



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΝΑΡΚΙΣΣΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ
ΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

ΠΑΣΧΑΛΙΔΟΥ ΙΩΑΝΝΑ-ΧΡΥΣΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΑΝΟΥΡΙΟΣ, 2016

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΝΑΡΚΙΣΣΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ
ΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

ΠΑΣΧΑΛΙΔΟΥ ΙΩΑΝΝΑ-ΧΡΥΣΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2016

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ . Παναγιώτη Γκορέζη, για την καθοδήγησή του και την πολύτιμη συμβολή του σε κάθε φάση της δημιουργίας της. Τέλος θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους γονείς μου, που όλα αυτά τα χρόνια μου συμπαραστέκονται ηθικά και οικονομικά και διαμορφώνουν γύρω μου ένα άνετο περιβάλλον, μέσα στο οποίο μπορώ να εργαστώ και να επεκτείνω τις γνώσεις μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	10
2.1 Ηγεσία.....	10
2.1.1 Τέσσερις ρόλοι: ο τύπος της Ηγεσίας.....	11
2.1.2 Ηγετικές ικανότητες.....	14
2.2 ΘΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	17
2.2.1 Μετασχηματιστική ηγεσία	17
2.2.2 Ενδυναμωτική ηγεσία.	19
2.2.3 Δεοντολογική - ηθική ηγεσία (Ethical leadership)	23
2.2.4 Η ηγεσία της συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX ηγεσία).....	24
2.3 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	27
2.3.1 Προσβλητική ηγεσία (abusive leadership)	27
2.3.2. Ψευδομετασχηματιστική ηγεσία.....	29
2.4 Ναρκισσιστική ηγεσία	32
3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.....	39
4.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	43
4.1 Υλικό και Διαδικασία	43
4.2 Στατιστική Ανάλυση.....	44
5.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	45
6.ΣΥΖΗΤΗΣΗ	54
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	59
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	60

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Ο ηγέτης έχει κομβικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία και αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, ενώ μια διαφορετική μορφή ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετική έκβαση έναν οργανισμό.

Σκοπός: Η παρούσα εργασία στοχεύει στη διερεύνηση της σχέσης της ναρκισσιστικής ηγεσίας με την οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή ταύτιση και την οργανωσιακή υποστήριξη.

Υλικό και μέθοδος: Στην έρευνα έλαβαν μέρος 140 επαγγελματίες Νοσηλευτές από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, ηλικίας 22-52 ετών. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με διαδικτυακή διανομή ερωτηματολογίου σε ομάδα κοινωνικής δικτύωσης νοσηλευτών. Χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο περιελάμβανε ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή κατάσταση και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, καθώς και ερωτήσεις κλειστού τύπου, διαβαθμισμένων απαντήσεων σε 5βαθμη κλίμακα Likert, οι οποίες είχαν να κάνουν με το ναρκισσισμό, την οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή ταύτιση και την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη.

Αποτελέσματα: Γυναίκες ήταν το 83,6% του δείγματος. Στον ιδιωτικό τομέα εργάζονταν το 62,9%. Ο ναρκισσισμός κυμάνθηκε σε μέτρια επίπεδα στην 5βαθμη κλίμακα Likert, ενώ υψηλότερα όλων βρέθηκε η οργανωσιακή δέσμευση ($3,45 \pm 1,08$). Η οργανωσιακή υποστήριξη συσχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την οργανωσιακή ταύτιση και δέσμευση και ισχυρά αρνητικά με το ναρκισσισμό ($p < 0,001$). Επίσης, αρνητικά με το ναρκισσισμό σχετίζονται και η οργανωσιακή δέσμευση ($p = 0,009$) και η οργανωσιακή ταύτιση ($p = 0,040$). Όσοι είχαν συνεργαστεί περισσότερο από 3 έτη με τον προϊστάμενο, θεωρούσαν περισσότερο ναρκισσιστή τον προϊστάμενο συγκριτικά με εκείνους με λιγότερα χρόνια συνεργασίας ($2,89 \pm 1,33$ έναντι $2,37 \pm 1,19$) - $p = 0,019$.

Συμπεράσματα: Η παρούσα μελέτη ανέδειξε τις σοβαρές επιπτώσεις που μπορεί να έχει ο ναρκισσισμός στις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στο νοσοκομείο. Η αίσθηση του «απόλυτου» και οι δογματικές πεποιθήσεις δε συνάδουν με το χώρο της υγείας, όπου στο επίκεντρο βρίσκεται—ή πρέπει να βρίσκεται ο άνθρωπος και χρειάζονται εξατομικευμένες προσεγγίσεις, τόσο προς τους ασθενείς, όσο και προς τους επαγγελματίες υγείας.

