



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων

Διπλωματική εργασία

«Η τοξική ηγεσία και η επίδρασή της στην πολιτική συμπεριφορά των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα»

Σταμάτης Γιοντσέφσκυ

Επιβλέπων Καθηγητής: Θεόφιλος Νταλιάνης

Ιούλιος 2026

Πειραιάς



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο **«Η τοξική ηγεσία και η επίδρασή της στην πολιτική συμπεριφορά των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα»** έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή *Σταμάτης Γιοντσέφσκυ*

Ονοματεπώνυμο: **Σταμάτης Γιοντσέφσκυ**

Ημερομηνία: **31/07/2026**

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Νταλιάνη, για την καθοδήγηση και την υποστήριξή του κατά την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επίσης, ευχαριστώ όλους όσοι συμμετείχαν στην έρευνα και συνέβαλαν στη συλλογή των απαραίτητων δεδομένων.

Τέλος, ευχαριστώ τον καθηγητή κ. Γεωργόπουλο για την καθοδήγηση, την κατανόηση και την υπομονή του.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	i
-------------------	---

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	1
-----------------------------------	----------

1.1 Σκοπός της έρευνας	2
------------------------------	---

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα	2
--------------------------------	---

1.3 Δομή της εργασίας	2
-----------------------------	---

Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό Πλαίσιο	4
--	----------

2.1 Ηγεσία και τοξική ηγεσία	4
------------------------------------	---

2.1.1 Χαρακτηριστικά του τοξικού ηγέτη	5
--	---

2.2 Πολιτική συμπεριφορά των εργαζομένων	7
--	---

2.2.1 Ναρκισσιστικές συμπεριφορές και οργανωσιακή πολιτική	8
--	---

2.3 Η σχέση τοξικής ηγεσίας και πολιτικής συμπεριφοράς	9
--	---

2.3.1 Τοξικό εργασιακό περιβάλλον και συμπεριφορές αυτοπροστασίας	11
--	----

2.4 Σύνοψη κεφαλαίου	12
----------------------------	----

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία	14
--------------------------------------	-----------

3.1 Ερευνητικός σχεδιασμός	14
----------------------------------	----

3.2 Δείγμα	14
------------------	----

3.3 Ερωτηματολόγιο	15
--------------------------	----

3.3.1 Κλίμακα Τοξικής Ηγεσίας	15
-------------------------------------	----

3.3.2 Κλίμακα Πολιτικής Συμπεριφοράς	15
--	----

3.4 Συλλογή δεδομένων	15
-----------------------------	----

3.5 Μεταβλητές της έρευνας	16
----------------------------------	----

3.6 Ζητήματα δεοντολογίας	16
---------------------------------	----

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα	17
4.1 Δημογραφικά στοιχεία	17
4.2 Τοξική ηγεσία	20
4.3 Ανάλυση της τοξικής ηγεσίας με βάση τα δημογραφικά στοιχεία	21
4.3.1 Φύλο	21
4.3.2 Ηλικιακή ομάδα	22
4.3.3 Επίπεδο εκπαίδευσης	22
4.3.4 Συνολική εργασιακή εμπειρία	23
4.3.5 Θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης	23
4.4 Πολιτική συμπεριφορά εργαζομένων	24
4.4.1 Ανάλυση της πολιτικής συμπεριφοράς με βάση τα δημογραφικά στοιχεία ..	24
4.4.2 Ανάλυση της πολιτικής συμπεριφοράς με βάση τα εργασιακά δεδομένα	25
4.5 Συσχετίσεις μεταβλητών	26

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα	29
5.1 Ανασκόπηση ευρημάτων	29
5.2 Περιορισμοί έρευνας	29
5.3 Μελλοντική έρευνα	30
5.4 Πρακτικές προεκτάσεις	30
5.5 Γενικά συμπεράσματα	30

Βιβλιογραφία	32
---------------------------	-----------

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η ηγεσία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξη ενός οργανισμού. Ο τρόπος με τον οποίο ένας ηγέτης καθοδηγεί, υποστηρίζει και επικοινωνεί με τους εργαζομένους επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το εργασιακό κλίμα, την εργασιακή ικανοποίηση, την απόδοση και, τελικά, την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό, η ηγεσία έχει αποτελέσει διαχρονικά αντικείμενο μελέτης στον χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Στην εποχή μας, το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας έχει στραφεί όχι μόνο στις αποτελεσματικές μορφές ηγεσίας, αλλά και στις αρνητικές συμπεριφορές των ηγετών και στις συνέπειές τους για τους εργαζομένους και τους οργανισμούς. Μία από τις σημαντικότερες έννοιες που έχουν αναπτυχθεί στη σχετική βιβλιογραφία είναι η τοξική ηγεσία (toxic leadership). Σύμφωνα με τη Lipman-Blumen (2005), τοξικοί ηγέτες θεωρούνται εκείνοι που, μέσω καταστροφικών συμπεριφορών και δυσλειτουργικών χαρακτηριστικών προσωπικότητας, προκαλούν σοβαρή και διαρκή βλάβη στους εργαζομένους, στους οργανισμούς και στο ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον.

Η τοξική ηγεσία μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορες μορφές, όπως η κατάχρηση εξουσίας, ο εκφοβισμός, η έλλειψη σεβασμού προς τους εργαζομένους, η χειραγώγηση, η ευνοιοκρατία και η απουσία ηθικής στη λήψη αποφάσεων. Οι συμπεριφορές αυτές δεν επηρεάζουν μόνο την ψυχολογία των εργαζομένων, αλλά έχουν άμεση σύνδεση με μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, αυξημένο άγχος στην καθημερινότητα, επαγγελματική εξουθένωση (burnout), πρόθεση αποχώρησης από την εργασία και χαμηλότερη οργανωσιακή απόδοση.

Παράλληλα, σε οργανισμούς όπου έχει επικρατήσει ένα κλίμα ανασφάλειας και έλλειψης εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση, οι εργαζόμενοι είναι πολύ πιθανό να αναπτύξουν πολιτικές συμπεριφορές προκειμένου να προστατεύσουν τη θέση τους ή να αυξήσουν την επιρροή τους μέσα στον οργανισμό. Η οργανωσιακή πολιτική αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας πολλών επιχειρήσεων, καθώς σχετίζεται με τις ανεπίσημες διαδικασίες μέσω των οποίων τα άτομα επιδιώκουν να επηρεάσουν αποφάσεις, να αποκτήσουν πρόσβαση σε πόρους ή να εξυπηρετήσουν προσωπικά και επαγγελματικά συμφέροντα, όπως μία προαγωγή. Αν και ορισμένες μορφές πολιτικής συμπεριφοράς μπορούν να θεωρηθούν λειτουργικές ή ακόμα και αναγκαίες, η

υπερβολική ανάπτυξή τους συχνά συνδέεται με χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης, συνεργασίας και οργανωσιακής δικαιοσύνης.

Στο πλαίσιο αυτό, η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της τοξικής ηγεσίας και της πολιτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι συμπεριφορές των ηγετών επηρεάζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη αποτελεσματικότερων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και στη δημιουργία ενός πιο υγιούς και παραγωγικού εργασιακού κλίματος.

1.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της επίδρασης της τοξικής ηγεσίας στην πολιτική συμπεριφορά των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Ειδικότερα, η μελέτη επιδιώκει να εξετάσει κατά πόσο οι τοξικές ηγετικές συμπεριφορές των προϊσταμένων επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν πολιτικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο, καθώς και τις συνέπειες αυτής της σχέσης για τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού διαμορφώνονται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιος είναι ο βαθμός εμφάνισης τοξικής ηγεσίας στους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα;
2. Ποιος είναι ο βαθμός εκδήλωσης πολιτικής συμπεριφοράς από τους εργαζομένους;
3. Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της τοξικής ηγεσίας και της πολιτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων;
4. Σε ποιο βαθμό η τοξική ηγεσία επηρεάζει την ανάπτυξη πολιτικών συμπεριφορών στον εργασιακό χώρο;
5. Επηρεάζουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, προϋπηρεσία και θέση εργασίας) τη σχέση μεταξύ τοξικής ηγεσίας και πολιτικής συμπεριφοράς;

1.3 Δομή της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια.

Στο **πρώτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται η εισαγωγή, ο σκοπός της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα και η δομή της μελέτης.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** αναπτύσσεται το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας. Ειδικότερα, παρουσιάζονται οι έννοιες της ηγεσίας και της τοξικής ηγεσίας, αναλύεται η πολιτική συμπεριφορά των εργαζομένων και εξετάζεται η σχέση μεταξύ των δύο εννοιών.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας. Αναλύονται ο ερευνητικός σχεδιασμός, το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο, η διαδικασία συλλογής των δεδομένων και οι μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και αναλύονται τα ευρήματα που προέκυψαν από τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων.

Τέλος, στο **πέμπτο κεφάλαιο** παρατίθενται η συζήτηση των αποτελεσμάτων και τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας.

Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό Πλαίσιο

2.1 Ηγεσία και τοξική ηγεσία

Η ηγεσία αποτελεί μία από τις βασικότερες έννοιες στον χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Συνδέεται με την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να καθοδηγεί και να κινητοποιεί μία ομάδα εργαζομένων προς την επίτευξη κοινών στόχων (Northouse, 2022). Στο πλαίσιο ενός οργανισμού, ο ρόλος του ηγέτη δεν περιορίζεται μόνο στη λήψη αποφάσεων ή στον έλεγχο της εργασίας, αλλά επεκτείνεται στη διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος, στην ενίσχυση της συνεργασίας και στη δημιουργία κλίματος που να ευνοεί την απόδοση και την αφοσίωση των εργαζομένων (Yukl, 2020).

