



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
(M.B.A. TOURISM MANAGEMENT)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ»

ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΓΚΙΝΤΩΝΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2023

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

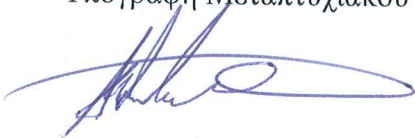
«ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

31.1.2023

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή



Ονοματεπώνυμο

Απόστολος Γκιντώνης



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
– MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
(M.B.A. TOURISM MANAGEMENT)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ»

ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΓΚΙΝΤΩΝΗΣ

Επιβλέπων Καθηγητής: Νταλιάνης Φιλόθεος

Επιτροπή:

Φιλόθεος Νταλιάνης – Αναπλ. Καθηγητής (Επιβλέπων)

Αλεξάνδρα–Παρασκευή Χοτήρη – Επίκ. Καθηγήτρια

Μαριάννα Σιγάλα – Καθηγήτρια

Πειραιάς, Ιανουάριος 2023

Αφιιώσεις

Στον Πατέρα μου Βασίλη.

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Περίληψη

Η τοξική ηγεσία με την πάροδο των χρόνων τείνει να γίνει ένα σύνηθες φαινόμενο στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις, πράγμα το οποίο έχει δυσμενείς επιπτώσεις τόσο στις ίδιες όσο και στα μέλη που τις αποτελούν, δηλαδή τους εργαζόμενους της κατά κύριο λόγο. Από την άλλη πλευρά το φαινόμενο της εργασιακής παρενόχλησης ή αλλιώς του εργασιακού εκφοβισμού όπως επίσης λέγεται, δυστυχώς χρόνο με το χρόνο αντί να περιορίζεται, θα λέγαμε ότι αυξάνεται με επίσης αρνητικές συνέπειες στα θύματά της. Η παρούσα εργασία μελετάει τη σχέση μεταξύ τοξικής ηγεσίας και εργασιακής παρενόχλησης.

Τα δεδομένα της έρευνάς μας συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου, στο οποίο απάντησαν 288 εργαζόμενοι σε διάφορους τομείς του δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα. Οι ερωτήσεις αφορούσαν τόσο τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όσο και τη μέτρηση των δύο εξεταζόμενων μεταβλητών της μελέτης, της τοξικής ηγεσίας και της εργασιακής παρενόχλησης.

Από τα αποτελέσματα προέκυψε ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στην τοξική ηγεσία και την εργασιακή παρενόχληση, χωρίς να διαδραματίζει ιδιαίτερο ρόλο το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και το εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτηθέντων. Επομένως, η τοξική ηγεσία οδηγεί σε πολλές περιπτώσεις σε φαινόμενα εργασιακής παρενόχλησης και εκφοβισμού.

Σημαντικοί όροι: τοξική ηγεσία, εργασιακή παρενόχληση, εργασιακός εκφοβισμός

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας το Μεταπτυχιακό μου Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού του Πανεπιστημίου Πειραιώς και πιο συγκεκριμένα τη Διπλωματική μου εργασία, υλοποιείται για μένα ένας πολύ σημαντικός στόχος. Ένα όμορφο ταξίδι που ξεκίνησε από τη μέρα που έγινα δεκτός από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς στο συγκεκριμένο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα μέχρι και σήμερα που παραδίδω τη Διπλωματική μου εργασία φτάνει στο τέλος του. Μια διαδρομή ναι μεν σύντομη, αλλά αρκετά απαιτητική, όχι μόνο λόγω της φύσης του συγκεκριμένου Προγράμματος, αλλά και λόγω των διαφόρων προσωπικών και οικογενειακών δύσκολων στιγμών που έλαβαν χώρα το διάστημα αυτό. Κρίνω σκόπιμη την ανάγκη για τους παραπάνω λόγους να ευχαριστήσω όλους αυτούς τους ανθρώπους που με βοήθησαν να πραγματοποιήσω το στόχο μου.

Θερμές ευχαριστίες θα ήθελα να δώσω:

Πρωτίστως, στον επιβλέποντα Καθηγητή μου, κύριο Φιλόθεο Νταλιάνη, για την τιμή που μου έκανε να συνεργαστούμε στην συγγραφή και εκπόνηση της Διπλωματικής μου εργασίας. Η βοήθειά του ήταν κάτι παραπάνω από πολύτιμη, αφού όποια στιγμή χρειάστηκα τις συμβουλές του ήταν δίπλα μου. Τα στοιχεία της προσωπικότητάς του και η μεταδοτικότητά του με έκαναν χωρίς δεύτερη σκέψη να του ζητήσω την αρωγή του από τους πρώτους μήνες φοίτησής μου.

Θα ήθελα επίσης, να ευχαριστήσω όλους τους Καθηγητές μου, οι οποίοι με τη σειρά τους μου μεταλαμπαδέυσαν πολλές γνώσεις και εμπειρίες τους, καθώς επίσης και όλο το προσωπικό της Γραμματείας του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, το οποίο ήταν πάντα πρόθυμο να επιλύσει τις όποιες απορίες είχα.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στο φίλο μου Μιχάλη Μαρούση, ο οποίος με βοήθησε με την εμπειρία του στην επιλογή, αρχικά, του συγκεκριμένου Μεταπτυχιακού, καθώς και στη σωστή περάτωση των υποχρεώσεών του καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου. Στον Οδυσσέα Μακρυγιάννη, σε όλους τους συμφοιτητές μου και στις φίλες μου Χριστίνα και Μαρία, καθώς και στους συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιάς μου τους γονείς μου και τον αδερφό μου, Χρήστο, που πιστεύουν στις δυνατότητες μου και μου προσφέρουν ηθική και ψυχολογική στήριξη.

Περιεχόμενα

<i>Αφιερώσεις</i>	<i>iv</i>
<i>Περίληψη</i>	<i>v</i>
<i>Ευχαριστίες</i>	<i>vi</i>
<i>Κατάλογος πινάκων και γραφημάτων</i>	<i>ix</i>
<i>Πίνακες</i>	<i>ix</i>
<i>Γραφήματα</i>	<i>x</i>
1. Εισαγωγή	1
2. Τοξική Ηγεσία (Toxic Leadership)	3
2.1 Ορίζοντας την Τοξική Ηγεσία	3
2.2 Χαρακτηριστικά Τοξικών Ηγετών	5
2.3 Τύποι Τοξικών Ηγετών – Διαστάσεις Τοξικής Ηγεσίας	7
2.4 Συμπεριφορές Τοξικών Ηγετών	10
2.5 Πηγές και αιτίες που δημιουργούν την Τοξική Ηγεσία	12
2.6 Αποτελέσματα – Συνέπειες Τοξικής Ηγεσίας	14
3. Εργασιακή Παρενόχληση και Εκφοβισμός (Workplace Harassment and Workplace Bullying)	17
3.1 Τι είναι η Εργασιακή Παρενόχληση	17
3.2 Τύποι και συμπεριφορές Εργασιακές Παρενόχλησης – Εκφοβισμού	20
3.3 Αιτίες Εργασιακής Παρενόχλησης – Εκφοβισμού	21
3.4 Συνέπειες - Επιπτώσεις Εργασιακής Παρενόχλησης	24
3.5 Μέτρα και παρεμβάσεις κατά της Εργασιακής Παρενόχλησης	26
4. Τοξική Ηγεσία και Εργασιακή Παρενόχληση	28
5. Μεθοδολογία	29
5.1 Ερωτηματολόγιο	29
5.2 Κλίμακες	30
5.2.1 Κλίμακα Τοξικής Ηγεσίας	30
5.2.2 Κλίμακα Εργασιακής Παρενόχλησης	32
6. Αποτελέσματα έρευνας	34
6.1 Δημογραφικά στοιχεία	34
6.2 Τοξική Ηγεσία	37
6.2.1 Ανάλυση Τοξικής Ηγεσίας με βάση το φύλο	38
6.2.2 Ανάλυση Τοξικής Ηγεσίας με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης	39
6.2.3 Ανάλυση Τοξικής Ηγεσίας με βάση τον τομέα απασχόλησης	40
6.3 Εργασιακή Παρενόχληση	42
6.3.1 Εργασιακή Παρενόχληση και φύλο	43

6.3.2 Εργασιακή Παρενόχληση και οικογενειακή κατάσταση	44
6.3.3 Εργασιακή Παρενόχληση και επίπεδο εκπαίδευσης.....	45
6.3.4 Εργασιακή Παρενόχληση και τομέας απασχόλησης	46
6.4 Συσχετίσεις μεταβλητών	47
7. Συμπεράσματα.....	50
7.1 Ανασκόπηση αποτελεσμάτων.....	50
7.2 Περιορισμοί έρευνας	52
7.3 Μελλοντική έρευνα.....	53
7.4 Πρακτικές προεκτάσεις.....	54
8. Βιβλιογραφία.....	56
9. Παραρτήματα.....	62
9.1 Πίνακες – Γραφήματα.....	62
9.2 Ερωτηματολόγιο	65

Κατάλογος πινάκων και γραφημάτων

Πίνακες

Πίνακας 5.1: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Τοξικής Ηγεσίας	32
Πίνακας 5.2: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Εργασιακής Παρενόχλησης	34
Πίνακας 6.1: Ηλικία δείγματος.....	35
Πίνακας 6.2: Συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας δείγματος	36
Πίνακας 6.3: Περιγραφικά στατιστικά Τοξικής Ηγεσίας και διαστάσεων της	37
Πίνακας 6.4: Περιγραφικά στατιστικά Τοξικής Ηγεσίας και διαστάσεων της με βάση το φύλο	38
Πίνακας 6.5: Περιγραφικά στατιστικά διαστάσεων της Τοξικής Ηγεσίας με βάση το φύλο.....	38
Πίνακας 6.6: Περιγραφικά στατιστικά Τοξικής Ηγεσίας και διαστάσεων της με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης.....	39
Πίνακας 6.7: Περιγραφικά στατιστικά διαστάσεων της Τοξικής Ηγεσίας με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης.....	40
Πίνακας 6.8: Περιγραφικά στατιστικά Τοξικής Ηγεσίας με βάση τον τομέα απασχόλησης	41
Πίνακας 6.9: Περιγραφικά στατιστικά Αυτο - προβολής με βάση τον τομέα απασχόλησης.....	41
Πίνακας 6.10: Περιγραφικά στατιστικά Απρόβλεπτης Συμπεριφοράς με βάση τον τομέα απασχόλησης	41
Πίνακας 6.11: Περιγραφικά στατιστικά Αυταρχικής Ηγεσίας με βάση τον τομέα απασχόλησης	41
Πίνακας 6.12: Περιγραφικά στατιστικά Ναρκισσισμού με βάση τον τομέα απασχόλησης	42
Πίνακας 6.13: Περιγραφικά στατιστικά Καταχρηστικής Εποπτείας με βάση τον τομέα απασχόλησης	42
Πίνακας 6.14: Περιγραφικά στατιστικά Εργασιακής Παρενόχλησης και διαστάσεων της	43
Πίνακας 6.15: Περιγραφικά στατιστικά Εργασιακής Παρενόχλησης και διαστάσεων της με βάση το φύλο	43
Πίνακας 6.16: Περιγραφικά στατιστικά Εργασιακής Παρενόχλησης και διαστάσεων της με βάση την οικογενειακή κατάσταση	44
Πίνακας 6.17: Περιγραφικά στατιστικά διαστάσεων της Εργασιακής Παρενόχλησης με βάση την οικογενειακή κατάσταση	44
Πίνακας 6.18: Περιγραφικά στατιστικά Εργασιακής Παρενόχλησης και διαστάσεων της με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης.....	45
Πίνακας 6.19: Περιγραφικά στατιστικά διαστάσεων της Εργασιακής Παρενόχλησης με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης.....	45
Πίνακας 6.20: Περιγραφικά στατιστικά Εργασιακής Παρενόχλησης με βάση τον τομέα απασχόλησης	46
Πίνακας 6.21: Περιγραφικά στατιστικά Προσωπικού Εκφοβισμού με βάση τον τομέα απασχόλησης	47
Πίνακας 6.22: Περιγραφικά στατιστικά Εργασιακού Εκφοβισμού με βάση τον τομέα απασχόλησης	47
Πίνακας 6.23: Περιγραφικά στατιστικά Σωματικού Εκφοβισμού με βάση τον τομέα απασχόλησης	47
Πίνακας 6.24: Συσχετίσεις Μεταβλητών	49

Πίνακας 9.1: Περιγραφικά στατιστικά Τοξική Ηγεσία και των διαστάσεών της με βάση την Οικογενειακή Κατάσταση	64
--	----

Γραφήματα

Γράφημα 6.1: Φύλο δείγματος	34
Γράφημα 6.2: Οικογενειακή κατάσταση δείγματος	35
Γράφημα 6.3: Επίπεδο εκπαίδευσης δείγματος	36
Γράφημα 6.4: Τρέχων τομέας απασχόλησης δείγματος	37
Γράφημα 9.1: Εργασιακή Εμπειρία και Τοξική Ηγεσία	62
Γράφημα 9.2: Ηλικία και Τοξική Ηγεσία	62
Γράφημα 9.3: Ηλικία και Εργασιακή Παρενόχληση	63
Γράφημα 9.4: Εργασιακή Εμπειρία και Εργασιακή Παρενόχληση	63

1. Εισαγωγή

Η σημερινή εποχή, σε ότι αφορά το εργασιακό τοπίο, χαρακτηρίζεται από τους έντονους ρυθμούς, την εργασιακή αβεβαιότητα και το πιεστικό, σε πολλές περιπτώσεις, περιβάλλον που ενδέχεται να δημιουργηθεί. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιτύχουν την ευημερία τόσο τη δική τους, όσο και των μονάδων που τις αποτελούν, πρέπει να μεριμνά έτσι ώστε να υπάρχει ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο ο εργαζόμενος θα αισθάνεται ασφάλεια και θα μπορεί να αποδώσει σύμφωνα με τις δυνατότητες του. Για να συμβεί όμως αυτό, θα πρέπει πρώτα να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν ενδεχόμενη τοξικότητα που μπορεί να προέρχεται από τα ανώτερα στελέχη, η οποία σε πολλές περιπτώσεις οδηγεί σε φαινόμενα εργασιακής παρενόχλησης και εκφοβισμού.

Η τοξική ηγεσία δεν είναι ένα νέο φαινόμενο. Η αυταρχική και καταχρηστική ηγεσία είναι παράλληλες έννοιες με την τοξική ηγεσία. Ωστόσο, από τη δεκαετία του 1970, η τοξική ηγεσία θεωρείται ξεχωριστό φαινόμενο (Goldman, 2011, Maxwell, 2015). Επηρεάζει αριθμό διοικητικών, οργανωτικών διαδικασιών και τομέων, όπως η ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων, και ευθύνεται επίσης για μια σειρά φαινομένων, όπως είναι οι αυξημένες δυσλειτουργικές συμπεριφορές της ομάδας, οι απουσίες, οι καθυστερήσεις, η μικρότερη αποτελεσματικότητα ή ακόμα και η αποχώρηση από την εργασία. Επιπλέον, οι τοξικοί ηγέτες κατέχουν χαρακτηριστικά όπως κακή ή ανήθικη συμπεριφορά, αυτοπροβολή, προσβλητική και καταπιεστική διαχείριση, οργή προς άλλους και εγωιστικές και διοικητικές τάσεις (Schmidt, 2014).

Σε ότι αφορά την εργασιακή παρενόχληση, αυτή μπορεί να εμφανιστεί με ποικίλους όρους, όπως ο εργασιακός εκφοβισμός, η συναισθηματική κακοποίηση, η εργασιακή θυματοποίηση, καθώς και με τον όρο mobbing (ηθική παρενόχληση). Ο όρος εκφοβισμός στο χώρο εργασίας έχει σχεδόν εξ ολοκλήρου εφαρμοστεί από Ευρωπαίους ερευνητές, με μερικές λίγες εξαιρέσεις (Keashly, 1998; Lutgen-Sandvik, Tracy & Alberts, 2007), ενώ τα τελευταία 10 χρόνια λαμβάνει αυξανόμενη προσοχή στην επιστημονική βιβλιογραφία. Γενικά, οποιοδήποτε ορισμό και αν χρησιμοποιήσουμε, πρέπει να έχουμε κατά νου ότι η εργασιακή παρενόχληση είναι η διαρκής και παρατεταμένη έκθεση του ατόμου σε αρνητικές πράξεις.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να ερευνηθεί το βαθμό κατά τον οποίο η ύπαρξη της τοξικής ηγεσίας σε έναν εργασιακό χώρο οδηγεί σε φαινόμενα εργασιακής παρενόχλησης. Για τον λόγο αυτό, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, με τους συμμετέχοντες να ερωτήθηκαν, ανεξάρτητα του εργασιακού τομέα στον οποίο ανήκαν, για τη σχέση τους με τον ανώτερό τους, καθώς και

για συγκεκριμένες συμπεριφορές και τη συχνότητα που τις αντιμετωπίζουν στην εργασία τους. Στα δύο πρώτα κεφάλαια της εργασίας μας παρουσιάζονται σε θεωρητικό πλαίσιο οι μεταβλητές της τοξικής ηγεσίας και της εργασιακής παρενόχλησης (2^ο και 3^ο κεφάλαιο), ενώ στο 4^ο γίνεται λόγος για την πιθανή συσχέτισή τους. Τα κεφάλαια 5 και 6 περιλαμβάνουν τις αναλύσεις της έρευνάς μας, όπου γίνεται αναφορά στα εργαλεία μέτρησης, τα οποία χρησιμοποιήσαμε, και αναλύονται τα αποτελέσματα των συμμετεχόντων, καθώς και ο βαθμός συσχέτισης των δύο μεταβλητών μας. Τέλος, το 7^ο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα βασικότερα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας.

2. Τοξική Ηγεσία (Toxic Leadership)

2.1 Ορίζοντας την Τοξική Ηγεσία

Ένας αριθμός ακαδημαϊκών ερευνών και δημοφιλών άρθρων που έχουν δημοσιευτεί στον τύπο, έχουν εστιάσει σε ένα συγκεκριμένο είδος της καταστροφικής ή της επιβλαβούς ηγεσίας που ονομάζεται «τοξική ηγεσία» (Lipman – Blumen, 2005, Dyck, 2001, Simmons, 2006). Τα άρθρα αυτά περιγράφουν τις καταστροφικές επιπτώσεις της τοξικής ηγεσίας σε ένα ευρύ φάσμα οργανισμών, βιομηχανιών και οργανωτικών ενδιαφερόμενων (Schmidt, 2008, 2014). Πλην της τοξικής ηγεσίας, στην ίδια «οικογένεια» περιλαμβάνονται και η «καταχρηστική» (abusive) (Tepper, 2000), η «τυραννική» (tyrannical) (Ashforth, 1994), η «καταστροφική» (destructive) (Einarsen et al., 2007), ο «εκφοβισμός» (bullying) (Namie and Namie, 2000) και η «φιλελεύθερη» ηγεσία (laissez-faire) (Einarsen et al., 2007).

Ο όρος του τοξικού ηγέτη πρωτοεμφανίστηκε το 1996 από την ανάλυση της Dr. Marcia Lynn Whicker για τους τρεις διαφορετικούς τύπους ηγετών σε οργανισμούς: τον «έμπιστο», τον «μεταβατικό» και τον «τοξικό». Οι τοξικοί ηγέτες είναι, σύμφωνα με την ίδια, «κακοπροσαρμοσμένοι», «δυσारेστημένοι» και συχνά «κακόβουλοι» άνθρωποι που επιτυγχάνουν γκρεμίζοντας τους άλλους. Μάχονται και ελέγχουν τους άλλους αντί να εξυψώνουν τους ακόλουθούς τους (Whicker, 1996, σελ. 66). Έχουν μια «βαθιά αλλά καλά συγκαλυμμένη αίσθηση προσωπικής ανεπάρκειας, εγωιστικές αξίες και είναι έξυπνοι στο να εξαπατούν (Whicker, 1996, 12).

Η τοξική ηγεσία κατά βάση αναφέρεται σε μία διαδικασία κατά την οποία οι ηγέτες, είτε λόγω των δυσλειτουργικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους, είτε/και λόγω της καταστροφικής συμπεριφοράς τους, μπορούν να βλάψουν τους ακόλουθούς τους, τους οργανισμούς στους οποίους συμμετέχουν, αλλά και τους ανθρώπους τους οποίους δεν τους ακολουθούν (Lipman – Blumen, 2005). Παρόλα αυτά ο ορισμός της τοξικής ηγεσίας δεν είναι αρκετά ξεκάθαρος, αφού ο τοξικός ηγέτης για ένα άτομο μπορεί να είναι ταυτόχρονα ο «ήρωας» ενός άλλου ατόμου, δεδομένου ότι το πλαίσιο στο οποίο αναφερόμαστε, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε τέτοιες καταστάσεις (Lipman – Blumen, 2005). Σύμφωνα με την ίδια (Lipman – Blumen, 2005), για να μπορέσουμε να αντιληφθούμε το πόσο πολύπλοκη είναι η έννοια της τοξικής ηγεσίας, θα πρέπει να διαθέτουμε ένα πλαίσιο το οποίο θα εξετάζει τις προθέσεις των τοξικών ηγετών, την ένταση της τοξικότητας των ενεργειών τους, τους τύπους της καταστροφικής συμπεριφοράς στην οποία εμπλέκονται, τους τύπους των δυσλειτουργικών

χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους από τους οποίους καθοδηγούνται για να λάβουν κάποιες αποφάσεις, καθώς και τις συνέπειες των αποφάσεων και πράξεων τους.

Η Williams (2005) θέλησε να επεκτείνει τον παραπάνω ορισμό σημειώνοντας ότι η τοξική ηγεσία εμφανίζεται από άτομα που δεν το επιδιώκουν και βλάπτουν λίγο τους γύρω τους, μέχρι και σε άτομα τα οποία είναι αποκάλυπτα κακά και προκαλούν σοβαρά προβλήματα. Η ίδια δήλωσε ότι στο ένα άκρο του φάσματος, οι δυσλειτουργικοί ηγέτες μπορεί να είναι απλώς ανειδίκευτοι, μη παραγωγικοί και να αγνοούν εντελώς το γεγονός ότι τους λείπει το απαραίτητο ταλέντο για να ηγηθούν. Στο άλλο άκρο, οι τοξικοί ηγέτες θα βρουν την επιτυχία και τη δόξα τους μέσα από την καταστροφή των άλλων. Είτε ψυχολογικά είτε ακόμα και σωματικά, θα ικανοποιηθούν με τη ζημιά που μπορούν να προκαλέσουν στους άλλους (Williams, 2005, σελ. 1). Ο ορισμός της Williams (2005), επομένως, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η τοξική ηγεσία μπορεί να είναι τόσο σκόπιμη όσο και αθέλητη. Αυτό βέβαια εξαρτάται από τη συμπεριφορά του εκάστοτε ηγέτη (Green, 2014, σελ.19).

Οποιοσδήποτε ορισμός της τοξικής ηγεσίας πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά των οπαδών, καθώς και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Οι Kusy και Holloway (2009) εξήγησαν ότι οι τοξικοί ηγέτες μπορούν να ευδοκιμήσουν μόνο σε ένα τοξικό περιβάλλον. Φυσικά, η εξήγησή τους προκαλεί συζήτηση σχετικά με το τι προηγείται, το τοξικό περιβάλλον ή ένας τοξικός ηγέτης που το δημιουργεί. Ο Padilla και οι συνεργάτες του (2007), θέλοντας επίσης να δώσουν έναν ορισμό στην τοξική ηγεσία, έκαναν λόγο για το «Τοξικό Τρίγωνο» (Toxic Triangle), το οποίο είναι μία αλληλεπίδραση του ηγέτη, των ακολούθων του, (οι οποίοι είτε ορίζονται ως «συνεργάτες» του, είτε ως άτομα που έχουν «συμμορφωθεί» με αυτόν), καθώς και του περιβάλλοντος, το οποίο διευκολύνει την κατάσταση αυτή (Padilla et. al, 2007). Ο ορισμός τους για τους καταστροφικούς ηγέτες δίνει έμφαση στα «αρνητικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς και τα άτομα που συνδέονται και επηρεάζονται από καταστροφικούς ηγέτες» (σελ. 176). Με άλλα λόγια, η ζημιά που γίνεται είναι συστημική. Συνδυάζοντας τους διάφορους ορισμούς, βρίσκουμε δύο στοιχεία που ορίζουν την τοξική ηγεσία. Πρώτα από όλα, η συμπεριφορά των τοξικών ηγετών βλάπτει (άμεσα ή έμμεσα) άτομα εντός του οργανισμού. Και δεύτερον, η συμπεριφορά τους οδηγεί σε συστημική βλάβη στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Green, σελ. 19).

Σύμφωνα με την Wilson-Starks (2003), η τοξική ηγεσία «είναι μια ηγετική προσέγγιση που βλάπτει τους ανθρώπους – και τελικώς και την εταιρεία - μέσω της δηλητηρίασης του ενθουσιασμού, της δημιουργικότητας, της αυτονομίας και της καινοτόμου έκφρασης» (2003). Ο Goldman (2006) προσέγγισε την τοξική ηγεσία από ψυχολογική προοπτική και έδειξε ότι οι διαταραχές προσωπικότητας είναι πηγή μιας εξαιρετικά τοξικής και δυσλειτουργικής

οργανωτικής συμπεριφοράς. Επιπλέον, ένας τοξικός ηγέτης δεν χρειάζεται απαραίτητα να εμφανίζει τοξικές συμπεριφορές σε όλες τις καταστάσεις. Η πολυπλοκότητα της έννοιας ενισχύεται ακόμη περισσότερο από το γεγονός ότι διαφορετικοί τοξικοί ηγέτες επιδεικνύουν διαφορετικά επίπεδα και είδη τοξικότητας, ενώ και ο αντίκτυπος των τοξικών αποφάσεων και ενεργειών τους ποικίλλει, επίσης, σε μεγάλο βαθμό (Walton, 2007). Βασισμένος στην έρευνα για στρατιωτικούς οργανισμούς, ο Reed (2004) ανέφερε ότι οι ηγέτες που εμφάνισαν αρνητικές και καταστροφικές τάσεις ηγεσίας τείνουν να ωθούν τους οργανισμούς τους προς την καταστροφή, ενώ το ίδιο πρόβλημα υπάρχει και στον εταιρικό τομέα, ενώ συμπλήρωσε επίσης ότι η τοξική ηγεσία μπορεί να χαρακτηριστεί ως φαινομενική έλλειψη ανησυχίας για την ευημερία των υφισταμένων. Είναι μια προσωπική ή διαπροσωπική τεχνική που επηρεάζει αρνητικά το οργανωτικό κλίμα. Ο Pelletier (2012), επίσης, υποστήριξε ότι οι τοξικές ηγετικές συμπεριφορές που απευθύνονται σε ορισμένα μέλη της ομάδας θα εξακολουθούν να επηρεάζουν την υπόλοιπη ομάδα, δημιουργώντας αρνητικά αποτελέσματα για όλα τα μέλη.

Από όλα τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η τοξική ηγεσία τις περισσότερες φορές είναι πιο εύκολο να περιγραφεί, παρά να οριστεί αυστηρά, καθώς είναι μία αρκετά πολύπλοκη έννοια. Η τοξική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας στο οποίο οι ηγέτες, λόγω της αρνητικής συμπεριφοράς τους, προκαλούν μακροχρόνια και σοβαρή βλάβη άμεσα στους ακόλουθούς τους και έμμεσα στους οργανισμούς τους. Το διαπροσωπικό στυλ του ηγέτη, έχει επιπτώσεις στη διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας τόσο όταν είναι θετική όσο και όταν είναι αρνητική. Συμπερασματικά, λοιπόν, μπορούμε να πούμε ότι τοξικοί ηγέτες είναι αυτοί που σκόπιμα ή και ακούσια καταστρέφουν τον ιστό του θεσμού της ηγεσίας.

2.2 Χαρακτηριστικά Τοξικών Ηγετών

Μια πρώτη προσπάθεια για την ανάδυση των χαρακτηριστικών των τοξικών ηγετών πραγματοποιήθηκε από τους Kets de Vries και Miller (1984), οι οποίοι υιοθέτησαν μία αυστηρά ψυχοδυναμική προσέγγιση. Χρησιμοποιώντας περιπτωσιολογικές μελέτες, περιέγραψαν ηγέτες που προκαλούν συστημική βλάβη στους οργανισμούς τους σε ότι αφορά τους διάφορους τύπους νευρώσεων. Εξήγησαν πώς οι οργανισμοί μπορούν να προσλάβουν τα ίδια χαρακτηριστικά ενός συγκεκριμένου τύπου νευρώσης όπως φαίνεται στον ηγέτη τους. Για παράδειγμα, περιέγραψαν μεταξύ άλλων τον παρανοϊκό ηγέτη, τον καταθλιπτικό ηγέτη και τον σχιζοειδή ηγέτη. Το έργο των Kets de Vries και Miller (1984) άσκησε επιρροή και επέστησε την προσοχή στην ανάγκη για περαιτέρω έρευνα σχετικά με την τοξική ηγεσία (Green, 2014).

