



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

(EXECUTIVE MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**«Βιώματα εργαζομένων υπό τοξική ηγεσία: Ποιοτική
προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης και της
πρόθεσης αποχώρησης από τον εργασιακό χώρο»**

Μάριος Γ. Τζαμάκος

Πειραιάς, Ιούλιος 2026

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



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

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 για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο ΒΙΟΜΑΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΥΠΟ ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ: ΠΡΩΤΟΤΥΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΡΟΘΕΣΗΣ ΑΠΟΚΛΕΨΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ 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 στα εξωτερικά, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας

Ονοματεπώνυμο

Ημερομηνία

ΤΖΑΜΑΚΟΣ ΜΑΡΙΟΣ

29 / 07 / 2026



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

(EXECUTIVE MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**«Βιώματα εργαζομένων υπό τοξική ηγεσία: Ποιοτική
προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης και της
πρόθεσης αποχώρησης από τον εργασιακό χώρο»**

Τζαμάκος Γ.Μάριος

Επιτροπή:

Φιλόθεος Νταλιάνης – Καθηγητής (Επιβλέπων)

Αθανασία Μπουραντά – Καθηγήτρια

Αριστέα Σινανιώτη-Μαυρούδη - Καθηγήτρια

Πειραιάς, Ιούλιος 2026

Αφιερώσεις

Στους γονείς μου, Γεώργιο και Χαρούλα

και στην αδερφή μου Ασημίνα - Άννα για τη πίστη τους σε εμένα που από τη πρώτη μέρα ήταν συνοδοιπόροι μου και στήριγμά μου σε αυτό το όμορφο εγχείρημα.

ΒΙΩΜΑΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΥΠΟ ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ: ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΡΟΘΕΣΗΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η τοξική ηγεσία συναντάται πολύ συχνά στο χώρο των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, αξίζει να επισημανθεί ότι η εμφάνιση αυτού του στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από πρακτικές οι οποίες έχουν αρνητικές συνέπειες τόσο για τους ίδιους τους εργαζομένους, και ταυτόχρονα για τις επιχειρήσεις-οργανισμούς.

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό να διερευνηθεί και να μελετηθεί η επίδραση η οποία μπορεί να έχει η παρουσία αυτο το στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά ταυτόχρονα και στη πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από το εργασιακό τους περιβάλλον.

Πιο αναλυτικά, για το σκοπό της έρευνας διενεργήθηκαν δέκα(10) συνεντεύξεις σε ανθρώπους που εργάζονται σε διάφορες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα κατά τα έτη 2025-26. Οι συγκεκριμένες συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν και ηχογραφήθηκαν κατόπιν γραπτής συναίνεσης μέσω ιδιωτικού συμφωνητικού μεταξύ εμού και των ερωτηθέντων, πως θα χρησιμοποιηθεί μόνο το μικρό τους όνομα για τους σκοπούς της έρευνας, το φύλο και ηλικία τους καθώς οποιαδήποτε άλλη εμπιστευτική πληροφορία που αναφέρεται σε όνομα προσώπου ή οργανισμού δεν θα αναφέρεται στη συνομιλία μας. Οι ερωτηθέντες ερωτήθηκαν γενικά για τον οργανισμό τον οποίο εργάζονται, τη συμπεριφορά του/της εργοδότη ή προϊσταμένου/ης τους, καθώς βέβαια και για το συναισθηματικό πλαίσιο που οι ίδιοι βιώνουν στην εργασία τους, αλλά και για πιθανές προθέσεις που μπορεί να έχουν όσον αφορά την αλλαγή εργασιακού χώρου λόγω τοξικών συμπεριφορών.

Αναλυτικότερα, από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι αυτό το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει πολλά άτομα εντός ορισμένων οργανισμών, επιδρά αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτές και ταυτόχρονα εκφράζουν την επιθυμία τους να αλλάξουν εργασιακό χώρο. Επιπρόσθετα, πολύ σημαντικό εύρημα που ανέκυψε αποτελεί το γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση πλήττεται από την τοξική ηγεσία ακόμη και όταν οι οικονομικές απολαβές κρίνονται επαρκείς. Η διαπίστωση αυτή αποδεικνύει ότι τα προνόμια και οι επαρκείς απολαβές δεν αντισταθμίζουν το αρνητικό

ψυχολογικό κλίμα εντός του εργασιακού χώρου,επιβεβαιώνοντας το γεγονός της πρόθεσης αποχώρησης.

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ:τοξική ηγεσία,εργασιακή ικανοποίηση,αποχώρηση από το εργασιακό περιβάλλον(turnover intention).

ABSTRACT

Toxic leadership is frequently encountered in the business context. Consequently, it is worth emphasizing that the emergence of this leadership style is characterized by practices that have negative consequences for both the employees themselves and, at the same time, for businesses and organizations.

The present study was conducted with the main aim of investigating and examining the impact that the presence of this leadership style can have on employee job satisfaction, as well as on employees' turnover intention from their work environment.

Specifically, for the purpose of the research, ten (10) interviews were conducted with people working in various private sector companies in Greece during the years 2025–26. These interviews were carried out and audio-recorded following written consent through a private agreement between myself and the interviewees, stating that only their first name, gender, and age would be used for the purposes of the research, while any other confidential information referring to a person's or organization's name would not be mentioned in our discussion. The respondents were asked generally about the organization in which they work, the behavior of their employer or supervisor, as well as the emotional framework they experience at work and any potential intentions they may have regarding changing workplaces due to toxic behaviors.

In detail, the results indicated that this style of leadership characterizing many individuals within certain organizations negatively affects employee job satisfaction, leading them simultaneously to express a desire to change their workplace. Additionally, a highly significant finding that emerged is the fact that job satisfaction is harmed by toxic leadership even when financial compensation is deemed adequate. This finding demonstrates that perks and adequate earnings do not offset the negative psychological climate within the workplace, thereby confirming the existence of turnover intention.

KEYWORDS: toxic leadership, job satisfaction, turnover intention

Ευχαριστίες:

Με τη φοίτησή μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά, πραγματοποιήθηκε για μένα ένα “όνειρο ζωής”. Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, ένα απαιτητικό αλλά ταυτόχρονα τόσο όμορφο ταξίδι φτάνει δυστυχώς στο τέλος του. Δράττομαι λοιπόν της ευκαιρίας να ευχαριστήσω όλους εκείνους τους ανθρώπους που συνέβαλαν στην πραγματοποίησή του.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω το Θεό για όλη τη δύναμη που είχα από Αυτόν για να ανταπεξέλθω σε αυτό το διάβημα, καθώς επίσης και την οικογένειά μου, η οποία πίστεψε σε μένα και τις δυνατότητες μου, στηρίζοντάς με σε κάθε μου εγχείρημα, τόσο σε ψυχολογικό όσο και υλικό επίπεδο. Επιπρόσθετα, θα επιθυμούσα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στον Επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο **Φιλόθεο Νταλιάνη**, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και για την τιμή που μου έκανε να συνεργαστούμε. Η υπομονή και η πολύτιμη βοήθειά του κατά την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας συνέβαλαν τα μέγιστα στην ολοκλήρωσή της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, κύριο **Δημήτριο Γεωργακέλλο**, καθώς και όλους τους καθηγητές για τις γνώσεις που μου μεταλαμπάδευσαν και τις εμπειρίες που μου προσέφεραν, οι οποίες ανέδειξαν ακόμη περισσότερο την αξία του εν λόγω Προγράμματος και διακαίωσαν την επιλογή μου.

Επιλογικά, θα επιθυμούσα να ευχαριστήσω μέσα από τα βάθη της καρδιάς μου, τη συνοδοιπόρο μου στη ζωή Θεοφανία σε αυτό το εγχείρημα, η οποία με τη σειρά της συνετέλεσε σε μεγάλο βαθμό στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:

Αφιερώσεις.....	4
Περίληψη.....	5
Ευχαριστίες.....	7
Κατάλογος Πινάκων και Διαγραμμάτων.....	10
1.Εισαγωγή.....	11
2.Τοξική Ηγεσία.....	13
2.1.Ορισμός Τοξικής Ηγεσίας.....	13
2.2.Χαρακτηριστικά τοξικών ηγετών.....	15
2.3.Αιτίες-Προέλευση τοξικής ηγεσίας.....	15
2.4.Επιπτώσεις-Συνέπειες τοξικής ηγεσίας.....	19
2.5.Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	20
3.Εργασιακή Ικανοποίηση.....	21
3.1.Ορισμός Εργασιακής Ικανοποίησης.....	21
3.2.Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.....	22
4.Πρόθεση αποχώρησης εργαζομένων από εργασιακό χώρο	23
4.1.Ορισμός.....	23
4.2.Παράγοντες που επηρεάζουν τη πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από τον εργασιακό τους χώρο.....	24
5.Τοξική Ηγεσία,Εργασιακή Ικανοποίηση και Πρόθεση Αποχώρησης.....	26
6.Μεθοδολογία.....	28
6.1.Ποιοτική Έρευνα.....	28
6.2.Ερωτήσεις Συνεντεύξεων.....	29
6.3.Συμμετέχοντες και κριτήρια επιλογής.....	31
6.4.Διαδικασία Διεξαγωγής της Έρευνας.....	31

7.Αποτελέσματα.....	33
7.1.Ανάλυση Δεδομένων.....	33
7.2.Συνολική Ερμηνεία των Ευρημάτων.....	37
8.Συμπεράσματα.....	38
8.1.Ανασκόπηση και Σύνθεση Αποτελεσμάτων.....	39
8.2.Περιορισμοί Έρευνας.....	40
8.3.Μελλοντικές Πρακτικές Έρευνας.....	40
8.4.Πρακτικές Προέκτασης.....	41
9.Βιβλιογραφία.....	43

Κατάλογος Πινάκων και Διαγραμμάτων

Πίνακες:

Πίνακας 1.Αίτια εμφάνισης τοξικής ηγεσίας.....	18
Πίνακας 5.1 Σχέση μεταβλητών.....	28
Πίνακας 6.3.1. Συμμετέχοντες και Βασικές Πληροφορίες.....	32
Πίνακας 7.1.1. Ποσοτική αποτύπωση της συχνότητας εμφάνισης των χαρακτηριστικών που αναδεικνύουν καταχρηστική εξουσία και τοξική ηγεσία ανά συμμετέχοντα.....	35
Πίνακας 7.1.3. Κύριες Θεματικές από τις συνεντεύξεις.....	36

Πίνακας 8.Συσχέτιση Προβλημάτων και Προτάσεων Αντιμετώπισης.....	42
--	----

Διαγράμματα:

Διάγραμμα 6.1. Κατανομή Συμμετεχόντων ανά φύλο.....	33
---	----

Διάγραμμα 7.1.2. Μέσος Όρος Τοξικής Ηγεσίας.....	36
--	----

Παράρτημα:

Παράρτημα 10.1 Ανάλυση Συνεντεύξεων ανά συμμετέχοντα.....	49
---	----

1.Εισαγωγή

Η ανάπτυξη και η ευημερία μίας επιχείρησης εξαρτώνται από ποικίλους παράγοντες.Οι υλικοί πόροι σαφώς και είναι απαραίτητοι,ωστόσο ο σημαντικότερος παράγοντας ο οποίος διαδραματίζει κομβικό ρόλο είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.Οι άνθρωποι είναι τα όντα εκείνα τα οποία σκέπτονται,αφουγκράζονται,προβληματίζονται,χειρίζονται καταστάσεις,διοικούν,αποφασίζουν,καινοτομούν και λαμβάνουν τελικές αποφάσεις,οι οποίες βέβαια επηρεάζουν τόσο τους ίδιους,όσο και τους γύρω τους στον εργασιακό χώρο.

Έχοντας κατανοήσει τη παραδοχή αυτή,η μελέτη των εργασιακών σχέσεων αλλά και της ηγεσίας εντός ενός οργανισμού αποτέλεσαν αντικείμενο μείζονος ενδιαφέροντος τόσο

για τον ακαδημαϊκό χώρο,όσο και για τον επαγγελματικό.Τη σημερινή εποχή,κρίνεται απαραίτητο να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή πως οι επιχειρήσεις αλλά και τα στελέχη αυτών οφείλουν να εστιάσουν πέρα από τα οικονομικά οφέλη και προνόμια,στην επένδυση σε υγιή και συνάμα ποιοτικές σχέσεις μεταξύ τους,καθώς αυτό θα αποτελέσει το μοχλό ώστε να πραγματοποιηθεί η ευημερία των ενδιαφερόμενων μερών.

Επομένως,κρίνεται εξαιρετικά σημαντικό να εντοπίσει μέσω της έρευνας εάν υπάρχουν εντός των επιχειρήσεων άτομα που διέπονται συνειδητά ή μη από τα δυσλειτουργικά προσωπικά χαρακτηριστικά και αν η συμπεριφορά τους αυτή επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση των υφιστάμενων και συνεργατών τους καθώς και ένα τα άτομα τα οποία γίνονται αποδέκτες αυτής της συμπεριφοράς ένα επιθυμούν να απομακρυνθούν από τον εκάστοτε οργανισμό-επιχείρηση.

Έτσι λοιπόν,διενεργήθηκαν 10 συνεντεύξεις στο σύνολο τους οι οποίες συντέλεσαν στο να πραγματοποιηθεί ποιοτική ανάλυση των εμπειριών των εργαζομένων.Μέσω των εκάστοτε συνεντεύξεων επιχειρείται η καταγραφή των πεποιθήσεων,αντιλήψεων και συναισθημάτων των ατόμων,τα οποία έχουν έρθει σε επαφή με τοξικές ηγετικές μορφες στον εργασιακό τους χώρο.Συγκεκριμένα,οι περισσότερες έρευνες εστιάζουν σε ποσοτικές μετρήσεις,παρά σε εις βάθος ποιοτική καταγραφή των βιωμάτων των ίδιων των εργαζομένων.Προκειμένου,να δοθεί μία πιο ξεκάθαρη κατεύθυνση στη παρούσα μελέτη,τίθενται τα ακόλουθα ερευνητικά κεντρικά ερωτήματα: 1)Πώς αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι τις εκδηλώσεις τοξικής συμπεριφοράς από πλευράς της ηγεσίας; 2)Πώς συνδέεται η έκθεση σε τοξικές μορφές με την εργασιακή ικανοποίηση και τη πρόθεση αποχώρησης οριστικά από τον οργανισμό;

Αναλυτικά,στο Κεφάλαιο 2 αναλύεται ο ορισμός της τοξικής ηγεσίας,η προέλευση και τα αίτια,οι επιπτώσεις της καθώς τα χαρακτηριστικά των τοξικών ηγετών.Στο Κεφάλαιο 3 αναλύεται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης,τη σημασία της,παράγοντες που την επηρεάζουν καθώς και ορισμένες θεωρίες για την εργασιακή ικανοποίηση.

Στο Κεφάλαιο 4,ανάλυση της πρόθεσης αποχώρησης εργαζομένων από τον οργανισμό και ορισμένοι βασικοί παράγοντες που σχετίζονται με τη πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων.Στο Κεφάλαιο 5,αναλύεται η σχέση της τοξικής ηγεσίας τόσο με την εργασιακή ικανοποίηση,όσο και με τη πρόθεση αποχώρησης(turnover intention). Επιλογικά στο Κεφάλαιο 6 αποτυπώνεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη παρούσα έρευνα,στο Κεφάλαιο 7 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα αυτής και στο Κεφάλαιο 8 τα Συμπεράσματα αντίστοιχα.

2.Τοξική Ηγεσία (Toxic Leadership)

2.1 Ορισμός Τοξικής Ηγεσίας

Η έννοια της Τοξικής Ηγεσίας (***toxic leadership***) εντάσσεται στη λεγόμενη «σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας» (*dark side of leadership*), μαζί με συναφείς θεωρητικές προσεγγίσεις, όπως η «μικρη τυραννία» (*petty tyranny*) (Ashforth, 1997), η «κακοποιητική εποπτεία» (*abusive supervision*) (Tepper, 2000), η «καταστροφική ηγεσία» (*destructive leadership*) (Einarsen et al., 2007) και ο «εκφοβισμός» (*bullying*) (Einarsen et al., 2003) (Lipman-Blumen, 2004).

Ο όρος «τοξικός» προέρχεται ετυμολογικά από την ελληνική φράση «τοξικό φάρμακο», η οποία αναφέρεται στο δηλητήριο που χρησιμοποιούνταν για την επάλειψη των βελών.

Είναι αξιοσημείωτο ότι, για να περιγραφεί η έννοια που φέρει σήμερα ο όρος, καθιερώθηκε η λέξη «τοξικός» με ρίζα το «τόξο», και όχι η λέξη «φάρμακο», που πράγματι σήμαινε δηλητήριο στην αρχαιότητα.

Η πρώτη συστηματική χρήση του όρου «τοξικός ηγέτης» στη διεθνή βιβλιογραφία αποδίδεται στη Marcia Lynn Whicker (1996), η οποία συνέδεσε την τοξικότητα με τον τρόπο άσκησης ηγεσίας. Η τοξική ηγεσία σχετίζεται με δυσλειτουργικές και αρνητικές συμπεριφορές που υπονομεύουν τόσο την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα όσο και την ευημερία των εργαζομένων. Σε τέτοιες συνθήκες, οι εργαζόμενοι συχνά οδηγούνται είτε στην παθητική αποδοχή της κατάστασης είτε στην αποχώρηση από τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τη Whicker (1996, σ. 11), οι τοξικοί ηγέτες ορίζονται ως «απροσάρμοστοι, και συχνά κακόβουλοι ή και μοχθηροί, που επιτυγχάνουν καταστρέφοντας τους άλλους». Στη βιβλιογραφία, απαντούν και άλλες εκφράσεις για την περιγραφή του φαινομένου, όπως «τοξικός διευθυντής», «τοξικό αφεντικό» ή «αφεντικό από την κόλαση».

Επιπρόσθετα, η Wilson-Starks (2003, σ. 2) περιγράφει την τοξική ηγεσία ως «μια ηγετική προσέγγιση που βλάπτει άτομα και οργανισμούς, δηλητηριάζοντας τον ενθουσιασμό, τη δημιουργικότητα, την αυτονομία και την καινοτόμο έκφραση». Οι τοξικοί ηγέτες τείνουν να ταυτίζουν την ηγεσία με την άσκηση απόλυτου ελέγχου, γεγονός που τους οδηγεί στην επιβολή αυταρχικών πρακτικών στους υφισταμένους τους.

