείριση, επί της οποίας βάσισαν το έργο τους οι ερευνητές, δεν έφερε κατά το αρχικό στάδιο τον όρο καταχρηστική εποπτεία, όπως μεταγενέστερα προσδιορίστηκε και υιοθετήθηκε από τον Terper (2000), ωστόσο η έρευνα τους έθεσε τη βάση για την εμβάθυνση της βιβλιογραφίας του φαινομένου. Ειδικότερα, οι εκφάνσεις της καταχρηστικής εποπτείας περιλαμβάνουν (1) την δημόσια ταπείνωση, όπου οι προϊστάμενοι υποτιμούν τους υφιστάμενους τους, υπό την παρουσία και άλλων προσώπων, τονίζοντας τα λάθη τους είτε χλευάζοντας τις ικανότητές τους, με αποτέλεσμα να υπονομεύεται η αξιοπρέπεια και η κοινωνική θέση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο, (2) τις επιθέσεις κατά του προσώπου των εργαζομένων εκσφενδονίζοντας άμεσες κριτικές ή την αδικαιολόγητη κριτική για τον χαρακτήρα ή τις ικανότητες τους, υπονομεύοντας με αυτό τον τρόπο την αυτοεκτίμηση ή την επαγγελματική τους φήμη, (3) την άδικη μεταχείριση, εφαρμόζοντας αντιληπτή ευνοιοκρατία, άδικη κατανομή πόρων ή μεροληπτικών αξιολογήσεων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν περιθωριοποιημένοι ή ως αποδέκτες αδικαιολόγητων διαφορετικών προτύπων σε σχέση με άλλους, (4) την σκόπιμη παραπλανητική παρουσίαση της συνεισφοράς των εργαζομένων ή παρακράτηση των ευσήμων για επιτεύγματα που δεν ανήκουν στους ίδιους, δημιουργώντας συναισθήματα προδοσίας και απογοήτευσης, (5) την παρακράτηση υποστήριξης, μέσω της μη παροχής απαραίτητων πόρων, καθοδήγησης ή υποστήριξης για την ανοδική επαγγελματική πορεία των εργαζομένων, με συνέπεια την άρνηση ευκαιριών για ανάπτυξη ή εξέλιξη, (6) τον υπερβολικό έλεγχο και μικροδιαχείριση (micromanagement) επί των καθηκόντων και των αποφάσεων των εργαζομένων, γεγονός που οδηγεί στην έλλειψη αυτονομίας, δυσπιστία και στη μείωση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και (7) την ύπαρξη αδικαιολόγητων απαιτήσεων, με την επιβολή μη πραγματοποιήσιμων προθεσμιών, υπερβολικού φόρτου εργασίας ή αχρείαστου άγχους, με αποτέλεσμα να ενισχύεται το αίσθημα δυσαρέσκειας και η αντίληψη της εκμετάλλευσης.

Επιπρόσθετα, ο Ashforth (1994) στον ορισμό που προσφέρει, χρησιμοποιεί τον προσδιορισμό του μικροπρεπούς (petty) τυράννου προκειμένου να τονισθεί η έννοια της αυθαιρεσίας και του στενόμυαλου (small minded) τρόπου σκέψης. Συνεχίζει καταγράφοντας έξι κατηγορίες τυραννικών συμπεριφορών τέτοιου είδους ηγετών, ήτοι: (1) Αυθαιρεσία και αυτοπροβολή (arbitrariness and self-aggrandizement): Ο ηγέτης ενεργεί με αυθαίρετο τρόπο για να ωφελήσει τον εαυτό του, θέτοντας συχνά τους προσωπικούς του στόχους και επιθυμίες πάνω από τις ανάγκες της ομάδας ή του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την ευνοιοκρατία, την απρόβλεπτη συμπεριφορά και την προώθηση της αυτό-εικόνας ή του κύρους (status) έναντι της αμεροληψίας. (2) Υποτίμηση προς το πρόσωπο των υφισταμένων (belittling others): Ο ηγέτης εξευτελίζει, προσβάλλει ή ταπεινώνει τους υφισταμένους του για να ασκήσει έλεγχο ή να επιδείξει ανωτερότητα, εφαρμόζοντας δημόσια κριτική, κοροϊδία ή υπονόμευση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων. (3) Έλλειψη ενδιαφέροντος για τους υφισταμένους (lack of consideration): Ο ηγέτης αδιαφορεί για τις προσωπικές και επαγγελματικές ανάγκες, τα συναισθήματα και την ευημερία των υφισταμένων του, παραμελεί τις ανησυχίες των εργαζομένων, αποτυγχάνει στην παροχή υποστήριξης και αγνοεί την ανάγκη ύπαρξης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. (4) Επιτακτικός τρόπος επίλυσης συγκρούσεων (a forcing style of conflict resolution): Ο ηγέτης εξαναγκάζει την αποδοχή της δικής του οπτικής γωνίας, απαιτώντας την καθολική αποδοχή αυτής και αρνούμενος να αποδεχτεί το “όχι” ως απάντηση ή να αναλογιστεί τυχόν έτερες εναλλακτικές προτάσεις. (5) Αποθάρρυνση πρωτοβουλίας (discouraging initiative): Ο ηγέτης καταπνίγει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ενεργητική συμπεριφορά των υφισταμένων, αποθαρρύνοντας την πρωτοβουλία και την συμμετοχή σε σημαντικές αποφάσεις, στερώντας την κατάλληλη εκπαίδευση για εξέλιξη, διασφαλίζεται ότι οι υφιστάμενοι παραμένουν εξαρτημένοι από τον ανώτερό τους για την καθοδήγηση και τη λήψη αποφάσεων. (6) Αναιτιολόγητη τιμωρία (noncontingent punishment): Ο ηγέτης προβαίνει σε επικριτική συμπεριφορά, είτε κατακρίνοντας το έργο των υφισταμένων, χωρίς να παρέχει την ανάλογη αιτιολόγηση, είτε επιπλήττοντας τους ακόμα και όταν έχει ολοκληρωθεί επιτυχώς ο στόχος. Η καταγραφή των ως άνω αποσκοπεί στην παρουσίαση ενός μοντέλου προγενέστερων γεγονότων και συμπεριφορών του φαινομένου της τυραννικής διοίκησης.

Επιπροσθέτως, οι Aasland, Skogstad και Einarsen στο άρθρο τους με τίτλο “*The Dark Side: Defining Destructive Leadership Behaviour*” (2008) παραθέτουν τα χαρακτηριστικά της καταστροφικής ηγεσίας (Destructive Leadership), ορισμό που έχουν οι ίδιοι υιοθετήσει για την περιγραφή περιστατικών κατάχρησης εξουσίας, όπως αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, εστιάζοντας στις επαναλαμβανόμενες και συστηματικές καταστροφικές συμπεριφορές και όχι σε μεμονωμένα γεγονότα, που παραβιάζουν ή έρχονται σε αντίθεση με το έννομο συμφέρον του οργανισμού. Οι ερευνητές ανέπτυξαν ένα εννοιολογικό μοντέλο παρουσίασης συμπεριφορών καταστροφικής ηγεσίας, το οποίο βασίζεται σε δύο διαστάσεις. Ειδικότερα, καταγράφεται, αφενός, η διάσταση οργανωσιακής συμπεριφοράς, η οποία αξιολογεί κατά πόσον η συμπεριφορά του ηγέτη ευθυγραμμίζεται ή αντιτίθεται στα νόμιμα συμφέροντα του οργανισμού (pro-organisation/anti-organisation) και, αφετέρου, η συμπεριφορά υπέρ ή κατά των υφισταμένων (pro-subordinate/anti-subordinate), η οποία αξιολογεί κατά πόσον η συμπεριφορά του ηγέτη υποστηρίζει ή υπονομεύει την ευημερία και την ικανοποίηση των υφισταμένων. Υιοθετώντας τις ανωτέρω διαστάσεις, κατηγοριοποιήθηκαν τέσσερις τύποι ηγετικής συμπεριφοράς: (1) Η τυραννική ηγεσία, όπου οι ηγέτες επιδεικνύουν συμπεριφορές υπέρ του οργανισμού αλλά κατά των υφισταμένων, εστιάζοντας στους οργανωτικούς στόχους, ενώ ταυτόχρονα βάλλονται εις βάρος της ευημερίας των υφισταμένων τους. (2) Η Υποστηρικτική - Αναξιόπιστη ηγεσία, όπου οι ηγέτες επιδεικνύουν φιλο-υπαλληλικές, αλλά αντι-οργανωσιακές συμπεριφορές, τείνοντας να υποστηρίξουν τους υφισταμένους τους, ωστόσο ενεργώντας ενάντια στα συμφέροντα του οργανισμού, ενδεχομένως μέσω της κατάχρησης πόρων ή της προώθησης της αναποτελεσματικότητας. (3) Η εκτροχιασμένη ηγεσία, οι χαρακτηρισμένοι ως τούτο ηγέτες επιδεικνύουν τόσο αντι-οργανωσιακές όσο και αντι-υπαλληλικές συμπεριφορές, ενώ δεν αποκλείεται να εμπλέκονται σε πρακτικές διαφθοράς, κακομεταχείρισης των υφισταμένων τους και ως εκ τούτου να βλάπτουν τον οργανισμό. (4) Η Laissez-Faire Ηγεσία, όπου οι ηγέτες επιδεικνύουν παθητικές συμπεριφορές, αποτυγχάνοντας να παρέχουν καθοδήγηση ή υποστήριξη, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε οργανωτική αναποτελεσματικότητα και δυσaréσκεια των υφισταμένων. Συμπερασματικά οι ερευνητές με την ανάπτυξη του ως άνω μοντέλου αποσκοπούν να τονίσουν ότι η καταστροφική ηγεσία δεν είναι αποκλειστικά η απουσία εποικοδομητικής συμπεριφοράς, αλλά αυτή δύναται να περιλαμβάνει επιβλαβείς ενέργειες προς τον οργανισμό ή τα μέλη του.

2.4 Αιτίες – Προέλευση Κατάχρησης Εξουσίας

Κατά τις δεκαετίες του '70 και '80 παρατηρήθηκαν δραματικές αλλαγές στη διαχείριση και λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι ανάγκες για ανάπτυξη και καινοτομία τις οδήγησαν στην αναζήτηση νέων μεθόδων και διαδικασιών. Αυτό άνοιξε τον δρόμο για την ανάδυση του στρατηγικού οραματιστή ηγέτη, με κορυφαίο παράδειγμα τον Steve Jobs της Apple, ο οποίος ενστερνιζόμενος τη φιλοσοφία του Πικάσο ότι κάθε δημιουργία προϋποθέτει καταστροφή, αποδέχτηκε το ρίσκο και ανέτρεψε τα συμβατικά μοντέλα επιβίωσης με σκοπό την απόλυτη καινοτομία. Η έννοια του οράματος κατέκλυσε τον επιχειρηματικό κόσμο, γεγονός που καλούσε επιτακτικά τους ηγέτες να επικοινωνήσουν το όραμα τους στους εργαζόμενους, οδηγώντας σε επιτυχίες και αποτυχίες, ταυτόχρονα. Στο άρθρο με τίτλο *«Η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας»* του καθηγητή Conger (1998), η πηγή της καταχρηστικής εξουσίας δύναται να αποδοθεί σε διάφορους εγγενείς παράγοντες που σχετίζονται με την ηγετική συμπεριφορά και την οργανωτική δυναμική, υπογραμμίζοντας τις κάτωθι πτυχές: (1) Η υπερβολή των ικανοτήτων του ηγέτη (Exaggeration of Leader's Skills) με αυτούς συχνά να διαθέτουν χαρακτηριστικά που τους κάνουν να ξεχωρίζουν, όπως στρατηγικό όραμα, χάρισμα και διοικητική οξυδέρκεια. Ωστόσο, όταν αυτά τα χαρακτηριστικά υπερβάλλουν ή χρησιμοποιούνται καταχρηστικά, μπορεί να οδηγήσουν σε προβληματικά αποτελέσματα, όπως χειραγώγηση, μη ρεαλιστική αυτοαντίληψη και υπερβολική αυτοπεποίθηση. (2) Η εσφαλμένη ευθυγράμμιση του οράματος (Vision Misalignment) δύναται να οδηγήσει τους ηγέτες στο να δίνουν προτεραιότητα στους προσωπικούς στόχους έναντι των οργανωτικών αναγκών, καταλήγοντας σε αποτυχία μετάδοσης και επικοινωνίας του οράματος τους προς τους υφισταμένους τους. Παραδείγματος χάριν, παρατηρείται η αντικατάσταση κοινών στόχων με προσωπικές τους φιλοδοξίες ή η δημιουργία μη ρεαλιστικών οραμάτων που αγνοούν την πραγματικότητα της αγοράς, όπως φαίνεται στα παραδείγματα του Thomas Edison και Edwin Land (συν-ιδρυτής της Polaroid Corporation). (3) Οι γνωστικές προκαταλήψεις και άρνηση (Cognitive Biases and Denial) δύναται να κατευθύνουν τους ηγέτες μερικές φορές στο να επιμένουν σε λανθασμένες αποφάσεις λόγω γνωστικής ασυμφωνίας. Το ως άνω λαμβάνει χώρα όταν η αλλαγή πορείας απειλεί την εικόνα που έχουν δημιουργήσει μέσα στο μυαλό τους (Self-image). Επιπλέον, το χάρισμά τους μπορεί να ενισχύσει περιβάλλοντα άκριτων συμβατικών ατόμων (yes-person), όπου η διαφωνία ελαχιστοποιείται,

ενισχύοντας περαιτέρω τις κακές αποφάσεις. (4) Η Χειριστική επικοινωνία (Manipulative Communication) ή η σκόπιμη διαχείριση εντυπώσεων εντοπίζονται όταν οι ηγέτες μπορούν να παραποιούν την πραγματικότητα, να παραλείπουν κρίσιμες πληροφορίες και να δημιουργούν μια ψευδαίσθηση ελέγχου για να διατηρήσουν την εξουσία τους, ακόμη και εις βάρος της οργανωτικής ευημερίας, οδηγεί σε φαινόμενα κατάχρησης εξουσίας. (5) Η Ομαδική σκέψη και εξάρτηση (Groupthink and Dependency) παρατηρείται στους ισχυρούς ηγέτες, οι οποίοι δύνανται να καλλιεργήσουν υπερβολική εξάρτηση ή να χρησιμοποιήσουν την ομαδική σκέψη για να καταστείλουν τις εναλλακτικές προοπτικές. Αυτό συχνά οδηγεί σε εσφαλμένη λήψη αποφάσεων, καθώς οι υφιστάμενοι δίνουν προτεραιότητα στην ευθυγράμμιση των απόψεων τους με την οπτική του προϊσταμένου τους, έναντι της κριτικής αξιολόγησης της πρότασης. (6) Τα Αυταρχικά στυλ διοίκησης (Autocratic Management Styles), ήτοι οι αυταρχικές τάσεις, συμπεριλαμβανομένης της μικροδιαχείρισης (micromanagement) ή της παρορμητικής λήψης αποφάσεων, μπορούν να αποξενώσουν τις ομάδες και να οδηγήσουν σε οργανωτική δυσλειτουργία. Οι ηγέτες που επικεντρώνονται υπερβολικά στο όραμά τους τείνουν να αγνοούν τις συνεισφορές των υπολοίπων συμμετεχόντων και συνεισφέρουν στην καλλιέργεια ενός τοξικού περιβάλλοντος.

Η καταχρηστική ηγεσία αναδύεται όταν τα εγγενή πλεονεκτήματα ενός ηγέτη, όπως το όραμα ή το χάρισμα, όπου διαφορετικά θα προσέδιδαν στις επιχειρήσεις και οργανισμούς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους, μεγεθύνονται σε υποχρεώσεις μέσω της προσωπικής φιλοδοξίας, της κακής ευθυγράμμισης με τις οργανωτικές ανάγκες, των πρακτικών χειραγώγησης και της ανικανότητας προσαρμογής ή ακρόασης. Ο Conger (1998) περιγράφει πώς αυτά τα μοτίβα συχνά τροφοδοτούνται από την ανεξέλεγκτη εξουσία και τις ψυχολογικές δυναμικές που περιβάλλουν τους ηγέτες με επιρροή. Παράλληλα, σύμφωνα με τον ίδιο, η κατονομαζόμενη σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας περιλαμβάνει συμπεριφορές που έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα του οργανισμού και διαταράσσουν ή σαμποτάρουν τους στόχους, τα καθήκοντα, τους πόρους και τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Επιπλέον, δύνανται να επηρεάσουν αρνητικά τα κίνητρα, την ευημερία και την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων, καθιστώντας τέτοιες ενέργειες παραδείγματα εκτροχιασμένης ηγεσίας.

Υποστηρίζεται, κατά τον Ashforth (1994, p. 764), ότι «η συνεχής μικροπρεπή τυραννία δύναται να είναι συνάρτηση ορισμένων συνδυασμών ατομικών και συγκυριακών παραγόντων». Αναλυτικότερα, οι προσωπικές προδιαθέσεις του ατόμου στην ηγεσία συμπεριλαμβάνουν (1) τις πεποιθήσεις για τον οργανισμό (γραφειοκρατικός προσανατολισμός), όπου το άτομο που ακολουθεί τον γραφειοκρατικό προσανατολισμό, σύμφωνα με τη μέθοδο μέτρησης “*Work Environment Preference Schedule*”, σύμφωνα τον Weber (1946), συγκεντρώνει μια κλίση για τυπικές εργασιακές σχέσεις, προσήλωση στους κανόνες και διαδικασίες, καθώς και ανασφάλεια, δογματισμό και αυταρχισμό, καθιστώντας τους επιρρεπείς στην αυταρχική εποπτεία και τη μικροπρεπή τυραννία, αν και είναι λιγότερο χειριστικοί και διαθέτουν ένα εσωτερικό κέντρο ελέγχου, (2) τις πεποιθήσεις για τους υφιστάμενους (προσανατολισμός βάσει της θεωρίας X), όπου ο McGregor (1960) εισήγαγε τη “*Θεωρία X*”, η οποία αντικατοπτρίζει τις πεποιθήσεις ορισμένων διευθυντών ότι οι υφιστάμενοι αντιπαθούν την εργασία, δεν έχουν φιλοδοξίες, αποφεύγουν την ευθύνη, προτιμούν να κατευθύνονται και αντιστέκονται στην αλλαγή. Οι προϊστάμενοι με αυτές τις πεποιθήσεις τείνουν να υιοθετούν ένα εξαναγκαστικό και ελεγκτικό στυλ ηγεσίας, γίνοντας αντιληπτοί από τους υφισταμένους ως άτομα που παρείχαν περισσότερη δομή αλλά λιγότερη ευαισθησία (Fiman, 1973), (3) τις πεποιθήσεις για τον ίδιο τους τον εαυτό (σύνδεση χαμηλής αυτοεκτίμησης και επιβολής γνώμης με μέσα καταναγκασμού, Kirpnis, 1976) και (4) τις προτιμήσεις για ενέργειες και τους συγκυριακούς παράγοντες που εντοπίζονται, αφενός, στο μακρο-επίπεδο του οργανισμού, ήτοι θεσμοθετημένες αξίες και κανόνες και, αφετέρου, στο μικρο-επίπεδο, όπως η εξουσία και το στρες στα εμπλεκόμενα πρόσωπα.

2.5 Επιπτώσεις – Συνέπειες Κατάχρησης Εξουσίας

Ο Terper (2000) βασιζόμενος επί των ως άνω και της διαπίστωσης περί υποκειμενικότητας στον τρόπο αντίληψης της καταχρηστικής εποπτείας, συνέδεσε τη θεωρία περί του δικαίου με το υπό έρευνα θέμα. Αναλυτικότερα, χρησιμοποιεί την θεωρία περί δικαίου για να διερευνήσει γιατί η καταχρηστική εποπτεία έχει αρνητικές συνέπειες στους εργαζομένους, δεδομένου ότι οι τελευταίοι αξιολογούν τις εργασιακές εμπειρίες τους εξετάζοντας αυτές βάσει του τι εστί δίκαιο και εάν οι διαδικασίες και η διαπροσωπική μεταχείριση ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους.

Στηριζόμενος στην ανωτέρω διαπίστωση, ο ως άνω ερευνητής διακρίνει τρεις υποκατηγορίες της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Πρώτον, η αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη (Interactional Justice) αφορά την ποιότητα της διαπροσωπικής μεταχείρισης που βιώνουν οι εργαζόμενοι κατά τις αλληλεπιδράσεις τους με τους προϊστάμενους. Περιλαμβάνει τη διαπροσωπική δικαιοσύνη, ήτοι τον βαθμό στον οποίο τα άτομα αντιμετωπίζονται με σεβασμό, αξιοπρέπεια και ευγένεια, καθώς και την πληροφοριακή δικαιοσύνη, η οποία αφορά τη σαφήνεια, την επάρκεια και την ειλικρίνεια των πληροφοριών που τους παρέχονται. Η καταχρηστική ηγεσία δύναται να παραβιάσει αμφότερες τις διαστάσεις, μέσω ασεβούς συμπεριφοράς ή ανεπαρκούς και παραπλανητικής επικοινωνίας. Δεύτερον, η διαδικαστική δικαιοσύνη (Procedural Justice) αναφέρεται στην αντιληπτή δικαιοσύνη των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται κατά τη λήψη αποφάσεων. Βασικά στοιχεία της αποτελούν η συνέπεια, η αμεροληψία, η διαφάνεια και η δυνατότητα των εργαζομένων να εκφράζουν τις απόψεις τους. Οι καταχρηστικοί προϊστάμενοι μπορεί να αλλοιώνουν τις διαδικασίες, να ευνοούν ορισμένα άτομα ή να αποκλείουν άλλους από τη συμμετοχή, δημιουργώντας αίσθημα αδικίας. Τρίτον, η διανεμητική δικαιοσύνη (Distributive Justice) αφορά το κατά πόσο οι πόροι, οι ανταμοιβές και οι ευθύνες κατανέμονται αξιοκρατικά μεταξύ των εργαζομένων. Υπό καταχρηστική ηγεσία, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να θεωρούν ότι άλλοι ευνοούνται ή ότι η δική τους συνεισφορά υποτιμάται, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε δυσaréσκεια και απογοήτευση.

Στην αναφερόμενη έρευνα υπογραμμίζεται ότι η καταχρηστική εποπτεία υπονομεύει θεμελιωδώς και τις τρεις διαστάσεις της δικαιοσύνης, ιδίως την αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη. Τέτοιου είδους συμπεριφορές συμβάλλουν στο να αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τον εργασιακό χώρο ως άδικο, προκαλώντας μια σειρά αρνητικών συναισθηματικών και συμπεριφορικών αποτελεσμάτων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η δικαιοσύνη διακυβεύεται, η εμπιστοσύνη τους στους προϊστάμενους τους και στον οργανισμό στο σύνολό του μειώνεται και τα συναισθήματα δυσaréσκειας, άγχους και αποδέσμευσης αυξάνονται, οδηγώντας συχνά σε αντίποινα ή σε αποφάσεις αποχώρησης από τον οργανισμό. Το πλαίσιο που χαρτογράφησε ο Terper (2000) καταδεικνύει πώς οι αντιλήψεις περί δικαιοσύνης είναι κεντρικής σημασίας για την κατανόηση των εκτεταμένων συνεπειών της καταχρηστικής εποπτείας στους εργαζόμενους και στους χώρους εργασίας, όχι αποκλειστικά ως απόρροια της καταχρηστικότητας αυτής καθ' αυτής, αλλά ως

απόρροια του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν και επεξεργάζονται τις εμπειρίες τους, μέσα από το πρίσμα της δικαιοσύνης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η θεωρία της δικαιοσύνης δίνει έμφαση στο σιωπηρό κοινωνικό συμβόλαιο μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών, όπου αναμένεται δικαιοσύνη σε αντάλλαγμα για την προσπάθεια και την αφοσίωση. Η καταχρηστική ηγεσία παραβιάζει αυτό το συμβόλαιο, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται προδομένοι και να μην έχουν κίνητρο να εκπληρώσουν τους ρόλους τους. Εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο οργανισμός ανέχεται ή επιτρέπει την καταχρηστική εποπτεία, η αντίληψή τους για τη δικαιοσύνη μειώνεται περαιτέρω. Αυτό αντανακλά άσχημα τον οργανισμό στο σύνολό του, και όχι μόνο τον μεμονωμένο προϊστάμενο.

Η κατάχρηση της εξουσίας δύναται να επηρεάσει όλα τα αμέσως εμπλεκόμενα μέρη, όπως πελάτες, προϊσταμένους και υφισταμένους και ούτω καθεξής. Ωστόσο συνήγορος επί των αρνητικά νοτισμένων αποτελεσμάτων της κατάχρησης της εξουσίας επί των υφισταμένων είναι ο Ashforth (1994), ο οποίος στην έρευνά του για την μικροπρεπή τυραννία επισημαίνει 5 συμπεριφορές. Ειδικότερα, ο ως άνω ερευνητής καταγράφει (1) την επικύρωση του ηγέτη (leader endorsement) από τους υφιστάμενους, υπό των κάτωθι επιφυλάξεων ότι λόγω της διαφορετικής αντιμετώπισης διαφόρων ατόμων, δημιουργούνται υποστηρικτές αυτού, λόγω της ύπαρξης ευνοϊκών συμπεριφορών προς αυτούς, βασιζόμενοι ωστόσο σε έμμεσες απειλές και όχι λόγω του αισθήματος δέσμευσης, καθώς και της ψυχοδυναμικής έννοιας της ταύτισης με τον επιτιθέμενο, με την αναγνωρισμένη φράση από το ευρύ κοινό “Οι πληγωμένοι άνθρωποι πληγώνουν ανθρώπους” (*Hurt people hurt people*) ή όπως έχει διατυπωθεί στην επιστημονική έρευνα από την Anna Freud, ο μηχανισμός άμυνας μετατρέπει το άτομο που δέχεται την απειλή, σε αυτόν που απειλεί. (2) Η καταπιεστική συμπεριφορά των μικροπρεπών τυράννων οδηγεί συχνά στη δημιουργία ενός αγχωτικού εργασιακού περιβάλλοντος, αυξάνοντας το στρες, την ψυχολογική δυσφορία των εργαζομένων, καθώς και οδηγώντας σε συμπεριφορές έμμεσων και συγκαλυμμένων αντιδράσεων. (3) Η αποξένωση, φυσική ή και ψυχολογική, από την εργασία και το να αισθάνεται κανείς αβοήθητος λόγω συμπεριφορών προϊσταμένων που καταστέλλουν την δημιουργικότητα, αποθαρρύνουν τη λήψη πρωτοβουλιών, περιορίζουν την επικοινωνία και συμμετοχή, καθώς και αυθαίρετων και μη αιτιολογημένων τιμωριών. (4) Η μείωση της αυτοεκτίμησης και της συνολικής απόδοσης λόγω της συνεχούς κριτικής, της

υποτίμησης και της έλλειψης αναγνώρισης από τυραννικούς προϊσταμένους. (5) Η υπονόμηση της κοινωνικής αλληλεγγύης και της συνοχής της ομάδας, εκφράζοντας μειωμένη αφοσίωση και δέσμευση προς τον οργανισμό. Καθίσταται σαφές με την παρουσίαση των επιπτώσεων των παρουσιαζόμενων συμπεριφορών ότι δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος, όχι αποκλειστικά για τους υφιστάμενους, αλλά εξίσου και για τους προϊσταμένους που φέρουν τέτοιου είδους καταχρηστικές συμπεριφορές.