Αρκετά και ποικίλα μπορούμε να πούμε ότι είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των τοξικών ηγετών. Ένα κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι η σκοπιμότητα στις πράξεις του τοξικού ηγέτη, η πρόθεση δηλαδή που έχει στο να βλάψει ή να κάνει μία ενέργεια σε βάρος κάποιων άλλων και αυτή είναι ακριβώς και η ειδοποιός διαφορά μεταξύ του ακούσια τοξικού ηγέτη και του τοξικού ηγέτη. Ένα επιπλέον βασικό χαρακτηριστικό των τοξικών ηγετών είναι η έλλειψη ακεραιότητας, ενώ επίσης ψηλά στη συγκεκριμένη λίστα βρίσκονται ο κυνισμός, η αναξιοπιστία, η υποκρισία και η διαφθορά. Ένα ακόμα χαρακτηριστικό, το οποίο ωθεί τους τοξικούς ηγέτες να βάλουν τη δική τους ευημερία και δόξα πάνω από αυτή των ακόλουθών τους, είναι η ακόρεστη φιλοδοξία που τους διακρίνει. Άλλο ένα στοιχείο του προβληματικού χαρακτήρα τους είναι η αλαζονεία, η οποία τους εμποδίζει να δουν τα λάθη και τις αδυναμίες τους. Ο αμοραλισμός είναι, επίσης, ένα προβληματικό χαρακτηριστικό – όπως και όλα τα παραπάνω που έχουμε αναφέρει – το οποίο δεν επιτρέπει στους τοξικούς ηγέτες να διαχωρίσουν τις σωστές από τις λάθος πράξεις τους (Lipman – Blumen, 2004). Φιλαργυρία, απληστία και αδιαφορία για τις συνέπειες των πράξεων τους είναι κάποια ακόμα στοιχεία που τους διακατέχουν σύμφωνα με την Lipman – Blumen (2004). Δύο ακόμα χαρακτηριστικά, τα οποία όμως παραπέμπουν σε ακούσια τοξική ηγεσία είναι η δειλία και η ανικανότητα κατανόησης της αληθινής φύσης των προβλημάτων με αποτέλεσμα την αδυναμία εύρεσης λύσεων (Lipman – Blumen, 2004).

Η Whicker (1996) ανέφερε ότι οι τοξικοί ηγέτες είναι νταήδες, θέλουν να επιβάλλονται στους άλλους και τσακώνονται οπουδήποτε. Είναι απροσάρμοστοι, κακοπροαίρετοι και συχνά κακόβουλοι και κακεντρεχείς άνθρωποι, που καταφέρνουν να γκρεμίσουν τους άλλους προκειμένου να επιτύχουν αυτό που θέλουν. Επιθυμούν να ελέγχουν τους οπαδούς – ακόλουθούς τους αντί να τους εξυψώνουν και εκτός όλων αυτών, διαθέτουν παράλληλα βαθιά ριζωμένη αλλά και καλά συγκαλυμμένη την αίσθηση της προσωπικής τους ανεπάρκεια. Τέλος διακατέχονται από εγωισμό, αλλά και εξυπνάδα στην απόκρυψη πραγμάτων. Ο Reed (2004) παραθέτει τρία κοινά χαρακτηριστικά της τοξικής ηγεσίας (τα 2 τελευταία δεν είναι χαρακτηριστικά του ηγέτη), τα οποία είναι η προφανής έλλειψη ενδιαφέροντος για τους υφιστάμενούς τους, η πεποίθηση των υφιστάμενων ότι ο ηγέτης τους υποκινείται κυρίως από το προσωπικό συμφέρον και ότι η προσωπική και διαπροσωπική δυναμική των ηγετών επηρεάζει αρνητικά το οργανωτικό κλίμα.

Σύμφωνα με τον Terper (2000), οι τοξικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από αγένεια, ευνοιοκρατία, εξαναγκασμό, προσβολή και ασέβεια των υφιστάμενων μπροστά στους υπόλοιπους.

Οι τοξικοί ηγέτες έχουν μία προδιάθεση στο συναίσθημα του μίσους, υψηλά επίπεδα ναρκισσισμού, εξατομικευμένη ανάγκη για την επίδειξη δύναμης και αρνητικά βιώματα στη ζωή τους (Lepsius, 2006). Κάθε στοιχείο βέβαια να μεν είναι απαραίτητο, αλλά όχι και επαρκές για

να χαρακτηριστεί ένας ηγέτης τοξικός. Για παράδειγμα, ένα άτομο γεμάτο μίσος που δεν έχει χάρισμα μπορεί να οδηγείται από μεγαλεπήβολα όνειρα αλλά να μην μπορεί να επικοινωνήσει ή να στρατολογήσει οπαδούς και επομένως να μην είναι σε θέση να επιτύχει και να διατηρήσει μια ηγετική θέση (Padilla et al., 2007). Μερικά άλλα χαρακτηριστικά που έχουν συνδεθεί με τοξικές συμπεριφορές είναι η επιθετικότητα, οι καταχρηστικές συμπεριφορές, ο εγωισμός, η απληστία και η έλλειψη ακεραιότητας. Ο Box (2012) στη μελέτη του για τους στρατιωτικούς ηγέτες εντόπισε τρία είδη συμπεριφορών, οι οποίες περιγράφουν κάθε στυλ ηγέτη. Οι τρεις διαφορετικοί ηγέτες που ξεχωρίζουν, σύμφωνα με αυτές τις συμπεριφορές, είναι ο «Μικρο - διαχειριστής» (Micromanager), ο «Διεκδικητής» (Pretender) και ο «Εγωμανής» (egomaniac). Ο «Micromanager» εισβάλλει στην ιδιωτική ζωή των άλλων και έχει μια κρυφή ατζέντα, ο «Pretender» απορρίπτει απόψεις και ιδέες άλλων, που παρουσιάζουν ανήθικη συμπεριφορά και ο «Egomaniac» χειραγωγεί ανθρώπους.

Ωστόσο, δεν είναι όλοι οι τοξικοί ηγέτες εντελώς αναποτελεσματικοί. Πολλοί είναι εξαιρετικά επιτυχημένοι στα αποτελέσματα που φέρνουν. Ο Steele (2004) σημείωσε ότι οι τοξικοί ηγέτες συνήθως δεν είναι ανίκανοι ή αναποτελεσματικοί ηγέτες όσον αφορά την επίτευξη σαφών στόχων αποστολής. Είπε ότι πολλές φορές είναι ισχυροί ηγέτες, που έχουν τα σωστά χαρακτηριστικά, αλλά με λάθος ένταση και με λάθος επιθυμητή τελική κατάσταση, δηλαδή την αυτοπροβολή πάνω από όλα. Δεν γίνεται κανείς τοξικός ηγέτης από τη μια μέρα στην άλλη.

Συνοψίζοντας καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι τα χαρακτηριστικά των τοξικών ηγετών καλύπτουν όλο το φάσμα των αρνητικών χαρακτηριστικών που μπορούμε να συναντήσουμε γενικότερα σε έναν άνθρωπο. Δε λείπουν βέβαια κάποια θετικά σημεία του χαρακτήρα τους, αλλά αυτά δεν αρκούν για να εξισορροπήσουν τις αρνητικές επιπτώσεις που προκαλούν στους ακόλουθούς τους και στους οργανισμούς γενικότερα.

2.3 Τύποι Τοξικών Ηγετών – Διαστάσεις Τοξικής Ηγεσίας

Σε μελέτη που διεξήχθη από τον Schmidt (2008), δημιουργήθηκε μία λίστα από τοξικούς τύπους ηγετών. Ο ίδιος χρησιμοποιώντας τη δική του κλίμακα (την οποία χρησιμοποιούμε και εμείς στη δική μας έρευνα παρακάτω), εντόπισε 5 τύπους τοξικών ηγετών. Αυτοί είναι: α) αυτός που θέλει να αυτό-προβάλλεται (self-promotion), β) αυτός που χρησιμοποιεί την υβριστική – καταχρηστική εποπτεία (abusive supervision), γ) ο απρόβλεπτος (unpredictability), δ) ο νάρκισσος (narcissism) και ε) ο αυταρχικός ηγέτης (authoritarian leader). Ο Lubit (2004)

ταξινόμησε την τοξική ηγεσία σε τέσσερις βασικούς τύπους: ως ναρκισσιστική, επιθετική, άκαμπτη και εξασθενημένη. Σύμφωνα με τον ίδιο, οι βαθύτερες αιτίες αυτών των συμπεριφορών είναι τα αρνητικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη, οι διαταραχές της διάθεσής του και η παρορμητικότητά του.

Κατά την Pelletier (2010), μπορούμε να διακρίνουμε οκτώ διαστάσεις - τύπους της τοξικής ηγεσίας:

- 1) *Επιθέσεις στην αυτοεκτίμηση των ακολούθων* (εξευτελισμός / περιθωριοποίηση των εργαζομένων).
- 2) *Έλλειψη ακεραιότητας* (να κατηγορεί, δηλαδή, τους άλλους για τα λάθη του, να πηγαίνει ενάντια στις απόψεις και στις πράξεις του εργαζόμενου ή να αλλάζει το κανονιστικό πλαίσιο για να πετύχει τους στόχους του).
- 3) *Κατάχρηση εξουσίας* (απειλή για την επαγγελματική ή/και προσωπική ασφάλεια του εργαζόμενου).
- 4) *Κοινωνικός αποκλεισμός*.
- 5) *Διχασμός* (εξοστρακισμός εργαζομένων λέγοντας, για παράδειγμα, σε έναν υπάλληλο ότι δεν είναι ομαδικός παίκτης).
- 6) *Προώθηση της ανισότητας*.
- 7) *Απειλές για την ασφάλεια και τη σωματική ακεραιότητα των οπαδών* (χρήση σωματικών επιθετικών πράξεων, αναγκάζοντας τους εργαζόμενους να υπομείνουν κακουχίες) και
- 8) *«Φιλελευθερισμός» - Laissez-Faire Leadership* (αδυναμία ακρόασης ή δράσης σχετικά με τις ανησυχίες των εργαζομένων).

Σύμφωνα με τον Veldsman (2016) υπάρχουν 5 τύποι τοξικών ηγετών:

- 9) *«Το Χρυσόψαρο» – “Cold Fish”*, όπου οποιαδήποτε απόφαση και ενέργεια είναι δικαιολογημένη αν φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- 10) *«Το Φίδι» – “Snake”*, όπου ο τοξικός ηγέτης χρησιμοποιεί τους ακόλουθούς του προκειμένου να ικανοποιήσει την απληστία του και να αισθανθεί πιο δυνατός.
- 11) *«Ο Αναζητητής της Δόξας» – “Glory Seeker”*, όπου επιδιώκεται η προσωπική δόξα και η αυτό-προβολή με οποιοδήποτε κόστος, ανεξάρτητα αν έχει συνεισφέρει ή όχι.
- 12) *«Ο Μαριονοπαίκτης» – “Puppet Master”*, όπου εδώ ο τοξικός ηγέτης θέλει να έχει τον απόλυτο έλεγχο σε όλα, σε όλους και σε όλες τις συνθήκες.

- «*Ο Μονάρχης*» – “*Monarch*”, όπου στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης θεωρεί ότι όλα τα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού είναι διαθέσιμα για δική του χρήση, σαν να κυβερνά δηλαδή ένα βασίλειο.

Όσο λοιπόν πιο παραγωγικοί είναι αυτοί οι τοξικοί ηγέτες σε έναν οργανισμό, τόσο πιο τοξικός είναι ο οργανισμός (Veldsman 2016).

Η Kellerman (2004, 284), η οποία αναφέρει πως «όλες οι κατηγοριοποιήσεις είναι σε κάποιο βαθμό αυθαίρετες, παρόλα αυτά η προσπάθεια διευκολύνει τη σαφέστερη σκέψη», χωρίζει τον «κακό» ηγέτη σε επτά κατηγορίες, από τον ανίκανο μέχρι και τον ανήθικο.

Έτσι λοιπόν οι κατηγορίες είναι οι εξής επτά:

- *Ανίκανος (Incompetent)*, όπου δεν έχει την ικανότητα, τη βούληση ή και τα δύο να δράσει αποτελεσματικά. Αιτία για αυτό το είδος του τοξικού – κακού ηγέτη μπορεί να είναι η χαμηλή νοημοσύνη ή η απροσεξία στις πράξεις του.
- *Άκαμπτος (Rigid)*, που είναι στην ουσία ο ανυποχώρητος τύπος ηγέτη ο οποίος εμμένει στις αντιλήψεις του και δε δέχεται ιδέες και γνώμες άλλων.
- *Παρορμητικός (Intemperate)*, ο οποίος στερείται αυτοέλεγχου και υποκινείται από οπαδούς που δεν είναι σε θέση να δουν τους κινδύνους που υπάρχουν. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι τοξικοί ηγέτες που έχουν συμπεριφορές και συνήθειες όπως τζόγος, κατανάλωση αλκοόλ, σεξουαλική αδιακρισία και δεν λαμβάνουν υπόψη τους τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει η συμπεριφορά τους στους άλλους.
- *Σκληρός – Τυλώδης (Callous)*, όπου αδιαφορεί για τα συναισθήματα, τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα θέλω των υπολοίπων. Τα μέλη της ομάδας δεν αντιμετωπίζονται με προσοχή και ιδιαίτερα οι υφιστάμενοι μπορεί να τυγχάνουν κακής μεταχείρισης.
- *Διεφθαρμένος (Corrupt)*, όπου εδώ είμαστε στην περίπτωση «ο σκοπός αγιάζει τα μέσα». Τέτοιοι ηγέτες θα πουν ψέματα και θα εξαπατήσουν. Βάζουν ριζικά το συμφέρον πάνω από τα συμφέροντα των άλλων.
- *Στενόμυαλος (Insular)*, ο οποίος στην ουσία αγνοεί την υγεία και την ευημερία όσων βρίσκονται εκτός του ομίλου. Όπως χαρακτηριστικά λέει η συγγραφέας «αν δε μας επηρεάζει κάτι άμεσα, δεν ασχολούμαστε» (Kellerman, 285).
- *Διαβολικός (Evil)*, όπου εδώ είναι το πλέον κακό στυλ τοξικής - κακής ηγεσίας. Ο ηγέτης και ορισμένοι από τους οπαδούς του θα διαπράξουν μόνο φρικαλεότητες. Κάνει

κατάχρηση εξουσίας δημιουργώντας σοβαρά προβλήματα όπως σωματικά, ψυχικά, υλικά ή ακόμα και τα τρία.

2.4 Συμπεριφορές Τοξικών Ηγετών

Οι τοξικοί ηγέτες μερικές φορές είναι δύσκολο να εντοπιστούν και να αναγνωριστούν. Συχνά προστατεύονται από τους ακόλουθους τους ή/και τον ίδιο τον οργανισμό ή την επιχείρηση. Είναι γενικά πολύ ικανοί και αποτελεσματικοί, αλλά μόνο επιφανειακά, αφού μακροπρόθεσμα επιφέρουν υψηλό ανθρώπινο και οικονομικό κόστος. Το πιο κοινό σύνολο συμπτωμάτων «τοξικότητας» είναι όταν ο ηγέτης έχει προφανή έλλειψη ενδιαφέροντος για τους υφιστάμενούς τους, η πεποίθηση των υφισταμένων ότι ο ηγέτης τους υποκινείται κυρίως από προσωπικά συμφέροντα και όταν η προσωπική και διαπροσωπική δυναμική επηρεάζει αρνητικά το οργανωτικό κλίμα (Reed, 2008). Η Lipman-Blumen (2005) στην έρευνά της δηλώνει ότι οι τοξικοί ηγέτες εμφανίζουν συμπεριφορές που χαρακτηρίζονται από υπονόμευση, εξευτελισμό, αποπλάνηση, περιθωριοποίηση, εκφοβισμό, απογοήτευση, απαξίωση, ανικανότητα στη φυλάκιση, βασανισμό, τρομοκρατία και αλλοίωση του εργασιακού τους περιβάλλοντος των οπαδών τους. Παρουσιάζουν, επίσης, αρνητικές συμπεριφορές που τείνουν να ρίχνουν το ηθικό, τα κίνητρα, την αυτοεκτίμηση των οπαδών τους και να επιβάλλουν μη ρεαλιστικό φόρτο εργασίας. Είναι καταχρηστικοί, επιδίδονται στον εργασιακό εκφοβισμό, την παρενόχληση, και την εξαπάτηση. Τείνουν να έχουν εμμονή με την εξουσία και να κάνουν κατάχρηση αυτής, με σκοπό να περάσουν στους οπαδούς τους το μήνυμα ότι δε πρέπει να αμφισβητούν ποτέ τις αποφάσεις ή τις πράξεις τους.

Πολλές φορές, επίσης, παραπλανούν τους οπαδούς τους λέγοντας εσκεμμένα ψέματα και μεγαλοποιώντας ή καταπνίγοντας τα γεγονότα, ανάλογα με τα προσωπικά τους συμφέροντα. Ανταγωνίζονται με οποιονδήποτε πιστεύουν ότι έχει τη δυνατότητα να αμφισβητήσει τη θέση τους, συμπεριλαμβανομένων των πιθανών διαδόχων και τείνουν να χρησιμοποιούν στρατηγικές «διαίρει και βασίλευε» για να βάλουν τους ανθρώπους να στρέφονται ο ένας ενάντια στον άλλον (Bloom, 2006). Ο Ashforth (1994) περιγράφει τον «κακό μάνατζερ» ως ένα άτομο που χρησιμοποιεί τη θέση και τις δυνάμεις του για προσωπικά συμφέροντα και καταγράφεται ανελέητα τις πολιτικές του οργανισμού. Ένας τέτοιος ηγέτης εμποδίζει τις πρωτοβουλίες, αποτυγχάνει στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων, συμπεριφέρεται αγενώς και αδίστακτα στους υφιστάμενούς του και δείχνει περιφρονητική συμπεριφορά. Ο Jowers (2015) περιέγραψε τους τοξικούς ηγέτες ως έναν συνδυασμό εγωκεντρικών στάσεων, κινήτρων και συμπεριφορών

που επηρεάζουν αρνητικά τους υφιστάμενούς τους, τη μονάδα και τα αποτελέσματα της εκάστοτε εργασίας. Οι τοξικές ηγετικές συμπεριφορές εμπίπτουν σε μια συνέχεια που κυμαίνεται από άσεμνες χειρονομίες έως και σωματική κακοποίηση σε άλλους και από μικροκλοπές έως απάτη, εξαπάτηση και διαστρέβλωση γεγονότων εναντίον του οργανισμού (Mehta & Maheshwari, 2014, σελ. 21).

Οι τοξικοί ηγέτες θέλουν να ελέγχουν χρησιμοποιώντας μία δηλητηριώδη δύναμη για να περιπλέξουν την οργανωτική δομή. Ενισχύουν τον εγωισμό τους και δεν δίνουν σημασία σε κανέναν άλλο πέρα από τον εαυτό τους. Μειώνουν την εργασιακή φαντασία και την παραγωγικότητα των εργαζομένων με τις επιβλαβείς συμπεριφορές και στάσεις τους. Χρησιμοποιούν αποδιοπομπαίους τράγους για τα προβλήματα που προκύπτουν και κατηγορούν άλλους όταν κάτι δε πάει καλά στον οργανισμό. Οι καταχρηστικές, παράνομες, επιβλαβείς συμπεριφορές αξιολογούνται ως τοξικές συμπεριφορές (Koys, 2001; Hitchcock, 2015).

Η Pelletier (2010) υπογράμμισε για τις τοξικές συμπεριφορές ότι είναι αυτές που στερούν τα δικαιώματα του εργαζόμενου, αγνοώντας τις ιδέες του, περιθωριοποιώντας και παρενοχλώντας τον. Σημείωσε, επίσης, ότι οι συμπεριφορές τους δημιουργούν συναισθηματική αστάθεια, ενώ οι ίδιοι έχουν την τάση να κατηγορούν τους άλλους για λάθη του εαυτού τους, να απειλούν την εργασιακή ασφάλεια των εργαζομένων, να χρησιμοποιούν το ψέμα και να αποξενώνουν τα μέλη της ομάδας μεταξύ τους.

Οι τοξικοί ηγέτες γενικά υποτιμούν, επικρίνουν και εκφοβίζουν τους συναδέλφους τους. Θεωρούν τον εαυτό τους πολύ επιτυχημένο και προσπαθούν να προβάλουν την εικόνα αυτή και στους άλλους. Στερούνται από εν συνείδηση, ευαισθησία, ανθρωπισμό και ελπίδα (Schmidt 2008, 2014). Οι συνήθεις συμπεριφορές που επαναλαμβάνονται από τοξικούς ηγέτες είναι η αποφυγή των υφιστάμενων, η εμφάνιση επιθετικών συμπεριφορών εναντίον των άλλων, η ταπείνωση των υφιστάμενων, καθώς και η απόκρυψη των στόχων εργασίας από την υπόλοιπη ομάδα. Τακτική συνηθισμένη, επίσης, είναι να κατηγορούν τους άλλους για δικά τους λάθη και να εκφοβίζουν τους ακόλουθούς τους (Steele, 2011). Οι τοξικοί, βέβαια, ηγέτες δεν είναι όλοι ίδιοι, όπως αναφέρουν οι Kusy και Holloway (2009) και διαχωρίζουν την τοξική ηγετική συμπεριφορά σε τρεις τύπους: α) στον ηγέτη που ντροπιάζει κάποιον, β) σε αυτόν που δείχνει παθητική εχθρότητα και γ) σε αυτόν που κάνει ομαδικό σαμποτάζ. Έτσι, λοιπόν, ανέφεραν πως οι τρεις παραπάνω συμπεριφορές συνδέονται μεταξύ τους για να διατηρηθεί η τοξική ηγεσία. Ωστόσο, μέσω αυτών των τύπων δεν είναι σαφές σε ποιο βαθμό η ηγεσία είναι τοξική στην πράξη (Green, 2014, σελ. 21).

Παραδείγματα, επίσης, τοξικών συμπεριφορών σύμφωνα με την Kellerman (2004) μπορεί να είναι η συνεχής επικριτική στάση του τοξικού ηγέτη σε ότι αφορά την εργασιακή απόδοση των

υφιστάμενών του, η χρησιμοποίηση των ιδεών των τελευταίων ως δικές του, καθώς και ο εξευτελισμός τους μπροστά σε άλλους συναδέλφους τους. Οι τοξικοί ηγέτες υιοθετούν συνειδητά και ηθελημένα υποτιμητικές και δυσμενείς συμπεριφορές έναντι των εργαζομένων. Επιδεικνύουν εχθρική στάση απέναντί τους και επίσης, η γεμάτη κακία συμπεριφορά τους τροφοδοτείται από την εξουσία που κατέχουν. Οι τοξικές συμπεριφορές των ηγετών εξαπλώνονται σε όλο τον οργανισμό και δηλητηριάζουν τους εργαζόμενους και το εργασιακό κλίμα. Η επικράτηση του τοξικού στυλ ηγεσίας επιφέρει την απόμακρη συμπεριφορά των εργαζομένων και βλάπτει τη βιωσιμότητα των οργανισμών (Gündüz & Dedekorkut, 2014; Reyhanoğlu & Akin, 2016). Οι τοξικοί ηγέτες μπορούν να πάρουν μια απόφαση σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα και να αλλάξουν οποιαδήποτε απόφαση απροσδόκητα και χωρίς να αναφέρουν έγκυρο λόγο. Κατά τη λήψη μιας απόφασης, οι τοξικοί ηγέτες συνήθως δεν σκέφτονται τα αποτελέσματα που θα επιφέρει και γενικά πιστεύουν ότι κάνουν πάντα το σωστό. Επίσης, επειδή οι συμπεριφορές τους δεν συμβαδίζουν με την ευημερία των εργαζομένων, επηρεάζουν αρνητικά ολόκληρο τον οργανισμό και το κλίμα του (Eğinli και Bitirim, 2008).

Ανεξάρτητα από το τι προσδιορίζουν οι διάφοροι ερευνητές ως τοξικές συμπεριφορές ηγεσίας, οι περισσότεροι από αυτούς συμφωνούν ότι αυτές οι συμπεριφορές είναι απαράδεκτες. Τα τελευταία χρόνια, η αιτία για την κατάρρευση πολλών γνωστών και φημισμένων διεθνών οργανισμών έχει αποδοθεί σε τοξικές ηγετικές συμπεριφορές σε μεγάλο βαθμό (Παράδειγμα). Ως εκ τούτου, έχει καταστεί επιτακτική ανάγκη για τους οργανισμούς να αναγνωρίζουν τους τοξικούς ηγέτες και να τους οδηγήσουν στο να τροποποιήσουν τη συμπεριφορά τους, έτσι ώστε οι τελευταίοι να εργαστούν συλλογικά για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

2.5 Πηγές και αιτίες που δημιουργούν την Τοξική Ηγεσία

Αν ρίξουμε μια ματιά στο παρελθόν των τοξικών ηγετών θα δούμε ότι δεν αναπτύσσουν τοξικές τάσεις από τη μία μέρα στην άλλη, αλλά στην πραγματικότητα το στυλ τους έχει εξελιχθεί σε μια μεγαλύτερη χρονική περίοδο (Mehta & Maheshwari, 2014). Εξαιρετικά τοξικό το στυλ αυτό έγινε όταν δεν πολεμήθηκε από κάποιον ανώτερο ή κάποιον άλλον στην ίδια βαθμίδα. Όταν οι συγκεκριμένοι ηγέτες καταλαμβάνουν θέσεις υψηλότερου επιπέδου σε έναν οργανισμό, ο αντίκτυπος της συμπεριφοράς τους είναι ακόμη μεγαλύτερος (Mehta & Maheshwari, 2014). Επομένως, όσο πιο μεγάλη δύναμη έχει ένας κακός ηγέτης, τόσο περισσότερο τοξικός γίνεται. Η τοξικότητα της ηγεσίας πηγάζει, επίσης, από μια απειλή που μπορεί να αντιληφθεί ένας ηγέτης για το καθεστώς, την εξουσία και τον έλεγχο, πράγμα το οποίο προκαλεί τοξική συμπεριφορά σε

αυτούς που είναι ευάλωτοι. Μικρές αλλαγές στην εξουσία και τα επιτεύγματα ενός στελέχους, που γενικά επιτυγχάνονται μετά από πολλή σκληρή δουλειά και προσπάθεια, μπορεί να εκληφθούν ως απειλή και να προκαλέσουν ψυχολογική ανασφάλεια και σκληρές αμυντικές αντιδράσεις. Αυτά τα στελέχη γίνονται πιο ευάλωτα και ευαίσθητα και θεωρούν ότι διακυβεύεται η ταυτότητα και η φήμη τους. (Mehta & Maheshwari, 2014).

Οι Ludeman και Erlandson (2004, 58) εξήγησαν πως οι επιτυχημένοι ηγέτες απέτυχαν να χρησιμοποιήσουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη σε τέτοιο βαθμό που «όσο περισσότερη εκτελεστική εξουσία αποκτούσαν οι άνθρωποι, τόσο μεγαλύτερη πίεση ένιωθαν και τόσο πιο εμφανή γίνονταν τα λάθη τους», κάτι που με τη σειρά του ενδυνάμωσε την αίσθηση της ευαλωτότητάς τους και γενικά προκάλεσε τοξική συμπεριφορά. Οι οργανισμοί θα μπορούσαν, επίσης, να γίνουν εκκολαπτήριο τοξικών ή δυσλειτουργικών συμπεριφορών παρέχοντας τις δικές τους τοξίνες, μέσω αντιπαραγωγικών πολιτικών και πρακτικών, συμπεριλαμβανομένων των παράλογων στόχων, του υπερβολικού εσωτερικού ανταγωνισμού και των πολιτισμών που ενθαρρύνουν το παιχνίδι κατηγοριών (Lipman-Blumen, 2005). Άλλη αιτία που μπορεί να προκαλέσει την τοξική ηγεσία, είναι το γεγονός ότι οι συγκεκριμένοι ηγέτες εκμεταλλεύονται τέσσερις βασικές ανάγκες και δύο βασικούς φόβους. Αυτά είναι η ανάγκη της εξουσίας, η ανάγκη για ασφάλεια, η ανάγκη να νιώθει κανείς ξεχωριστός, η ανάγκη να ανήκει κάπου, ο φόβος του αποκλεισμού και ο φόβος της αδυναμίας (Lipman-Blumen, 2015).

Η έλλειψη εμπειρίας και αυτοπεποίθησης είναι ένας άλλος λόγος για τοξική ηγεσία. Η προώθηση ή η επιλογή προσωπικού για μια θέση διευθυντικού στελέχους με βάση την επείγουσα ανάγκη μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας για ένα ηγετικό άτομο και η εξέταση οικονομικών περιορισμών συχνά οδηγεί στην επιλογή λιγότερο καταρτισμένου προσωπικού (Wilson-Starks, 2003). Αυτό συμβαίνει στις πρόσφατες προαγωγές στον στρατό που βασίζονται στον επιταχυνόμενο ρυθμό μάχης, καθώς και στην επιλογή προσωπικού σε εταιρείες χωρίς λεπτομερή μελέτη των υποψηφίων (Wilson-Starks, 2003). Μερικοί τοξικοί ηγέτες, επίσης, είχαν φτωχά πρότυπα. Εφόσον τους καθοδηγούσαν τοξικοί ηγέτες, λειτουργούν με έναν εσφαλμένο ορισμό της ηγεσίας. Συχνά είναι ένθερμοι υποστηρικτές της «ισχυρής ηγεσίας», αλλά έχουν διαστρεβλωμένο ορισμό της δύναμης. Νομίζουν ότι πρέπει να ελέγχουν τα πάντα, χωρίς να συνειδητοποιούν ότι ο υπερβολικός έλεγχος παράγει τοξικά αποτελέσματα. Μπορεί ακόμα να έχουν άλυτα ψυχολογικά ζητήματα (όπως ο φόβος για το άγνωστο, ο φόβος της αποτυχίας, η δυσπιστία για τους ανθρώπους, τα αισθήματα ανεπάρκειας, η έλλειψη εμπιστοσύνης ή η υπερβολική εμπιστοσύνη), που τα καλύπτουν ασκώντας τοξική ηγεσία (Wilson-Starks, 2003).