Ακόμη, αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τη Lipman-Blumen (2005), ο ορισμός της τοξικής ηγεσίας δεν είναι πάντοτε εύκολος, καθώς επηρεάζεται από τις διαφορετικές αντιλήψεις που διαμορφώνουν οι άνθρωποι σχετικά με την ηγεσία. Έτσι, ένας ηγέτης που για ορισμένα άτομα μπορεί να θεωρείται «τοξικός», για άλλα μπορεί να εκλαμβάνεται ως «σωτήρας» ή «ήρωας». Παρά τις διαφορετικές αυτές οπτικές, η Lipman-Blumen (2005, σ. 2) προτείνει έναν ορισμό που απαντάται ευρέως στη σχετική βιβλιογραφία: «Τοξικοί ηγέτες είναι εκείνα τα άτομα τα οποία, λόγω καταστρεπτικών συμπεριφορών και δυσλειτουργικών προσωπικών ιδιοτήτων ή χαρακτηριστικών, προκαλούν σοβαρή και διαρκή βλάβη σε άλλα άτομα, σε ομάδες, σε οργανισμούς, αλλά και σε κοινωνίες ή και σε ολόκληρα έθνη, των οποίων ηγούνται».

Επιπλέον, «όπως τονίζουν πρόσφατες θεματικές ανασκοπήσεις της διεθνούς αρθρογραφίας (Gupta & Chawla, 2024), η τοξική ηγεσία δεν συνιστά απλώς μεμονωμένα περιστατικά αυστηρότητας, αλλά ένα πολυδιάστατο μοτίβο διοίκησης. Το μοτίβο αυτό συνδυάζει στοιχεία της "σκοτεινής τριάδας" (Dark Triad), το οποίο εκδηλώνεται κυρίως μέσα από τον αυταρχικό συγκεντρωτισμό, την υποτίμηση των υφισταμένων και την

έλλειψη ενσυναίσθησης, με αποτέλεσμα να κατακερματίζει σταδιακά την οργανωσιακή κουλτούρα.»

Επίσης, πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι η τοξική ηγεσία αποτελεί ένα πολυδιάστατο και καταστροφικό στυλ ηγεσίας το οποίο χαρακτηρίζεται από αρνητικές διοικητικές τεχνικές, το οποίο έχει αρνητικές συνέπειες για πολλές επιχειρήσεις, κοινωνίες και χώρες. Αναλυτικότερα, οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη από μια ηθική ηγεσία προκειμένου να διατηρήσουν μια υγιή κουλτούρα, να αναπτύξουν την ψυχολογική τους ευεξία και να παραμείνουν παραγωγικοί. Adebisi Inako Akinyele και Ziguang Chen (2025, σ. 476-503).

Επιλογικά, σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι η τοξική ηγεσία αποτελεί ένα στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται από άτομα των οποίων τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι απόψεις για την ηγεσία και ο τρόπος που διοικούν, έχουν σοβαρό αρνητικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους και συνάμα στις επιχειρήσεις.

2.2 Χαρακτηριστικά τοξικών ηγετών

Οι τοξικοί ηγέτες αναγνωρίζονται κυρίως από τα αρνητικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας που εκδηλώνονται μέσα από τις συμπεριφορές τους. Η Kellerman (2004) διακρίνει επτά βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία παρουσιάζουν κλιμάκωση από τα πιο ήπια έως τα πλέον ακραία. Συγκεκριμένα, ο ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί ως ανίκανος (*incompetent*), όταν αδυνατεί να εκτελέσει αποτελεσματικά το έργο του σε διαπροσωπικό ή οργανωσιακό επίπεδο. Επιπρόσθετα, μπορεί να είναι άκαμπτος (*rigid*), δείχνοντας αδυναμία προσαρμογής στις αλλαγές, ή ασυγκράτητος (*intemperate*), δηλαδή χωρίς αυτοέλεγχο. Άλλες κατηγορίες περιλαμβάνουν τον σκληρό (*callous*), που αδιαφορεί για τις ανάγκες των υφισταμένων, τον διεφθαρμένο (*corrupt*), που επιδιώκει το προσωπικό του όφελος μέσω παραβατικών συμπεριφορών, τον στενόμυαλο (*insular*), που αδιαφορεί για όσους δεν τον ωφελούν άμεσα, και, τέλος, τον κακό (*evil*), που καταχράται την εξουσία του για να κακοποιήσει ψυχολογικά ή σωματικά τους υφισταμένους του.

Επίσης εκτός των ανωτέρω, χαρακτηριστικά όπως ο εγωισμός, η επιθετικότητα, η απληστία και η ανάγκη για συνεχή έλεγχο συνδέονται άμεσα με την τοξική ηγεσία. Οι τοξικοί ηγέτες όχι μόνο αδιαφορούν για την ανάπτυξη και καθοδήγηση των υφισταμένων τους, αλλά συχνά απολαμβάνουν να τους υποτιμούν ή να τους προσβάλλουν δημόσια

(Mehta & Maheshwari, 2014). Ομοίως, ο Schmidt (2008,2014) περιγράφει πέντε κεντρικά στοιχεία του τοξικού ηγέτη: ναρκισσισμός, αυταρχικότητα, απρόβλεπτη συμπεριφορά, υπερβολική αυτοπροβολή και κακοποιητική εποπτεία. Κατά τον ίδιο, οι τοξικοί ηγέτες συνηθίζουν να εκφοβίζουν, να μειώνουν τους άλλους, να θεωρούν τον εαυτό τους ανώτερο και να στερούνται ενσυναίσθησης και ανθρωπιάς.

Η Whicker (1996) περιέγραψε τους τοξικούς ηγέτες ως απροσάρμοστους, κακοήθεις και μοχθηρούς, με κυρίαρχο χαρακτηριστικό την ανάγκη κυριαρχίας και τον απόλυτο έλεγχο. Σύμφωνα με την ίδια, «όλοι αισθάνονται ανεπαρκείς», στοιχείο που τους διαφοροποιεί από τους αποτελεσματικούς ηγέτες (Whicker, 1996, σ. 53). Αντίστοιχα, άλλοι μελετητές εντόπισαν πρόσθετα χαρακτηριστικά, όπως η αλαζονεία, η μικροπρέπεια, η σκληρότητα και η έλλειψη σεβασμού (Bullis & Reed, 2003· Steele, 2011).

Η Lipman-Blumen (2005) τονίζει ότι οι τοξικοί ηγέτες συνδέονται συχνά με, διαφθορά, κυνισμό και υπέρμετρη φιλοδοξία. Η ανάγκη τους για δύναμη και αναγνώριση, σε συνδυασμό με την αδυναμία παραδοχής αστοχιών, τους καθιστά ανήθικους και απερίσκεπτους, ενώ συχνά αποφεύγουν να αντιμετωπίσουν περίπλοκες καταστάσεις, επωμίζοντας με αυτό το τρόπο το βάρος στους υφισταμένους τους.

Παρά την πληθώρα αρνητικών χαρακτηριστικών, η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι οι τοξικοί ηγέτες δεν στερούνται θετικών στοιχείων. Χαρακτηριστικά όπως η αυτοπεποίθηση, η ικανότητα εντυπωσιασμού ανωτέρων και η κοινωνικότητα μπορούν να συμβάλουν στην πρόσκαιρη αποτελεσματικότητά τους (Box, 2012). Ωστόσο, τα θετικά αυτά στοιχεία συχνά αξιοποιούνται εργαλειακά από τον ίδιο τον ηγέτη για την εξυπηρέτηση προσωπικών στόχων, γεγονός που οδηγεί σε βραχυπρόθεσμα οφέλη αλλά με μακροπρόθεσμο υψηλό αρνητικό αντίκτυπο για τον οργανισμό (Tavanti, 2011· Hobman et al., 2009).

Επομένως, παρατηρείται ότι τα χαρακτηριστικά που αποδίδονται στον τοξικό ηγέτη από διάφορους μελετητές συγκλίνουν σε μεγάλο βαθμό, εμπλουτίζοντας τον ήδη εκτενή κατάλογο αρνητικών ιδιοτήτων. Ενίοτε, οι τοξικοί ηγέτες συνδυάζουν πολλά ή ακόμη και όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά, γεγονός που αποτυπώνεται στις εκάστοτε συμπεριφορές τους (Lipman-Blumen, 2005).

2.3 Αιτίες-Προέλευση τοξικής ηγεσίας

Η εμφάνιση τοξικών χαρακτηριστικών σε έναν ηγέτη δεν προκύπτει αιφνίδια, αλλά είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου παραγόντων που λειτουργούν ως υπόβαθρο για την εκδήλωση και εδραίωση της συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Η τοξική ηγεσία διαμορφώνεται και ενισχύεται σταδιακά, απαιτώντας την ύπαρξη ενός οργανωτικού πλαισίου που να ευνοεί την αναπαραγωγή και την παγίωσή της (Aubrey, 2012· Mehta and Maheshwari, 2014).

Σε πολλές περιπτώσεις, οι βάσεις της τοξικής στάσης παρατηρούνται στο ίδιο το άτομο. Πιο αναλυτικά, η υπέρμετρη φιλοδοξία για δύναμη και εξουσία μπορεί να μετατραπεί σε εμμονή, οδηγώντας έτσι τον ηγέτη στην ικανοποίηση προσωπικών επιδιώξεων εις βάρος της ευημερίας του οργανισμού. Το υπέρμετρο «εγώ» δυσχεραίνει την αυτοκριτική, ενώ η απώλεια της ηγετικής θέσης συχνά εντείνει τις τοξικές εκφάνσεις (Steele, 2011· Lipman-Blumen, 2005· Atkinson and Butcher, 2003· Mehta and Maheshwari, 2014).

Ακόμη, η ιδεολογική θεώρηση της εξουσίας συμβάλλει επίσης στη γέννηση δυσλειτουργικών συμπεριφορών. Κάποιοι ηγέτες αντιλαμβάνονται την ισχύ ως ταύτιση με τον αυστηρό έλεγχο, χωρίς να αντιλαμβάνονται ότι αυτός ο τρόπος διαχείρισης τονώνει την τοξικότητα. Επιπρόσθετα, άτομα με έντονη ανασφάλεια ή φόβο απώλειας κύρους οδηγούνται να αναπτύσσουν τέτοιες στάσεις ως μηχανισμό άμυνας απέναντι σε αλλαγές που θεωρούν απειλητικές (Atkinson and Butcher, 2003). Ταυτόχρονα, η προσωπικότητα του ηγέτη αποτελεί κομβικό παράγοντα, καθώς εσωτερικές αδυναμίες, όπως το αίσθημα κατωτερότητας, η ανυπομονησία ή η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους άλλους, μπορούν να οδηγήσουν σε εκρήξεις θυμού, υπερβολικές απαιτήσεις και ως επί το πλείστον τοξικές συμπεριφορές (Wilson-Starks, 2003· Ludeman and Erlandson, 2004· Macklem, 2005). Σύμφωνα με τις Whicker (1996) και Williams (2005), η αδυναμία του ηγέτη να ανέλθει στα ανώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow (εκτίμηση, αυτοπραγμάτωση) και η προσκόλληση σε χαμηλότερες ανάγκες (ασφάλεια, αποδοχή) ενισχύει την τοξικότητα.

Ακόμη, πέραν από των ατομικών χαρακτηριστικών, τοξικές συμπεριφορές ενισχύονται και από τις αντιδράσεις των υφιστάμενων. Η παθητικότητα, η έλλειψη ωριμότητας ή η συμμόρφωση τους διευκολύνουν τον ηγέτη να εδραιώσει την εξουσία του (Whicker, 1996· Aubrey, 2012· Mehta and Maheshwari, 2014). Επιπλέον, οι ψυχολογικές τους ανάγκες για ασφάλεια, αποδοχή και αναγνώριση μπορεί να τους καθιστούν επιρρεπείς στην αποδοχή αυταρχικών πρακτικών (Lipman-Blumen, 2005). Σε ορισμένες

περιπτώσεις, όταν οι υφιστάμενοι μοιράζονται τις ίδιες αξίες με τον ηγέτη, ενδέχεται να υιοθετήσουν και να αναπαράγουν τέτοιες πρακτικές (Steele, 2011· Williams, 2005).

Πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει επίσης, το οργανωτικό περιβάλλον. Αστάθεια, έλλειψη μηχανισμών ελέγχου ή παραλείψεις από την ανώτερη διοίκηση δημιουργούν εύφορο έδαφος για την καλλιέργεια τοξικών συμπεριφορών (Aubrey, 2012· Steele, 2011). Όταν οι ηγέτες δεν λογοδοτούν και αξιολογούνται αποκλειστικά με βάση οικονομικά αποτελέσματα, η συμπεριφορά τους μπορεί να παραβλέπεται ή και να ενισχύεται έμμεσα (Lipman-Blumen, 2005). Αντίστοιχα, οργανισμοί που δίνουν υπερβολική βαρύτητα στον ανταγωνισμό και στους στόχους εις βάρος της προσπάθειας και της αφοσίωσης, ευνοούν την εξάπλωση της τοξικότητας. Σε περιπτώσεις που απουσιάζουν θετικά πρότυπα ή μέντορες, οι ηγέτες συχνά αναπαράγουν δυσλειτουργικές πρακτικές που έχουν κληρονομήσει (Wilson-Starks, 2003· Williams, 2005). Τέλος, όπως υποστηρίζει ο Steele (2011), η τοξική ηγεσία δεν αποτελεί μόνιμο φαινόμενο. Η έγκαιρη εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων από τα πρώτα στάδια της καριέρας μπορούν να περιορίσουν την πιθανότητα εμφάνισης ή ενίσχυσης τέτοιων συμπεριφορών.

Πίνακας 1: Αίτια εμφάνισης τοξικής ηγεσίας

Κατηγορία	Αίτια	Ενδεικτικές αναφορές
Ατομικά χαρακτηριστικά ηγέτη	- Υπερβολική φιλοδοξία και εμμονή με την εξουσία - Υπέρμετρο «εγώ» και έλλειψη αυτοκριτικής - Διαστρεβλωμένη αντίληψη της δύναμης (ταύτιση με αυστηρό έλεγχο) - Ψυχολογικές αδυναμίες (ανασφάλεια, φόβος αποτυχίας, αίσθημα κατωτερότητας) - Έλλειψη εμπιστοσύνης,	Steele, 2011 · Lipman-Blumen, 2005 · Atkinson & Butcher, 2003 · Wilson-Starks, 2003

	ανυπομονησία, εκρήξεις θυμού	
Οργανωτικό περιβάλλον	- Ασταθές ή δυσλειτουργικό σύστημα διαχείρισης - Έλλειψη μηχανισμών λογοδοσίας - Προσανατολισμός μόνο σε οικονομικά αποτελέσματα - Πολιτικές υπερβολικού ανταγωνισμού και μη ρεαλιστικών στόχων - Απουσία θετικών προτύπων/μεντόρων	Aubrey, 2012 · Steele, 2011 · Lipman-Blumen, 2005 · Wilson-Starks, 2003

2.4 Επιπτώσεις-Συνέπειες της τοξικής ηγεσίας

Η παρουσία της τοξικής ηγεσίας στο εσωτερικό ενός οργανισμού έχει σοβαρές και συχνά μη αναστρέψιμες συνέπειες, οι οποίες εκτείνονται τόσο σε επίπεδο εργαζομένων όσο και σε επίπεδο επιχείρησης (Jowers, 2015). Η Whicker (1996), στο έργο της *Toxic Leaders – When Organizations Go Bad*, ανέπτυξε ένα επταβάθμιο μοντέλο που αποτυπώνει τη σταδιακή επιδείνωση που προκαλείται από την τοξική ηγεσία. Ξεκινώντας από μια υγιή επιχείρηση, όπου κυριαρχούν η συνεργασία και η εμπιστοσύνη, ακολουθεί η εμφάνιση απογοήτευσης και διάψευσης προσδοκιών, η οργή και η περιφρόνηση, ενώ σε προχωρημένα στάδια παρατηρείται διαχωρισμός σε κλίκες, μυστική και στη συνέχεια ανοιχτή διαμάχη, η οποία κορυφώνεται με προσφυγή σε ανώτερες αρχές και καταλήγει σε αποξένωση και πλήρη διάσπαση της συνοχής της επιχείρησης.

Σε **οργανωσιακό επίπεδο**, η τοξική ηγεσία οδηγεί σε μείωση της παραγωγικότητας, της δέσμευσης και της συνοχής των ομάδων, ενώ αυξάνει την πρόθεση αποχώρησης και τον κύκλο εναλλαγής προσωπικού (Lipman-Blumen, 2005· Kellerman, 2004· Schmidt, 2014· Burns, 2017). Παράλληλα, υπονομεύει την εμπιστοσύνη και την επικοινωνία, ευνοεί την ανηθικότητα και τη διαφθορά και καθιστά δύσκολη την ανάπτυξη θετικής οργανωσιακής κουλτούρας (Ashforth, 1997· Wilson-Starks, 2003· Steele, 2011). Η επιχείρηση, σε βάθος χρόνου, υφίσταται τόσο οικονομική ζημία όσο και απώλεια σημαντικού ανθρώπινου κεφαλαίου, λόγω της αποχώρησης ικανών στελεχών (Wilson-Starks, 2003).

Σε **ατομικό επίπεδο**, οι επιπτώσεις είναι ακόμη πιο εμφανείς και αφορούν το ψυχολογικό, συναισθηματικό και σωματικό πεδίο. Οι εργαζόμενοι βιώνουν μείωση της δημιουργικότητας, της ικανοποίησης και της αυτοεκτίμησής τους, ενώ αναπτύσσουν αισθήματα ενοχής, ντροπής, απομόνωσης, θυμού ή και κατάθλιψης (Pelletier, 2014· Reed, 2004· Tepper, 2000). Παράλληλα, εμφανίζουν υψηλά επίπεδα άγχους, εξάντλησης και επαγγελματικής απογοήτευσης, που συχνά οδηγούν σε αυξημένες απουσίες και συγκρούσεις με το οικογενειακό περιβάλλον (Padilla et al., 2007· Webster et al., 2014). Σωματικές αντιδράσεις, όπως αϋπνία, στομαχικές διαταραχές, χρόνια κόπωση, πονοκέφαλοι ή ακόμα και σοβαρότερες ασθένειες, συνδέονται επίσης με την παρατεταμένη έκθεση σε τοξικό εργασιακό περιβάλλον (Kellerman, 2004· Mackie, 2008).