Παρά τα παραπάνω, η ηγεσία δεν έχει πάντοτε θετικές πλευρές. Η βιβλιογραφία των τελευταίων ετών έχει στρέψει την προσοχή της στις αρνητικές ή ακόμα και σε καταστροφικές μορφές ηγεσίας, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τους εργαζομένους και τον οργανισμό συνολικά. Μία από αυτές τις μορφές είναι η τοξική ηγεσία, που μελετάμε εδώ. Η τοξική ηγεσία αναφέρεται σε ηγετικές συμπεριφορές που χαρακτηρίζονται από κατάχρηση εξουσίας, αυταρχισμό, χειραγώγηση, εκφοβισμό, έλλειψη ηθικής και μειωμένο σεβασμό προς τους εργαζομένους. Σύμφωνα με τη Lipman-Blumen (2005) και Pelletier (2010), η τοξική ηγεσία συνδέεται με ηγέτες που, μέσα από καταστροφικές συμπεριφορές ή δυσλειτουργικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, προκαλούν σοβαρή και διαρκή βλάβη στους υφισταμένους, στους οργανισμούς και στο ευρύτερο περιβάλλον τους.

Η τοξική ηγεσία σε έναν οργανισμό, δεν εμφανίζεται απαραίτητα με έναν μόνο τρόπο. Μπορεί να εκδηλωθεί μέσα από άμεσες συμπεριφορές, όπως φωνές, επιπλήξεις σε πλαίσιο αξιολόγησης, επιθέσεις στην προσωπικότητα του εργαζόμενου, υποτίμηση, απειλές ή δημόσια έκθεση εργαζομένων, αλλά και μέσα από πιο έμμεσες πρακτικές, όπως η ευνοιοκρατία, η απόκρυψη πληροφοριών, η δημιουργία κλίματος φόβου και διαρκούς ανασφάλειας, οι δοκιμασίες για να ελεγχθεί το κατά πόσο υπακούει το άτομο σε εντολές, οι δυσανάλογα μεγάλες απαιτήσεις σε σχέση με την θέση του εργαζόμενου ή η συστηματική απαξίωση της συμβολής των εργαζομένων συνολικά στην ομάδα και τον οργανισμό. Σε αρκετές περιπτώσεις, ο τοξικός ηγέτης μπορεί να εμφανίζεται εξωτερικά ως αποτελεσματικός, αποφασιστικός ή έμπειρος, όμως το εσωτερικό περιβάλλον της ομάδας του χαρακτηρίζεται από ανασφάλεια, έλλειψη εμπιστοσύνης και ψυχολογική πίεση σε καθημερινή βάση.

Η σημασία της μελέτης της τοξικής ηγεσίας είναι ιδιαίτερα μεγάλη, καθώς οι συνέπειές της δεν περιορίζονται στο επίπεδο της ατομικής εμπειρίας του εργαζομένου. Αντίθετα, μπορούν να επηρεάσουν συνολικά τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Έρευνες έχουν δείξει ότι η τοξική ηγεσία συνδέεται με χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, μειωμένη παρακίνηση, χαμηλότερη απόδοση, έλλειψη κινήτρων, απογοήτευσης και αρνητικές στάσεις απέναντι στον οργανισμό. Η μελέτη των Semedo και συνεργατών (2022) έδειξε ότι η τοξική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με τη θετική εργασιακή εμπειρία, ενώ η ενδυναμωτική ηγεσία συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης, ικανοποίησης και απόδοσης.

Ακόμα, η τοξική ηγεσία έχει συνδεθεί με φαινόμενα όπως η επαγγελματική εξουθένωση (burnout), το εργασιακό άγχος, η πρόθεση αποχώρησης, έλλειψη εμπιστοσύνης και οι αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο προϊστάμενος ή ο διευθυντής τους, λειτουργεί με άδικο, αυταρχικό ή χειριστικό τρόπο, είναι πιθανό να μειώσουν την προσπάθειά τους, να αποστασιοποιηθούν ψυχολογικά από την εργασία τους ή να αναζητήσουν τρόπους προστασίας μέσα στον οργανισμό, ως τρόπο άμυνας. Μελέτες έχουν δείξει ότι η τοξική ηγεσία μπορεί να αυξήσει τη συναισθηματική εξάντληση των εργαζομένων, ιδιαίτερα όταν το εργασιακό περιβάλλον δεν παρέχει επαρκείς μηχανισμούς υποστήριξης.

Συνεπώς, η τοξική ηγεσία αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επηρεάζει όχι μόνο την ψυχολογία των εργαζομένων, αλλά και την αποτελεσματικότητα, τη συνοχή και τη βιωσιμότητα των οργανισμών μακροπρόθεσμα. Η κατανόηση των χαρακτηριστικών της είναι απαραίτητη για την πρόληψη αρνητικών εργασιακών φαινομένων και για τη διαμόρφωση υγιών πρακτικών διοίκησης.

2.1.1 Χαρακτηριστικά του τοξικού ηγέτη

Ποια είναι όμως τα χαρακτηριστικά ενός τοξικού ηγέτη; Σύμφωνα με τη Durvasula (2021), οι τοξικοί ηγέτες συχνά εκμεταλλεύονται τον φόβο και την ανασφάλεια των εργαζομένων. Ένας τοξικός ηγέτης δεν ασκεί απλώς αυστηρή ή απαιτητική διοίκηση, αλλά συχνά λειτουργεί με τρόπο που προκαλεί φόβο, ανασφάλεια και ψυχολογική πίεση στους εργαζομένους. Η διαφορά ανάμεσα σε έναν απαιτητικό και έναν τοξικό προϊστάμενο εντοπίζεται κυρίως στον τρόπο με τον οποίο ασκείται η εξουσία. Ένας απαιτητικός ηγέτης μπορεί να έχει υψηλές προσδοκίες, αλλά ταυτόχρονα να δείχνει σεβασμό, δικαιοσύνη και συνέπεια. Αντίθετα, ένας τοξικός ηγέτης χρησιμοποιεί την εξουσία του με τρόπο χειριστικό, τιμωρητικό ή υποτιμητικό.

Σύμφωνα με τη Durvasula (2021), τα τοξικά και ναρκισσιστικά άτομα στον χώρο εργασίας μπορούν να εμφανίζονται γοητευτικά και αποτελεσματικά προς τα ανώτερα στελέχη ή τους πελάτες ενός οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα να είναι σκληρά, απαξιωτικά ή εκφοβιστικά προς τους συναδέλφους και τους υφισταμένους τους. Το στοιχείο αυτό είναι σημαντικό, καθώς εξηγεί γιατί πολλές φορές η τοξική ηγεσία δεν γίνεται άμεσα αντιληπτή από ολόκληρο τον οργανισμό. Ο τοξικός ηγέτης μπορεί να διατηρεί μια θετική εξωτερική εικόνα, ενώ εσωτερικά δημιουργεί ένα περιβάλλον πίεσης, φόβου και ανασφάλειας (Durvasula, 2021).

Ένα ακόμη βασικό χαρακτηριστικό της τοξικής ηγεσίας είναι η έλλειψη ενσυναίσθησης. Ο τοξικός ηγέτης συχνά αδυνατεί ή δεν επιθυμεί να αναγνωρίσει τις ανάγκες, τα συναισθήματα και τα όρια των εργαζομένων. Αντί να αντιμετωπίζει τους εργαζομένους ως συνεργάτες που συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, μπορεί να τους αντιλαμβάνεται ως μέσα για την προσωπική του επιτυχία ή επιβεβαίωση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία σχέσεων ανισότητας, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η αξία τους εξαρτάται αποκλειστικά από το κατά πόσο εξυπηρετούν τις ανάγκες ή τις απαιτήσεις του ηγέτη ή κατά πόσο εκείνος τους συμπαθεί.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η σύνδεση της τοξικής ηγεσίας με τον ναρκισσισμό. Η Durvasula (2021) επισημαίνει ότι τα ναρκισσιστικά άτομα στον εργασιακό χώρο συχνά χαρακτηρίζονται από αίσθηση δικαιωματικότητας, ανάγκη για θαυμασμό, δυσκολία αποδοχής κριτικής και τάση να εκμεταλλεύονται τις αδυναμίες των άλλων. Στο πλαίσιο της ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να οδηγήσουν σε αυταρχικές και χειριστικές πρακτικές, καθώς ο ηγέτης ενδιαφέρεται περισσότερο για τη διατήρηση της εικόνας και της εξουσίας του παρά για την ευημερία της ομάδας.

Επιπλέον, οι τοξικοί ηγέτες συχνά αξιοποιούν τον φόβο ως μηχανισμό ελέγχου. Σε περιόδους ανασφάλειας, όπως οικονομικές κρίσεις, οργανωσιακές αλλαγές ή συνθήκες υψηλού ανταγωνισμού, η επιρροή ενός τοξικού ηγέτη μπορεί να ενισχυθεί. Αυτό συμβαίνει επειδή οι εργαζόμενοι, φοβούμενοι την απώλεια της εργασίας τους ή την περιθωριοποίηση, είναι πιθανότερο να αποφεύγουν την αντίδραση και να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις της ηγεσίας. Με αυτόν τον τρόπο, η τοξική ηγεσία δεν στηρίζεται μόνο στην τυπική εξουσία της θέσης, αλλά και στην ψυχολογική ανασφάλεια που δημιουργεί στο εσωτερικό του οργανισμού.

Τέλος, ένα ακόμη χαρακτηριστικό της τοξικής ηγεσίας είναι η καλλιέργεια ανταγωνισμού και διχασμού μεταξύ των εργαζομένων. Οι τοξικοί ηγέτες μπορεί να ενθαρρύνουν τη δημιουργία κλικών, να ευνοούν συγκεκριμένα άτομα ή να στρέφουν τους εργαζομένους

τον έναν εναντίον του άλλου (Lipman-Blumen, 2005). Η πρακτική αυτή επιτρέπει στον ηγέτη να διατηρεί τον έλεγχο, καθώς οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται περισσότερο στην εσωτερική επιβίωση και λιγότερο στη συλλογική συνεργασία. Έτσι, η τοξική ηγεσία μπορεί να αποδυναμώσει τη συνοχή της ομάδας και να ενισχύσει συμπεριφορές αυτοπροστασίας, ανταγωνισμού και πολιτικής διαχείρισης των σχέσεων μέσα στον οργανισμό (Einarsen et al., 2007).

2.2 Πολιτική συμπεριφορά των εργαζομένων

Η πολιτική συμπεριφορά στον χώρο εργασίας αποτελεί ένα φαινόμενο που μπορούμε να συναντήσουμε σε πολλούς οργανισμούς, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον κλάδο της δραστηριότητάς τους. Οι Kacmar και Ferris (1992) ανέπτυξαν την κλίμακα «Perceptions of Organizational Politics Scale», υποστηρίζοντας ότι η οργανωσιακή πολιτική είναι ένα υπαρκτό αλλά συχνά δύσκολα μετρήσιμο φαινόμενο στον χώρο εργασίας.