Πρόσφατη έρευνα υποδεικνύει ότι οι συνέπειες της καταχρηστικής εποπτείας επεκτείνονται και στη λειτουργία των εργασιακών ομάδων. Ειδικότερα, οι Yang και συνεργάτες (2023) διαπίστωσαν ότι η καταχρηστική εποπτεία περιορίζει την ψυχολογική ασφάλεια και, κατ' επέκταση, τη διάθεση των εργαζομένων να μοιράζονται γνώσεις, ιδίως όταν επικρατεί έντονα ανταγωνιστικό εργασιακό κλίμα. Οι Dhali και συνεργάτες (2023) συνέδεσαν την καταχρηστική εποπτεία με τη μείωση της ψυχολογικής ευημερίας, τη συναισθηματική εξουθένωση, την εκδήλωση διαδικτυακής οκνηρίας κατά την εργασία και την ενίσχυση της πρόθεσης αποχώρησης. Τα ευρήματα αυτά υποδεικνύουν ότι η καταχρηστική συμπεριφορά του προϊσταμένου μπορεί να προκαλέσει τόσο ψυχολογική αποδυνάμωση όσο και σταδιακό περιορισμό της εργασιακής συνεισφοράς.

3. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ (Psychological Contract)

3.1 Ορισμός Ψυχολογικού Συμβολαίου

Το φαινόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου κατά το παρελθόν έχει απασχολήσει τη βιβλιογραφία, τοποθετώντας υπό το μικροσκόπιο την περίπλοκη και συνεχώς αναδιαμορφωμένη σχέση των εργαζομένων με τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται, στα πλαίσια της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Πρωτοπόρος στην έρευνα του ψυχολογικού συμβολαίου υπήρξε ο Αμερικανός ψυχολόγος και ερευνητής της οργανωσιακής συμπεριφοράς, Argyris (1960), ο οποίος κατέγραψε και κωδικοποίησε την έννοια των μη ρητών και γραπτώς κατατεθειμένων αμοιβαίων προσδοκιών μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών τους, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά εκάστου συμβαλλόμενου, κατά τη συγγραφή του βιβλίου του με τίτλο *“Understanding of Organizational Behavior”*. Ειδικότερα, ο ως άνω ερευνητής δεν παρέδωσε έναν πλήρη ορισμό για το φαινόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου, ωστόσο άνοιξε το πεδίο προς έρευνα, με την προσφορά της γενικότερης συλλογικής έννοιας, στο πλαίσιο προσωπικών συνεντεύξεων με 847 εργαζόμενους, που απασχολούνταν στον δημόσιο τομέα. Βασιζόμενοι στην αρχική προσφερόμενη ως άνω βάση, οι Levinson και συνεργάτες (1962) προσδιόρισαν περαιτέρω την έννοια ως το ψυχικό/διανοητικό συμβόλαιο μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών. Η ανάλυση του φαινομένου του ψυχολογικού συμβολαίου σε δύο διακριτές διαστάσεις, ως προς τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς, εισήχθη από τον Schein (1965), ο οποίος υποστήριξε ότι τόσο ο εργαζόμενος όσο και ο οργανισμός διαμορφώνουν αμοιβαίες προσδοκίες σχετικά με την εργασιακή τους σχέση. Παρατηρείται ότι η διμερής αντίληψη του όρου εντοπίζεται στις απαρχές ανάλυσης και καταγραφής αυτού.

Η ανωτέρω προσέγγιση του ψυχολογικού συμβολαίου ήρθε να ενισχυθεί και εν τέλει διαδοθεί παγκοσμίως, αποτελώντας ορόσημο για αναφορά σε αυτό από την αμερικανίδα ακαδημαϊκή ερευνήτρια, Rousseau (1989), η οποία ήταν η πρώτη που επαναπροσδιόρισε τον ορισμό και εισήγαγε σε αυτόν την έννοια της αντίληψης ή πίστης γύρω από την αμοιβαία ανάληψη ευθύνης μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών. Το περιεχόμενο του ορισμού που αρχικώς δόθηκε προσδιορίζει το ψυχολογικό συμβόλαιο ως το σύνολο των ατομικών πεποιθήσεων που διαμορφώνονται από την οργανωσιακή εμπειρία και σχετίζονται με τους όρους της

συμφωνίας ανταλλαγής μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού. Ήδη οι προαναφερόμενοι ερευνητές (Argyris, 1960; Levinson, 1962; Schein, 1980) κατέγραψαν τα τυπικώς συμβαλλόμενα μέρη του ψυχολογικού συμβολαίου, με αυτά να είναι ο εργαζόμενος και ο οργανισμός. Στον αντίποδα, υφίσταται το υποβόσκον συμβόλαιο, το οποίο είναι η αμοιβαία υποχρέωση, που προϋπάρχει στο πλαίσιο της διαπροσωπικής σχέσης και διαμορφώνεται εξαιτίας της ύπαρξης αλληλεπίδρασης των συμμετεχόντων στη σχέση αυτή. Σε αυτό το σημείο έγκειται και η διαφορά του ψυχολογικού συμβολαίου και σιωπηρού συμβολαίου (*implied contract*), καθώς υφίσταται σε διαφορετικά επίπεδα της σχέσης, ήτοι σε προσωπικό έναντι του σχεσιακού. Το ψυχολογικό συμβόλαιο κατακλύζεται από προσωπικές πεποιθήσεις, για τις οποίες δεν απαιτείται η ύπαρξη συμφωνίας των μερών, ενώ τα σιωπηρά συμβόλαια υφίστανται ως απόρροια ενός βαθμού κοινωνικής συναίνεσης, ο οποίος καθορίζει τι νοείται ως συμβατική υποχρέωση και τα οποία δύναται να αναγνωριστούν από τρίτα ανεξάρτητα μέρη. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Rousseau επέκτεινε περαιτέρω την έρευνα της επί του φαινομένου εισάγοντας νέες διαστάσεις σε αυτό, όπως θα αναλυθούν στα επόμενα κεφάλαια.

Ακολούθως, οι Robinson, Kraatz και Rousseau (1994) επέκτειναν το εύρος διαμόρφωσης του όρου του ψυχολογικού συμβολαίου, υπογραμμίζοντας ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μια δυναμική έννοια που εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου, ιδίως κατά τη διάρκεια αλλαγών εντός του οργανισμού. Ένα βασικό εύρημα είναι ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται μια παραβίαση, πιστεύοντας ότι ο εργοδότης δεν έχει εκπληρώσει τις υποσχεθείσες υποχρεώσεις, αυτό συνεπάγεται τη χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, μειωμένη εμπιστοσύνη και μεγαλύτερη πρόθεση να εγκαταλείψουν τον οργανισμό, τονίζοντας με αυτό τον τρόπο τη σημασία της εμπιστοσύνης και της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης για τη διατήρηση ενός υγιούς ψυχολογικού συμβολαίου και τη διατήρηση θετικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη. Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου περιγράφει τη σχέση μεταξύ της συνεισφοράς των εργαζομένων (όπως η σκληρή εργασία, οι ικανότητες, η αφοσίωση) και των κινήτρων που προσφέρει ο εργοδότης (όπως ο μισθός, η προαγωγή, η εργασιακή ασφάλεια). Οι Morrison και Robinson (1997) επέκτειναν αυτή την προσέγγιση, επισημαίνοντας ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο ορίζεται συχνά ως ένα σύνολο πεποιθήσεων που διατηρούν οι εργαζόμενοι σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις. Οι πεποιθήσεις αυτές βασίζονται στην προσπάθεια

των εργαζομένων να ερμηνεύσουν υποσχέσεις, ακόμη κι αν αυτές δεν είναι επίσημα αναγνωρισμένες από τον οργανισμό ή τους εκπροσώπους του.

3.2 Χαρακτηριστικά Ψυχολογικού Συμβολαίου

Το ψυχολογικό συμβόλαιο δύναται να γίνει καλύτερα αντιληπτό ως μια μεταφορά, μια λέξη ή φράση δανεισμένη από ένα άλλο πλαίσιο που μας βοηθά να κατανοήσουμε την εμπειρία μας. Ειδικότερα, αποτελεί ένα τρόπο ερμηνείας της κατάστασης της εργασιακής σχέσης και μπορεί να παρέχει κάποιες ενδεικτικές απαντήσεις στα δύο θεμελιώδη ερωτήματα που θέτουν τα άτομα για τη σχέση εργασίας, τι θα μπορούσε εύλογα ένας εργαζόμενος να περιμένει από τον οργανισμό και τι εύλογα αναμένεται από έναν εργαζόμενο να συνεισφέρει σε αντάλλαγμα, ωστόσο, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω είναι απίθανο το ψυχολογικό συμβόλαιο και συνεπώς η εργασιακή σχέση να γίνει ποτέ πλήρως κατανοητή από οποιοδήποτε από τα δύο μέρη.

Ένα από τα καθοριστικά χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου είναι ότι δεν έχει έγγραφη και ρητή μορφή, καθώς και ότι είναι σιωπηρό. Σε αντίθεση με τις επίσημες συμβάσεις εργασίας, δεν διαθέτει τεκμηρίωση ή νομική δέσμευση προς τα εμπλεκόμενα μέρη. Εν αντιθέσει, υφίσταται με τη μορφή αμοιβαίων πεποιθήσεων ή άτυπων σκέψεων σχετικά με τη φύση της εργασιακής σχέσης. Οι πρώτοι στοχαστές, όπως ο Argyris (1960) και ο Schein (1965), τόνισαν ότι οι εργαζόμενοι συχνά αναπτύσσουν εσωτερικευμένες ιδέες σχετικά με το πώς θεωρούν ότι πρέπει να τους φέρονται και τι αναμένεται από αυτούς, αντιλήψεις που ανακύπτουν μέσω των καθημερινών αλληλεπιδράσεων και όχι μέσω επίσημων διαπραγματεύσεων ή συζητήσεων με τους προϊσταμένους τους.

Έτερη θεμελιώδης πτυχή του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η υποκειμενική και ατομική διάσταση του. Καθίσταται σαφές ότι δεν συνιστά μια κοινή ή τυποποιημένη συμφωνία, αλλά μια που διαμορφώνεται από τις μοναδικές εμπειρίες, ερμηνείες και αντιλήψεις έκαστου ατόμου. Η Rousseau (1989) συνέβαλε καθοριστικά στη διαπίστωση ότι τα ψυχολογικά συμβόλαια εντοπίζονται σε ατομικό επίπεδο, διαφέροντας από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, ακόμα και όταν απασχολούνται στην ίδια εργασιακή θέση, με βάση τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τις υποσχέσεις που δίνονται και τις υποχρεώσεις που συνεπάγονται στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Επιπροσθέτως, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι επίσης εγγενώς αμοιβαίο, καθώς αντανακλά μια αμφίδρομη κατανόηση της εργασιακής σχέσης, όπου κάθε μέρος συνεισφέρει κάτι φερόμενο αξίας και, κατά συνέπεια, λαμβάνει κάτι σε αντάλλαγμα. Το αντιληπτό αντάλλαγμα για τα συμβαλλόμενα μέρη διαφέρει εξ ολοκλήρου.

Ειδικότερα, οι Herriot και Manning (1997) εκπόνησαν έρευνα επί του φαινομένου του ψυχολογικού συμβολαίου σε 184 εργοδότες και 184 εργαζόμενους, εφαρμόζοντας, αφενός, την ποιοτική μέθοδο ανάλυσης, ήτοι την τεχνική των κρίσιμων περιστατικών (Critical Incident Technique), η οποία χρησιμοποιείται για τη συλλογή και ανάλυση συγκεκριμένων και αξιόλογων ανθρώπινων συμπεριφορών που συνεισφέρουν στην επιτυχία ή αποτυχία μιας κατάστασης, και, αφετέρου, τη μέθοδο της στρωματοποιημένης αναλογικής δειγματοληψίας (Stratified proportional sampling), η οποία είναι μία μέθοδος δειγματοληψίας κατά την οποία ο πληθυσμός χωρίζεται σε ομοιογενείς υποομάδες (στρώματα), και στη συνέχεια λαμβάνεται δείγμα αναλογικά με το μέγεθος κάθε στρώματος στον συνολικό πληθυσμό. Σε αυτή την περίπτωση, διαπιστώθηκε ότι υπήρχαν δώδεκα ευθύνες που αποδίδονταν στους εργοδότες, οι οποίες περιελάμβαναν: 1) εκπαίδευση, 2) δικαιοσύνη, 3) φροντίδα, 4) διαπραγμάτευση, 5) εμπιστοσύνη, 6) καλοσύνη, 7) κατανόηση, 8) ασφάλεια, 9) επιμονή, 10) αμοιβή, 11) πρόνοια και 12) σταθερή εργασία. Αντίστοιχα, από την πλευρά των εργαζομένων εντοπίστηκαν επτά ευθύνες, οι οποίες είναι οι εξής: 1) ακρίβεια, 2) σκληρή εργασία, 3) ειλικρίνεια, 4) αφοσίωση, 5) προστασία των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, 6) επίδειξη οργανωτικής εικόνας και 7) αλληλοβοήθεια. Όσον αφορά την οργανωτική υποχρέωση, παρατηρήθηκαν διαφορές μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων σε έξι σημεία: ασφάλεια, κατανόηση, ευημερία, ευγένεια, αμοιβή και σταθερότητα. Οι εργαζόμενοι εστιάζουν κυρίως στην ασφάλεια, την κατανόηση, την ευημερία, την ευγένεια, την αμοιβή και τη σταθερότητα, ενώ οι εργοδότες δίνουν έμφαση κυρίως στην ευγένεια, την κατανόηση και την ευημερία. Αναφορικά με την ευθύνη των εργαζομένων, διαπιστώνονται επίσης διαφορές στις αντιλήψεις των δύο πλευρών. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι εστιάζουν στην προστασία των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας και στην επίδειξη οργανωτικής εικόνας, ενώ οι εργοδότες τονίζουν περισσότερο την αφοσίωση.

3.3 Τύποι Ψυχολογικού Συμβολαίου

Ακόμα και πριν την καθοριστική συμμετοχή της Rousseau στην κατανόηση του

φαινομένου του ψυχολογικού συμβολαίου, οι Dunahee and Wangler (1974), ήδη στο άρθρο τους με τίτλο *“The psychological contract: A conceptual structure for management/employee relations”* πρότειναν ένα εννοιολογικό πλαίσιο, που αναδεικνύει τις αμοιβαίες προσδοκίες και υποχρεώσεις, υποδηλώνοντας ότι η κατανόηση αυτών των άγραφων συμφωνιών μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση των οργανωτικών σχέσεων και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ειδικότερα, άνοιξαν το πεδίο αναλύοντας τη διαδικασία και τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου. Ο πρώτος παράγοντας αφορά τη φάση της διαπραγμάτευσης πριν από τη σύναψη της εργασιακής σχέσης, όπου τίθενται τα θεμέλια του ψυχολογικού συμβολαίου. Ο δεύτερος σχετίζεται με τον επαναπροσδιορισμό του συμβολαίου κατά την εξέλιξη της σχέσης εργοδότη-εργαζομένου. Τρίτος καθοριστικός παράγοντας είναι η διατήρηση του αισθήματος δικαιοσύνης και της δυναμικής ισορροπίας στη μεταξύ τους σχέση. Οποιαδήποτε αλλαγή στην υποβόσκουσα νοητική ζυγαριά, ήτοι οπότεν διαπιστωθεί ότι το συμβόλαιο θεωρηθεί άδικο, το ως άνω ενεργοποιεί τη μονομερή δράση των μερών με τέτοιο τρόπο, ώστε να επανέλθει η ισορροπία, διατηρώντας με αυτό τον τρόπο την αίσθηση του δικαίου. Στην περίπτωση που δεν δύναται να επέλθει η ως άνω περιγραφόμενη ρύθμιση ή έστω έρθει αργοπορημένα, ένα από τα συμβαλλόμενα μέρη θα υπαναχωρήσει.

Η έρευνα της Rousseau (2003) κατέληξε στην ύπαρξη τεσσάρων σταδίων για τη διαμόρφωση του συμβολαίου, ήτοι το στάδιο προ της πρόσληψης, η πρώιμη κοινωνικοποίηση, η πρόσληψη και μεταγενέστερες εμπειρίες. Το ψυχολογικό συμβόλαιο εξελίσσεται μέσα από μια σειρά αναπτυξιακών σταδίων που αντικατοπτρίζουν την εξελισσόμενη φύση της εργασιακής σχέσης. Εν προκειμένω, το στάδιο πριν από την πρόσληψη περιλαμβάνει τη διαμόρφωση των αρχικών προσδοκιών με βάση τα κοινωνικά πρότυπα, τις προηγούμενες εμπειρίες και τις έμμεσες πηγές πληροφόρησης, όπως η φήμη του οργανισμού και η επικοινωνία με τον οργανισμό που επιδιώκει την πρόσληψη. Αυτές οι προκαταρκτικές προσδοκίες διαμορφώνονται περαιτέρω κατά τη διάρκεια του σταδίου πρόσληψης και κοινωνικοποίησης, όπου οι υποψήφιοι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε πιο άμεσες ανταλλαγές με τον οργανισμό, επιτρέποντας την αποσαφήνιση και την εξειδίκευση των αμοιβαίων υποχρεώσεων. Κατά την είσοδο στον οργανισμό, το πρώιμο στάδιο της απασχόλησης χαρακτηρίζεται από την αξιολόγηση από τον εργαζόμενο του

βαθμού στον οποίο ο εργοδότης εκπληρώνει τις σιωπηρές και ρητές υποσχέσεις που δόθηκαν κατά την πρόσληψη. Καθώς η σχέση απασχόλησης σταθεροποιείται, εισέρχεται στο στάδιο της ωριμότητας, κατά το οποίο το ψυχολογικό συμβόλαιο επαναδιαπραγματεύεται συνεχώς και προσαρμόζεται ως απάντηση στους μεταβαλλόμενους ρόλους, την οργανωτική δυναμική και την ατομική ανάπτυξη. Σε περιπτώσεις όπου υπάρχει αντιληπτή παραβίαση ή παραβίαση του συμβολαίου, επί παραδείγματι όταν το ένα μέρος πιστεύει ότι το άλλο δεν τήρησε τις υποχρεώσεις του, δύναται να υπάρξουν σημαντικές επιπτώσεις στην εμπιστοσύνη, τη δέσμευση και τη διατήρηση του, ότε μπορεί να αναληφθούν προσπάθειες αποκατάστασης της ισορροπίας και αποκατάστασης της ακεραιότητας της σχέσης.

Επακόλουθο της καταγραφής της διαμόρφωσης του ψυχολογικού συμβολαίου αποτελεί η τυπολογία αυτού. Αρχικά, είχαν εντοπιστεί δύο βασικοί τύποι ψυχολογικών συμβολαίων: το συναλλακτικό και το σχεσιακό. Στη μεταγενέστερη βιβλιογραφία της Rousseau, το πλαίσιο αυτό εμπλουτίστηκε με την προσθήκη δύο ακόμη τύπων: του ισορροπημένου και του μεταβατικού συμβολαίου, προσφέροντας μια πιο σύνθετη και δυναμική κατανόηση της φύσης και της εξέλιξης των προσδοκιών στον εργασιακό χώρο.

1. Το Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Relational Contract):

Το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο αντιπροσωπεύει μια μακροπρόθεσμη, κοινωνικο-συναισθηματική κατανόηση μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη, δίνοντας έμφαση στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, την αφοσίωση, την ασφάλεια της εργασίας και την υποστήριξη πέρα από τα τυπικά εργασιακά καθήκοντα. Σε αντίθεση με τα συναλλακτικά συμβόλαια που επικεντρώνονται σε βραχυπρόθεσμες, συγκεκριμένες ανταλλαγές, όπως η αμοιβή για την απόδοση, τα σχεσιακά συμβόλαια περιλαμβάνουν υποχρεώσεις ανοικτού τύπου που εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου (Rousseau, 1989; Rousseau, 1995). Αυτά τα συμβόλαια απαντώνται συνήθως σε σταθερά εργασιακά περιβάλλοντα ή κουλτούρες που εκτιμούν τον κολεκτιβισμό και τη μακροχρόνια απασχόληση. Οι εργαζόμενοι που λειτουργούν βάσει ενός σχεσιακού ψυχολογικού συμβολαίου συχνά αναμένουν συνεχείς ευκαιρίες ανάπτυξης, την επίδειξη φροντίδας από τον οργανισμό προς αυτούς κατά τη διάρκεια προσωπικών προκλήσεων και μια αίσθηση του ανήκειν. Παρόλο που

τέτοιου είδους συμβόλαια μπορούν να προωθήσουν την αυξημένη δέσμευση, τη μείωση του κύκλου εργασιών και τη συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη, ενέχουν επίσης τον κίνδυνο απογοήτευσης, στην περίπτωση που διαπιστωθεί ότι οι δημιουργηθείσες προσδοκίες δεν ικανοποιηθούν (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Οι Millward και Brewerton (2000) υπογραμμίζουν περαιτέρω ότι τα σχεσιακά συμβόλαια αποκτούν ιδιαίτερη σημασία καθώς οι οργανισμοί προσπαθούν να αποκαταστήσουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον εξελισσόμενο εργασιακό χώρο του 21ου αιώνα.

2. Το Συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Transactional Contract):

Το συναλλακτικό ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρεται σε μια βραχυπρόθεσμη, οικονομικά εστιασμένη συμφωνία μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη, δίνοντας έμφαση σε σαφώς καθορισμένα, μετρήσιμα αποτελέσματα με περιορισμένη συναισθηματική εμπλοκή. Αυτός ο τύπος σύμβασης περιλαμβάνει συνήθως συγκεκριμένες υποχρεώσεις, όπως αμοιβή για απόδοση, χωρίς προσδοκίες μακροπρόθεσμης δέσμευσης ή εξέλιξης της σταδιοδρομίας. Συνήθως συναντάται ε καθεστώςτα ελεύθερης, προσωρινής ή συμβασιακής εργασίας, όπου η σχέση είναι σε μεγάλο βαθμό εργαλειακή και επικεντρώνεται στενά στην ολοκλήρωση των καθηκόντων. Η Rousseau (1995) ορίζει τα συναλλακτικά συμβόλαια ως συμβόλαια που βασίζονται σε ρητές χρηματικές ανταλλαγές και περιορισμένη οργανωτική συμμετοχή, ενώ οι Rousseau και McLean Parks (1993) τονίζουν περαιτέρω ότι τα συμβόλαια αυτά χαρακτηρίζονται από στενά καθορισμένους, χρηματικούς όρους απόδοσης και χαμηλή αμοιβαία επένδυση. Σε αντίθεση με τα σχεσιακά συμβόλαια, τα οποία περιλαμβάνουν αφοσίωση, εμπιστοσύνη και μακροπρόθεσμη ανάπτυξη, τα συναλλακτικά συμβόλαια είναι πιο άκαμπτα και ωφελιμιστικά στη φύση τους.

3. Το Ισορροπημένο Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Balanced Contract):

Το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μια διαφοροποιημένη και εξελισσόμενη μορφή της σχέσης εργοδότη-εργαζομένου που συνδυάζει τον συγκεκριμένο, βασισμένο στην απόδοση χαρακτήρα των συναλλακτικών συμβολαίων με τις μακροπρόθεσμες, βασισμένες στην εμπιστοσύνη δεσμεύσεις που συναντώνται στα σχεσιακά συμβόλαια. Αυτός ο τύπος

σύμβασης έχει τις ρίζες του στην αμοιβαία επένδυση, όπου αμοιβαία ο οργανισμός και ο εργαζόμενος συμβάλλουν στη σχέση και επωφελούνται από αυτήν. Οι εργοδότες προσφέρουν δίκαιες και μετρήσιμες ανταμοιβές που συνδέονται με την απόδοση, όπως μπόνους ή προαγωγές, καθώς και υποστήριξη για την ανάπτυξη, την κατάρτιση και τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που ωφελούν τον εργαζόμενο μακροπρόθεσμα. Σε αντάλλαγμα, οι εργαζόμενοι αναμένεται να επιδείξουν ευελιξία, δέσμευση και προθυμία να αναπτυχθούν μαζί με τον οργανισμό. Η Rousseau (2000) περιγράφει τα ισορροπημένα ψυχολογικά συμβόλαια ως συμβόλαια που περιέχουν δυναμικούς όρους απόδοσης, ανοιχτά χρονοδιαγράμματα και κοινή μέριμνα τόσο για τους οργανωτικούς στόχους όσο και για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Αυτά τα συμβόλαια είναι ιδιαίτερα σημαντικά στις σημερινές οικονομίες που βασίζονται στη γνώση και την καινοτομία, όπου η προσαρμοστικότητα και η συνεχής μάθηση είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία. Σύμφωνα με τους Rousseau και Schalk (2000), οι ισορροπημένες συμβάσεις προωθούν μια αμοιβαία σχέση στην οποία και τα δύο μέρη επενδύουν στην επιτυχία του άλλου, δημιουργώντας μια βιώσιμη και ανθεκτική σχέση απασχόλησης. Αυτό το καθεστώς μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις στο ηθικό, την απόδοση και τη διατήρηση των εργαζομένων, γεγονός που καθιστά ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να διαχειρίζονται τις μεταβάσεις με περίσκεψη και να επικοινωνούν με διαφάνεια σε περιόδους αλλαγών.

4. Το Μεταβατικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Transitional Contract):

Το μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο αντιπροσωπεύει μια ιδιάζουσα και συχνά αποσταθεροποιητική κατάσταση στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης, η οποία χαρακτηρίζεται από ασάφεια και έλλειψη σαφών αμοιβαίων υποχρεώσεων μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Εν αντιθέσει με τα συναλλακτικά ή τα σχεσιακά ψυχολογικά συμβόλαια, τα οποία περιλαμβάνουν σαφείς προσδοκίες, τα μεταβατικά συμβόλαια προκύπτουν σε περιόδους οργανωτικής ροής, όπως συγχωνεύσεις, απολύσεις, αναδιάρθρωση, αλλαγή ηγεσίας ή τεχνολογικές αλλαγές. Σε αυτό το πλαίσιο, οι εργαζόμενοι συχνά αισθάνονται ότι οι άγραφοι κανόνες της εργασιακής σχέσης έχουν παραβιαστεί, παύσει ή δεν ισχύουν πλέον, οδηγώντας σε σύγχυση, μειωμένη

εμπιστοσύνη και συναισθηματική αποδέσμευση. Η Rousseau (1995) ορίζει το μεταβατικό συμβόλαιο ως μια ψυχολογική κατάσταση και όχι ως μια επίσημη συμφωνία, που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και μειωμένη προβλεψιμότητα σχετικά με την εξέλιξη της εργασιακής σχέσης. Οι εργαζόμενοι δύνανται να βιώσουν μια διακοπή της επικοινωνίας, αδύναμη οργανωτική υποστήριξη και μειωμένη αίσθηση εργασιακής ασφάλειας ή σκοπού. Αυτό κάνει πιθανότερο να αποσυρθούν, να μειώσουν τη διακριτική τους προσπάθεια ή ακόμη και να αναζητήσουν ευκαιρίες σε άλλες επιχειρήσεις. Οι Rousseau και Schalk (2000) εξηγούν περαιτέρω ότι οι μεταβατικές συμβάσεις αντικατοπτρίζουν μια κατάσταση όπου *«τα άτομα βιώνουν αποσύνδεση από τα καθιερωμένα εργασιακά πρότυπα»*, με αποτέλεσμα την ψυχολογική καταπόνηση και έναν εύθραυστο ή επιδεινούμενο εργασιακό δεσμό. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί που υφίστανται σημαντικές αλλαγές οφείλουν να αναγνωρίζουν και να αντιμετωπίζουν τους κινδύνους που συνδέονται με τις μεταβατικές συμβάσεις, καθώς η αποτυχία μπορεί να οδηγήσει σε μακροχρόνια βλάβη του ηθικού των εργαζομένων, της εμπιστοσύνης και της οργανωτικής απόδοσης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η παρούσα έρευνα θα απασχοληθεί κυρίως με την έννοια του σχεσιακού και συναλλακτικού συμβολαίου, που μπορούν να διακριθούν ως προς το πεδίο εστίασής τους στις μακροπρόθεσμες ανταλλαγές που βασίζονται σε συναισθηματικούς και κοινωνικούς πόρους, έναντι των βραχυπρόθεσμων οικονομικών ανταλλαγών, η διερεύνηση των οποίων θα συνδυαστεί με τις έννοιες της πλάνης του χαμένου κόστους και της κατάχρησης της εξουσίας.