Επίσης, «σύμφωνα με τη Θεωρία Διατήρησης Πόρων (Conservation of Resources Theory), η έκθεση σε τοξικές ηγετικές συμπεριφορές προκαλεί συστηματική εξάντληση των συναισθηματικών και ψυχολογικών πόρων των εργαζομένων. Πρόσφατη έρευνα των Cogent Business & Management (2025) φανερώνει ότι το τοξικό περιβάλλον εργασίας υπονομεύει άμεσα τη συναισθηματική δέσμευση (affective commitment) των εργαζομένων και καταστέλλει την πρωτοβουλία για καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά.»

Επομένως, η τοξική ηγεσία επηρεάζει αρνητικά τόσο την ευημερία των εργαζομένων όσο και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η πρόληψή της απαιτεί συστηματική εκπαίδευση, υποστήριξη των εργαζομένων και συνεχή αξιολόγηση της διοίκησης, προκειμένου να αποφευχθεί η παγίωση τοξικών συμπεριφορών (Webster, Brough & Daly, 2014).

2.5 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Η βιβλιογραφία αναδεικνύει τις συνέπειες των τοξικών ηγετικών συμπεριφορών τόσο σε οργανωσιακό όσο και σε ατομικό επίπεδο. Στο πλαίσιο του μοντέλου των πέντε διαστάσεων της τοξικής ηγεσίας (αυτοπροβολή, καταχρηστική επίβλεψη, απρόβλεπτη συμπεριφορά, ναρκισσισμός και αυταρχισμός), ο Nafei (2019) διερεύνησε την επίδραση της τοξικής ηγεσίας στις εργασιακές συμπεριφορές. Τα ευρήματα επιβεβαίωσαν προηγούμενες μελέτες (Lipman-Blumen, 2005· Reed και Bullis, 2009 Schmidt, 2014 Burns, 2017 Mehta και Maheshwari, 2014), καταδεικνύοντας ότι η παρουσία τοξικών ηγετών μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, περιορίζει τα κίνητρα των εργαζομένων, επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή τους και αυξάνει την πρόθεση αποχώρησης. Σε προσωπικό επίπεδο, η τοξικότητα οδηγεί σε ψυχική και σωματική εξάντληση, άγχος, κόπωση, ακόμη και σοβαρά προβλήματα υγείας (Nafei, 2019).

Η έρευνα των Bhandarker και Rai (2019) εστίασε στους τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται την τοξικότητα των ηγετών. Η ένταση των συναισθημάτων που προκαλεί η συμπεριφορά του ηγέτη φαίνεται να καθορίζει τις στρατηγικές αντιμετώπισης. Ήπιες μορφές τοξικότητας οδηγούν σε χαμηλή αυτοπεποίθηση, αίσθημα ανασφάλειας και δυσκολία συγκέντρωσης. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι είτε προσαρμόζονται, θεωρώντας την τοξικότητα προσωρινό φαινόμενο, είτε κρατούν αποστάσεις. Από την άλλη πλευρά, πιο έντονες εκδηλώσεις τοξικότητας οδηγούν τους εργαζόμενους να εκφράσουν τη δυσαρέσκεια τους. Αν δεν υπάρχει δυστυχώς κάποια επίλυση των προβλημάτων που δημιουργούν αυτού του είδους συμπεριφορές, η έντονη ψυχική δυσφορία οδηγεί σε αποχώρηση από την επιχείρηση (Bhandarker και Rai, 2019).

Η αντίληψη της τοξικής ηγεσίας διαφοροποιείται ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Οι Chua και Murray (2015) διαπίστωσαν ότι οι γυναίκες τείνουν να αντιλαμβάνονται εντονότερα τις αρνητικές συμπεριφορές των ηγετών, καθώς δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις λεπτομέρειες και εστιάζουν περισσότερο στα αρνητικά στοιχεία. Αντίθετα, οι άνδρες συχνά επικεντρώνονται στα θετικά και δείχνουν ανοχή σε ηπιότερες μορφές τοξικότητας. Και τα δύο φύλα, ωστόσο, αναγνωρίζουν τις έντονες εκδηλώσεις τοξικής ηγεσίας. Επιπλέον, η έρευνα φανέρωσε ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη ανοχή απέναντι σε τοξικούς ηγέτες του ίδιου φύλου, επειδή τους αντιλαμβάνονται ως πιθανούς ανταγωνιστές για την εξουσία (Chua & Murray, 2015).

3. Εργασιακή Ικανοποίηση

3.1 Ορισμός Εργασιακής Ικανοποίησης

Με τον όρο **εργασιακή ικανοποίηση** μπορούμε να ορίσουμε τη θετική συναισθηματική κατάσταση που βιώνουν οι εργαζόμενοι, η οποία απορρέει από την αξιολόγηση του εργασιακού κλίματος και περιβάλλοντος, καθώς βέβαια και τις εμπειρίες από αυτά. Locke (1976)

Πιο αναλυτικά, χρησιμοποιώντας την έννοια αυτή αντανakλάται ο βαθμός κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν πως οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους ικανοποιούνται μέσα από τον εργασιακό τους χώρο.

Αρχικά, αξίζει να επισημανθούν και κάποιοι ορισμοί ακόμα που έχουν δοθεί κατά καιρούς για την εργασιακή ικανοποίηση. Πρώτα πρώτα, ο Robbins (2005) είχε αποσαφηνίσει την έννοια αυτή ως μια θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει όταν τα άτομα θεωρούν ότι η δουλειά τους ικανοποιεί τις σημαντικές προσωπικές τους ανάγκες.

Επιπρόσθετα, ο Spector (1997) θεωρούσε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι η συνολική στάση ενός ατόμου απέναντι στη δουλειά του, η οποία αντανakλά το πόσο ευχαριστημένο είναι με διαφορετικές πτυχές της εργασίας, όπως το περιεχόμενο, η αμοιβή, οι σχέσεις με συναδέλφους και συνεργάτες καθώς και οι προοπτικές εξέλιξης.

3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους δείκτες ευημερίας των εργαζομένων και επηρεάζει τόσο την απόδοση όσο και την ψυχολογική τους κατάσταση στο χώρο εργασίας. Οι παράγοντες που διαδραματίζουν κομβικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση μπορούν να ταξινομηθούν σε προσωπικούς, εργασιακούς, οργανωτικούς και εξωτερικούς. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019).

1. Προσωπικοί Παράγοντες

Η προσωπικότητα του εργαζομένου, οι αξίες και οι επαγγελματικές φιλοδοξίες επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίηση από τη δουλειά. Εργαζόμενοι με θετική στάση, αυτοπεποίθηση και υψηλές δεξιότητες τείνουν να αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν οι απαιτήσεις της επαγγελματικής θέσης της οποίας κατέχουν ταιριάζουν με τις ικανότητες και τους στόχους τους. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019).

2. Παράγοντες της Εργασίας

Το αντικείμενο της εργασίας και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση. Η ποικιλία καθηκόντων, η δυνατότητα αυτονομίας, η αναγνώριση της προσπάθειας και οι προοπτικές εξέλιξης δημιουργούν ένα πολύ εύφορο περιβάλλον που ενισχύει το ενδιαφέρον και τη δέσμευση των εργαζομένων. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019).

3. Οργανωτικοί Παράγοντες

Το εργασιακό περιβάλλον και η κουλτούρα της επιχείρησης διαμορφώνουν την καθημερινή εμπειρία των εργαζομένων. Οι καλές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους, η δίκαιη μεταχείριση, η υποστήριξη από την εταιρεία και η σταθερότητα της θέσης εργασίας ενισχύουν την ικανοποίηση και μειώνουν τα επίπεδα άγχους. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Ωστόσο, «στη σύγχρονη βιβλιογραφία τονίζεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται στενά με την ψυχολογική ευημερία (psychological well-being) και την ατομική ανθεκτικότητα των εργαζομένων. Όπως υπογραμμίζουν οι πρόσφατες μελέτες στο *International Journal of Public Leadership* (2026), όταν ο ηγέτης υιοθετεί τοξικές πρακτικές, διαβρώνει τους μηχανισμούς ψυχολογικής ανθεκτικότητας των υφισταμένων, οδηγώντας σε ραγδαία πτώση της συνολικής εργασιακής τους ικανοποίησης.»

4. Εξωτερικοί Παράγοντες

Παράγοντες που βρίσκονται εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως η οικονομική κατάσταση, η κοινωνική αναγνώριση του επαγγέλματος και η δυνατότητα ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, επηρεάζουν συνάμα την εργασιακή ικανοποίηση. Εάν υπάρχει ένας ορθός και υγιής συνδυασμός εργασίας και προσωπικής ζωής συμβάλλει στην ψυχική και σωματική ευεξία των εργαζομένων. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019).

4. Πρόθεση αποχώρησης εργαζομένων από εργασιακό χώρο (Turnover Intention)

4.1 Ορισμός

Ο όρος **turnover intention** αναφέρεται στην πρόθεση ενός εργαζομένου να εγκαταλείψει τη τωρινή του θέση εργασίας. Πρόκειται για μια ψυχολογική στάση που αντικατοπτρίζει την επιθυμία του εργαζομένου να αναζητήσει νέες επαγγελματικές ευκαιρίες ή να αλλάξει εργοδότη, και συνήθως αποτελεί δείκτη δυσαρέσκειας, μειωμένης δέσμευσης ή επαγγελματικής κόπωσης. Η πρόθεση αποχώρησης θεωρείται σημαντικός προγνωστικός παράγοντας πραγματικού turnover και χρησιμοποιείται συχνά σε έρευνες για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την αξιολόγηση των παραγόντων που επηρεάζουν την παραμονή των εργαζομένων στον οργανισμό.

Πιο αναλυτικά, ο William H. Mobley (1977, 1982) θεωρείται από τους πρωτοπόρους στη μελέτη της πρόθεσης αποχώρησης. Επιπρόσθετα, διατύπωσε το μοντέλο του Mobley για turnover, το οποίο συνδέει τη δυσαρέσκεια στην εργασία με την **πρόθεση αποχώρησης** και τελικά με την πραγματική αποχώρηση. Το μοντέλο του W. Mobley απαρτίζεται από τέσσερα(4) βήματα:

1. Ο εργαζόμενος αισθάνεται δυσαρέσκεια.
2. Ξεκινά σκέψεις για αποχώρηση (turnover intention).
3. Αξιολογεί εναλλακτικές επιλογές (job search).
4. Αποφασίζει αν θα φύγει ή όχι (actual turnover).

Επίσης, για το φαινόμενο της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων από τον εργασιακό τους χώρο έχουν τοποθετηθεί και οι Tett & Meyer (1993), οι οποίοι συμπέραναν ότι η πρόθεση αποχώρησης είναι διαμεσολαβητικός παράγοντας ανάμεσα στις συνθήκες εργασίας και την πραγματική αποχώρηση, όπου η αιτία είναι η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, ο διαμεσολαβητικός παράγοντας είναι η πρόθεση αποχώρησης και αποτέλεσμα είναι η πραγματική αποχώρηση από την εργασία (**actual turnover**).

4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τη πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από τον εργασιακό τους χώρο

Η πρόθεση αποχώρησης ή **turnover intention** είναι ένας από τους σημαντικότερους δείκτες της δέσμευσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Κατανοώντας τους παράγοντες που την επηρεάζουν, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές για τη μείωση της φυγής προσωπικού και τη βελτίωση της σταθερότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

1. Εργασιακή Ικανοποίηση

Σύμφωνα με τον Spector (1997) «Η ικανοποίηση από τη δουλειά αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα. Οι εργαζόμενοι που δεν αισθάνονται ικανοποιημένοι από τα καθήκοντά τους, το μισθό τους ή τις σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενους, τείνουν να έχουν υψηλότερη πρόθεση αποχώρησης. Αντίθετα, η θετική εμπειρία στον χώρο εργασίας μειώνει την πιθανότητα αναζήτησης άλλης εργασιακής θέσης...». Spector, P. E. (1997)

2. Οργανωτική Δέσμευση

Η δέσμευση στον οργανισμό, δηλαδή το ψυχολογικό συμβόλαιο και η ταύτιση με τους στόχους και τις αξίες της εταιρείας μειώνει την πρόθεση αποχώρησης. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι η εταιρεία τους υποστηρίζει και τους παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης είναι πιθανότερο να παραμείνουν. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991)

3. Ηγεσία και Σχέσεις με Προϊσταμένους

Η ποιότητα της ηγεσίας επηρεάζει σημαντικά τη διάθεση του εργαζομένου να μείνει στον οργανισμό. Η έλλειψη υποστήριξης, η επιβλητική διαχείριση ή η κακή επικοινωνία αυξάνουν την πιθανότητα αποχώρησης, ενώ η ενσυναίσθηση και η αναγνώριση συμβάλλουν στην παραμονή στον εκάστοτε οργανισμό. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995).

4. Επαγγελματική Κόπωση και Στρες

Υψηλά επίπεδα εργασιακού στρες, υπερβολικός φόρτος εργασίας ή ανισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής αυξάνουν την επιθυμία των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την εργασία τους. Η πρόληψη της επαγγελματικής κόπωσης και η υποστήριξη της ευημερίας των εργαζομένων μειώνουν την πιθανότητα turnover. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981).

Εξαιρετικό εύρημα αποτελεί η ετήσια αναφορά από μία από τις πιο έγκυρες και επιδραστικές παγκόσμιες έρευνες για το εργασιακό περιβάλλον, η οποία διεξάγεται ετήσια από τον διεθνή οργανισμό ερευνών και συμβούλων Gallup. Η αναφορά αυτή μαρτυρά ότι σε ένα δείγμα 140+ χωρών 64% των εργαζομένων δεν θεωρούν ότι πλέον είναι αφοσιωμένοι με τη εργασία τους, 40% έχουν έντονο άγχος και πίεση, 22% έχουν

έντονο θυμό, 23% έχουν στενάχωρα συναισθήματα και 52% θεωρούν ότι χρειάζεται να αποχωρήσουν και να αναζητήσουν νέο εργασιακό περιβάλλον. Αξιοσημείωτα φαίνονται να είναι τα ποσοστά καθώς αντικατοπτρίζουν μεγάλο δείγμα εργατικού δυναμικού, συμπεραίνοντας ότι παγκοσμίως ανιχνεύεται κλονισμός της εργασιακής συνοχής (Gallup, 2026).

5. Τοξική Ηγεσία, Εργασιακή Ικανοποίηση και Πρόθεση Αποχώρησης

Η ηγεσία θεωρείται ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχολογική ευημερία, τη δέσμευση και την παραμονή των εργαζομένων στον οργανισμό. Όταν όμως η ηγεσία χαρακτηρίζεται από «τοξικά» στοιχεία, δηλαδή συμπεριφορές όπως, αυταρχισμός, έλλειψη ενσυναίσθησης, αδικία και συνεχής κριτική, τότε οι συνέπειες για τους εργαζόμενους είναι ιδιαίτερα αρνητικές.

Αξίζει να σημειωθεί ότι έρευνες δείχνουν ότι η τοξική ηγεσία μειώνει άμεσα την **εργασιακή ικανοποίηση**. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν αυταρχικές συμπεριφορές βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από τα καθήκοντά τους και το εργασιακό τους περιβάλλον, γεγονός που ενισχύει αισθήματα απογοήτευσης, επαγγελματικής κόπωσης και μειωμένης αφοσίωσης (Terper, 2000). Η έλλειψη υποστήριξης και δικαιοσύνης από την πλευρά των ηγετών οδηγεί τους εργαζόμενους στο να αισθάνονται υποτιμημένοι και μη αναγνωρισμένοι, κάτι που επιδρά αρνητικά στη συνολική τους εμπειρία από την εργασία.

Ακόμη, η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση που προκαλείται από την τοξική ηγεσία σχετίζεται άμεσα με την αύξηση του **turnover intention**, δηλαδή την πρόθεση αποχώρησης. Οι εργαζόμενοι σε τοξικούς εργασιακούς χώρους αναζητούν συχνά άλλες ευκαιρίες απασχόλησης, επειδή πιστεύουν ότι η παραμονή τους στον οργανισμό δεν ανταποκρίνεται ούτε τις επαγγελματικές ούτε τις προσωπικές τους ανάγκες (Rafferty & Restubog, 2011).

Επιπλέον, έρευνες έχουν δείξει ότι η τοξική ηγεσία αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους παράγοντες για την αύξηση της πρόθεσης αποχώρησης, αλλά και για τη μείωση της απόδοσης και της οργανωσιακής δέσμευσης (Schyns & Schilling, 2013).

Αυτό σημαίνει ότι η τοξική ηγεσία δεν επηρεάζει μόνο την ψυχολογία και τη στάση των εργαζομένων, αλλά μπορεί να έχει και σοβαρές επιπτώσεις στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης συνολικά.

Ταυτόχρονα αξίζει να επισημανθεί ότι ως αποτέλεσμα της άμεσης συσχέτισης τοξικής ηγεσίας-πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων είναι ότι όσο πιο τοξικός είναι ο προϊστάμενος/η τους, τόσο περισσότερο αυξάνεται η πρόθεση του προσωπικού να παραιτηθεί. Zaman, J., & Shah, S. I. (2025).

Επιπρόσθετα, η τοξική ηγεσία αυξάνει άμεσα τη πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων, αλλά και έμμεσα μέσω της πρόκλησης συναισθηματικής εξάντλησης. Συγκεκριμένα σχετίζεται με την αντίληψη των εργαζομένων ότι οι προϊστάμενοι τους επιδεικνύουν πολύ συχνά καταχρηστική λεκτική και μη λεκτική συμπεριφορά (Ahmad, I., Begum, K., 2023).

Επιλογικά, η σχέση μεταξύ τοξικής ηγεσίας, εργασιακής ικανοποίησης και turnover intention είναι στενά συνδεδεμένη: η τοξική ηγεσία μειώνει την ικανοποίηση, η χαμηλή ικανοποίηση ενισχύει την πρόθεση αποχώρησης, και η αυξημένη πρόθεση αποχώρησης οδηγεί σε υψηλά επίπεδα turnover, με σημαντικές συνέπειες για την επιχείρηση. Η ενίσχυση θετικών μορφών ηγεσίας, όπως η υποστηρικτική και η μετασχηματιστική, προτείνεται ως στρατηγική για τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων και τη διατήρηση ενός υγιούς και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος. Ακόμη, αξίζει να σημειωθεί, ότι υπάρχει ανάγκη για εκτενέστερη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι μεταβλητές αυτές αλληλεπιδρούν συνδυαστικά στο ισχύον εργασιακό πλαίσιο και για το σκοπό αυτό, η παρούσα μελέτη θα επιχειρήσει να γεφυρώσει αυτό το κενό, μέσω της εμπειρικής εξέτασης των κάτωθι δύο ερωτημάτων: 1) Πώς αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι τις εκδηλώσεις τοξικής συμπεριφοράς από πλευράς της ηγεσίας; 2) Πώς συνδέεται η έκθεση σε τοξικές μορφές με την εργασιακή ικανοποίηση και τη πρόθεση αποχώρησης οριστικά από τον οργανισμό;

Παρατίθενται πίνακας στον οποίο αποτυπώνονται οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών καθώς και το μεταξύ τους πρόσημο.