Η πολιτική συμπεριφορά μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους. Μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία συμμαχιών, τη διαχείριση εντυπώσεων, την προσπάθεια επιρροής των προϊσταμένων, την προβολή προσωπικών επιτευγμάτων, την απόκρυψη πληροφοριών ή ακόμη και την υπονόμευση συναδέλφων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πολιτικές συμπεριφορές μπορεί να έχουν λειτουργικό χαρακτήρα, όταν συμβάλλουν στην προώθηση ιδεών, στη διαπραγμάτευση συμφερόντων ή στην επίλυση συγκρούσεων. Ωστόσο, όταν η πολιτική συμπεριφορά γίνεται υπερβολικά έντονη, μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές συνέπειες για το εργασιακό κλίμα.

Η αντίληψη των εργαζομένων ότι ο οργανισμός τους λειτουργεί πολιτικά έχει ιδιαίτερη σημασία. Οι Ferris και Kacmar (1992) εξέτασαν την αντίληψη της οργανωσιακής πολιτικής και ανέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν το εργασιακό περιβάλλον τους με βάση το κατά πόσο θεωρούν ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται δίκαια ή επηρεάζονται από προσωπικά συμφέροντα, σχέσεις και ανεπίσημα δίκτυα επιρροής.

Η ύπαρξη πολιτικής συμπεριφοράς δεν σημαίνει απαραίτητα ότι ένας οργανισμός είναι δυσλειτουργικός. Σε κάθε εργασιακό περιβάλλον υπάρχουν διαφορετικά συμφέροντα, μοτίβα σχέσεων, περιορισμένοι πόροι και σχέσεις δύναμης. Όμως, όταν οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ότι η επαγγελματική εξέλιξη, η αξιολόγηση ή η πρόσβαση σε ευκαιρίες εξαρτώνται κυρίως από προσωπικές σχέσεις και λιγότερο από αντικειμενικά κριτήρια, πάνω στο αντικείμενο εργασίας τους, τότε ενισχύεται η δυσπιστία και μειώνεται η αίσθηση δικαιοσύνης.

Η πολιτική συμπεριφορά συνδέεται στενά με την έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι αποφάσεις είναι διαφανείς, δίκαιες και βασισμένες στην απόδοση, είναι λιγότερο πιθανό να αναπτύξουν έντονες πολιτικές συμπεριφορές. Αντίθετα, όταν επικρατεί ασάφεια, ευνοιοκρατία ή έλλειψη εμπιστοσύνης, οι εργαζόμενοι μπορεί να μπουν στη διαδικασία της προσαρμογής στο περιβάλλον μέσω στρατηγικών αυτοπροστασίας ή επιρροής. Παρατηρούμε λοιπόν το σε ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να λειτουργούν πιο πολιτικά για να προστατευτούν.

Στον ιδιωτικό τομέα, το φαινόμενο αυτό αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς οι επιχειρήσεις λειτουργούν συχνά σε περιβάλλοντα υψηλού ανταγωνισμού, πίεσης για αποτελέσματα και συνεχών αλλαγών. Σε τέτοιες συνθήκες, οι εργαζόμενοι μπορεί να νιώθουν ότι χρειάζεται να διαχειριστούν όχι μόνο τα καθήκοντά τους, αλλά και τις σχέσεις δύναμης μέσα στον οργανισμό. Επομένως, η πολιτική συμπεριφορά μπορεί να αποτελεί είτε μηχανισμό προσαρμογής είτε ένδειξη προβληματικού οργανωσιακού κλίματος.

2.2.1 Ναρκισσιστικές συμπεριφορές και οργανωσιακή πολιτική

Η πολιτική συμπεριφορά στον χώρο εργασίας δεν συνδέεται μόνο με τις επίσημες σχέσεις εξουσίας, αλλά και με τις καθημερινές αλληλεπιδράσεις μεταξύ συναδέλφων. Σε αρκετές περιπτώσεις, εργαζόμενοι με έντονα ναρκισσιστικά ή τοξικά χαρακτηριστικά μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά το εργασιακό κλίμα, ακόμη και αν δεν κατέχουν επίσημη θέση εξουσίας. Η επίδρασή τους μπορεί να είναι άμεση, καθώς οι συνάδελφοι έρχονται συχνά σε καθημερινή επαφή μαζί τους και βιώνουν πρακτικά τις συνέπειες της συμπεριφοράς τους.

Η Durvasula (2021) αναφέρει ότι οι ναρκισσιστικοί συνάδελφοι, μπορεί να χρησιμοποιούν διάφορες στρατηγικές για να ενισχύσουν τη θέση τους μέσα στον οργανισμό. Τέτοιες συμπεριφορές μπορεί να περιλαμβάνουν την προσπάθεια να λάβουν περισσότερα εύσημα από όσα τους αναλογούν, την παρακολούθηση της συμπεριφοράς άλλων εργαζομένων, ώστε να τη χρησιμοποιήσουν εναντίον τους, τη διάδοση εμπιστευτικών πληροφοριών, τη δημιουργία τοξικών συμμαχιών και τη διάδοση ψευδών ή αρνητικών πληροφοριών για συναδέλφους (Durvasula, 2021). Οι πρακτικές αυτές συνδέονται άμεσα με την έννοια της οργανωσιακής πολιτικής, καθώς βασίζονται σε ανεπίσημες μορφές επιρροής, χειρισμού και διεκδίκησης ισχύος.

Ιδιαίτερη σημασία έχει το γεγονός ότι τέτοιου είδους εργαζόμενοι μπορεί να εμφανίζονται διαφορετικά ανάλογα με το κοινό στο οποίο απευθύνονται. Προς τους ανώτερους ή τους πελάτες μπορεί να προβάλλουν μια εικόνα ικανότητας, γοητείας και συνεργασίας, ενώ προς τους συναδέλφους τους μπορεί να λειτουργούν ανταγωνιστικά, χειριστικά ή υποτιμητικά. Αυτή η διπλή εικόνα καθιστά συχνά δύσκολη την αναγνώριση του προβλήματος από τη διοίκηση, καθώς το άτομο μπορεί να φαίνεται παραγωγικό ή κοινωνικά αποτελεσματικό, ενώ στην πράξη επιβαρύνει το κλίμα της ομάδας.

Οι συμπεριφορές αυτές μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι συνάδελφοί τους παρακολουθούν τα λάθη τους, διαδίδουν πληροφορίες ή προσπαθούν να οικειοποιηθούν την εργασία τους, είναι πιθανό να γίνουν πιο επιφυλακτικοί και αμυντικοί. Έτσι, το εργασιακό περιβάλλον μετατρέπεται σταδιακά σε πεδίο ανταγωνισμού και αυτοπροστασίας, αντί για χώρο συνεργασίας και κοινής προσπάθειας.

Στο πλαίσιο αυτό, η πολιτική συμπεριφορά μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός επιβίωσης. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αρχίσουν να καταγράφουν περισσότερο τη συνεισφορά τους, να αποφεύγουν την ανοιχτή έκφραση απόψεων, να αναζητούν συμμαχίες ή να προσπαθούν να διαχειριστούν προσεκτικά τις σχέσεις τους με συγκεκριμένα άτομα. Αν και τέτοιες πρακτικές μπορεί να φαίνονται αναγκαίες σε ένα τοξικό περιβάλλον, μακροπρόθεσμα ενισχύουν την καχυποψία και αποδυναμώνουν τη συνοχή της ομάδας.

2.3 Η σχέση τοξικής ηγεσίας και πολιτικής συμπεριφοράς

Η σχέση μεταξύ τοξικής ηγεσίας και πολιτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς οι ηγετικές συμπεριφορές διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό το εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν οι εργαζόμενοι. Όταν οι ηγέτες λειτουργούν με διαφάνεια, δικαιοσύνη και σεβασμό, δημιουργούνται συνθήκες εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Αντίθετα, όταν οι ηγέτες επιδεικνύουν τοξικές συμπεριφορές, είναι πιθανό να ενισχυθεί η ανασφάλεια, η καχυποψία και η ανάγκη των εργαζομένων να προστατεύσουν τη θέση τους μέσα από πολιτικές πρακτικές.

Η τοξική ηγεσία μπορεί να λειτουργήσει ως παράγοντας που ενισχύει την πολιτική συμπεριφορά, επειδή δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ασφαλείς να εκφραστούν ανοιχτά ή να βασιστούν σε επίσημες διαδικασίες. Όταν ο προϊστάμενος λειτουργεί με αυταρχικό ή χειριστικό τρόπο, οι εργαζόμενοι μπορεί να

στραφούν σε ανεπίσημα δίκτυα, συμμαχίες ή στρατηγικές επιρροής, προκειμένου να προστατευθούν από πιθανές αρνητικές συνέπειες. Με αυτόν τον τρόπο, η πολιτική συμπεριφορά δεν αποτελεί απαραίτητα προσωπική επιλογή, αλλά μπορεί να είναι αντίδραση σε ένα δυσλειτουργικό εργασιακό περιβάλλον.

Η αντίληψη της οργανωσιακής πολιτικής επηρεάζεται επίσης από τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις στον οργανισμό. Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι αποφάσεις βασίζονται σε προσωπικές προτιμήσεις, ευνοιοκρατία ή άτυπες σχέσεις, είναι πιθανότερο να αντιληφθούν το περιβάλλον ως πολιτικό. Η έρευνα των Parker και συνεργατών (1995) έδειξε ότι παράγοντες όπως η χαμηλή συνεργασία μεταξύ ομάδων, η ασάφεια ρόλων και η αίσθηση άδικης αναγνώρισης σχετίζονται με αυξημένες αντιλήψεις οργανωσιακής πολιτικής.