3.4 Ορισμοί της Διάρρηξης και Παραβίασης του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου (breach) αποτελεί μια υποκειμενική εμπειρία, κατά την οποία το άτομο αντιλαμβάνεται ότι το έτερο μέρος της σχέσης δεν έχει εκπληρώσει επαρκώς τις υποσχέσεις και τις υποχρεώσεις που είχε αναλάβει. Συσχετιζόμενη με την πεποίθηση περί διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου εντοπίζεται η παραβίαση αυτού (violation), η οποία συνοδεύεται, συνήθως, από έντονες και αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις, όπως θυμός, αγωνία και αισθήματα προδοσίας (Rousseau, 1995; Rousseau & Schalk, 2000). Ακολουθώντας

αυτές τις εννοιολογικές προσεγγίσεις, έχει διερευνηθεί ένα ευρύ φάσμα προσωπικών και οργανωτικών αποτελεσμάτων, αφενός, περί της διάρρηξης και, αφετέρου, περί της παραβίασης. Πληθώρα ερευνών έχουν επικεντρωθεί επί του θέματος και έχουν εξερευνήσει τα φαινόμενα, ενώ πολλές έχουν εστιάσει και επί της επίδρασης που έχει η παραβίαση στα παρεπόμενα ψυχολογικά συμβόλαια των εργαζομένων που επιλέγουν να παραμείνουν στον οργανισμό (Tomprou και συνεργάτες, 2015), καθώς και προτείνοντας ένα δυναμικό μοντέλο, όπου τα δομικά στοιχεία των συμβάσεων (υποσχέσεις, κίνητρα, συνεισφορές και υποχρεώσεις) μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου και διαδραματίζουν διαφορετικό ρόλο ανάλογα με τη φάση δημιουργίας, διατήρησης, επαναδιαπραγμάτευσης ή επιδιόρθωσης των συμβάσεων, όπως σχετικά έχουν διερευνήσει οι Rousseau, Hansen και Tomprou (2018).

Εν προκειμένω, η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρεται στην αντίληψη του εργαζομένου ότι ο εργοδότης του δεν έχει εκπληρώσει τις υποχρεώσεις που είχε υποσχεθεί, είτε αυτές οι υποσχέσεις ήταν ρητές είτε σιωπηρές. Η ως άνω αντίληψη είναι υποκειμενική και αντικατοπτρίζει μια ασυμφωνία μεταξύ αυτού που ο εργαζόμενος πιστεύει ότι του υποσχέθηκε και αυτού που πραγματικά του παρείχε ο οργανισμός (Turnley & Feldman, 1999a). Οι Morrison και Robinson (1997) ορίζουν τη διάρρηξη ως μια γνωστική αξιολόγηση, εμφανιζόμενη τη στιγμή που ένας εργαζόμενος συνειδητοποιεί ότι ο εργοδότης δεν έχει ανταποκριθεί στις προσδοκίες του, η οποία διαφέρει από την παραβίαση, τη συναισθηματική αντίδραση που μπορεί να ακολουθήσει, όπως ο θυμός ή η προδοσία. Επιπροσθέτως, η Rousseau (1989, 1995) τονίζει περαιτέρω ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ένα ατομικό σύστημα πεποιθήσεων και η παραβίαση συμβαίνει όταν υπάρχει κατάρρευση αυτής της πεποίθησης λόγω μη εκπλήρωσης των υποχρεώσεων. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η διάρρηξη δεν απαιτεί πραγματική καταγεγραμμένη αποτυχία εκ μέρους του οργανισμού, αλλά είναι η αντίληψη του εργαζομένου για τη μη εκπλήρωση που καθορίζει την εμπειρία και τις συνέπειές του.

Υφίστανται δύο κλασικά μοντέλα διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου. Το ένα αποτελεί το μοντέλο της διαμόρφωσης της διάρρηξης ψυχολογικού συμβολαίου που κατέγραψαν οι Morrison και Robinson (1997) και το έτερο είναι το μοντέλο της ασυμφωνίας που πρότειναν οι Turnley και Feldman (1999a). Οι πρώτοι θεώρησαν ότι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να βιώσουν τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου, μέχρι να ολοκληρωθεί το πέρασμα από τα κάτωθι τρία στάδια: την

υπόσχεση που δεν εκπληρώνεται, την διάρρηξη και την παραβίαση του συμβολαίου. Έκαστο στάδιο επηρεάζεται από διαφορετική γνωστική διαδικασία, δεδομένου ότι αναγνώρισαν τη διάρρηξη και την αθέτηση/παραβίαση ως δύο, εξ ολοκλήρου, διακριτές έννοιες. Η διάρρηξη που δύναται να βιωθεί συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι διαπιστώνουν ότι ο οργανισμός δεν εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του ως προς το ψυχολογικό συμβόλαιο, ενώ η παραβίαση σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν την έντονη δυσαρέσκειά τους για το γεγονός ότι ο οργανισμός δεν εκπληρώνει τις υποχρεώσεις που έχει αναλάβει.

Το δεύτερο αναφερόμενο είναι ένα μοντέλο ασυμφωνίας που προτάθηκε από τους Turnley και Feldman (1999a) προσφέροντας περιγραφές των τριών παραγόντων που προωθούν τη διάρρηξη και την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, οι οποίοι καθιστούν την πηγή των προσδοκιών των εργαζομένων. Ειδικότερα, θεώρησαν ότι οι συμπεριφορές των εργαζομένων επηρεάζονταν από ατομικά χαρακτηριστικά, οργανωσιακές πρακτικές και τα χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας. Κατέστη σαφές προς τους ερευνητές ότι ο λόγος για τη διάρρηξη και την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου ήταν αρκετά πολύπλοκος και δεν υφίσταται καθορισμένη χρονική στιγμή, κατά την οποία οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν τα αρνητικά συναισθήματά τους, αλλά εξαρτάται από την εκάστοτε κατάσταση.

Από την άλλη, η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου ορίζεται ως η συναισθηματική και ψυχολογική αντίδραση, ως επακόλουθο της πεποίθησης της παραβιάσής του. Εντούτοις, ενώ η διάρρηξη είναι η γνωστική αναγνώριση ότι ο εργοδότης απέτυχε να εκπληρώσει τις αναμενόμενες υποχρεώσεις του, η παραβίαση αναφέρεται στις έντονες συναισθηματικές αντιδράσεις, όπως θυμός, δυσαρέσκεια, απογοήτευση ή αισθήματα προδοσίας που μπορεί να προκύψουν από την παραβίαση αυτή (Morrison & Robinson, 1997). Αντιπροσωπεύει μια βαθύτερη ψυχολογική και συναισθηματική επίδραση στον εργαζόμενο, όπως προαναφέρθηκε, πέρα από την απλή συνειδητοποίηση των ανεκπλήρωτων προσδοκιών. Η Rousseau (1989, 1995) διακρίνει επίσης την παραβίαση ως την αίσθηση της αθέτησης υποσχέσεων, η οποία δύναται να επηρεάσει σημαντικά την εμπιστοσύνη, τη δέσμευση και τη συμπεριφορά ενός εργαζομένου απέναντι στον οργανισμό. Καθίσταται σαφές ότι αυτές οι συναισθηματικές αντιδράσεις είναι ιδιαίτερα έντονες ειδικά όταν οι ανεκπλήρωτες υποχρεώσεις θεωρούνται κρίσιμες ή κεντρικές για την εργασιακή σχέση.

3.5 Πηγές Διάρρηξης/Παραβίασης του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Η διάρρηξη και η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου αποτελούν συναφείς, αλλά διακριτές έννοιες. Μία από τις βασικότερες πηγές διάρρηξης είναι η ασάφεια ή η διαφορετική αντίληψη των αμοιβαίων προσδοκιών και υποχρεώσεων μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη. Δεδομένου ότι οι όροι του ψυχολογικού συμβολαίου δεν είναι συνήθως ρητοί ή επίσημα καταγεγραμμένοι, τα δύο μέρη ενδέχεται να αποδίδουν διαφορετικό περιεχόμενο στις υποσχέσεις που έχουν διατυπωθεί ή υπονοηθεί στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης (Rousseau, 1989). Η αναντιστοιχία αυτή αυξάνει την πιθανότητα ο εργαζόμενος να θεωρήσει ότι ο οργανισμός δεν ανταποκρίθηκε στις υποχρεώσεις του.

Ιδιαίτερα σημαντική πηγή αποτελεί η μη εκπλήρωση υποσχέσεων που διαμορφώθηκαν κατά τη διαδικασία πρόσληψης ή κατά τη διάρκεια της απασχόλησης. Οι υποσχέσεις αυτές μπορεί να αφορούν την επαγγελματική εξέλιξη, αυξήσεις μισθού, εκπαιδευτικές ευκαιρίες ή σταθερότητα στη θέση εργασίας (Morrison & Robinson, 1997· Conway & Briner, 2005). Όταν παρατηρείται σημαντική απόκλιση μεταξύ των προσδοκιών του εργαζομένου και της πραγματικής συμπεριφοράς του οργανισμού, υπονομεύεται η εμπιστοσύνη που διέπει την εργασιακή σχέση.

Οι οργανωσιακές αλλαγές δύνανται, επίσης, να αποτελέσουν πηγή διάρρηξης και παραβίασης, ιδιαίτερα όταν εφαρμόζονται χωρίς διαβούλευση ή διαφάνεια. Αναδιαρθρώσεις, συγχωνεύσεις, αλλαγές στρατηγικής, περικοπές προσωπικού ή ουσιώδεις μεταβολές στους εργασιακούς ρόλους ενδέχεται να εκληφθούν ως απόκλιση από προηγούμενες δεσμεύσεις του οργανισμού. Στις περιπτώσεις αυτές, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθανθούν ότι η συνεισφορά και η αφοσίωσή τους δεν αναγνωρίζονται ή ότι οι ανάγκες τους παραμερίζονται προς όφελος της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Turnley & Feldman, 1999b).

Παράλληλα, η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή αδικία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο. Η άνιση μεταχείριση κατά την αξιολόγηση της απόδοσης, την κατανομή των ανταμοιβών, την ανάθεση ρόλων ή τη διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να ενισχύσει την αντίληψη ότι ο οργανισμός δεν τηρεί τις υποχρεώσεις του προς τον εργαζόμενο (Robinson & Morrison, 2000). Αντίστοιχα, η ανεπαρκής ή καθυστερημένη

ενημέρωση σχετικά με οργανωσιακές αποφάσεις, αλλαγές και μελλοντικές προοπτικές δημιουργεί αβεβαιότητα και ανασφάλεια, ιδιαίτερα μεταξύ εργαζομένων που έχουν επενδύσει σημαντικά στην εργασιακή σχέση (Guest & Conway, 2002).

Πηγές διάρρηξης μπορούν ακόμη να εντοπιστούν στον τρόπο διοίκησης και στο ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον. Η ελλιπής επικοινωνία, η έλλειψη αναγνώρισης, ο υπερβολικός έλεγχος, οι τοξικές συμπεριφορές και η απουσία υποστήριξης ενδέχεται να δημιουργήσουν την αντίληψη ότι ο οργανισμός δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των εργαζομένων (Robinson & Rousseau, 1994). Ειδικότερα όταν ο οργανισμός δεν ευθυγραμμίζεται με τις αξίες και τις ανάγκες των εργαζομένων, το ψυχολογικό συμβόλαιο διαρρηγνύεται (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Καθώς οι επαγγελματικές και προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων εξελίσσονται, η αδυναμία του οργανισμού να προσαρμοστεί σε αυτές (π.χ., ευελιξία, ισορροπία εργασίας - ζωής) ενδέχεται να εκληφθεί ως αδιαφορία ή εγκατάλειψη, εντείνοντας την αίσθηση της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου (Millward & Hopkins, 1998). Στο πλαίσιο αυτό, οι Srivastava και συνεργάτες (2024) υποστηρίζουν ότι συμπεριφορές καταχρηστικής εποπτείας, όπως η δημόσια ταπείνωση, η αγένεια και η άνιση μεταχείριση, μπορεί να εκληφθούν από τους εργαζομένους ως παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Η συναισθηματική αυτή εμπειρία ενδέχεται να ενεργοποιήσει πρόθεση ανταπόδοσης και να οδηγήσει σε αποκλίνουσες ή αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές.

Τέλος, η αντίληψη και η αξιολόγηση μιας ενδεχόμενης διάρρηξης επηρεάζονται από ατομικούς και συγκυριακούς παράγοντες. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως η συναισθηματική σταθερότητα, η αισιοδοξία και η ευαισθησία σε ζητήματα δικαιοσύνης, επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις ανεκπλήρωτες προσδοκίες (Raja και συνεργάτες, 2004). Παράλληλα, οι εργασιακές αξίες και οι ατομικές διαφορές κατευθύνουν την προσοχή των εργαζομένων σε εκείνες τις οργανωσιακές υποσχέσεις που συνδέονται περισσότερο με τους προσωπικούς και επαγγελματικούς τους στόχους, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνουν τις προσδοκίες τους και αξιολογούν την εργασιακή σχέση και τη συμπεριφορά του οργανισμού (De Vos και συνεργάτες, 2005).

Κατά συνέπεια, η διάρρηξη και η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου συνιστούν πολυπαραγοντικές διαδικασίες, οι οποίες προκύπτουν από την αλληλεπίδραση

οργανωσιακών πρακτικών, ασαφών ή ανεκπλήρωτων υποσχέσεων, χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος και υποκειμενικών προσδοκιών των εργαζομένων.

3.6 Συνέπειες – Αποτελέσματα της Διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Όπως αναλύθηκε, η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου δεν αποτελεί αμιγώς γνωστική, αλλά και συναισθηματική εμπειρία, που συχνά εκλαμβάνεται υποκειμενικά ως παραβίαση της εμπιστοσύνης και του αισθήματος δικαιοσύνης στην εργασιακή σχέση, άμεσα συνδεδεμένη με τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των εργαζομένων, κάτι που τις καθιστά ακόμη πιο σύνθετες και ψυχολογικά φορτισμένες (Τορα και συνεργάτες, 2022). Καθίσταται σαφές ότι πρόκειται για ένα φαινόμενο που συνδέεται στενά με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (*“Social exchange theory”*; Blau, 1964) και μπορεί να προκαλέσει βαθιές αρνητικές αντιδράσεις τόσο σε επίπεδο προσωπικών στάσεων των εργαζομένων προς τον οργανισμό, όσο και σε επίπεδο συμπεριφοράς.

Μια από τις κυριότερες συνέπειες της διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου αφορά τη μείωση της οργανωσιακής εμπιστοσύνης και δέσμευσης. Ειδικότερα, όταν οι εργαζόμενοι εκκινούν να θεωρούν ότι οι εργοδότες τους δεν τηρούν τις υποσχέσεις τους, παρατηρείται σταθερή μείωση της εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό, της οργανωσιακής ταύτισης, καθώς και της συναισθηματικής δέσμευσης (Zhao και συνεργάτες, 2007; Τορα και συνεργάτες, 2022). Ενόψει των ανωτέρω, αυτό δύναται να οδηγήσει σε αποξένωση, απογοήτευση και τη δημιουργία συναισθημάτων προδοσίας. Οι Robinson και Rousseau (1994) είχαν ήδη επισημάνει ότι μόνο και η αντίληψη για διάρρηξη του συμβολαίου υπονομεύει τις σχέσεις εμπιστοσύνης, οδηγώντας σε χαμηλότερη αφοσίωση και αυξημένη πρόθεση αποχώρησης. Οι αντιλήψεις περί δικαιοσύνης και οι ανεκπλήρωτες προσδοκίες συνδέονται με χαμηλότερη δέσμευση και υψηλότερη πρόθεση αποχώρησης, επιβεβαιώνοντας με αυτό τον τρόπο τη σημασία της προσεκτικής διαχείρισης των ψυχολογικών συμβολαίων (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005).

Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου δύναται να οδηγήσει, επίσης, σε σοβαρές συναισθηματικές επιπτώσεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εμπειρία συχνά συνοδεύεται

από συναισθήματα θυμού, αδικίας, προδοσίας και αγανάκτησης, τα οποία περιγράφονται με τον όρο παραβίαση (violation), για τις συνέπειες της οποίας θα υπάρξει περαιτέρω ανάλυση στα επόμενα κεφάλαια. Πρόκειται για έντονη συναισθηματική απόκριση που επηρεάζει τη γενικότερη ψυχολογική ευημερία του εργαζομένου (Morrison & Robinson, 1997; Τορα και συνεργάτες, 2022).

Συχνή συνέπεια της διάρρηξης συνιστά η αύξηση της πρόθεσης αποχώρησης, είτε άμεσα, είτε σε βάθος χρόνου. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι οι προσδοκίες τους έχουν προδοθεί, τείνουν να εξετάζουν σοβαρά την αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος. Παρόλο που η πραγματική αποχώρηση επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες (όπως η αγορά εργασίας), η πρόθεση αποχώρησης είναι σταθερός δείκτης της απογοήτευσης που βιώνεται (Robinson & Morrison, 2000; Τορα και συνεργάτες, 2022). Οι εργαζόμενοι που παραμένουν στην οργάνωση μετά από μια διάρρηξη ενδέχεται να βιώσουν μειωμένη δέσμευση, ενώ παράλληλα να καλλιεργήσουν μια στάση κυνισμού ή συναισθηματικής απόσυρσης (όπως το φαινόμενο σιωπηρής παραίτησης - quiet quitting). Η διάβρωση του ψυχολογικού συμβολαίου δημιουργεί τις προϋποθέσεις για μελλοντικές παραβιάσεις ή έναν κύκλο φθίνουσας δέσμευσης και απόδοσης.

Επιπροσθέτως, σημαντικό ρόλο φέρουν και οι ρυθμιστικοί παράγοντες (moderators). Για παράδειγμα, η εργασιακή εμπειρία (tenure) φαίνεται να μειώνει τις αρνητικές συνέπειες του ψυχολογικού συμβολαίου, καθώς οι παλαιότεροι και πιο έμπειροι εργαζόμενοι συχνά επιλέγουν να παραμείνουν, αξιολογώντας και συνεκτιμώντας το κόστος αποχώρησής τους. Εν αντιθέσει, όσοι βρίσκονται σε ευάλωτες ή κατώτερες στην εργασιακή πυραμίδα εργασιακές θέσεις (π.χ. προσωρινές συμβάσεις - θέσεις εργασίας κατώτερης βαθμίδας) ή νεότεροι ηλικιακά αντιδρούν εντονότερα σε διαρρήξεις (Bal και συνεργάτες, 2008; Τορα και συνεργάτες, 2022). Επιπλέον, πολιτισμικά και μακροοικονομικά στοιχεία, όπως οι εθνικές αξίες (π.χ. συλλογικότητα, απόσταση από την εξουσία, ισότητα φύλων) και δείκτες όπως η ανεργία ή ο πληθωρισμός, επηρεάζουν το πώς γίνεται αντιληπτή και επεξεργάζεται εσωτερικά από έκαστο εργαζόμενο μια διάρρηξη (Jayaweera και συνεργάτες, 2021). Παρατηρείται ότι ατομικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, η συναισθηματική νοημοσύνη και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορούν να επηρεάσουν τον βαθμό έντασης με τον οποίο βιώνεται μια παραβίαση και τον τρόπο με τον οποίο αυτή μεταφράζεται.

Συμπερασματικά, εκ της αρθρογραφίας έχει τονισθεί ότι η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου σαφώς επηρεάζει αρνητικά τη στάση, τη συμπεριφορά και τα συναισθήματα των εργαζομένων, με επιπτώσεις στην ατομική απόδοση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Αν και η σοβαρότητα αυτών των επιπτώσεων διαμορφώνεται από παράγοντες που σχετίζονται με το περιβάλλον και το άτομο, το γενικό πρότυπο των ευρημάτων υπογραμμίζει τη σημασία της διατήρησης διαφανών, δίκαιων και αμοιβαία σεβαστών εργασιακών σχέσεων.

Τα ψυχολογικά συμβόλαια έχουν μια δυναμική φύση, η οποία εξελίσσεται συνεχώς. Κατόπιν της αντιλαμβανόμενης διάρρηξης, ο εργαζόμενος δύναται να ακολουθήσει διακριτές οδούς: παραμονή και αντοχή στις συνθήκες της διάρρηξης και επανασύνδεση, σταδιακή αποδέσμευση, ή πλήρη διάλυση της σχέσης (Tomprou και συνεργάτες, 2015; Tora και συνεργάτες, 2022).

3.7 Συνέπειες – Αποτελέσματα της Παραβίασης του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν αποτελεί ένα επίσημο ή νομικά δεσμευτικό έγγραφο, αλλά ένα σύνολο προσωπικών προσδοκιών που διαμορφώνονται μέσα από την εμπειρία, την επικοινωνία και την κουλτούρα του οργανισμού, με τα οποία έρχεται σε επαφή ο εργαζόμενος. Όπως και σε κάθε σχέση που διαμορφώνεται, έτσι και στις εργασιακές σχέσεις, όταν οι προσδοκίες δεν εκπληρώνονται ή παραβιάζονται, τότε δημιουργείται το φαινόμενο της παραβίασης (violation) του ψυχολογικού συμβολαίου, το οποίο έχει σοβαρές συνέπειες για την εργασιακή συμπεριφορά και τη λειτουργία του οργανισμού συνολικά.

Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει άμεσο αντίκτυπο στον εργαζόμενο, προκαλώντας συναισθηματικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις. Πρώτα απ' όλα, διαταράσσεται η εμπιστοσύνη προς τον εργοδότη, καθώς ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι έχει αδικηθεί ή προδοθεί (Robinson & Rousseau, 1994). Αυτή η συναισθηματική απογοήτευση μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης, με αποτέλεσμα την εμφάνιση αισθημάτων αδιαφορίας, αποξένωσης ή και εχθρότητας προς τον οργανισμό (Turnley & Feldman, 1999b).

Επιπλέον, η παραβίαση του συμβολαίου συχνά προκαλεί ψυχολογική πίεση και εργασιακό άγχος, ιδιαίτερα όταν ο εργαζόμενος νιώθει ότι δίνει περισσότερα απ' όσα

λαμβάνει (Morrison & Robinson, 1997). Σε ακραίες περιπτώσεις, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε εργασιακή εξουθένωση (burnout) ή σε αυξημένες πιθανότητες παραίτησης, καθώς η εργασιακή σχέση χάνει πλέον τη συναισθηματική της βάση.

Από την πλευρά του οργανισμού, η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει εξίσου σημαντικές επιπτώσεις. Καταρχάς, παρατηρείται μείωση της οργανωσιακής δέσμευσης (organizational commitment) και μειωμένη απόδοση, καθώς οι εργαζόμενοι παύουν να επενδύουν ψυχολογικά και επαγγελματικά στους στόχους του οργανισμού (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Τα φαινόμενα παθητικής αντίστασης (π.χ. αδιαφορία, καθυστερήσεις, τυπολατρία) και αύξησης της εργασιακής σύγκρουσης είναι ιδιαίτερα συχνά σε τέτοιες περιπτώσεις. Ένα άλλο σοβαρό αποτέλεσμα είναι η αύξηση της κινητικότητας προσωπικού (employee turnover), κάτι που ενέχει σοβαρό κόστος για τον οργανισμό, τόσο σε επίπεδο ανθρώπινου κεφαλαίου όσο και σε επίπεδο οικονομικών πόρων (Guest, 2004). Επιπλέον, οι αρνητικές εμπειρίες των εργαζομένων ενδέχεται να διαρρεύσουν εκτός της εταιρείας, προκαλώντας φθορά στην εταιρική φήμη και δυσκολεύοντας την προσέλκυση νέων ταλέντων.

Έτερη έρευνα των Costa και Coyle-Shapiro (2021) αναδεικνύει την κοινωνική διάσταση των συνεπειών του ψυχολογικού συμβολαίου, υποστηρίζοντας ότι οι συνέπειές της δεν περιορίζονται στον εργαζόμενο που τη βιώνει άμεσα, αλλά επεκτείνονται και στους συναδέλφους που την παρατηρούν ή πληροφορούνται γι' αυτήν. Μέσα από ένα ενδοατομικό και διαδικαστικό πλαίσιο ανάλυσης, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η παρατήρηση της αθέτησης υποσχέσεων προς άλλους εργαζομένους μπορεί να ενεργοποιήσει αντιλήψεις αδικίας και απειλής. Οι εργαζόμενοι αξιολογούν τη συμπεριφορά του οργανισμού απέναντι στους συναδέλφους τους και, βάσει αυτής, επανεξετάζουν τη δική τους θέση και τις προσδοκίες τους από την εργασιακή σχέση.

Η διαδικασία αυτή μπορεί να προκαλέσει αρνητικά συναισθήματα, όπως θυμό, ανησυχία και απογοήτευση, και να μειώσει την εμπιστοσύνη, την οργανωσιακή δέσμευση και τη διάθεση συνεργασίας, ακόμη και όταν ο παρατηρητής δεν έχει υποστεί άμεση παραβίαση. Παράλληλα, οι έμμεσες αυτές εμπειρίες ενδέχεται να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούνται μελλοντικές υποσχέσεις, οργανωσιακές αλλαγές και συμπεριφορές των προϊσταμένων. Αυτό το φαινόμενο

αντανακλά μια μορφή κοινωνικής επαγρύπνησης, κατά την οποία οι εργαζόμενοι παρακολουθούν τη συμπεριφορά του εργοδότη απέναντι στους άλλους για να επαναξιολογήσουν τη δική τους θέση μέσα στον οργανισμό. Επομένως, η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου παρουσιάζει συσσωρευτικές και ευρύτερες κοινωνικές συνέπειες, γεγονός που καθιστά αναγκαία τη διαχείρισή της όχι μόνο σε ατομικό, αλλά και σε ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο.

Συμπερασματικά, η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου συνιστά μια σοβαρή απειλή για την υγεία της εργασιακής σχέσης. Οι επιπτώσεις της είναι πολυδιάστατες και αγγίζουν τόσο την ευημερία του εργαζομένου όσο και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού. Για την αποφυγή τέτοιων φαινομένων, είναι σημαντικό να ενισχύεται η ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία, να παρέχεται διαφάνεια στις προσδοκίες και να καλλιεργείται μια κουλτούρα σεβασμού και αξιοπιστίας.