Πίνακας 5.1 Σχέση μεταβλητών

Σχέση	Πρόσημο
Τοξική Ηγεσία-Εργασιακή Ικανοποίηση	Αρνητικό
Τοξική Ηγεσία-Συναισθηματική Εξάντληση	Θετικό
Τοξική Ηγεσία-Πρόθεση Αποχώρησης	Θετικό
Εργασιακή Ικανοποίηση-Πρόθεση Αποχώρησης	Αρνητικό

6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

6.1 Ποιοτική Ανάλυση

Η παρούσα έρευνα ακολουθεί ποιοτική ερευνητική προσέγγιση(qualitative research methodology),καθώς στόχος της είναι η εις βάθος κατανόηση των εμπειριών, απόψεων και στάσεων των συμμετεχόντων σχετικά με το εάν η τοξική ηγεσία σαν συλ ηγεσίας επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση,καθώς επίσης και τη πρόθεση των εργαζομένων για αποχώρηση από τον χώρο εργασίας τους.Η επιλογή της ποιοτικής προσέγγισης κρίθηκε η πλέον ενδεδειγμένη για την εις βάθος κατανόηση των υποκειμενικών εμπειριών των εργαζομένων. Εν αντιθέση,με τις ποσοτικές μεθόδους, οι οποίες δίνουν

έμφαση στη μέτρηση συσχετίσεων μεταξύ μεταβλητών, η ποιοτική προσέγγιση προσφέρει την δέουσα ευελιξία για την ανάδειξη νέων αλλά και υφιστάμενων παραμέτρων, επιτρέποντας μια ολιστική διερεύνηση του ερευνητικού ερωτήματος. Η επιλογή συνεντεύξεων κρίθηκε επικρατέστερη διότι οι ερωτηθέντες θα μπορούσαν να αναπτύξουν περισσότερο αυτά τα οποία βιώνουν και αισθάνονται, κάτι το οποίο θεωρώ για το σκοπό της έρευνας δε θα είχε το ιδανικό αντίκτυπο με κλειστού τύπου ερωτήσεις.

Αναλυτικά, η έρευνα χρησιμοποιεί ημιδομημένες συνεντεύξεις, οι οποίες βασίζονται σε έναν προκαθορισμένο οδηγό ερωτήσεων. Αυτό παρέχει ένα πλαίσιο για τη συζήτηση, αφήνοντας όμως στους συμμετέχοντες την ελευθερία να εκφράσουν εμπειρίες και απόψεις πέρα από τις προκαθορισμένες ερωτήσεις. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 10 άνθρωποι-εργαζόμενοι από διάφορες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα (π.χ. επιχειρήσεις εστίασης, λογιστικά γραφεία, χρηματιστηριακές-επενδυτικές εταιρείες).

Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν από κοντά και είχαν μέση διάρκεια 15 λεπτών η κάθε μία. Καταγράφηκαν με τη συγκατάθεση των συμμετεχόντων και διασφαλίστηκε η ανωνυμία τους και συνάμα η αξιοπιστία τους (Lincoln & Guba 1985) όπως προβλέπει η δεοντολογία της έρευνας, υπογράφοντας ιδιωτικό συμφωνητικό ότι θα γίνει πλήρης προστασία προσωπικών δεδομένων, ηχογράφηση της συνομιλίας για το σκοπό της έρευνας, με μοναδική αναφορά μόνο στα μικρά ονόματα και την ηλικία των ερωτηθέντων. Ακόμη, αξίζει να επισημανθεί, ότι για τη διασφάλιση της ποιότητας της έρευνας υιοθετήθηκε το θεωρητικό πλαίσιο των Lincoln και Guba (1985) περί "αξιοπιστίας" (trustworthiness), βασισμένη στους 4 βασικούς πυλώνες (Αξιοπιστία, Μεταφερσιμότητα, Εξαρτησιμότητα, Επιβεβαιωσιμότητα).

Τέλος, η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με θεματική προσέγγιση. Αρχικά, οι ηχογραφήσεις μεταγράφηκαν πλήρως και έγινε επαναλαμβανόμενη ανάγνωση για εξοικείωση με το περιεχόμενο. Στη συνέχεια ακολούθησε κωδικοποίηση των απαντήσεων και συγκέντρωση σε θεματικές κατηγορίες, από τις οποίες προέκυψαν τα κύρια ευρήματα της μελέτης.

6.2 Ερωτήσεις Συνεντεύξεων

Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο ερευνητικό εργαλείο,οργανώθηκαν σε θεματικές ενότητες,οι οποίες αντιστοιχούν στους βασικούς στόχους της έρευνας.Οι βασικές θεματικές περιελάμβαναν: Εμπειρίες στον εργασιακό χώρο σε συνάρτηση με τη τοξική ηγεσία,ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων(μισθολογικά,σχέσεις με συναδέλφους,ευκαιρίες εξέλιξης στο ήδη υπάρχον εργασιακό περιβάλλον,περιεχόμενο εργασίας) και τέλος η πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από τον ήδη υπάρχον εργασιακό χώρο(turnover intention).

Παρακάτω παρατίθενται οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων οργανωμένες στις τρεις θεματικές ενότητες:

ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

1. Πώς θα περιγράφατε τον/την προϊστάμενό/η σου;
2. Μπορείτε να περιγράψετε εμπειρίες σας με τον/την προϊστάμενο/η σας που παρουσίασε καταχρηστική συμπεριφορά απέναντι σας ή απέναντι σε άλλα άτομα στην εργασία σας; Π.χ.
3. Πόσο συχνά συμβαίνουν στον εργασιακό σας χώρο;
1= Ποτέ, 2= Πολύ σπάνια, 3= Μηνιαία, 4= Εβδομαδιαία, 5=Καθημερινά (Να τους ρωτήσεις τα παρακάτω και να σου βάλουν βαθμολογία για το κάθε ένα)
 - A. Υποτίμησε ή σας έκανε να αισθάνεστε ανεπαρκής στην εργασία σας (Κακοποιητική Εποπτεία - Abusive Supervision)-
 - B. Επέβαλε αποφάσεις χωρίς διάλογο ή περιθώριο αμφισβήτησης. Πώς επηρέασε αυτό την ομάδα; (Αυταρχισμός - Authoritarianism)
 - Γ. Απέδωσε την επιτυχία της ομάδας αποκλειστικά στον εαυτό του, αγνοώντας τη συνεισφορά των υπολοίπων (Ναρκισσισμός - Narcissism).
 - Δ. Φρόντιζε περισσότερο για τη δική του προβολή παρά για την πρόοδο της ομάδας (Αυτοπροβολή - Self-promotion).
 - Ε. Παρουσίαζε μεταβαλλόμενη ή απρόβλεπτη συμπεριφορά. (Απρόβλεπτη Συμπεριφορά – Unpredictability)

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

1. Είστε ικανοποιημένος/η με τον μισθό ή τις παροχές που λαμβάνετε για τη δουλειά μου;
2. Όσον αφορά τις ευκαιρίες εξέλιξης και επαγγελματικής ανάπτυξης στον οργανισμό θεωρείτε ότι ανταποκρίνονται στις φιλοδοξίες σας;
3. Είστε ικανοποιημένος/η με τις σχέσεις και τη συνεργασία με τους συναδέλφους και την ατμόσφαιρα της ομάδας;
4. Είστε ευχαριστημένος/η με το περιεχόμενο της δουλειάς μου (το είδος των καθηκόντων, δημιουργικότητα, ενδιαφέρον);

TURNOVER INTENTION

1. Όταν σκέφτεστε τον εαυτό σας σε λίγα χρόνια από τώρα, βλέπετε τον εαυτό σας να παραμένει σε αυτή τη θέση ή να αλλάζει εργασιακό περιβάλλον;
2. Θεωρείτε ότι οι δεξιότητές σου θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν καλύτερα σε κάποιο άλλο περιβάλλον ή θέση;
3. Πόσο συχνά συγκρίνετε τις συνθήκες εργασίας σου (όπως ωράριο, παροχές, περιβάλλον) με αυτές που ακούς ότι υπάρχουν σε άλλες εταιρείες / οργανισμούς;
4. Αν σας προσφερόταν μια θέση με παρόμοιο αντικείμενο αλλά καλύτερους όρους, πόσο πιθανό είναι να την εξετάσετε;

6.3 Διαδικασία Διεξαγωγής της Έρευνας

Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν το χρονικό διάστημα Σεπτεμβρίου – Οκτωβρίου. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω προσωπικών και μεμονωμένων συναντήσεων. Κάθε συνέντευξη διήρκεσε κατά μέσο όρο 10-15 λεπτά. Οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν κατόπιν συναίνεσης των συμμετεχόντων των συμμετεχόντων και πραγματοποιήθηκε στοχευμένη απομαγνητοφώνηση (targeted transcription) των σημείων, τα οποία σχετίζονται άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματα. Επιπρόσθετα, αξίζει να επισημανθεί ότι, η διαδικασία της ανάλυσης ακολούθησε τα στάδια της θεματικής κατηγοριοποίησης και της ερμηνείας των μεταβλητών, με σκοπό να αναδειχθεί κατά πόσο η τοξική ηγεσία σε μορφή ηγεσίας επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και τη πρόθεση αποχώρησης τους. Τέλος, όλα τα δεδομένα αποθηκεύτηκαν με ασφάλεια και χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας ακαδημαϊκής μελέτης.

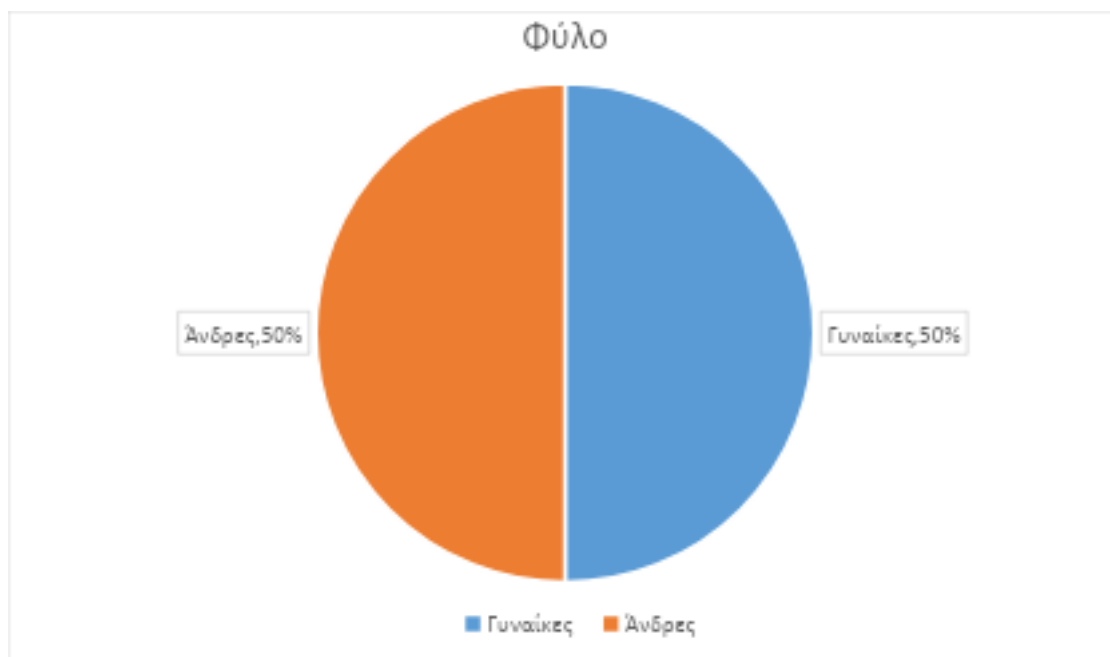
6.4 Συμμετέχοντες και Κριτήρια Επιλογής

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 10 εργαζόμενοι, εκ των οποίων οι 5 ήταν γυναίκες και οι υπόλοιποι 5 ήταν άνδρες, ώστε να διερευνηθεί εις βάθος το φαινόμενο της τοξικής ηγεσίας και πώς αυτό το στυλ ηγεσίας επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και τη πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από τον εργασιακό τους χώρο, τόσο σε γυναίκες, όσο και σε άνδρες. Η επιλογή των συμμετεχόντων διενεργήθηκε με σκοπούμενη δειγματοληψία (purposive sampling), η οποία επιλέχθηκε επιλέχθηκε για να εξασφαλίσει την εκπροσώπηση των εμπειριών σχετικά με το φαινόμενο που επιλέχθηκε να αναλυθεί. Τα κριτήρια επιλογής ήταν: φύλο, προσωπική διαθεσιμότητα και συγκατάθεση συμμετοχής και διαφορετικότητα επαγγελματικών τομέων (call center, λιανικό εμπόριο-καταστήματα, κλάδος εστίασης, δημόσιος φορέας, ναυτιλιακή εταιρεία, κατασκευαστική εταιρεία, κ.α.). Η συμμετοχή έγινε εθελοντικά και διασφαλίστηκε η ανωνυμία, το δικαίωμα απόσυρσης και η συναίνεση των ερωτώμενων, με βάση τις δεοντολογικές αρχές της έρευνας. Για το σκοπό αυτό συντάχθηκε ιδιωτικό συμφωνητικό μεταξύ των δύο πλευρών, όπου συνομολόγησαν και υπέγραψαν τους όρους με τους οποίους αποδέχονται την επεξεργασία των προσωπικών τους δεδομένων.

Πίνακας 6.3.1 Συμμετέχοντες και Βασικές Πληροφορίες

Σ	ΦΥΛΟ	ΚΛΑΔΟΣ	ΘΕΣΗ	ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
1	Γυναίκα	Λογιστικό Γραφείο	Υπάλληλος	7
2	Άνδρας	Ναυτιλιακά	Υπάλληλος	8
3	Γυναίκα	Εστίαση	Υπάλληλος	1
4	Γυναίκα	Τράπεζα	Υπάλληλος	20
5	Άνδρας	Ασφαλιστική Εταιρεία	Ανώτερο Στέλεχος	5
6	Άνδρας	Call Center	Υπάλληλος	10
7	Άνδρας	Κατασκευαστική Εταιρεία	Ανώτερο Στέλεχος	9
8	Άνδρας	Ξενοδοχειακά	Υπάλληλος	11
9	Γυναίκα	Λιανικό εμπόριο	Υπάλληλος	4
10	Γυναίκα	Δημόσιος φορέας	Ανώτερο Στέλεχος	2

Διάγραμμα 6.1. Κατανομή Συμμετεχόντων ανά φύλο



Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα παρουσιαστεί η διεξοδική ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων, όπως αυτά προέκυψαν από τη διαδικασία της θεματικής κωδικοποίησης. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων εστιάζει στην ανάδειξη των σημαντικότερων αξόνων

και των επιμέρους θεματικών ενότητων που συγκροτήθηκαν μέσω της ποιοτικής διερεύνησης του υλικού των συνεντεύξεων που διενεργήθηκαν.

7.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

7.1 Ανάλυση Δεδομένων

Στη συγκεκριμένη ενότητα παρατίθενται τα ευρήματα τα οποία προέκυψαν από τη διεξαγωγή δέκα ημι-δομημένων συνεντεύξεων με εργαζόμενους(5 γυναίκες-5 άντρες)από διάφορους εργασιακούς τομείς.Στόχος της ανάλυσης είναι η διερεύνηση εμφάνισης του φαινομένου της τοξικής ηγεσίας στον εργασιακό χώρο των ερωτηθέντων,καθώς και η διερεύνηση της συσχέτισης της τοξικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση και τη πρόθεση οικειοθελούς αποχώρησης από τον εργασιακό τους χώρο(turnover intention).Αρχικά,το δείγμα της έρευνας αποκαλύπτει ότι υπάρχει σημαντική διαφορετικότητα ως προς την εργασιακή εμπειρία(από 1 έως 20 έτη),επιτρέποντας να έχουμε μία πιο σφαιρική άποψη και κατανόηση των παραπάνω φαινομένων στα διαφορετικά στάδια της επαγγελματικής τους πορείας.Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με γνώμονα τη θεματική κατηγοριοποίηση των απαντήσεων,εστιάζοντας αποκλειστικά και μόνο στις υποκειμενικές εμπειρίες των ερωτηθέντων και τις προσωπικές τους εμπειρίες αναφορικά με τη συμπεριφορά των ανωτέρων τους και τι αντίκτυπο έχουν για τους ίδιους.Τα αποτελέσματα σχετίζονται με τρεις βασικούς πυλώνες:

1.Τυπολογία Τοξικών Συμπεριφορών-Καταγραφή και αξιολόγηση των συμπεριφορών που εκλαμβάνονται ως καταχρηστικές.

Αναλύοντας τη συγκεκριμένη θεματική ενότητα αποκαλύπτεται ότι η τοξική ηγεσία στους υπό εξέταση οργανισμούς,αποτελεί ένα σύμπλεγμα συμπεριφορών το οποίο κυμαίνεται από τον αυταρχικό συγκεντρωτισμό έως τη συναισθηματική κακοποίηση των εργαζομένων.Το πιο διαδεδομένο χαρακτηριστικό είναι η επιβολή αποφάσεων,μία πρακτική η οποία βαθμολογείται με «4» ή «5».(Εβδομαδιαία/Καθημερινά) από τη πλειοψηφία των συμμετεχόντων.Επίσης,παρατηρείται ιδιοποίηση επιτυχιών από τους

προϊσταμένους,οι οποίοι έχουν τη τάση να οικειοποιούνται τα αποτελέσματα της συλλογικής εργασίας.Τέλος εκδηλώνεται μέσω απρόβλεπτων συμπεριφορών,οι οποίες δημιουργούν ένα κλίμα εργασιακής ανασφάλειας.Οι προϊστάμενοι περιγράφονται ως «ασταθείς», «δύσκολοι» ή «ψυχροί»,με τη συμπεριφορά και στάση τους να μεταβάλλεται απότομα ακόμα και για ελάχιστης σημασίας λάθη.Η υποτίμηση της προσωπικότητας της επαγγελματικής επάρκειας των υφισταμένων εκφράζεται συχνά με προσβολές ή ειρωνικά σχόλια,τα οποία προσβάλλουν την ηθική υπόσταση των εργαζομένων.