Λέξεις-κλειδιά: ηγεσία, ναρκισσισμός, οργανισμός, υγεία.

ABSTRACT

Introduction: The leader has a central role for the effective organizational functioning and effectiveness, while a different leadership style may lead to a different outcome in an organization.

Purpose: The objective of the present study was to investigate the relationship of narcissistic leadership with organizational commitment, organizational identification and organizational support.

Material and methods: The survey involved 140 professional nurses from the private and public sectors, aged 22-52 years. The survey was conducted by online distribution of a questionnaire on social networking group of nurses. A questionnaire including questions about the employment situation and the demographic characteristics of the participants with closed type questions was used. The responses were classified in 5-point Likert scale and referred to narcissism, organizational commitment, organizational identification and perceived organizational support.

Results: Women were 83.6% of the sample. Private sector employees were 62.9%. The narcissism fluctuated moderately in 5-point scale Likert, while above all was the organizational commitment (3.45 ± 1.08). The organizational support was positively and statistically significantly related to organizational identification and commitment and strongly negative to narcissism ($p < 0.001$). Organizational commitment and organizational identification were also negatively associated with narcissism ($p = 0.009$ and $p = 0,040$ respectively). Those who had worked more than 3 years with the head considered him/her more narcissist than those with fewer years of collaboration (2.89 ± 1.33 vs 2.37 ± 1.19) - $p = 0.019$.

Conclusions: This study highlighted the serious consequences that narcissism may have on employees, attitudes towards the hospital. The feeling of "absolute" and dogmatic beliefs are not compatible with the health sector, where the heart is-or should be the human being and his needs and individualized approaches are required, both to patients and to healthcare professionals.

Key words: leadership, narcissism, organization, health

,

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο ηγέτης θεωρείται ότι έχει κομβικό ρόλο στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Η ηγεσία και η αποτελεσματική άσκησή της αποτελούν αντικείμενο επιστημονικής έρευνας και το ακριβές περιεχόμενο της ηγεσίας ακόμα συζητούνται. Οι όροι «ηγεσία» και «ηγέτης» αναφέρονται συνήθως σε έναν ιδιαίτερο συνδυασμό προσωπικών χαρακτηριστικών, που εμπνέει και προσελκύει τους άλλους να ακολουθήσουν. Η στοχοθεσία και η ευρηματικότητα μαζί με υψηλό αίσθημα αποστολής και ευθύνης και με όραμα για έναν οργανισμό είναι αρετές του ηγέτη, που δρα επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των υφισταμένων του (Πασιαρδής, 2004).

Αναφέρεται, ότι η ηγεσία εκλαμβάνεται ως η επιρροή ή η τέχνη ή η διαδικασία επηρεασμού των ατόμων έτσι, ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη ομαδικών στόχων (Koontz & O' Donnel, 1982). Κατά την άσκηση της ηγεσίας συντελείται επίσης μια διαδικασία κοινωνικής επίδρασης κατά την οποία ένα άτομο καταφέρνει να εξασφαλίσει τη βοήθεια των άλλων, για να επιτύχει ένα κοινό σκοπό (Chemers, 1997). Δυο βασικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας είναι η ομαδική λειτουργία και η ικανότητα επίδρασης – επιρροής των ηγετών πάνω στη συμπεριφορά των άλλων (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008). Η επιρροή αυτή αφορά στην αλληλεπιδραστική δύναμη που ουσιαστικά κινητοποιεί και στην εθελούσια συμμόρφωση της συμπεριφοράς των υφισταμένων (Bush, 2005, Μπουραντάς, 2002). Άλλωστε, η άσκηση της ηγεσίας αφορά σε μια σύνθετη διαδικασία σχέσεων και συσχετίσεων, που δεν περιορίζεται στον ηγέτη αλλά αφορά και τους συνεργάτες του, τους υφισταμένους και γενικότερα την ομάδα στην οποία λειτουργεί (Avolio et. al., 2009·House, 1996). Ο ηγετικός χαρακτήρας μπορεί να αποτελεί μεν τη βάση για την άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας, αλλά δεν αρκεί. Η αποτελεσματικότητα χρειάζεται ικανότητες και γνώσεις, ώστε ο σχεδιασμός να υλοποιείται σωστά και να πραγματώνονται οι αξίες και τα οράματα. Θα πρέπει να τηρούνται οι αρχές και η φιλοσοφία του οργανισμού και ο ηγέτης να είναι σε θέση να οδηγεί τις δράσεις σε απτά αποτελέσματα.