Σε ένα περιβάλλον τοξικής ηγεσίας, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να υιοθετήσουν πολιτικές συμπεριφορές για διαφορετικούς λόγους. Ορισμένοι μπορεί να προσπαθούν να κερδίσουν την εύνοια του προϊσταμένου, άλλοι να προστατευθούν από άδικη μεταχείριση, ενώ άλλοι να εξασφαλίσουν πρόσβαση σε πληροφορίες ή ευκαιρίες. Έτσι, η πολιτική συμπεριφορά μπορεί να πάρει τη μορφή διαχείρισης εντυπώσεων, δημιουργίας συμμαχιών, αποφυγής ευθύνης ή προσαρμογής στις προτιμήσεις της ηγεσίας.

Η σχέση αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις, διότι η αύξηση της πολιτικής συμπεριφοράς μπορεί να μειώσει τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη και τη συνοχή των ομάδων. Όταν οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται περισσότερο στο πώς θα προστατεύσουν τη θέση τους ή πώς θα διαχειριστούν τις εσωτερικές ισορροπίες, είναι πιθανό να μειώνεται η συγκέντρωσή τους στους οργανωσιακούς στόχους. Αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την παραγωγικότητα, την καινοτομία και την ποιότητα της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση.

Η συμβολή της τοξικής ηγεσίας στην ανάπτυξη πολιτικών συμπεριφορών γίνεται πιο κατανοητή όταν εξεταστεί το κλίμα που δημιουργεί ένας τέτοιος ηγέτης. Όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν φόβο, ανασφάλεια, έλλειψη εμπιστοσύνης και αίσθηση αδικίας, είναι πιθανό να αναζητήσουν εναλλακτικούς τρόπους προστασίας και επιβίωσης μέσα στον οργανισμό. Η Durvasula αναφέρει ότι οι τοξικοί ηγέτες συχνά καλλιεργούν πόλωση, δημιουργούν κλίκες και προκαλούν συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζομένους, προκειμένου να διατηρήσουν την εξουσία και το πλεονέκτημά τους (Durvasula, 2021).

Η παραπάνω θέση συνδέεται άμεσα με την έννοια της πολιτικής συμπεριφοράς στον οργανισμό. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι εργαζόμενοι μπορεί να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν συμμαχίες, να κερδίσουν την εύνοια του προϊσταμένου, να αποφύγουν την έκθεση ή να διαχειριστούν στρατηγικά τις σχέσεις τους με συναδέλφους και ανώτερα στελέχη. Επομένως, η πολιτική συμπεριφορά δεν αποτελεί πάντοτε έκφραση προσωπικής φιλοδοξίας, αλλά μπορεί να λειτουργεί και ως μηχανισμός αυτοπροστασίας απέναντι σε ένα δυσλειτουργικό και τοξικό εργασιακό περιβάλλον.

Συνολικά, η βιβλιογραφία δείχνει ότι η τοξική ηγεσία και η πολιτική συμπεριφορά συνδέονται μέσα από το εργασιακό κλίμα, την αντίληψη δικαιοσύνης και την εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση (Einarsen et al., 2007· Ferris et al., 1989). Η τοξική ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει τις συνθήκες μέσα στις οποίες οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι χρειάζεται να λειτουργήσουν πολιτικά, είτε για να προστατευθούν είτε για να επιβιώσουν επαγγελματικά. Για τον λόγο αυτό, η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των δύο εννοιών είναι σημαντική τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα, όπου οι απαιτήσεις απόδοσης και ο ανταγωνισμός είναι συχνά αυξημένοι.

2.3.1 Τοξικό εργασιακό περιβάλλον και συμπεριφορές αυτοπροστασίας

Η σχέση μεταξύ τοξικής ηγεσίας και πολιτικής συμπεριφοράς μπορεί να γίνει πιο κατανοητή αν εξεταστεί το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον που δημιουργείται γύρω από έναν τοξικό ηγέτη ή από τοξικά άτομα μέσα στην ομάδα. Η Durvasula (2021) επισημαίνει ότι τα ναρκισσιστικά και τοξικά άτομα στον χώρο εργασίας μπορούν να προκαλέσουν σημαντικό άγχος, να δημιουργήσουν κλίμα φόβου και να οδηγήσουν τους εργαζομένους σε συνεχή επαγρύπνηση. Η ανάγκη να προσέχει κανείς κάθε του κίνηση, να τεκμηριώνει τη δουλειά του και να προστατεύει την επαγγελματική του εικόνα δείχνει ότι το εργασιακό περιβάλλον έχει χάσει τον χαρακτήρα εμπιστοσύνης και συνεργασίας (Durvasula, 2021).

Η κατάσταση αυτή συνδέεται άμεσα με την πολιτική συμπεριφορά. Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι μπορεί να αδικηθούν, να εκτεθούν ή να χάσουν την αναγνώριση της δουλειάς τους, είναι πιθανότερο να αναπτύξουν στρατηγικές αυτοπροστασίας. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν τη δημιουργία συμμαχιών, τη διαχείριση εντυπώσεων, την προσεκτική επικοινωνία με ανώτερα στελέχη και την προσπάθεια να διατηρούν αποδείξεις για τη συμβολή τους. Με άλλα λόγια, η πολιτική συμπεριφορά δεν εμφανίζεται πάντα ως προσωπική φιλοδοξία, αλλά μπορεί να προκύπτει ως απάντηση σε ένα περιβάλλον ανασφάλειας.

Επιπλέον, η παρουσία τοξικών ατόμων μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη κινητικότητα προσωπικού. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν μπορούν να συνεχίσουν να λειτουργούν μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον, είναι πιθανό να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Αυτό δημιουργεί κόστος για την επιχείρηση, καθώς χάνεται εμπειρία, μειώνεται η συνοχή των ομάδων και ενισχύεται η αστάθεια στο ανθρώπινο δυναμικό. Επομένως, η τοξικότητα στον χώρο εργασίας δεν αποτελεί μόνο ατομικό πρόβλημα, αλλά και οργανωσιακό ζήτημα με συνέπειες για τη λειτουργία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Συνεπώς, η τοξική ηγεσία μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα ενίσχυσης της πολιτικής συμπεριφοράς στον ιδιωτικό τομέα. Σε περιβάλλοντα όπου κυριαρχούν ο φόβος, η ανασφάλεια, η έλλειψη εμπιστοσύνης και ο ανταγωνισμός, οι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να αναπτύξουν στρατηγικές επιρροής και αυτοπροστασίας.

2.4 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, με έμφαση στις έννοιες της ηγεσίας, της τοξικής ηγεσίας και της πολιτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Αρχικά αναλύθηκε η έννοια της ηγεσίας ως βασικός παράγοντας που επηρεάζει το εργασιακό κλίμα, την απόδοση, τη συνεργασία και τη γενικότερη λειτουργία ενός οργανισμού. Στη συνέχεια, η έμφαση δόθηκε στην τοξική ηγεσία, η οποία διαφοροποιείται από την αυστηρή ή απαιτητική διοίκηση, καθώς χαρακτηρίζεται από κατάχρηση εξουσίας, έλλειψη ενσυναίσθησης, χειραγώγηση, εκφοβισμό, ευνοιοκρατία και δημιουργία κλίματος φόβου.

Ιδιαίτερη αναφορά έγινε στα ναρκισσιστικά χαρακτηριστικά που μπορούν να εμφανίζονται στον χώρο εργασίας, είτε από ηγετικά στελέχη είτε από συναδέλφους. Όπως επισημαίνει η Durvasula (2021), τα ναρκισσιστικά και τοξικά άτομα μπορεί να εμφανίζονται γοητευτικά, ικανά ή συνεργάσιμα προς τους ανωτέρους και τους πελάτες, ενώ ταυτόχρονα να λειτουργούν χειριστικά, ανταγωνιστικά ή υποτιμητικά απέναντι στους συναδέλφους και τους υφισταμένους τους. Η διπλή αυτή εικόνα δυσκολεύει συχνά την αναγνώριση του προβλήματος από τη διοίκηση και επιτρέπει τη συνέχιση τοξικών συμπεριφορών μέσα στον οργανισμό.

Στη συνέχεια εξετάστηκε η πολιτική συμπεριφορά των εργαζομένων, η οποία συνδέεται με τις ανεπίσημες στρατηγικές επιρροής, την προσπάθεια απόκτησης δύναμης, τη δημιουργία συμμαχιών, τη διαχείριση εντυπώσεων και την προστασία προσωπικών ή επαγγελματικών συμφερόντων. Η πολιτική συμπεριφορά δεν είναι πάντοτε αρνητική,

καθώς σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να λειτουργεί ως τρόπος προσαρμογής στις οργανωσιακές συνθήκες. Ωστόσο, όταν εμφανίζεται σε περιβάλλοντα φόβου, ανασφάλειας και έλλειψης εμπιστοσύνης, μπορεί να ενισχύσει την καχυποψία, τον ανταγωνισμό και τη μειωμένη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων.

Η σχέση μεταξύ τοξικής ηγεσίας και πολιτικής συμπεριφοράς αναδείχθηκε ως ιδιαίτερα σημαντική για τη λειτουργία των οργανισμών. Ένας τοξικός ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται την ανάγκη να προστατεύσουν τη θέση, την εικόνα και τη συνεισφορά τους. Σε τέτοιες συνθήκες, οι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να αναπτύξουν πολιτικές συμπεριφορές, όπως η δημιουργία συμμαχιών, η προσεκτική διαχείριση των σχέσεων με ανώτερους, η αποφυγή έκθεσης και η τεκμηρίωση της εργασίας τους, προκειμένου να αποφύγουν την αδικία ή την υπονόμηση.

Συνολικά, το κεφάλαιο κατέδειξε ότι η τοξική ηγεσία δεν αποτελεί μόνο ατομικό πρόβλημα συμπεριφοράς ενός προϊσταμένου, αλλά ευρύτερο οργανωσιακό ζήτημα. Επηρεάζει το κλίμα εμπιστοσύνης, την ψυχολογική ασφάλεια, τη συνεργασία και τη συνοχή των ομάδων. Παράλληλα, μπορεί να ενισχύσει την πολιτική συμπεριφορά των εργαζομένων, ιδιαίτερα όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι το εργασιακό περιβάλλον είναι άδικο, ασταθές ή απειλητικό. Για τον λόγο αυτό, η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ τοξικής ηγεσίας και πολιτικής συμπεριφοράς στον ιδιωτικό τομέα αποτελεί σημαντικό πεδίο μελέτης τόσο για τη θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς όσο και για την πρακτική της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

3.1 Ερευνητικός σχεδιασμός

Η παρούσα έρευνα ακολουθεί ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, καθώς στόχος της είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της τοξικής ηγεσίας και της πολιτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Η ποσοτική μέθοδος επιλέχθηκε, καθώς επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων από μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων και τη στατιστική ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των υπό μελέτη μεταβλητών.