2.Αντίκτυπο στην Εργασιακή Ικανοποίηση- Διερεύνηση του βαθμού στον οποίο η τοξική συμπεριφορά επηρεάζει τη ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων.

Η έρευνα φανερώνει ότι η τοξική ηγεσία επιδρά αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων,επηρεάζοντας με αρνητικό τρόπο τόσο τη ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων όσο και την αντίληψή τους για τη παραμονή τους στον οργανισμό μελλοντικά.Σημαντική διαπίστωση αποτελεί η τοξική ηγεσία δημιουργεί ένα περιβάλλον υψηλού άγχους,το οποίο υπονομεύει την εργασιακή ικανοποίηση,ακόμα και αν οι οικονομικές απολαβές είναι επαρκείς.Ωστόσο,πολλοί συμμετέχοντες αναφέρουν ότι στο αντίποδα της τοξικής ηγεσίας βρίσκεται ρόλος της ομάδας ως μηχανισμός άμυνας,διότι η ικανοποίηση όσον αφορά τις σχέσεις με τους συναδέλφους παραμένει σε πολύ υψηλά επίπεδα.

3.Προσδιοριστικοί Παράγοντες Πρόθεσης Αποχώρησης(Turnover Intention)- Ανάλυση της επιθυμίας των συμμετεχόντων να αναζητήσουν νέα εργασία και περιβάλλοντα εργασιακά.

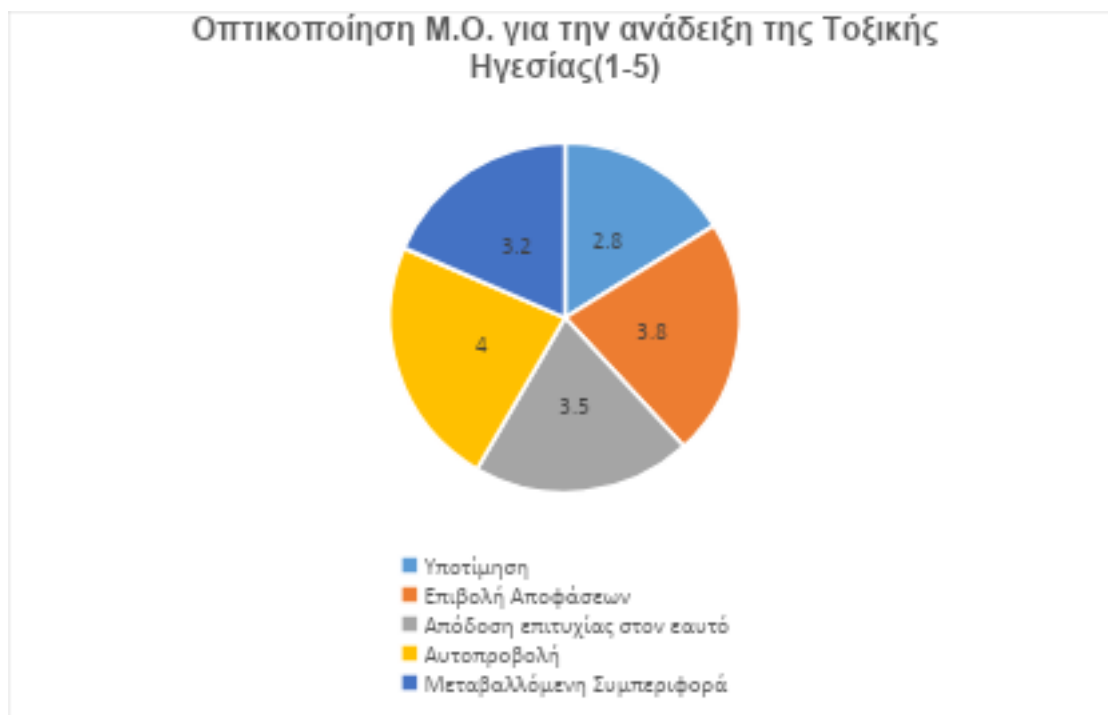
Τα ευρήματα που προέκυψαν από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων καταδεικνύουν ότι η έκθεση σε τοξικό στύλ ηγεσίας αποτελεί το σημαντικότερο μοχλό πίεσης προκειμένου οι εργαζόμενοι να αναζητήσουν νέα εργασία,με τη πλειοψηφία των ερωτηθέντων να εκφράζει φανερά τη πρόθεση αποχώρησης από τη παρούσα εργασιακή θέση τους.Αξιοσημείωτο εύρημα αποτελεί η σύγκριση που κάνουν οι συμμετέχοντες στη πλειοψηφία τους με τις συνθήκες εργασίας με άλλους οργανισμούς,ως μέτρο σύγκρισης,ενισχύει την αντίληψη τους ότι υπάρχουν εργασιακά περιβάλλοντα με καλύτερη οργανωσιακή κουλτούρα και αντίληψη,καθώς και αντιμετώπιση.Επίσης άλλοι λόγοι είναι: Η διάψευση των αρχικών προσδοκιών τους,η προσωρινότητα,ο ηλικιακός φόβος και η σιγουριά του Δημοσίου φορέα.

Πίνακας 7.1.1 Ποσοτική αποτύπωση της συχνότητας εμφάνισης χαρακτηριστικών που αναδεικνύουν καταχρηστική εποπτεία και τοξική ηγεσία ανά συμμετέχοντα

Συμμετέχοντες	Υποτίμηση	Επιβολή Αποφάσεων	Απόδοση επιτυχίας στον εαυτό	Αυτοπροβολή	Μεταβαλλόμενη συμπεριφορά
Σοφία	3	4	4	4	4
Γιώργος	3	4	4	4	4
Μαρίνα	2	3	2	3	3
Γιώτα	4	5	4	5	4
Τάκης	3	4	4	5	3
Νικόλας	4	4	4	5	2
Κωνσταντίνος	3	5	4	5	3
Ηλίας	1	2	1	1	2
Ελισάβετ	3	5	4	4	5
Ιωάννα	2	2	4	4	2

*Υπόμνημα: 1=Ποτέ, 2=Πολύ σπάνια, 3=Μηνιαία, 4=Εβδομαδιαία, 5=Καθημερινά

Διάγραμμα 7.1.2 Μέσος Όρος Τοξικής Ηγεσίας



Πίνακας 7.1.3 Κύριες Θεματικές από τις συνεντεύξεις

Κύρια Ενότητα	Θεματική	Ποσοστό (%)	Επίδραση στην Ικανοποίηση	Πρόθεση Αποχώρησης
1.	Ηγετική Αυτοπροβολή	90%	Διάρρηξη εμπιστοσύνης	Πολύ Υψηλή
2.	Αυταρχισμός και Επιβολή Αποφάσεων	90%	Ακύρωση αυτονόμησης	Πολύ Υψηλή
3.	Μεταβαλλόμενη Συμπεριφορά	90%	Διαρκές εργασιακό στρες	Πολύ Υψηλή
4.	Υποτίμηση-Καταχρηστική Εποπτεία	90%	Πλήγμα στην αυτοεκτίμηση	Πολύ Υψηλή

Για την εξαγωγή καθώς και τη διαμόρφωση των κύριων θεματικών ενοτήτων που παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.1.3, ακολουθήθηκε η μεθοδολογία της Θεματικής Ανάλυσης (Thematic Analysis) κατά Braun και Clarke (2006) - Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. Πιο αναλυτικά, σε πρώτο στάδιο πραγματοποιήθηκε η εξοικείωση με τα δεδομένα της έρευνας. Σε δεύτερο στάδιο, ακολουθήθηκε η αποκωδικοποίηση των 10 συνεντεύξεων και ομαδοποιήθηκαν τα δεδομένα σε ευρύτερες υποθεματικές κατηγορίες με βάση το κοινό τους νόημα. Έπειτα, πραγματοποιήθηκε η ανασκόπηση των θεμάτων και πιο συγκεκριμένα αν ανταποκρίνονται στο σύνολο του υλικού των συνεντεύξεων. Ως

αποτέλεσμα,δημιουργήθηκαν 4 θεματικές ενότητες οι οποίες καταγράφηκαν στον ανωτέρω πίνακα.Πιο συγκεκριμένα,η ηγετική αυτοπροβολή,η επιβολή αποφάσεων,η μεταβαλλόμενη συμπεριφορά και η υποτίμηση των υφισταμένων αποτελούν τις κύριες θεματικές ενότητες που πραγματεύονται τη φύση της τοξικής ηγεσίας.Τα αποτελέσματα που προέκυψαν καταδεικνύουν ξεκάθαρα το τρόπο με το οποίο η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας διαβρώνει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και εντείνει τη πρόθεση αποχώρησης τους από τον εργασιακό τους χώρο.Συμπερασματικά,ο παραπάνω πίνακας φανερώνει σε γενικό πλαίσιο αλλά με διαφορετική χρονική διακύμανση εμφάνισης των συμπεριφορών ότι οι 9 στους 10 ερωτηθέντες(90%) μαρτυρούν καταχρηστικές συμπεριφορές,με αντίθεση όμως τον ερωτηθέντα κ.Ηλία(Συνέντευξη 8) ο οποίος αποτελεί τη εξαίρεση,παρουσιάζοντας μηδενική τοξικότητα και ένα πολύ ικανοποιητικό για το ίδιο εργασιακό καθεστώς,αποδεικνύοντας ότι υπάρχει και πολύ ικανοποιητικό εργασιακό κλίμα και ηγέτης ο οποίος οι υφιστάμενοι του είναι ικανοποιημένοι στο πλευρό του.

7.2 Συνολική Ερμηνεία των Ευρημάτων

Συνολικά,τα αποτελέσματα της ανάλυσης επιβεβαιώνουν,ότι το φαινόμενου της τοξικής ηγεσίας λειτουργεί ως κυρίαρχος παράγοντας για την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων,καθώς και την οικειοθελή πρόθεση αποχώρησής τους από τον τωρινό εργασιακό τους χώρο.

Παρατηρείται αρνητική συσχέτιση μεταξύ Τοξικής Ηγεσίας και Εργασιακής Ικανοποίησης.Πιο συγκεκριμένα,όσο αυξάνονται τα φαινόμενα τοξικών συμπεριφορών,τόσο μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση.Ωστόσο,παρατηρείται θετική συσχέτιση μεταξύ Τοξικής Ηγεσίας και Πρόθεση Αποχώρησης.Δηλαδή,όσο αυξάνεται η τοξική συμπεριφορά του/της ανωτέρου,τόσο αυξάνεται η πιθανότητα ο εργαζόμενος να επιθυμεί να αποχωρήσει από το εργασιακό του περιβάλλον και να αναζητήσει εναλλακτικές θέσεις εργασίας.Τέλος,αξίζει να επισημανθεί ότι στο Πίνακα 7.1.3 όπως διατυπώνεται,η υποτίμηση και η καταχρηστική εποπτεία κατέχει ποσοστό 90%Η υποτίμηση στον εργασιακό χώρο αποτελεί μία σκληρή μορφή τοξικότητας η οποία έχει μεγάλο αρνητικό αντίκτυπο τόσο στο εργασιακό κοινό,όσο και στον οργανισμό αποτελεί ποιοτικό βάρος για την επιχείρηση.

8. Συμπεράσματα

8.1 Ανασκόπηση και Σύνθεση Αποτελεσμάτων

Η συγκεκριμένη ενότητα αποτυπώνει με βαθύτατη κατανόηση το τρόπο με το οποίο η τοξική ηγεσία σαν στυλ ηγεσίας εντός των οργανισμών-επιχειρήσεων αποδομεί το ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων. Πιο αναλυτικά, μέσα από την ποιοτική ανάλυση των 10 συνεντεύξεων, γίνεται αντιληπτό ότι η τοξικότητα δεν αποτελεί μεμονωμένη συμπεριφορά, αλλά ένα συστηματικό μοτίβο διοίκησης το οποίο χαρακτηρίζεται από ναρκισσιστικά στοιχεία (π.χ. επιβολή απόφασης, αυταρχισμός, υποτίμηση συνεργατών). Τα ευρήματα των συνεντεύξεων αποτυπώνουν ότι αυτή η μορφή ηγεσίας αποτελεί τον ισχυρότερο προγνωστικό παράγοντα για την εργασιακή ικανοποίηση. Παρόλο, που οι συμμετέχοντες στη πλειοψηφία τους εξέφρασαν θετικά σχόλια για το περιεχόμενο της εργασίας τους ή τις σχέσεις με τη πλειοψηφία των συναδέλφων τους, η αρνητική στάση του ηγέτη εκμηδενίζει κάθε θετικό συναίσθημα προς αυτή, οδηγώντας τους σε ψυχολογική εξουθένωση, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί στην οικειοθελή πρόθεσή τους για αποχώρηση από τον εργασιακό τους χώρο. Όσον αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που ανέκυψε σχετικά με το πώς οι ίδιοι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις εκδηλώσεις τοξικής συμπεριφοράς, αντικατοπτρίζεται από την παρούσα έρευνα ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη τοξικότητα ως ένα σύμπλεγμα συμπεριφορών, το οποίο εκδηλώνεται μέσω του αυταρχισμού, της επιβολής αποφάσεων, της απρόβλεπτης συμπεριφοράς, καθώς επίσης και της οικειοποίησης των επιτυχιών από τον ηγέτη. Επιπρόσθετα, όσον αφορά το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, αναφορικά με το πώς συνδέεται η έκθεση σε τοξικές μορφές με την εργασιακή ικανοποίηση και τη πρόθεση αποχώρησης, συμπεραίνουμε η έρευνα επιβεβαίωσε την ύπαρξη ισχυρής αρνητικής σχέσης μεταξύ των τριών μεταβλητών. Αξιοσημείωτο αποτελεί το γεγονός ότι ακόμη και όταν οι οικονομικές απολαβές είναι επαρκείς, η εργασιακή ικανοποίηση μειώνεται, γεγονός που πυροδοτεί τη πρόθεση αποχώρησης.

Τα αποτελέσματα της παρούσας ποιοτικής ανάλυσης επιβεβαιώνουν το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας, καθώς η καταγραφή τοξικών συμπεριφορών βρίσκονται σε πλήρη

ευθυγράμμιση με τα μοντέλα Whicker(1996) και Schmidt(2008,2014) αναφορικά με την αυταρχικότητα και τη κακοποιητική συμπεριφορά των τοξικών ηγετών.Επιπρόσθετα,η διαπίστωση πως οι εργαζόμενοι νιώθουν έντονη συναισθηματική εξουθένωση συνάδει με τις θεωρίες των Spector(1997) και Locke(1976),όπου συγκεκριμενοποιούν το γεγονός πως όταν μία θετική συναισθηματική κατάσταση κλονίζεται μετατρέπεται σε βαθιά δυσaréσκεια.Ακόμη,σύμφωνα με τις θεωρίες των Bhandarker και Rai(2019),όταν η τοξικότητα είναι έντονη, η ψυχική δυσφορία που απορρέει ως συναίσθημα για τον εργαζόμενο τον οδηγεί τελικά στην αποχώρηση του από το εργασιακό του περιβάλλον.

8.2 Περιορισμοί Έρευνας

Όπως συμβαίνει σε κάθε ποιοτική έρευνα,και η παρούσα μελέτη παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς,οι οποίοι πρέπει να αναγνωριστούν.Συγκεκριμένα,ο περιορισμένος αριθμός συμμετεχόντων(δέκα συνεντεύξεις) δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε ευρύτερο και πιο γενικευμένο πληθυσμό.Ωστόσο,η ποιότητα και το βάθος των απαντήσεων προσέφεραν πλούσιο υλικό προκειμένου να αναλυθεί και να ερμηνευθεί η μελέτη,καθιστώντας την αξιόπιστη σε επίπεδο κατανόησης(Bryman,2016).

Επιπρόσθετα,η μελέτη βασίστηκε αποκλειστικά και μόνο σε αυτοαναφορές.Αν και τηρήθηκαν αυστηρά οι αρχές δεοντολογίας,η υποκειμενικότητα του ερευνητή αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι κάθε ποιοτικής προσέγγισης(Silverman,2020).Ωστόσο,παρά τους περιορισμούς αυτούς η έρευνα παρέχει ουσιώδης ενδείξεις για το φαινόμενο που έχει επιλεχθεί να αναλυθεί και να ερμηνευθεί.

8.3 Μελλοντικές Προοπτικές Έρευνας

Η συγκεκριμένη εργασία μπορεί να αποτελέσει το εναρκτήριο λάκτισμα για μεγαλύτερη ερευνητική εμβάθυνση γύρω από το φαινόμενο της τοξικής ηγεσίας και πως αυτό το στυλ ηγεσίας επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και τη πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από τον εργασιακό τους χώρο.Συγκεκριμένα,μελλοντικά θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μία ποσοτική μελέτη(σε δείγμα περίπου 500 ατόμων),με τη χρήση

ερωτηματολογίων και στατιστικής ανάλυσης και να προσφέρει συγκριτικά στοιχεία ακόμη και ανά επαγγελματικό κλάδο(Blau & Kahn,2022).Επίσης σε μελλοντικές έρευνες προτείνεται να συνδυαστούν μικτές μέθοδοι,συνδυάζοντας ποσοτικές μετρήσεις με ποιοτική ανάλυση.Ακόμη,θα μπορούσε κάλλιστα να εξεταστεί το φαινόμενο της τοξικής ηγεσίας ανάμεσα στον ιδιωτικό και το δημόσιο φορέα.καθώς«εξετάζοντας διαφοροποιήσεις ανά εργασιακό τομέα, οι Adelaide et al. (2023) σημειώνουν ότι αν και η τοξική ηγεσία αυξάνει την πρόθεση αποχώρησης τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, η θεσμική σιγουριά και η εργασιακή ασφάλεια του δημοσίου τομέα συχνά λειτουργούν ανασταλτικά στην πραγματική πραγματοποίηση της παραίτησης, οδηγώντας τους εργαζόμενους σε παθητική αποδοχή» .Οπότε θα μπορούσε να εξεταστεί σε μελλοντική έρευνα και το συγκεκριμένο φαινόμενο. Ταυτόχρονα,θα μπορούσε να εξεταστεί μελλοντικά αν τελικά η αποχώρηση από τον εργασιακό χώρο οδηγεί σε άμεση αποκατάσταση των εργαζομένων ή το "οργανωσιακό τραύμα" παραμένει σε βάθος χρόνου.