4. ΠΛΑΝΗ ΤΟΥ ΧΑΜΕΝΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ (Sunk Cost Fallacy)

4.1 Ορισμός Πλάνης του Χαμένου Κόστους

Η μεγαλύτερη επένδυση ενός οργανισμού εντοπίζεται στη διατήρηση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί. Ενόψει τούτου έχει κριθεί ότι οι άνθρωποι είναι η κύρια συνιστώσα και το γρανάζι που κάνει τον μηχανισμό ενός οργανισμού να λειτουργεί και τυχόν έλλειψη αυτού θα οδηγούσε σε αδράνεια και αναποτελεσματικότητα (Alkalha και συνεργάτες, 2012). Επίσης, η δέσμευση θεωρείται καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία ενός οργανισμού, καθώς η σημασία της έγκειται στο γεγονός ότι συμβάλλει στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, που με τη σειρά του αυτό ενισχύει την απόδοση, την παραγωγικότητα και τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Τα τελευταία χρόνια, έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην οργανωσιακή δέσμευση, η οποία αφορά κυρίως το στάδιο της στάσης-σχέσης στην εργασιακή σχέση. Ο λόγος για τη χρήση της έννοιας της οργανωσιακής δέσμευσης είναι ότι θεωρείται μια σχετικά σταθερή στάση των εργαζομένων, ικανή να αποκαλύψει αξιόπιστες συσχετίσεις μεταξύ των στάσεων και των συμπεριφορών τους (Angle & Perry, 1981). Καθίσταται σαφές ότι η οργανωσιακή δέσμευση φέρει βαρύτητα τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Meyer και Herscovitch (2001), η δέσμευση αποτελεί μια δύναμη που καθοδηγεί τη συμπεριφορά του ατόμου σε μια πορεία δράσης σχετική με έναν στόχο. Δεν περιορίζεται απλώς σε ένα κίνητρο συμμετοχής σε μια ορισμένη ενέργεια ή σε μια θετική στάση προς τον οργανισμό· αντίθετα, λειτουργεί ως εσωτερική ώθηση που ωθεί το άτομο να ενεργεί με τρόπους που προάγουν το συμφέρον του οργανισμού. Η αρθρογραφία υποστηρίζει την ύπαρξη διαφορετικών προσεγγίσεων για τον ορισμό της οργανωσιακής δέσμευσης. Η οπτική γωνία, που αποτυπώθηκε από τον Becker (1960), πρότεινε ότι η δέσμευση δεν προκύπτει απαραίτητα από συναισθηματική προσκόλληση ή ηθική υποχρέωση, αλλά από τη συσσώρευση παράπλευρων στοιχημάτων (side-bets), ήτοι σε οτιδήποτε έχει αξία και έχει επενδύσει ο εργαζόμενος στον οργανισμό και το οποίο θα χαθεί εάν αποχωρήσει από τον οργανισμό και που συσσωρεύονται με την πάροδο του χρόνου λόγω της σύνδεσής του με έναν οργανισμό. Έτερη προσέγγιση, προσανατολίζεται από την ψυχολογική σκοπιά, αντιμετωπίζοντας την οργανωσιακή δέσμευση ως μια έννοια που αποτελείται από τρεις βασικές διαστάσεις: 1) την ταύτιση του ατόμου με τους

στόχους και τις αξίες του οργανισμού, 2) την προθυμία να καταβάλει προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και 3) την ισχυρή επιθυμία του να παραμείνει μέλος του οργανισμού. Η οργανωσιακή δέσμευση έχει, παράλληλα, οριστεί ως μια ψυχολογική κατάσταση που διαμορφώνει τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού τους και επιτρέπει στα άτομα να αποφασίσουν εάν επιθυμούν να συνεχίσουν να εργάζονται στον οργανισμό ή όχι (Hunaiti και συνεργάτες, 2009; Altinoz και συνεργάτες, 2012).

Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αφοσίωση στον οργανισμό περιλαμβάνουν τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, την ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωτική κουλτούρα. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ύπαρξη σαφών διαδρομών ανάπτυξης και εξέλιξης, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ότι έχουν κίνητρο και πίστη προς τον οργανισμό. Ομοίως, η ικανοποίηση από την εργασία—που διαμορφώνεται από παράγοντες όπως η αμοιβή, η προαγωγή, το εργασιακό περιβάλλον και η ηγεσία—ενισχύει τη δέσμευση όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι ανάγκες και οι αξίες τους ικανοποιούνται. Επιπλέον, μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα που συνάδει με τις προσωπικές αξίες των εργαζομένων προάγει την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και ένα κοινό όραμα, ενισχύοντας περαιτέρω τη δέσμευσή τους (Locke, 1976). Η κατανόηση και η ενσωμάτωση αυτών των στοιχείων βοηθά τους οργανισμούς να σχεδιάσουν αποτελεσματικές στρατηγικές για την οικοδόμηση μακροπρόθεσμης δέσμευσης και σταθερότητα.

Στο επίκεντρο της εμπειρικής έρευνας σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση εντοπίζονται δύο εργαλεία, αφενός, το ερωτηματολόγιο οργανωσιακής δέσμευσης που αναπτύχθηκε από τους Mowday και συνεργάτες (1979) και η τρισδιάστατη οργανωσιακή δέσμευση, που αναπτύχθηκε από τους Meyer και Allen (1991, 1997), το οποίο αποτελεί το ευρέως αποδεκτό εργαλείο μέτρησης και καταγράφει 3 διαστάσεις, τη συναισθηματική δέσμευση (Affective commitment), τη συνεχιζόμενη δέσμευση (Continuance commitment) και την κανονιστική δέσμευση (Normative commitment). Επί της παρούσας έρευνας θα αναλυθεί ειδικότερα η διάσταση της συναισθηματικής δέσμευσης, η οποία σχετίζεται άμεσα με την πλάνη του χαμένου κόστους.

Η συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται στη συναισθηματική σύνδεση, την ταύτιση και την ενεργή συμμετοχή του εργαζομένου στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι με

υψηλή συναισθηματική δέσμευση επιλέγουν να παραμείνουν στον οργανισμό επειδή το επιθυμούν, όχι από ανάγκη ή αίσθημα υποχρέωσης. Η δέσμευση αυτή ενισχύεται όταν οι προσωπικές αξίες του εργαζομένου ευθυγραμμίζονται με τις αξίες του οργανισμού, όταν υπάρχει θετικό και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, δίκαιη μεταχείριση, ικανοποίηση από την εργασία και αποτελεσματική ηγεσία. Η συναισθηματική δέσμευση οδηγεί σε αυξημένη απόδοση, ενίσχυση της οργανωσιακής πίστης, μείωση της πρόθεσης αποχώρησης και προώθηση θετικών συμπεριφορών, αποτελώντας έτσι την πιο επιθυμητή μορφή δέσμευσης τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Οι έρευνες δείχνουν ότι τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής δέσμευσης είναι πιο επιρρεπή στην πλάνη του χαμένου κόστους. Σύμφωνα με ορισμένες έρευνες σχετικά με την οργανωτική συμπεριφορά, είναι πιο πιθανό να εντείνουν τη δέσμευσή τους σε μια αποτυχημένη πορεία δράσης, επειδή έχουν επενδύσει συναισθηματικά περισσότερο στον οργανισμό και στις προηγούμενες αποφάσεις του.

Στην έρευνα του Thaler (1980) διερευνήθηκε από οικονομική και συμπεριφορική σκοπιά η επιλογή του καταναλωτή. Εν προκειμένω, παρουσιάστηκε το διαδεδομένο δίλημμα: Ένα άτομο έχει αγοράσει ένα εισιτήριο αξίας 40 δολαρίων για έναν αγώνα μπάσκετ. Το πρόσωπο βρίσκεται να οδηγεί για πολλά μίλια μέσα από μια χιονοκαταιγίδα, μόνο και μόνο επειδή έχει καταβάλει χρήματα (πιθανώς και προσπάθεια, χρόνο, συναίσθημα κτλ) για να αποκτήσει το εισιτήριο. Ο ως άνω ερευνητής υποστήριξε ότι το παραδοσιακό οικονομικό μοντέλο της καταναλωτικής συμπεριφοράς είναι, στην ουσία, ένα μοντέλο ρομποτικών εμπειρογνομόνων. Ως εκ τούτου, δεν καταφέρνει να προβλέψει τη συμπεριφορά του μέσου καταναλωτή, εκκινώντας με αυτό τον τρόπο την έρευνα για το φαινόμενο της πλάνης του χαμένου κόστους και εισάγοντας στον όρο που χρησιμοποιούνταν εντός αμιγώς οικονομικού πλαισίου, την οπτική της συμπεριφορικής έρευνας. Επιπροσθέτως, εκπροσωπώντας την οικονομική επιστήμη, στο βιβλίο του Frank (2008, p. 9), αναφέρει ότι *«Τα μη ανακτήσιμα κόστη (...) είναι κόστη που δεν μπορούν να ανακτηθούν τη στιγμή που λαμβάνεται μια απόφαση. Το να μην τα αγνοούμε αποτελεί παγίδα στη λήψη αποφάσεων.»*, αποδίδοντας με αυτόν τον τρόπο υπερβολική βαρύτητα στα μη ανακτήσιμα κόστη, αντί να τα αγνοούν.

Ένας θεμελιώδης ορισμός που προσφέρθηκε από τους Arkes και Blumer (1985) είναι η τάση να συνεχίζεται μια προσπάθεια ή να διατίθενται επιπλέον πόροι σε αυτή, λόγω των προηγούμενων επενδύσεων και των μη ανακτήσιμων δαπανών, ακόμη και όταν οι μελλοντικές δαπάνες υπερβαίνουν τα αναμενόμενα οφέλη και η ορθολογική ανάλυση θα συνιστούσε την εγκατάλειψη της συγκεκριμένης δράσης. Πλείστη αρθρογραφία υφίσταται περί του θέματος, με κεντρική ιδέα την ύπαρξη ορισμένων παρελθοντικών ενεργειών ή δαπανών (sunk; μη ανακτήσιμων), οι οποίες περιορίζουν την λήψη απόφασης στο παρόν, παρόλο που δεν επηρεάζουν την ελκυστικότητα των διαθέσιμων επιλογών.

Αξίζει να σημειωθεί η διακριτή διαφορά μεταξύ της πλάνης του χαμένου κόστους και του φαινομένου του τιμήματος της ιδιοκτησίας (*“Endowment effect”*; Kahneman και συνεργάτες, 1990). Η πλάνη του χαμένου κόστους προαπαιτεί την ύπαρξη ορισμένων πόρων που έχουν χαθεί και δεν δύνανται να ανακτηθούν εκ νέου, εν αντιθέσει, το τελευταίο εντοπίζεται όταν ένα πρόσωπο δέχεται χωρίς αντίτιμο ένα χρηματικό ποσό ή αντικείμενο και αντλούν αξία από το ίδιο το γεγονός της κτήσης αυτού, σε σύγκριση με την μικρότερη αξία που θα του προσέδιδαν, εάν δεν το κατείχαν. Με αυτή την έννοια, το φαινόμενο της πλάνης του χαμένου κόστους είναι διαφοροποιημένο, εξειδικεύοντας ότι το πρόσωπο έχει διαθέσει πόρους, πλέον μη ανακτήσιμους, για την απόκτηση τυχόν αντικειμένου. Κατά συνέπεια, έχει υποστηριχθεί ότι το φαινόμενο του τιμήματος της ιδιοκτησίας αποτελεί τμήμα της πλάνης του χαμένου κόστους.

4.2 Χαρακτηριστικά Πλάνης του Χαμένου Κόστους

Το φαινόμενο ανήκει στον τομέα της οικονομικής επιστήμης, ένα κόστος το οποίο διδάσκεται σε φοιτητές οικονομικών σπουδών και διοίκησης επιχειρήσεων να παραβλέπεται, παρόλα αυτά για τον σκοπό της παρούσας έρευνας και λαμβάνοντας ως δεδομένο τη στενή σχέση αυτού με τη γνωστική ψυχολογία, εν προκειμένω θα εξεταστεί υπό τη σφαίρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, συσχετιζόμενη με μη οικονομικά ζητήματα.

Βασικό χαρακτηριστικό της πλάνης του χαμένου κόστους και θεμελιώδης παράγοντας επηρεασμού αυτής αποτελούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά έκαστου ατόμου, καθώς το φαινόμενο δεν απασχολείται αποκλειστικά με χρηματικά ζητήματα.

Η ορθολογική λήψη αποφάσεων μπορεί να περιγραφεί ως μια διαδικασία επιλογής της καλύτερης επιλογής ή πορείας δράσης με βάση μια προσεκτική και λογική αξιολόγηση του κόστους, των οφελών και των κινδύνων που συνδέονται με κάθε πιθανή επιλογή. Εντούτοις, ο άνθρωπος δεν βασίζεται αποκλειστικά σε αυτό τον τρόπο σκέψης, καθώς ψυχολογικοί και συναισθηματικοί παράγοντες, ατομικά χαρακτηριστικά, εξωτερικοί παράγοντες παρεμβαίνουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Οι ψυχολόγοι Kahneman και Tversky (1979), στις δεκαετίες του 1970 και 1980, πραγματοποίησαν σειρά σημαντικών πειραμάτων που ανέδειξαν την ύπαρξη γνωστικών προκαταλήψεων — συστηματικών προτύπων σκέψης που συχνά οδηγούν τους ανθρώπους να αποκλίνουν από την ορθολογική λήψη αποφάσεων. Το έργο τους αποτέλεσε τη βάση για την ανάπτυξη της συμπεριφορικής οικονομικής επιστήμης, η οποία εξετάζει πώς ψυχολογικοί, συναισθηματικοί και κοινωνικοί παράγοντες επηρεάζουν τον τρόπο που οι άνθρωποι παίρνουν αποφάσεις. Υποστήριξαν την ύπαρξη αλληλεπίδρασης μεταξύ της διαμόρφωσης της απώλειας (loss framing) και της πλάνης του βυθισμένου κόστους. Συγκεκριμένα, ορισμένες μελέτες εξηγούν ότι είναι δυνατό να οριστεί το φαινόμενο του βυθισμένου κόστους ως αντανάκλαση της αύξησης της συμπεριφοράς αναζήτησης κινδύνου μετά την πραγματοποίηση ενός μη ανακτήσιμου κόστους. Ομοίως, εάν η επικίνδυνη επιλογή που ακολουθεί ένα χαμένο κόστος διαμορφώνεται με όρους απώλειας, ενδέχεται αντίθετα να παρατηρήσουμε αύξηση της αποστροφής προς τον κίνδυνο (risk aversion ή loss aversion).

Στη μελέτη του ο Staw (1976) διερευνά τους λόγους για τους οποίους τα άτομα και οι οργανισμοί συχνά συνεχίζουν να επενδύουν σε αποτυχημένα έργα ή αποφάσεις, παρά τις σαφείς ενδείξεις ότι η εγκατάλειψή τους θα ήταν πιο λογική. Αυτό το φαινόμενο, γνωστό ως κλιμάκωση της δέσμευσης (escalation of commitment), συμβαίνει επειδή οι άνθρωποι αισθάνονται υποχρεωμένοι να δικαιολογήσουν τις προηγούμενες επενδύσεις τους μεταφράζοντας αυτές σε χρόνο, χρήμα ή προσπάθεια. Ψυχολογικοί παράγοντες όπως η αυτοδικαίωση (self-justification), η επιθυμία να αποφευχθεί η παραδοχή της αποτυχίας και οι κοινωνικές πιέσεις οδηγούν σε αυτή τη συμπεριφορά. Μέσω πειραματικής του έρευνας, ο Staw (1976) απέδειξε ότι τόσο τα άτομα όσο και οι ομάδες τείνουν να αυξάνουν τη δέσμευσή τους

σε καταστάσεις που οδηγούν σε απώλεια, με αποτέλεσμα την αναποτελεσματική χρήση των πόρων και ακατάλληλες αποφάσεις. Η εργασία του τονίζει μια κοινή γνωστική προκατάληψη που οδηγεί τους ανθρώπους να συνεχίζουν να σπαταλούν πόρους σε μια ήδη αποτυχημένη επιλογή (όπως αποδίδεται με τον αγγλικό ιδιωματισμό “*To throw good money after bad*”), αντί να περιορίζουν τις απώλειές τους.

Στο άρθρο “*Mental Accounting Matters*”, ο Thaler (1999) εξετάζει τις γνωστικές διαδικασίες μέσω των οποίων τα άτομα κατηγοριοποιούν, αξιολογούν και παρακολουθούν τις χρηματοοικονομικές συναλλαγές, ένα φαινόμενο που ονομάζει νοητική λογιστική (*mental accounting*). Υποστηρίζει ότι αυτές οι διαδικασίες αποκλίνουν συστηματικά από την οικονομική αρχή της ανταλλαξιμότητας, επηρεάζοντας έτσι τη λήψη αποφάσεων με τρόπους που η παραδοσιακή οικονομική θεωρία δεν μπορεί να εξηγήσει πλήρως. Ειδικότερα, στην ως άνω έρευνα η πλάνη του χαμένου κόστους εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο της συμπεριφορικής οικονομικής και της νοητικής λογιστικής, ήτοι όταν ένα άτομο έχει ήδη επενδύσει πόρους (χρήμα, χρόνο, προσπάθεια) σε μια δραστηριότητα, τείνει να συνεχίζει αυτή τη δραστηριότητα για να μην πάνε χαμένα όσα έχουν ήδη δαπανηθεί — παρότι, από ορθολογική άποψη, τα προηγούμενα κόστη είναι μη ανακτήσιμα και δεν θα έπρεπε να επηρεάζουν την τρέχουσα απόφαση. Καθίσταται σαφές, ότι το άτομο αισθάνεται ψυχολογική πίεση να συνεχίσει τη δραστηριότητα ώστε να δικαιολογήσει την προηγούμενη δαπάνη και να κλείσει τον λογαριασμό με θετικό ισοζύγιο. Αυτή η διαδικασία οδηγεί συχνά σε κλιμάκωσης της δέσμευσης (*escalation of commitment*), δηλαδή στην επιμονή σε μη αποδοτικές ή ζημιογόνες επιλογές, παρά την ύπαρξη σαφών ενδείξεων ότι η συνέχιση δεν είναι συμφέρουσα. Με αυτό τον τρόπο, η πλάνη του χαμένου κόστους εξηγείται από τον Thaler (1999) ως αποτέλεσμα της ψυχολογικής ανάγκης για συνέπεια και της αντίστασης στο να αποδεχθεί κάποιος την απώλεια σε έναν νοητικό λογαριασμό που έχει ήδη αρνητικό πρόσημο.

Επιπρόσθετα, έχει διερευνηθεί πως η ηλικία έχει επηρεάσει την τάση των ανθρώπων να λαμβάνουν αποφάσεις, στο πλαίσιο του υπό εξέταση φαινομένου. Οι Tait, Kirp και Miller (2019) εξετάζουν αν η ηλικία παίζει ρόλο στο πόσο συχνά οι άνθρωποι επιμένουν σε αποτυχημένες επιλογές λόγω προηγούμενων επενδύσεων. Η ως άνω έρευνα κατέληξε ότι ηλικία δεν αποτελεί ισχυρό παράγοντα πρόβλεψης για την

εμφάνιση της πλάνης του χαμένου κόστους, καθώς νεότεροι και μεγαλύτεροι ενήλικες παρουσίασαν παρόμοια συμπεριφορά. Διαπιστώθηκε, επίσης, ότι το είδος του κόστους παίζει σημαντικό ρόλο: η πλάνη ήταν πιο έντονη όταν το χαμένο κόστος αφορούσε χρήματα, λιγότερο έντονη όταν αφορούσε χρόνο και ακόμη ασθενέστερη όταν αφορούσε προσπάθεια. Επιπλέον, η αποφυγή απώλειας (loss aversion) συσχετίστηκε ελαφρώς αρνητικά με την πλάνη, καθώς άτομα με υψηλότερα επίπεδα αποφυγής απώλειας ήταν λιγότερο πιθανό να επιμείνουν σε μια απόφαση μόνο λόγω των προηγούμενων επενδύσεων. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι η πλάνη του χαμένου κόστους σχετίζεται περισσότερο με τη φύση του κόστους και με ατομικές ψυχολογικές διαφορές, παρά με την ηλικία.

Η επιμονή στον καταλογισμό και αναγνώριση των μη ανακτήσιμων δαπανών δύναται να εξηγηθεί μέσω τεσσάρων αλληλένδετων παραγόντων (Falchetta, 2015). Αρχικά, η θεωρία της προοπτικής (Kahneman & Tversky, 1979) επιχειρεί να εξηγήσει γιατί οι άνθρωποι συχνά συνεχίζουν να επενδύουν σε ζημιογόνες καταστάσεις, καθώς η επιθυμία να αποφευχθεί η βεβαιωμένη απώλεια δύναται να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ανάληψη ρίσκου, ακόμη και όταν η λογική υπαγορεύει τη διακοπή. Δεύτερον, η σπανιότητα των πόρων, όπως τα χρήματα και ο χρόνος, περιορίζει το φάσμα των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων. Μόλις οι πόροι επενδυθούν σε ένα έργο, η μειωμένη ικανότητα επένδυσης σε έτερη δραστηριότητα, μπορεί να κάνει τη συνέχιση να φαίνεται λογική. Τρίτον, η υπόθεση της δημιουργικής προσπάθειας υποστηρίζει ότι τα έργα που περιλαμβάνουν μοναδικές, μη αναπαραγώγιμες πνευματικές ή καλλιτεχνικές συνεισφορές εμπνέουν ισχυρότερη δέσμευση από εκείνα που εξαρτώνται από την τύχη, καθώς τέτοιοι πόροι δεν μπορούν να αντικατασταθούν εύκολα. Τέλος, η φήμη και η ευθύνη διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο: οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορεί να επιμένουν σε αποτυχημένες επιχειρήσεις για να αποφύγουν την παραδοχή λαθών, να διαφυλάξουν την κοινωνική τους αξιοπιστία και επειδή οι προηγούμενες δεσμεύσεις μπορούν να σηματοδοτήσουν αξιοπιστία και να ενθαρρύνουν τη μελλοντική συνεργασία.

4.3 Συνέπειες – Αποτελέσματα της Πλάνης του Χαμένου Κόστους

Από την επισκόπηση των ανωτέρω γίνεται αντιληπτό ότι η διαδικασία λήψης απόφασης έκαστου ατόμου είναι υπόλογη και επηρεάζεται συχνά από ψυχολογικούς και συμπεριφορικούς παράγοντες, καθώς όπως προαναφέρθηκε η ορθολογική

σκέψη μπορεί να καταλήγει στην πιο λογική και αποτελεσματική απόφαση, πλην όμως δεν ακολουθείται πάντα, εξαιτίας των προαναφερόμενων παραγόντων. Ένας από τους πιο συνηθισμένους τέτοιου είδους παράγοντες είναι η πλάνη του χαμένου κόστους, κατά την οποία τα άτομα συνεχίζουν να επενδύουν χρόνο, χρήμα ή προσπάθεια σε έργα και δραστηριότητες που έχουν ήδη αποδειχθεί μη αποδοτικά. Σε αυτό το σημείο θα καταγραφούν οι κυριότερες συνέπειες και αποτελέσματα αυτής της πλάνης.

Η πλάνη του χαμένου κόστους (*sunk cost fallacy*) επιφέρει σημαντικές συνέπειες τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο. Αρχικά, οδηγεί τα άτομα και τους οργανισμούς σε επιμονή σε μη αποδοτικές ή ζημιογόνες επιλογές, συνεχίζοντας έργα, επενδύσεις ή δραστηριότητες παρά τις σαφείς ενδείξεις αποτυχίας, με αποτέλεσμα τη σπατάλη πόρων και χρόνου. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η επέκταση επενδύσεων σε έργα που υπερβαίνουν τον προϋπολογισμό και καθυστερούν χωρίς προοπτική κέρδους, όπως έχει ερευνηθεί από την αρθρογραφία του Staw (1976,1981). Ειδικότερα, αναφέρει ότι η επιμονή σε τέτοιου είδους δραστηριότητες εξηγείται από την υπόθεση περί μεγιστοποίησης του κέρδους, είτε μέσω της επανεκτίμησης των απρόβλεπτων αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τη σχέση μεταξύ ενέργειας και αποτελέσματος, σε συνέχεια αρνητικών συνεπειών, είτε μέσω της πλάνης του τζογαδόρου (*gambler's fallacy*), η οποία ορίζει η πιθανότητα κέρδους αυξάνεται από την προηγούμενη απώλεια. Ο Staw (1976) κρίνει ότι τα άτομα είναι πιθανό να συνεχίσουν να επενδύουν, όταν είναι ατομικά υπεύθυνοι για τις αρνητικές συνέπειες που μπορεί να προκύψουν, υποστηρίζοντας το φαινόμενο της κλιμάκωσης της δέσμευσης (*escalation of commitment*), όπου η ψυχολογική ανάγκη για αυτοδικαίωση ενισχύει τη συνέχιση λανθασμένων επιλογών, παρά την εμφανή αποτυχία (Staw, 1981)

Εν συνεχεία, η εμμονή σε χαμένες δραστηριότητες δύναται να προκαλέσει απώλεια ευκαιριών (*opportunity cost*), καθώς αποτρέπει την ανακατανομή πόρων σε πιο αποδοτικές και κερδοφόρες δράσεις και όπως αναφέρθηκε στην έρευνα των Arkes και Blumer (1985), η πλάνη του χαμένου κόστους χαρακτηρίζεται ως σοβαρό σφάλμα κρίσης. Η πλάνη αυτή, σε ατομικό επίπεδο, δημιουργεί συναισθηματική και ψυχολογική επιβάρυνση, καθώς τα άτομα βιώνουν άγχος, απογοήτευση και αίσθηση

παγίδευσης λόγω της συνεχούς επένδυσης πόρων σε αποτυχημένες επιλογές (Kahneman & Tversky, 1979; Arkes & Blumer, 1985).

Πιο πρόσφατες μελέτες, όπως αυτή των Sleesman και συνεργάτες (2012), εστιάζουν στις παραμέτρους που επηρεάζουν την κλιμάκωση δέσμευσης, όπως η πίεση από την ηγεσία, η δημόσια έκθεση αποφάσεων και η υποκειμενική αίσθηση ευθύνης. Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν ότι η πλάνη του χαμένου κόστους δεν είναι μόνο ατομικό, αλλά και οργανωτικό πρόβλημα, με σημαντικές οικονομικές και ψυχολογικές συνέπειες.

Αξίζει να επισημανθεί και η έτερη άποψη όπως αναλύθηκε από τον Doody (2019), ο οποίος υποστήριξε ότι η πλάνη του χαμένου κόστους, δεν αποτελεί καθ' ολοκληρίαν και πλάνη. Εν προκειμένω, υποστηρίζει ότι υφίσταται λογική πίσω από την επιλογή να τιμήσει κανείς το χαμένο κόστος και αυτό συμβαίνει διότι επιθυμούμε να διατηρήσουμε την εύλογη άρνηση ως προς το γεγονός ότι έχουμε υποστεί διαχρονική ατυχία (diachronic misfortune). Μάλιστα, σε ορισμένες περιπτώσεις η συνέχιση μιας προσπάθειας, παρά το ήδη χαμένο κόστος, αποτελεί τον μοναδικό τρόπο για να το πετύχουμε. Η ανάγκη αυτή είναι εύλογη, καθώς η διατήρηση μιας άρνησης συμβάλλει καθοριστικά στην επιτυχή συνεργασία, η οποία με τη σειρά της είναι θεμελιώδης για την ευημερία μας ως κοινωνικά όντα.