Οι ηγέτες που επιδίωκαν ασυμβίβαστα παράλογα κέρδη από τρίμηνο σε τρίμηνο, θα μπορούσαν, επίσης, να είναι μια σημαντική πηγή αυτού του είδους ηγεσίας (Macklem, 2005). Μια άλλη πηγή

τοξικότητας είναι όταν δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στη μέση απόδοση σε σχέση με την παραγωγή που βασίζεται στην αξία. Αυτοί οι τύποι οργανωτικών πρακτικών τείνουν να πνίγουν τους άνω του μέσου όρου καλλιτέχνες, που νιώθουν απογοητευμένοι και δυσαρεστημένοι. Ένας άλλος λόγος για την εμφάνιση τοξικής ηγεσίας είναι όταν οι προσωπικές ατζέντες των ηγετών έχουν προτεραιότητα έναντι της μακροπρόθεσμης ευημερίας του οργανισμού (Atkinson & Butcher, 2003). Όταν η δυσλειτουργική συμπεριφορά των ηγετών σε ανώτερες θέσεις διαμορφώνεται από τους υφιστάμενους, τότε η εστίαση είναι περισσότερο στα ατομικά συμφέροντα παρά στους οργανωτικούς στόχους, έχοντας σαν επακόλουθο μια αναποτελεσματική οργάνωση.

Όταν, επίσης, οι ακόλουθοι αποφεύγουν τις διαφωνίες με τους ηγέτες από φόβο αντεκδίκησης, παρουσιάζεται μια απειλή να αναδυθεί τοξικότητα στο χώρο εργασίας (Jones, 1996). Οι ηγέτες που σφετερίζονται τη θέση και την εξουσία τους σε τέτοιες καταστάσεις, τείνουν να αναλαμβάνουν τον έλεγχο του χώρου εργασίας και να γίνονται αρκετά άκαμπτοι και ανένδοτοι στην προσέγγισή τους, τυφλοί σε νέες ιδέες ή προτάσεις υφισταμένων (Macklem, 2005). Οι ανυπόμονοι και νευρικοί ηγέτες που βρίσκονται συνεχώς στην άκρη στο χώρο εργασίας, θα μπορούσαν επίσης να είναι η αιτία για την εμφάνιση τοξικότητας (Macklem, 2005). Αυτοί οι ηγέτες αναπτύσσουν τη συνήθεια να θυμώνουν, να φωνάζουν, να έχουν παράλογες απαιτήσεις, να χρησιμοποιούν υβριστική γλώσσα και να υποτιμούν ανοιχτά τους υπαλλήλους (Macklem, 2005). Όταν οι υφιστάμενοι αντιμετωπίζονται ως οικονομικές υποχρεώσεις από την ανώτερη ηγεσία αντί για περιουσιακά στοιχεία, τότε είναι πιθανό να δημιουργηθεί μια κουλτούρα τοξικότητας η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει σε αποσύνθεση του ηθικού και της αυτοεκτίμησης των εργαζομένων (Macklem, 2005). Καθώς η τοξικότητα εμφανίζεται στους ηγέτες, οι σκληρά εργαζόμενοι και ειλικρινείς υφιστάμενοι τείνουν να απομακρύνονται από την τοξική ατμόσφαιρα, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγαλύτερη εναλλαγή εργαζομένων.

2.6 Αποτελέσματα – Συνέπειες Τοξικής Ηγεσίας

Αν εξετάσουμε τους τοξικούς οργανισμούς, τα πράγματα μπορεί να φαίνονται φυσιολογικά εξωτερικά, αλλά δυστυχώς εντός του οργανισμού υπάρχουν σοβαρά προβλήματα. Αίσθημα ανικανότητας, μειωμένη αυτονομία, έλλειψη ευκαιρίας για συμμετοχή, ακανόνιστη εργασιακή κατάσταση, μειωμένη αποτελεσματικότητα και καινοτομία, χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, ψυχικά και ψυχοσωματικά προβλήματα όπως άγχος, κατάθλιψη, απογοήτευση και στομαχικά προβλήματα, είναι όλα γνωστά συμπτώματα της τοξικής συμπεριφοράς του ηγέτη

(Ashforth, 1994). Υπάρχουν αρκετά στοιχεία για τον αντίκτυπο της τοξικής ηγεσίας, τόσο σε οργανωτικό όσο και σε ατομικό επίπεδο. Τα οργανωτικά αποτελέσματα περιλαμβάνουν αρνητική επίδραση στην οργανωτική απόδοση (Ashforth, 1997), αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά (Duffy, et al., 2002) και υψηλότερη πρόθεση εναλλαγής (Tate, 2009). Οι αντιπαραγωγικές συμπεριφορές τείνουν να αποδίδονται στην αδικία που υφίστανται οι υπάλληλοι, που με τη σειρά τους ανταποδίδουν προκαλώντας διαρκή και συστημική ζημιά σε έναν οργανισμό, όπως δολιοφθορές και παροχή ανακριβών πληροφοριών, ενώ επιπλέον παύουν να είναι συνεργάσιμοι με τους συναδέλφους τους. Η επίγνωση της παρουσίας τοξικών συμπεριφορών από το εξωτερικό εργατικό δυναμικό μπορεί, επίσης, να επηρεάσει αρνητικά έναν οργανισμό, προσελκύνοντας και άλλα άτομα παρόμοιας ηθικής συμπεριφοράς (Sutton, 2007).

Τα αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο περιλαμβάνουν έλλειψη κινήτρων, σεξουαλική παρενόχληση (Chan, Lam, Chow & Cheung, 2008), μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία (Tate, 2009). Μελέτες έχουν, επίσης, δείξει ότι η καταχρηστική ηγεσία έχει μια θετική σχέση με τις προθέσεις αποχώρησης και το άγχος των εργαζομένων και αρνητική σχέση με την οργανωτική δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση (Rayner and Cooper, 1997). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν επίθεση στην αυτοεκτίμηση εμφανίζουν χαμηλή αυτοπεποίθηση και μειωμένη αίσθηση αυτό-αποτελεσματικότητας, κάτι το οποίο οδηγεί σε επιδείνωση της ατομικής απόδοσης (Kusy and Holloway, 2009). Άλλα, επίσης, επιβλαβή αποτελέσματα της τοξικής ηγεσίας είναι ότι αυτή μειώνει τα κίνητρα, τη δημιουργικότητα, την ικανοποίηση, την παραγωγικότητα, τη δέσμευση, την απόδοση των εργαζομένων, ενώ αυξάνει τα προβλήματα υγείας, το άγχος και την εξάντληση, καθώς και την πρόθεσή τους να εγκαταλείψουν τον οργανισμό (Lipman-Blumen, 2005; Kellerman, 2004; Liu, Liao & Loi, 2012; Aboyassin & Abood, 2013; İzgüden, Eroymak & Erdem, 2016; Burns, 2017).

Η πιο προφανής συνέπεια είναι ότι όσο η τοξική ηγεσία σχετίζεται με μειωμένη απόδοση, δέσμευση και ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων, τόσο περισσότερο θα πρέπει να καταβληθούν ισχυρές προσπάθειες για να μειωθεί η πιθανότητα τέτοιων καταστροφικών συμπεριφορών (Lipman-Blumen, 2005). Όντας αποκλειστικά επικεντρωμένοι στο δικό τους πρόσωπο και στους δικούς τους στόχους, οι τοξικοί ηγέτες παίρνουν συχνά κακές αποφάσεις για τα μέλη της ομάδας (για παράδειγμα τους υπαλλήλους τους), αλλά και για τον οργανισμό, αφού είναι σε θέση να θυσιάσουν, είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα, το καλό των υπολοίπων για το δικό τους. Τέτοιοι τοξικοί ηγέτες δεν περιορίζονται στις επιχειρήσεις και την πολιτική, αλλά βρίσκονται σε όλους τους τομείς της κοινωνικής ζωής (Lipman-Blumen, 2005).

Σύμφωνα με τον William (2016), οι άνθρωποι έχουμε την τάση να επιλέγουμε ή να ακολουθούμε ένα πολύ διαφορετικό είδος ηγέτη. Προσλαμβάνουμε και προωθούμε τους ψυχοπαθείς, τους

ναρκισσιστές, τους νταήδες και τους αυταρχικούς, τους αφοσιωμένους στο προσωπικό συμφέρον και αυτούς των οποίων ο μακροπρόθεσμος αντίκτυπος μπορεί να βλάψει ή ακόμη και να καταστρέψει οργανισμούς (έως και χώρες). Πολλοί άνθρωποι συγχωρούν εύκολα αυτούς τους τοξικούς ηγέτες και τη ζημιά που προκαλούν, επειδή μετρούν την επιτυχία τους αποκλειστικά με οικονομικούς όρους ή επειδή προσφέρουν αξία ψυχαγωγίας στον οργανισμό». Ωστόσο, μακροπρόθεσμα, τέτοια βραχυπρόθεσμα οφέλη αναμφίβολα ακυρώνονται από το κρυφό κόστος και τις παράπλευρες ζημιές, που προκαλούνται σε ανθρώπους και οργανισμούς από τη δυσλειτουργική συμπεριφορά του τοξικού ηγέτη. Τέτοιες ζημιές είναι η μειωμένη παραγωγικότητα λόγω της αύξησης των απουσιών και οι αναρρωτικές άδειες (ο αρνητικός αντίκτυπος στη σωματική και ψυχική υγεία), η αδύναμη απόδοση των εργαζομένων λόγω έλλειψης δέσμευσης και δυσαρέσκειας στην εργασία, η μειωμένη αξία επωνυμίας λόγω των ζημιών στη φήμη του οργανισμού, των νομικών δαπανών, κ.λπ. (Sutton, 2010, σελ. 213-220, Sutton 2007, σελ. 27-50).

Σε στρατιωτικά περιβάλλοντα, η τοξική ηγεσία θεωρείται ακόμη πιο επιζήμια, καθώς ο αντίκτυπος των τοξικών ηγετών στην απόδοση των υφιστάμενων τους είναι μεγαλύτερος για εκείνους που βρίσκουν τη δουλειά τους ουσιαστική και έχουν ισχυρή αίσθηση δέσμευσης (Harris, Kacmar, Zivunsk & Shaw, 2007). Ο Reed (2004) δήλωσε ότι σε έναν στρατιωτικό οργανισμό, οι τοξικοί ηγέτες διαβρώνουν τη συνοχή των μονάδων και μειώνουν το ομαδικό πνεύμα και στα χειρότερα σενάρια, η τοξική ηγεσία θα μπορούσε να οδηγήσει ακόμη και σε ανταρσία ή θάνατο. Άλλα λιγότερο σοβαρά αποτελέσματα περιλαμβάνουν απώλεια εμπιστοσύνης, μειωμένη αποτελεσματικότητα και δέσμευση, παρερμηνεία της επικοινωνίας και μειωμένη ευημερία των οπαδών (Ashforth, 1997). Εν ολίγοις, η τοξική ηγεσία επηρεάζει τη νοοτροπία, την πίστη και την ολοκλήρωση της αποστολής ενός στρατιώτη.

Τέλος, η τοξική ηγεσία που εκδηλώνεται σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση μπορεί να έχει αποτελέσματα όπως αρνητικές συναισθηματικές διαθέσεις και εναλλαγές της διάθεσης, (θυμός, απόγνωση, απογοήτευση, απαισιοδοξία και επιθετικότητα) αντιπαραγωγική και ανούσια εργασία, καταστροφική και αντιπαραγωγική συμπεριφορά από τους εργαζόμενους (Veldsman 2016). Άλλες αρνητικές επιπτώσεις και συνέπειες είναι η σωματική και συναισθηματική απεμπλοκή ή και απόσυρση των εργαζομένων, όπως απουσίες και έλλειψη συνεισφοράς στην εργασία (Veldsman 2016). Άλλες σοβαρές συνέπειες στους οργανισμούς είναι η ανήθικη ή αποκλίνουσα συμπεριφορά (κλοπή, απάτη και δολιοφθορά) και είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι έχουν κακή ευεξία, υγεία και χαμηλό ηθικό, ίσως ακόμα και δυσαρέσκεια για τη ζωή (Veldsman 2016). Τα προβλήματα υγείας των εργαζομένων αυξάνονται με τις τοξικές συμπεριφορές ηγετών, ακόμη και όταν η απόδοσή τους, η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωτική τους δέσμευση τείνουν να μειώνονται (Schmindt, 2008, 2014). Η αποξένωση,

η έλλειψη αυτοπεποίθησης και η απελπισία είναι μερικές από τις ψυχοκοινωνικές επιπτώσεις του κακού / καταστροφικού / τοξικού / επιβλαβή / σκοτεινού στυλ ηγέτη σε σχέση με υπαλλήλους – υφισταμένους – οπαδούς – συνομήλικους. Η αύπνια, η αδυναμία, η ενόχληση, η κόπωση, η ανορεξία, τα δερματολογικά και εργονομικά προβλήματα σχετίζονται επίσης με τοξικές ηγετικές συμπεριφορές (Başar, Siğrı & Basım, 2016).

3. Εργασιακή Παρενόχληση και Εκφοβισμός (Workplace Harassment and Workplace Bullying)

3.1 Τι είναι η Εργασιακή Παρενόχληση

Ο εκφοβισμός και η παρενόχληση στο χώρο εργασίας είναι μία λυπηρή πραγματικότητα για πολλούς ανθρώπους. Ο όρος παρενόχληση δεν αναφέρεται μόνο στην ψυχολογική παρενόχληση (psychological harassment), αλλά ακόμη και στην ηθική (mobbing) και στη σεξουαλική παρενόχληση (sexual harassment), όπως επίσης και στον εκφοβισμό (bullying) ή τη βία (Salin, 2006a;.) Η παρενόχληση στο χώρο εργασίας έχει απασχολήσει τους ερευνητές από τη δεκαετία του 1980, όταν ο Leymann δημοσίευσε τις ιδέες του για τις αρνητικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας (Matthiesen & Einarsen, 2010; Zapf & Einarsen, 2005). Οι Bjorkqvist, Osterman και Hjelt-Back (1994), υποστήριξαν ότι η εργασιακή παρενόχληση μπορεί να περιγραφεί ως «οι επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες που έχουν στόχο να φέρουν ψυχικό (αλλά μερικές φορές και σωματικό) πόνο, και απευθύνονται σε ένα ή περισσότερα άτομα, που για τον έναν ή τον άλλο λόγο, δεν είναι σε θέση να υπερασπιστούν τον εαυτό τους» (σελ. 173-174). Αν και άλλοι ερευνητές μετά τον Leymann έχουν χρησιμοποιήσει διαφορετικές ονομασίες όπως εκφοβισμός, παρενόχληση ή εργασιακή παρενόχληση, οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι περιγράφουν ένα παρόμοιο ή ισοδύναμο φαινόμενο (Matthiesen & Einarsen, 2010).

Ο όρος εκφοβισμός στο χώρο εργασίας έχει περιγραφεί ως όρος – ομπρέλα, καθώς μπορεί να ενσωματώσει παρενοχλητικές, εκφοβιστικές και επιθετικές ή βίαιες συμπεριφορές (Fox & Stallworth, 2004). Ομοίως, σε μια ανασκόπηση της έρευνας για τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, ο Einarsen (2000) χρησιμοποίησε τους όρους εκφοβισμός, παρενόχληση και θυματοποίηση συνώνυμα με το mobbing. Στη Σκανδιναβία, ο όρος «mobbing» εισήχθη από τον Heinz Leymann (1990), ο οποίος αναφέρθηκε σε αυτόν ως ένα ψυχολογικό φαινόμενο, όπου τα επαναλαμβανόμενα περιστατικά, που είναι συχνά ασήμαντα, έχουν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις για τον στόχο. Ως αποτέλεσμα, ο όρος «mobbing» χρησιμοποιείται συνήθως στις

Σκανδιναβικές χώρες για να περιγράψει τον εργασιακό εκφοβισμό (Einarsen, 2000; Rylance, 2001). Στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι ερευνητές συχνά περιγράφουν τις συμπεριφορές εκφοβισμού με τον όρο «συναισθηματική κακοποίηση» (Keashly, 1998, 2001), ο οποίος συχνά χαρακτηρίζεται από μια επίμονη και διαρκή μορφή «επιθετικότητας στο χώρο εργασίας» (Baron & Neuman, 1996, 1998). Ερευνητές στην Αυστραλία και τη Μεγάλη Βρετανία (Hoel & Cooper, 2001; Rayner & Cooper, 2003; Sheehan et al., 2004) τείνουν να χρησιμοποιούν τον όρο «εκφοβισμός στο χώρο εργασίας».

Η παρενόχληση στο χώρο εργασίας μπορεί να λάβει πολλές και διαφορετικές μορφές. Η σεξουαλική παρενόχληση γενικά ορίζεται ως «η ανεπιθύμητη συμπεριφορά που σχετίζεται με το φύλο, η οποία δημιουργεί ένα εχθρικό περιβάλλον εργασίας ή συμπεριφορές «δούναι και λαβείν», όπου η ίδια ανεπιθύμητη συμπεριφορά γίνεται όρος ή προϋπόθεση απασχόλησης ή εργασιακής προαγωγής» (Pryor και Fitzgerald, 2003, σελ. 79). Η ψυχολογική παρενόχληση, από την άλλη πλευρά, έχει μελετηθεί με πολλά και διαφορετικά ονόματα, συμπεριλαμβανομένου του «bullying» (Einarsen et al., 2003), του «mobbing» (Zapf και Gross, 2001), της «θυματοποίησης» (Aquino, 2000) και της «γενικευμένης κακοποίησης στο χώρο εργασίας» (Richman et al., 1999). Παρά τις διαφορές στην ορολογία, οι ερευνητές συμφωνούν ότι αυτές οι έννοιες αναφέρονται σε επαναλαμβανόμενες και συστηματικές εχθρικές πράξεις, οι οποίες είναι είτε λεκτικές είτε μη λεκτικές ή και παρά φύση. Σύμφωνα με άλλους ερευνητές η παρενόχληση στο χώρο εργασίας, ορίζεται ως η διαπροσωπική συμπεριφορά, που σκοπεύει να βλάψει άλλον εργαζόμενο στο χώρο εργασίας (Bowling & Beehr, 2006), που παίρνει τη μορφή λεκτικής κακοποίησης (Johnson & Indvik, 2006; Rowe & Sherlock, 2005), βίας (Barling, Rogers & Kelloway, 2001) ή σεξουαλικής παρενόχλησης (Barling et al., 2001; Hershcovis & Barling, 2010; Rospenda, Richman, Ehmke & Zlatoper, 2005).

Η γενική παρενόχληση, και όχι η σεξουαλική ή φυλετική παρενόχληση, μπορεί να ενταχθεί στην έννοια του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας (Hadikin & O'Driscoll, 2000). Πράγματι, το Workplace Bullying Taskforce (Queensland Department of Industrial Relations, 2002), που δημιουργήθηκε από την κυβέρνηση του Queensland στην Αυστραλία για να διερευνήσει το φαινόμενο του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, αποφάσισε να χρησιμοποιήσει τον όρο «παρενόχληση» αντί για «εκφοβισμός στο χώρο εργασίας», διαπιστώνοντας ότι ο όρος παρενόχληση αναγνωρίζεται ευρύτερα στους οργανισμούς και ότι η χρήση του θα ευαισθητοποιήσει ευκολότερα για το φαινόμενο στον χώρο εργασίας. Ωστόσο, στον ορισμό τους για τον εκφοβισμό ή την παρενόχληση στο χώρο εργασίας, έκαναν διάκριση μεταξύ παρενόχλησης και σεξουαλικής παρενόχλησης. Η παρενόχληση στο χώρο εργασίας είναι επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά, διαφορετική από αυτή της σεξουαλικής παρενόχλησης, η

οποία απευθύνεται σε μεμονωμένο εργαζόμενο ή ομάδα εργαζομένων και είναι προσβλητική, εκφοβιστική, ταπεινωτική ή απειλητική, ανεπιθύμητη και αυτόκλητη (Branch, 2014).

Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας, κατά την Margaret (2007), ορίζεται ως η επαναλαμβανόμενη κακομεταχείριση ενός εργαζομένου που γίνεται στόχος από έναν ή περισσότερους υπαλλήλους με ένα κακόβουλο μείγμα εξευτελισμού, εκφοβισμού και δολιοφθοράς της απόδοσης του. Η παρενόχληση στο χώρο εργασίας είναι «οποιαδήποτε αρνητική, διαπροσωπική αλληλεπίδραση στο χώρο εργασίας, η οποία επηρεάζει τους όρους, τις προϋποθέσεις ή τις αποφάσεις απασχόλησης που σχετίζονται με την εργασία ενός ατόμου ή δημιουργεί ένα εκφοβιστικό, εχθρικό ή προσβλητικό εργασιακό περιβάλλον, αλλά δεν βασίζεται σε κανένα νομικά προστατευμένο χαρακτηριστικό» (Rospenda & Richman, 2004, σ. 221–222). Σύμφωνα με τον Olweus (1990), ο ορισμός για τον εκφοβισμό και την παρενόχληση καλύπτει όλες τις καταστάσεις στις οποίες ένα ή περισσότερα άτομα για μια χρονική περίοδο αισθάνονται ότι υποβάλλονται σε αρνητικές πράξεις που κανένας δε μπορεί να υπερασπιστεί τον εαυτό του κατά αυτών. Αν και ένα μόνο σοβαρό επεισόδιο, όπως για παράδειγμα μία σωματική επίθεση, μπορεί να θεωρηθεί ως εκφοβισμός και παρενόχληση, ο ορισμός τονίζει τον όρο «επαναλαμβανόμενες αρνητικές πράξεις» (Olweus, 1990). Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας ορίζει την παρενόχληση στο χώρο εργασίας ως «επαναλαμβανόμενη, παράλογη συμπεριφορά που απευθύνεται προς έναν εργαζόμενο ή ομάδα εργαζομένων, που δημιουργεί κίνδυνο για την υγεία και την ασφάλεια» (Cassitto et al., 2003, σελ. 12), όπου η υγεία είναι ευρέως κατανοητή ως σωματική, ψυχολογική και κοινωνική. Ο εκφοβισμός είναι μια κλιμακούμενη διαδικασία, κατά την οποία το άτομο που τον αντιμετωπίζει καταλήγει σε κατώτερη θέση και γίνεται στόχος συστηματικών αρνητικών κοινωνικών πράξεων. Μια σύγκρουση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί εκφοβισμός εάν το περιστατικό είναι ένα μεμονωμένο γεγονός ή εάν δύο μέρη περίπου ίσης δύναμης βρίσκονται σε σύγκρουση». (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003, σελ. 15).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, υπάρχουν τρία επαναλαμβανόμενα στοιχεία που εντοπίζονται στους πάρα πολλούς ορισμούς της εκφοβιστικής συμπεριφοράς: α) η επίμονη φύση της πράξης, β) οι συνέπειες που δέχεται το άτομο ή τα άτομα που υφίστανται εκφοβισμό, και όχι απαραίτητα οι προθέσεις του εκφοβισμού, και γ) οι δυνητικά καταστροφικές συνέπειες της δραστηριότητας της παρενόχλησης στο άτομο που την υφίσταται (Soares, 2002).

Λόγω του ότι όπως είδαμε και παραπάνω υπάρχουν πολλές λέξεις για να περιγράψουν τα ίδια ή παρόμοια φαινόμενα στον εργασιακό χώρο, καθώς και πολλοί ορισμοί που καλύπτουν ποικίλες έννοιες, **για τις ανάγκες της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας θα χρησιμοποιήσουμε την έννοια του εκφοβισμού (bullying) και της εργασιακής παρενόχλησης. Επομένως, είτε**

κάνουμε λόγο για εργασιακή παρενόχληση, είτε για εργασιακό εκφοβισμό ή εκφοβισμό στον χώρο εργασίας εννοούμε το ίδιο φαινόμενο.

3.2 Τύποι και συμπεριφορές Εργασιακές Παρενόχλησης – Εκφοβισμού

Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με την κατηγοριοποίηση και τους τύπους του εργασιακού εκφοβισμού (bullying). Οι Rayner και Hoel ομαδοποίησαν τον εργασιακό εκφοβισμό στους παρακάτω τύπους:

- α) Απειλή του επαγγελματικού προφίλ (υποτίμηση της γνώμης, δημόσια ταπείνωση στον χώρο εργασίας και κατηγορία για έλλειψη προσπάθειας).
- β) Απειλή της προσωπικής υπόστασης (υποτίμηση με αναφορά στην ηλικία, προσωπικές καταγγελίες και υποτίμηση).
- γ) Απομόνωση (απόκρυψη πληροφοριών, φυσική ή κοινωνική απομόνωση και αποτροπή πρόσβασης σε ευκαιρίες).
- δ) Φόρτος εργασίας (χρονικά ανέφικτες προθεσμίες και αδικαιολόγητη πίεση).
- ε) Αποσυντονισμός (αδυναμία απόδοσης πίστωσης χρόνου για δευτερεύουσες εργασίες, επαναλαμβανόμενες υποδείξεις και υπενθυμίσεις λαθών και αφαίρεση ευθυνών).

Άλλες μορφές που μπορεί να πάρει η παρενόχληση στον εργασιακό χώρο σύμφωνα με τον Leymann (1996) είναι οι εξής:

- α) Ελλιπής επικοινωνία με το άτομο που υφίσταται την παρενόχληση (π.χ. λεκτική επίθεση σχετικά με τα εργασιακά καθήκοντα, ανεπαρκής δυνατότητα επικοινωνίας, λεκτικές απειλές).
- β) Ταπείνωση, κατά την οποία το θύμα δε δύναται να διατηρήσει την αξιοπρέπειά του, κοροϊδευτικά σχόλια για κάποιο μειονέκτημα του θύματος, καθώς και διάδοση φημών.
- γ) Μηδενική ανάθεση εργασιακών ευθυνών ή ανάθεση ασήμαντων εργασιών.
- δ) Απομόνωση θύματος από τους υπόλοιπους συναδέλφους του και ανεπάρκεια κοινωνικών σχέσεων.
- ε) Ανάθεση επικίνδυνων εργασιών για τη σωματική υγεία ή σωματικές απειλές.

Οι συμπεριφορές εκφοβισμού στο χώρο εργασίας ορίζονται συνήθως ως ακατάλληλες ή παράλογες (Einarsen & Raknes, 1997; Gorman, 1999; Hoel & Cooper, 2001; McCarthy, 1996; McCarthy, Sheehan & Kearns, 1995). Παραδείγματα τέτοιων συμπεριφορών περιλαμβάνουν τον χλευασμό των ανθρώπων, την παρακολούθηση της δουλειάς του άλλου, την αμφισβήτηση της επαγγελματικής ικανότητας, τη διάδοση επιζήμιων φημών, τα εκρηκτικά ξεσπάσματα και τις απειλές (Bassman, 1992, Rayner & Hoel, 1997, Zapf & Einarsen, 2001).

Η αρνητική και ανεπιθύμητη φύση της συμπεριφοράς που χρησιμοποιείται, είναι ουσιώδης για την έννοια του εκφοβισμού. Τα θύματα εκτίθενται σε επίμονες προσβολές ή προσβλητικά σχόλια, επίμονη προσωπική κριτική, ή ακόμα, σε λίγες βέβαια περιπτώσεις, και σε σωματική κακοποίηση (Einarsen, 2000b). Αυτές οι συμπεριφορές «χρησιμοποιούνται με σκοπό, ή τουλάχιστον έχουν ως αποτέλεσμα, τον διαρκή εξευτελισμό, τον εκφοβισμό και τον φόβο ή την τιμωρία του θύματος» (Einarsen, 2000b, σελ. 8).

Οι τύποι των διάφορων συμπεριφορών μπορούν να λάβουν είτε φυσική μορφή, την απευθείας δηλαδή επίθεση στο θύμα, είτε ψυχολογική μορφή, όπως είναι οι ανεπαίσθητες και κρυφές ενέργειες, τα προσβλητικά σχόλια ή τα εχθρικά βλέμματα (Bentley et al., 2012; Saunders et al., 2007). Οι συμπεριφορές εκφοβισμού στοχεύουν συνήθως σε ένα ή λίγα άτομα, παρά σε έναν ευρύτερο χώρο εργασίας (Salin, 2003). Όταν τα άτομα που εκφοβίζουν και παρενοχλούν, καταβάλλουν προσπάθεια για επιθετικότητα εναντίον άλλων, τότε επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τη βλάβη στον στόχο τους και να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο για τον εαυτό τους (Bjorkqvist, Osterman & Lagerspetz, 1994). Για τον λόγο αυτό, οι θύτες προτιμούν συχνά συγκαλυμμένες μορφές επιθετικότητας στο χώρο εργασίας για να βλάψουν τον στόχο, ενώ καθιστούν πολύ δύσκολο τον εντοπισμό τους ως πηγή τέτοιας βλάβης (Baron & Neuman, 1998). Οι ερευνητές αναγνωρίζουν ότι ενέργειες όπως η λεκτική επιθετικότητα, η διάδοση φημών, η κοινωνική απομόνωση, η απόκρυψη πληροφοριών σχετικά με την εργασία από ένα άτομο και οι μη ρεαλιστικές προθεσμίες είναι συμπεριφορές που σχετίζονται με τον εκφοβισμό (Rayner & Cooper, 2006, Zapf et al., 2011).