8.4 Πρακτικές Προέκτασης

Τα αποτελέσματα της μελέτης υποδεικνύουν,ότι το φαινόμενο της τοξικής ηγεσίας αποτελεί μία πολύ κακή μορφή ηγεσίας,η οποία επιδρά πολύ αρνητικά στη ψυχοσύνθεση των εργαζομένων.Πρωτίστως κρίνεται απαραίτητη η εκπαίδευση των ηγετικών στελεχών από τη αρμόδια επιχειρησιακή περιοχή του Η.Ρ.(Ανθρωπίνου Δυναμικού) των οργανισμών ώστε να συμβαδίζουν με τη οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης,σεβόμενοι την ανθρώπινη ψυχολογία και τις ανάγκες του άλλου.Τέλος,κρίνεται αναγκαίο να θεσπιστεί αξιολόγηση 360 Μοιρών,ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να αξιολογούν και οι ίδιοι τους προϊσταμένους τους,με στόχο να εντοπίζονται έγκαιρα φαινόμενα τοξική ηγεσίας.Επιλογικά, η παρούσα έρευνα και τα αποτελέσματα αυτής αποδεικνύουν ότι ο ανθρώπινος και ψυχολογικός παράγοντας υπερέχει ξεκάθαρα ακόμη και των οικονομικών απολαβών,γεγονός που μαρτυρά ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται πλέον περισσότερο για μία υγιή εργασιακή σταδιοδρομία και το well-being.

Πίνακας 8.Συσχέτιση Προβλημάτων και Προτάσεων Αντιμετώπισης

Εστία Τοξικότητας	Στρατηγική Παρέμβαση	Αναμενόμενο Όφελος (Benefit)
Ναρκισσισμός	360° Feedback & KPIs ομαδικών στόχων.	Δίκαιη Αναγνώριση: Μείωση εσωτερικού ανταγωνισμού.
Αυταρχισμός	Empowering Leadership & Συμμετοχική λήψη αποφάσεων.	Engagement: Οι υπάλληλοι γίνονται "συνιδιοκτήτες" των στόχων.
Καταχρηστική Εποπτεία	Κώδικας Δεοντολογίας & Whistleblowing κανάλι.	Retention: Διακράτηση ταλέντων και μείωση Turnover.
Απρόβλεπτη Συμπεριφορά	Εκπαίδευση&Executive Coaching.	Ψυχολογική Ασφάλεια: Δραστική μείωση εργασιακού άγχους.
Συνολικό Φαινόμενο	Έρευνες Ικανοποίησης & Well-being προγράμματα.	Employer Branding: Προσέλκυση και διατήρηση στελεχών.

9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.

Ahmad, I., & Begum, K. (2023). Impact of abusive supervision on intention to leave: A moderated mediation model of organizational-based self esteem and emotional exhaustion. *Asian Business & Management*, 22(2), 669–688.

Adelaide, M., Suryanto, T., & Putri, D. (2023). The effect of toxic leadership on turnover intention in the health and public sector. *Journal of Management and Leadership*, 11(2), 157–175.

A. I., & Chen, Z. (2025). Dark clouds of leadership: Causes and consequences of toxic leadership. *International Studies of Management & Organization*, 55(4), 476–503.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.

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

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

Aubrey, D. W. (2012). *The effect of toxic leadership* (Strategy Research Project). U.S. Army War College.

- Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: Emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1), 65–78.
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789–865.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Bullis, C., & Reed, G. E. (2003). *Assessing leaders to establish and maintain positive command climate* (A Report to the Secretary of the Army). U.S. Army War College.
- Burns, J. M. (2017). *Leadership*. Open Road Media.
- Chua, S. M., & Murray, D. W. (2015). How toxic leaders are perceived: Gender and information processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 292–307.
- Cogent Business & Management. (2025). Toxic work environment: the impact of toxic leadership and workplace bullying on employees' innovative work behavior and affective commitment. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2498068.
- Decoster, S., Camps, J., Stouten, J., Vandevyvere, L., & Tripp, T. M. (2013). Standing by your organization: The impact of organizational identification and abusive supervision on followers' perceived cohesion and tendency to gossip. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 623–634.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Gallup. (2026). *State of the global workplace: 2026 report*. Gallup Press. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gupta, A., & Chawla, S. (2024). Toxic Leadership in Workplaces: Insights from Bibliometric, Thematic Analysis, and TCM Framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 179–200.

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

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.

International Journal of Public Leadership. (2026). The relationship between toxic leadership and turnover intention: mediating roles of resilience and psychological well-being. *International Journal of Public Leadership*.

Jowers, K. (2015, November 19). Toxic leadership's effect on families. *Marine Corps Times*.

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

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: A conceptual framework. In F. Bournois, J. Duval-Hamel, S. Roussillon, & J. L. Scaringella (Eds.), *Handbook of top management teams* (pp. 214–220). Palgrave Macmillan.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 129–169). Rand McNally.

Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities. *Ivey Business Journal*, 69(4), 1–7.

- Ludeman, K., & Erlandson, E. (2004). Coaching the alpha male. *Harvard Business Review*, 82(5), 58–67.
- Mackie, D. (2008). Effects of toxic leadership on employee well-being. *Journal of Management Development*, 27(8), 862–881.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111–116.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 3(1), 18–32.
- Nafei, W. A. (2019). The impact of toxic leadership on job attitudes: A study on teaching hospitals in Egypt. *Case Studies Journal*, 8(2), 45–58.
- Nafei, W. (2019). Toxic leadership: A study on job satisfaction and organizational commitment. *International Business Research*, 12(6), 46–63.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389.

- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviors and turnover intentions: The role of LMX and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 374–383.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67–71.
- Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5–18.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Master's thesis). University of Maryland.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.
- Silverman, D. (2020). *Interpreting qualitative data* (6th ed.). Sage Publications.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Steele, J. P. (2011). *Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army: A two year review and recommended solutions* (Technical Report). Center for Army Leadership.
- Steele, J. P. (2011). Antecedents and consequences of toxic leadership in the workplace. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 16-28
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 6, 127–136.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.

Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346–354.

Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Quorum Books.

Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *Transleadership, Inc.*, 1-5.

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

Zaman, J., & Shah, S. I. (2025). Destructive leadership and employee turnover intentions: The moderating role of organizational citizenship behaviour in universities. *International Journal of Social Sciences Bulletin*, 3(10), 1–22.

10.ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

10.1 Ανάλυση Συνεντεύξεων ανά συμμετέχοντα

Απομαγνητοφώνηση 1^{ης} Συνέντευξης – Σοφία, 35 ετών, Υπάλληλος λογιστικού γραφείου (7 έτη προϋπηρεσίας)

Μάριος: *Πώς θα περιγράφατε τον/την προϊστάμενό/η σας;*

Σοφία: Η προϊσταμένη μου είναι ένας πολύ απαιτητικός άνθρωπος και δύσκολη στην επικοινωνία. Θέλει να έχει σε όλα τον έλεγχο και δε δέχεται απόψεις διαφορετικές από τη δική της. Επίσης, θα έλεγα ότι είναι πολύ ασταθής στη συμπεριφορά της γιατί μπορεί τη μία στιγμή να είναι φιλική και την αμέσως επόμενη πολύ απότομη.

Μάριος: *Θα μπορούσατε να μου περιγράψετε κάποιες εμπειρίες όπου η προϊσταμένη σας παρουσίασε καταχρηστική ή τοξική συμπεριφορά;*

Σοφία: Ναι. Πολλές φορές εάν γίνει κάποιο λάθος που φυσικό είναι με τους ρυθμούς εργασίας που έχουμε, τότε γυρίζει ειρωνικά και λέει εκφράσεις του τύπου “απορώ πότε επιτέλους θα μάθεις να κάνεις σωστά αυτό που σου αναθέτω;”

Μάριος: *Θα ήθελα να σας ρωτήσω κάποιες ερωτήσεις ακόμη και να μου απαντήσετε πόσο συχνά συμβαίνουν στο εργασιακό σας χώρο. Θα ήθελα επίσης να βαθμολογήσετε και με βαθμό από το 1-5 (1=Ποτέ, 2=Πολύ σπάνια, 3=Μηνιαία, 4=Εβδομαδιαία, 5=Καθημερινά)*

Σοφία: Βεβαίως σας ακούω.

Μάριος: *Πόσο συχνά σας υποτιμάει ή σας έκανε να αισθανθείτε ανεπαρκής;*

Σοφία: Χμμ, θα έλεγα κυρίως όταν κάνουμε κάποιο λάθος ή κάποια ερώτηση που η ίδια θεωρεί μηδαμινής σημασίας. **Βαθμολογία:** 3(Μηνιαία)

Μάριος: *Πόσο συχνά σας επιβάλλει αποφάσεις χωρίς διάλογο ή περιθώριο αμφισβήτησης;*

Σοφία: Πολύ συχνά. Δεν της πας κόντρα γιατί το παίρνει πολύ προσωπικά. Θέλει πάντα να περνάει το δικό της. **Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Πόσο συχνά αποδίδει την επιτυχία της ομάδας αποκλειστικά στον εαυτό της;

Σοφία: Ναι.Για παράδειγμα κάθε Παρασκευή που δίνουμε τις αναφορές μας ως ομάδα και εκείνη τα προωθεί στην διευθύντρια του τμήματος,εάν είναι όλα καλά τότε ισχυρίζεται ότι αν δεν ήταν εκείνη δε θα ήταν καλές οι αναφορές,μειώνοντας τη προσπάθεια τη δική μου και των υπολοίπων. **Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Επικεντρώνεται στη δική της προβολή παρά στην πρόοδο της ομάδας;

Σοφία: Καλά αυτό εννοείτε.Νοιάζεται για το πώς θα φανεί προς τη διοίκηση, όχι για το πώς νιώθουμε εμείς. **Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Πόσο συχνά παρουσιάζει μεταβαλλόμενη ή απρόβλεπτη συμπεριφορά;

Σοφία: Ναι, υπάρχουν μέρες που είναι συνεργάσιμη και κάπως φιλική και άλλες που δεν μπορείς καν να της μιλήσεις. **Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Είστε ικανοποιημένη με τον μισθό ή τις παροχές που λαμβάνετε;

Σοφία: Όχι ιδιαίτερα. Είναι σταθερός, αλλά δεν ανταποκρίνεται στην πίεση και στην ευθύνη που έχουμε.

Μάριος: Οι ευκαιρίες εξέλιξης ανταποκρίνονται στις φιλοδοξίες σας;

Σοφία: Δεν υπάρχουν πολλές ευκαιρίες.Εάν δεν έχεις γνωριμίες δε θα προαχθείς.Συγνώμη που το λέω έτσι,αλλά αυτή είναι η αλήθεια.

Μάριος: Είστε ικανοποιημένη με τις σχέσεις με τους/τις συναδέλφους/ισσες σου και την ατμόσφαιρα της ομάδας;

Σοφία: Ευτυχώς έχουμε καλές σχέσεις μεταξύ μας,πλην ελαχίστων εξαιρέσεων,αλλά είμαι ικανοποιημένη με το κλίμα που έχουμε.

Μάριος: Είστε ευχαριστημένη με το περιεχόμενο της δουλειάς;

Σοφία: Μου αρέσει το αντικείμενο, αλλά όχι το περιβάλλον.Αν είχα άλλη

προϊσταμένη, ίσως να ένιωθα πολύ πιο δημιουργική.

Μάριος: Όταν σκέφτεστε τον εαυτό σας σε λίγα χρόνια, βλέπετε να παραμένετε στη θέση αυτή;

Σοφία: Σίγουρα όχι. Δεν με γεμίζει πια, και το κλίμα με έχει κουράσει.

Μάριος: Θεωρείτε ότι οι δεξιότητές σας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καλύτερα αλλού;

Σοφία: Ναι, σίγουρα. Έχω σπουδάσει Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Πειραιά και θα ήθελα να έχω έναν πιο ενεργό ρόλο εντός ενός οργανισμού, όχι να κάνω τα ίδια κάθε μέρα.

Μάριος: Πόσο συχνά συγκρίνετε τις συνθήκες εργασίας σας με άλλες εταιρείες;

Σοφία: Πολύ συχνά. Πολλές φορές όταν συνομιλώ με γνωστούς μου βλέπω ότι υπάρχουν εταιρείες με καλύτερη εργασιακή κουλτούρα και αντιμετώπιση.

Μάριος: Αν σας προσφερόταν μια θέση με παρόμοιο αντικείμενο αλλά με καλύτερους όρους, πόσο πιθανό είναι να την εξετάσετε;

Σοφία: Πολύ πιθανό. Εξάλλου όπως είπα και πριν θα ήθελα να αλλάξω και θέση, αλλά και εταιρεία σύντομα.

Μάριος: Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

Απομαγνητοφώνηση 2^{ης} Συνέντευξης – Γιώργος, 30 ετών, Υπάλληλος Ναυτιλιακής Εταιρείας (8 έτη προϋπηρεσίας)

Μάριος: Πώς θα περιγράφατε τον/την προϊστάμενό/η σας;

Γιώργος: Θα έλεγα ότι είναι ένας άνθρωπος ο οποίος ενδιαφέρεται κυρίως για τα αποτελέσματα και πιο λίγο για τους ανθρώπους που είναι πίσω από αυτά. Μας πιέζει πολύ για περισσότερη απόδοση και δε δείχνει κατανόηση σε θέματα κόπωσης ή άγχους.

Μάριος: Θα μπορούσατε να μου περιγράψετε κάποιες εμπειρίες όπου ο προϊστάμενος σας παρουσίασε καταχρηστική ή τοξική συμπεριφορά;

Γιώργος: Ναι.Θυμάμαι χαρακτηριστικά μία φορά που είχε ξεχάσει να προωθήσει ένα email με μία διορία η οποία ήταν πολύ σημαντική για το project που είχαμε αναλάβει,είχε ρίξει το φταίξιμο σε μένα ότι εγώ έπρεπε να του το θυμίσω και ότι αν ξαναγίνει αυτό θα το αναφέρει στα ανωτέρω κλιμάκια της εταιρείας.

Μάριος: Θα ήθελα να σας ρωτήσω κάποιες ερωτήσεις ακόμη και να μου απαντήσετε πόσο συχνά συμβαίνουν στο εργασιακό σας χώρο.Θα ήθελα επίσης να βαθμολογήσετε και με βαθμό από το 1-5(1=Ποτέ,2=Πολύ σπάνια,3=Μηνιαία,4=Εβδομαδιαία,5=Καθημερινά)

Γιώργος: Ναι,σας ακούω.

Μάριος: Πόσο συχνά σας υποτιμάει ή σας έκανε να αισθανθείτε ανεπαρκής;

Γιώργος: Θα έλεγα συχνά. **Βαθμολογία:** 3(Μηνιαία)

Μάριος: Πόσο συχνά σας επιβάλλει αποφάσεις χωρίς διάλογο ή περιθώριο αμφισβήτησης;

Γιώργος: Πολύ συχνά.Δεν υπάρχει πραγματική συζήτηση. **Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Πόσο συχνά αποδίδει την επιτυχία της ομάδας αποκλειστικά στον εαυτό του;

Γιώργος: Θα έλεγα μία φορά την εβδομάδα σίγουρα.Στα meetings με τη διοίκηση παρουσιάζει τα αποτελέσματα σαν να είναι επίτευγμα δικό του.Δεν υπάρχει καμία αναφορά στην ομάδα και το εντυπωσιακό είναι ότι μας το γνωστοποιεί αυτό που σας λέω. **Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Επικεντρώνεται στη δική του προβολή παρά στην πρόοδο της ομάδας;

Γιώργος: Ξεκάθαρα. **Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Πόσο συχνά παρουσιάζει μεταβαλλόμενη ή απρόβλεπτη συμπεριφορά;

Γιώργος: Θα έλεγα πολύ συχνά.Υπάρχουν περίοδοι που είναι ήρεμος αλλά ένα μικρό λάθος και το κλίμα αλλάζει εντελώς. **Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Είστε ικανοποιημένος με τον μισθό ή τις παροχές που λαμβάνετε;

Γιώργος: Ο μισθός είναι ικανοποιητικός,ειδικά για το χώρο της ναυτιλίας,αλλά δεν αντισταθμίζει το άγχος και την ψυχολογική φθορά που υφίσταμαι.

Μάριος: Οι ευκαιρίες εξέλιξης ανταποκρίνονται στις φιλοδοξίες σας;

Γιώργος: Στην αρχή υπήρχαν ευκαιρίες,αλλά τώρα πια όχι.Νιώθω ότι δεν έχω άλλες προοπτικές εξέλιξης.

Μάριος: Είστε ικανοποιημένος με τις σχέσεις με τους/τις συναδέλφους/ισσες σου και την ατμόσφαιρα της ομάδας;

Γιώργος: Οι συνάδελφοι είναι εξαιρετικοί.Υπάρχει αλληλοστήριξη μεταξύ μας.

Μάριος: Είστε ευχαριστημένος με το περιεχόμενο της δουλειάς;

Γιώργος: Είναι απαιτητική και έχει ενδιαφέρον,αλλά μετά από τόσα χρόνια έχει γίνει μηχανική.

Μάριος: Όταν σκέφτεστε τον εαυτό σας σε λίγα χρόνια,βλέπετε να παραμένετε στη θέση αυτή;

Γιώργος: Ειλικρινά απαντώντας όχι.Σκέφτομαι πολύ σοβαρά την αλλαγή,ίσως κάτι εντελώς διαφορετικό.

Μάριος: Θεωρείτε ότι οι δεξιότητές σας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καλύτερα αλλού;

Γιώργος: Ναι.Στην ναυτιλία υπάρχει ένα ατέρμονο άγχος.Θα μπορούσα να βρίσκομαι σε μία θέση με λιγότερη πίεση και περισσότερη δημιουργικότητα.

Μάριος: Πόσο συχνά συγκρίνετε τις συνθήκες εργασίας σας με άλλες εταιρείες;

Γιώργος: Πλέον πολύ συχνά.Ειδικά τα τελευταία δύο χρόνια.

Μάριος: Αν σας προσφερόταν μια θέση με παρόμοιο αντικείμενο αλλά με καλύτερους όρους,πόσο πιθανό είναι να την εξετάσετε;

Γιώργος: Θα την εξέταζα άμεσα.Χρειάζεται να βρω το θάρρος όμως να κάνω αυτό το βήμα.

Μάριος: Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

Απομαγνητοφώνηση 3^{ης} Συνέντευξης – Μαρίνα, 23 ετών, Υπάλληλος καταστήματος εστίασης (1 έτος προϋπηρεσίας)

Μάριος: Πώς θα περιγράφατε τον/την προϊστάμενό/η σας;

Μαρίνα: Η προϊσταμένη μου είναι γενικά σωστή στην δουλειά της, αλλά ορισμένες φορές γίνεται άνευ λόγου απότομη. Δεν έχουμε πολλή επικοινωνία γιατί εγώ ασχολούμαι με το σέρβις και μόνο, ενώ εκείνη με πιο διοικητικά κομμάτια. Παρόλα αυτά, ορισμένες φορές νιώθω ότι δεν εκτιμά τα όσα κάνουμε.