5. Η ΚΑΤΑΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ, ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΚΑΙ Η ΠΛΑΝΗ ΧΑΜΕΝΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

Το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτέλεσε αυτούσιο θέμα έρευνας από ερευνητές, πλην όμως η κατάχρηση της εξουσίας καθυστέρησε να αναδειχθεί και να συσχετιστεί με τη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου. Οι επιπτώσεις της κατάχρησης εξουσίας στις εμπειρίες και στη διαμόρφωση της εργασιακής συμπεριφοράς και κατά συνέπεια του ψυχολογικού συμβολαίου δεν αναγνωρίστηκαν άμεσα στο περιβάλλον εταιρικής συμμόρφωσης και λογοδοσίας, πλην όμως ήρθαν ως απόρροια νομικών πιέσεων, οικονομικών σκανδάλων (π.χ. υπόθεση Enron το 2001) και κοινωνικών κινημάτων (π.χ. το Κίνημα #MeToo).

Η μετατόπιση της εστίασης από την ερμηνεία της συμπεριφοράς των εργαζομένων που έχουν αντιμετωπίσει την καταχρηστική εξουσία του προϊσταμένου τους, από μια διαφωνία μεταξύ χαρακτήρων έως την χαρτογράφηση και του φαινομένου είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επικύρωση των εργασιακών δικαιωμάτων, την απαγόρευση των διακρίσεων λόγω φύλου, φυλής ή θρησκείας, τα καταγεγραμμένα περιστατικά σεξουαλικής παρενόχλησης και εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο. Ανταποκρινόμενοι στα ως άνω φαινόμενα, οι διοικήσεις επένδυσαν στην ανάπτυξη και στελέχωση των τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ειδικότερα, στις εταιρείες τις τελευταίες δεκαετίες, ανταποκρινόμενες στις νέες εργασιακές απαιτήσεις, παρατηρείται η επένδυσή τους στην εταιρική διακυβέρνηση, αναπτύσσοντας διαδικασίες ανωνύμων καταγγελιών (whistleblowing platforms) και κώδικες δεοντολογίας και ηθικής. Η ως άνω αλλαγή τείνει να αναδείξει ότι οι οργανισμοί στοχεύουν να αποφύγουν πρακτικές τοξικής κουλτούρας, οι οποίες μεταφράζονται άμεσα σε οικονομική ζημία.

Κατά τον Φρίντριχ Νίτσε *«Αυτός που έχει έναν λόγο για να ζει, μπορεί να αντέξει σχεδόν κάθε πώς»*, όμως όταν η εργασιακή αυθαιρεσία διαρρηγνύει ανεπανόρθωτα τις προσδοκίες, το υπαρξιακό αυτό γιατί εξαφανίζεται, εκθέτοντας τον εργαζόμενο σε μη βιώσιμο περιβάλλον, πλην όμως η αβεβαιότητα που διακατέχει το εργασιακό περιβάλλον, δύναται να οδηγήσει το άτομο στην πλάνη του χαμένου κόστους, καταλήγοντας στην προσφάτως καταγεγραμμένη πρακτική επανομαζόμενη σιωπηρή παραίτηση (quiet quitting), όπου ο εργαζόμενος παραδίδει το ελάχιστο απαιτούμενο,

αποσυνδέεται συναισθηματικά και μειώνει την δημιουργικότητά του. Επί της ουσίας λειτουργεί ως ένας έσχατος μηχανισμός ψυχολογικής άμυνας. Η ως άνω παρατεταμένη αποσύνδεση, στερεύει σταδιακά την επαγγελματική του άνοδο και εξέλιξη, οδηγώντας στη στασιμότητα και στην αναχαίτιση της ανάπτυξης της καριέρας του και καταλήγοντας σε εργασιακή εξουθένωση (burnout). Οι παρουσιαζόμενες μεταβλητές αποτελούν κεντρικό σημείο της παρούσας μελέτης.

Η πλάνη του χαμένου κόστους επιλέχθηκε ως μεταβλητή της παρούσας μελέτης, καθώς δύναται να ερμηνεύσει την παραμονή των εργαζομένων σε μια δυσμενή εργασιακή σχέση, ακόμη και όταν αυτή χαρακτηρίζεται από καταχρηστικές ηγετικές συμπεριφορές. Ο χρόνος, η προσπάθεια, η συναισθηματική επένδυση και οι επαγγελματικές προσδοκίες που έχουν ήδη συνδεθεί με μια θέση εργασίας ενδέχεται να δυσχεραίνουν την απόφαση αποχώρησης, παρά τις αρνητικές συνέπειες της καταχρηστικής εποπτείας. Υπό αυτή την έννοια, η πλάνη του χαμένου κόστους εξετάζεται ως πιθανός μηχανισμός που συνδέει την καταχρηστική ηγεσία με την επιμονή σε μια επιβαρυντική εργασιακή συνθήκη, καθώς και με τη σταδιακή συναισθηματική αποστασιοποίηση και τον περιορισμό της εργασιακής συνεισφοράς. Αξίζει να σημειωθεί ότι η σύνδεση της πλάνης του χαμένου κόστους με την παραμονή σε μια δυσμενή εργασιακή συνθήκη υποστηρίζεται και από την πρόσφατη έρευνα των Willment και Newsinger (2026). Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι οι ήδη πραγματοποιηθείσες επενδύσεις χρόνου, προσπάθειας και επαγγελματικού, κοινωνικού ή συμβολικού κεφαλαίου μπορεί να αποτελέσουν σημαντικό κίνητρο παραμονής των εργαζομένων σε έναν προβληματικό εργασιακό κλάδο. Υπό αυτή την έννοια, η αποχώρηση δεν αξιολογείται αποκλειστικά βάσει των μελλοντικών ωφελειών και επιβαρύνσεων, αλλά και βάσει της αντίληψης ότι οι προηγούμενες επενδύσεις θα χαθούν ή θα απαξιωθούν.

Η βασική υπόθεση της παρούσας μελέτης είναι ότι η καταχρηστική εποπτεία υπονομεύει το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο, αποδυναμώνοντας την εμπιστοσύνη, την αμοιβαιότητα και τη μακροπρόθεσμη δέσμευση του εργαζομένου προς τον οργανισμό. Υποστηρικτικό στοιχείο αυτής της υπόθεσης αποτελούν και οι έρευνες των Sabir και συνεργάτες (2024), καθώς και του Chouhan (2026), που υποστηρίζουν ότι η καταχρηστική εποπτεία μπορεί να εκληφθεί ως αθέτηση των οργανωσιακών υποχρεώσεων, προκαλώντας διάρρηξη ή παραβίαση του

ψυχολογικού συμβολαίου. Η διαδικασία αυτή υπονομεύει την εμπιστοσύνη και την αμοιβαιότητα και μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές ή αντιπαραγωγικές εργασιακές αντιδράσεις.

6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Κέντρο έρευνας της παρούσας μελέτης αποτελεί η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η κατάχρηση εξουσίας επηρεάζει το ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων, καθώς και η σύνδεση αυτής της δυναμικής με το φαινόμενο της πλάνης του χαμένου κόστους στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος. Μέσω της ερευνητικής προσέγγισης που υιοθετήθηκε, επιδιώχθηκε να εξεταστεί κατά πόσο η καταχρηστική εξουσία κλονίζει το ψυχολογικό συμβόλαιο, αλλά και να μετρηθεί το μέγεθος της επίδρασης που ασκεί αυτή η ρήξη στην παγίδευση των υπαλλήλων στην πλάνη του χαμένου κόστους. Ως μέσο συλλογής των δεδομένων επιλέχθηκε η δημιουργία ενός προσαρμοσμένου ερωτηματολογίου, το οποίο διασφαλίζει τη συγκέντρωση και εν συνεχεία επεξεργασία των πληροφοριών. Παράλληλα, η συγκεκριμένη μέθοδος προσφέρει ευκολία σχεδιασμού και άμεσης προσβασιμότητας από τους συμμετέχοντες, ενώ η σαφήνεια και η απλότητα του διευκολύνουν τη μέγιστη δυνατή ανταπόκριση, εγγυώντας την πλήρη ανωνυμία τους για το αδιάβλητο της διαδικασίας και προσφοράς αντικειμενικών δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω της Google Forms και διανεμήθηκε με την αποστολή ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (e-mail), μέσω υπερσυνδέσμου της πλατφόρμας, σε απασχολούμενους του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα. Τέλος, η στατιστική ανάλυση και η αξιολόγηση των δεδομένων υλοποιήθηκαν με τη χρήση του λογισμικού JASP (έκδοση 97.1).

6.1 Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο περιέχει πέντε ενότητες, όπου στην πρώτη ενότητα έκαστος ερωτηθείς είχε τη δυνατότητα να επιβεβαιώσει ή όχι την επιθυμία του να συναινέσει στη συμμετοχή στην έρευνα, μέσω κλειστής ερώτησης τύπου “Ναι” ή “Όχι”. Παρέχοντας την απάντηση “Ναι” εξασφαλιζόταν η αποδοχή του, ότι μπορούσε να προχωρήσει στην επόμενη ενότητα και τις επιμέρους ερωτήσεις του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα 10.2 Ερωτηματολόγιο).

Η δεύτερη ενότητα επικεντρώθηκε σε ερωτήσεις για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και δη φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας, έτη απασχόλησης στον οργανισμό που εργάζονται και θέση στην ιεραρχία επί του οργανισμού. Ακολούθως, η τρίτη ενότητα αφορούσε στη θέση των ερωτηθέντων ως προς τον προϊστάμενο/εργοδότη τους, όπου κλήθηκαν να απαντήσουν σε 15

ερωτήσεις και ως προς τη σχέση με τον εργοδότη/οργανισμό, απαντώντας σε 17 ερωτήσεις. Στις δύο ως άνω ενότητες, οι απαντήσεις κατατάσσονταν από το 1 έως το 5, όπου το 1 αντιστοιχούσε σε “Διαφωνώ Απόλυτα” και το 5 σε “Συμφωνώ απόλυτα”, σύμφωνα με την πενταβάθμια κλίμακα Likert. Στην τελευταία και πέμπτη ενότητα οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να προσφέρουν τη στάση τους ως προς 13 σενάρια, απαντώντας σε 5-βάθμια γραμμική αριθμητική κλίμακα με διπολικά άκρα, η οποία επέτρεπε την στάθμιση των προτιμήσεών τους ως προς έκαστο σενάριο.

6.2 Κλίμακες Μέτρησης

6.2.1 Κλίμακα Κατάχρησης Εξουσίας

Η παρουσία και η ένταση της κατάχρησης εξουσίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, μετρήθηκε με βάση την κλίμακα Καταχρηστικής Εποπτείας του Terper (2000) “*Consequences of Abusive Supervision*”. Δια της παρούσας κλίμακας ο Terper αντλώντας από την θεωρία της δικαιοσύνης, εξέτασε τις συνέπειες της καταχρηστικής εποπτικής συμπεριφοράς, με τη δημιουργία ενός μοντέλου με δεκαπέντε (15) παράγοντες.

Ορισμένα από τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται στην κλίμακα έχουν ως εξής: Ο προϊστάμενος/εργοδότης μου: “Με γελοιοποιεί”, “Μου αναφέρει ότι οι σκέψεις ή τα συναισθήματά μου είναι ανόητα”, “Με μειώνει μπροστά σε άλλους”, “Μου υπενθυμίζει λάθη και αποτυχίες του παρελθόντος μου”, “Με κατηγορεί για να μην ντροπιαστεί ο ίδιος”. Οι απαντήσεις μετρώνται μέσω 5-βάθμιας κλίμακας Likert, η οποία χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της συχνότητας της συμφωνίας του εργαζόμενου με τις δηλώσεις, επιλέγοντας από το 1 = ποτέ, έως το 5 = πολύ συχνά. Ο δείκτης Cronbach’s alpha στην κλίμακα της καταχρηστικής εποπτείας ισούται με .9427 καθιστώντας την πλήρως αξιόπιστη.

Πίνακας 6.2.1 Αποτελέσματα Ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Καταχρηστικής Εποπτείας

Abusive Supervision	
<i>Estimate</i>	<i>Cronbach’s α</i>
<i>Point Estimate</i>	0.9427
<i>95% CI lower bound</i>	0.9268

6.2.2 Κλίμακα Ψυχολογικού Συμβολαίου

Προκειμένου να εξεταστεί και αναλυθεί η παρουσία και βαθμός της σχέσης μεταξύ του εργαζόμενου και του εργοδότη, καθώς και το είδος ψυχολογικού συμβολαίου που δημιουργείται στους πρώτους, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα που καταγράφεται στην έρευνα των Raja, Johns και Ntalianis (2004). Η κλίμακα που δημιουργήθηκε από τους ανωτέρω αναλυτές, ακολουθεί και βασίζεται στην κλίμακα του Ψυχολογικού Συμβολαίου των Millward και Hopkins (1998), αποτελούμενη από τριάντα μια ερωτήσεις. Κατόπιν παρατήρησης της παραγοντικής ανάλυσης, οι ερευνητές κατέληξαν στη διατήρηση δέκαοκτώ ερωτημάτων που παρουσιάζουν σταθερή συμπεριφορά και στοιχεία που παρουσιάζονται σε αμφότερες έρευνες. Ειδικότερα, η κλίμακα των 18 στοιχείων, η οποία χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας, εφάρμοσε εννέα στοιχεία για το συναλλακτικό συμβόλαιο και εννέα στοιχεία για το σχεσιακό συμβόλαιο.

Ορισμένα από τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται στην κλίμακα έχουν ως εξής: *“Για μένα το να δουλεύω για αυτή την επιχείρηση είναι σαν να αποτελώ μέλος μιας οικογένειας”, “Η επιχείρηση προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης/επιβραβεύει όσους καταβάλουν σημαντική προσπάθεια και δουλεύουν σκληρά”, “Έχω κίνητρο να συνεισφέρω 100% σε αυτή την εταιρία ως αντάλλαγμα για μελλοντικά εργασιακά προνόμια”, “Η πορεία της καριέρας μου στην επιχείρηση είναι ξεκάθαρα και λεπτομερώς προδιαγεγραμμένη”, “Είναι σημαντικό να μπορεί κάποιος να είναι ευέλικτος και να απασχολείται με ακανόνιστο ωράριο (π.χ. βράδυ ή σαββατοκύριακα), εάν χρειαστεί”, “Η δέσμευση μου σε αυτή την επιχείρηση καθορίζεται από τη σύμβασή μου”, “Δεν ταυτίζομαι με τους στόχους της επιχείρησης”, “Η αφοσίωσή μου στην επιχείρηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με την σύμβασή μου”.* Στην ως άνω κλίμακα οι απαντήσεις κατατάσσονταν βάσει 5 βάθμιας κλίμακας Likert, που το 1 αντιστοιχούσε σε *“Διαφωνώ Απόλυτα”* και το 5 σε *“Συμφωνώ απόλυτα”*.

Για την εξέταση της εγκυρότητας της έρευνας των Raja και συνεργάτες (2004), αυτή ελέγχθηκε με την αντιστοίχως καθιερωμένη και έγκυρη κλίμακα της Rousseau (2000). Πέραν τούτου, όπως παρουσιάζεται και κάτωθι, η χρησιμοποιούμενη κλίμακα

φέρει ιδιαίτερα υψηλό δείκτη αξιοπιστίας για αμφότερες τις διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου, όπου Cronbach's alpha = .9259 για το σχεσιακό συμβόλαιο (relational) και Cronbach's alpha = .7518 για το συναλλακτικό συμβόλαιο (transactional). Προτιμήθηκε η συγκεκριμένη κλίμακα εξαιτίας της συνοπτικής της δομής και της συνάφειας με τα ερευνητικά ζητούμενα της παρούσας εργασίας.

Πίνακας 6.2.2.1 Αποτελέσματα Ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Σχεσιακού Ψυχολογικού Συμβολαίου

Relational Psychological Contract	
<i>Estimate</i>	<i>Cronbach's α</i>
<i>Point Estimate</i>	0.9259
<i>95% CI lower bound</i>	0.9092
<i>95% CI upper bound</i>	0.9426

Πίνακας 6.2.2.2 Αποτελέσματα Ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Συναλλακτικού Ψυχολογικού Συμβολαίου

Transactional Psychological Contract	
<i>Estimate</i>	<i>Cronbach's α</i>
<i>Point Estimate</i>	0.7518
<i>95% CI lower bound</i>	0.7030
<i>95% CI upper bound</i>	0.8006

6.2.3 Κλίμακα Πλάνης του Χαμένου Κόστους

Προκειμένου να καταγραφεί και μετρηθεί η παρουσία και επίδραση της πλάνης του χαμένου κόστους των εργαζομένων επί της εργασιακής τους εμπειρίας, δημιουργήθηκαν, αποκλειστικά για τον σκοπό της παρούσης έρευνας, δεκατρία ειδικά προσαρμοσμένα σενάρια που αντικατοπτρίζουν το χρονικό και συναισθηματικό χαμένο κόστος στο πλαίσιο εργασιακών συνθηκών, τα οποία προσομοιώνουν αποφάσεις που καλούνται οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίσουν.

Ακολουθώντας, κάτωθι αποτυπώνονται ενδεικτικά ορισμένα σενάρια που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα του φαινομένου (βλ. Παράρτημα 10.3 για το σύνολο των σεναρίων), τα οποία έχουν ως εξής: “Αποτελείτε μέρος μιας ομάδας σε ένα έργο που δεν αποδίδει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Εσείς και τα λοιπά μέλη της ομάδας, αντί να επανεξετάσετε την προσέγγιση, συνεχίζετε να επενδύετε την ενέργειά σας σε μη παραγωγικές συναντήσεις και συζητήσεις, φοβούμενοι ότι η παραδοχή των ελλείψεων του έργου θα σήμαινε την αναγνώριση του συλλογικού χρόνου που έχει ήδη δαπανηθεί;”, “Εμπλέκεστε σε μια σχέση καθοδήγησης (mentoring) που, με την πάροδο του χρόνου, αποδεικνύεται μη παραγωγική ή ακόμη και επιζήμια. Παρά την αναγνώριση της αναντιστοιχίας και αντί να αναζητήσετε μια πιο ωφέλιμη mentoring σχέση, συνεχίζετε, διστάζοντας να παραδεχτείτε ότι ο χρόνος που επενδύσατε στην τρέχουσα σχέση δεν απέφερε την αναμενόμενη ανάπτυξη;”, “Βρίσκεστε σε ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον, αλλά διστάζετε να αναζητήσετε εναλλακτικές ευκαιρίες. Εκλογικεύετε την παραμονή σας, θεωρώντας ότι η αποχώρηση θα σήμαινε ότι ο χρόνος που επενδύθηκε στην οικοδόμηση σχέσεων εντός της ομάδας και η πορεία σας για προαγωγή ήταν χάσιμο χρόνου;”.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας της κλίμακας σεναρίων, η οποία σχεδιάστηκε για τη μέτρηση του φαινομένου του χαμένου κόστους, υπολογίστηκε ο δείκτης Cronbach's alpha μέσω του στατιστικού λογισμικού JASP. Ο δείκτης ανήλθε σε Cronbach's alpha = .8021. Η τιμή αυτή υποδηλώνει ότι τα επιμέρους σενάρια παρουσιάζουν καλή εσωτερική συνέπεια και σταθερότητα, μετρώντας με ακρίβεια την ίδια εννοιολογική κατασκευή.

Πίνακας 6.2.3 Αποτελέσματα Ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας της Πλάνης του Χαμένου Κόστους

Sunk Cost Fallacy	
<i>Estimate</i>	<i>Cronbach's α</i>
<i>Point Estimate</i>	0.8021
<i>95% CI lower bound</i>	0.7499
<i>95% CI upper bound</i>	0.8543

7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι αναλύσεις που ακολουθούν βασίζονται στην περιγραφική στατιστική και στους μέσους όρους των επιμέρους ομάδων. Ως εκ τούτου, αποτυπώνουν τάσεις που παρατηρήθηκαν στο συγκεκριμένο δείγμα, υπό το πρίσμα των περιορισμών της έρευνας, όπως αναφέρεται στο επόμενο κεφάλαιο 8.2.

7.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Το τελικό δείγμα της έρευνας προέκυψε από τη συλλογή απαντήσεων από 203 άτομα, εκ των οποίων το 53% ήταν άνδρες και το 47% γυναίκες (Διάγραμμα 1). Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαίνεται από τα 18 έως τα 67 έτη, με μέσο όρο τα 37 περίπου έτη (mean 36.73) (Πίνακας 7.1.1).

Διάγραμμα 1: Φύλο δείγματος

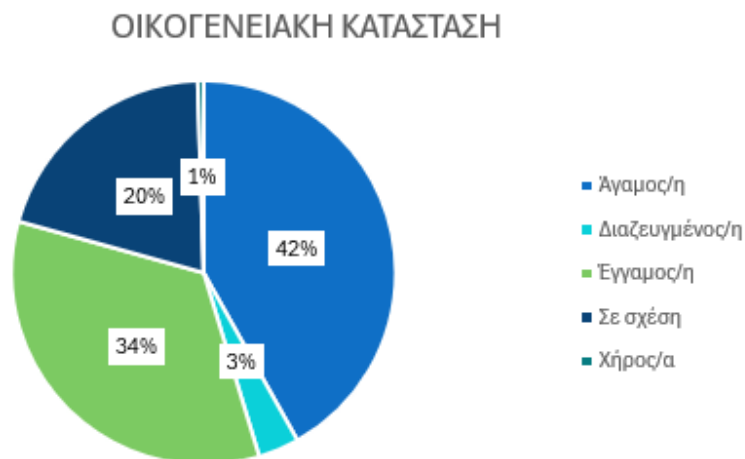


Πίνακας 7.1.1 Ηλικία Δείγματος

Ηλικία	
Valid	203
Missing	0
Mean	36.73
Std. Deviation	12.59
Minimum	18
Maximum	67

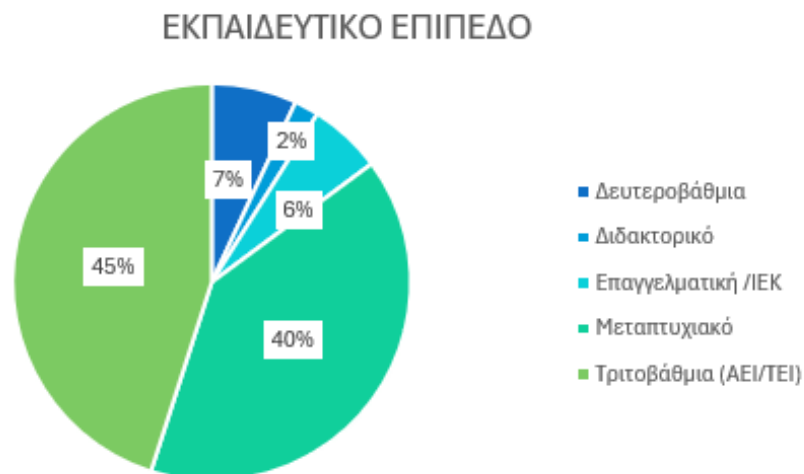
Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των ατόμων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ήταν άγαμοι (42%). Ακολούθως, το 34% δήλωσαν έγγαμοι, το 20% σε σχέση, το 3% διαζευγμένοι και 1% χήρος/α (Διάγραμμα 2).

Διάγραμμα 2: Οικογενειακή Κατάσταση Δείγματος



Επιπροσθέτως, οι συμμετέχοντες παρείχαν απαντήσεις ως προς το εκπαιδευτικό τους επίπεδο και την συνολική εργασιακή τους εμπειρία. Το 45% δήλωσαν ότι διαθέτουν πτυχίο μεταπτυχιακής εκπαίδευσης, το 40% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, 7% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 6% επαγγελματικής εκπαίδευσης και απόφοιτοι ΙΕΚ και το 2% διαθέτουν διδακτορικό τίτλο (Διάγραμμα 3).

Διάγραμμα 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης Δείγματος



Η διάρκεια της εργασιακής εμπειρίας των ατόμων του δείγματος κυμαίνεται από 0 (ήτοι λιγότερο από ένα έτος) έως και 43 έτη, με μέσο όρο περίπου τα 13 έτη (mean= 13.28) (Πίνακας 7.1.2).

Πίνακας 7.1.2 Συνολική εργασιακή εμπειρία δείγματος

Εργασιακή Εμπειρία	
<i>Valid</i>	203
<i>Missing</i>	0
<i>Mean</i>	13.28
<i>Std. Deviation</i>	11.31
<i>Minimum</i>	0
<i>Maximum</i>	43

7.2 Παρούσα Εργασιακή Κατάσταση

Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να παράσχουν πληροφορίες ως προς την παρούσα εργασιακή τους κατάσταση, αναφέροντας τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται και το διάστημα απασχόλησης σε αυτόν. Ως προς τα χρόνια απασχόλησης στον οργανισμό που εργάζονται, το

εύρος των απαντήσεων κυμαίνεται από 0 (ήτοι λιγότερο από ένα έτος) έως και 43 έτη, με μέσο όρο περί τα 7 έτη (mean= 7.36) (Πίνακας 7.2.1).

Πίνακας 7.2.1 Συνολική εργασιακή εμπειρία δείγματος στον τωρινό Οργανισμό

Εργασιακή Εμπειρία στον Οργανισμό	
<i>Valid</i>	203
<i>Missing</i>	0
<i>Mean</i>	7.358
<i>Std. Deviation</i>	10.09
<i>Minimum</i>	0
<i>Maximum</i>	43

Μια επιπλέον μεταβλητή που εξετάστηκε αφορούσε στη θέση των ερωτηθέντων στην οργανωσιακή ιεραρχία της επιχείρησής στην οποία εργάζονται, όπου η πλειονότητα απασχολείται ως υπάλληλοι (63%), ακολουθούμενοι από τα μεσαία στελέχη (19%) και τα ανώτερα στελέχη (10%). Αντίθετα, οι θέσεις κατώτερης διοικητικής βαθμίδας συγκέντρωσαν το μικρότερο ποσοστό (8%) (Διάγραμμα 4).

Διάγραμμα 4: Θέση δείγματος στην ιεραρχία της επιχείρησης



7.3 Κατάχρηση Εξουσίας

Αποσκοπώντας στην περαιτέρω απεικόνιση των δεδομένων και της έρευνας της πρώτης μεταβλητής, δηλαδή της κατάχρησης εξουσίας, ακολουθεί ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου, η οποία αποτελούνταν από 15 ερωτήσεις σχετικά με την άποψη των εργαζομένων ως προς τη στάση των προϊσταμένων/εργοδοτών τους. Ειδικότερα, όπως αναφέρθηκε ως άνω, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Καταχρηστικής Εποπτείας του Terper (2000). Οι απαντήσεις προσφέρονταν με βάση μια 5-βάθμια κλίμακα Likert, κυμαινόμενη από 1 = ποτέ, έως το 5 = πολύ συχνά. Δια των απαντήσεων καταγράφηκε με ποια συχνότητα οι εργαζόμενοι είχαν έρθει αντιμέτωποι με χαρακτηριστικά καταχρηστικής εποπτείας.

Εκ πρώτης όψεως παρατηρείται, βάσει των απαντήσεων των συμμετεχόντων, ότι η συχνότητα καταχρηστικών συμπεριφορών στον εργασιακό χώρο εντοπίζεται σε χαμηλό επίπεδο (mean= 1.504), ήτοι σπάνια ή και καθόλου.

Πίνακας 7.3 Παρουσία Καταχρηστικής Εξουσίας

Καταχρηστική Εποπτεία	
<i>Valid</i>	203
<i>Missing</i>	0
<i>Mean</i>	1.504
<i>Std. Deviation</i>	0.6735
<i>Minimum</i>	1.000
<i>Maximum</i>	4.333

7.3.1 Ανάλυση της Κατάχρησης Εξουσίας με βάση τα δημογραφικά στοιχεία

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια εμβάθυνση στην ανάλυση της πρώτης μεταβλητής της έρευνας, ήτοι της κατάχρησης εξουσίας, εξετάστηκαν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σύμφωνα με συγκεκριμένα δημογραφικά στοιχεία, όπως το

φύλο, ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και ιεραρχική θέση στον οργανισμό. Σκοπός της διερεύνησης ήταν να εντοπιστούν τυχόν διαφοροποιήσεις στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν ή αντιλαμβάνονται το φαινόμενο και τη συχνότητα της παρουσίας της καταχρηστικής εποπτείας με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά.