3.3 Αιτίες Εργασιακής Παρενόχλησης – Εκφοβισμού

Οι έρευνες που έχουν λάβει χώρα για τα αίτια του εκφοβισμού στην εργασία έχουν αντιμετωπίσει κυρίως δύο ζητήματα: τον ρόλο της προσωπικότητας του ατόμου και τον ρόλο του

ψυχοκοινωνικού εργασιακού περιβάλλοντος (Einarsen 1999). Τα θύματα του εκφοβισμού στην εργασία έχουν περιγραφεί ως ευσυνείδητα, ως άτομα που εκτελούν τις αρμοδιότητές τους κατά γράμμα και κάπως ως μη επιτηδευμένα, όντας υπεράνω με μια μη ρεαλιστική άποψη τόσο για τον εαυτό τους όσο και για την κατάστασή τους (Brodsky, 1976). Σε μια μελέτη μεταξύ 2.200 μελών έξι Νορβηγικών Συνδικάτων (Einarsen et al, 1994), τα θύματα εκφοβισμού στην εργασία έδειξαν χαμηλότερη αυτοεκτίμηση και ήταν πιο ανήσυχα σε κοινωνικά περιβάλλοντα από τους συναδέλφους τους που δεν δέχονταν εκφοβισμό. Τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να τους κάνουν εύκολο στόχο επιθετικότητας, κατάλληλο αποδιοπομπαίο τράγο, καθώς και εύλωτα όταν αντιμετωπίζουν διαπροσωπική επιθετικότητα και συγκρούσεις. Ωστόσο, ένα πρόβλημα σε αυτού του είδους την έρευνα είναι ότι αυτά τα παρατηρούμενα χαρακτηριστικά των θυμάτων μπορεί στην πραγματικότητα να είναι συνέπεια της βιωμένης θυματοποίησης. Οι Leymann & Gustaffson (1996) υποστηρίζουν ότι οποιαδήποτε διαταραχή προσωπικότητας στο θύμα πρέπει να θεωρείται ως ένδειξη καταστροφής της προσωπικότητας του θύματος, η οποία προκαλείται από τον εκφοβισμό.

Ο Leymann (1992), από την άλλη πλευρά τονίζει ότι οι παράγοντες της προσωπικότητας δεν σχετίζονται με τη μελέτη του εκφοβισμού και ότι οι συνθήκες εργασίας από μόνες τους είναι η κύρια αιτία τέτοιων συμπεριφορών και εμπειριών. Οι Matthiesen & Einarsen (2000), διαπίστωσαν ότι μπορεί να υπάρχουν τρεις ομάδες θυμάτων. Εκείνοι που είναι καταθλιπτικοί και καχύποπτοι σε κοινωνικά περιβάλλοντα ως αποτέλεσμα της συνεχιζόμενης έκθεσης στον εκφοβισμό, εκείνοι με γενικά χαμηλή κοινωνική ικανότητα και ποικίλα προ-νοσηρά ψυχολογικά προβλήματα και τέλος, αυτοί που δεν απεικονίζουν κανένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας πάνω από το μέσο όρο.

Όσον αφορά τους θύτες, γνωρίζουμε λιγότερα για την προσωπικότητά τους. Μια ομάδα 120 ανδρών που παραδέχθηκαν σε μια έρευνα ότι είχαν εκφοβίσει άλλους, περιέγραψαν μια προσωπικότητα πολύ σύμφωνη με αυτή των χαρακτηριστικών των θυμάτων. Ωστόσο, εκτός από το ότι είναι ανήσυχοι σε κοινωνικά περιβάλλοντα και χαμηλοί σε κοινωνική ικανότητα, περιέγραψαν επίσης τους εαυτούς τους ως εξαιρετικά επιθετικά άτομα (Einarsen et al., 1994). Ο Αμερικανός ψυχίατρος, Brodsky (1976) έχει ισχυριστεί ότι η παρενόχληση συμβαίνει όταν ένα «κακό πειραχτήρι» συναντά ένα θύμα χωρίς χιούμορ.

Ωστόσο, το αιτιολογικό μοντέλο του εκφοβισμού και της παρενόχλησης στην εργασία που έχει τραβήξει τη μεγαλύτερη προσοχή του κοινού στη Σκανδιναβία, τονίζει την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος των οργανισμών ως τον κύριο καθοριστικό παράγοντα μιας τέτοιας ανάρμοστης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η παρενόχληση προκαλείται κυρίως από προβλήματα τόσο στο εργασιακό όσο και στο κοινωνικό περιβάλλον μέσα στον οργανισμό.

Με βάση περιπτωσιολογικές μελέτες, ο Leymann (1993) ισχυρίζεται ότι τέσσερις παράγοντες είναι σημαντικοί για την πρόκληση εκφοβισμού στην εργασία: (1) ελλείψεις στον σχεδιασμό της εργασίας, (2) ελλείψεις στην ηγετική συμπεριφορά, (3) μια κοινωνικά εκτεθειμένη θέση του θύματος και (4) χαμηλό ηθικό επίπεδο στο εργασιακό τμήμα.

Οι Einarsen, Raknes & Matthiesen (1994) έδειξαν ότι η εμφάνιση εκφοβισμού και παρενόχλησης συσχετίζεται σημαντικά με διάφορες πτυχές του οργανωτικού και κοινωνικού εργασιακού περιβάλλοντος, ιδιαίτερα την ηγεσία, τη σύγκρουση ρόλων και τον έλεγχο της εργασίας. Στα εργασιακά περιβάλλοντα όπου παρατηρήθηκε εκφοβισμός, υπήρχαν υπάλληλοι που ανέφεραν αυξημένο επίπεδο σύγκρουσης ρόλων και που ήταν δυσαρεστημένοι με το κοινωνικό τους κλίμα, την ηγετική συμπεριφορά των ανωτέρων τους και τη δυνατότητα αυτοελέγχου να εργάζονται. Τόσο τα θύματα του εκφοβισμού όσο και οι παρατηρητές του, αντιμετώπιζαν ένα ακατάλληλο εργασιακό περιβάλλον. Σε μια μελέτη μεταξύ ανδρών εργαζομένων στη βιομηχανία, υπήρχε ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της έκθεσης στον εκφοβισμό και της δυσαρέσκειας με την εργασιακή πίεση, του κοινωνικού κλίματος στην εργασία, της ηγετικής πρακτικής των προϊσταμένων και της έλλειψης διεγερτικής και προκλητικής εργασίας (Einarsen & Raknes, 1997). Μια ομάδα Γερμανών θυμάτων εκφοβισμού ανέφεραν ότι είχαν ελάχιστο έλεγχο του χρόνου τους και είχαν υψηλές απαιτήσεις συνεργασίας (Zapf, Knorz & Kulla, 1996). Μια κατάσταση όπου οι άνθρωποι αναγκάζονται να συνεργάζονται στενά και είναι πολύ αλληλεξαρτώμενοι, προσφέρει περισσότερες πιθανότητες για συγκρούσεις. Ως συνέπεια του περιορισμένου ελέγχου των ανθρώπων στον χρόνο τους, οι ανεπίλυτες συγκρούσεις μπορεί να κλιμακωθούν σε παρενόχληση, ιδιαίτερα εάν το κλίμα της ομάδας εργασίας χαρακτηρίζεται από «το κακό χιούμορ» (Brodsky, 1976).

Η ένταση, το άγχος και η απογοήτευση που προκαλείται από μια εργασιακή κατάσταση, όπως περιγράφεται παραπάνω, μπορεί από μόνη της να εκληφθεί ως παρενόχληση όταν αποδίδεται στις εχθρικές προθέσεις των άλλων (Brodsky, 1976). Η σύγκρουση ρόλων και η έλλειψη εργασιακού ελέγχου μπορεί, επίσης, να σχετίζονται με τον εκφοβισμό και την παρενόχληση μέσω της δημιουργίας αυξημένης έντασης, άγχους και απογοήτευσης στην ομάδα εργασίας. Ακόμη, ένας υψηλός βαθμός ασάφειας ή ασυμβίβαστες απαιτήσεις και προσδοκίες σχετικά με τους ρόλους, τα καθήκοντα και τις ευθύνες μπορεί να έχουν δημιουργήσει υψηλό επίπεδο συγκρούσεων εντός της ομάδας εργασίας, ειδικά σε σχέση με δικαιώματα, υποχρεώσεις, προνόμια και θέσεις. Αυτή η κατάσταση μπορεί στη συνέχεια να λειτουργήσει ως προπομπός συγκρούσεων και κακών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων (Einarsen, 2000). Ο Zapf (1999) υποστηρίζει ότι η οργάνωση, το κοινωνικό σύστημα, ένας συγκεκριμένος δράστης και το θύμα πρέπει να θεωρηθούν ως πιθανές αιτίες εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Προς υποστήριξή του, ο Einarsen (1999) έχει προσδιορίσει τους σημαντικούς ρόλους (i) της προσωπικότητας του

θύματος και (ii) των ψυχοκοινωνικών παραγόντων. Για παράδειγμα, οι Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck (1994) εντόπισαν (i) τον ανταγωνισμό σχετικά με την κατάσταση και τις θέσεις εργασίας, (ii) τον φθόνο και (iii) τον επιτιθέμενο να είναι αβέβαιος για τον εαυτό του, ως αιτιώδεις παράγοντες επεισοδίων εκφοβισμού στο χώρο εργασίας.

3.4 Συνέπειες - Επιπτώσεις Εργασιακής Παρενόχλησης

Οι στόχοι της παρενόχλησης υποφέρουν από άγχος, διαταραχές ύπνου, κατάθλιψη και μπορεί να εμφανίσουν ακόμη και τάσεις αυτοκτονίας (Hoel et al., 2004; Kivimäki et al., 2003; McTernan et al., 2013). Η εργασιακή παρενόχληση έχει αναμφισβήτητα επιβλαβείς επιπτώσεις στη σωματική υγεία (Rospenda et al., 2005), την ψυχική υγεία (Herscovis & Barling, 2010; Rowe & Sherlock, 2005; Tepper, 2000; Verkuil, Atasayi & Molendijk, 2015) και την εργασιακή απόδοση (Herscovis & Barling, 2010; Johnson & Indvik, 2000). Άλλα περιστατικά εργασιακής κακομεταχείρισης στο χώρο εργασίας, όπως καθυστερήσεις πληρωμών, απειλές τέτοιων καθυστερήσεων, απλήρωτες υπερωρίες, παρακράτηση μέρους ή του συνόλου του μισθού κάποιου και σωματική κακοποίηση έχουν επίσης αναφερθεί από τους εργαζόμενους (Arnold & Shih, 2010; Brown, Dehejia & Robertson, 2014b; Pike & Godfrey, 2014; Record, Kuttner & Phoukay, 2014). Οι αρνητικές συνέπειες είναι ιδιαίτερα εμφανείς σε ό,τι αφορά την υγεία των ατόμων (Niedl, 1996; O'Moore et al., 1998), όπως επίσης και στο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους (Einarsen & Raknes, 1997).

Ο Brodsky (1976) μας προειδοποίησε για το γεγονός ότι «τα αποτελέσματα της παρενόχλησης στα θύματά της μπορεί να είναι καταστροφικά» (σελ. 38). Ως σοβαρή πηγή κοινωνικού στρες, η έκθεση στον εργασιακό εκφοβισμό έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται με μειωμένη υγεία και ευεξία, καθώς και με μείωση των θετικών στάσεων για την εργασία και τη ζωή (Björkqvist et al., 1994; Breen & Mc Namara, 2004; Brodsky, 1976; Einarsen, 2000; Einarsen, Matthiesen & Skogstad, 1998; Einarsen & Raknes, 1997; Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellestøy, 1996; Leymann & Gustafsson, 1996; Lynch & O'Moore, 2004; Mikkelsen & Einarsen, 2002; O'Moore et al., 1998; Quine, 1999; Thylefors, 1987; Voss, Floderus & Diderich et al., 1996). Πράγματι, ενώ οι Kivimäki και συνεργάτες (2003) και Voss και συνεργάτες (2001) αναφέρουν ότι ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας έχει συσχετιστεί με 25% έως 90% αύξηση του κινδύνου καταγεγραμμένης απουσίας λόγω ασθένειας, ο Leymann (1990a, 1992) ισχυρίστηκε ότι η εργασιακή παρενόχληση είναι μια κύρια αιτία αυτοκτονίας. Έτσι, σε συνδυασμό με την αξιολόγηση του πιθανού ρόλου που μπορεί να έχει το ψυχοκοινωνικό εργασιακό περιβάλλον στη διαδικασία εκφοβισμού, είναι επίσης

απαραίτητο να αξιολογηθεί η στάση που σχετίζεται με την εργασία και τη ζωή των θυμάτων τέτοιων συμπεριφορών.

Συνολικά, οι μελέτες έχουν αποδείξει ότι η έκθεση στον εργασιακό εκφοβισμό προκαλεί μακροπρόθεσμη αρνητική επίδραση στην ψυχική υγεία (Finne, Knardahl & Lau, 2011; Kivimäki et al., 2003; Rugulies et al., 2012), τάσεις αυτοκτονίας (Nielsen, Einarsen, Notelaers & Nielsen, 2016; Nielsen, Nielsen, Notelaers & Einarsen, 2015), πονοκεφάλους (Tynes, Johannessen & Sterud, 2013), χρόνιο πόνο στον αυχένα (Kääriä, Laaksonen, Rahkonen, Leino-Arjaas, 2012), ινομυαλγία (οσφυαλγία κ.α.) (Kivimäki et al., 2004), δυσκολίες ύπνου (Hansen, Høgh, Garde & Persson, 2014), καταπόνηση που σχετίζεται με την εργασία (Hoobler, Rospenda, Lemmon & Rosa, 2010), εργασιακή ανασφάλεια και πρόθεση αποχώρησης από την εργασία (Glabek, Matthiesen, Hetland & Einarsen, 2014), αποχώρηση και επιστροφή στην εργασία (Høgh, Hoel & Carneiro, 2011), καταγεγραμμένες απουσίες λόγω ασθένειας (Ortega, Christensen, Høgh, Rugulies & Borg, 2011; Suadican, Olesen, Bonde & Gyntelberg, 2014) και ενέχει ο κίνδυνος κάποιος να γίνει αποδέκτης πρόωρης σύνταξης για λόγους αναπηρίας (Berthelsen, Skogstad, Lau & Einarsen, 2011).

Στην έρευνά τους που διερευνά τον ρόλο της «υπόθεσης του εργασιακού περιβάλλοντος» στη διαδικασία του εκφοβισμού, οι Mc Guckin και συνεργάτες (2013) διερεύνησαν, επίσης, εάν η εμπειρία εκφοβισμού στο χώρο εργασίας ήταν προγνωστική των αυτό-αναφερόμενων στάσεων απέναντι σε διάφορες πτυχές της εργασίας και της προσωπικής ζωής (δηλαδή ικανοποίηση από την εργασία, οργανωτική δέσμευση, διαπροσωπική εμπιστοσύνη στην εργασία, εμπλοκή στην εργασία, εγγενή εργασιακά κίνητρα, παραμονή, αυτοαξιολόγηση άγχους, ικανοποίηση από τη ζωή). Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους κατέδειξαν τις συντριπτικές επιδράσεις του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας σε σχέση με την «Εργασιακή εμπλοκή», το «Εσωτερικό κίνητρο εργασίας», την «Ικανοποίηση από τη ζωή», τη «Διαπροσωπική εμπιστοσύνη στην εργασία», το «Αυτοαξιολογημένο άγχος», την «Ικανοποίηση από την εργασία» και τη «Διαπροσωπική εμπιστοσύνη στην εργασία» (Mc Guckin και συνεργάτες, 2013).

Οι στόχοι του σοβαρού εκφοβισμού είναι πιθανό να μεταφέρουν τις εμπειρίες τους στο σπίτι τους, επηρεάζοντας τις οικογενειακές και κοινωνικές σχέσεις. Για παράδειγμα, οι στόχοι που υποφέρουν από κλινική κατάθλιψη λόγω εκφοβισμού, μπορεί να καταναλώνονται τόσο από τις δικές τους καταστάσεις, με αποτέλεσμα να αφιερώνουν λιγότερη προσοχή στις συναισθηματικές ανάγκες των παιδιών τους (Yamanda, 2008). Από πλευράς ψυχολογίας, οι κοινές επιπτώσεις περιλαμβάνουν το άγχος, την κατάθλιψη, τις εναλλαγές της διάθεσης, την απώλεια ύπνου (και την επακόλουθη κόπωση), καθώς και τα αισθήματα ντροπής, αμηχανίας, ενοχής και χαμηλής αυτοεκτίμησης. Ορισμένοι στόχοι έχουν αναπτύξει συμπτώματα σύμφωνα με τη Διαταραχή

Μετατραυματικού Στρες. Οι κοινές σωματικές επιπτώσεις περιλαμβάνουν πονοκεφάλους από στρες, υψηλή αρτηριακή πίεση, πεπτικά προβλήματα, αυξημένο κίνδυνο καρδιαγγειακών παθήσεων και εξασθενημένο ανοσοποιητικό σύστημα (Yamanda, 2008). Οι εργαζόμενοι που υπόκεινται παρενόχληση δεν είναι οι μόνοι που επηρεάζονται αρνητικά από αυτή την κακομεταχείριση. Οι συνάδελφοι που είναι μάρτυρες ή μαθαίνουν αυτή την συμπεριφορά, μπορεί επίσης να εκφοβιστούν, έχοντας ως αποτέλεσμα να νιώθουν άγχος, επηρεάζοντας έτσι και την ποιότητα της επαγγελματικής τους ζωής.

Το κόστος για τους οργανισμούς σχετίζεται με απουσίες (Lutgen-Sandvik, 2006), απώλεια ειδικευμένου προσωπικού (Rayner and Hoel, 1997) και αναρρωτική άδεια για ασθένειες που σχετίζονται με το άγχος (Quinlan και συνεργάτες, 2019). Επιπλέον, η έρευνα έχει επισημάνει τις αρνητικές επιπτώσεις για τους οργανισμούς που προκαλούνται από τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας: για παράδειγμα, υψηλότερη απουσία, υψηλότερο κύκλο εργασιών, μεγαλύτερη πρόθεση αποχώρησης και πρόωρες συνταξιοδοτήσεις (Leymann, 1996; Rayner, 1997).

3.5 Μέτρα και παρεμβάσεις κατά της Εργασιακής Παρενόχλησης

Δεδομένου ότι ο εκφοβισμός είναι μια μορφή επιθετικότητας στο χώρο εργασίας, που πιθανώς οδηγεί σε αρνητικές συνέπειες για στόχους, οργανισμούς και για την κοινωνία, ένα βασικό ερώτημα είναι πώς να αντιμετωπίσουμε αυτά τα προβλήματα (Hodgins et al., 2014; Salin, 2008a, 2009). Οι παρεμβάσεις είναι ένα σημαντικό θέμα για διερεύνηση, καθώς η έρευνα έχει αποκαλύψει ότι λίγες ή καμία από τις γενικές στρατηγικές διαχείρισης διαπροσωπικών συγκρούσεων, που είναι διαθέσιμες σε αυτούς που εκφοβίζονται, φαίνεται να είναι αποτελεσματικές στην πρόληψη και τη διακοπή μιας κατάστασης εκφοβισμού (Zapf & Gross, 2001). Ως εκ τούτου, οι οργανωτικές και διοικητικές παρεμβάσεις είναι απολύτως απαραίτητες (Salin, 2008b). Ωστόσο, αν και οι παρεμβάσεις κατά της παρενόχλησης στο χώρο εργασίας κατέχουν σημαντικό ρόλο σε πρακτικό επίπεδο, η έρευνα έχει μείνει πίσω σε αυτό το σημαντικό θέμα (Escartin, 2016; Saam, 2009). Στις μελέτες που υπάρχουν, η γενική εστίαση έχει δοθεί στις προσεγγίσεις για την ταξινόμηση των στρατηγικών παρέμβασης, στην καταλληλότητα της διαμεσολάβησης ως στρατηγικής παρέμβασης, καθώς και σε μελέτες για το πώς ανταποκρίνονται διαφορετικοί οργανισμοί στον εργασιακό εκφοβισμό (Saam, 2009). Συνεπώς, με εξαιρέσεις ορισμένων μελετών συσχέτισης, οι περισσότερες μελέτες έχουν επικεντρωθεί σε δευτερογενείς και τριτογενείς παρεμβάσεις παρά σε αποτελεσματικές στρατηγικές πρωτογενούς παρέμβασης,

(Bond, Tuckey & Dollard, 2010; Einarsen, Skogstad, Rørvik, Lande & Nielsen, 2016; Law, Dollard, Tuckey & Dormann, 2011).

Οι παρεμβάσεις ή οι πρωτοβουλίες είναι ενέργειες που αναλαμβάνει ένας οργανισμός για την πρόληψη, τη μείωση ή τη διαχείριση του εκφοβισμού (Di Martino et al., 2003; Vartia & Leka, 2011). Καθώς είναι καθήκον του εργοδότη να παρέχει ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, οι παρεμβάσεις βρίσκονται στην περιοχή ευθύνης του (Catanzariti & Byrnes, 2006). Υπάρχουν διάφοροι τύποι παρεμβάσεων και πρωτοβουλιών, με πρωτογενή, δευτερεύοντα και τριτοβάθμια στάδια που μπορούν να κατευθυνθούν στο επίπεδο του οργανισμού ή του εργαζομένου. Αυτά χρησιμοποιούνται είτε για να αποτρέψουν την περαιτέρω κλιμάκωση ενός ζητήματος, είτε τουλάχιστον για να μειώσουν τον αντίκτυπό του (Hoel, Rayner & Cooper, 1999; Rayner 1999; Vartia & Leka, 2011). Ο Salin (2003) υποστήριξε ότι στα εργασιακά περιβάλλοντα όπου δεν υπάρχουν πολιτικές κατά του εκφοβισμού και δεν υπάρχει παρακολούθηση ή τιμωρία, οι θύτες μπορούν να εμπλακούν σε αυτές τις αρνητικές ενέργειες περισσότερο, καθώς θα είναι χαμηλότερο το κόστος και οι κίνδυνοι που θα αντιμετωπίσουν.

Σύμφωνα με τους Vartia & Leka (2011) όπως αναφέραμε παραπάνω υπάρχουν τρία στάδια παρεμβάσεων:

- Οι παρεμβάσεις είναι από τη φύση τους προληπτικές και στοχεύουν στην πρόληψη των επιβλαβών φαινομένων ή επιπτώσεων που εμφανίζονται αρχικά, μειώνοντας τους κινδύνους τους (πρωτογενές στάδιο).
- Οι παρεμβάσεις στοχεύουν στην αναστροφή, τη μείωση ή την επιβράδυνση της εξέλιξης της κατάστασης για να σταματήσουν την επανάληψη του συμβάντος ή/και να αυξήσουν τους πόρους των ατόμων για να αντιμετωπίσουν την κατάσταση (δευτερογενές στάδιο).
- Οι παρεμβάσεις είναι αποκαταστατικές από τη φύση τους, με στόχο τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων που προκαλούνται από διαφορετικούς επαγγελματικούς κινδύνους και την αποκατάσταση της υγείας και της ευημερίας των εργαζομένων, καθώς και την αποκατάσταση ενός ασφαλούς και υγιούς χώρου εργασίας (τριτογενές στάδιο).

4. Τοξική Ηγεσία και Εργασιακή Παρενόχληση

Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας είναι παρόμοιος με την τοξική ηγεσία, αλλά είναι μόνο μια μορφή της. Ο εκφοβισμός επικεντρώνεται περισσότερο στην ατομική, σωματική ή συναισθηματική κακοποίηση από οποιοδήποτε άτομο, συμπεριλαμβανομένου ενός ηγέτη, σε άλλο άτομο. Ωστόσο, η τοξική ηγεσία είναι στενά συνδεδεμένη με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας (Reed & Bullis, 2009) και αυτό μπορεί να εξηγηθεί εύκολα αν σκεφτούμε μερικά από τα χαρακτηριστικά της τοξικής ηγεσίας (π.χ. επιθετικότητα, ανήθικη συμπεριφορά, αδιαλλαξία) τα οποία δημιουργούν ένα εχθρικό εργασιακό περιβάλλον που απειλεί και πιέζει τους εργαζόμενους (Pelletier, 2010). Έτσι λοιπόν, όσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται αδύναμοι απέναντι στους τοξικούς ηγέτες, τόσο περισσότερο είναι πρόσφορο το έδαφος για την εμφάνιση βίαιων συμπεριφορών και εργασιακής παρενόχλησης (Hoel & Cooper, 2000). Πολλές καταστάσεις εκφοβισμού στο χώρο εργασίας προκύπτουν από συνθήκες στις οποίες οι ηγέτες ρυθμίζουν και ελέγχουν τις ενέργειες των εργαζομένων με εξαναγκασμό που θεωρείται άδικος ή ανεπιθύμητος από τους εργαζόμενους (Long et al., 2012). Σύμφωνα με τον Khatri (2009), αν οι ηγέτες επιδεικνύουν τοξική ηγεσία, μπορεί να κάνουν κατάχρηση εξουσίας για να ελέγξουν τους εργαζόμενους, πράγμα το οποίο υποδηλώνει εργασιακό εκφοβισμό – παρενόχληση.

Μελέτες επίσης, έχουν δείξει ότι η εργασιακή παρενόχληση σχετίζεται με τους υφισταμένους, οι οποίοι αποφεύγουν να εκφράσουν την άποψή τους για να μην έρθουν σε αντιπαράθεση με τον ηγέτη τους (Perez et al., 2015). Η κακή ηγεσία, δηλαδή οι άδικες και καταχρηστικές πρακτικές διαχείρισης μπορεί να αποτελούν εκδήλωση εκφοβισμού (Hoel, Glasø, Hetland, Cooper & Einarsen, 2009). Επιπλέον, ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας μπορεί να προκαλέσει επιθετικότητα και απογοήτευση μεταξύ των υφισταμένων και πιθανώς αυξάνει την πιθανότητα επιθετικότητας από συνομηλίκους μέσα στις ομάδες εργασίας (Felson, 1992) και δρα ως πρόδρομος εκφοβισμού στο χώρο εργασίας (Hoel και συνεργάτες., 2010).

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι τα αποτελέσματα της τοξικής ηγεσίας σχετίζονται, τουλάχιστον ακόμα θεωρητικά, σε μεγάλο βαθμό με την εργασιακή παρενόχληση, αφού τόσο τα χαρακτηριστικά όσο και οι συμπεριφορές των τοξικών ηγετών αναπόφευκτα σε πολλές περιπτώσεις οδηγούν σε τέτοια αρνητικά ή θετικά αποτελέσματα. Παρόλα αυτά, ελάχιστες μελέτες υπάρχουν που συσχετίζουν την τοξική ηγεσία με την εργασιακή παρενόχληση. Ενώ αντίθετα υπάρχει πληθώρα μελετών, οι οποίες επικεντρώνονται σε άλλα είδη κακής ηγεσίας, όπως η καταχρηστική και η *laissez – faire* σε συνδυασμό με την εργασιακή παρενόχληση ή το *mobbing*.

5. Μεθοδολογία

Σκοπός της έρευνάς μας είναι να μελετήσουμε την επίδραση που μπορεί να έχει η τοξική ηγεσία στην εργασιακή παρενόχληση – εργασιακό εκφοβισμό των εργαζομένων σε διάφορους επαγγελματικούς κλάδους, όπου και διεξήχθη η έρευνα. Προκειμένου να συλλέξουμε τα απαραίτητα στοιχεία και δεδομένα για την έρευνά μας χρησιμοποιήθηκε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα βοήθημα, που επιτρέπει από τη μία πλευρά στον εκάστοτε ερευνητή να συλλέξει με απλό και γρήγορο τρόπο αρκετές απαντήσεις και από την άλλη πλευρά στον ερωτώμενο να εξασφαλίσει την ανωνυμία, την ευελιξία στο χρόνο και την απλότητα στον τρόπο συμπλήρωσής του έτσι ώστε και ο ίδιος να δώσει όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικές και αξιόπιστες απαντήσεις (Choudhury, 2019).

Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε με τη βοήθεια των Google Forms και μέσω εφαρμογών κοινωνικής δικτύωσης. Μοιράστηκε σε εργαζόμενους τόσο του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα οι οποίοι είχαν συμπληρώσει το 18^ο έτος της ηλικίας τους και δεν υπήρξε προϋπόθεση σε ότι αφορά το θέμα της μελέτης μας. Οι εργαζόμενοι ανήκαν κατά κύριο λόγο στους παρακάτω τομείς απασχόλησης: Εστίαση – Τουρισμός, Εκπαίδευση, Πληροφορική – Τηλεπικοινωνίες, Τομέας Υγείας, Χρηματοοικονομικός Τομέας, Νομικός Τομέας, Επιχειρήσεις και Εξυπηρέτηση Πελατών – Πωλήσεις. Σε ότι αφορά το χρόνο συμπλήρωσής του, οι συμμετέχοντες είχαν στη διάθεσή τους 10 ημέρες. Η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων έγιναν με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος Jasp (έκδοση 0.14.1).