Μάριος: Θα μπορούσατε να μου περιγράψετε κάποιες εμπειρίες όπου η προϊσταμένη σας παρουσίασε καταχρηστική ή τοξική συμπεριφορά;

Μαρίνα: Βέβαια. Θυμάμαι μία φορά χαρακτηριστικά μου είχε πει όταν είχα αργήσει να πάρω παραγγελία από ένα τραπέζι: “Την επόμενη που φορά που θα συμβεί αυτό έχεις φύγει”.

Μάριος: Θα ήθελα να σας ρωτήσω κάποιες ερωτήσεις ακόμη και να μου απαντήσετε πόσο συχνά συμβαίνουν στο εργασιακό σας χώρο. Θα ήθελα επίσης να βαθμολογήσετε και με βαθμό από το 1-5 (1=Ποτέ, 2=Πολύ σπάνια, 3=Μηνιαία, 4=Εβδομαδιαία, 5=Καθημερινά)

Μαρίνα: Ναι πείτε μου.

Μάριος: Πόσο συχνά σας υποτιμάει ή σας έκανε να αισθανθείτε ανεπαρκής;

Μαρίνα: Μόνο μερικές φορές μου έχει πει κάτι που με πείραξε όπως αυτό που ανέφερα πριν. Δεν το συνηθίζει, αλλά όταν γίνεται με ρίχνει ψυχολογικά. Γίνεται τόσο τοξικό.

Βαθμολογία: 2(Σπάνια)

Μάριος: Πόσο συχνά σας επιβάλλει αποφάσεις χωρίς διάλογο ή περιθώριο αμφισβήτησης;

Μαρίνα: Συνήθως αποφασίζει μόνη της για τις βάρδιες εργασίας χωρίς να μας ρωτήσει. Δεν το κάνει κακοπροαίρετα, αλλά δε μας αφήνει περιθώριο να πούμε τη γνώμη μας. **Βαθμολογία:** 3(Μηνιαία)

Μάριος: Πόσο συχνά αποδίδει την επιτυχία της ομάδας αποκλειστικά στον εαυτό της;

Μαρίνα: Δε το κάνει συχνά, αλλά όταν το μαγαζί πάει καλά καμία φορά έχει τύχει να πει “ Όλα αυτά είναι αποτέλεσμα του πως σας έχω οργανώσει και πως τρέχω το μαγαζί”.

Βαθμολογία: 2(Σπάνια)

Μάριος: Επικεντρώνεται στη δική της προβολή παρά στην πρόοδο της ομάδας; **Μαρίνα:** Κάποιες φορές ναι. **Βαθμολογία:** 3(Μηνιαία)

Μάριος: Πόσο συχνά παρουσιάζει μεταβαλλόμενη ή απρόβλεπτη συμπεριφορά;

Μαρίνα: Υπάρχουν μέρες που είναι κάπως φιλική και άλλες που δεν μπορείς καν να της μιλήσεις. **Βαθμολογία:** 3(Μηνιαία)

Μάριος: Είστε ικανοποιημένη με τον μισθό ή τις παροχές που λαμβάνετε;

Μαρίνα: Ο μισθός δεν είναι κάτι ιδιαίτερο, αλλά για την ηλικία μου και την εμπειρία μου είναι εντάξει.

Μάριος: Οι ευκαιρίες εξέλιξης ανταποκρίνονται στις φιλοδοξίες σας;

Μαρίνα: Δε θέλω να κάνω καριέρα στο κλάδο της εστίασης. Για κάτι προσωρινό είναι μια χαρά.

Μάριος: Είστε ικανοποιημένη με τις σχέσεις με τους/τις συναδέλφους/ισσες σου και την ατμόσφαιρα της ομάδας;

Μαρίνα: Ναι, τα πάμε όλοι μια χαρά.

Μάριος: Είστε ευχαριστημένη με το περιεχόμενο της δουλειάς;

Μαρίνα: Μου αρέσει το ότι μιλάω με κόσμο και γίνομαι πιο κοινωνική, αλλά μερικές

φορές η δουλειά γίνεται τόσο πιεστική.

Μάριος: Όταν σκέφτεστε τον εαυτό σας σε λίγα χρόνια, βλέπετε να παραμένετε στη θέση αυτή;

Μαρίνα: Όχι. Το κάνω προσωρινά μέχρι να ολοκληρώσω τις σπουδές μου.

Μάριος: Θεωρείτε ότι οι δεξιότητές σας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καλύτερα αλλού;

Μαρίνα: Ναι, έχω υπομονή και όρεξη να μάθω, οπότε θεωρώ ότι θα μπορούσα να φανώ χρήσιμη και σε άλλους επαγγελματικούς χώρους.

Μάριος: Πόσο συχνά συγκρίνετε τις συνθήκες εργασίας σας με άλλες εταιρείες;

Μαρίνα: Όχι συχνά, αλλά καμία φορά που συζητάω με φίλους μου και μου λένε για τα ωράρια τους, ζηλεύω λίγο.

Μάριος: Αν σας προσφερόταν μια θέση με παρόμοιο αντικείμενο αλλά με καλύτερους όρους, πόσο πιθανό είναι να την εξετάσετε;

Μαρίνα: Θα το σκεφτόμουν, αν είχα πιο καλό ωράριο και καλό εργασιακό κλίμα.

Μάριος: Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

Απομαγνητοφώνηση 4^{ης} Συνέντευξης – Γιώτα, 45 ετών, Τραπεζική υπάλληλος (20 έτη προϋπηρεσίας)

Μάριος: Πώς θα περιγράφατε τον/την προϊστάμενό/η σας;

Γιώτα: Η προϊσταμένη μου είναι θα έλεγα πολύ απαιτητική και επικεντρώνεται αποκλειστικά στα νούμερα και στις πωλήσεις. Θα έλεγα ότι είναι πολύ αποστασιοποιημένη σας άτομο από τους υπόλοιπους συναδέλφους.

Μάριος: Θα μπορούσατε να μου περιγράψετε κάποιες εμπειρίες όπου η προϊσταμένη σας παρουσίασε καταχρηστική ή τοξική συμπεριφορά;

Γιώτα: Ναι. Θυμάμαι πριν λίγες μέρες επειδή έγινε ένα λάθος σε μία λογιστική εγγραφή στις καταστάσεις του καταστήματος, άρχισε να μιλάει πολύ άσχημα.

Μάριος: Θα ήθελα να σας ρωτήσω κάποιες ερωτήσεις ακόμη και να μου απαντήσετε πόσο συχνά συμβαίνουν στο εργασιακό σας χώρο. Θα ήθελα επίσης να βαθμολογήσετε και με βαθμό από το 1-5 (1=Ποτέ, 2=Πολύ σπάνια, 3=Μηνιαία, 4=Εβδομαδιαία, 5=Καθημερινά)

Γιώτα: Ναι πείτε μου.

Μάριος: Πόσο συχνά σας υποτιμάει ή σας έκανε να αισθανθείτε ανεπαρκής;

Γιώτα: Θα έλεγα ότι γίνεται σε εβδομαδιαία βάση. **Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Πόσο συχνά σας επιβάλλει αποφάσεις χωρίς διάλογο ή περιθώριο αμφισβήτησης;

Γιώτα: Κάθε μέρα. Το τελευταίο λόγο τον έχει εκείνη και αυτό που λέει θα γίνει.
Βαθμολογία: 5(Καθημερινά)

Μάριος: Πόσο συχνά αποδίδει την επιτυχία της ομάδας αποκλειστικά στον εαυτό της;

Γιώτα: Κάθε Παρασκευή που παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των πωλήσεων των καταστημάτων, όταν πάμε καλά παρουσιάζει το γεγονός σαν να είναι προσωπική της επιτυχία, χωρίς να δίνει επιβράβευση σε κανέναν συνάδελφο. **Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Επικεντρώνεται στη δική της προβολή παρά στην πρόοδο της ομάδας;

Γιώτα: Σίγουρα ναι. **Βαθμολογία:** 5(Καθημερινά)

Μάριος: Πόσο συχνά παρουσιάζει μεταβαλλόμενη ή απρόβλεπτη συμπεριφορά;

Γιώτα: Θα έλεγα συχνά. **Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Είστε ικανοποιημένη με τον μισθό ή τις παροχές που λαμβάνετε;

Γιώτα: Ο μισθός είναι σταθερό, κάτι το οποίο το εκτιμώ, αλλά η ψυχολογική πίεση που υπάρχει πια στα καταστήματα, δε αντισταθμίζεται με τα χρήματα.

Μάριος: Οι ευκαιρίες εξέλιξης ανταποκρίνονται στις φιλοδοξίες σας;

Γιώτα: Πλέον όχι. Οι ευκαιρίες έχουν περιοριστεί.

Μάριος: Είστε ικανοποιημένη με τις σχέσεις με τους/τις συναδέλφους/ισσες σου και την
ατμόσφαιρα της ομάδας;

Γιώτα: Ναι, τα πάμε όλοι μια χαρά.

Μάριος: Είστε ευχαριστημένη με το περιεχόμενο της δουλειάς;

Γιώτα: Παλιά που υπήρχε περισσότερη επαφή με πελάτες ναι μου άρεσε πιο πολύ.

Μάριος: Όταν σκέφτεστε τον εαυτό σας σε λίγα χρόνια, βλέπετε να παραμένετε στη θέση αυτή;

Γιώτα: Όχι. Θα ήθελα να φύγω, αλλά φοβάμαι στην ηλικία μου αν θα βρω εργασία αλλού.

Μάριος: Θεωρείτε ότι οι δεξιότητές σας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καλύτερα αλλού;

Γιώτα: Ναι, θα μπορούσαν.

Μάριος: Πόσο συχνά συγκρίνετε τις συνθήκες εργασίας σας με άλλες εταιρείες;

Γιώτα: Συχνά πλέον, ειδικά με συναδέλφους άλλων τραπεζών.

Μάριος: Αν σας προσφερόταν μια θέση με παρόμοιο αντικείμενο αλλά με καλύτερους
όρους, πόσο πιθανό είναι να την εξετάσετε;

Γιώτα: Ναι φυσικά θα την εξέταζα.

Μάριος: Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

Απομαγνητοφώνηση 5^{ης} Συνέντευξης – Τάκης, 30 ετών, Στέλεχος Πωλήσεων Ασφαλιστικής Εταιρείας (5 έτη προϋπηρεσίας)

Μάριος: Πώς θα περιγράφατε τον/την προϊστάμενό/η σας;

Τάκης: Ο προϊστάμενος μου είναι πάρα πολύ δυναμικός. Ξέρει καλά το αντικείμενο, αλλά έχει ένα τρόπο που σου περνάει πίεση διαρκώς.

Μάριος: Θα μπορούσατε να μου περιγράψετε κάποιες εμπειρίες όπου ο προϊστάμενος σας παρουσίασε καταχρηστική ή τοξική συμπεριφορά;

Τάκης: Να πω την αλήθεια αυτή τη στιγμή δεν μου έρχεται κάτι συγκεκριμένο στο μυαλό μου.

Μάριος: Θα ήθελα να σας ρωτήσω κάποιες ερωτήσεις ακόμη και να μου απαντήσετε πόσο συχνά συμβαίνουν στο εργασιακό σας χώρο. Θα ήθελα επίσης να βαθμολογήσετε και με βαθμό από το 1-5 (1=Ποτέ, 2=Πολύ σπάνια, 3=Μηνιαία, 4=Εβδομαδιαία, 5=Καθημερινά)

Τάκης: Ναι πείτε μου.

Μάριος: Πόσο συχνά σας υποτιμάει ή σας έκανε να αισθανθείτε ανεπαρκής;

Τάκης: Θα έλεγα όχι πολύ συχνά. **Βαθμολογία:** 3(Μηνιαία)

Μάριος: Πόσο συχνά σας επιβάλλει αποφάσεις χωρίς διάλογο ή περιθώριο αμφισβήτησης;

Τάκης: Γενικά δε συζητάμε πολύ. **Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Πόσο συχνά αποδίδει την επιτυχία της ομάδας αποκλειστικά στον εαυτό της;

Τάκης: Εάν όλα πάνε καλά στις πωλήσεις θεωρεί ότι έγινε χάρη σε αυτόν. **Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Επικεντρώνεται στη δική του προβολή παρά στην πρόοδο της ομάδας; **Τάκης:** Σίγουρα ναι. **Βαθμολογία:** 5(Καθημερινά)

Μάριος: Πόσο συχνά παρουσιάζει μεταβαλλόμενη ή απρόβλεπτη συμπεριφορά;

Τάκης: Θα έλεγα όχι πολύ συχνά. **Βαθμολογία:** 3(Μηνιαία)

Μάριος: Είστε ικανοποιημένος με τον μισθό ή τις παροχές που λαμβάνετε;

Τάκης: Θα μου άρεσε να ήταν λίγο παραπάνω.

Μάριος: Οι ευκαιρίες εξέλιξης ανταποκρίνονται στις φιλοδοξίες σας;

Τάκης: Υπάρχουν ευκαιρίες, αλλά βλέπω ότι εξελίσσεσαι πολύ αργά.

Μάριος: Είστε ικανοποιημένος με τις σχέσεις με τους/τις συναδέλφους/ισσες σας και την
ατμόσφαιρα της ομάδας;

Τάκης: Ναι, τα πάμε όλοι μια χαρά.

Μάριος: Είστε ευχαριστημένος με το περιεχόμενο της δουλειάς;

Τάκης: Μου αρέσει η επικοινωνία με το κόσμο, αλλά οι στόχοι που μου αναθέτουν με
πιέζουν πολύ.

Μάριος: Όταν σκέφτεστε τον εαυτό σας σε λίγα χρόνια, βλέπετε να παραμένετε στη θέση
αυτή;

Τάκης: Αν συνεχιστεί αυτός ο ρυθμός όχι.

Μάριος: Θεωρείτε ότι οι δεξιότητές σας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καλύτερα αλλού;

Τάκης: Ναι, ναι.

Μάριος: Πόσο συχνά συγκρίνετε τις συνθήκες εργασίας σας με άλλες εταιρείες;

Τάκης: Το κάνω σχετικά συχνά.

Μάριος: Αν σας προσφερόταν μια θέση με παρόμοιο αντικείμενο αλλά με καλύτερους
όρους, πόσο πιθανό είναι να την εξετάσετε;

Τάκης: Σίγουρα, θα την εξετάζα.

Μάριος: Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

**Απομαγνητοφώνηση 6^{ης} Συνέντευξης – Νικόλας, 44 ετών, Υπάλληλος σε
τηλεφωνικό κέντρο (call center) (10 έτη προϋπηρεσίας)**

Μάριος: Πώς θα περιγράφατε τον/την προϊστάμενό/η σας;

Νικόλας: Θα έλεγα ότι είναι ένας τυπικός, αυστηρός και ψυχρός άνθρωπος στην εργασία
του.

Μάριος: Θα μπορούσατε να μου περιγράψετε κάποιες εμπειρίες όπου ο προϊστάμενος
σας παρουσίασε καταχρηστική ή τοξική συμπεριφορά;

Νικόλας: Θυμάμαι μία φορά άργησα 5 λεπτά να προσέλθω στο χώρο εργασίας,είχε νευριάσει πολύ και δε μου μίλαγε όλη τη βάρδια.

Μάριος: Θα ήθελα να σας ρωτήσω κάποιες ερωτήσεις ακόμη και να μου απαντήσετε πόσο συχνά συμβαίνουν στο εργασιακό σας χώρο.Θα ήθελα επίσης να βαθμολογήσετε και με βαθμό από το 1-5(1=Ποτέ,2=Πολύ σπάνια,3=Μηνιαία,4=Εβδομαδιαία,5=Καθημερινά)

Νικόλας: Ναι πείτε μου.

Μάριος: Πόσο συχνά σας υποτιμάει ή σας έκανε να αισθανθείτε ανεπαρκής;

Νικόλας: Θα έλεγα συχνά. **Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Πόσο συχνά σας επιβάλλει αποφάσεις χωρίς διάλογο ή περιθώριο αμφισβήτησης;

Νικόλας: Συχνά το παρατηρώ αυτό.**Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Πόσο συχνά αποδίδει την επιτυχία της ομάδας αποκλειστικά στον εαυτό της;

Νικόλας: Ε,εντάξει γενικά το πιστεύει αυτό.**Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Επικεντρώνεται στη δική του προβολή παρά στην πρόοδο της ομάδας;

Νικόλας: Ξεκάθαρα. **Βαθμολογία:** 5(Καθημερινά)

Μάριος: Πόσο συχνά παρουσιάζει μεταβαλλόμενη ή απρόβλεπτη συμπεριφορά;

Νικόλας: Γενικά είναι δύσθυμος,οπότε δεν αλλάζει συμπεριφορά. **Βαθμολογία:** 2(Πολύ Σπάνια)

Μάριος: Είστε ικανοποιημένος με τον μισθό ή τις παροχές που λαμβάνετε;

Νικόλας: Ο μισθός είναι πολύ χαμηλός,οπότε θα έλεγα ότι δεν είμαι ικανοποιημένος.

Μάριος: Οι ευκαιρίες εξέλιξης ανταποκρίνονται στις φιλοδοξίες σας;

Νικόλας: Υπάρχουν ευκαιρίες,αλλά βλέπω ότι εξελίσσεσαι πολύ αργά.

Μάριος: Είστε ικανοποιημένος με τις σχέσεις με τους/τις συναδέλφους/ισσες σας και την ατμόσφαιρα της ομάδας;

Νικόλας: Ναι, τα πάμε όλοι μια χαρά.

Μάριος: Είστε ευχαριστημένος με το περιεχόμενο της δουλειάς;

Νικόλας: Η αλήθεια είναι ότι η εργασία σε τηλεφωνικό κέντρο είναι δύσκολη, κυρίως αυτές τις εποχές, διότι ο κόσμος δεν εμπιστεύεται, αλλά γενικά θα ήθελα να πάω σε άλλο τμήμα εντός του οργανισμού.

Μάριος: Όταν σκέφτεστε τον εαυτό σας σε λίγα χρόνια, βλέπετε να παραμένετε στη θέση αυτή;

Νικόλας: Στη θέση αυτή όχι, αλλά στον οργανισμό αλλού ναι.

Μάριος: Θεωρείτε ότι οι δεξιότητές σας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καλύτερα αλλού;

Νικόλας: Ναι, ναι.

Μάριος: Πόσο συχνά συγκρίνετε τις συνθήκες εργασίας σας με άλλες εταιρείες;

Νικόλας: Ε, εντάξει δε το συνηθίζω να το πω την αλήθεια.