➤ Φύλο

Κατά την ανάλυση των δεδομένων βάσει του φύλου των εργαζομένων, βλέπουμε βάσει της περιγραφικής στατιστικής ότι αμφότεροι έχουν βιώσει σε χαμηλή συχνότητα συμπεριφορές καταχρηστικής εποπτείας επί του χώρου εργασίας τους. Οι ως άνω υποκλίμακες φέρουν μικρή διαφορά, με το γυναικείο φύλο να βιώνει με μια ελάχιστα μεγαλύτερη συχνότητα χαρακτηριστικά καταχρηστικής εποπτείας (mean= 1.536), σε σχέση με το ανδρικό φύλο (mean= 1.475) (βλ. Πίνακας 7.3.1.1)

Πίνακας 7.3.1.1 Καταχρηστική Εξουσία και Φύλο

Καταχρηστική Εποπτεία και Φύλο		
	<i>Ανδρας</i>	<i>Γυναίκα</i>
<i>Valid</i>	107	96
<i>Missing</i>	0	0
<i>Mean</i>	1.475	1.536
<i>Std. Deviation</i>	0.5637	0.7797
<i>Minimum</i>	1.000	1.000
<i>Maximum</i>	3.867	4.333

➤ Ηλικία

Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων και την καταχρηστική εξουσία, σε συνέχεια ταξινόμησης της ηλικιακής μεταβλητής σε κατηγορίες ανά δέκα (10) έτη, χρησιμοποιώντας την περιγραφική στατιστική, παρατηρείται ότι οι συμμετέχοντες με ηλικία 18-27 έχουν βιώσει με περισσότερη συχνότητα συμπεριφορές καταχρηστικής εποπτείας, σε σχέση με τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι όλες οι κατηγορίες κυμαίνονται σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα, με σπάνια εμφάνιση αντιμετώπισης τέτοιων χαρακτηριστικών (βλ. Παράρτημα, Διάγραμμα 5)

➤ Εκπαιδευτικό Επίπεδο

Μελετώντας το εκπαιδευτικό επίπεδο σε σχέση με την αντίληψη τους ως προς την καταχρηστική εποπτεία των εργοδοτών τους, από την ανάλυση των επιμέρους κατηγοριών του δείγματος, προκύπτει ότι η υψηλότερη συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου εντοπίζεται στους κατόχους τίτλου Επαγγελματικής εκπαίδευσης / ΙΕΚ (mean = 1,97). Ακολουθούν οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου (mean= 1,53) και οι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ) (mean= 1,47), κινούμενοι πολύ κοντά στον γενικό μέσο όρο. Στον αντίποδα, τη χαμηλότερη έκθεση σε καταχρηστικές συμπεριφορές παρουσιάζουν οι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου (mean= 1,12) και οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (mean= 1,30) (βλ. Παράρτημα, Διάγραμμα 6).

➤ Ιεραρχική θέση στην επιχείρηση

Εστιάζοντας στην ιεραρχική θέση των εργαζομένων στον οργανισμό, διερευνήθηκαν οι διακυμάνσεις στον μέσο όρο της καταχρηστικής εξουσίας. Σε περιγραφικό επίπεδο, η υψηλότερη τιμή καταγράφηκε στην κατηγορία των κατώτερων στελεχών (mean= 1,58), με τους απλούς υπαλλήλους να ακολουθούν (mean= 1,51) και τα ανώτερα στελέχη και τα μεσαία στελέχη να έχουν τη χαμηλότερη έκθεση (mean= 1.49 και mean=1.44, αντίστοιχα). Εν γένει, παρά τις επιμέρους αυτές διαφοροποιήσεις, καταγράφεται ότι η αντίληψη της καταχρηστικής εποπτείας παραμένει σε σταθερά χαμηλά επίπεδα σε όλο το φάσμα της οργανωσιακής πυραμίδας (βλ. Παράρτημα, Διάγραμμα 7).

7.4 Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Η τέταρτη ενότητα αποτελούνταν από δεκαοκτώ (18) ερωτήσεις που αφορούν στην αντίληψη που είχαν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους και το είδος σχέσης που ανέπτυξαν με αυτή. Η κλίμακα των απαντήσεων κυμαινόταν από το 1 έως 5, όπου 1= *Διαφωνώ απόλυτα* και το 5= *Συμφωνώ απόλυτα* (πενταβάθμια κλίμακα Likert).

Από την ανάλυση των βαθμολογιών του συναλλακτικού και σχεσιακού συμβολαίου, παρατηρήθηκε ότι οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα σχηματίζουν περισσότερο σχεσιακά (relational) παρά συναλλακτικά (transactional) ψυχολογικά συμβόλαια (mean = 3.149 και 2.906, αντίστοιχα) (βλ. Πίνακα 7.4.1).

Πίνακας 7.4.1 Είδη Ψυχολογικού Συμβολαίου

	<i>Relational Psychological Contract</i>	<i>Transactional Psychological Contract</i>
<i>Valid</i>	203	203
<i>Missing</i>	0	0
<i>Mean</i>	3.149	2.906
<i>Std. Deviation</i>	0.9591	0.7212
<i>Minimum</i>	1.000	1.000
<i>Maximum</i>	5.000	4.667

7.4.1 Ανάλυση του Ψυχολογικού Συμβολαίου με βάση τα δημογραφικά στοιχεία

Για την περαιτέρω ανάλυση της δεύτερης μεταβλητής έρευνας, ήτοι του ψυχολογικού συμβολαίου, εξετάστηκαν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σύμφωνα με συγκεκριμένα δημογραφικά στοιχεία, όπως το φύλο, οικογενειακή κατάσταση και τη θέση ιεραρχίας στον οργανισμό.

➤ Φύλο

Αναφορικά με το φύλο των συμμετεχόντων, όπως καταγράφεται στον Πίνακα 7.4.1.1, σε περιγραφικό επίπεδο, αμφότερα φύλα του δείγματος προσανατολίζονται κυρίως προς τη σχεσιακή διάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου, σημειώνοντας ικανοποιητικές τιμές. Ειδικότερα, οι άνδρες εμφανίζουν υψηλότερη βαθμολογία στα συμβόλαια κοινωνικο-συναισθηματικού χαρακτήρα (relational contracts) σε σύγκριση με τις γυναίκες (mean Άνδρας= 3,261 και mean Γυναίκα= 3,024). Εν αντιθέσει, η συναλλακτική διάσταση (transactional contracts) εμφανίζει χαμηλότερη απήχηση σε αμφότερα φύλα, συγκεντρώνοντας τιμές κάτω από το μέσο της κλίμακας (Mean Άνδρας = 2,92 και Mean Γυναίκα= 2,89) (βλ. Πίνακας 7.4.1.1)

Πίνακας 7.4.1.1 Ψυχολογικό συμβόλαιο και Φύλο

	<i>Relational Psychological Contract</i>	<i>Transactional Psychological Contract</i>
--	--	---

	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα
Valid	107	96	107	96
Missing	0	0	0	0
Mean	3.262	3.024	2.920	2.891
Std. Deviation	0.8809	1.030	0.7340	0.7103
Minimum	1.222	1.000	1.000	1.333
Maximum	5.000	5.000	4.667	4.333

➤ Οικογενειακή Κατάσταση

Αναλύοντας τα δύο είδη ψυχολογικού συμβολαίου σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, βάσει της περιγραφικής στατιστικής, παρατηρείται ότι το σχεσιακό ψυχολογικό, με μικρή διαφορά, επικρατεί. Οι υψηλότερες τιμές ως προς το σχεσιακό συμβόλαιο εμφανίζονται στους έγγαμους συμμετέχοντες (mean= 3.227), ενώ ακολουθούν τα άτομα που βρίσκονται σε σχέση (mean= 3.141) και οι άγαμοι (mean= 3.101), ενώ τον χαμηλότερο μέσο όρο εμφανίζουν οι διαζευγμένοι (mean= 2.841). Η κατηγορία των χήρων παρουσιάζει την υψηλότερη τιμή (mean= 4.444), πλην όμως το εύρημα αναφέρεται με επιφύλαξη, καθώς βασίζεται σε μία μόνο απάντηση και δεν μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό. Αναφορικά με το συναλλακτικό συμβόλαιο, οι άγαμοι καταγράφουν τον υψηλότερο μέσο όρο (mean= 3.007), ακολουθούμενοι από τους έγγαμους (mean= 2.862) και τα άτομα που βρίσκονται σε σχέση (mean= 2.846), με πολύ μικρή μεταξύ τους διαφοροποίηση. Οι διαζευγμένοι παρουσιάζουν χαμηλότερη τιμή (mean= 2.619), ενώ οι χήροι/χήρες εμφανίζουν τον μικρότερο μέσο όρο (mean= 2.000), ο οποίος όμως επίσης δεν επιτρέπει ασφαλή συμπεράσματα λόγω του μεγέθους του δείγματος που απάντησε ότι ανήκει σε αυτή την κατηγορία. Συνολικά, οι περιγραφικοί μέσοι όροι καταγράφουν υψηλότερες τιμές της σχεσιακής διάστασης στις περισσότερες κατηγορίες οικογενειακής κατάστασης, χωρίς να μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι μεταξύ τους διαφορές είναι στατιστικά σημαντικές. (βλ. Πίνακες 7.4.1.2 και 7.4.1.3).

Πίνακας 7.4.1.2 Σχεσιακό Ψυχολογικό συμβόλαιο και Οικογενειακή Κατάσταση

	<i>Relational</i>
--	-------------------

	<i>Psychological Contract</i>				
	<i>Single</i>	<i>Married</i>	<i>Divorced</i>	<i>In relationship</i>	<i>Widowed</i>
<i>Valid</i>	85	69	7	41	1
<i>Missing</i>	0	0	0	0	0
<i>Mean</i>	3.101	3.227	2.841	3.141	4.444
<i>Std. Deviation</i>	0.9715	0.9122	0.5660	1.062	-
<i>Minimum</i>	1.000	1.000	1.889	1.111	4.444
<i>Maximum</i>	5.000	5.000	3.556	5.000	4.444

Πίνακας 7.4.1.3 Συναλλακτικό Ψυχολογικό συμβόλαιο και Οικογενειακή Κατάσταση

	<i>Transactional Psychological Contract</i>				
	<i>Single</i>	<i>Married</i>	<i>Divorced</i>	<i>In relationship</i>	<i>Widowed</i>
<i>Valid</i>	85	69	7	41	1
<i>Missing</i>	0	0	0	0	0
<i>Mean</i>	3.007	2.862	2.619	2.846	2.000
<i>Std. Deviation</i>	0.7423	0.7342	0.6754	0.6493	-
<i>Minimum</i>	1.222	1.000	1.667	1.556	2.000
<i>Maximum</i>	4.667	4.333	3.778	4.333	2.000

➤ Ιεραρχική θέση στην επιχείρηση

Βασιζόμενοι στην περιγραφική στατιστική, παρατηρείται ότι η θέση που έχουν στην ιεραρχία του οργανισμού/επιχείρησης στον οποίο απασχολούνται παρουσιάζει ιδιαίτερο ρόλο ως προς τη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου και δη το σχεσιακό συμβόλαιο, καθώς οι τιμές των μέσων όρων επ' αυτού είναι σχετικά υψηλές. Εν προκειμένω, στο σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο οι υψηλότερες τιμές εμφανίζονται στα ανώτερα στελέχη (mean= 3.833), τα οποία καταγράφουν τον χαμηλότερο μέσο όρο στο συναλλακτικό συμβόλαιο (mean= 2.289). Αντιστρόφως

ανάλογα οι υπάλληλοι εμφανίζουν υψηλές τιμές στο συναλλακτικό συμβόλαιο (mean= 3.041) και τη χαμηλότερη τιμή στο σχεσιακό συμβόλαιο (mean= 2.996). Ακολουθώντας, τα κατώτερα και μεσαία στελέχη εμφανίζουν παρόμοιες τιμές, με μέσους όρους 3.257 και 3.266 ως προς σχεσιακό συμβόλαιο, ενώ οι τιμές στο συναλλακτικό συμβόλαιο τείνουν να είναι κάτω του μετρίου (mean= 2.819 και 2.810). Τα ευρήματα αυτά αποτυπώνουν ένα περιγραφικό πρότυπο στο συγκεκριμένο δείγμα, χωρίς να τεκμηριώνουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ιεραρχικών κατηγοριών.

Πίνακας 7.4.1.4 Σχεσιακό Ψυχολογικό συμβόλαιο και Ιεραρχική Θέση στον Οργανισμό

	<i>Relational Psychological Contract</i>			
	<i>Ανώτερο Στέλεχος</i>	<i>Κατώτερο Στέλεχος</i>	<i>Μεσαίο Στέλεχος</i>	<i>Υπάλληλος</i>
<i>Valid</i>	20	16	38	129
<i>Missing</i>	0	0	0	0
<i>Mean</i>	3.833	3.257	3.266	2.996
<i>Std. Deviation</i>	0.8648	0.8849	0.8636	0.9649
<i>Minimum</i>	2.333	1.778	1.222	1.000
<i>Maximum</i>	5.000	4.444	5.000	5.000

Πίνακας 7.4.1.5 Συναλλακτικό Ψυχολογικό συμβόλαιο και Ιεραρχική Θέση στον Οργανισμό

	<i>Transactional Psychological Contract</i>			
	<i>Ανώτερο Στέλεχος</i>	<i>Κατώτερο Στέλεχος</i>	<i>Μεσαίο Στέλεχος</i>	<i>Υπάλληλος</i>
<i>Valid</i>	20	16	38	129
<i>Missing</i>	0	0	0	0
<i>Mean</i>	2.289	2.819	2.810	3.041
<i>Std. Deviation</i>	0.8625	0.5561	0.7237	0.6642
<i>Minimum</i>	1.000	1.778	1.667	1.333
<i>Maximum</i>	4.111	3.778	4.333	4.667

7.5 Πλάνη του Χαμένου Κόστους

Η πέμπτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου περιείχε 13 προσαρμοσμένα σενάρια για την έρευνα του φαινομένου της πλάνης του χαμένου κόστους, στα οποία οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν κατά πόσο θα έμμεναν στην απόφαση να επενδύσουν χρόνο, προσπάθεια ή πόρους σε μια επιλογή, εξαιτίας μιας προϋφιστάμενης επένδυσης που έχει ήδη ολοκληρωθεί.

Οι απαντήσεις επ' αυτής της ενότητας δόθηκαν σε 5 βάθμια κλίμακα, όπου οι χαμηλότερες τιμές αντιστοιχούσαν στην επιλογή να εγκαταλείψουν ή διακόψουν την προσπάθεια και οι υψηλότερες στην δήλωση ότι εμμένουν με τη συνέχεια της επένδυσης, παρά την ύπαρξη δυσκολιών. Όπως παρουσιάζεται από τον Πίνακα 7.5.1 ο μέσος όρος της μεταβλητής ανήλθε σε 2.754, τιμή που εντοπίζεται ελαφρώς κάτω από το μέσο όρο της κλίμακας, γεγονός που αναδεικνύει ότι οι συμμετέχοντες δεν εμφανίζουν ιδιαίτερη τάση να επιμένουν και να παραμένουν δεσμευμένοι σε αποφάσεις τους, μόνο λόγω των πόρων που έχουν επενδυθεί. Συνολικά, τα αποτελέσματα φανερώνουν μια μέτρια προς χαμηλή τάση των συμμετεχόντων να επηρεάζονται από προηγούμενες επενδύσεις κατά τη λήψη αποφάσεων.

Πίνακας 7.5.1 Πλάνη του Χαμένου Κόστους

	<i>Sunk Cost Fallacy</i>
<i>Valid</i>	203
<i>Missing</i>	0
<i>Mean</i>	2.754
<i>Std. Deviation</i>	0.5829
<i>Minimum</i>	1.308
<i>Maximum</i>	5.000

7.5.1 Ανάλυση της Πλάνης του Χαμένου Κόστους με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

➤ Ηλικία

Ως προς την ηλικία των συμμετεχόντων και τη μεταβλητή της πλάνης του χαμένου κόστους, μετά την ταξινόμηση της ηλικιακής μεταβλητής σε κατηγορίες ανά δεκαετία σύμφωνα με την περιγραφική στατιστική, παρατηρείται ότι οι συμμετέχοντες ηλικίας 58–67 ετών εμφανίζουν τον υψηλότερο μέσο όρο ($\text{mean} = 2.86$), γεγονός που υποδεικνύει ελαφρώς μεγαλύτερη τάση να εμμένουν σε μια επιλογή ή επένδυση λόγω των πόρων που έχουν ήδη διαθέσει. Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 18–27 ετών με μέσο όρο 2.83, ενώ κοντινή τιμή παρουσιάζει και η ομάδα 48–57 ετών ($\text{mean} = 2.77$). Χαμηλότερες τιμές παρατηρούνται στις ηλικιακές ομάδες 38–47 ετών ($\text{mean} = 2.69$) και 28–37 ετών ($\text{mean} = 2.67$). Οι αριθμητικές διαφορές ήταν μικρές και δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι αντανakλούν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των ηλικιακών ομάδων (βλ. Παράρτημα, Διάγραμμα 8).

➤ Εργασιακή Εμπειρία

Εστιάζοντας στην εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων και την πλάνη του χαμένου κόστους, μετά την ομαδοποίηση των ετών εργασίας σε κατηγορίες ανά δέκα έτη, σε περιγραφικό επίπεδο, παρατηρείται ότι οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι με 40–50 έτη εμπειρίας εμφανίζουν τον υψηλότερο μέσο όρο ($\text{mean} = 3.31$). Οι υπόλοιπες κατηγορίες παρουσιάζουν πιο κοντινές μεταξύ τους τιμές, με τους συμμετέχοντες με 20–30 έτη εμπειρίας να εμφανίζουν μέσο όρο 2.79, ενώ οι ομάδες 0–10 και 30–40 ετών καταγράφουν ίδιες τιμές ($\text{mean} = 2.75$). Ο χαμηλότερος μέσος όρος παρατηρείται στην κατηγορία 10–20 ετών εργασιακής εμπειρίας ($\text{mean} = 2.69$). Οι περισσότερες ομάδες κινούνται στο μέτριο επίπεδο της κλίμακας, με εξαίρεση την ομάδα των 40–50 ετών εμπειρίας, όπως προαναφέρθηκε (βλ. Παράρτημα, Διάγραμμα 9).

➤ Ιεραρχική θέση στον οργανισμό

Ως προς την ιεραρχική θέση, τα ανώτερα στελέχη παρουσίασαν περιγραφικά τον υψηλότερο μέσο όρο στην πλάνη του χαμένου κόστους ($\text{mean} = 2.858$), γεγονός που εμφανίζει ελαφρώς μεγαλύτερη τάση να συνεχίζουν μια απόφαση ή επένδυση λόγω

των πόρων που έχουν ήδη αφιερώσει. Ακολουθούν οι υπάλληλοι με μέσο όρο 2.768, ενώ χαμηλότερες και παρόμοιες τιμές καταγράφονται στα κατώτερα στελέχη (mean= 2.688) και στα μεσαία στελέχη (mean= 2.680). Συνολικά, οι διαφορές μεταξύ των κατηγοριών δεν είναι ιδιαίτερα έντονες, καθώς όλες οι τιμές κυμαίνονται κοντά στο μέτριο επίπεδο της κλίμακας. Ωστόσο, διακρίνεται ότι τα ανώτερα στελέχη παρουσιάζουν ελαφρώς αυξημένη τάση προς την πλάνη του χαμένου κόστους, κάτι που θεωρητικά δύναται να συνδέεται με τον βαθμό ευθύνης, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και τη μεγαλύτερη προσωπική ή επαγγελματική δέσμευση σε προηγούμενες επιλογές τους (βλ. Παράρτημα, Διάγραμμα 10).

Πίνακας 7.5.1.1 Πλάνη του Χαμένου Κόστους και Ιεραρχική Θέση στον Οργανισμό

	<i>Sunk Cost Fallacy</i>			
	<i>Ανώτερο Στέλεχος</i>	<i>Κατώτερο Στέλεχος</i>	<i>Μεσαίο Στέλεχος</i>	<i>Υπάλληλος</i>
<i>Valid</i>	20	16	38	129
<i>Missing</i>	0	0	0	0
<i>Mean</i>	2.858	2.688	2.680	2.768
<i>Std. Deviation</i>	0.7430	0.3907	0.5586	0.5849
<i>Minimum</i>	1.615	2.000	1.308	1.308
<i>Maximum</i>	5.000	3.231	4.077	4.538

7.6 Συσχετίσεις Μεταβλητών

Η συσχέτιση των μεταβλητών της καταχρηστικής ηγεσίας (Abusive Leadership/Supervision), του Ψυχολογικού Συμβολαίου (Psychological Contract) και της Πλάνης του Χαμένου Κόστους (Sunk Cost Fallacy) πραγματοποιήθηκε με την χρήση του προγράμματος JASP (έκδοση 0.97.1).

Εν προκειμένω, τα αποτελέσματα της ανάλυσης ανέδειξαν ότι υπάρχει ισχυρή και στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ($r = -0.5132$ και $p < .001$) μεταξύ της καταχρηστικής εποπτείας και του σχεσιακού ψυχολογικού συμβολαίου. Το ως άνω εύρημα σημειώνει ότι όσο περισσότερο ο εργοδότης παρουσιάζει χαρακτηριστικά καταχρηστικής εποπτείας, ανάλογα μειώνεται η πεποίθηση των εργαζομένων ότι η

εργασιακή σχέση σχετίζεται σε βάσεις εμπιστοσύνης, αμοιβαιότητας, μακροπρόθεσμης συνεργασίας και δέσμευσης, ήτοι βάσεις που χαρακτηρίζουν το σχεσιακό συμβόλαιο. Εν αντιθέσει, η καταχρηστική εποπτεία παρουσιάζει ασθενή ($p = .035$), ταυτόχρονα όμως στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με το συναλλακτικό ψυχολογικό συμβόλαιο ($r = 0.1478$). Οι εργαζόμενοι που βιώνουν καταχρηστικές συμπεριφορές πιθανολογείται να αντιλαμβάνονται περισσότερο την εργασιακή σχέση στο πλαίσιο ανταλλαγής, ήτοι μια σχέση παροχής εργασίας έναντι αμοιβής, αποστερημένη από τυχόν συναισθηματική διάσταση και ενισχυμένη από μια τυπική και εργαλειακή αντίληψη της επιχείρησης.

Αναφορικά με την πλάνη του χαμένου κόστους δεν εντοπίζεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την καταχρηστική εποπτεία ($r = -0.0032$, $p = .964$) ή το σχεσιακό συμβόλαιο ($r = 0.0442$, $p = .531$). Επιπροσθέτως, ως προς τη σχέση με το συναλλακτικό συμβόλαιο και τη πλάνη του χαμένου κόστους πράγματι εμφανίζεται θετική σχέση, πλην όμως δεν σημειώνει στατιστική σημαντικότητα ($r = 0.1164$, $p = .098$). Επομένως, με βάση τα δεδομένα της έρευνας η μεταβλητή της πλάνης του χαμένου κόστους δεν φαίνεται να συσχετίζεται άμεσα και στατιστικά σημαντικά με τις έτερες μεταβλητές της έρευνας. Ως εκ τούτου, δεν δύναται να υποστηριχθεί ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν καταχρηστικές συμπεριφορές εμφανίζουν και τάση προς τη πλάνη του χαμένου κόστους.

Επίσης, παρατηρείται ότι η ιεραρχική θέση έχει θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το σχεσιακό συμβόλαιο ($r = 0.2475$, $p < .001$), ενώ αντίθετα συσχετίζεται αρνητικά και στατιστικά σημαντικά με το συναλλακτικό συμβόλαιο ($r = -0.2918$, $p < .001$). Το ως άνω εύρημα διαφοροποιεί τους εργαζομένους στις υψηλές θέσεις και αυτούς σε χαμηλότερα στην ιεραρχία και το είδος ψυχολογικού συμβολαίου που αναπτύσσουν, με τους τελευταίους να αντιλαμβάνονται την εργασιακή σχέση υπό όρους συγκεκριμένων παροχών και ανταλλάγματος. Η εργασιακή εμπειρία έδειξε να σχετίζεται ασθενώς, αλλά στατιστικά σημαντικά με αρνητική συσχέτιση με το συναλλακτικό συμβόλαιο ($r = -0.1703$, $p = .015$), καθώς όσο αυξάνεται η επαγγελματική εμπειρία, μειώνεται η άκρως συναλλακτική στάση των εργαζομένων προς την επιχείρηση.

Πίνακας 7.6 Συσχετίσεις Μεταβλητών

Συσχετίσεις Μεταβλητών												
Variable		Φύλο	Ηλικία	Οικ. Κατάσταση	Εκπαίδευση	Εργοστασιακή Εμπειρία	Έτη στον Οργανισμό	Ιεραρχία	Καταχρηστική Εμπειρία	Σχέσιμο Ψυχολογικό Συμβόλαιο	Συνολικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο	Πλάση Χαμένου Κόστους
Φύλο	Pearson's r	—										
	p-value	—										
Ηλικία	Pearson's r	0.09974	—									
	p-value	.157	—									
Οικ. Κατάσταση	Pearson's r	-0.01941	0.4099***	—								
	p-value	.783	< .001	—								
Εκπαίδευση	Pearson's r	0.002533	-0.1499*	-0.02765	—							
	p-value	.971	.033	.695	—							
Εργοστασιακή Εμπειρία	Pearson's r	0.1067	0.9422***	0.4201***	-0.2205**	—						
	p-value	.130	< .001	< .001	.002	—						
Έτη στον Οργανισμό	Pearson's r	0.02845	0.7754***	0.3101***	-0.2496***	0.8161***	—					
	p-value	.687	< .001	< .001	< .001	< .001	—					
Ιεραρχία	Pearson's r	0.1826**	0.3655***	0.2728***	0.2017**	0.4287***	0.3768***	—				
	p-value	.009	< .001	< .001	.004	< .001	< .001	—				
Καταχρηστική Εμπειρία	Pearson's r	-0.04559	-0.02239	0.005660	-0.006737	-0.01522	-0.007312	-0.02804	—			
	p-value	.518	.751	.936	.924	.829	.918	.691	—			
Σχέσιμο Συμβόλαιο	Pearson's r	0.1239	0.08192	0.05175	5.141×10 ⁻⁴	0.09819	0.1005	0.2475***	-0.5132***	—		
	p-value	.078	.245	.463	.994	.163	.154	< .001	< .001	—		
Συνολικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο	Pearson's r	0.02001	-0.09776	-0.07687	-0.01156	-0.1703*	-0.1008	-0.2918***	0.1478*	-0.2364***	—	
	p-value	.777	.165	.276	.870	.015	.153	< .001	.035	< .001	—	
Πλάση Χαμένου Κόστους	Pearson's r	0.02099	6.829×10 ⁻⁴	-0.1247	-0.07513	0.01725	0.1063	-0.003671	-0.003152	0.04418	0.1164	—
	p-value	.766	.992	.076	.287	.807	.131	.959	.964	.531	.098	—

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

7.7 Γραμμική Παλινδρόμηση

Ο κάτωθι πίνακας δίνει στοιχεία για τις εναλλακτικές υποθέσεις από το μοντέλο (H_0 vs. H_1). Το δεδομένο R^2 υποδεικνύει ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν δύνανται να προβλέψουν το 25,8% της διακύμανσης του μοντέλου. Επίσης, οι έλεγχοι Durbin – Watson εμφανίζονται εντός φυσιολογικών ορίων τιμών (1 έως 3).