Η έρευνα έχει πραγματοποιηθεί με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε σε εργαζομένους που απασχολούνται ή έχουν απασχοληθεί στον ιδιωτικό τομέα, μέσω ψηφιακής φόρμας. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα, καθώς και κλίμακες μέτρησης που αφορούν την τοξική ηγεσία και την πολιτική συμπεριφορά στον χώρο εργασίας.

Ο ερευνητικός σχεδιασμός είναι μη πειραματικός και διατομεακός. Είναι μη πειραματικός, καθώς δεν πραγματοποιείται παρέμβαση του ερευνητή στο εργασιακό περιβάλλον των συμμετεχόντων, αλλά καταγράφονται οι αντιλήψεις και οι εμπειρίες τους. Παράλληλα, είναι διατομεακός, καθώς τα δεδομένα θα συλλεχθούν σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

3.2 Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα. Οι συμμετέχοντες εργάζονται ή έχουν πρόσφατη εργασιακή εμπειρία σε επιχείρηση ή οργανισμό του ιδιωτικού τομέα. Έτσι είχαν τη δυνατότητα με βάση την προσωπική τους εμπειρία να απαντήσουν.

Η επιλογή του δείγματος έγινε με δειγματοληψία, καθώς το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ψηφιακά σε εργαζομένους που ήταν διαθέσιμοι και ήθελαν να συμμετάσχουν στην έρευνα.

Στόχος είναι η συγκέντρωση επαρκούς αριθμού απαντήσεων, ώστε να είναι δυνατή η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων και η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

3.3 Ερωτηματολόγιο

Ως ερευνητικό εργαλείο θα χρησιμοποιηθεί δομημένο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο θα αποτελείται από τρεις βασικές ενότητες.

Η πρώτη ενότητα θα περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη εργασιακής εμπειρίας, θέση εργασίας και κλάδος απασχόλησης.

Για τη μέτρηση των βασικών μεταβλητών της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν δύο κλίμακες: μία για την τοξική ηγεσία και μία για την πολιτική συμπεριφορά των εργαζομένων. Και οι δύο κλίμακες μετρήθηκαν με πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ απόλυτα.

3.3.1 Κλίμακα Τοξικής Ηγεσίας

Για τη μέτρηση της τοξικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε η Toxic Leadership Scale του Schmidt (2008), σε συντομευμένη μορφή όπως παρουσιάζεται από το Hanges Lab. Η κλίμακα περιλαμβάνει 15 προτάσεις, οι οποίες εξετάζουν πέντε διαστάσεις της τοξικής ηγεσίας: αυτοπροβολή (self-promotion), καταχρηστική επίβλεψη (abusive supervision), απρόβλεπτη συμπεριφορά (unpredictability), ναρκισσισμό (narcissism) και αυταρχική ηγεσία (authoritarian leadership).

3.3.2 Κλίμακα Πολιτικής Συμπεριφοράς

Για τη μέτρηση της πολιτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε προσαρμοσμένη μορφή της κλίμακας Perceptions of Organizational Politics Scale — POPS, η οποία αναπτύχθηκε από τους Kacmar και Ferris (1991). Η κλίμακα χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της αντίληψης των εργαζομένων σχετικά με την ύπαρξη πολιτικών συμπεριφορών και πρακτικών μέσα στον οργανισμό. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε ως ενιαία κλίμακα 15 προτάσεων, χωρίς διάκριση σε επιμέρους υποκλίμακες.

3.4 Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων έχει πραγματοποιηθεί ηλεκτρονικά. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, κοινωνικών δικτύων ή άλλων διαθέσιμων ηλεκτρονικών καναλιών.

Πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής τους και τη διασφάλιση της ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας των απαντήσεών τους. Η συμμετοχή στην έρευνα είναι προαιρετική και οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα να αποχωρήσουν οποιαδήποτε στιγμή, χωρίς καμία συνέπεια.

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν γνώριζαν ότι θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

3.5 Μεταβλητές της έρευνας

Η τοξική ηγεσία αποτελεί τη βασική ανεξάρτητη μεταβλητή της έρευνας και αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο προϊστάμενός τους εκδηλώνει συμπεριφορές όπως αυταρχισμό, έλλειψη σεβασμού, χειραγώγηση, εκφοβισμό ή κατάχρηση εξουσίας.

Η πολιτική συμπεριφορά των εργαζομένων αποτελεί τη βασική εξαρτημένη μεταβλητή και αφορά τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν ή αντιλαμβάνονται πολιτικές συμπεριφορές μέσα στον οργανισμό, όπως άτυπες στρατηγικές επιρροής, δημιουργία συμμαχιών, διαχείριση σχέσεων και προστασία προσωπικών ή επαγγελματικών συμφερόντων.

Επιπλέον, στην έρευνα θα ληφθούν υπόψη δημογραφικές μεταβλητές, οι οποίες ενδέχεται να επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την τοξική ηγεσία και την πολιτική συμπεριφορά. Συγκεκριμένα, θα εξεταστούν παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη προϋπηρεσίας και η θέση εργασίας, με σκοπό να διερευνηθεί η πιθανή επίδρασή τους στις υπό μελέτη μεταβλητές.

3.6 Ζητήματα δεοντολογίας

Η έρευνα έχει διεξαχθεί με σεβασμό στις αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας. Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι εθελοντική και ανώνυμη, ενώ οι απαντήσεις τους έχουν χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Δεν έχουν συλλεχθεί προσωπικά δεδομένα που μπορούν να ταυτοποιήσουν τους συμμετέχοντες.

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα

4.1 Δημογραφικά στοιχεία

Το τελικό δείγμα της έρευνας έχει προκύψει από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, δηλαδή το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η συνολική εργασιακή εμπειρία και η παρούσα θέση στην εταιρία. Η παρουσίαση θα γίνει μέσω πίνακα συχνοτήτων και ποσοστών, ώστε να αποτυπωθεί με σαφήνεια το κάθε ποσοστό.

Πίνακας 4.1.1 Φύλο

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό
Ανδρας	36	58,10%
Γυναίκα	26	41,90%
Σύνολο	62	100%

Ως προς το φύλο των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος ήταν άνδρες, οι οποίοι αποτελούν το 58,1% του συνολικού δείγματος. Οι γυναίκες αντιστοιχούν στο 41,9% των συμμετεχόντων. Συνεπώς, το δείγμα παρουσιάζει ελαφρώς μεγαλύτερη συμμετοχή ανδρών σε σχέση με τις γυναίκες.

Πίνακας 4.1.2. Ηλικία

Ηλικιακή ομάδα	Συχνότητα	Ποσοστό
18–24	3	4,80%
25–34	25	40,30%
35–44	30	48,40%
45–54	3	4,80%
55 και άνω	1	1,60%
Σύνολο	62	100%

Ως προς την ηλικία των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 35–44 ετών, με ποσοστό 48,4%. Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα

25–34 ετών, η οποία αντιστοιχεί στο 40,3% του δείγματος. Μικρότερα ποσοστά συγκεντρώνουν οι ηλικιακές ομάδες 18–24 και 45–54 ετών, με 4,8% αντίστοιχα, ενώ μόλις το 1,6% των συμμετεχόντων δήλωσε ηλικία 55 ετών και άνω. Συνεπώς, το δείγμα αποτελείται κυρίως από εργαζομένους ηλικίας 25 έως 44 ετών.

Πίνακας 4.1.3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης	Συχνότητα	Ποσοστό
Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	6	9,70%
ΙΕΚ / Κολλέγιο / Επαγγελματική σχολή	5	8,10%
Απόφοιτος/η ΑΕΙ / ΤΕΙ	26	41,90%
Μεταπτυχιακό	24	38,70%
Διδακτορικό	1	1,60%
Σύνολο	62	100%

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, με ποσοστό 41,9%. Ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, οι οποίοι αποτελούν το 38,7% του δείγματος. Μικρότερα ποσοστά συγκεντρώνουν οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με 9,7% και οι απόφοιτοι ΙΕΚ, κολλεγίου ή επαγγελματικής σχολής με 8,1%. Τέλος, ένας συμμετέχων δήλωσε κάτοχος διδακτορικού τίτλου, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 1,6% του δείγματος. Συνεπώς, το δείγμα χαρακτηρίζεται από σχετικά υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο, καθώς η πλειονότητα των συμμετεχόντων διαθέτει τίτλο τριτοβάθμιας ή μεταπτυχιακής εκπαίδευσης.

Πίνακας 4.1.4. Συνολική εργασιακή εμπειρία

Συνολική εργασιακή εμπειρία	Συχνότητα	Ποσοστό
Λιγότερο από 1 έτος	2	3,20%
4–6 έτη	8	12,90%
7–10 έτη	19	30,60%
Πάνω από 10 έτη	33	53,20%
Σύνολο	62	100%

Ως προς τη συνολική εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος δήλωσε ότι διαθέτει πάνω από 10 έτη εργασιακής εμπειρίας, με ποσοστό 53,2%. Ακολουθούν οι συμμετέχοντες με 7–10 έτη εμπειρίας, οι οποίοι αντιστοιχούν στο 30,6% του δείγματος. Μικρότερα ποσοστά συγκεντρώνουν όσοι έχουν 4–6 έτη εργασιακής εμπειρίας, με 12,9%, ενώ μόλις το 3,2% δήλωσε ότι έχει λιγότερο από 1 έτος εργασιακής εμπειρίας. Συνεπώς, το δείγμα αποτελείται κυρίως από εργαζομένους με σημαντική εργασιακή εμπειρία.