Μάριος: Αν σας προσφερόταν μια θέση με παρόμοιο αντικείμενο αλλά με καλύτερους όρους, πόσο πιθανό είναι να την εξετάσετε;

Νικόλας: Θα την εξέταζα ναι, αν ήταν όμως και πιο διοικητική θέση θα μου άρεσε ακόμη περισσότερο.

Μάριος: Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

Απομαγνητοφώνηση 7^{ης} Συνέντευξης – Κωνσταντίνος, 33 ετών, Στέλεχος Κατασκευαστικής Εταιρείας (9 έτη προϋπηρεσίας)

Μάριος: Πώς θα περιγράφατε τον/την προϊστάμενό/η σας;

Κωνσταντίνος: Ο προϊστάμενος μου ασχολείται μόνο με το αποτέλεσμα και εάν οι δουλειές βγαίνουν στην ώρα τους.

Μάριος: Θα μπορούσατε να μου περιγράψετε κάποιες εμπειρίες όπου ο προϊστάμενος σας παρουσίασε καταχρηστική ή τοξική συμπεριφορά;

Κωνσταντίνος: Κάνει συνήθως ειρωνικά σχόλια και σε υποτιμά αν κάνεις κάτι και δεν το βρίσκει σύμφωνο.

Μάριος: Θα ήθελα να σας ρωτήσω κάποιες ερωτήσεις ακόμη και να μου απαντήσετε πόσο συχνά συμβαίνουν στο εργασιακό σας χώρο. Θα ήθελα επίσης να βαθμολογήσετε και με βαθμό από το 1-5 (1=Ποτέ, 2=Πολύ σπάνια, 3=Μηνιαία, 4=Εβδομαδιαία, 5=Καθημερινά)

Κωνσταντίνος: Ναι πείτε μου.

Μάριος: Πόσο συχνά σας υποτιμάει ή σας έκανε να αισθανθείτε ανεπαρκής;

Κωνσταντίνος: Θα έλεγα όχι πολύ συχνά. **Βαθμολογία:** 3(Μηνιαία)

Μάριος: Πόσο συχνά σας επιβάλλει αποφάσεις χωρίς διάλογο ή περιθώριο αμφισβήτησης;

Κωνσταντίνος: Είναι αυταρχικός, οπότε καταλαβαίνετε. **Βαθμολογία:** 5(Καθημερινά)

Μάριος: Πόσο συχνά αποδίδει την επιτυχία της ομάδας αποκλειστικά στον εαυτό του;

Κωνσταντίνος: Όταν ένα έργο φτάσει στο τέλος του για να παραδοθεί, συνήθως το επωμίζεται αυτός την επιτυχία στους ανωτέρους μας. **Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Επικεντρώνεται στη δική του προβολή παρά στην πρόοδο της ομάδας;

Κωνσταντίνος: Ναι, ναι. **Βαθμολογία:** 5(Καθημερινά)

Μάριος: Πόσο συχνά παρουσιάζει μεταβαλλόμενη ή απρόβλεπτη συμπεριφορά;

Κωνσταντίνος: Θα έλεγα όχι πολύ συχνά. **Βαθμολογία:** 3(Μηνιαία)

Μάριος: Είστε ικανοποιημένος με τον μισθό ή τις παροχές που λαμβάνετε;

Κωνσταντίνος: Θα ήθελα περισσότερα.

Μάριος: Οι ευκαιρίες εξέλιξης ανταποκρίνονται στις φιλοδοξίες σας;

Κωνσταντίνος: Όχι, μετά είναι η θέση του συγκεκριμένου, αλλά εκείνος είναι από τότε που συστάθηκε η εταιρεία.

Μάριος: Είστε ικανοποιημένος με τις σχέσεις με τους/τις συναδέλφους/ισσες σας και την ατμόσφαιρα της ομάδας;

Κωνσταντίνος: Όχι, δυστυχώς δεν έχουμε καλό κλίμα συνεργασίας.

Μάριος: Είστε ευχαριστημένος με το περιεχόμενο της δουλειάς;

Κωνσταντίνος: Η δουλειά σαν περιεχόμενο μου αρέσει, αν εξαιρέσεις μερικά κομμάτια.

Μάριος: Όταν σκέφτεστε τον εαυτό σας σε λίγα χρόνια, βλέπετε να παραμένετε στη θέση αυτή;

Κωνσταντίνος: Θα ήθελα να εξελιχθώ επαγγελματικά.

Μάριος: Θεωρείτε ότι οι δεξιότητές σας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καλύτερα αλλού;

Κωνσταντίνος: Ναι.

Μάριος: Πόσο συχνά συγκρίνετε τις συνθήκες εργασίας σας με άλλες εταιρείες;

Κωνσταντίνος: Το κάνω συχνά.

Μάριος: Αν σας προσφερόταν μια θέση με παρόμοιο αντικείμενο αλλά με καλύτερους όρους, πόσο πιθανό είναι να την εξετάσετε;

Κωνσταντίνος: Ναι, θα την εξέταζα.

Μάριος: Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

Απομαγνητοφώνηση 8^{ης} Συνέντευξης – Ηλίας, 31 ετών, Υπάλληλος σε Ξενοδοχειακή Μονάδα (11 έτη προϋπηρεσίας)

Μάριος: Πώς θα περιγράφατε τον/την προϊστάμενό/η σας;

Ηλίας: Είναι πολύ καλός άνθρωπος και επαγγελματίας.

Μάριος: Θα μπορούσατε να μου περιγράψετε κάποιες εμπειρίες όπου ο προϊστάμενος σας παρουσίασε καταχρηστική ή τοξική συμπεριφορά;

Ηλίας: Να πω την αλήθεια δεν θυμάμαι κάποια κακιά στιγμή του..

Μάριος: Θα ήθελα να σας ρωτήσω κάποιες ερωτήσεις ακόμη και να μου απαντήσετε πόσο συχνά συμβαίνουν στο εργασιακό σας χώρο. Θα ήθελα επίσης να βαθμολογήσετε και με βαθμό από το 1-5 (1=Ποτέ, 2=Πολύ σπάνια, 3=Μηνιαία, 4=Εβδομαδιαία, 5=Καθημερινά)

Ηλίας: Παρακαλώ, σας ακούω.

Μάριος: Πόσο συχνά σας υποτιμάει ή σας έκανε να αισθανθείτε ανεπαρκής;

Ηλίας: Δε μου έχει τύχει να με υποτιμήσει. **Βαθμολογία:** 1(Ποτέ)

Μάριος: Πόσο συχνά σας επιβάλλει αποφάσεις χωρίς διάλογο ή περιθώριο αμφισβήτησης;

Ηλίας: Πολύ σπάνια συμβαίνει αυτό. Συνήθως τα συζητάει με την ομάδα. **Βαθμολογία:** 2(Πολύ σπάνια)

Μάριος: Πόσο συχνά αποδίδει την επιτυχία της ομάδας αποκλειστικά στον εαυτό του;

Ηλίας: Οφείλω να πω ότι μας αναγνωρίζει τις επιτυχίες μας. **Βαθμολογία:** 1(Ποτέ)

Μάριος: Επικεντρώνεται στη δική του προβολή παρά στην πρόοδο της ομάδας;

Ηλίας: Όχι. **Βαθμολογία:** 1(Ποτέ)

Μάριος: Πόσο συχνά παρουσιάζει μεταβαλλόμενη ή απρόβλεπτη συμπεριφορά;

Ηλίας: Θα έλεγα πολύ σπάνια. **Βαθμολογία:** 2(Πολύ Σπάνια)

Μάριος: Είστε ικανοποιημένος με τον μισθό ή τις παροχές που λαμβάνετε;

Ηλίας: Ναι πάρα πολύ.

Μάριος: Οι ευκαιρίες εξέλιξης ανταποκρίνονται στις φιλοδοξίες σας;

Ηλίας: Ναι, γενικά στην εταιρεία που βρίσκομαι μπορείς να ανελιχθείς αρκετά εάν είσαι καλός και δείξεις ζήλο για αυτό.

Μάριος:Είστε ικανοποιημένος με τις σχέσεις με τους/τις συναδέλφους/ισσες σας και την ατμόσφαιρα της ομάδας;

Ηλίας: Ναι,πλην ελαχίστων εξαιρέσεων.

Μάριος: Είστε ευχαριστημένος με το περιεχόμενο της δουλειάς;

Ηλίας: Μου αρέσει πολύ ο χώρος του ξενοδοχείου για αυτό και θα ήθελα να παραμείνω σε αυτό για χρόνια και να μάθω ακόμα περισσότερα.

Μάριος: Όταν σκέφτεστε τον εαυτό σας σε λίγα χρόνια,βλέπετε να παραμένετε στη θέση αυτή;

Ηλίας: Ναι.Αν βέβαια μου δοθεί η ευκαιρία να εξελιχθώ θα ήμουν πολύ χαρούμενος.

Μάριος: Θεωρείτε ότι οι δεξιότητές σας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καλύτερα αλλού;

Ηλίας: Και εδώ αξιοποιούνται.

Μάριος: Πόσο συχνά συγκρίνετε τις συνθήκες εργασίας σας με άλλες εταιρείες;

Ηλίας: Δε το κάνω.Από τη στιγμή που είμαι εγώ καλά δεν έχω λόγο να το κάνω.

Μάριος: Αν σας προσφερόταν μια θέση με παρόμοιο αντικείμενο αλλά με καλύτερους όρους,πόσο πιθανό είναι να την εξετάσετε;

Ηλίας: Θα το εξέταζα μόνο αν ήταν για ξενοδοχείο με περισσότερα αστέρια.

Μάριος: Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

Απομαγνητοφώνηση 9^{ης} Συνέντευξης – Ελισάβετ,28 ετών,Πωλήτρια σε κατάστημα ηλεκτρολογικού υλικού (4 έτη προϋπηρεσίας)

Μάριος: Πώς θα περιγράφατε τον/την προϊστάμενό/η σας;

Ελισάβετ: Η προϊσταμένη μου ενδιαφέρεται για το πως θα βγει η ροή του καταστήματος.Προσποιείται ότι ενδιαφέρεται για μένα,αλλά ισχύει το αντίθετο.

Μάριος: Θα μπορούσατε να μου περιγράψετε κάποιες εμπειρίες όπου η προϊσταμένη σας παρουσίασε καταχρηστική ή τοξική συμπεριφορά;

Ελισάβετ: Σε πολλές εξυπηρετήσεις πελατών,δε βοηθάει,παρά γίνεται επίμονη με έντονο ύφος για να εξυπηρετηθούν οι πελάτες.

Μάριος: Θα ήθελα να σας ρωτήσω κάποιες ερωτήσεις ακόμη και να μου απαντήσετε πόσο συχνά συμβαίνουν στο εργασιακό σας χώρο. Θα ήθελα επίσης να βαθμολογήσετε και με βαθμό από το 1-5(1=Ποτέ,2=Πολύ σπάνια,3=Μηνιαία,4=Εβδομαδιαία,5=Καθημερινά)

Ελισάβετ: Βεβαίως σας ακούω.

Μάριος: Πόσο συχνά σας υποτιμάει ή σας έκανε να αισθανθείτε ανεπαρκής;

Ελισάβετ: Χμμ,θα έλεγα που και που. **Βαθμολογία:** 3(Μηνιαία)

Μάριος: Πόσο συχνά σας επιβάλλει αποφάσεις χωρίς διάλογο ή περιθώριο αμφισβήτησης;

Ελισάβετ: Καθημερινά. **Βαθμολογία:** 5(Καθημερινά)

Μάριος: Πόσο συχνά αποδίδει την επιτυχία της ομάδας αποκλειστικά στον εαυτό της;

Ελισάβετ:Εεε,εντάξει συνήθως. **Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Επικεντρώνεται στη δική της προβολή παρά στην πρόοδο της ομάδας;

Ελισάβετ: Ναι θα το έλεγα σε πολλές στιγμές.Από τις δέκα φορές θα έβαζα 7 στα 10.

Βαθμολογία: 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Πόσο συχνά παρουσιάζει μεταβαλλόμενη ή απρόβλεπτη συμπεριφορά;

Ελισάβετ: Κάθε μέρα. **Βαθμολογία:** 5(Καθημερινά)

Μάριος: Είστε ικανοποιημένη με τον μισθό ή τις παροχές που λαμβάνετε;

Ελισάβετ: Όχι,θεωρώ πως πρέπει να παίρνω περισσότερα.

Μάριος: Οι ευκαιρίες εξέλιξης ανταποκρίνονται στις φιλοδοξίες σας;

Ελισάβετ: Έχει προοπτικές εξέλιξης,αλλά δεν είναι τόσο προσβάσιμες θα έλεγα.

Μάριος: Είστε ικανοποιημένη με τις σχέσεις με τους/τις συναδέλφους/ισσες σου και την ατμόσφαιρα της ομάδας;

Ελισάβετ: Με κάποιους ναι,με κάποιους όχι.

Μάριος: Είστε ευχαριστημένη με το περιεχόμενο της δουλειάς;

Ελισάβετ: Όχι,θα ήθελα να είμαι στη πώληση άλλου αντικειμένου.

Μάριος: Όταν σκέφτεστε τον εαυτό σας σε λίγα χρόνια,βλέπετε να παραμένετε στη θέση αυτή;

Ελισάβετ: Όχι.

Μάριος: Θεωρείτε ότι οι δεξιότητές σας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καλύτερα αλλού;

Ελισάβετ: Ναι, σίγουρα.

Μάριος: Πόσο συχνά συγκρίνετε τις συνθήκες εργασίας σας με άλλες εταιρείες;

Ελισάβετ: Πολύ συχνά.

Μάριος: Αν σας προσφερόταν μια θέση με παρόμοιο αντικείμενο αλλά με καλύτερους όρους,πόσο πιθανό είναι να την εξετάσετε;

Ελισάβετ: Μόνο αν έδιναν περισσότερα χρήματα και αυτό για βιοποριστικούς λόγους,όχι λόγω του ενδιαφέροντος για το συγκεκριμένο κλάδο.

Μάριος: Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

Απομαγνητοφώνηση 10^{ης} Συνέντευξης – Ιωάννα,28 ετών,Διοικητικός Υπάλληλος Υγειονομικής Υπηρεσίας (2 έτη προϋπηρεσίας)

Μάριος: Πώς θα περιγράφατε τον/την προϊστάμενό/η σας;

Ιωάννα: Η προϊσταμένη μου κατά βάθος είναι καλή,αλλά πολύ δύσκολη γενικά.

Μάριος: Θα μπορούσατε να μου περιγράψετε κάποιες εμπειρίες όπου η προϊσταμένη σας παρουσίασε καταχρηστική ή τοξική συμπεριφορά;

Ιωάννα: Ε καμία φορά όταν τη πιάνει θεωρεί ότι πρέπει να γίνεται το δικό της μόνο και το κάνει τόσο επιτακτικά.

Μάριος: Θα ήθελα να σας ρωτήσω κάποιες ερωτήσεις ακόμη και να μου απαντήσετε πόσο συχνά συμβαίνουν στο εργασιακό σας χώρο.Θα ήθελα επίσης να βαθμολογήσετε και με βαθμό από το 1-5(1=Ποτέ,2=Πολύ σπάνια,3=Μηνιαία,4=Εβδομαδιαία,5=Καθημερινά)

Ιωάννα: Πείτε μου,ναι.

Μάριος: Πόσο συχνά σας υποτιμάει ή σας έκανε να αισθανθείτε ανεπαρκής;

Ιωάννα: Ε,εντάξει όχι συχνά. **Βαθμολογία:** 2(Πολύ σπάνια)

Μάριος: Πόσο συχνά σας επιβάλλει αποφάσεις χωρίς διάλογο ή περιθώριο αμφισβήτησης;

Ιωάννα: Πολύ σπάνια. **Βαθμολογία:** 2(Πολύ σπάνια)

Μάριος: Πόσο συχνά αποδίδει την επιτυχία της ομάδας αποκλειστικά στον εαυτό της;

Ιωάννα: Συνήθως το κάνει αυτό. **Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Επικεντρώνεται στη δική της προβολή παρά στην πρόοδο της ομάδας; **Ιωάννα:** Απλά έχει κουραστεί θεωρώ μετά από τόσα χρόνια.Βέβαια θεωρεί ότι είναι η πιο καλή και πιο έμπειρη,που είναι βέβαια.**Βαθμολογία:** 4(Εβδομαδιαία)

Μάριος: Πόσο συχνά παρουσιάζει μεταβαλλόμενη ή απρόβλεπτη συμπεριφορά;

Ιωάννα: Όταν τη πιάνει(χιουμοριστικό γέλιο). **Βαθμολογία:** 2(Πολύ σπάνια)

Μάριος: Είστε ικανοποιημένη με τον μισθό ή τις παροχές που λαμβάνετε;

Ιωάννα: Όχι,απλά έχω τη σιγουριά του Δημοσίου.

Μάριος: Οι ευκαιρίες εξέλιξης ανταποκρίνονται στις φιλοδοξίες σας;

Ιωάννα: Δυστυχώς δεν υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης.

Μάριος: Είστε ικανοποιημένη με τις σχέσεις με τους/τις συναδέλφους/ισσες σου και την ατμόσφαιρα της ομάδας;

Ιωάννα: Δε θα το έλεγα.

Μάριος: Είστε ευχαριστημένη με το περιεχόμενο της δουλειάς;

Ιωάννα: Πριν έρθω αλλιώς το περίμενα,αλλά διαψεύστηκα.Υπάρχει τόση γραφειοκρατία που με έχει κουράσει.

Μάριος: Όταν σκέφτεστε τον εαυτό σας σε λίγα χρόνια, βλέπετε να παραμένετε στη θέση αυτή;

Ιωάννα: Όχι.

Μάριος: Θεωρείτε ότι οι δεξιότητές σας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καλύτερα αλλού;

Ιωάννα: Ναι, ναι.

Μάριος: Πόσο συχνά συγκρίνετε τις συνθήκες εργασίας σας με άλλες εταιρείες;

Ιωάννα: Πολύ συχνά, αλλά βέβαια πολλοί φίλοι μου είναι στο ιδιωτικό τομέα οπότε είναι διαφορετικά τα πράγματα εκεί.

Μάριος: Αν σας προσφερόταν μια θέση με παρόμοιο αντικείμενο αλλά με καλύτερους όρους, πόσο πιθανό είναι να την εξετάσετε;

Ιωάννα: Θα ήταν πολύ πιθανό, αλλά το μόνο που με πάει πίσω είναι η σιγουριά του Δημοσίου. Αν έβρισκα κάτι που θα το άξιζε τότε ναι.

Μάριος: Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.