Πίνακας 7.7.1 Περίληψη Μοντέλου

Σύνοψη Μοντέλου – Σχισιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο							
					Durbin-Watson		
Μοντέλο	R	R ²	Προσαρμοσμένο R ²	RMSE	Αυτοσυσχέτιση	Στατιστική	p
H_0	0.000	0.000	0.000	0.9591	0.02302	1.937	.650
H_1	0.515	0.265	0.258	0.8263	0.04273	1.894	.446

Σημείωση: Το H_1 περιλαμβάνει ως ανεξάρτητες μεταβλητές την Καταχρηστική Εποπτεία και την Πλάνη του Χαμένου Κόστους.
Εξαρτημένη μεταβλητή: Σχισιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο.

Ακολουθώντας στον κάτωθι πίνακα 7.7.2, η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) επιβεβαιώνει τη στατιστική σημαντικότητα του μοντέλου της έρευνάς μας [$F(2,200) = 36.09$, $p < .001$].

Πίνακας 7.7.2 Ανάλυση Διακύμανσης

Μοντέλο		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H_1	Regression	49.28	2	24.64	36.09	< .001
	Residuals	136.5	200	0.6827		
	Total	185.8	202			

Ο κάτωθι πίνακας 7.7.3 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης για έκαστη εκ των ανεξάρτητων μεταβλητών που εισήχθησαν στο μοντέλο. Αποτυπώνεται πως η Καταχρηστική Εποπτεία αποτελεί αρνητικό προβλεπτικό παράγοντα του Σχισιακού Συμβολαίου ($\beta = -0,51$, $p < .001$). Αντιθέτως, η Πλάνη του Χαμένου Κόστους δεν αποτελεί στατιστικά σημαντικό προβλεπτικό

παράγοντα της βασικής εξαρτημένη του Σχεσιακού Συμβολαίου του μοντέλου ($\beta = 0.042$, $p = .483$).

Πίνακας 7.7.3 Αποτελέσματα Γραμμικής Παλινδρόμησης

Μοντέλο		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
H ₀	(Intercept)	3.149	0.06732		46.78	< .001
	(Intercept)	4.055	0.3097		13.10	< .001
	Καταχρηστική Εποπτεία	-0.7307	0.08632	-0.5131	-8.464	< .001
	Πλάνη του Χαμένου Κόστους	0.07005	0.09974	0.04257	0.7023	.483

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

8.1 Ανασκόπηση Αποτελεσμάτων

Η παρούσα έρευνα διενεργήθηκε αποσκοπώντας στη μελέτη τριών μεταβλητών της καταχρηστικής εξουσίας/εποπτείας, του ψυχολογικού συμβολαίου και της πλάνης του χαμένου κόστους στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων. Τα δεδομένα για την έρευνα συλλέχθηκαν μέσω ενός προσαρμοσμένου ερωτηματολογίου, στο οποίο συμμετείχαν 203 άτομα. Το δείγμα παρουσίασε ισορροπία ως προς το φύλο των συμμετεχόντων, όπου 53% ήταν άνδρες και 47% γυναίκες, ενώ η ηλικία τους κυμαίνεται από 18 έως 67 έτη. Η εργασιακή τους εμπειρία κυμαίνεται από λιγότερο από ένα έτος, έως 43 έτη προϋπηρεσίας, με μέσο όρο περί τα 13 έτη και η πλειοψηφία απασχολούνταν σε θέση υπαλλήλων.

Η εμπειρία των εργαζομένων ως προς την παρουσία και βίωμα φαινομένων καταχρηστικής εποπτείας κυμάνθηκε σε χαμηλά επίπεδα. Ειδικότερα, οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους δήλωσαν ότι σπάνια έχουν βιώσει καταχρηστικές συμπεριφορές από τους εργοδότες τους. Παρά την ύπαρξη μικρών διαφοροποιήσεων ανάλογα με το φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και ιεραρχική θέση, τα συνολικά αποτελέσματα ήταν χαμηλής έντασης. Το ως άνω εύρημα, στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας δεν αναδείχθηκε ως συχνό φαινόμενο, πλην όμως δεν δύναται εξ ολοκλήρου να αποκλειστεί η σημασία της μεταβλητής ως παράγοντα που δύναται να επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή σχέση.

Εν συνεχεία, αναφορικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο και τις διαστάσεις του σχεσιακού και συναλλακτικού που διερευνήθηκαν, παρατηρήθηκε από το δείγμα ότι διαμορφώνουν σχεσιακές παρά συναλλακτικές αντιλήψεις για την εργασιακή σχέση. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα διαφοροποίησης της διαμόρφωσης του ψυχολογικού συμβολαίου σχετικά με την ιεραρχική θέση τους στην επιχείρηση. Οι συμμετέχοντες που έχουν υψηλές ιεραρχικές θέσεις αντιλαμβάνονται τη σχέση τους με την επιχείρηση με σχεσιακούς όρους, καθώς πιθανολογείται ότι έχουν αυτονομία, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και ταυτίζονται οι στόχοι τους με αυτούς της επιχείρησης. Εν αντιθέσει, οι εργαζόμενοι σε χαμηλές θέσεις αναπτύσσουν συμβόλαια με ανταλλακτικούς όρους και με έμφαση στις άμεσες υποχρεώσεις και ανταμοιβές.

Ως προς τη μελέτη της πλάνης του χαμένου κόστους, βάσει της περιγραφικής στατιστικής καταγράφηκε ότι οι εργαζόμενοι δεν εμφανίζουν ιδιαίτερα έντονη τάση να εμμένουν δεσμευμένοι σε αποφάσεις ή καταστάσεις, επειδή έχουν πραγματοποιήσει επενδύσεις σε αυτές, σε χρόνο, πόρους ή προσπάθεια. Η γενικότερη εικόνα παρουσιάζει μια μέτρια έως χαμηλή προδιάθεση ως προς το φαινόμενο. Ακολούθως όμως παρατηρήθηκε ότι συγκεκριμένες κατηγορίες, ήτοι εργαζόμενοι σε μεγαλύτερες ηλικιακές κατηγορίες, με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία και ανώτερα στελέχη, έχουν ελαφρά αυξημένη τάση προς το φαινόμενο. Ως αποτέλεσμα, δύναται το ως άνω εύρημα να ερμηνευθεί εξαιτίας της μεγαλύτερης συσσώρευσης επαγγελματικών επενδύσεων, ευθύνης και προσδοκιών που ακολουθούν μια μακροχρόνια εργασιακή πορεία ή ανώτερη θέση ευθύνης.

Η συσχέτιση των μεταβλητών ανέδειξε ως σημαντικό εύρημα την αρνητική σύνδεση της καταχρηστικής εποπτείας με το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο, καθώς όσο μεγαλύτερη η ένταση και συχνότητα των καταχρηστικών συμπεριφορών, τόσο αποδυναμώνεται η σχεσιακή διάσταση. Το ως άνω δύναται να ερμηνευθεί υπό το πρίσμα ότι η καταχρηστική εποπτεία δύναται να περιορίζει την αίσθηση αμοιβαιότητας, μακροπρόθεσμης δέσμευσης και εμπιστοσύνης του εργαζομένου. Συμπληρωματικά, η καταχρηστική εποπτεία συνδέεται, ασθενώς μεν, με την συναλλακτική αντίληψη της σχέσης. Επίσης, η πλάνη του χαμένου κόστους παρατηρήθηκε ότι δεν συνδέεται άμεσα με την καταχρηστική εποπτεία ή τις διαστάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου. Επομένως, το φαινόμενο αυτό δεν δύναται να επιβεβαιωθεί ως άμεσος συνδετικός παράγοντας μεταξύ καταχρηστικής εποπτείας και ψυχολογικού συμβολαίου.

8.2 Περιορισμοί Έρευνας

Όπως καθίσταται σαφές, η παρούσα έρευνα υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς, που οφείλουν να συνεκτιμηθούν κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Αρχικά, η συλλογή των δεδομένων μέσω ενός ερωτηματολογίου και δη ανώνυμου, δεν παρέχει τη δυνατότητα περισσότερων διευκρινίσεων από τους συμμετέχοντες ή την βαθύτερη διερεύνηση των απαντήσεών τους. Επιπρόσθετα, παρά την ύπαρξη 203 ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα και οι απαντήσεις των οποίων επέτρεψαν την εξαγωγή συμπερασμάτων, δε δύναται να θεωρηθεί πλήρως αντιπροσωπευτικό για το σύνολο

των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη ότι μπορεί να προέρχονται από διάφορους κλάδους.

Περαιτέρω, ένας ακόμα περιορισμός εντοπίζεται στο ότι το δείγμα παρουσίασε χαμηλά επίπεδα καταχρηστικής εποπτείας και μέτρια προς χαμηλή τάση στην πλάνη του χαμένου κόστους, ενώ έτεινε περισσότερο προς το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο, επομένως δεν μπορεί να ειπωθεί με βεβαιότητα ότι τα αποτελέσματα θα ήταν τα ίδια με ένα μεγαλύτερο ή διαφορετικό δείγμα. Επίσης, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων επηρεάζονται άμεσα από τις προσωπικές τους πεποιθήσεις, συναισθηματικούς παράγοντες, ακόμα και την παρούσα εργασιακή τους κατάσταση. Τέλος, επειδή η έρευνα έχει διατομεακό χαρακτήρα, τα αποτελέσματα αποτυπώνουν συσχετίσεις και όχι αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών.

Επιπρόσθετος μεθοδολογικός περιορισμός αφορά στην κλίμακα μέτρησης της πλάνης του χαμένου κόστους, η οποία δεν αποτελεί ένα πλήρως σταθμισμένο και επικυρωμένο εργαλείο για το συγκεκριμένο δείγμα. Παρότι ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha παρείχε μία αρχική ένδειξη αξιοπιστίας, η συγκεκριμένη ανάλυση δεν επαρκεί για την τεκμηρίωση της εννοιολογικής και κατασκευαστικής εγκυρότητας της κλίμακας. Για την πληρέστερη ψυχομετρική αξιολόγησή της θα απαιτούνταν πρόσθετες αναλύσεις, όπως διερευνητική ή επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση και έλεγχοι συγκλίνουσας και διακριτής εγκυρότητας. Συνεπώς, τα αποτελέσματα που αφορούν την πλάνη του χαμένου κόστους πρέπει να ερμηνεύονται με την ανάλογη επιφύλαξη.

8.3 Μελλοντική Έρευνα

Στην παρούσα έρευνα μελετήθηκαν οι μεταβλητές της καταχρηστικής εποπτείας, του ψυχολογικού συμβολαίου και της πλάνης του χαμένου κόστους. Με τις εξελίξεις που εντοπίζονται ως προς την αντίληψη των εργαζομένων ως προς τη σχέση που αναπτύσσουν μέσα στην επιχείρηση, η καταχρηστική εποπτεία δύναται να μελετηθεί περαιτέρω, μεμονωμένα ή στο πλαίσιο έτερων παραμέτρων. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η περαιτέρω έρευνα σε μεγαλύτερο και στοχευμένο δείγμα, με σκοπό να εξεταστεί εάν τα αποτελέσματα διαφοροποιούνται ανά κλάδο, είδος εργασίας ή ένταση εργασιακών πιέσεων.

Μελλοντική έρευνα που θα εστίαζε σε επαγγελματικούς κλάδους όπου καταγράφονται ή αναφέρονται συχνότερα φαινόμενα έντονης πίεσης, αυστηρής ιεραρχίας ή καταχρηστικών συμπεριφορών, όπως για παράδειγμα στον κλάδο της εστίασης, στους μάγειρες ή στους εργαζομένους εποχικής απασχόλησης, θα συγκέντρωνε ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Εν προκειμένω, σε τέτοιου είδους περιβάλλοντα, όπου οι συνθήκες δύνανται να χαρακτηρίζονται από αυξημένο φόρτο εργασίας, εξάρτηση από τον εργοδότη και υψηλή ένταση, ενδέχεται να αναδειχθεί πιο καθαρά η σύνδεση μεταξύ καταχρηστικής εξουσίας και ψυχολογικού συμβολαίου. Μια έτερη προσέγγιση θα μπορούσε να εξετάσει πιο συστηματικά και το ρόλο της γενιάς στην αντίληψη της καταχρηστικής εποπτείας και στη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου, όπως η γενιά Z, όπου οι εργασιακές προσδοκίες ενδέχεται να διαφοροποιούνται σημαντικά σε σχέση με προηγούμενες γενιές, ως προς την ανάγκη για ευελιξία, σεβασμό, συναισθηματική ασφάλεια και ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

Ως προς την πλάνη του χαμένου κόστους, θα μπορούσε να μελετηθεί εάν λειτουργεί εντονότερα σε εργαζόμενους που απασχολούνται σε συγκεκριμένο κλάδο, επιχειρώντας να κατανοηθούν οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι παραμένουν σε δυσλειτουργικές εργασιακές σχέσεις, παρά την ύπαρξη καταχρηστικών συμπεριφορών. Τέλος, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν και ποιοτικές μεθόδους, όπως συνεντεύξεις, για τη βαθύτερη διερεύνηση των εργασιακών εμπειριών και των μηχανισμών βάσει των οποίων διαμορφώνονται διάφορα είδη του ψυχολογικού συμβολαίου.

8.4 Πρακτικές Προεκτάσεις

Οι πρακτικές προεκτάσεις της παρούσας μελέτης θα πρέπει να εστιαστούν στην πρόληψη και πρόωρο εντοπισμό συμπεριφορών καταχρηστικής εποπτείας, καθώς και στην αντιμετώπιση αυτών. Ακόμα και όταν τέτοιου είδους συμπεριφορές δεν καταγράφονται με ιδιαίτερα μεγάλη συχνότητα, δύνανται να επηρεάσουν σημαντικά την στάση των εργαζομένων και το ψυχολογικό συμβόλαιο που διαμορφώνουν. Στο ως άνω πλαίσιο, οι οργανισμοί κρίνεται χρήσιμο να προβούν σε επενδύσεις επί προγραμμάτων εκπαίδευσης και διάνθισης των ηγετικών δεξιοτήτων, με ιδιαίτερη εστίαση στη συναισθηματική νοημοσύνη, διαπροσωπικές ικανότητες επικοινωνίας (soft skills), διαχείριση συγκρούσεων, αποτελεσματική επικοινωνία και δίκαιη

μεταχείριση. Παράλληλα, κρίνεται σημαντική η ύπαρξη σαφών διαδικασιών αναφοράς παραβάσεων και διαχείρισης καταστάσεων καταχρηστικών συμπεριφορών, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι έχουν τον χώρο να εκφράσουν τους πραγματικούς προβληματισμούς τους, χωρίς τον φόβο αντιποίνων. Η εγκαθίδρυση ασφαλών καναλιών επικοινωνίας και καταγραφής παραπόνων, η αντικειμενική αξιολόγηση των προϊσταμένων και μια κουλτούρα συμπερίληψης και λογοδοσίας, δύνανται να συμβάλλουν ουσιαστικά στη δημιουργία υγιών περιβαλλόντων εργασίας.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας καταδεικνύουν ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν διαμορφώνεται αποκλειστικά από τυπικές προϋποθέσεις, το συμφωνηθέντα μισθό ή τις παροχές, αλλά δια της καθημερινής τριβής και εμπειρίας του εργαζόμενου. Πρακτικές που αποσκοπούν στην καλλιέργεια συνθηκών εμπιστοσύνης, αναγνώρισης, συνέπειας, σεβασμού και δικαιοσύνης, αυξάνουν σημαντικά τις πιθανότητες ανάπτυξης και διατήρησης ισχυρών σχεσιακών ψυχολογικών συμβολαίων.

Παρά την έλλειψη ισχυρής σύνδεσης μεταξύ της πλάνης του χαμένου κόστους και των λοιπών μεταβλητών, η παρουσία και μόνο της γνωστικής αυτής στάσης είναι σημαντική στις επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι μπορεί να επιμένουν σε δυσλειτουργικές ή προβληματικές καταστάσεις, επειδή πιστεύουν ότι έχουν επενδύσει χρόνο, πόρους και κόπο και έχοντας επαγγελματικές προσδοκίες. Εν κατακλείδι, προτείνεται οι οργανισμοί και τα τμήματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού να αναγνωρίζουν τέτοιου είδους δυναμικές και να δημιουργούν συνθήκες όπου επιτρέπεται η επαναξιολόγηση της εργασιακής πορείας, αναζήτηση βοήθειας και, τέλος, η λήψη αποφάσεων βασισμένων στην παρούσα και μελλοντική ευημερία και όχι μόνο στις προϋφιστάμενες επενδύσεις.

9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aasland, M. S., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2008). The dark side: Defining destructive leadership behaviour. *Organisations & People*, 15(3), 19–26.
- Acton, J. E. E. D. (1907). Letter to Bishop Mandell Creighton, April 5, 1887. In J. N. Figgis & R. V. Laurence (Eds.), *Historical essays and studies* (pp. 504–505). Macmillan.
- Alkalha, Z., Al-Zu'bi, Z., Al-Dmour, H., Alshurideh, M., & Masa'deh, R. (2012). Investigating the effects of human resource policies on organizational performance: An empirical study on commercial banks operating in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 51, 44–64.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., & Çöp, S. (2012). The effect of job satisfaction of the talented employees on organizational commitment: A field research. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 58, 322–330. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1007>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Tavistock Publications.
- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 124–140. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90049-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90049-4)
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755–778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701>

- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Van der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143–158. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.005>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1998a). Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly. In R. W. Griffin, A. M. O’Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: Non-violent dysfunctional behavior* (Vol. 23, Part B, pp. 49–67). JAI Press.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1998b). Two faces of the powerless: Coping with tyranny in organizations. In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.), *Power and influence in organizations* (pp. 203–220). Sage.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. D. C. Heath.
- Chouhan, V. S. (2026). Linking abusive supervision to service sabotage: Evidence from Indian hospitality sector on the roles of moral disengagement and psychological contract violation. *Tourism and Hospitality Research*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/14673584261415854>
- Conger, J. A. (1998). The dark side of leadership. In G. R. Hickman (Ed.), *Leading organizations: Perspectives for a new era* (pp. 250–260). Sage.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.

- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>
- Costa, S., & Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2021). What happens to others matters! An intraindividual processual approach to coworkers' psychological contract violations. *Group & Organization Management*, 46(2), 153–185.
<https://doi.org/10.1177/1059601121994016>
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large-scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201–215.
<https://doi.org/10.1002/bs.3830020303>
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2005). Making sense of a new employment relationship: Psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 41–52. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2005.00298.x>
- Dhali, K., Al Masud, A., Hossain, M. A., Lipy, N. S., & Chaity, N. S. (2023). The effects of abusive supervision on the behaviors of employees in an organization. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100695.
<https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100695>
- Doody, R. (2019). The sunk cost “fallacy” is not a fallacy. *Ergo: An Open Access Journal of Philosophy*, 6, 1153–1190.
<https://doi.org/10.3998/ergo.12405314.0006.040>

- Dunahee, M. H., & Wangler, L. A. (1974). The psychological contract: A conceptual structure for management/employee relations. *Personnel Journal*, 53(7), 518–526.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41. <https://doi.org/10.2307/2089716>
- Falchetta, G. (2015). *The sunk cost fallacy: A literature review and an empirical test* [Unpublished bachelor's thesis]. Free University of Bozen-Bolzano. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25171.12322>
- Fiman, B. G. (1973). An investigation of the relationships among supervisory attitudes, behaviors, and outputs: An examination of McGregor's Theory Y. *Personnel Psychology*, 26(1), 95–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1973.tb01121.x>
- Frank, R. H. (2008). *Microeconomics and Behavior* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Institute for Social Research, University of Michigan.
- Furnham, A., & Taylor, J. (2004). *The dark side of behaviour at work*. Palgrave Macmillan.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 649–664. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<649::AID-JOB970>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<649::AID-JOB970>3.0.CO;2-I)

- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541–555. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x>
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). *Pressure at work and the psychological contract*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151–162. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.0047>
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81–99. <https://doi.org/10.1007/BF01733682>
- Hornstein, H. A. (1996). *Brutal bosses and their prey*. Riverhead Books.
- Hunaiti, Z., Masa'deh, R., Mansour, M., & Al-Nawafleh, A. (2009). Electronic commerce adoption barriers in small and medium-sized enterprises (SMEs) in developing countries: The case of Libya. *IBIMA Business Review*, 2, 37–45.
- Jayaweera, A. T., Bal, M., Chudzikowski, K., & De Jong, S. (2021a). Moderating effects of national culture on the psychological contract breach and outcome relationship: A meta-analysis. *Cross Cultural & Strategic Management*, 28(3), 574–599. <https://doi.org/10.1108/CCSM-07-2020-0137>
- Jayaweera, A. T., Bal, M., Chudzikowski, K., & De Jong, S. (2021b). The impact of economic factors on the relationships between psychological contract breach and work outcomes: A meta-analysis. *Employee Relations*, 43(3), 667–686. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0095>
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1990). Experimental tests of the endowment effect and the Coase theorem. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1325–1348. <https://doi.org/10.1086/261737>

- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65–75.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business School Press.
- Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. University of Chicago Press.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Harvard University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29–36. <https://doi.org/10.1002/ltl.125>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

- Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (2000). Psychological contracts: Employee relations for the twenty-first century? In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 15, pp. 1–61). Wiley.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530–1556.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350–367.
<https://doi.org/10.2307/20159586>
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137–152. <https://doi.org/10.2307/256773>
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546.
[https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)

- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory: Technical report*. Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M. (2003). Extending the psychology of the psychological contract: A reply to “Putting psychology back into psychological contracts.” *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 229–238. <https://doi.org/10.1177/1056492603256339>
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081–1098. <https://doi.org/10.1002/job.2284>
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1–43.
- Rousseau, D. M., & Schalk, R. (Eds.). (2000). *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. SAGE Publications. Inc., <https://doi.org/10.4135/9781452231273>
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2000). *Management: Skills and application* (9th ed.). McGraw-Hill.

- Sabir, M. R., Majid, M. B., Aslam, M. Z., Rehman, A., & Rehman, S. (2024). Understanding the linkage between abusive supervision and counterproductive work behavior: The role played by resilience and psychological contract breach. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2323794. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2323794>
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Sleesman, D. J., Conlon, D. E., McNamara, G., & Miles, J. E. (2012). Cleaning up the big muddy: A meta-analytic review of the determinants of escalation of commitment. *Academy of Management Journal*, 55(3), 541–562. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0696>
- Srivastava, S., Gupta, P., & Mohapatra, M. (2024). No more the nice guy: Coping with abusive supervision through service sabotage behaviours. *Global Business Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/09721509241261249>
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 27–44. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90005-2)
- Staw, B. M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 6(4), 577–587. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285694>
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>

- Tait, V., Kipp, C., & Miller, H. L., Jr. (2019). A cross-sectional study of age differences in the sunk-cost fallacy. *Journal of Behavioral and Social Sciences*, 6, 170–179.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Thaler, R. H. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39–60. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(80\)90051-7](https://doi.org/10.1016/0167-2681(80)90051-7)
- Thaler, R. H. (1999). Mental accounting matters. *Journal of Behavioral Decision Making*, 12(3), 183–206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0771\(199909\)12:3<183::AID-BDM318>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0771(199909)12:3<183::AID-BDM318>3.0.CO;2-F)
- Tomprou, M., Rousseau, D. M., & Hansen, S. D. (2015). The psychological contracts of violation victims: A post-violation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 561–581. <https://doi.org/10.1002/job.1997>
- Topa, G., Aranda-Carmena, M., & De-Maria, B. (2022). Psychological contract breach and outcomes: A systematic review of reviews. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), Article 15527. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315527>
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999a). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, 9(3), 367–386. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00025-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00025-X)
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999b). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895–922. <https://doi.org/10.1177/001872679905200703>

- Vredenburg, D., & Brender, Y. (1998). The hierarchical abuse of power in work organizations. *Journal of Business Ethics*, 17, 1337–1347.
<https://doi.org/10.1023/A:1005775326249>
- Weber, M. (1946). Structures of power. In H. H. Gerth & C. W. Mills (Eds. & Trans.), *From Max Weber: Essays in sociology* (pp. 159–179). Oxford University Press.
- Willment, N., & Newsinger, J. (2026). “It’s like sunk cost fallacy or something they call it”: The role of symbolic, social and economic capital in worker motivations for staying in the UK television production sector. *Media, Culture & Society*, 48(1), 125–141. <https://doi.org/10.1177/01634437251375342>
- Yang, J., Shen, C., Jiang, C., & He, P. (2023). Abusive supervision and employee knowledge sharing: The roles of psychological safety and perceived motivational climate. *SAGE Open*, 13(1).
<https://doi.org/10.1177/21582440231158256>
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>

10. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

10.1 Διαγράμματα

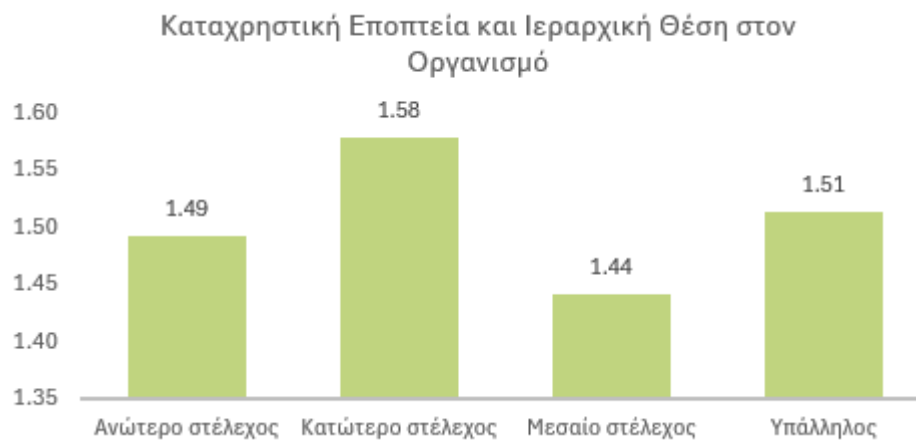
Διάγραμμα 5 Καταχρηστική Εποπτεία και Ηλικιακές Κατηγορίες



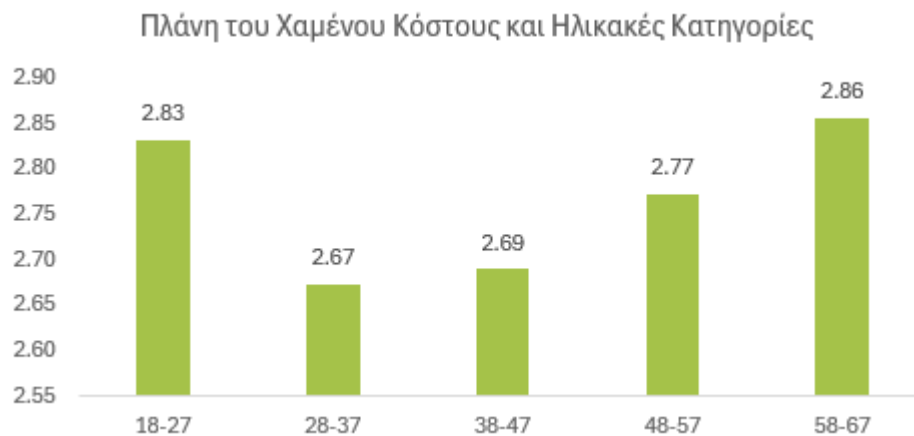
Διάγραμμα 6 Καταχρηστική Εποπτεία και Εκπαιδευτικό Επίπεδο



Διάγραμμα 7 Καταχρηστική Εποπτεία και Ιεραρχική Θέση στον Οργανισμό



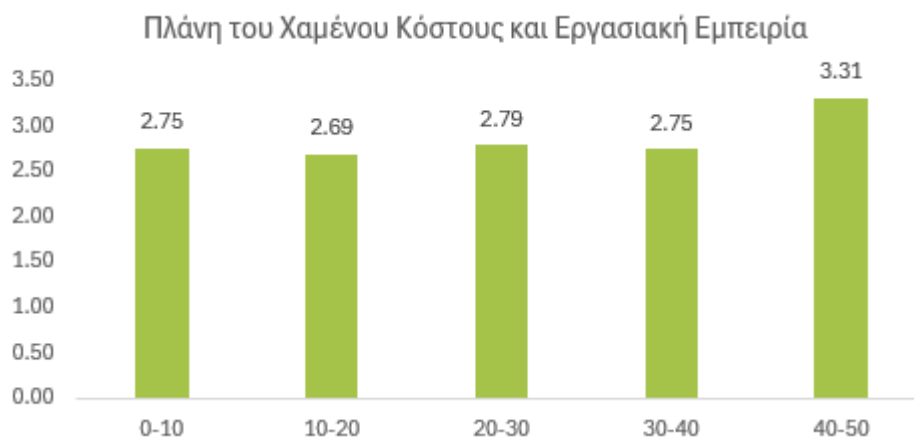
Διάγραμμα 8 Πλάνη του Χαμένου Κόστους και Ηλικιακές Κατηγορίες



Διάγραμμα 9 Πλάνη του Χαμένου Κόστους και Ιεραρχική Θέση στον Οργανισμό



Διάγραμμα 10 Πλάνη του Χαμένου Κόστους και Εργασιακή Εμπειρία



10.2 Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ της Αντωνίας Γαλανού

Αγαπητή Συμμετέχουσα/ Αγαπητέ Συμμετέχοντα,

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε προκειμένου να συνεισφέρει στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, στο πλαίσιο Μεταπτυχιακού Προγράμματος MBA του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Το ερωτηματολόγιο είναι αυστηρώς ανώνυμο, όλες οι απαντήσεις θα διατηρηθούν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της εν λόγω έρευνας.