Ο ηγέτης αναδεικνύεται μέσα από μια δυναμική αλληλεπίδραση ανθρώπων, γ'αυτό και δε «διορίζεται», αλλά γεννιέται και ωριμάζει-μορφοποιείται μέσα στο περιβάλλον που ζει και λειτουργεί. Ο διορισμός ενός ανθρώπου σε μια θέση αυξημένης ευθύνης δεν τον καθιστά αυτόματα ηγέτη. Η ηγεσία αναδεικνύεται και επιβεβαιώνεται μέσα από την καθημερινή προσπάθεια και δικαιώνεται από το αποτέλεσμα. Άτομα με

ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες διαμορφώνουν σταδιακά κλίμα στην ομάδα, επηρεάζουν συναισθήματα και προωθούν τις κατάλληλες αποφάσεις. Έτσι «χρίζονται» ηγέτες και ασκούν καταλυτική επιρροή στο περιβάλλον τους. Το γεγονός αυτό οδηγεί στην οικειοθελή, έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια των εργαζομένων, για την ικανοποίηση των επιχειρησιακών στόχων (Balzer & Anderson, 1991).

Κατά την πάροδο του χρόνου έχουν διατυπωθεί αρκετές θεωρίες αναφορικά με την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη και έχει εφαρμογές σε διαφορετικά πλαίσια, είτε πρόκειται για τις επιχειρήσεις, οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα ή τη φιλανθρωπία, την εκπαίδευση, την ιατρική, τις θρησκευτικές ή πνευματικές ομάδες, ακόμα και σε επίπεδο οικογένειας. Διακρίνονται διαφορετικές μορφές ηγεσίας, οι οποίες δεν είναι πάντα αμοιβαία αποκλειόμενες, αλλά εμφανίζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Διακρίνονται θετικά και αρνητικά στυλ ηγεσίας, το καθένα με τα προτερήματα και τα μειονεκτήματά του. Ανάμεσα σε αυτά τα ηγετικά στυλ, η ναρκισσιστική ηγεσία συνιστά ένα ιδιαίτερα σαγηνευτικό, αλλά και συνάμα δυνητικά καταστροφικό τρόπο διοίκησης ενός οργανισμού, ειδικά όταν πρόκειται για ευαίσθητους κοινωνικά τομείς, όπως αυτός της υγείας. Έχει διατυπωθεί η άποψη ότι η επιλογή ατόμων με ναρκισσιστικά χαρακτηριστικά εγκυμονεί κινδύνους για το μέλλον της επιχείρησης όταν επιλέγονται για ηγετικούς ρόλους. Τα άτομα αυτά εμφανίζονται αρχικά γεμάτα αυτοπεποίθηση και «αυτοπροτείνονται» ως χαρισματικοί, έξυπνοι και με υψηλή αυτοεκτίμηση και κύρος. Οι ναρκισσιστές επιδιώκουν να υπερκεράσουν τις κανονικές διαδικασίες επιλογής, χτίζοντας επιμελώς για τον εαυτό τους μια σιωπηρή εικόνα πρωτοποριακού ηγέτη, για εκείνους που τους επιλέγουν και τους προσλαμβάνουν. Για το λόγο αυτό οι ναρκισσιστές στοχεύουν σε διευθυντικές θέσεις. Κατά την πρόσληψη νέων ηγετών, οι οργανισμοί συνήθως αναζητούν υποψήφια άτομα που να είναι δυναμικά, έτοιμα να λάβουν δύσκολες αποφάσεις, που έχουν αυτοπεποίθηση, αλλά και την ικανότητα να κάνουν σκληρές διαπραγματεύσεις. Πρόκειται για κάποια χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν τους αποτελεσματικούς ηγέτες και που οι ναρκισσιστές φροντίζουν να επιδεικνύουν προκειμένου να σαγηνεύσουν υφιστάμενους και προϊσταμένους (Gimsø, 2014).

Με βάση τα παραπάνω και με δεδομένη τη σπανιότητα των ερευνών στον ελληνικό χώρο για τη σχέση της ηγεσίας και των οργανωσιακών χαρακτηριστικών στο χώρο της υγείας, η παρούσα εργασία στοχεύει στη διερεύνηση της σχέσης, ειδικά της

ναρκισσιστικής ηγεσίας με την οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή ταύτιση και την οργανωσιακή υποστήριξη.