5.1 Ερωτηματολόγιο

Το παρόν ερωτηματολόγιο στο οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν τα άτομα που τους διανεμήθηκε περιλάμβανε 4 ενότητες. Αρχικά έγινε μία ενημέρωση στους ερωτώμενους για το σκοπό της έρευνας, για το χρόνο που θα διαρκέσει η συμπλήρωσή του, καθώς και για το ότι οι απαντήσεις τους θα μείνουν αυστηρά εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Η συμμετοχή ήταν εθελοντική και γινόταν γνωστό στους συμμετέχοντες ότι θα έπρεπε να απαντήσουν μόνο όσοι ενδιαφέρονταν πραγματικά να συμμετάσχουν στην έρευνα.

Η πρώτη ενότητα ζητούσε από τους συμμετέχοντες τη συναίνεσή τους στη συμμετοχή της έρευνας. Σε περίπτωση θετικής απάντησης ο συμμετέχοντας προχωρούσε στην κύρια φόρμα του

ερωτηματολογίου, ενώ στην αντίθετη περίπτωση καλούταν να υποβάλει τη φόρμα χωρίς να έχει απαντήσει σε κάποια ερώτηση της έρευνάς μας.

Η δεύτερη (πρώτη κύρια του ερωτηματολογίου) ενότητα περιείχε ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία του συμμετέχοντα, όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης καθώς και ερωτήσεις που σχετιζόνταν με την εργασία, όπως έτη εργασιακής εμπειρίας και τομέα απασχόλησης.

Η τρίτη ενότητα περιλάμβανε 15 ερωτήσεις που σχετιζόνταν με την άποψη που έχουν οι συμμετέχοντες σχετικά με τον προϊστάμενο/εργοδότη τους (είτε τωρινό, είτε παλαιότερο). Οι απαντήσεις μπορούσαν να βαθμολογηθούν από το 1 έως το 5, (5-βάθμια κλίμακα Likert) όπου το 1 αντιστοιχούσε στο «Διαφωνώ Απόλυτα» και το 5 στο «Συμφωνώ Απόλυτα». Και εδώ, όπως και σε όλες τις ενότητες, οι απαντήσεις ήταν υποχρεωτικές.

Η τέταρτη και τελευταία ενότητα περιείχε 22 ερωτήσεις, οι οποίες αναφέρονταν στην αλληλεπίδραση και στις συμπεριφορές που βιώνουν από τον προϊστάμενο/εργοδότη τους οι συμμετέχοντες. Για κάθε ερώτηση έπρεπε να σημειώσουν τη συχνότητα που δέχονται συγκεκριμένες συμπεριφορές. Οι απαντήσεις μπορούσαν να βαθμολογηθούν από το «Ποτέ» (=1) μέχρι το «Καθημερινά» (=5), με ενδιάμεσες το «Σπάνια», το «Μια φορά το μήνα» και το «Μια φορά την εβδομάδα». (5-βάθμια τύπου Likert).

5.2 Κλίμακες

5.2.1 Κλίμακα Τοξικής Ηγεσίας

Προκειμένου να διαπιστώσουμε το βαθμό ύπαρξης της τοξικής ηγεσίας στο δείγμα των συμμετεχόντων χρησιμοποιήσαμε την σύντομη εκδοχή της κλίμακας του Schmidt (2008), Shortened Version of the Schmidt Toxic Leadership Scale, η οποία προήλθε από την διευρυμένη κλίμακα του ίδιου, κατά την συγγραφή της Διδακτορικής του εργασίας (2008).

Ο στόχος της έρευνας του Schmidt (2008) ήταν να κατανοήσει τις συγκεκριμένες και μοναδικές τοξικές συμπεριφορές ηγετών, που έχουν αρνητικές επιπτώσεις στους οπαδούς με κάπως προβλέψιμα μοτίβα. Με βάση την ποιοτική του εργασία σε ορισμένες στρατιωτικές μονάδες, ο Schmidt διαπίστωσε ότι οι τοξικοί ηγέτες περιγράφονται καλύτερα ως «ναρκισσιστές, αυτό-

προωθητές, που εμπλέκονται σε ένα απρόβλεπτο μοτίβο καταχρηστικής και αυταρχικής εποπτείας» (σελ. 57). Ο Schmidt ισχυρίστηκε ότι η τοξική ηγεσία περιλαμβάνει πέντε μοναδικές διαστάσεις: α) Καταχρηστική εποπτεία (Abusive Supervision): 7 ερωτήσεις, β) Αυταρχική ηγεσία (Authoritarian Leadership): 6 ερωτήσεις, γ) Ναρκισσισμός (Narcissism): 5 ερωτήσεις, δ) Απρόβλεπτο (Unpredictability): 7 ερωτήσεις και ε) Αυτοπροβολή (Self-Promotion): 5 ερωτήσεις. Ο ίδιος άντλησε των τριών πρώτων διαστάσεων από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, ενώ τις διαστάσεις του απρόβλεπτου και της αυτοπροβολής από την ποιοτική του έρευνα (Schmidt, 2008). Η αρχική μορφή της κλίμακας του περιλάμβανε 30 ερωτήσεις με ββάθμια τύπου Likert κλίμακα, όπου το 1 αντιστοιχούσε στο «Διαφωνώ Απόλυτα» και το 6 στο «Συμφωνώ Απόλυτα».

Ο Schmidt (2014) διεξήγαγε περαιτέρω έρευνα χρησιμοποιώντας το TLS (Toxic Leadership Shortened) και μπόρεσε να καθορίσει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία με μια συντομευμένη έκδοση του αρχικού οργάνου. Η σύντομη έκδοση του TLS περιλάμβανε 15 ερωτήσεις, που μετρούσαν τις ίδιες αρχικές πέντε διαστάσεις (κάθε διάσταση αποτελείται από 3 ερωτήσεις). Ο Schmidt επιβεβαίωσε μια δομή πέντε παραγόντων για τη σύντομη έκδοση όπου καθεμία από τις πέντε διαστάσεις μετρήθηκε μέσω τριών ερωτήσεων στην έρευνα. Ενδεικτικά στην παρούσα έρευνα οι ερωτήσεις είχαν ως εξής: Ο προϊστάμενος/ εργοδότης μου... «Αλλάζει δραματικά την συμπεριφορά του/της όταν είναι παρών κάποιος ανώτερος του/της», «Θεωρεί υπεύθυνους τους υφιστάμενους για πράγματα που είναι εκτός της δικαιοδοσίας τους», «Επιτρέπει στην τρέχουσα διάθεσή του/της να καθορίσει το κλίμα του χώρου εργασίας», «Έχει την προσωπική αίσθηση ότι έχει περισσότερα δικαιώματα», «Ελέγχει τον τρόπο που οι υφιστάμενοι ολοκληρώνουν τις εργασίες τους». Για τις απαντήσεις όπως ήδη έχουμε αναφέρει χρησιμοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα Likert με το 1 να αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ Απόλυτα» και το 5 στο «Συμφωνώ Απόλυτα».

Και οι δύο κλίμακες είναι αξιόπιστες και έγκυρες με δείκτες Cronbach alpha > 0.7 σε όλες τις διαστάσεις και των 2 εκδοχών (Έκδοχή 2008: Self-Promotion: 0.91, Abusive Supervision: 0.93, Unpredictability: 0.92, Narcissism: 0.88, Authoritarian Leadership: 0.89 και αντίστοιχα για την έκδοχή του 2014: Self-Promotion: 0.85, Abusive Supervision: 0.79, Unpredictability: 0.85, Narcissism: 0.81, Authoritarian Leadership: 0.84).

Στη δική μας έρευνα ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha στην κλίμακα της τοξικής ηγεσίας ισούται με $\alpha = 0.95$, που αυτόματα σημαίνει ότι είναι αξιόπιστη. Οι αντίστοιχοι δείκτες αξιοπιστίας για τις υποκλίμακες είναι: Self-Promotion: $\alpha=0.84$, Abusive Supervision: $\alpha=0.84$, Unpredictability: $\alpha=0.87$, Narcissism: $\alpha=0.91$, Authoritarian Leadership: $\alpha=0.71$.

ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ		ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΑΥΤΟ - ΠΡΟΒΟΛΗΣ	
<i>Εκτίμηση</i>	Cronbach's <i>a</i>	<i>Εκτίμηση</i>	Cronbach's <i>a</i>
<i>Εκτιμώμενη τιμή</i>	0.95	<i>Εκτιμώμενη τιμή</i>	0.84
<i>95% CI κατ. όριο</i>	0.94	<i>95% CI κατ. όριο</i>	0.81
<i>95% CI ανώτ. όριο</i>	0.95	<i>95% CI ανώτ. όριο</i>	0.87
ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΝΑΡΚΙΣΣΙΣΜΟΥ		ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ	
<i>Εκτίμηση</i>	Cronbach's <i>a</i>	<i>Εκτίμηση</i>	Cronbach's <i>a</i>
<i>Εκτιμώμενη τιμή</i>	0.91	<i>Εκτιμώμενη τιμή</i>	0.91
<i>95% CI κατ. όριο</i>	0.89	<i>95% CI κατ. όριο</i>	0.89
<i>95% CI ανώτ. όριο</i>	0.93	<i>95% CI ανώτ. όριο</i>	0.93
ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΟΥ		ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	
<i>Εκτίμηση</i>	Cronbach's <i>a</i>	<i>Εκτίμηση</i>	Cronbach's <i>a</i>
<i>Εκτιμώμενη τιμή</i>	0.87	<i>Εκτιμώμενη τιμή</i>	0.71
<i>95% CI κατ. όριο</i>	0.85	<i>95% CI κατ. όριο</i>	0.65
<i>95% CI ανώτ. όριο</i>	0.90	<i>95% CI ανώτ. όριο</i>	0.76

Πίνακας 5.1: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Τοξικής Ηγεσίας

5.2.2 Κλίμακα Εργασιακής Παρενόχλησης

Το NAQ-R είναι μία κατάλληλη, ολοκληρωμένη, και σύντομη κλίμακα που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της έκθεσης σε παρενόχληση στο χώρο εργασίας σε ολόκληρο τον οργανισμό (Einarsen et al., 2009) και βασίζεται στο προηγούμενο NAQ - 32 (Einarsen & Raknes, 1991, 1997; Mikkelsen & Einarsen, 2001). Με βάση μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και μια σειρά περιπτώσιολογικών μελετών, η αρχική κλίμακα είχε 23 προτάσεις που περιέγραφαν αρνητικές πράξεις προσωπικής και επαγγελματικής φύσης που σχετίζονταν με την εργασία. Αν και αυτή η κλίμακα είχε υψηλή εσωτερική συνέπεια (όπως μετρήθηκε με το άλφα του Cronbach), παρουσίαζε, επίσης, ορισμένες σοβαρές ελλείψεις. Τα στοιχεία του επηρεάστηκαν υπερβολικά από το γεγονός ότι αναπτύχθηκαν σε μια εποχή που οι περισσότερες έρευνες και συζητήσεις για τον εκφοβισμό περιορίζονταν στις Σκανδιναβικές χώρες. Όταν μεταφράστηκαν στα αγγλικά, η εγκυρότητα ορισμένων στοιχείων ήταν αμφισβητήσιμη, ενώ άλλα στοιχεία αποκάλυπταν μια πολιτισμική προκατάληψη. Μια περαιτέρω αδυναμία βρέθηκε στη δομή των παραγόντων του, αν και μια λύση δύο παραγόντων που σχετίζεται με την εργασία και τον προσωπικό εκφοβισμό αντίστοιχα χρησιμοποιήθηκε σε ορισμένες μελέτες (βλ. Einarsen & Raknes, 1997; Matthiesen & Einarsen, 2001). Ως εκ τούτου, χρειαζόταν σαφώς μια αναθεωρημένη κλίμακα για χρήση σε άλλες γλώσσες.

Το NAQ-R δημιουργήθηκε, επομένως, με στόχο τη δημιουργία μιας αξιόπιστης, έγκυρης, περιεκτικής, αλλά σχετικά μικρής κλίμακας, προσαρμοσμένης για χρήση σε ποικίλα επαγγελματικά περιβάλλοντα και πολιτισμούς. Οι προτάσεις αναπτύχθηκαν και βελτιώθηκαν με βάση την αρχική κλίμακα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα πρώτα μια νέα έκδοση του NAQ 29 ερωτήσεων (βλ. Hoel, Cooper & Faragher, 2001; Hoel, Cooper & Faragher, 2004). Αργότερα, με βάση περαιτέρω αναλύσεις, προτάθηκε μια έκδοση 22 στοιχείων (βλ. Einarsen & Hoel, 2001; Nielsen et al., 2008).

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιούμε την κλίμακα των 22 στοιχείων, η οποία λαμβάνει υπόψη τις άμεσες και έμμεσες πτυχές του εκφοβισμού και περιέχει στοιχεία που μπορούν να ερμηνευθούν ως εργασιακός εκφοβισμός, εκφοβισμός που σχετίζεται με το άτομο και σωματικός εκφοβισμός. Όλα τα στοιχεία είναι γραμμένα με όρους συμπεριφοράς, χωρίς αναφορά στους όρους «εκφοβισμός» ή «παρενόχληση», σύμφωνα με τις συστάσεις των Arvey και Cavanaugh (1995) σε σχέση με τη σεξουαλική παρενόχληση. Αν και βασίζεται στην αυτοαναφορά, μια τέτοια προσέγγιση θεωρείται ότι παρέχει μια πιο αντικειμενική εκτίμηση της έκθεσης σε συμπεριφορές εκφοβισμού από τις προσεγγίσεις αυτοεπισημάνσης, καθώς η ανάγκη των ερωτηθέντων για γνωστική και συναισθηματική επεξεργασία πληροφοριών θα μειωνόταν. Προσωπικό εκφοβισμό μετράνε οι ερωτήσεις 2,4,5,6,7,10,11,12,13,15,17,20, εκφοβισμό που σχετίζεται με την εργασία οι ερωτήσεις 1,3,14,16,18,19,21 και σωματικό - φυσικό εκφοβισμό οι ερωτήσεις 8,9,22. Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε 5-βάθμια κλίμακα Likert με το 1 να αντιστοιχεί στο «Ποτέ» το 2 στο «Σπάνια» το 3 στο «Μια φορά το μήνα», το 4 στο «Μια φορά την εβδομάδα» και το 5 στο «Καθημερινά». Οι συμμετέχοντες, λοιπόν, καλούνταν να απαντήσουν στο πόσο συχνά βιώνουν τις αρνητικές αυτές συμπεριφορές στην εργασία τους. Ενδεικτικά μερικές από τις αρνητικές συμπεριφορές σχετίζονταν με την ανάθεση καθηκόντων κατώτερων του επιπέδου ικανοτήτων του εργαζόμενου, με τη διάδοση κουτσομπολιών εις βάρος του, με την εκφοβιστική συμπεριφορά αλλά και τον υπερβολικό έλεγχο και φόρτο στην εργασία του.

Σύμφωνα με την έρευνά μας, ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha στην κλίμακα της εργασιακής παρενόχλησης ισούται με $\alpha = 0.95$, που αυτόματα σημαίνει ότι είναι απόλυτα αξιόπιστη. Οι αντίστοιχοι δείκτες αξιοπιστίας για τις υποκλίμακες είναι, $\alpha = 0.87$ για τον εργασιακό εκφοβισμό, $\alpha = 0.93$ για την έκθεση σε προσωπικό εκφοβισμό και $\alpha = 0.66$ σε ότι αφορά τον σωματικό - φυσικό εκφοβισμό. Η διάσταση του σωματικού εκφοβισμού λόγω της οριακής τιμής του δείκτη Cronbach's α υπόκειται σε περιορισμούς τους οποίους θα αναφέρουμε σε επόμενη ενότητα.

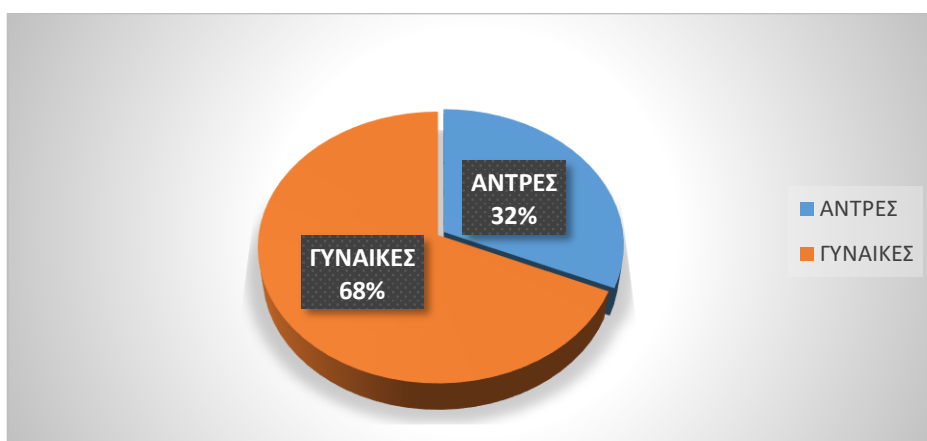
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ		ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ	
Εκτίμηση	Cronbach's <i>a</i>	Εκτίμηση	Cronbach's <i>a</i>
Εκτιμώμενη τιμή	0.95	Εκτιμώμενη τιμή	0.84
95% CI κατ. όριο	0.94	95% CI κατ. όριο	0.81
95% CI ανώτ. όριο	0.95	95% CI ανώτ. όριο	0.87
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ		ΣΩΜΑΤΙΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ	
Εκτίμηση	Cronbach's <i>a</i>	Εκτίμηση	Cronbach's <i>a</i>
Εκτιμώμενη τιμή	0.91	Εκτιμώμενη τιμή	0.91
95% CI κατ. όριο	0.89	95% CI κατ. όριο	0.89
95% CI ανώτ. όριο	0.93	95% CI ανώτ. όριο	0.93

Πίνακας 5.2: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Εργασιακής Παρενόχλησης

6. Αποτελέσματα έρευνας

6.1 Δημογραφικά στοιχεία

Το τελικό δείγμα του ερωτηματολογίου προέκυψε από τις απαντήσεις των 288 ατόμων. Να σημειωθεί ότι οι συνολικές απαντήσεις ήταν 290, αλλά λόγω της επανειλημμένης εμφάνισης ίδιων απαντήσεων στους συγκεκριμένους συμμετέχοντες, αυτές διαγράφηκαν. Από τον συνολικό αριθμό των 288 ατόμων το 33,6% ήταν άντρες και το 66,4% ήταν γυναίκες (Γράφημα 6.1).



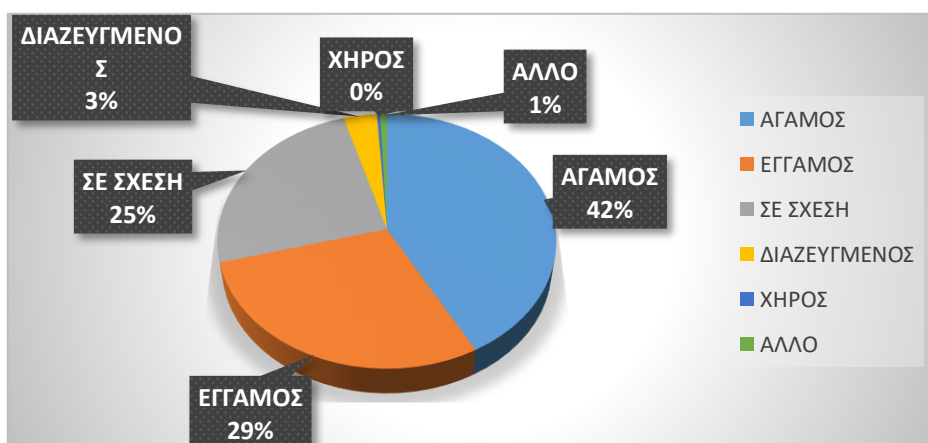
Γράφημα 6.1: Φύλο δείγματος

Σε ότι αφορά την ηλικία του δείγματος, κυμαινόταν από τα 18 έως τα 62 έτη, με μέση ηλικία περίπου τα 33 έτη (Πίνακας 6.1.1).

ΗΛΙΚΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	
Έγκυρα	288
Άκυρα	0
Μέση τιμή	33.21
Τυπ. Απόκλιση	7.68
Ελάχιστο	18.00
Μέγιστο	62.00

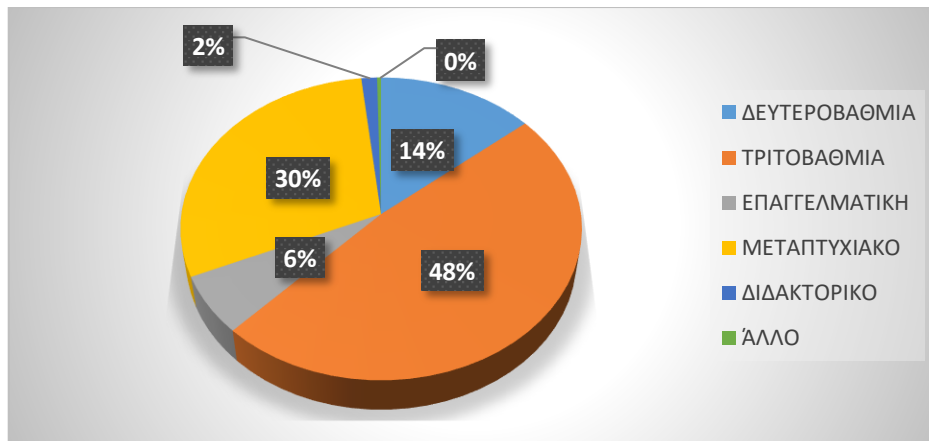
Πίνακας 6.1: Ηλικία δείγματος

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν άγαμοι (42%), ενώ αμέσως μετά με ποσοστό 29% περίπου ακολουθούσαν οι έγγαμοι και με 25% περίπου οι ερωτηθέντες που βρίσκονταν σε σχέση. Διαζευγμένοι δήλωσε το 3% , σε χηρεία είχαμε μόλις 1 απάντηση, ενώ σε άλλη οικογενειακή κατάσταση λάβαμε 2 απαντήσεις (Γράφημα 6.2).



Γράφημα 6.2: Οικογενειακή κατάσταση δείγματος

Επόμενες ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων ήταν αυτές που είχαν να κάνουν με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων, καθώς και με τα χρόνια της εργασιακής τους εμπειρίας. Το μισό σχεδόν δείγμα (48%) ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 30% κάτοχοι μεταπτυχιακού και το 14% και το 6% απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και επαγγελματικής εκπαίδευσης αντίστοιχα. Τέλος μόλις το 2% κατείχαν διδακτορικό (Γράφημα 6.3).



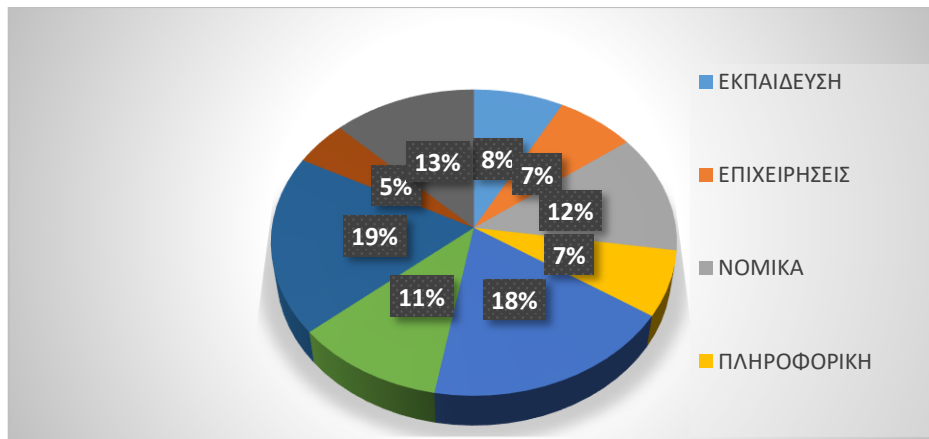
Γράφημα 6.3: Επίπεδο εκπαίδευσης δείγματος

Η συνολική εργασιακή εμπειρία των ερωτηθέντων κυμαινόταν από τα 0 έως τα 35 έτη, με μέσο όρο περίπου τα 11 έτη (mean 10.85) (Πίνακας 6.2).

ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ	
<i>Εγκυρα</i>	288
<i>Ακυρα</i>	0
<i>Μέση τιμή</i>	10.85
<i>Τυπ. Απόκλιση</i>	7.58
<i>Ελάχιστο</i>	0
<i>Μέγιστο</i>	35.00

Πίνακας 6.2: Συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας δείγματος

Η τελευταία ερώτηση της πρώτης ενότητας του ερωτηματολογίου μας (δημογραφικά στοιχεία) αφορούσε τον τρέχοντα τομέα απασχόλησης που ανήκαν οι συμμετέχοντες της έρευνάς μας. Το 19% δήλωσε ότι απασχολείται στον τομέα του Τουρισμού – Εστίασης, το 18% στις Πωλήσεις – Εξυπηρέτηση – Πελατών, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 12% στον Νομικό τομέα. Το 11% εργαζόταν στον τομέα της Υγείας και από το 7% του δείγματος κατείχαν ο τομέας των Επιχειρήσεων και αυτός της Πληροφορικής – Τηλεπικοινωνιών. Ποσοστό της τάξεως του 8% και 5% αντίστοιχα έλαβαν οι τομείς της Εκπαίδευσης και ο Τραπεζικός – Χρηματοοικονομικός τομέας, ενώ τέλος ένα σημαντικό ποσοστό (13%) απάντησε ότι εργάζεται σε άλλους τομείς. Ενδεικτικά αυτοί είναι ο Στρατιωτικός Τομέας, ο τομέας των Ασφαλειών, η Δημοσιογραφία, το Εμπόριο, η ενασχόληση με τα Ακαδημαϊκά, ο Αεροπορικός τομέας και αρκετοί άλλοι τομείς που δε μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν λόγω του πολύ μικρού πλήθους των απαντήσεων τους (Γράφημα 6.4).



Γράφημα 6.4: Τρέχων τομέας απασχόλησης δείγματος

6.2 Τοξική Ηγεσία

Στο σημείο αυτό θα αναλυθούν οι μέσες τιμές τόσο της βασικής μας κλίμακας (τοξικής ηγεσίας) όσο και αυτές των υποδιαστάσεών της, έτσι ώστε να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό οι συμμετέχοντες της έρευνάς μας έχουν αντιμετωπίσει τοξικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας τους. Σύμφωνα με την ανάλυση των απαντήσεων που λάβαμε, σε ότι αφορά την τοξική ηγεσία ο μέσος όρος κυμάνθηκε στο 3.01 (Μέση τιμή = 3.01) με ανώτατη μέση τιμή το 5, πράγμα που σημαίνει ότι οι ερωτώμενοι δήλωσαν μέτρια προς υψηλή τοξικότητα από τον εργοδότη/προϊστάμενό τους. Υψηλούς μέσους όρους διαπιστώσαμε στη διάσταση του ναρκισσισμού (Μέση τιμή = 3.30) και σε αυτή της αυταρχικής ηγεσίας (Μέση τιμή = 3.16). Αρκετά κοντά βέβαια στο μέσο όρο της βασικής μας κλίμακας ήταν και οι υπόλοιπες υποδιαστάσεις (Πίνακας 6.3).

	ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΑΥΤΟ - ΠΡΟΒΟΛΗ	ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ	ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΝΑΡΚΙΣΣΙΣΜΟΣ	ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ
Έγκυρα	288	288	288	288	288	288
Μέση τιμή	3.01	2.97	2.71	2.92	3.30	3.16
Τυπ. Απόκλιση	1.08	1.27	1.23	1.25	1.38	1.07

Πίνακας 6.3: Περιγραφικά στατιστικά Τοξικής Ηγεσίας και διαστάσεών της

6.2.1 Ανάλυση Τοξικής Ηγεσίας με βάση το φύλο

Θέλοντας να γίνουμε πιο λεπτομερείς στις αναλύσεις μας, θα εξετάσουμε αρχικά την επίδραση της τοξικής ηγεσίας στα δύο φύλα ξεχωριστά. Έτσι σε ότι αφορά τους άντρες, παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος της τοξικότητας που προέρχεται από την ηγεσία που λαμβάνουν, είναι ελαφρώς μεγαλύτερος σε σχέση με τον αντίστοιχο των γυναικών (Μέση τιμή Α = 3.05 έναντι Μέσης τιμής Γ = 2.99). Αν προχωρήσουμε τώρα στις μέσες τιμές των υποδιαστάσεων, θα παρατηρήσουμε ότι τόσο η διάσταση της απρόβλεπτης συμπεριφοράς (unpredictability) όσο και αυτή της αυταρχικής ηγεσίας (authoritarian) έχουν και για τα δύο φύλα «κοντινές» τιμές. Πιο συγκεκριμένα, για την απρόβλεπτη συμπεριφορά έχουμε Μέση τιμή Α = 2.93 και Μέση τιμή Γ = 2.91, και για την αυταρχική Μέση τιμή Α = 3.18 και Μέση τιμή Γ = 3.15. Τέλος, για τη διάσταση της αυτόπροβολής (self – promotion) έχουμε Μέση τιμή Α = 3.09 και Μέση τιμή Γ = 2.91, για αυτή της καταχρηστικής εποπτείας (abusive supervision) Μέση τιμή Α = 2.67 και Μέση τιμή Γ = 2.74 και για τη διάσταση του ναρκισσισμού (narcissism) Μέση τιμή Α = 3.39 και Μέση τιμή Γ = 3.26. Παρατηρούμε ότι σε όλες σχεδόν τις διαστάσεις πλην της καταχρηστικής εποπτείας, οι άντρες αντιλαμβάνονται μεγαλύτερα επίπεδα κακής ηγεσίας σε σχέση με τις γυναίκες.

	ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ		ΑΥΤΟΠΡΟΒΟΛΗ		ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ	
	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
<i>Έγκυρα</i>	97	191	97	191	97	191
<i>Μέση τιμή</i>	3.05	2.99	3.09	2.91	2.67	2.74
<i>Τυπ. Απόκλιση</i>	0.87	1.17	1.11	1.34	1.06	1.32
<i>Ελάχιστο</i>	1.20	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<i>Μέγιστο</i>	4.60	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Πίνακας 6.4: Περιγραφικά στατιστικά Τοξικής Ηγεσίας και διαστάσεών της με βάση το φύλο

	ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ		ΝΑΡΚΙΣΣΙΣΜΟΣ		ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	
	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
<i>Έγκυρα</i>	97	191	97	191	97	191
<i>Μέση τιμή</i>	2.93	2.91	3.39	3.26	3.18	3.15
<i>Τυπ. Απόκλιση</i>	1.10	1.33	1.26	1.44	0.85	1.17
<i>Ελάχιστο</i>	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<i>Μέγιστο</i>	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Πίνακας 6.5: Περιγραφικά στατιστικά διαστάσεων της Τοξικής Ηγεσίας με βάση το φύλο

6.2.2 Ανάλυση Τοξικής Ηγεσίας με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης

Σε ότι αφορά στο σημείο αυτό την τοξική ηγεσία και την επίδρασή της ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης, που δήλωσε ο εκάστοτε συμμετέχοντας της έρευνάς μας, διαπιστώνουμε ότι υψηλούς μέσους όρους σε ολόκληρη την κλίμακα εμφανίζουν οι κάτοχοι διδακτορικού (Μέση τιμή = 3.23) και οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Μέση τιμή = 3.20), ενώ αρκετά κοντά είναι και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος (Μέση τιμή = 3.11). Οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας και επαγγελματικής εκπαίδευσης έχουν χαμηλότερους μέσους όρους σε ότι έχει να κάνει με την τοξικότητα στην εργασία τους (Μέση τιμή = 2.92 και Μέση τιμή = 2.86 αντίστοιχα). Στις επιμέρους υποκλίμακες παρατηρούμε ανάμεικτα αποτελέσματα. Στη διάσταση της αυτόπροβολής υψηλό μέσο όρο εμφανίζουν οι κάτοχοι διδακτορικού (Μέση τιμή = 3.83), ενώ σε αυτή της καταχρηστικής εποπτείας οι περισσότεροι μέσοι όροι είναι αρκετά κοντά μεταξύ τους, με αυτόν των αποφοίτων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να ξεχωρίζει (Μέση τιμή = 2.89). Στις συμπεριφορές της αυταρχικής και της απρόβλεπτης ηγεσίας οι υψηλότερες μέσες τιμές παρουσιάζονται και πάλι στους απόφοιτους της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Μέση τιμή = 3.33 και Μέση τιμή = 3.04 αντίστοιχα) και τέλος η ναρκισσιστική συμπεριφορά του ηγέτη γίνεται περισσότερο αντιληπτή στους κατόχους διδακτορικού (Μέση τιμή = 3.92). Να σημειώσουμε στο σημείο αυτό, ότι αυτός είναι και ο μεγαλύτερος μέσος όρος που παρατηρήθηκε στη συγκεκριμένη ανάλυση (Πίνακας 6.7).

	ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ					ΑΥΤΟΠΡΟΒΟΛΗ					ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ				
	ΔΕΥΤ.	ΕΠ.	ΤΡΙΤ.	ΜΕΤ.	ΔΙΑ.	ΔΕΥΤ.	ΕΠ.	ΤΡΙΤ.	ΜΕΤ.	ΔΙΑ.	ΔΕΥΤ.	ΕΠ.	ΤΡΙΤ.	ΜΕΤ.	ΔΙΑ.
Έγκυρα	40	18	139	86	4	40	18	139	86	4	40	18	139	86	4
Μέση τιμή	3.20	2.86	2.92	3.11	3.23	3.19	3.02	2.84	3.05	3.83	2.89	2.78	2.59	2.83	2.75
Τυπ. Απόκλιση	1.15	1.17	1.04	1.08	0.85	1.20	1.38	1.30	1.23	0.84	1.31	1.28	1.18	1.29	1.00
Ελάχιστο	1.07	1.20	1.00	1.00	2.07	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.33
Μέγιστο	4.93	4.80	5.00	5.00	4.07	5.00	5.00	5.00	5.00	4.67	5.00	5.00	5.00	5.00	3.67

Πίνακας 6.6: Περιγραφικά στατιστικά Τοξικής Ηγεσίας και διαστάσεων της με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης

	ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ					ΑΥΤΟΠΡΟΒΟΛΗ					ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ				
	ΔΕΥΤ.	ΕΠ.	ΤΡΙΤ.	ΜΕΤ.	ΔΙΑ.	ΔΕΥΤ.	ΕΠ.	ΤΡΙΤ.	ΜΕΤ.	ΔΙΑ.	ΔΕΥΤ.	ΕΠ.	ΤΡΙΤ.	ΜΕΤ.	ΔΙΑ.
Έγκυρα	40	18	139	86	4	40	18	139	86	4	40	18	139	86	4
Μέση τιμή	3.04	2.65	2.85	3.04	2.92	3.54	2.96	3.22	3.40	3.92	3.33	2.91	3.11	3.26	2.75
Τυπ. Απόκλιση	1.32	1.28	1.24	1.26	0.79	1.54	1.59	1.32	1.35	1.14	1.06	1.13	1.05	1.08	1.10
Ελάχιστο	1.00	1.00	1.00	1.00	2.33	1.00	1.00	1.00	1.00	2.33	1.33	1.00	1.00	1.00	1.67
Μέγιστο	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.67	5.00	5.00	4.00

Πίνακας 6.7: Περιγραφικά στατιστικά διαστάσεων της Τοξικής Ηγεσίας με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης

6.2.3 Ανάλυση Τοξικής Ηγεσίας με βάση τον τομέα απασχόλησης

Με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, ο τομέας που εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τοξικές συμπεριφορές είναι αυτός των Νομικών (Μέση τιμή = 3.49) και ακολουθούν με λίγο πιο μικρές μέσες τιμές οι τομείς των Πωλήσεων – Εξυπηρέτησης πελατών (Μέση τιμή = 3.13) και με ίδιες σχεδόν τιμές (Μέση τιμή = 3.07 και Μέση τιμή = 3.06) αυτοί των Χρηματοοικονομικών – Τραπεζικών, του Τουρισμού – Εστίασης και οι απαντήσεις στην κατηγορία των λοιπών τομέων. Οι τομείς που δε φάνηκε να επηρεάζονται ιδιαίτερα, καθώς σημείωσαν μικρότερους μέσους όρους, ήταν αυτοί των Επιχειρήσεων και της Πληροφορικής (Μέση τιμήΕ = 2.71 και Μέση τιμήΠ = 2.59). Οι υπόλοιποι τομείς εμφανίζουν ενδιάμεσες με τα άκρα τιμές. Πιο αναλυτικά στις 5 υποδιαστάσεις της βασικής κλίμακάς μας, ο τομέας των Νομικών εμφανίζει τους υψηλότερους μέσους όρους σε όλες ανεξαιρέτως τις κατηγορίες. Έτσι λοιπόν, οι τιμές που παρατηρούνται είναι οι εξής: στον αυτό – προβαλλόμενο ηγέτη: Μέση τιμή = 3.50, στον ηγέτη που παρουσιάζει συμπεριφορές καταχρηστικής εποπτείας: Μέση τιμή = 3.30, σε αυτόν που εμφανίζει απρόβλεπτη συμπεριφορά: Μέση τιμή = 3.30, στο ναρκισσιστή παρουσιάζει τη μεγαλύτερη τιμή: Μέση τιμή = 3.83 και με την αυταρχική συμπεριφορά (στον τομέα πάντα των Νομικών) να έρχεται αμέσως μετά: Μέση τιμή = 3.53. Αξιοσημείωτο είναι, επίσης, το γεγονός ότι οι ναρκισσιστικές και οι αυταρχικές συμπεριφορές σημειώνουν μεγαλύτερους μέσους όρους σε όλους σχεδόν τους τομείς, σε σχέση με τις υπόλοιπες διαστάσεις της κλίμακάς μας, ενώ σε ότι αφορά τις χαμηλότερες τιμές, αυτές παρατηρήθηκαν στον τομέα της Πληροφορικής – Τηλεπικοινωνιών (Πίνακες 6.8 – 6.13).

ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ									
	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΕΣΤΙΑΣΗ	ΕΚΠΑΙΔ/ΣΗ	ΠΛΗΡ/ΚΗ	ΥΓΕΙΑ	ΤΡΑΠ./ ΧΡΗΜ.	ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΝΟΜΙΚΑ	ΠΩΛ – ΕΞ. ΠΕΛ.	ΑΛΛΟ
Έγκυρα	60	25	22	35	15	22	10	59	40
Μέση τιμή	3.06	2.98	2.59	3.00	3.07	2.71	3.49	3.13	3.06
Τυπ. Απόκλιση	0.96	1.27	0.99	1.27	1.11	0.78	1.01	1.10	1.08
Ελάχιστο	1.27	1.00	1.00	1.00	1.47	1.27	1.87	1.00	1.07
Μέγιστο	5.00	5.00	4.40	4.93	4.60	3.93	4.93	4.67	4.87

Πίνακας 6.8: Περιγραφικά στατιστικά Τοξικής Ηγεσίας με βάση τον τομέα απασχόλησης

ΑΥΤΟ - ΠΡΟΒΟΛΗ									
	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΕΣΤΙΑΣΗ	ΕΚΠΑΙΔ/ΣΗ	ΠΛΗΡ/ΚΗ	ΥΓΕΙΑ	ΤΡΑΠ. – ΧΡΗΜ.	ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΝΟΜΙΚΑ	ΠΩΛ – ΕΞ. ΠΕΛ.	ΑΛΛΟ
Έγκυρα	60	25	22	35	15	22	10	59	40
Μέση τιμή	2.88	3.09	2.65	2.96	3.27	2.71	3.50	3.05	3.02
Τυπ. Απόκλιση	1.19	1.48	1.14	1.44	1.31	1.04	1.19	1.28	1.29
Ελάχιστο	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.33	1.00	1.00
Μέγιστο	5.00	5.00	4.33	5.00	5.00	4.67	5.00	5.00	5.00

Πίνακας 6.9: Περιγραφικά στατιστικά Αυτο - προβολής με βάση τον τομέα απασχόλησης

ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ									
	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΕΣΤΙΑΣΗ	ΕΚΠΑΙΔ/ΣΗ	ΠΛΗΡ/ΚΗ	ΥΓΕΙΑ	ΤΡΑΠ./ ΧΡΗΜ.	ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΝΟΜΙΚΑ	ΠΩΛ – ΕΞ. ΠΕΛ.	ΑΛΛΟ
Έγκυρα	60	25	22	35	15	22	10	59	40
Μέση τιμή	2.95	2.85	2.27	3.08	2.78	2.70	3.30	3.07	2.97
Τυπ. Απόκλιση	1.24	1.27	1.24	1.44	1.30	0.99	1.30	1.18	1.31
Ελάχιστο	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.67	1.00	1.00
Μέγιστο	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Πίνακας 6.10: Περιγραφικά στατιστικά Απρόβλεπτης Συμπεριφοράς με βάση τον τομέα απασχόλησης

ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ									
	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΕΣΤΙΑΣΗ	ΕΚΠΑΙΔ/ΣΗ	ΠΛΗΡ/ΚΗ	ΥΓΕΙ Α	ΤΡΑΠ ./ΧΡΗ Μ.	ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΝΟΜΙΚΑ	ΠΩΛ – ΕΞ. ΠΕΛ.	ΑΛΛΟ
Έγκυρα	60	25	22	35	15	22	10	59	40
Μέση τιμή	3.38	3.01	2.89	2.93	3.31	2.82	3.53	3.19	3.25
Τυπ. Απόκλιση	1.02	1.45	0.96	1.12	0.99	0.70	0.76	1.08	1.08
Ελάχιστο	1.33	1.00	1.00	1.00	1.67	1.67	2.33	1.00	1.00
Μέγιστο	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.67	5.00	5.00

Πίνακας 6.11: Περιγραφικά στατιστικά Αυταρχικής Ηγεσίας με βάση τον τομέα απασχόλησης

ΝΑΡΚΙΣΣΙΣΜΟΣ									
	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΕΣΤΙΑΣΗ	ΕΚΠΑΙΔ/ΣΗ	ΠΛΗΡ/ΚΗ	ΥΓΕΙΑ	ΤΡΑΠ. – ΧΡΗΜ.	ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΝΟΜΙΚΑ	ΠΩΛ – ΕΞ. ΠΕΛ.	ΑΛΛΟ
<i>Έγκυρα</i>	60	25	22	35	15	22	10	59	40
<i>Μέση τιμή</i>	3.39	3.27	2.83	3.18	3.31	2.95	3.83	3.51	3.31
<i>Τυπ. Απόκλιση</i>	1.23	1.53	1.32	1.62	1.45	1.19	1.28	1.41	1.35
<i>Ελάχιστο</i>	1.00	1.00	1.00	1.00	1.67	1.67	1.67	1.00	1.00
<i>Μέγιστο</i>	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Πίνακας 6.12: Περιγραφικά στατιστικά Ναρκισσισμού με βάση τον τομέα απασχόλησης

ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ									
	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΕΣΤΙΑΣΗ	ΕΚΠΑΙΔ/ΣΗ	ΠΛΗΡ/ΚΗ	ΥΓΕΙΑ	ΤΡΑΠ. – ΧΡΗΜ.	ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΝΟΜΙΚΑ	ΠΩΛ – ΕΞ. ΠΕΛ.	ΑΛΛΟ
<i>Έγκυρα</i>	60	25	22	35	15	22	10	59	40
<i>Μέση τιμή</i>	2.72	2.69	2.30	2.84	2.69	2.39	3.30	2.80	2.76
<i>Τυπ. Απόκλ.</i>	1.25	1.29	1.14	1.31	1.46	1.07	1.27	1.21	1.20
<i>Ελάχιστο</i>	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.67	1.00	1.00
<i>Μέγιστο</i>	5.00	5.00	4.67	5.00	5.00	4.33	5.00	5.00	5.00

Πίνακας 6.13: Περιγραφικά στατιστικά Καταχρηστικής Εποπτείας με βάση τον τομέα απασχόλησης

6.3 Εργασιακή Παρενόχληση

Στο σημείο αυτό, θα περάσουμε στην ανάλυση της δεύτερης μεταβλητής μας (εργασιακή παρενόχληση), έτσι ώστε να διαπιστώσουμε μέσα από τις αναλύσεις μας σε ποιο βαθμό έχει βιώσει τέτοιες συμπεριφορές το δείγμα μας. Παρατηρούμε ότι σε ολόκληρη την κλίμακα έχουμε σχετικά χαμηλό μέσο όρο εργασιακής παρενόχλησης (Μέση τιμή = 1.85), ενώ και στις 3 υποδιαστάσεις της εμφανίζονται χαμηλές τιμές, με λίγο υψηλότερη αλλά εξίσου χαμηλή τον εργασιακό εκφοβισμό (Μέση τιμή = 2.23). Ευχάριστο γεγονός είναι φυσικά ότι ο σωματικός εκφοβισμός παρουσιάζει αρκετά χαμηλή μέση τιμή (Μέση τιμή = 1.41) (Πίνακας 6.14).

	<i>ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ</i>	<i>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ</i>	<i>ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ</i>	<i>ΣΩΜΑΤΙΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ</i>
<i>Έγκυρα</i>	288	288	288	288
<i>Μέση τιμή</i>	1.85	1.73	2.23	1.41
<i>Τυπ. Απόκλ.</i>	0.78	0.80	0.97	0.64
<i>Ελάχιστο</i>	1.00	1.00	1.00	1.00
<i>Μέγιστο</i>	5.00	5.00	5.00	5.00

Πίνακας 6.14: Περιγραφικά στατιστικά Εργασιακής Παρενόχλησης και διαστάσεών της

6.3.1 Εργασιακή Παρενόχληση και φύλο

Αναλύοντας τη μεταβλητή της εργασιακής παρενόχλησης με γνώμονα το φύλο διαπιστώνουμε, όπως είναι λογικό με βάση και τα προηγούμενα συμπεράσματά μας, σχετικά χαμηλούς μέσους όρους τόσο σε ολόκληρη την κλίμακα, όσο και στις επιμέρους διαστάσεις της. Πιο αναλυτικά σε ότι αφορά, αρχικά, την εργασιακή παρενόχληση των γυναικών, αυτή είναι ελαφρώς υψηλότερη σε σχέση με την αντίστοιχη των αντρών (Μέση τιμήΓ = 1.89 και Μέση τιμήΑ = 1.77). Ακολούθως, σε όλες τις υποδιαστάσεις της εργασιακής παρενόχλησης, οι μέσες τιμές των γυναικών είναι μεγαλύτερες από αυτές των ανδρών. Σε ότι αφορά τον εκφοβισμό που σχετίζεται με την προσωπικότητα του ατόμου έχουμε Μέση τιμήΓ = 1.48 και Μέση τιμήΑ = 1.27. Η διάσταση του εκφοβισμού που σχετίζεται με την εργασία παρουσιάζει μεγαλύτερους μέσους όρους σε σχέση τόσο με ολόκληρη την κλίμακα, αλλά και με τις υπόλοιπες διαστάσεις (Μέση τιμήΓ = 2.26 και Μέση τιμήΑ = 2.17). Τέλος, ο σωματικός εκφοβισμός εμφανίζει στις γυναίκες Μέση τιμήΓ = 1.77 και στους άντρες meanΑ = 1.65 (Πίνακας 6.15).

	<i>ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ</i>		<i>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ</i>		<i>ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ</i>		<i>ΣΩΜΑΤΙΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ</i>	
	<i>ΑΝΤΡΕΣ</i>	<i>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</i>	<i>ΑΝΤΡΕΣ</i>	<i>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</i>	<i>ΑΝΤΡΕΣ</i>	<i>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</i>	<i>ΑΝΤΡΕΣ</i>	<i>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</i>
<i>Έγκυρα</i>	97	191	97	191	97	191	97	191
<i>Μέση τιμή</i>	1.77	1.89	1.27	1.48	2.17	2.26	1.65	1.77
<i>Τυπ. Απόκλ.</i>	0.63	0.85	0.42	0.72	0.84	1.03	0.67	0.86
<i>Ελάχιστο</i>	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<i>Μέγιστο</i>	4.36	5.00	5.00	3.00	4.71	5.00	4.50	5.00

Πίνακας 6.15: Περιγραφικά στατιστικά Εργασιακής Παρενόχλησης και διαστάσεών της με βάση το φύλο

6.3.2 Εργασιακή Παρενόχληση και οικογενειακή κατάσταση

Εξετάζοντας τη βασική μας κλίμακα (εργασιακή παρενόχληση) σε συνδυασμό με την οικογενειακή κατάσταση του δείγματός μας, διαπιστώνουμε ότι οι διαζευγμένοι συμμετέχοντες αναφέρουν υψηλότερες σε μέσο όρο συμπεριφορές παρενόχλησης στην εργασία τους (Μέση τιμή = 2.21) με τους έγγαμους να ακολουθούν (Μέση τιμή = 1.96) και τις υπόλοιπες κατηγορίες να παρουσιάζουν χαμηλότερες τιμές (Μέση τιμή = 1.79 για τους άγαμους, mean = 1.78 για αυτούς που δήλωσαν σε σχέση, Μέση τιμή = 1.45 για τους χήρους/ες και 1.07 για οποιαδήποτε άλλη οικογενειακή κατάσταση) (Πίνακας 6.16). Στις διαστάσεις του προσωπικού, του εργασιακού και του προσωπικού εκφοβισμού οι διαζευγμένοι κατείχαν τους υψηλότερους μέσους όρους (Μέση τιμή = 2.07, Μέση τιμή = 2.73 και Μέση τιμή = 1.57 αντίστοιχα), ενώ αμέσως μετά ακολουθούσαν οι έγγαμοι (Μέση τιμή = 1.80, Μέση τιμή = 2.43 και Μέση τιμή = 1.47 αντίστοιχα). Οι υπόλοιπες κατηγορίες οικογενειακής κατάστασης είχαν μικρότερες μέσες τιμές (Πίνακες 6.16 και 6.17).

	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ						ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ					
	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΓ.	ΣΧΕΣΗ	ΧΗΡΟΣ/Α	ΑΛΛΟ	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΓ.	ΣΧΕΣΗ	ΧΗΡΟΣ/Α	ΑΛΛΟ
<i>Έγκυρα</i>	121	83	10	71	1	2	121	83	10	71	1	2
<i>Μέση τιμή</i>	1.79	1.96	2.21	1.78	1.45	1.07	1.70	1.80	2.07	1.68	1.33	1.00
<i>Τυπ. Απόκλ.</i>	0.66	0.83	1.07	0.87	0	0.10	0.70	0.85	1.05	0.87	0	0.00
<i>Ελάχιστο</i>	1.00	1.00	1.09	1.00	1.45	1.00	1.00	1.00	1.08	1.00	1.33	1.00
<i>Μέγιστο</i>	4.36	4.77	4.41	5.00	1.45	1.14	4.50	4.92	4.33	5.00	1.33	1.00

Πίνακας 6.16: Περιγραφικά στατιστικά Εργασιακής Παρενόχλησης και διαστάσεών της με βάση την οικογενειακή κατάσταση

	ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ						ΣΩΜΑΤΙΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ					
	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΓ.	ΣΧΕΣΗ	ΧΗΡΟΣ/Α	ΑΛΛΟ	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΓ.	ΣΧΕΣΗ	ΧΗΡΟΣ/Α	ΑΛΛΟ
<i>Έγκυρα</i>	121	83	10	71	1	2	121	83	10	71	1	2
<i>Μέση τιμή</i>	2.14	2.43	2.73	2.11	1.71	1.22	1.35	1.47	1.57	1.41	1.33	1.00
<i>Τυπ. Απόκλ.</i>	0.84	1.04	1.31	1.02	0	0.30	0.51	0.63	0.80	0.83	0	0.00
<i>Ελάχιστο</i>	1.00	1.00	1.14	1.00	1.71	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.33	1.00
<i>Μέγιστο</i>	4.71	5.00	4.86	5.00	1.71	1.43	3.33	4.33	3.67	5.00	1.33	1.00

Πίνακας 6.17: Περιγραφικά στατιστικά διαστάσεων της Εργασιακής Παρενόχλησης με βάση την οικογενειακή κατάσταση

6.3.3 Εργασιακή Παρενόχληση και επίπεδο εκπαίδευσης

Όσον αφορά την ανάλυση των συμπεριφορών της εργασιακής παρενόχλησης σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης, που δήλωσαν ότι κατέχουν οι ερωτώμενοι στην έρευνά μας, διαπιστώθηκε ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος εμφάνισαν τις υψηλότερες μέσες τιμές τόσο σε ολόκληρη την κλίμακά μας, όσο και στις επιμέρους διαστάσεις της. Εξαιρέση αποτελεί ο εργασιακός εκφοβισμός, όπου εκείνοι που εμφάνισαν υψηλότερο μέσο όρο ήταν οι κάτοχοι διδακτορικού (Μέση τιμή = 2.50 έναντι Μέση τιμή = 2.45) (Πίνακας 6.19). Πιο αναλυτικά, για την εργασιακή παρενόχληση έχουμε Μέση τιμή = 2.05 για τους κατόχους μεταπτυχιακού, Μέση τιμή = 1.97 για τους απόφοιτους της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ακολουθούν οι απόφοιτοι της επαγγελματικής εκπαίδευσης και αυτοί της τριτοβάθμιας (Μέση τιμή = 1.77 και Μέση τιμή = 1.71 αντίστοιχα) και τέλος, οι κάτοχοι διδακτορικού έχουν τον μικρότερο μέσο όρο (Μέση τιμή = 1.66) (Πίνακας 6.18). Οι κάτοχοι διδακτορικού παρουσιάζουν τις μικρότερες μέσες τιμές σε όλες τις διαστάσεις πλην αυτής του εργασιακού εκφοβισμού, όπως αναφέραμε και παραπάνω (Μέση τιμή = 1.66, Μέση τιμή = 1.31, Μέση τιμή = 1.08 αντίστοιχα για τις υπολειπόμενες διαστάσεις).

	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ					ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ				
	ΔΕΥΤ/ΜΙΑ	ΕΠΑΓΓ/ΚΗ	ΤΡΙΤ/ΜΙΑ	ΜΕΤ/ΚΟ	ΔΙΔ/ΚΟ	ΔΕΥΤ/ΜΙΑ	ΕΠΑΓΓ/ΚΗ	ΤΡΙΤ/ΜΙΑ	ΜΕΤ/ΚΟ	ΔΙΔ/ΚΟ
Έγκυρα	40	18	139	86	4	40	18	139	86	4
Μέση τιμή	1.97	1.77	1.71	2.05	1.66	1.89	1.67	1.58	1.94	1.31
Τυπ. Απόκλ.	0.96	0.82	0.64	0.87	0.14	0.99	0.76	0.62	0.93	0.21
Ελάχιστο	1.09	1.00	1.00	1.00	1.50	1.00	1.00	1.00	1.00	1.08
Μέγιστο	5.00	3.82	3.95	4.77	1.82	5.00	3.50	4.00	4.92	1.58

Πίνακας 6.18: Περιγραφικά στατιστικά Εργασιακής Παρενόχλησης και διαστάσεών της με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης

	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ					ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ				
	ΔΕΥΤ/ΜΙΑ	ΕΠΑΓΓ/ΚΗ	ΤΡΙΤ/ΜΙΑ	ΜΕΤ/ΚΟ	ΔΙΔ/ΚΟ	ΔΕΥΤ/ΜΙΑ	ΕΠΑΓΓ/ΚΗ	ΤΡΙΤ/ΜΙΑ	ΜΕΤ/ΚΟ	ΔΙΔ/ΚΟ
Έγκυρα	40	18	139	86	4	40	18	139	86	4
Μέση τιμή	1.97	1.77	1.71	2.05	1.66	1.89	1.67	1.58	1.94	1.31
Τυπ. Απόκλ.	0.96	0.82	0.64	0.87	0.14	0.99	0.76	0.62	0.93	0.21
Ελάχιστο	1.09	1.00	1.00	1.00	1.50	1.00	1.00	1.00	1.00	1.08
Μέγιστο	5.00	3.82	3.95	4.77	1.82	5.00	3.50	4.00	4.92	1.58

Πίνακας 6.19: Περιγραφικά στατιστικά διαστάσεων της Εργασιακής Παρενόχλησης με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης

6.3.4 Εργασιακή Παρενόχληση και τομέας απασχόλησης

Η τελευταία ανάλυσή μας αφορά την εργασιακή παρενόχληση με βάση τον τομέα απασχόλησης των συμμετεχόντων. Ενδεικτικά, λοιπόν, όπως βλέπουμε στον Πίνακα 6.20, υψηλότερη εργασιακή παρενόχληση λαμβάνουν τα άτομα που απασχολούνται στο Νομικό τομέα (Μέση τιμή = 2.18), ενώ αρκετά κοντά στη μέση τιμή αυτή βρίσκονται και οι τομείς τόσο των Χρηματοοικονομικών/Τραπεζικών, όσο και της Υγείας (Μέση τιμή = 2.02 έκαστος). Ο τομέας του Τουρισμού/Εστίασης και αυτός των Πωλήσεων/Εξυπηρέτησης πελατών ακολουθούν (Μέση τιμή = 1.84 και Μέση τιμή = 1.85 αντίστοιχα), ενώ σε πιο χαμηλές θέσεις είναι οι αυτοί της Πληροφορικής, της Εκπαίδευσης και των Επιχειρήσεων (Μέση τιμή = 1.65, Μέση τιμή = 1.66 και Μέση τιμή = 1.61 αντίστοιχα). Οι υπόλοιποι τομείς (άλλο) έχουν μέσο όρο = 1.95. Σε ότι έχει να κάνει με τις υποδιαστάσεις της εργασιακής παρενόχλησης, τόσο στη διάσταση του προσωπικού εκφοβισμού, όσο και σε αυτές του εργασιακού και σωματικού, ο τομέας των Νομικών ξεχωρίζει και πάλι με τους υψηλότερους μέσους όρους (Μέση τιμή = 2.05, Μέση τιμή = 2.61 και Μέση τιμή = 1.67 αντίστοιχα) (Πίνακες 6.21, 6.22 και 6.23). Χαμηλές τιμές σε ότι αφορά τον προσωπικό εκφοβισμό έχουν οι τομείς των Επιχειρήσεων και της Πληροφορικής (Μέση τιμή = 1.50 και Μέση τιμή = 1.45 αντίστοιχα), σε σχέση με τον εκφοβισμό της εργασίας οι τομείς της Εκπαίδευσης και των Επιχειρήσεων (Μέση τιμή = 1.94 και Μέση τιμή = 1.96 αντίστοιχα) και στη διάσταση του σωματικού – φυσικού εκφοβισμού παρατηρούμε μικρές μέσες τιμές στους τομείς των Επιχειρήσεων (Μέση τιμή = 1.24) και της Πληροφορικής (Μέση τιμή = 1.21).