Πίνακας 4.1.5. Ιεραρχική θέση στην επιχείρηση

Θέση στην ιεραρχία	Συχνότητα	Ποσοστό
Υπάλληλος	36	58,10%
Προϊστάμενος/η ομάδας	10	16,10%
Μεσαίο διοικητικό στέλεχος	3	4,80%
Ανώτερο διοικητικό στέλεχος	13	21,00%
Σύνολο	62	100%

Ως προς τη θέση των συμμετεχόντων στην ιεραρχία της επιχείρησης, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος δήλωσε ότι εργάζεται ως υπάλληλος, με ποσοστό 58,1%. Ακολουθούν οι συμμετέχοντες που κατέχουν θέση ανώτερου διοικητικού στελέχους, οι οποίοι αποτελούν το 21,0% του δείγματος. Οι προϊστάμενοι ομάδας αντιστοιχούν στο 16,1%, ενώ μικρότερο ποσοστό συγκεντρώνουν τα μεσαία διοικητικά στελέχη, με 4,8%. Συνεπώς, το δείγμα αποτελείται κυρίως από εργαζομένους σε μη διοικητικές θέσεις, ενώ υπάρχει και συμμετοχή ατόμων με θέσεις ευθύνης.

4.2 Τοξική ηγεσία

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά τη μέτρηση της τοξικής ηγεσίας. Η κλίμακα περιλαμβάνει 15 ερωτήσεις, οι οποίες εξετάζουν τον βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται ότι ο/η προϊστάμενος/η ή εργοδότης/τρια τους εμφανίζει τοξικές ηγετικές συμπεριφορές.

Οι απαντήσεις δόθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 στο «Συμφωνώ απόλυτα». Μέσω των απαντήσεων αυτών θα εξεταστεί αν και σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι έχουν βιώσει ή αντιληφθεί συμπεριφορές τοξικής ηγεσίας στον χώρο εργασίας.

Πίνακας 4.2.1. Τοξική ηγεσία και υποδιαστάσεις

	Toxic Leadership	Self-Promotion	Abusive Supervision	Unpredictability	Narcissism	Authoritarian Leadership
Valid	62	62	62	62	62	62
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2.838	2.957	3.382	2.500	2.833	2.516
Std. Deviation	0.545	0.760	0.784	1.062	0.760	1.036
Minimum	1.533	1.333	1.667	1.000	1.000	1.000
Maximum	4.267	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 4.2.1, ο συνολικός μέσος όρος της τοξικής ηγεσίας ανέρχεται σε 2.838, γεγονός που δείχνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την παρουσία τοξικών ηγετικών συμπεριφορών σε επίπεδο κοντά στο μέτριο. Από τις επιμέρους διαστάσεις της τοξικής ηγεσίας, η υψηλότερη μέση τιμή παρατηρείται στην

καταχρηστική επίβλεψη (*Abusive Supervision*) με μέσο όρο 3.382. Ακολουθούν η αυτοπροβολή (*Self-Promotion*) με μέσο όρο 2.957 και ο ναρκισσισμός (*Narcissism*) με μέσο όρο 2.833. Χαμηλότερες μέσες τιμές εμφανίζουν η αυταρχική ηγεσία (*Authoritarian Leadership*) με μέσο όρο 2.516 και η απρόβλεπτη συμπεριφορά (*Unpredictability*) με μέσο όρο 2.500.

4.3 Ανάλυση της τοξικής ηγεσίας με βάση τα δημογραφικά στοιχεία

Προκειμένου να γίνει πιο αναλυτική μελέτη της τοξικής ηγεσίας, έχει εξεταστεί αν οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων διαφοροποιούνται με βάση ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης.

4.3.1 Φύλο

Λαμβάνοντας υπόψη, αρχικά, το φύλο των εργαζομένων, φάνηκε πως τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες έχουν βιώσει την τοξική ηγεσία σε μέτριο επίπεδο. Ωστόσο, οι γυναίκες σημείωσαν ελαφρώς υψηλότερο συνολικό μέσο όρο σε σχέση με τους άνδρες, με $mean = 2.91$ έναντι $mean = 2.78$ αντίστοιχα. Η διαφορά αυτή δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη, ωστόσο δείχνει ότι οι γυναίκες του δείγματος φαίνεται να αντιλαμβάνονται σε λίγο μεγαλύτερο βαθμό την ύπαρξη τοξικών ηγετικών συμπεριφορών στον χώρο εργασίας.

Τα αποτελέσματα από τις επιμέρους υποκλίμακες δείχνουν ότι και στα δύο φύλα η διάσταση που εμφανίζεται εντονότερα είναι η καταχρηστική επίβλεψη (*abusive supervision*). Συγκεκριμένα, οι άνδρες σημείωσαν μέσο όρο $mean = 3.37$, ενώ οι γυναίκες $mean = 3.39$, γεγονός που δείχνει ότι η συγκεκριμένη μορφή τοξικής ηγεσίας γίνεται αντιληπτή σχεδόν στον ίδιο βαθμό και από τις δύο ομάδες. Η καταχρηστική επίβλεψη φαίνεται, επομένως, να αποτελεί την πιο έντονη διάσταση της τοξικής ηγεσίας στο δείγμα, ανεξάρτητα από το φύλο των συμμετεχόντων.

Όσον αφορά την αυτοπροβολή (*self-promotion*), οι άνδρες παρουσίασαν ελαφρώς υψηλότερο μέσο όρο σε σχέση με τις γυναίκες, με $mean = 2.99$ έναντι $mean = 2.91$. Αντίστοιχα, στην απρόβλεπτη συμπεριφορά (*unpredictability*), οι άνδρες κατέγραψαν επίσης λίγο υψηλότερη τιμή, με $mean = 2.58$ έναντι $mean = 2.38$ για τις γυναίκες. Αντίθετα, οι γυναίκες σημείωσαν υψηλότερους μέσους όρους στον ναρκισσισμό (*narcissism*) και στην αυταρχική ηγεσία (*authoritarian leadership*). Πιο συγκεκριμένα, στον ναρκισσισμό οι γυναίκες είχαν $mean = 3.09$, ενώ οι άνδρες $mean = 2.65$.

Αντίστοιχα, στην αυταρχική ηγεσία οι γυναίκες σημείωσαν $mean = 2.79$, ενώ οι άνδρες $mean = 2.31$.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών δεν είναι ιδιαίτερα έντονες ως προς τη συνολική αντίληψη της τοξικής ηγεσίας. Παρόλα αυτά, παρατηρείται ότι οι γυναίκες αντιλαμβάνονται εντονότερα συμπεριφορές που σχετίζονται με τον ναρκισσισμό και την αυταρχικότητα, ενώ οι άνδρες φαίνεται να εντοπίζουν ελαφρώς περισσότερες συμπεριφορές αυτοπροβολής και απρόβλεπτης συμπεριφοράς. Η καταχρηστική επίβλεψη, ωστόσο, αποτελεί την κυρίαρχη διάσταση και για τα δύο φύλα.

4.3.2 Ηλικιακή ομάδα

Λαμβάνοντας υπόψη την ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων, φάνηκε ότι η υψηλότερη συνολική μέση τιμή τοξικής ηγεσίας εμφανίζεται στην ομάδα 18–24 ετών, με $M.O. = 3.62$. Στις δύο μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες του δείγματος, δηλαδή στους συμμετέχοντες 25–34 και 35–44 ετών, η τοξική ηγεσία εμφανίζεται σε μέτριο επίπεδο, με $mean = 2.85$ και $mean = 2.76$ αντίστοιχα. Σε επίπεδο υποκλιμάκων, η καταχρηστική επίβλεψη (*abusive supervision*) φαίνεται να συγκεντρώνει υψηλές τιμές στις περισσότερες ηλικιακές ομάδες, με $mean = 3.29$ για την ομάδα 25–34 και $mean = 3.40$ για την ομάδα 35–44. Παράλληλα, στην ηλικιακή ομάδα 18–24 εμφανίζονται υψηλότερες τιμές και στην απρόβλεπτη συμπεριφορά (*unpredictability*) και στην αυταρχική ηγεσία (*authoritarian leadership*), με $mean = 3.89$ και $mean = 3.78$ αντίστοιχα.

4.3.3 Επίπεδο εκπαίδευσης

Εξετάζοντας την τοξική ηγεσία με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης, φάνηκε ότι οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης παρουσιάζουν τον υψηλότερο συνολικό μέσο όρο, με $M.O. = 3.14$. Ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου με $mean = 2.84$ και οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ με $mean = 2.82$. Οι συμμετέχοντες που προέρχονται από ΙΕΚ, κολλέγιο ή επαγγελματική σχολή εμφάνισαν χαμηλότερο μέσο όρο, με $mean = 2.64$, ενώ ο κάτοχος διδακτορικού σημείωσε $mean = 2.40$, στοιχείο που δεν μπορεί να γενικευθεί λόγω της ύπαρξης μόνο ενός συμμετέχοντα στη συγκεκριμένη κατηγορία.

Σε επίπεδο υποκλιμάκων, η καταχρηστική επίβλεψη (*abusive supervision*) εμφανίζεται και εδώ ως η πιο έντονη διάσταση της τοξικής ηγεσίας. Ιδιαίτερα στους αποφοίτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ο μέσος όρος της συγκεκριμένης υποκλίμακας είναι

αρκετά υψηλός, με $\text{mean} = 4.33$. Στους αποφοίτους ΑΕΙ/ΤΕΙ και στους κατόχους μεταπτυχιακού, που αποτελούν και τις πολυπληθέστερες ομάδες του δείγματος, η καταχρηστική επίβλεψη παραμένει επίσης η υψηλότερη διάσταση, με $\text{mean} = 3.38$ και $\text{mean} = 3.24$ αντίστοιχα. Συνολικά, φαίνεται ότι το επίπεδο εκπαίδευσης δεν διαφοροποιεί έντονα τη συνολική αντίληψη της τοξικής ηγεσίας.

4.3.4 Συνολική εργασιακή εμπειρία

Αναφορικά με τη συνολική εργασιακή εμπειρία, οι συμμετέχοντες με λιγότερο από 1 έτος εμπειρίας, παρουσίασαν τον υψηλότερο συνολικό μέσο όρο τοξικής ηγεσίας, με $\text{mean} = 3.60$. Οι εργαζόμενοι με 4–6 έτη εμπειρίας εμφάνισαν $\text{mean} = 2.97$, ενώ οι ομάδες με 7–10 έτη και πάνω από 10 έτη εργασιακής εμπειρίας παρουσίασαν παρόμοιους μέσους όρους, με $\text{mean} = 2.79$ και $\text{mean} = 2.78$ αντίστοιχα.