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1 Ηγεσία

Η ηγεσία έχει αποτελέσει αντικείμενο εντατικής επιστημονικής έρευνας, παρόλο που δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός (και πλήρης) ορισμός. Συνήθως περιγράφονται ηγετικές αρετές ή «ποιότητες» που προσδιορίζουν την «ηγεσία» και τον «ηγέτη». Υποστηρίζεται ότι η ηγεσία εκλαμβάνεται ως η επιρροή ή η διαδικασία επηρεασμού των ατόμων έτσι, ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη ομαδικών στόχων (Koontz & O' Donnel, 1982). Η ηγεσία θεωρείται, επίσης, και ως μια διαδικασία κοινωνικής επίδρασης κατά την οποία ένα άτομο καταφέρνει να εξασφαλίσει τη βοήθεια των άλλων, για να επιτύχει ένα κοινό σκοπό (Chemers, 1997).

Η ψυχαναλυτική θεωρία όπως επιχειρεί να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά των ενηλίκων με βάση τα βιώματα της παιδικής ηλικίας, προσπαθεί να ερμηνεύσει και το φαινόμενο της ηγεσίας με βάση τα πρώιμα βιώματα του ατόμου. Το παιδί συμπεριφέρεται πρακτικά ως ένα πολύ εγωκεντρικό ον, καθώς «απαιτεί» από τους γονείς να καλύψουν τις βιολογικές και συναισθηματικές του ανάγκες, μέσα από μια αμφίδρομη σχέση κατά την οποία ο γονέας ασκεί έλεγχο στο παιδί, αλλά και το παιδί εξίσου ασκεί έλεγχο στο γονέα. Το παιδί μεγαλώνει, ανεξαρτητοποιείται από το γονέα, αλλά εξακολουθεί να «κουβαλά» έναν συμβολικό γονέα μέσα του, ο οποίος το επιβλέπει, το αναλύει, το κρίνει, απόρροια εν μέρει μιας μαθημένης συμπεριφοράς που έχει παγιωθεί μέσα του. Ο γονιός υπήρξε ο πρώτος του ηγέτης και όπως σε όλες τις καταστάσεις ηγεσίας, ο ηγέτης αναλαμβάνει πλήρως την ευθύνη των ακολούθων του. Ανάλογα με τις παιδικές εμπειρίες, κάποιοι σέβονται ή υποκύπτουν στις ηγετικές φιγούρες και άλλοι επαναστατούν ενάντια τους. Συνεπώς, ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να εμπνέει σεβασμό και να μην προκαλεί αρνητικές αντιδράσεις και συναισθήματα αντίστοιχα ίσως με αυτά που κάποιοι έχουν βιώσει από τα αρχέτυπα εξουσίας των γονέων του. Η σπουδαιότερη ικανότητα του αποτελεσματικού ηγέτη, όπως άλλωστε και του αποτελεσματικού γονέα, είναι να γνωρίζει τον εαυτό του και παράλληλα να μπορεί να κατανοεί τις αντιδράσεις των ακολούθων του (Keller 1999· Cluley, 2008).

Η ηγεσία ορίστηκε αρχικά ως η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων (Stogdill, 1979· Bass, 1990). Ο Northouse (1997) δίνει έναν άλλο ορισμό της ηγεσίας

ορίζοντας την σε μια διαδικασία, όπου ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Οι Evans and Lindsay (1999) διατείνονται ότι ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει θετικά το ανθρώπινο δυναμικό και τα συστήματα, τα οποία βρίσκονται υπό την επίβλεψη του, ώστε να μπορέσει να επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με το λεξικό της νεοελληνικής γλώσσας του καθηγητή γλωσσολογίας Μπαμπινιώτη (1998), ηγεσία είναι η άσκηση εξουσίας και καθοδηγητικού ρόλου στα πλαίσια μιας ομάδας. Ο Μπουραντάς (2001) τονίζει ότι η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους, που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Από τις παραπάνω απόπειρες ορισμών της ηγεσίας προκύπτουν δυο βασικά χαρακτηριστικά της, που είναι η ομαδική λειτουργία και η ικανότητα επίδρασης – επιρροής των ηγετών πάνω στη συμπεριφορά των άλλων (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008). Η επιρροή αυτή αντικατοπτρίζει την αλληλεπιδραστική δύναμη που προκαλεί την εθελούσια συμμόρφωση της συμπεριφοράς από μέρους των υφισταμένων (Bush, 2005· Μπουραντάς, 2002).