	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ								
	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ/ ΕΣΤΙΑΣΗ	ΕΚΠ/ΣΗ	ΠΛΗΡ/ΚΗ	ΥΓΕΙΑ	ΤΡΑΠ./ ΧΡΗΜ.	ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΝΟΜΙΚΑ	ΠΩΛ-ΕΞ. ΠΕΛ.	ΑΛΛΟ
<i>Έγκυρα</i>	60	25	22	35	15	22	10	59	40
<i>Μέση τιμή</i>	1.84	1.66	1.65	2.02	2.02	1.61	2.18	1.85	1.95
<i>Τυπ. Απόκλ.</i>	0.76	0.77	0.57	0.97	1.11	0.92	0.45	0.70	0.84
<i>Ελάχιστο</i>	1.00	1.00	1.00	1.00	1.09	1.00	1.59	1.00	1.00
<i>Μέγιστο</i>	5.00	4.77	2.86	4.68	4.36	2.59	3.05	3.77	4.41

Πίνακας 6.20: Περιγραφικά στατιστικά Εργασιακής Παρενόχλησης με βάση τον τομέα απασχόλησης

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ									
	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ/ ΕΣΤΙΑΣΗ	ΕΚΠ/ΣΗ	ΠΛΗΡ/ΚΗ	ΥΓΕΙΑ	ΤΡΑΠ./ ΧΡΗΜ.	ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΝΟΜΙΚΑ	ΠΩΛ-ΕΞ. ΠΕΛ.	ΑΛΛΟ
Έγκυρα	60	25	22	35	15	22	10	59	40
Μέση τιμή	1.78	1.55	1.45	1.94	1.94	1.50	2.05	1.67	1.81
Τυπ. Απόκλ.	0.80	0.81	0.52	0.98	1.15	0.43	0.46	0.70	0.88
Ελάχιστο	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.50	1.00	1.00
Μέγιστο	5.00	4.92	2.67	4.75	4.50	2.58	2.92	3.92	4.33

Πίνακας 6.21: Περιγραφικά στατιστικά Προσωπικού Εκφοβισμού με βάση τον τομέα απασχόλησης

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ									
	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ/ ΕΣΤΙΑΣΗ	ΕΚΠ/ΣΗ	ΠΛΗΡ/ΚΗ	ΥΓΕΙΑ	ΤΡΑΠ./ ΧΡΗΜ.	ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΝΟΜΙΚΑ	ΠΩΛ-ΕΞ. ΠΕΛ.	ΑΛΛΟ
Έγκυρα	60	25	22	35	15	22	10	59	40
Μέση τιμή	2.10	1.94	2.21	2.32	2.37	1.96	2.61	2.32	2.41
Τυπ. Απόκλ.	0.87	0.84	0.83	1.13	1.20	0.66	0.52	1.01	1.14
Ελάχιστο	1.00	1.00	1.00	1.00	1.14	1.00	1.86	1.00	1.00
Μέγιστο	5.00	5.00	3.86	4.71	4.71	3.29	3.43	4.43	4.86

Πίνακας 6.22: Περιγραφικά στατιστικά Εργασιακού Εκφοβισμού με βάση τον τομέα απασχόλησης

ΣΩΜΑΤΙΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ									
	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ/ ΕΣΤΙΑΣΗ	ΕΚΠ/ΣΗ	ΠΛΗΡ/ΚΗ	ΥΓΕΙΑ	ΤΡΑΠ./ ΧΡΗΜ.	ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΝΟΜΙΚΑ	ΠΩΛ-ΕΞ. ΠΕΛ.	ΑΛΛΟ
Έγκυρα	60	25	22	35	15	22	10	59	40
Μέση τιμή	1.42	1.44	1.21	1.60	1.51	1.24	1.67	1.34	1.41
Τυπ. Απόκλ.	0.73	0.65	0.33	0.79	0.97	0.37	0.70	0.47	0.64
Ελάχιστο	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Μέγιστο	5.00	3.67	2.00	4.33	4.33	2.33	3.00	3.00	3.67

Πίνακας 6.23: Περιγραφικά στατιστικά Σωματικού Εκφοβισμού με βάση τον τομέα απασχόλησης

6.4 Συσχετίσεις μεταβλητών

Η συσχέτιση των βασικότερων μεταβλητών πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος JASP (Έκδοση 0.14.1). Τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από την ανάλυσή μας, έδειξαν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην τοξική ηγεσία και την εργασιακή παρενόχληση ($r = 0.68$, $p < .001$). Το αποτέλεσμα αυτό φαίνεται απολύτως φυσιολογικό, αν ανατρέξουμε στο θεωρητικό υπόβαθρο που αναπτύξαμε σε προηγούμενες ενότητες, αφού μία από τις πολλές αρνητικές συνέπειες της τοξικής ηγεσίας είναι και η παρενόχληση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους. Η τοξική ηγεσία εμφανίζει στατιστικά σημαντικές θετικές

συσχετίσεις και με τις επιμέρους διαστάσεις της κλίμακας της εργασιακής παρενόχλησης. Πιο συγκεκριμένα, την ίδια θετική συσχέτιση παρουσιάζει με τις διαστάσεις του προσωπικού και του εργασιακού εκφοβισμού, ενώ ελαφρώς μειωμένη, αλλά παρόλα αυτά υψηλή, εμφανίζει με τη διάσταση του φυσικού – σωματικού εκφοβισμού ($r = 0.65, p < .001$ και $r = 0.54, p < .001$).

Σε ότι αφορά τις επιμέρους διαστάσεις της τοξικής ηγεσίας, αυτές σχετίζονται θετικά και είναι στατιστικά σημαντικές τόσο με την κλίμακα της εργασιακής παρενόχλησης, όσο και με τις υποδιαστάσεις της. Η υψηλότερη συσχέτιση παρατηρείται ανάμεσα στην καταχρηστική εποπτεία (abusive supervision) και την εργασιακή παρενόχληση ($r = 0.64, p < .001$), καθώς επίσης και ανάμεσα στην καταχρηστική εποπτεία και τον προσωπικό εκφοβισμό ($r = 0.63, p < .001$). Παράλληλα, και η διάσταση της αυτοπροβολής (self – promotion) σχετίζεται θετικά και υψηλά με την εργασιακή παρενόχληση ($r = 0.60, p < .001$). Η μικρότερη, αλλά εξίσου θετική συσχέτιση, παρατηρείται ανάμεσα στην αυταρχική ηγεσία (authoritarian leadership) και στον σωματικό εκφοβισμό ($r = 0.38, p < .001$).

Τέλος, μικρή θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε ανάμεσα στο φύλο και στη διάσταση του σωματικού εκφοβισμού ($r = 0.15, p < .05$), ενώ επίσης ίδια, οριακά αρνητική συσχέτιση, παρουσιάζουν οι διαστάσεις του ναρκισσισμού και της αυτοπροβολής με την οικογενειακή κατάσταση του δείγματός μας ($r = -0.12, p < .05$).

Πίνακας 6.24: Συσχετίσεις Μεταβλητών

ΜΕΤΑΒΛ.	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΟΙΚΚΗ ΚΑΤΣΗ	ΕΠΠΕΛΟ ΕΚΠΣΗΣ	ΕΡΓΑΣ. ΕΜΠΕΙΡ.	ΤΟΜΕΑΣ ΑΠΑΣΧ.	ΤΟΣΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΑΥΤΟ- ΠΡΟΒΟΛΗ	ΚΑΤΑΧΡ. ΕΠΟΠΤΕΙΑ	ΑΠΡΟΒΤΟΣ ΗΓΕΤΗΣ	ΗΓΕΤΗΣ ΝΑΡΚΣΤΗΣ	ΑΥΤΑΡΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ	ΕΡΓ/ΚΗ ΠΑΡΕΝΣΗ	ΠΡΟΣ. ΕΚΦΟΒ.	ΕΡΓ. ΕΚΦΟΒ.	ΣΩΜ. ΕΚΦΟΒ.
ΦΥΛΟ	-															
ΗΛΙΚΙΑ	-0.09	-														
ΟΙΚΚΗ ΚΑΤΣΗ	0.84***	-0.07	-													
ΕΠΠΕΛΟ ΕΚΠΣΗΣ	-0.02	-0.15*	-0.10	-												
ΕΡΓΑΣ. ΕΜΠΕΙΡ.	-0.10	0.84***	-0.05	-0.19*	-											
ΤΟΜΕΑΣ ΑΠΑΣΧ.	-0.02	0.21**	5.7e ⁻²	-0.13*	0.16*	-										
ΤΟΣΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	-0.03	0.06	-0.08	-0.02	0.05	0.04	-									
ΑΥΤΟ- ΠΡΟΒΟΛΗ	-0.07	0.05	-0.12*	-0.02	0.05	0.05	0.85***	-								
ΚΑΤΑΧΡ/ΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ	0.03	0.03	-0.05	-0.02	-3.35e ⁻²	0.04	0.90***	0.75***	-							
ΑΠΡΟΒΤΟΣ ΗΓΕΤΗΣ	-0.01	0.06	-0.04	-1.14e ⁻²	0.05	0.05	0.90***	0.70***	0.80***	-						
ΗΓΕΤΗΣ ΝΑΡΚΣΤΗΣ	-0.04	0.07	-0.12*	-0.01	0.08	0.04	0.90***	0.70***	0.74***	0.75***	-					
ΑΥΤΑΡΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ	-0.01	0.07	-0.01	-0.03	0.04	-3.07e ⁻²	0.77***	0.51***	0.59***	0.62***	0.66***	-				
ΕΡΓ/ΚΗ ΠΑΡΕΝΣΗ	0.07	0.04	-0.02	0.02	-0.01	0.05	0.68***	0.60***	0.64***	0.59***	0.57***	0.52***	-			
ΠΡΟΣ. ΕΚΦΟΒ.	0.07	0.03	-0.02	4.31e ⁻²	-0.01	0.02	0.65***	0.58***	0.63***	0.57***	0.53***	0.48***	0.98***	-		
ΕΡΓ. ΕΚΦΟΒ.	0.04	0.04	-0.03	0.05	-0.02	0.11	0.65***	0.57***	0.58***	0.54***	0.57***	0.53***	0.93***	0.83***	-	
ΣΩΜ. ΕΚΦΟΒ	0.15*	0.09	0.02	-3.15e ⁻²	0.04	-0.02	0.54***	0.47***	0.55***	0.50***	0.42***	0.38***	0.80***	0.80***	0.62***	-

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

7. Συμπεράσματα

7.1 Ανασκόπηση αποτελεσμάτων

Η έρευνά μας διεξήχθη με σκοπό να διαπιστωθεί η επίδραση που έχει η τοξική ηγεσία στην εργασιακή παρενόχληση, κατά πόσο δηλαδή μέσω της τοξικής ηγεσίας μπορούμε να οδηγηθούμε σε εργασιακή παρενόχληση και εκφοβισμό μέσα στις επιχειρήσεις. Τα απαραίτητα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου το οποίο απαντήθηκε από 288 άτομα.

Αρχικά, ο βαθμός της τοξικής ηγεσίας υπολογίστηκε μέσω ερωτήσεων που αφορούσαν τη συμπεριφορά του εκάστοτε προϊσταμένου απέναντι στους ερωτώμενους. Σε ότι αφορά, αρχικά, τα δημογραφικά στοιχεία, μπορούμε να αναφέρουμε ότι ο βαθμός που δέχονται τις συμπεριφορές αυτές τόσο οι άντρες, όσο και οι γυναίκες είναι άνω του μετρίου, με τους άντρες μάλιστα να αντιλαμβάνονται ελαφρώς υψηλότερες τοξικές συμπεριφορές σε σχέση με τις γυναίκες. Οι ναρκισσιστικές συμπεριφορές είναι αυτές που δεσπάζουν και στα δύο φύλα, όσον αφορά τις επιμέρους διαστάσεις της τοξικής ηγεσίας, ενώ ακολουθούν αυτές του αυταρχικού ηγέτη. Να σημειωθεί, επίσης, ότι χαμηλές μέσες τιμές εμφανίζει και στα δύο φύλα η διάσταση της καταχρηστικής εποπτείας, η οποία μάλιστα είναι η μοναδική που αντιλαμβάνονται ελαφρώς περισσότερο οι γυναίκες σε σχέση με τους άντρες. Η εμπειρία της τοξικής ηγεσίας συναντάται περισσότερο στους κατόχους διδακτορικού διπλώματος και στους αποφοίτους της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, όπου οι διαστάσεις του ναρκισσισμού και της αυτοπροβολής κατέχουν τις υψηλότερες θέσεις.

Έπειτα, η παρουσία των τοξικών συμπεριφορών μελετήθηκε ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης, όπου οι συμμετέχοντες του Νομικού τομέα παρουσίασαν τους υψηλότερους μέσους όρους σε όλες ανεξαιρέτως τις υποκλίμακες. Από την αντίπερα όχθη, οι τομείς της Πληροφορικής/Τηλεπικοινωνιών και των Επιχειρήσεων είχαν τους χαμηλότερους μέσους όρους σε όλες τις διαστάσεις εξίσου. Η ανάλυση της τοξικής ηγεσίας με βάση την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων παρουσίασε τις υψηλότερες μέσες τιμές στην κατηγορία των έγγαμων, ενώ οι ηλικίες 58 – 62 (Παράρτημα, Γράφημα 9.2) ήταν αυτές που ξεχώρισαν σε ότι έχει να κάνει με την αντίληψη των τοξικών ηγετικών συμπεριφορών. Τέλος, τα άτομα που διαθέτουν εργασιακή εμπειρία από 25 – 29 έτη, σύμφωνα με τη δική μας ομαδοποίηση ανά 4 χρόνια (Παράρτημα, Γράφημα 9.2), αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό τοξικές συμπεριφορές σε σχέση με τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες.

Σε ότι έχει να κάνει με την εργασιακή παρενόχληση που δέχονται οι ερωτώμενοι, μπορούμε να πούμε ότι οι γυναίκες την αντιλαμβάνονται ισχυρότερα σε σχέση με τους άντρες, ενώ και στις επιμέρους διαστάσεις οι γυναίκες κατέχουν τη θλιβερή πρωτιά και μάλιστα περισσότερο αντιληπτό γίνεται στην υποδιάσταση του εργασιακού εκφοβισμού. Παρόλα αυτά, και τα δύο φύλα σημειώνουν μικρούς μέσους όρους, μικρότερους και από αυτούς των τοξικών συμπεριφορών. Με βάση την ανάλυση της παρενόχλησης στο χώρο εργασίας με γνώμονα την οικογενειακή κατάσταση, παρατηρήσαμε ότι οι διαζευγμένοι έχουν τα ηνία τόσο σε όλη την κλίμακα, όσο και στις υποκλίμακες, αλλά και πάλι οι μέσοι όροι είναι χαμηλοί, ενώ με βάση την ηλικία, εργασιακή παρενόχληση παρατηρείται περισσότερο στις ηλικίες 38 – 42 (Παράρτημα, Γράφημα 9.2). Επίσης, σε ότι αφορά την εργασιακή παρενόχληση με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης, διαπιστώθηκε ότι περισσότερο αντιληπτή γίνεται στους κατόχους μεταπτυχιακού διπλώματος και στους αποφοίτους της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, με τους κατόχους, βέβαια, διδακτορικού να εμφανίζουν τον υψηλότερο μέσο όρο σε ότι έχει να κάνει με τον εργασιακό εκφοβισμό. Επομένως, για αυτή την συσχέτιση δεν μπορεί να εξαχθεί κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

Όπως και στην περίπτωση της τοξικής ηγεσίας, διαπιστώνουμε ότι ο Νομικός τομέας, σε σχέση με όλους τους υπόλοιπους τομείς, αντιλαμβάνεται σε μεγαλύτερο βαθμό συμπεριφορές εργασιακής παρενόχλησης, ενώ στον αντίποδα οι τομείς της Εκπαίδευσης, της Πληροφορικής και των Επιχειρήσεων, εμφανίζουν τις μικρότερες μέσες τιμές. Με γνώμονα την εργασιακή εμπειρία συμπεραίνουμε (Παράρτημα, Γράφημα 9.4) ότι, από τα έτη 5–9 και 15–19 παρατηρούνται πιο έντονα συμπεριφορές εργασιακής παρενόχλησης.

Τέλος, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε μας δείχνει την ισχυρή θετική συσχέτιση που έχει η τοξική ηγεσία, τόσο με την εργασιακή παρενόχληση, όσο και με τις υποδιαστάσεις της, κάτι που σημαίνει ότι όσο πιο υψηλές συμπεριφορές τοξικής ηγεσίας λαμβάνει ο εργαζόμενος, τόσο πιο αντιληπτή είναι και η εργασιακή παρενόχληση την οποία βιώνει. Επιπλέον, όλες οι επιμέρους διαστάσεις της τοξικής ηγεσίας έχουν ισχυρή και θετική συσχέτιση με την εργασιακή παρενόχληση και τις υποδιαστάσεις της. Ναι μεν τόσο η τοξική ηγεσία, όσο και η εργασιακή παρενόχληση είναι δύο αρνητικά φαινόμενα, αλλά αυτό δε σημαίνει απαραίτητα ότι εξ αρχής ήταν δεδομένο πως θα καταλήξουμε σε σημαντική θετική συσχέτιση των μεταβλητών αυτών. Λόγω επομένως του γεγονότος ότι δεν έχουμε κάποια προηγούμενη έρευνα που να μας επιβεβαιώνει τη σχέση των δύο αυτών φαινομένων, μπορούμε να πούμε ότι είναι ένα σημαντικό εύρημα τη θετική αυτή συσχέτιση.

7.2 Περιορισμοί έρευνας

Η έρευνά μας, παρόλα αυτά, υπόκειται σε περιορισμούς που πρέπει να λάβουμε υπόψη μας προκειμένου να είμαστε απόλυτα ακριβείς. Αρχικά η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια ανώνυμου ερωτηματολογίου, κάτι το οποίο δε δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να έχουν περισσότερες πληροφορίες και διευκρινήσεις σε περίπτωση που αυτό χρειαστεί. Παρόλα αυτά λόγω του ότι το ερωτηματολόγιό μας ήταν προσβάσιμο σε συγκεκριμένες ομάδες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, καταφέραμε να συλλέξουμε αρκετά γρήγορα πολλές απαντήσεις και ποικίλες ηλικιακά. Ναι μεν επομένως, είναι ένα δείγμα ευκολίας – ειδικά στη δύσκολη περίοδο του Covid – 19 όπου συλλέχθηκε ο όγκος των δεδομένων, αλλά δε παύει να ενέχει περιορισμούς στην εγκυρότητα των απαντήσεων.

Επιπροσθέτως, λόγω του περιορισμού του χρόνου που υπήρχε, το πλήθος των απαντήσεων που λάβαμε να μην είναι ικανοποιητικό, αλλά δεν είναι απόλυτα επαρκές για τη διεξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Εκτός αυτού, οι ερωτώμενοι συγκεντρώνονται σε μεγάλο βαθμό σε συγκεκριμένο εύρος ηλικίας (30-40 έτη), φύλο (γυναίκες), αλλά και εργασιακούς κλάδους κάτι που σημαίνει ότι το δείγμα δεν ήταν ισορροπημένο στις παραπάνω κατηγορίες.

Ένας ακόμα περιορισμός που μπορεί να αναφερθεί, είναι ότι λόγω του χρονικού περιορισμού και επειδή θέλαμε το ερωτηματολόγιο να μην κουράζει τον συμμετέχοντα, ώστε να απαντήσει όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά, δεν έχουμε συμπεριλάβει αρκετά δημογραφικά στοιχεία, παρά μόνο αυτά που θεωρήσαμε απολύτως απαραίτητα. Σε ότι, φυσικά, έχει να κάνει με τις διαστάσεις της τοξικής ηγεσίας και της εργασιακής παρενόχλησης είναι σαφές ότι είναι τελείως υποκειμενικός ο τρόπος που ο κάθε ερωτώμενος αντιλαμβάνεται τις συμπεριφορές αυτές στο χώρο εργασίας του. Σημαντικό είναι, επίσης, να αναφερθεί ότι λόγω της ευαίσθητης φύσης του θέματος, ο ερωτώμενος που έχει υποστεί συμπεριφορές εργασιακής παρενόχλησης από έναν αποδεδειγμένα τοξικό ηγέτη, ίσως να μην είναι σε θέση να αποκαλύψει τον βαθμό που έχει κακοποιηθεί.

Τέλος, στην επιμέρους διάσταση του σωματικού εκφοβισμού (η οποία είναι μία από τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής παρενόχλησης), παρατηρούμε ότι ο δείκτης Cronbach's α είναι μικρότερος του 0.70 ($\alpha = 0.66 < 0.70$), πράγμα το οποίο αυτόματα σημαίνει ότι η υποδιάσταση αυτή δεν είναι απόλυτα αξιόπιστη. Το γεγονός αυτό πιθανότατα οφείλεται στις απαντήσεις, που έδωσαν οι συμμετέχοντες, στις ερωτήσεις που αφορούσαν τη συγκεκριμένη παράμετρο.

7.3 Μελλοντική έρευνα

Η παρούσα μελέτη εξετάζει την αλληλεπίδραση της τοξικής ηγεσίας στην παρενόχληση στο χώρο εργασίας και το κατά πόσο η παρουσία της οδηγεί σε συμπεριφορές εκφοβισμού (εργασιακού). Μπορούμε να πούμε ότι παρά το γεγονός πως σε άλλες χώρες του κόσμου έχει αναλυθεί αρκετά η κακή ηγεσία σε συνδυασμό με την εργασιακή παρενόχληση, στη χώρα μας δε συμβαίνει το ίδιο. Έτσι λοιπόν, μπορούμε να πούμε ότι ο συνδυασμός των 2 μεταβλητών μπορεί να γίνει αντικείμενο μελέτης στο μέλλον.

Αρχικά, μελλοντικές έρευνες μπορούν να εστιάσουν σε περισσότερους εργασιακούς κλάδους ή ακόμα και μεμονωμένα σε συγκεκριμένους κλάδους, όπου υπάρχει η υπόνοια τοξικής ηγεσίας σε συνδυασμό με εργασιακή παρενόχληση. Επίσης, όπως αναφέραμε και νωρίτερα, μπορεί να πραγματοποιηθεί έρευνα λαμβάνοντας υπόψη περισσότερα δημογραφικά στοιχεία του εξεταζόμενου δείγματος ή ακόμα και συμπεριλαμβάνοντας στο δείγμα μόνο το ένα από τα δύο φύλα.

Άλλη μελλοντική έρευνα που θα μπορούσε να γίνει, είναι η εξέταση άλλων ειδών παρενόχλησης, όπως για παράδειγμα η σεξουαλική, ή ακόμα και η χρησιμοποίηση άλλων κλιμάκων μέτρησης τόσο της τοξικής ηγεσίας όσο και της εργασιακής παρενόχλησης. Επιπρόσθετα, θα μπορούσαν να εξεταστούν, ανάλογα με το είδος της παρενόχλησης που δέχεται περισσότερο ο εκάστοτε εργαζόμενος, τα συναισθήματα που έχει για τον τοξικό του ηγέτη.

Μία επιπρόσθετη παράμετρος, που θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο μελλοντικής έρευνας, είναι η μελέτη άλλου είδους κακής ηγεσίας, όπως για παράδειγμα η καταστροφική ηγεσία σε συνδυασμό είτε με την εργασιακή παρενόχληση και τον εργασιακό εκφοβισμό ή και με τη χρησιμοποίηση του όρου «mobbing», που είναι παρεμφερής όρος. Τέλος, ενδιαφέρουσα έρευνα θα ήταν η μελέτη και των θυτών και όχι μόνο των θυμάτων, λόγω του ότι οι πρώτοι ίσως να είχαν διαφορετική άποψη για το φαινόμενο της εργασιακής παρενόχλησης.

Συμπερασματικά, αφού έχουμε διαπιστώσει ότι η τοξική ηγεσία έχει σημαντική θετική συσχέτιση με την εργασιακή παρενόχληση, μπορούμε να πούμε ότι είναι αναγκαίο να επεκταθούν οι έρευνες στα παραπάνω, γιατί όσα περισσότερα γνωρίζουμε, τόσο πιο έγκαιρα θα διαπιστώνουμε τέτοια φαινόμενα και συμπεριφορές, με σκοπό φυσικά την καταπολέμησή τους.

7.4 Πρακτικές προεκτάσεις

Σε ότι αφορά τις πρακτικές προεκτάσεις από τη σχέση τοξικής ηγεσίας και εργασιακής παρενόχλησης, μπορούμε να πούμε ότι αυτές πρέπει να έχουν ως στόχο, αρχικά, την αναγνώριση τέτοιων συμπεριφορών των τοξικών ηγετών στο εργασιακό περιβάλλον. Όσο πιο γρήγορα αναγνωριστούν συμπεριφορές παρενόχλησης ή τοξικότητας σε ένα οργανισμό, τόσο λιγότερες θα είναι οι αρνητικές συνέπειες όχι μόνο για τον ίδιο, αλλά και για τα θεμέλιά του, που δεν είναι άλλα από το ανθρώπινο δυναμικό του.

Βέβαια, όπως λένε και στον τομέα της υγείας, είναι προτιμότερο να προλαμβάνεις κάτι από το να το θεραπεύεις. Έτσι λοιπόν, πριν ακόμα φτάσει μία επιχείρηση στο να αναγνωρίσει τις συμπεριφορές αυτές θα πρέπει να τις προλάβει και αυτό θα γίνει μόνο αν στις υψηλές, και όχι μόνο, ιεραρχικά θέσεις, τοποθετήσει άτομα ικανά τόσο από άποψη γνώσεων όσο και σωστής συμπεριφοράς. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αν η εκάστοτε επιχείρηση υιοθετήσει αυστηρές διαδικασίες στην επιλογή του προσωπικού της. Έτσι λοιπόν, καλό θα είναι να αξιολογούνται συνεχώς οι εργαζόμενοι της και να προσλάβει ειδικούς συμβούλους με στόχο την προώθηση της ομαδικότητας και της εργασιακής άμυλλας. Επιπροσθέτως μπορεί να διοργανώνει τακτικά σεμινάρια και ημερίδες που θα έχουν ως στόχο την ενημέρωση των εργαζομένων και των προϊσταμένων της με σκοπό την πρόληψη τέτοιων φαινομένων. Συνεπώς θα οδηγηθεί στην αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων, οι οποίες κοστίζουν με ποικίλους τρόπους.

Είτε προλαμβάνοντας, είτε αναγνωρίζοντας έγκαιρα συμπεριφορές, όπως ο εργασιακός εκφοβισμός, διασφαλίζουμε την καλή εργασιακή απόδοση και το συναδελφικό εργασιακό κλίμα, ενώ αποφεύγουμε τις δαπάνες που θα προέλθουν από την πρόσληψη και στη συνέχεια την απομάκρυνση ανίκανων στελεχών, που δε μπορούν να διαχειριστούν κατάλληλα το εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων οφείλουν να υιοθετούν αυστηρές διαδικασίες στην περίπτωση που παρατηρηθούν φαινόμενα εργασιακής παρενόχλησης, έτσι ώστε να καταστεί σαφές σε όλους ότι οποιαδήποτε ανάρμοστη συμπεριφορά αυτομάτως θα επιφέρει και οδυνηρές συνέπειες για τους θύτες. Θα ήταν λάθος τα φαινόμενα αυτά να αγνοηθούν και οι θύτες να καταφέρουν να ανέλθουν σε υψηλότερες θέσεις εκμεταλλευόμενοι τους ευάλωτους, σε πολλές περιπτώσεις, χαρακτήρες των θυμάτων.

Από την αντίθετη πλευρά, ο εργαζόμενος για να προστατευτεί από τέτοιου είδους φαινόμενα καλό θα είναι να επικοινωνήσει το πρόβλημα σε αρμόδιους συναδέλφους (άτομα με εξουσία, που δεν ταυτίζονται με τα πρόσωπα που ασκούν το mobbing) ή ακόμα και να λάβει νομικά μέτρα.

Συμπερασματικά, λοιπόν, είναι σημαντικό να διαπιστώνεται ο βαθμός εργασιακής παρενόχλησης, έτσι ώστε να απολαμβάνουν τόσο οι εργαζόμενοι τα οφέλη ενός υγιούς εργασιακού κλίματος, όσο και οι ίδιες οι επιχειρήσεις, αφού το καλό εργασιακό κλίμα εξασφαλίζει στις περισσότερες των περιπτώσεων και τη μέγιστη εργασιακή απόδοση του ατόμου.