Ως προς τις επιμέρους διαστάσεις, η καταχρηστική επίβλεψη (*abusive supervision*) παραμένει η υψηλότερη υποκλίμακα στις περισσότερες κατηγορίες εργασιακής εμπειρίας. Ειδικότερα, οι συμμετέχοντες με πάνω από 10 έτη εμπειρίας σημείωσαν $\text{mean} = 3.42$ στην καταχρηστική επίβλεψη, ενώ οι συμμετέχοντες με 7–10 έτη εμπειρίας σημείωσαν $\text{mean} = 3.28$. Το στοιχείο αυτό δείχνει ότι η συγκεκριμένη διάσταση γίνεται αντιληπτή όχι μόνο από νεότερους εργαζομένους, αλλά και από άτομα με μεγαλύτερη επαγγελματική πορεία.

4.3.5 Θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης

Μελετώντας την τοξική ηγεσία με βάση τη θέση των συμμετεχόντων στην ιεραρχία της επιχείρησης, φάνηκε ότι οι υπάλληλοι σημείωσαν τον υψηλότερο συνολικό μέσο όρο, με $\text{mean} = 2.95$. Ακολούθησαν τα μεσαία διοικητικά στελέχη με $\text{mean} = 2.98$. Οι προϊστάμενοι ομάδας εμφάνισαν $\text{mean} = 2.71$, ενώ τα ανώτερα διοικητικά στελέχη σημείωσαν τον χαμηλότερο συνολικό μέσο όρο, με $\text{mean} = 2.59$.

Σε επίπεδο υποκλιμάκων, η καταχρηστική επίβλεψη (*abusive supervision*) εμφανίζεται και εδώ ως η πιο έντονη διάσταση της τοξικής ηγεσίας, με $\text{mean} = 3.41$ στους υπαλλήλους, $\text{mean} = 3.30$ στους προϊσταμένους ομάδας, $\text{mean} = 3.56$ στα μεσαία διοικητικά στελέχη και $\text{mean} = 3.33$ στα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Παράλληλα, οι υπάλληλοι εμφανίζουν σχετικά υψηλότερους μέσους όρους στον ναρκισσισμό (*narcissism*) και στην αυταρχική ηγεσία (*authoritarian leadership*), με $\text{mean} = 2.96$ και $\text{mean} = 2.78$ αντίστοιχα, γεγονός που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι σε χαμηλότερες

ιεραρχικές θέσεις φαίνεται να αντιλαμβάνονται εντονότερα ορισμένες τοξικές συμπεριφορές.

4.4 Πολιτική συμπεριφορά εργαζομένων

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά την πολιτική συμπεριφορά των εργαζομένων στον χώρο εργασίας. Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής εξετάζουν τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ή εκδηλώνουν πολιτικές συμπεριφορές μέσα στον οργανισμό. Οι απαντήσεις δόθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, με το 1 να αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 στο «Συμφωνώ απόλυτα».

Σε συνολικό επίπεδο, ο μέσος όρος της πολιτικής συμπεριφοράς διαμορφώθηκε σε $\text{mean} = 2.62$, γεγονός που δείχνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την πολιτική συμπεριφορά σε χαμηλό προς μέτριο επίπεδο. Η τιμή αυτή βρίσκεται κάτω από το ουδέτερο σημείο της κλίμακας, στοιχείο που δείχνει ότι οι πολιτικές συμπεριφορές δεν εμφανίζονται ιδιαίτερα έντονες στο συνολικό δείγμα.

Πίνακας 4.4.1. Πολιτική συμπεριφορά εργαζομένων

	Political Behavior
Valid	62
Missing	0
Mean	2.622
Std. Deviation	0.912
Minimum	1.133
Maximum	4.933

4.4.1 Ανάλυση της πολιτικής συμπεριφοράς με βάση τα δημογραφικά στοιχεία

Προκειμένου να εξεταστεί αναλυτικότερα η πολιτική συμπεριφορά των εργαζομένων, θα πραγματοποιηθεί σύγκριση των απαντήσεων με βάση τα δημογραφικά στοιχεία.

Φύλο

Λαμβάνοντας υπόψη το φύλο των συμμετεχόντων, φάνηκε ότι οι γυναίκες σημείωσαν ελαφρώς υψηλότερο μέσο όρο πολιτικής συμπεριφοράς σε σχέση με τους άνδρες. Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος για τις γυναίκες ήταν $M.O. = 2.75$, ενώ για τους άνδρες ήταν $M.O. = 2.53$.

Η διαφορά αυτή δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη, ωστόσο δείχνει ότι οι γυναίκες του δείγματος φαίνεται να αντιλαμβάνονται ή να αναφέρουν σε λίγο μεγαλύτερο βαθμό την ύπαρξη πολιτικών συμπεριφορών στον χώρο εργασίας. Παρόλα αυτά, και στις δύο ομάδες οι μέσοι όροι παραμένουν κοντά στο χαμηλό προς μέτριο επίπεδο.

Ηλικιακή ομάδα

Εξετάζοντας την πολιτική συμπεριφορά με βάση την ηλικιακή ομάδα, η υψηλότερη μέση τιμή εμφανίστηκε στους συμμετέχοντες ηλικίας 55 και άνω, με $M.O. = 3.47$. Ωστόσο, το αποτέλεσμα αυτό χρειάζεται προσοχή, καθώς η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει μόνο έναν συμμετέχοντα. Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 18–24 ετών, με $M.O. = 3.00$, επίσης με μικρό αριθμό συμμετεχόντων.

Στις δύο μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες του δείγματος, δηλαδή στους συμμετέχοντες 25–34 και 35–44 ετών, οι μέσοι όροι ήταν $M.O. = 2.79$ και $M.O. = 2.47$ αντίστοιχα. Συνεπώς, η πολιτική συμπεριφορά φαίνεται να γίνεται αντιληπτή σε μέτριο επίπεδο από τους νεότερους εργαζομένους, ενώ είναι χαμηλότερη στην ομάδα 35–44 ετών.

Επίπεδο εκπαίδευσης

Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, ο υψηλότερος μέσος όρος πολιτικής συμπεριφοράς εμφανίστηκε στους συμμετέχοντες που δήλωσαν ΙΕΚ / Κολλέγιο / Επαγγελματική σχολή, με $M.O. = 2.96$. Ακολουθούν οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, με $M.O. = 2.89$.

Οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σημείωσαν χαμηλότερους και αρκετά κοντινούς μέσους όρους, με $M.O. = 2.60$ και $M.O. = 2.54$ αντίστοιχα. Ο κάτοχος διδακτορικού τίτλου εμφάνισε $M.O. = 1.93$, ωστόσο το αποτέλεσμα αυτό δεν μπορεί να γενικευθεί, καθώς αφορά μόνο έναν συμμετέχοντα.

4.4.2 Ανάλυση της πολιτικής συμπεριφοράς με βάση τα εργασιακά δεδομένα

Η πολιτική συμπεριφορά έχει εξεταστεί επίσης σε σχέση με εργασιακούς παράγοντες, όπως η θέση στην ιεραρχία και τα έτη εργασιακής εμπειρίας.

Συνολική εργασιακή εμπειρία

Αναφορικά με τη συνολική εργασιακή εμπειρία, ο υψηλότερος μέσος όρος πολιτικής συμπεριφοράς εμφανίστηκε στους συμμετέχοντες με λιγότερο από 1 έτος εμπειρίας, με $mean = 2.87$.

Οι συμμετέχοντες με 7–10 έτη εργασιακής εμπειρίας σημείωσαν $mean = 2.80$, ενώ όσοι είχαν πάνω από 10 έτη εμπειρίας εμφάνισαν $mean = 2.55$. Χαμηλότερος μέσος όρος καταγράφηκε στους εργαζομένους με 4–6 έτη εμπειρίας, με $mean = 2.43$. Συνολικά, οι τιμές δείχνουν ότι η πολιτική συμπεριφορά κινείται σε χαμηλό προς μέτριο επίπεδο ανεξάρτητα από τα έτη εργασιακής εμπειρίας.

Θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης

Με βάση τη θέση των συμμετεχόντων στην ιεραρχία της επιχείρησης, ο υψηλότερος μέσος όρος πολιτικής συμπεριφοράς εμφανίστηκε στους προϊσταμένους ομάδας, με $mean = 2.87$. Ακολουθούν τα μεσαία διοικητικά στελέχη, με $mean = 2.82$.

Οι υπάλληλοι σημείωσαν $mean = 2.64$, ενώ τα ανώτερα διοικητικά στελέχη παρουσίασαν τον χαμηλότερο μέσο όρο, με $mean = 2.34$. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι σε θέσεις μεσαίας ή άμεσης ευθύνης φαίνεται να αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό την ύπαρξη πολιτικών συμπεριφορών, πιθανόν επειδή βρίσκονται πιο κοντά σε διαδικασίες συντονισμού, λήψης αποφάσεων και διαχείρισης σχέσεων μέσα στον οργανισμό.

4.5 Συσχετίσεις μεταβλητών

Η συσχέτιση των βασικότερων μεταβλητών πραγματοποιήθηκε με στόχο να διερευνηθεί η σχέση ανάμεσα στην τοξική ηγεσία και την πολιτική συμπεριφορά των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι υπάρχει θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην τοξική ηγεσία (Toxic Leadership) και την πολιτική συμπεριφορά (Political Behavior) των εργαζομένων, με $r = 0.567$ και $p < 0.001$.

Πίνακας 4.5.1 Συσχέτιση μεταξύ Τοξικής Ηγεσίας και Πολιτικής συμπεριφοράς

Μεταβλητές	Political Behavior
Toxic Leadership	0.567***
Self-Promotion	0.187
Abusive Supervision	0.244
Unpredictability	0.464***
Narcissism	0.253*
Authoritarian Leadership	0.507***

Σημείωση: * $p < .05$, : ** $p < .01$, : *** $p < .001$

Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι όσο αυξάνεται η αντίληψη των εργαζομένων για τοξικές ηγετικές συμπεριφορές, τόσο αυξάνεται και η πολιτική συμπεριφορά στον χώρο εργασίας. Η σχέση αυτή φαίνεται λογική, καθώς η τοξική ηγεσία μπορεί να δημιουργεί κλίμα ανασφάλειας, φόβου και έλλειψης εμπιστοσύνης. Σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον, οι άνθρωποι που εργάζονται είναι πιθανότερο να καταφύγουν σε πολιτικές συμπεριφορές, όπως άτυπες στρατηγικές επιρροής, δημιουργία συμμαχιών, διαχείριση εντυπώσεων ή προσπάθεια προστασίας προσωπικών και επαγγελματικών συμφερόντων.