Για την ολοκλήρωση του απαιτούνται 10 λεπτά.

Σας ευχαριστώ για την πολύτιμη βοήθεια σας και τον χρόνο σας.

Αντωνία Γαλανού

Για περαιτέρω διευκρινίσεις και πληροφορίες, παρακαλώ όπως επικοινωνήσετε μαζί μου το email: antoniagalanou@outlook.com

a.galanou@stoiximan.gr [Switch account](#)



Not shared

* Indicates required question

Με την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, συναινείτε στην επεξεργασία των * απαντήσεων σας;

Προκειμένου να προχωρήσετε στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, παρακαλώ όπως επιβεβαιώσετε την συναίνεση σας για την επεξεργασία των απαντήσεων σας, σύμφωνα με τον Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων της Ευρωπαϊκής Ένωσης 2016/679 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 27ης Απριλίου 2016 για την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και ενσωμάτωση στην εθνική νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/680 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 27ης Απριλίου 2016 και άλλες διατάξεις, με τον Νόμο 4624/2019.

☐ Ναι

☐ Όχι

Next

Clear form

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ της Αντωνίας Γαλανού

a.galanou@stoiximan.gr [Switch account](#)



Not shared

* Indicates required question

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Φύλο *

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα

Ηλικία *

π.χ. 29

Your answer

Οικογενειακή Κατάσταση *

- ☐ Άγαμος/η
- ☐ Έγγαμος/η
- ☐ Σε σχέση
- ☐ Διαζευγμένος/η
- ☐ Χήρος/α
- ☐ Other: _____

Εκπαίδευση *

☐ Δευτεροβάθμια

☐ Επαγγελματική /ΙΕΚ

☐ Τριτοβάθμια (ΑΕΙ/ΤΕΙ)

☐ Μεταπτυχιακό

☐ Διδακτορικό

☐ Other: _____

Συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας *

Your answer _____

Έτη απασχόλησης στον οργανισμό που εργάζεστε *

π.χ. 2

Your answer _____

Θέση στην ιεραρχία του οργανισμού που εργάζεστε *

Choose ▼

Back

Next

Clear form

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ της Αντωνίας Γαλανού

a.galanou@stoiximan.gr [Switch account](#)



Not shared

* Indicates required question

A. Ερωτήσεις σχετικά με τον Προϊστάμενο / Εργοδότη

Διαβάζοντας τις κάτωθι προτάσεις και σκεπτόμενοι κάποιον προϊστάμενο / εργοδότη σας (τωρινό ή παλαιότερο) παρακαλώ όπως υποδείξετε σε τι βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με έκαστη εκ των ακόλουθων προτάσεων.

"Ο προϊστάμενος / εργοδότης μου ..." *

1= Ποτέ

2= Σπάνια

3= Περιστασιακά

4= Κάποιες φορές

5 = Πολύ συχνά

	1	2	3	4	5
1. Με γελοιοποιεί.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Μου αναφέρει ότι οι σκέψεις ή τα συναισθήματά μου είναι ανόητα.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Με αγνοεί και δε μου μιλάει («βουβή τιμωρία»).	☐	☐	☐	☐	☐
4. Με μειώνει μπροστά σε άλλους.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Εισβάλλει στην ιδιωτική μου ζωή.	☐	☐	☐	☐	☐

6. Μου υπενθυμίζει λάθη και αποτυχίες του παρελθόντος μου.

☐☐☐☐☐

7. Δεν μου δίνει εύσημα για εργασίες που απαιτούν πολλή προσπάθεια.

☐☐☐☐☐

8. Με κατηγορεί για να μην ντροπιαστεί ο ίδιος.

☐☐☐☐☐

9. Δεν τηρεί τις υποσχέσεις που δίνει.

☐☐☐☐☐

10. Νευριάζει μαζί μου όταν είναι θυμωμένος/η για άλλο λόγο.

☐☐☐☐☐

11. Κάνει αρνητικά σχόλια για εμένα σε άλλους.

☐☐☐☐☐

12. Είναι αγενής μαζί μου.

☐☐☐☐☐

13. Δεν μου επιτρέπει να συναναστρέφομαι με τους συναδέλφους μου.

☐☐☐☐☐

14. Μου λέει ότι είμαι ανίκανος/η.

☐☐☐☐☐

15. Μου λέει ψέματα.

☐☐☐☐☐

Back

Next

Clear form

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ της Αντωνίας Γαλανού

a.galanou@stoiximan.gr [Switch account](#)



Not shared

* Indicates required question

B. Σκεφτείτε την σχέση με τον Εργοδότη σας.

Σε ποιον βαθμό οι κάτωθι προτάσεις εκφράζουν την σχέση σας με την επιχείρηση όπου εργάζεστε.

Παρακαλώ απαντήστε σε κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα. *

1= Διαφωνώ απόλυτα

2= Διαφωνώ

3= Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ

4= Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

1

2

3

4

5

16. Αισθάνομαι μέλος της ομάδας σε αυτή την επιχείρηση.

☐☐☐☐☐

17. Για εμένα το να δουλεύω για αυτή την επιχείρηση είναι σαν να αποτελώ μέλος μιας οικογένειας.

☐☐☐☐☐

18. Αισθάνομαι ότι η εταιρεία ανταποδίδει την προσπάθεια που καταβάλλεται από τους εργαζομένους της.

☐☐☐☐☐

19. Η επιχείρηση προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης/επιβραβεύει όσους καταβάλουν σημαντική προσπάθεια και δουλεύουν σκληρά.

☐☐☐☐☐

20. Αναμένω ότι θα εξελιχθώ σε αυτή την επιχείρηση.

☐☐☐☐☐

21. Αναμένω ότι θα πάρω προαγωγή σε αυτή την εταιρία εφόσον εργαστώ για αρκετό χρονικό διάστημα και καταβάλω προσπάθεια για την επίτευξη των εργασιακών στόχων.

☐☐☐☐☐

22. Έχω κίνητρο να συνεισφέρω 100% σε αυτή την εταιρία ως αντάλλαγμα για μελλοντικά εργασιακά προνόμια.

☐☐☐☐☐

23. Έχω αρκετές πιθανότητες για προαγωγή, εάν εργαστώ σκληρά.

☐☐☐☐☐

24. Η πορεία της καριέρας μου στην επιχείρηση είναι ξεκάθαρα και λεπτομερώς προδιαγεγραμμένη.

☐☐☐☐☐

25. Η εργασία μου αντιπροσωπεύει κάτι περισσότερο για εμένα από ένα μέσο για να πληρώνω τους λογαριασμούς.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Είναι σημαντικό να μπορεί κάποιος να είναι ευέλικτος και να απασχολείται με ακανόνιστο ωράριο (π.χ. βράδυ ή σαββατοκύριακα), εάν χρειαστεί.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Προτιμώ να εργάζομαι εντός ενός αυστηρώς καθορισμένου ωραρίου.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Δουλεύω μόνο τις ώρες που ορίζονται στη σύμβαση μου και όχι περισσότερο.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Κάνω μόνο ό,τι είναι απαραίτητο για να ολοκληρωθεί η δουλειά μου.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Εργάζομαι για να επιτύχω μόνο τους βραχυπρόθεσμους στόχους της δουλειάς μου.	☐	☐	☐	☐	☐

31. Η δέσμευση
μου σε αυτή την
επιχείρηση
καθορίζεται από
τη σύμβασή μου.

☐☐☐☐☐

32. Δεν ταυτίζομαι
με τους στόχους
της επιχείρησης.

☐☐☐☐☐

33. Η αφοσίωσή
μου στην
επιχείρηση είναι
άμεσα
συνδεδεμένη με
την σύμβασή μου.

☐☐☐☐☐

Back

Next

Clear form

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ της Αντωνίας Γαλανού

a.galanou@stoiximan.gr [Switch account](#)



Not shared

* Indicates required question

Γ. Εργασιακά Σενάρια

Διαβάστε προσεκτικά τα κάτωθι σενάρια και παρακαλώ απαντήστε σε κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την προσαρμοσμένη κλίμακα.

34. Εργάζεστε υπερωρίες επί εβδομάδες σε ένα έργο που αρχίζει να παρουσιάζει θεμελιώδεις αδυναμίες. Παρά την αναγνώριση των προβλημάτων, αισθάνεστε υποχρεωμένος να συνεχίσετε να επενδύετε χρόνο και προσπάθεια, πιστεύοντας ότι οι υπερωρίες που έχουν ήδη καταβληθεί θα πάνε χαμένες, αν το έργο εγκαταλειφθεί; *

1 2 3 4 5

Σταματώ κάθε προσπάθεια

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συνεχίζω και επενδύω χρόνο και προσπάθεια

35. Αποτελείτε μέρος μιας ομάδας σε ένα έργο που δεν αποδίδει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Εσείς και τα λοιπά μέλη της ομάδας, αντί να επανεξετάσετε την προσέγγιση, συνεχίζετε να επενδύετε την ενέργειά σας σε μη παραγωγικές συναντήσεις και συζητήσεις, φοβούμενοι ότι η παραδοχή των ελλείψεων του έργου θα σήμαινε την αναγνώριση του συλλογικού χρόνου που έχει ήδη δαπανηθεί; *

1 2 3 4 5

Επανεξετάζω την προσέγγιση

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συνεχίζω να επενδύω στο έργο

36. Αφιερώνετε μήνες για την απόκτηση μιας νέας δεξιότητας που αποδεικνύεται λιγότερο σημαντική από ό,τι αναμενόταν. Παρά τη συνειδητοποίηση της φθίνουσας απόδοσης, επιμένετε στην περαιτέρω ανάπτυξη της εν λόγω δεξιότητας, μη θέλοντας να αποδεχτείτε ότι η αρχική επένδυση στην εκπαίδευση μπορεί να μην συμβάλει σημαντικά στην καριέρα σας; *

1 2 3 4 5

Σταματώ αμέσως

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Επιμένω στην εκπαίδευση

37. Εμπλέκεστε σε μια σχέση καθοδήγησης (mentoring) που, με την πάροδο του χρόνου, αποδεικνύεται μη παραγωγική ή ακόμη και επιζήμια. Παρά την αναγνώριση της αναντιστοιχίας και αντί να αναζητήσετε μια πιο ωφέλιμη mentoring σχέση, συνεχίζετε, διστάζοντας να παραδεχτείτε ότι ο χρόνος που επενδύσατε στην τρέχουσα σχέση δεν απέφερε την αναμενόμενη ανάπτυξη; *

1 2 3 4 5

Σταματώ και επιδιώκω μια νέα σχέση mentoring

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συνεχίζω στην ίδια σχέση mentoring

38. Παρακολουθείτε ένα εκπαιδευτικό εργαστήριο (workshop) που υπολείπεται των προσδοκιών. Αντί να διερευνήσετε εναλλακτικές ευκαιρίες μάθησης, είστε πεπεισμένοι ότι ο πρόσθετος χρόνος που δαπανάται για αυτό-εκπαίδευση (self-study) με βάση το περιεχόμενο του εργαστηρίου θα δικαιολογήσει τελικά την αρχική επένδυση για την παρακολούθηση; *

1 2 3 4 5

Σταματώ άμεσα την παρακολούθηση

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συνεχίζω την παρακολούθηση

39. Βρίσκεστε σε ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον, αλλά διστάζετε να αναζητήσετε εναλλακτικές ευκαιρίες. Εκλογικεύετε την παραμονή σας, θεωρώντας ότι η αποχώρηση θα σήμαινε ότι ο χρόνος που επενδύθηκε στην οικοδόμηση σχέσεων εντός της ομάδας και η πορεία σας για προαγωγή ήταν χάσιμο χρόνου;

*

1 2 3 4 5

Αναζητώ εναλλακτικές
ευκαιρίες

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Παραμένω στην θέση

40. Είστε εκπρόσωπος πωλήσεων και εφαρμόζετε μια στρατηγική που δεν παράγει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Παρά την ανατροφοδότηση και τα δεδομένα που υποδεικνύουν την ανάγκη για μια νέα προσέγγιση, επιμένετε, φοβούμενος ότι η εγκατάλειψη της τρέχουσας στρατηγικής θα μηδένιζε την προσπάθεια που επενδύθηκε για την οικοδόμηση σχέσεων με δυνητικούς πελάτες;

*

1 2 3 4 5

Σταματώ κάθε ενέργεια

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συνεχίζω με την ίδια
προσέγγιση

41. Συνεργάζεστε με συναδέλφους από άλλα τμήματα σε ένα έργο που αρχίζει να αντιμετωπίζει προκλήσεις. Παρά τα στοιχεία που υποδηλώνουν ότι η συνεργασία δεν είναι τόσο καρποφόρα όσο αναμενόταν, συνεχίζετε να επενδύετε χρόνο στο συντονισμό, διστάζοντας να παραδεχτείτε ότι η αρχική επένδυση στη διατμηματική συνεργασία δεν οδηγεί στην επιτυχία;

*

1 2 3 4 5

Παύω την συνεργασία

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συνεχίζω να επενδύω χρόνο

42. Προτείνετε μια ιδέα που συναντά αντίσταση και δεν κερδίζει έδαφος. Αντί *
να επανεκτιμήσετε την πρόταση, την υπερασπίζεστε σθεναρά, φοβούμενοι ότι
η αναγνώριση των τρωτών της σημείων θα σήμαινε την παραδοχή περί
δαπάνησης χαμένου χρόνου και προσπάθειας, που επενδύθηκε για την
ανάπτυξη της πρότασης;

1 2 3 4 5

Εγκαταλείπω άμεσα την
πρόταση

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Υπερασπίζομαι σθεναρά την
πρόταση

43. Είστε μέλος μιας ομάδας παραγωγής προϊόντων και επενδύετε σημαντικά *
σε ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό που αρχικά φαινόταν πολλά υποσχόμενο,
αλλά χάνει τη σημασία του στην αγορά. Αντί να προσαρμοστείτε και να
εστιάσετε στις αναδυόμενες τάσεις, συνεχίζετε σθεναρά να προωθείτε το
χαρακτηριστικό που ξεθωριάζει, μη θέλοντας να αποδεχτείτε ότι η αρχική
επένδυση στην ανάπτυξή του μπορεί να μην αποφέρει τις αναμενόμενες
αποδόσεις;

1 2 3 4 5

Εστιάζω σε νέες τάσεις και
αλλάζω χαρακτηριστικό

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συνεχίζω σθεναρά να
προωθώ το ίδιο
χαρακτηριστικό

44. Είστε διαχειριστής έργων και ηγείστε μιας ομάδας σε ένα έργο που *
βρίσκεται σε τέλμα. Αντί να τα παρατήσετε, αναλώνετε, με διακαή επιμονή,
να βρείτε το κομμάτι που λείπει και θα σας οδηγήσει στην επιτυχία. Με
αποφασιστικότητα και με στόχο την επιδίωξη της αριστείας, ωθείτε την
ομάδα στα όριά της, αρνούμενοι να δεχτείτε την ήττα;

1 2 3 4 5

Εγκαταλείπω άμεσα το έργο

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συνεχίζω αποφασισμένος για
την επιτυχία του έργου

45. Ασχολείστε αδιάκοπα εδώ και εβδομάδες σε μια πρωτοποριακή εκστρατεία marketing, αλλά τα αποτελέσματα δεν είναι τόσο ελπιδοφόρα, όσο ελπίζατε. Παρά την οπισθοδρόμηση, συνεχίζετε να αναζητάτε τον λόγο της ανύπαρκτης ανταπόκρισης και είστε αποφασισμένοι να βρείτε λύση, ακόμα και εφαρμόζονται αντισυμβατικές μεθόδους; *

1 2 3 4 5

Σταματώ κάθε ενέργεια

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συνεχίζω να αναζητώ τη λύση

46. Είστε ένας/μία λαμπρος/ή επιστήμονας και εργάζεστε εδώ και μήνες σε ένα πρωτοποριακό ερευνητικό έργο. Παρά το γεγονός ότι τα αρχικά δεδομένα δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες σας, αναλώνετε σε μια ακλόνητη πεποίθηση ότι η υπόθεσή σας είναι το κλειδί για μια επιστημονική ανακάλυψη. Ορμώμενοι από μια ακόρεστη περιέργεια, συνεχίζετε να ξεπερνάτε τα όρια και επενδύετε τα πάντα για να αποδείξετε τη θεωρία σας, ακόμη και όταν οι συνάδελφοί σας αμφισβητούν την λογική της; *

1 2 3 4 5

Σταματώ άμεσα την έρευνα

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συνεχίζω να επενδύω στην έρευνα

Back

Submit

Clear form

10.3 Κλίμακα Πλάνης Χαμένου Κόστους (Sunk Cost Fallacy Scale)

34. Εργάζεστε υπερωρίες επί εβδομάδες σε ένα έργο που αρχίζει να παρουσιάζει θεμελιώδεις αδυναμίες. Παρά την αναγνώριση των προβλημάτων, αισθάνεστε υποχρεωμένος να συνεχίσετε να επενδύετε χρόνο και προσπάθεια, πιστεύοντας ότι οι υπερωρίες που έχουν ήδη καταβληθεί θα πάνε χαμένες, αν το έργο εγκαταλειφθεί; *

1 2 3 4 5

Σταματώ κάθε προσπάθεια ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συνεχίζω και επενδύω χρόνο και προσπάθεια

35. Αποτελείτε μέρος μιας ομάδας σε ένα έργο που δεν αποδίδει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Εσείς και τα λοιπά μέλη της ομάδας, αντί να επανεξετάσετε την προσέγγιση, συνεχίζετε να επενδύετε την ενέργειά σας σε μη παραγωγικές συναντήσεις και συζητήσεις, φοβούμενοι ότι η παραδοχή των ελλείψεων του έργου θα σήμαινε την αναγνώριση του συλλογικού χρόνου που έχει ήδη δαπανηθεί; *

1 2 3 4 5

Επανεξετάζω την προσέγγιση ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συνεχίζω να επενδύω στο έργο

36. Αφιερώνετε μήνες για την απόκτηση μιας νέας δεξιότητας που αποδεικνύεται λιγότερο σημαντική από ό,τι αναμενόταν. Παρά τη συνειδητοποίηση της φθίνουσας απόδοσης, επιμένετε στην περαιτέρω ανάπτυξη της εν λόγω δεξιότητας, μη θέλοντας να αποδεχτείτε ότι η αρχική επένδυση στην εκπαίδευση μπορεί να μην συμβάλει σημαντικά στην καριέρα σας; *

1 2 3 4 5

Σταματώ αμέσως ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Επιμένω στην εκπαίδευση

37. Εμπλέκεστε σε μια σχέση καθοδήγησης (mentoring) που, με την πάροδο του *
χρόνου, αποδεικνύεται μη παραγωγική ή ακόμη και επιζήμια. Παρά την
αναγνώριση της αναντιστοιχίας και αντί να αναζητήσετε μια πιο ωφέλιμη
mentoring σχέση, συνεχίζετε, διστάζοντας να παραδεχτείτε ότι ο χρόνος που
επενδύσατε στην τρέχουσα σχέση δεν απέφερε την αναμενόμενη ανάπτυξη;

1 2 3 4 5

Σταματώ και επιδιώκω μια
νέα σχέση mentoring

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συνεχίζω στην ίδια σχέση
mentoring

38. Παρακολουθείτε ένα εκπαιδευτικό εργαστήριο (workshop) που *
υπολείπεται των προσδοκιών. Αντί να διερευνήσετε εναλλακτικές ευκαιρίες
μάθησης, είστε πεπεισμένος ότι ο πρόσθετος χρόνος που δαπανάται για αυτό-
εκπαίδευση (self- study) με βάση το περιεχόμενο του εργαστηρίου θα
δικαιολογήσει τελικά την αρχική επένδυση για την παρακολούθηση;

1 2 3 4 5

Σταματώ άμεσα την
παρακολούθηση

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συνεχίζω την
παρακολούθηση

39. Βρίσκεστε σε ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον, αλλά διστάζετε να *
αναζητήσετε εναλλακτικές ευκαιρίες. Εκλογικεύετε την παραμονή σας,
θεωρώντας ότι η αποχώρηση θα σήμαινε ότι ο χρόνος που επενδύθηκε στην
οικοδόμηση σχέσεων εντός της ομάδας και η πορεία σας για προαγωγή ήταν
χάσιμο χρόνου;

1 2 3 4 5

Αναζητώ εναλλακτικές
ευκαιρίες

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Παραμένω στην θέση

40. Είστε εκπρόσωπος πωλήσεων και εφαρμόζετε μια στρατηγική που δεν παράγει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Παρά την ανατροφοδότηση και τα δεδομένα που υποδεικνύουν την ανάγκη για μια νέα προσέγγιση, επιμένετε, φοβούμενος ότι η εγκατάλειψη της τρέχουσας στρατηγικής θα μηδένιζε την προσπάθεια που επενδύθηκε για την οικοδόμηση σχέσεων με δυνητικούς πελάτες; *

1 2 3 4 5

Σταματώ κάθε ενέργεια

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συνεχίζω με την ίδια προσέγγιση

41. Συνεργάζεστε με συναδέλφους από άλλα τμήματα σε ένα έργο που αρχίζει να αντιμετωπίζει προκλήσεις. Παρά τα στοιχεία που υποδηλώνουν ότι η συνεργασία δεν είναι τόσο καρποφόρα όσο αναμενόταν, συνεχίζετε να επενδύετε χρόνο στο συντονισμό, διστάζοντας να παραδεχτείτε ότι η αρχική επένδυση στη διατμηματική συνεργασία δεν οδηγεί στην επιτυχία; *

1 2 3 4 5

Παύω την συνεργασία

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συνεχίζω να επενδύω χρόνο

42. Προτείνετε μια ιδέα που συναντά αντίσταση και δεν κερδίζει έδαφος. Αντί να επανεκτιμήσετε την πρόταση, την υπερασπίζεστε σθεναρά, φοβούμενοι ότι η αναγνώριση των τρωτών της σημείων θα σήμαινε την παραδοχή περί δαπάνησης χαμένου χρόνου και προσπάθειας, που επενδύθηκε για την ανάπτυξη της πρότασης; *

1 2 3 4 5

Εγκαταλείπω άμεσα την πρόταση

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Υπερασπίζομαι σθεναρά την πρόταση

43. Είστε μέλος μιας ομάδας παραγωγής προϊόντων και επενδύετε σημαντικά *
σε ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό που αρχικά φαινόταν πολλά υποσχόμενο,
αλλά χάνει τη σημασία του στην αγορά. Αντί να προσαρμοστείτε και να
εστιάσετε στις αναδυόμενες τάσεις, συνεχίζετε σθεναρά να προωθείτε το
χαρακτηριστικό που ξεθωριάζει, μη θέλοντας να αποδεχτείτε ότι η αρχική
επένδυση στην ανάπτυξή του μπορεί να μην αποφέρει τις αναμενόμενες
αποδόσεις;

1 2 3 4 5

Εστιάζω σε νέες τάσεις και
αλλάζω χαρακτηριστικό

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συνεχίζω σθεναρά να
προωθώ το ίδιο
χαρακτηριστικό

44. Είστε διαχειριστής έργων και ηγείστε μιας ομάδας σε ένα έργο που *
βρίσκεται σε τέλμα. Αντί να τα παρατήσετε, αναλώνετε, με διακαή επιμονή,
να βρείτε το κομμάτι που λείπει και θα σας οδηγήσει στην επιτυχία. Με
αποφασιστικότητα και με στόχο την επιδίωξη της αριστείας, ωθείτε την
ομάδα στα όριά της, αρνούμενοι να δεχτείτε την ήττα;

1 2 3 4 5

Εγκαταλείπω άμεσα το έργο

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συνεχίζω αποφασισμένος για
την επιτυχία του έργου

45. Ασχολείστε αδιάκοπα εδώ και εβδομάδες σε μια πρωτοποριακή *
εκστρατεία marketing, αλλά τα αποτελέσματα δεν είναι τόσο ελπιδοφόρα, όσο
ελπίζατε. Παρά την οπισθοδρόμηση, συνεχίζετε να αναζητάτε τον λόγο της
ανύπαρκτης ανταπόκρισης και είστε αποφασισμένοι να βρείτε λύση, ακόμα και
εφαρμόζονται αντισυμβατικές μεθόδους;

1 2 3 4 5

Σταματώ κάθε ενέργεια

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συνεχίζω να αναζητώ τη
λύση

46. Είστε ένας/μια λαμπρος/ή επιστήμονας και εργάζεστε εδώ και μήνες σε *
ένα πρωτοποριακό ερευνητικό έργο. Παρά το γεγονός ότι τα αρχικά δεδομένα
δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες σας, αναλώνετε σε μια ακλόνητη
πεποίθηση ότι η υπόθεσή σας είναι το κλειδί για μια επιστημονική ανακάλυψη.
Ορμώμενοι από μια ακόρεστη περιέργεια, συνεχίζετε να ξεπερνάτε τα όρια και
επενδύετε τα πάντα για να αποδείξετε τη θεωρία σας, ακόμη και όταν οι
συνάδελφοί σας αμφισβητούν την λογική της;

1 2 3 4 5

Σταματώ άμεσα την έρευνα

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συνεχίζω να επενδύω στην
έρευνα