8. Βιβλιογραφία

- Aboyassin, N.A. & Abood, N. (2013). The effect of ineffective leadership on individual and organizational performance in Jordanian institutions, *Competitiveness Review*, 23(1), 68-84
- Adams, L. & Bryan, V. (2021). Workplace harassment: The leadership factor, *Healthcare Management Forum*, 34(2), 81 - 86.
- Akca, M. (2017). The Impact of Toxic Leadership on Intention to Leave of Employees, *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-298.
- Astrauskaite, M., Notelaers, G., Medisauskaite, A. & Kern, M.R. (2015). Workplace harassment: Deterring role of transformational leadership and core job characteristics, *Scandinavian Journal of Management*, 31(1), 121 -135.
- Aubrey, D.W. (2012). The Effect of Toxic Leadership, Strategy Research Project, US Army War College, Carlisle Barracks, PA.
- Basar, U., Sigri, U. & Basim, N.H (2016). Dark Leadership in the Workplace, 3(2), 65-76.
- Behery, M., Al Nasser, A.D., Jabeen, F. & El Rawas, A.S. (2018). Toxic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Effect of Followers' Trust and Commitment in The Middle East, *International Journal of Business and Society*, 19(3), 793-815.
- Berthelsen, M., Skogstad, A., Lau, B. & Einarsen, S. (2011). Do they stay or do they go? A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying. *International Journal of Manpower*, 32(2), 178-193.
- Bhandarker, A. & Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy, *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1), 65-78.
- Białowolska, W.D., Białowolski, P. & McNeely, E. (2020). The impact of workplace harassment and domestic violence on work outcomes in the developing world, *World Development*, 126.
- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20(3), 173–184.

- Branch, S. (2014). You say tomatoe and I say tomato: Can we differentiate between workplace bullying and other counterproductive behaviours?, *Internation journal of organizational behavior*, 13(2), 4 – 17.
- Box, J.E. (2012). *Toxic Leadership in the Military Profession*, Strategy Research Project US Army War College, Carlisle Barracks, PA.
- Burns, W., A. (2017). A descriptive literature review of harmful leadership styles: Definitions, commonalities, measurements, negative impacts, and ways to Improve these harmful leadership styles, *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33-52.
- Choudhury, A. (2019). *Questionnaire Method of Data Collection: Anvantages and Disadvantages*.
- Chua, S.M. & Murray, D.W. (2015). How toxic leaders are perceived: Gender and information – processing, *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 292 – 307.
- Davis, Q.L. (2016). *A Comprehensive Review of Toxic Leadership*, Research Report, Air War College, Air University, Maxwell AFB.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior* 5(4), 379–401.
- Einarsen, S., Raknes, B., Matthiesen, B. (1994). Bullying And Harassment At Work And Their Relationships To Work Environment Quality: AN Exploratory Study. *European work and organizational psychologist* 4(4), 381-401.
- Einarsen, S., Hoel, H. & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, Factor Structure and psychometric properties of the negative acts questionnaire-revised, *Work & Stress*, 23(1), 24 – 44.
- Einarsen, S.V., Hoel, H. & Zapf, D. (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and Practice*, CRS Press, 2nd Edition.
- Fahie, D. (2019). The lived experience of toxic leadership in irish higher education, *International Journal of Workplace Health Management*, 13(3), 341 – 355.
- Goldman, A. (2009). *Transforming Toxic Leaders*, Stanford University Press, California.
- Green, J.E. (2014). Toxic leadership in educational organizations, *Education Leadership Review*, NCEPA Publications. Available from: National Council of Professors of Educational Administration, 18-33.

- Harvey, G.M., Buckley, R.M., Heames, T.J., Zinko, R., Brouer, L.R. & Ferris, R.G. (2007). A bully as an archetypal destructive leader, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 117 – 129.
- Hoobler, J. M., Rospenda, K. M., Lemmon, G., & Rosa, J. A. (2010). A within-subject longitudinal study of the effects of positive job experiences and generalized workplace harassment on well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 434–451.
- İzğüden, D., Eroymak, S., & Erdem, R. (2017). Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Balkan Journal of Social Sciences Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 262-276.
- Jung, S.H. & Yoon, H.H. (2018). How does workplace harassment influence the employees' response in a deluxe hotel? , *The Service Industries Journal*, 39 (11 – 12), 877 – 900.
- Karthikeyan, C. (2017). An Exploratory Study On Toxic Leadership and its Impact on Organisation; A Leadership Perspective, *International Journal of Research in Social Sciences*, 7(3), 336-362.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Boston, Harvard Business Publishing, 282.
- Lee, M., Kim, H., Shin, D. & Lee, S. (2016). Reliability and validity of the Workplace Harassment Questionnaire for Korean Finance and Service Workers, *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 28(1), 1 – 8.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches, *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-8.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions, *Leader to Leader*, 36, 29-36.
- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic Leadership: A Conceptual Framework. In: Bournois F., Duval-Hamel J., Roussillon S. & Scaringella J. L. (Eds.) *Handbook of Top Management Teams*, 214-220, Palgrave Macmillan, London.
- Liu, D., Liao, H. and Loi, R. (2012) The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity. *Academy of Management Journal*, 55, 1187-1212.
- Ludeman, K. & Erlandson, E. (2004). Coaching the Alpha Male , *Harvard Business Review*, 58 – 67.

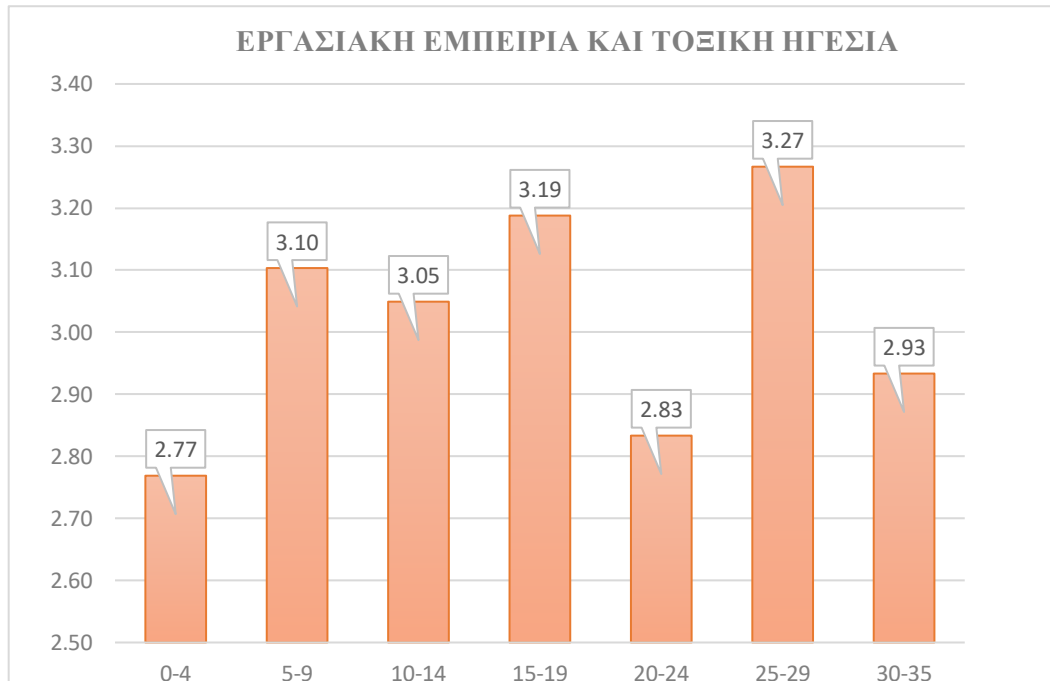
- Matthiesen, S.B. & Einarsen, S. (2010). Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences, *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 13(2), 202 – 248.
- Mc Guckin, C., Alan Lewis, C., Shevlin, M., Prentice, R.G. (2017). Experiences of workplace bullying among ‘non-traditional’ students: Cause for concern for both business and education?, *Psychology, Society & Education*, 5(2), 103 – 124.
- Mehta, S. & Maheshwari, G.C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *The Journal Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.
- Mehta, S. & Maheshwari, G.C. (2014). Toxic Leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18 – 24.
- Mergen, A. & Ozbilgin, M.F. (2020) Understanding the Followers of Toxic Leaders: Toxic Illusion and Personal Uncertainty, *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 45 – 63.
- Muzzafar, A. & Saad, B.G. (2020). An empirical investigation of toxic leadership traits impacts on workplace climate and harassment, *Talent development and excellence*, 12(3), 2317 – 2333.
- Nafei, W.A. (2013). The impact of toxic leadership on job attitudes A Study on Teaching Hospitals in Egypt, *Case studies Journal*, 8(2), 45 – 58.
- Nielsen, B.M. & Einarsen, V.S. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research, *Aggression and Violent Behavior*, 42, 71 -83.
- Ortega, A.C. (2017). Introduction: Why the research on Academic Libraries and toxic leadership?, *Academic Libraries and Toxic Leadership* 9 – 14.
- Ozlem, O., Ozgur, U., Gulcan, K. & Keziban, A. (2017). A Study on Toxic Leadership Perceptions of Healthcare Workers, *An international journal*, 9(1), 12 – 23.
- 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.
- Quinlan, E., Robertson, S., Carr, T. & Gerrard, A. (2019). Workplace harassment interventions and labour process theory: A critical realist synthesis of the literature, *Sociological Research Online*, 25(1), 3 – 22.

- Qureshi, I.M., Rasli, Md.A., Zaman, K. (2014). A new trilogy to understand the relationship among organizational climate, workplace bullying and employee health, *Arab Economic and Business Journal*, 9(2), 133 – 146.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.
- Reed, George E. Tarnished (2015). *Toxic Leadership in the U.S. Military*. Lincoln: Potomac Book
- Reyhanoglu, M. & Akin, O. (2020). Impact of toxic leadership on the intention to leave: A research on permanent and contracted hospital employees, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, ahead - of - print(ahead-of-print)
- Salin, D. (2008). Organisational responses to workplace harassment, *Personnel Review*, 38(1), 26 – 44.
- Schmidt, A.A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale, University of Maryland, Master Thesis.
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment, University of Maryland, Doctoral Thesis.
- Sim, Y.B., Lee, C.M., Kwan, S.S. & Tuckey, R.M. (2021). The relationship between toxic leadership, job insecurity, workplace bullying and turnover intention in the Malaysian context: A multilevel Mediation Perspective, *Asian Perspectives on Workplace Bullying and Harassment*, 7, 181 – 210.
- Singh, N., Sengupta, S. & Dev, S. (2018). Toxic Leadership: The Most Menacing Form of Leadership. In Fors Brandebo, M. and Alvinus, A. (Eds.) *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*, 147-164, Intech Open, London, UK.
- Steele, J. P. (2011). Antecedents and Consequences of Toxic Leadership in the U.S. Army: A Two Year Review and Recommend Solutions, Technical Report, Center for Army Leadership, Fort Leavenworth, KS.
- Tavanti, M. & Tait, A. (2021). The dark side of nonprofit leadership: Cases, causes, and consequences, *Destructive Leadership and Management Hypocrisy*, 255 – 279.
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them, *Human Resource Management*, 6, 127-136.
- Tuckey, R.M, Zadow, A., Li, Y. & Caponecchia, C. (2021). Prevention of workplace bullying through work and organizational design, *Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment*, 29 – 58.

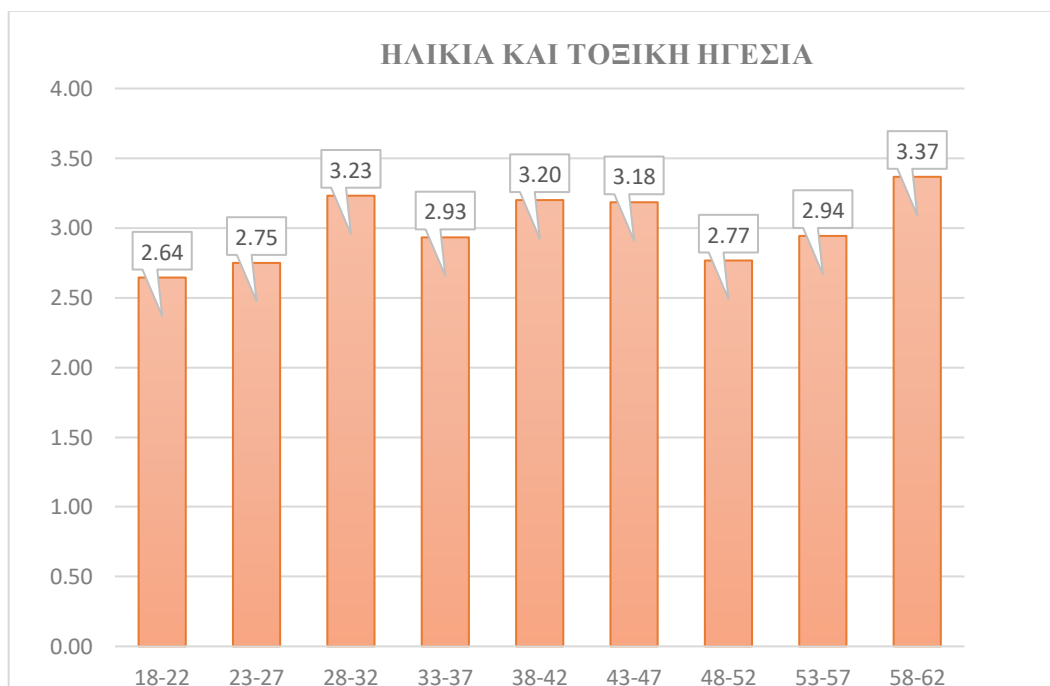
- Veldsman, T. (2016). How toxic leaders destroy people as well as organisations, *The Conversation*.
- Vreja, L.O., Balan, S. & Bosca, L.C., (2016). An Evolutionary Perspective on Toxic Leadership, *Management and economics Review*, 1(2), 217 – 228.
- Whicker, Marcia Lynn. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations go Bad*. Westport, Conn.: Quorum Books.
- Williams, Denise F. (2005). "Toxic Leadership in the U.S. Army." Carlisle Barracks, PA: United States Army College.
- Wilson - Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*, Transleadership Inc.
- Yamada, C. D. (2008). Workplace bullying and ethical leadership, *The journal of Values – based leadership*, 1(2), 1 -12.
- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229, 267-276.
- Zapf, D. (1999). Organisational, Work Group related and personal causes of mobbing/bullying at work, *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70 – 85.

9. Παραρτήματα

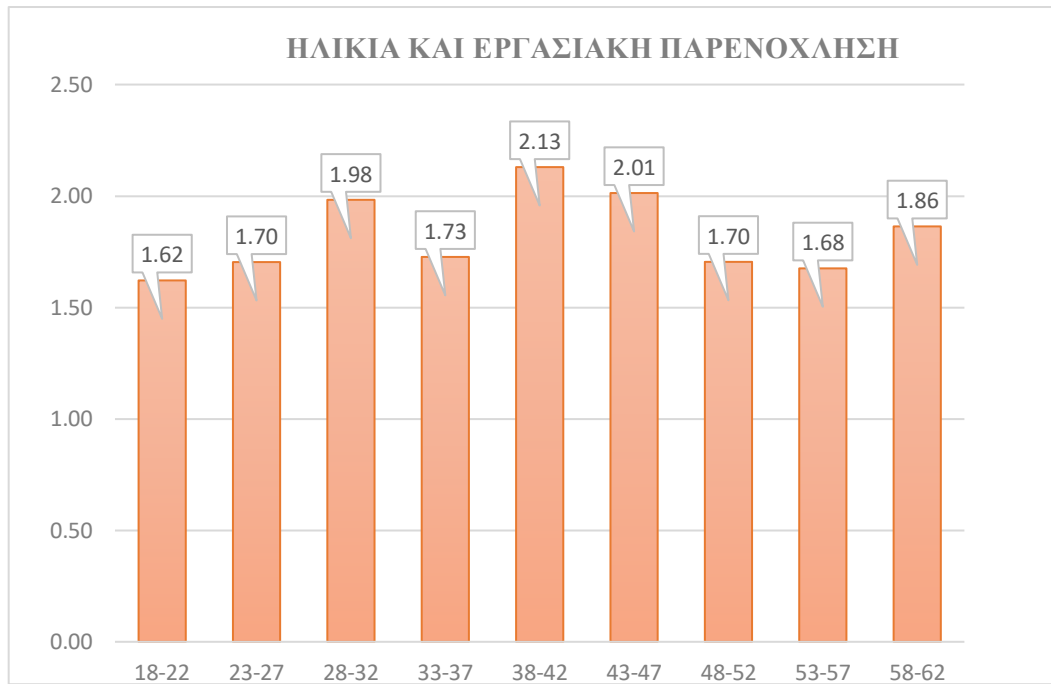
9.1 Πίνακες – Γραφήματα



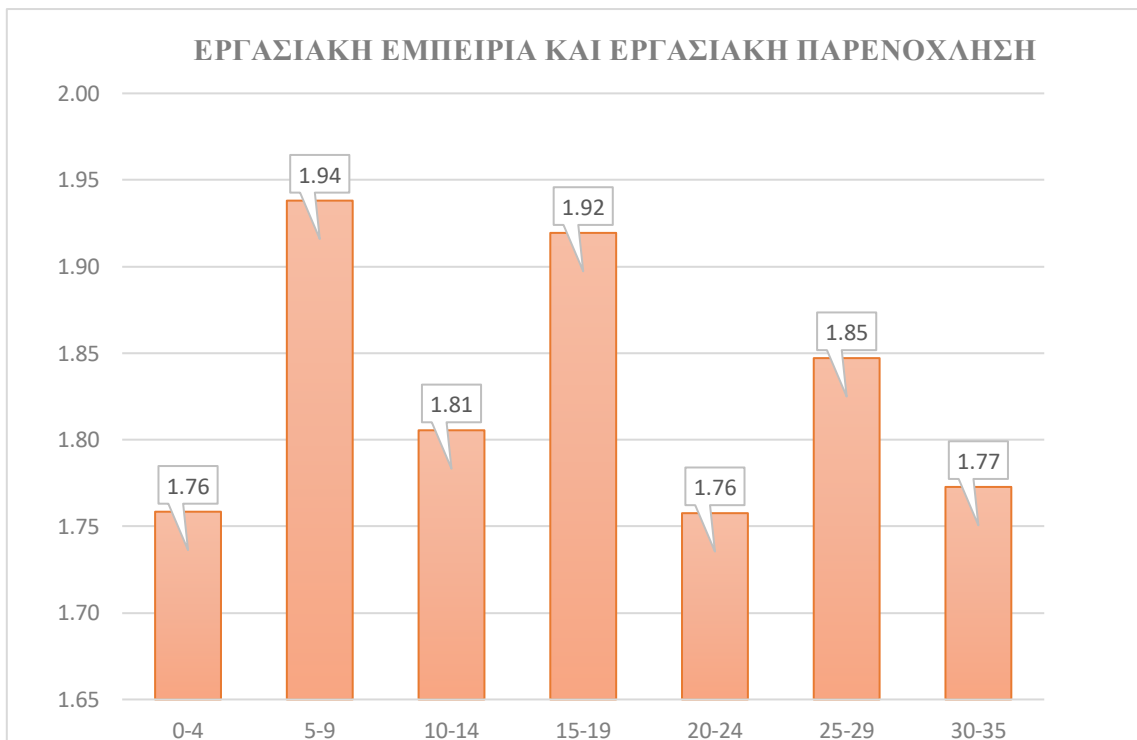
Γράφημα 9.1: Εργασιακή Εμπειρία και Τοξική Ηγεσία



Γράφημα 9.2: Ηλικία και Τοξική Ηγεσία



Γράφημα 9.3: Ηλικία και Εργασιακή Παρένοχληση



Γράφημα 9.4: Εργασιακή Εμπειρία και Εργασιακή Παρένοχληση

	ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ						ΑΥΤΟΠΡΟΒΟΛΗ					
	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΓ.	ΣΧΕΣΗ	ΧΗΡΟΣ/Α	ΑΛΛΟ	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΓ.	ΣΧΕΣΗ	ΧΗΡΟΣ/Α	ΑΛΛΟ
Έγκυρα	121	83	10	71	1	2	121	83	10	71	1	2
Μέση τιμή	3.03	3.16	2.84	2.86	2.60	2.40	3.07	3.11	2.63	2.72	2.00	2.83
Τυπ. Απόκλ.	1.06	1.03	1.24	1.14	0	0.38	1.17	1.21	1.61	1.43	0	0.71
Ελάχιστο	1.00	1.20	1.07	1.00	2.60	2.13	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.33
Μέγιστο	5.00	5.20	4.93	4.87	2.60	2.67	5.00	5.00	5.00	5.00	2.00	3.33
	ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ						ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ					
	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΓ.	ΣΧΕΣΗ	ΧΗΡΟΣ/Α	ΑΛΛΟ	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΓ.	ΣΧΕΣΗ	ΧΗΡΟΣ/Α	ΑΛΛΟ
Έγκυρα	121	83	10	71	1	2	121	83	10	71	1	2
Μέση τιμή	2.74	2.78	2.73	2.63	1.33	2.17	2.89	3.10	2.77	2.80	1.67	2.83
Τυπ. Απόκλ.	1.25	1.15	1.33	1.32	0	0.23	1.25	1.17	1.49	1.34	0	0.23
Ελάχιστο	1.00	1.00	1.00	1.00	1.33	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.67	2.67
Μέγιστο	5.00	5.00	5.00	5.00	1.33	2.33	5.00	5.00	5.00	5.00	1.67	1.67
	ΝΑΡΚΙΣΣΙΣΜΟΣ						ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ					
	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΓ.	ΣΧΕΣΗ	ΧΗΡΟΣ/Α	ΑΛΛΟ	ΑΓΑΜΟΣ/Η	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΓ.	ΣΧΕΣΗ	ΧΗΡΟΣ/Α	ΑΛΛΟ
Έγκυρα	121	83	10	71	1	2	121	83	10	71	1	2
Μέση τιμή	3.37	3.49	3.03	3.06	4.00	1.50	3.10	3.32	3.03	3.09	4.00	2.67
Τυπ. Απόκλ.	1.39	1.32	1.43	1.40	0	0.71	1.10	0.99	1.08	1.11	0	0.00
Ελάχιστο	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00	2.67
Μέγιστο	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	2.00	5.00	5.00	4.67	5.00	4.00	2.67

Πίνακας 9.1: Περιγραφικά στατιστικά Τοξική Ηγεσίας και των διαστάσεών της με βάση την Οικογενειακή Κατάσταση

9.2 Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Απόστολου Γκιντώνη

Αγαπητή συμμετέχουσα/ Αγαπητέ συμμετέχοντα

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με σκοπό να συμβάλει στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος MBA - Tourism Management του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Όλες οι απαντήσεις, που θα δοθούν, θα διατηρηθούν αυστηρά εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της εν λόγω έρευνας και όλες οι ερωτήσεις είναι υποχρεωτικό να απαντηθούν.

Για περαιτέρω πληροφορίες παρακαλώ όπως επικοινωνήσετε μαζί μου στο email: apostolosgkintonis@yahoo.com

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμβολή και το χρόνο σας.

Μέγιστος χρόνος που θα δαπανήσετε για τη συμπλήρωση είναι τα 7 λεπτά!

 apostolosgkintonis@gmail.com (δεν κοινοποιήθηκε)
Εναλλαγή λογαριασμού



* Απαιτείται

Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, συναινείτε στην επεξεργασία των απαντήσεών σας. Επιθυμείτε να συμμετάσχετε στην παρούσα έρευνα; *


ΝΑΙ

ΟΧΙ

Επόμενο

Εκκαθάριση φόρμας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Απόστολου Γκιντώνη

 apostolosgkintonis@gmail.com (δεν κοινοποιήθηκε)
[Εναλλαγή λογαριασμού](#)



* Απαιτείται

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ *

ΑΝΔΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

ΗΛΙΚΙΑ (π.χ. 25) *

Η απάντησή σας

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ *

ΑΓΑΜΟΣ/Η

ΕΓΓΑΜΟΣ/Η

ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η

ΣΕ ΣΧΕΣΗ

ΧΗΡΟΣ/Α

Άλλο: _____

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ *

- ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ
- ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ
- ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ
- ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ
- ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ
- Άλλο: _____

ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ (π.χ. 5) *

Η απάντησή σας _____

ΤΡΕΧΩΝ ΤΟΜΕΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ *

- ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ - ΕΣΤΙΑΣΗ
- ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
- ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ
- ΤΟΜΕΑΣ ΥΓΕΙΑΣ
- ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ - ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ
- ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
- ΝΟΜΙΚΑ
- ΠΩΛΗΣΕΙΣ - ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ
- Άλλο: _____

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

[Εκκαθάριση φόρμας](#)

Ερωτήσεις σχετικά με τον Προϊστάμενο / Εργοδότη σας.

Ο προϊστάμενος / εργοδότης μου... *

Α. Διαβάζοντας τις παρακάτω προτάσεις και σκεπτόμενοι κάποιον προϊστάμενο / εργοδότη σας (τωρινό ή παλαιότερο), παρακαλώ όπως δείξετε σε τι βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις ακόλουθες προτάσεις. 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα

01. Αλλάζει δραματικά τη συμπεριφορά του/ης όταν είναι παρών/ούσα κάποιος/α ανωτερός/ή του/ης *

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

02. Θα προσφέρει βοήθεια μόνο σε άτομα που μπορούν να τον/η βοηθήσουν να εξελιχθεί *

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

03. Δέχεται τα εύσημα για επιτυχίες που δεν ανήκουν σε εκείνον/η *

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

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

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

05. Υποτιμά δημόσιως τους υφισταμένους του/ης *

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

06. Υπενθυμίζει στους υφιστάμενους λάθη και αποτυχίες του παρελθόντος *

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

07. Επιτρέπει στην τρέχουσα διάθεσή του/ης να καθορίσει το κλίμα του εργασιακού χώρου *

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

08. Εκφράζει θυμό στους υφισταμένους για άγνωστους λόγους *

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

09. Μεταβάλλει συνεχώς τον βαθμό της δεκτικότητάς του/ης *

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

10. Έχει την προσωπική αίσθηση ότι έχει περισσότερα δικαιώματα *

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

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

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

12. Πιστεύει ότι είναι ξεχωριστός/ή *

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

13. Ελέγχει τον τρόπο που οι υφιστάμενοι ολοκληρώνουν τις εργασίες τους *

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

10. Έχει την προσωπική αίσθηση ότι έχει περισσότερα δικαιώματα *

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

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

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

12. Πιστεύει ότι είναι ξεχωριστός/ή *

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

13. Ελέγχει τον τρόπο που οι υφιστάμενοι ολοκληρώνουν τις εργασίες τους *

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

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

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

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

1 2 3 4 5

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

Πίσω

Επόμενο

Εκκαθάριση φόρμας

Ερωτήσεις σχετικά με τον Προϊστάμενο / Εργοδότη σας

Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται στην αλληλεπίδραση και στις συμπεριφορές που βιώνεται με τον Προϊστάμενο / Εργοδότη σας

Για κάθε πρόταση παρακαλώ σημειώστε τη συχνότητα που έχετε υποστεί τις παρακάτω συμπεριφορές.
1=Ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Μία φορά το μήνα, 4=Μία φορά την εβδομάδα, 5= Καθημερινά

*

	ΠΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΙΑ ΦΟΡΑ ΤΟ ΜΗΝΑ	ΜΙΑ ΦΟΡΑ ΤΗΝ ΕΒΔΟΜΑΔΑ	ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ
Σας αποκρύπτονται πληροφορίες που επηρεάζουν την απόδοσή σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εξευτελίζετε ή γελοιοποιείτε σχετικά με τη δουλειά σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σας ανατίθεται δουλειά ξεκάθαρα κατώτερη του επιπέδου ικανοτήτων σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σημαντικές περιοχές ευθύνης σας, σας αφαιρούνται ή αντικαθίστανται με τετριμμένα ή ασήμαντα καθήκοντα;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Φήμες και κουτσομπολιά διαδίδονται για σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Εξαιρείστε ή αποκλείετε από διαδικασίες και κοινωνικά γεγονότα;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προσβλητικά ή επιθετικά σχόλια για εσάς (π.χ. συνήθειες ή παρελθόν) και την προσωπική σας ζωή;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σας φωνάζουν ή γίνεστε στόχος αγανάκτησης ή θυμού;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εκφοβιστική συμπεριφορά, όπως εισβολή στον προσωπικό σας χώρο, σπρώξιμο, κλείσιμο περάσματος κ.α.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπόνοιες ή σημάδια από άλλους ότι θα έπρεπε να παρατήσετε τη δουλειά σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σας υπενθυμίζονται συνεχώς τα λάθη και οι παραλείψεις σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σας αγνοούν ή γίνονται επιθετικοί εναντίον σας όταν επιχειρείτε να προσεγγίσετε;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Εξακολουθητική κριτική της δουλειάς και της προσπάθειάς σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η γνώμη και οι απόψεις σας αγνοούνται;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γίνεστε αποδέκτες φαρσών – αστείων από άτομα που δεν σας συμπαθούν;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σας δίνονται καθήκοντα με παράλογους ή αδύνατους στόχους ή/και προθεσμίες;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γίνονται ψευδείς ισχυρισμοί σε βάρος σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η δουλειά σας παρακολουθείται και ελέγχεται υπερβολικά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δέχεστε πίεση να μην απαιτήσετε κάτι το οποίο δικαιούστε (π.χ. άδειες, άδεια ασθενείας, έξοδα ταξιδιού);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δέχεστε υπερβολικά πειράγματα και σαρκασμό;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Εκτίθεστε σε μη
διαχειρίσιμο
φόρτο εργασίας;

Σωματική
κακοποίηση ή
απειλές βίας;

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Απόστολου Γκιντώνη

 apostolosgkintonis@gmail.com (δεν κοινοποιήθηκε)
Εναλλαγή λογαριασμού



Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας



[Πίσω](#)

[Υποβολή](#)

[Εκκαθάριση φόρμας](#)