Λαμβάνοντας υπόψη τις επιμέρους διαστάσεις της τοξικής ηγεσίας, η ισχυρότερη θετική συσχέτιση με την πολιτική συμπεριφορά εντοπίστηκε στην αυταρχική ηγεσία (*authoritarian leadership*), με $r = 0.507$ και $p < 0.001$. Ακολουθεί η απρόβλεπτη συμπεριφορά (*unpredictability*), με $r = 0.464$ και $p < 0.001$. Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον προϊστάμενό τους ως αυταρχικό ή απρόβλεπτο, είναι πολύ πιθανό να έχουν υψηλότερα επίπεδα πολιτικής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο.

Αντίθετα, η αυτοπροβολή (*self-promotion*) παρουσίασε χαμηλή συσχέτιση με την πολιτική συμπεριφορά ($r = 0.187$), ενώ η καταχρηστική επίβλεψη (*abusive supervision*) εμφάνισε χαμηλή προς μέτρια συσχέτιση, η οποία όμως δεν ήταν στατιστικά σημαντική στο επίπεδο $p < 0.05$ ($r = 0.244$). Ο ναρκισσισμός (*narcissism*) εμφάνισε χαμηλή, αλλά

στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την πολιτική συμπεριφορά ($r = 0.253$, $p < 0.05$).

Ακόμα, εξετάστηκε η σχέση των βασικών μεταβλητών με ορισμένα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά. Η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και η συνολική εργασιακή εμπειρία δεν φάνηκε να σχετίζονται σημαντικά ούτε με την τοξική ηγεσία, αλλά ούτε και με την πολιτική συμπεριφορά. Αντίθετα, η θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης παρουσίασε χαμηλή αρνητική συσχέτιση με την τοξική ηγεσία, γεγονός που δείχνει ότι όσο υψηλότερη είναι η θέση των εργαζομένων στην ιεραρχία, τόσο χαμηλότερη φαίνεται να είναι η αντίληψη τοξικών ηγετικών συμπεριφορών.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα των συσχετίσεων υποστηρίζουν τη βασική κατεύθυνση της παρούσας έρευνας, σύμφωνα με την οποία η τοξική ηγεσία συνδέεται με την πολιτική συμπεριφορά των εργαζομένων.

Ιδιαίτερα η αυταρχική και η απρόβλεπτη συμπεριφορά του προϊσταμένου φαίνεται να αποτελούν σημαντικές διαστάσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη πολιτικών συμπεριφορών στον χώρο εργασίας.

5 Συμπεράσματα

5.1 Ανασκόπηση ευρημάτων

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της τοξικής ηγεσίας και της πολιτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Από τα αποτελέσματα μπορούμε να πούμε ότι η τοξική ηγεσία εμφανίζεται στο δείγμα σε μέτριο επίπεδο, με συνολικό μέσο όρο $mean = 2.84$. Από τις επιμέρους διαστάσεις της, η υψηλότερη τιμή εντοπίστηκε στην καταχρηστική επίβλεψη, γεγονός που δείχνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται κυρίως συμπεριφορές υποτίμησης, απόδοσης ευθυνών και αρνητικής μεταχείρισης από τους προϊστάμενους τους.

Από την άλλη πλευρά, η πολιτική συμπεριφορά των εργαζομένων εμφανίστηκε σε χαμηλό προς μέτριο επίπεδο, με συνολικό μέσο όρο $mean = 2.62$. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες δεν αντιλαμβάνονται την πολιτική συμπεριφορά ως ιδιαίτερα έντονο χαρακτηριστικό του εργασιακού τους περιβάλλοντος, αν και αναγνωρίζουν την ύπαρξη τέτοιων πρακτικών σε έναν βαθμό.

Το βασικότερο εύρημα της έρευνας είναι η θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ τοξικής ηγεσίας και πολιτικής συμπεριφοράς, με $r = 0.567$ και $p < 0.001$. Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η αντίληψη των εργαζομένων για τοξικές ηγετικές συμπεριφορές, τόσο αυξάνεται και η πολιτική συμπεριφορά στον χώρο εργασίας.

Το αποτέλεσμα αυτό είναι σύμφωνο με το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, καθώς η τοξική ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει κλίμα ανασφάλειας, φόβου και έλλειψης εμπιστοσύνης, οδηγώντας τους εργαζομένους σε στρατηγικές αυτοπροστασίας, δημιουργία συμμαχιών και διαχείριση εντυπώσεων.

5.2 Περιορισμοί έρευνας

Βασικός περιορισμός της έρευνας είναι η χρήση αυτοαναφορών, καθώς οι απαντήσεις αποτυπώνουν τις προσωπικές αντιλήψεις και εμπειρίες των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, ενδέχεται να επηρεάζονται από υποκειμενικούς παράγοντες, όπως η προηγούμενη εμπειρία, η διάθεση ή η σχέση με τον προϊστάμενο.

Επιπλέον, η χρήση δειγματοληψίας ευκολίας περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων στο σύνολο των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα. Παρόλα αυτά, η μέθοδος αυτή θεωρείται κατάλληλη για τη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία, καθώς

επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα και την αρχική διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των υπό μελέτη μεταβλητών.

5.3 Μελλοντική έρευνα

Σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί μεγαλύτερο και πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα εργαζομένων, ώστε τα αποτελέσματα να μπορούν να γενικευθούν με μεγαλύτερη ασφάλεια. Επιπλέον, θα είχε ενδιαφέρον να εξεταστεί η σχέση της τοξικής ηγεσίας με την πολιτική συμπεριφορά σε διαφορετικούς κλάδους ή να πραγματοποιηθεί σύγκριση ανάμεσα στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα. Τέλος, η χρήση ποιοτικής μεθόδου, όπως συνεντεύξεις, θα μπορούσε να προσφέρει πιο εις βάθος κατανόηση των εμπειριών των εργαζομένων και του τρόπου με τον οποίο βιώνουν τις τοξικές ηγετικές συμπεριφορές στην καθημερινή εργασιακή τους πραγματικότητα.

5.4. Πρακτικές προεκτάσεις

Σε πρακτικό επίπεδο, τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις χρειάζεται να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο ασκείται η ηγεσία. Η αξιολόγηση των προϊσταμένων, η εκπαίδευση των στελεχών σε θέματα επικοινωνίας και διαχείρισης ομάδων, καθώς και η ύπαρξη ασφαλών καναλιών αναφοράς μπορούν να συμβάλουν στον περιορισμό τοξικών συμπεριφορών. Παράλληλα, η ενίσχυση της διαφάνειας, της δικαιοσύνης και της εμπιστοσύνης μέσα στον οργανισμό μπορεί να μειώσει την ανάγκη των εργαζομένων να καταφεύγουν σε πολιτικές συμπεριφορές ως μηχανισμό αυτοπροστασίας.

5.5. Γενικά συμπεράσματα

Συμπερασματικά, η παρούσα εργασία ανέδειξε ότι η τοξική ηγεσία αποτελεί σημαντικό παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό. Είδαμε ότι η μεταξύ τους θετική συσχέτιση δείχνει ότι οι δύο έννοιες συνδέονται ουσιαστικά.

Η καταχρηστική επίβλεψη αναδείχθηκε ως η πιο έντονη διάσταση της τοξικής ηγεσίας, ενώ η αυταρχική και η απρόβλεπτη συμπεριφορά του προϊσταμένου φάνηκε να σχετίζονται περισσότερο με την πολιτική συμπεριφορά των εργαζομένων. Το στοιχείο αυτό δείχνει ότι όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν αδικία, ανασφάλεια ή micromanagement,

είναι πιθανότερο να αναπτύξουν πολιτικές πρακτικές προκειμένου να προστατεύσουν τη θέση και την εικόνα τους, στα πλαίσια της εργασίας τους.

Άρα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις χρειάζεται να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στον τρόπο με τον οποίο ασκείται η ηγεσία, καθώς οι αρνητικές ηγετικές συμπεριφορές δεν επηρεάζουν μόνο την ατομική εμπειρία των εργαζομένων, αλλά και το συνολικό εργασιακό κλίμα.

Η ενίσχυση της διαφάνειας, της δικαιοσύνης και της εμπιστοσύνης μπορεί να συμβάλει στη μείωση τόσο της τοξικής ηγεσίας όσο και της πολιτικής συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας.

Βιβλιογραφία

Durvasula, R. S. (2021). *Ξέρεις ποιος είμαι εγώ; Πώς να διατηρήσετε σώας τας φρένας σε έναν κόσμο γεμάτο ναρκισσισμό, τοξικότητα και αγένεια* (Σ. Λαζαρίδου, Μτφρ.). Κάκτος.

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>

Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93–116. <https://doi.org/10.1177/014920639201800107>

Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 143–170). Lawrence Erlbaum Associates.

Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193–205. <https://doi.org/10.1177/0013164491511019>

Lipman-Blumen, J. (2005a). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. Oxford University Press.

Lipman-Blumen, J. (2005b). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches or the paradox of toxic leadership. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1–40.

Lipman-Blumen, J. (2011). Toxic leadership: A conceptual framework. In M. G. Rumsey (Ed.), *The Oxford handbook of leadership* (pp. 214–220). Oxford University Press.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891–912. <https://doi.org/10.1177/014920639502100505>

Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>

Semedo, C. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2022). Toxic leadership and empowering leadership: Relations with work motivation, satisfaction, and performance. *Behavioral Sciences*, 12(8), 296. <https://doi.org/10.3390/bs12080296>

Semedo, C. S., Salvador, A., dos Santos, N. R., Pais, L., & Mónico, L. (2022). Toxic leadership and empowering leadership: Relations with work motivation. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1885–1900. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S340863>

Singh, N. (2018). Toxic leadership: The most menacing form of leadership. In *Leadership*. IntechOpen.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.5465/1556375>

Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.