Η ηγεσία αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας. Είναι η διαπροσωπική πλευρά της διοίκησης, που βοηθά τους υφισταμένους να κατανοήσουν και να συμβάλουν αποδοτικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών ενός οργανισμού. Η άσκηση της ηγεσίας συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και του μεγέθους του αποτελέσματος. Η ηγεσία αναφέρεται στην επιρροή, την ικανότητα, την τέχνη και τη διεργασία επηρεασμού των ατόμων - υφισταμένων, προκειμένου αυτοί να εργαστούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο ζήλος υποδηλώνει προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας, ενώ η εμπιστοσύνη την πείρα και τεχνική ικανότητα. Ηγούμαι σημαίνει να πείθω, να εμπνέω, να προτείνω, να διευθύνω και να κατευθύνω και να προηγούμαι (Potter & Wetherell, 1986).

2.1.1 Τέσσερις ρόλοι: ο τύπος της Ηγεσίας

Ο ηγετικός χαρακτήρας είναι μια αναγκαία, αλλά όχι ικανή συνθήκη για την αποτελεσματική ηγεσία. Οι γνώσεις και οι ικανότητες συμπληρώνουν τις ηγετικές αρετές, προκειμένου να υπάρξει η σωστή υλοποίηση και πραγμάτωση του οράματος του ηγέτη. Οι ικανότητες, που απαιτούνται προκειμένου να ασκήσει κάποιος αποτελεσματική ηγεσία, μπορούν να συνοψισθούν σε τέσσερις βασικούς ρόλους, που πρέπει να έχει ένας ηγέτης: *Οραματιστής (dreamer/idealist)*, *Στρατηγικός (strategic)*, *Διευκολυντής (facilitator)*, *Συνεισφέρων (contributor)* (Wilson learning, 2015).

Το ολοκληρωμένο μοντέλο ηγεσίας της Wilson Learning



από: Wilson Learning, «Team Management Consultants»

Αυτοί οι ρόλοι λειτουργούν συμπληρωματικά ο ένας ως προς τον άλλον, ωστόσο διακρίνονται κάποιες επιμέρους «εξειδικεύσεις». Όλοι οι ηγέτες δεν μπορούν να κρατήσουν σε ισορροπία όλους αυτούς τους ρόλους και συνεπώς κάποιοι εμφανίζονται μεταξύ άλλων ως καθ' υπερβολήν στρατηγικοί ή διευκολυντές. Ο Οραματιστής εστιάζεται στον καθορισμό της κατεύθυνσης, ενώ ο Στρατηγικός διασφαλίζει ότι εξυπηρετείται το όραμα της εταιρίας ακολουθώντας την ανάλογη στρατηγική. Ο Διευκολυντής προσπαθεί να εμπλέξει ισόρροπα τα μέλη της ομάδας στις διαδικασίες του οργανισμού. Ο Συνεισφέρων διασφαλίζει ότι τα ταλέντα και τα δυνατά σημεία όλων των ανθρώπων αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό. Αν και φαντάζουν αντιφατικοί μεταξύ τους, η υιοθέτηση αυτών των ρόλων ανάλογα με την περίπτωση και η δημιουργική τους σύνθεση στο έδαφος μιας ηγετικής προσωπικότητας αποτελούν πραγματική πρόκληση.

Παρόλο που ως ηγεσία παραδοσιακά θεωρείται η κορυφή της διοικητικής πυραμίδας μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού (Μπουραντάς, 2002), η ηγεσία αναφέρεται περισσότερο στον εμπνευστή ενός οράματος που μπορεί να συγκινήσει ανθρώπους πρόθυμους να εργαστούν για την υλοποίηση του σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό και σε τοπικά, κοινοτικά περιβάλλοντα, στο περιβάλλον ενός τμήματος μια επιχείρησης ή και στην ίδια την επιχείρηση, οργανισμό ή και σε ένα έθνος ολόκληρο.

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας δεν μπορεί να προσδιοριστεί με ευκολία. Ως αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί εκείνη από την οποία παίρνει κανείς τα καλύτερα αποτελέσματα σύμφωνα με τα επιχειρησιακά κριτήρια και συμφέροντα, αλλά και εκείνη στην οποία τα αποτελέσματα είναι θετικά για τους ίδιους τους εργαζόμενους (Bryman, 2007). Η ύπαρξη πολλών τύπων ηγεσίας μαρτυρά την ανάγκη ύπαρξης επιθυμητών αποτελεσμάτων για τον οργανισμό και τους εργαζόμενους κάτω από κατάλληλες και συχνά πολύ διαφορετικές συνθήκες. Άλλωστε, η ευημερία των εργαζομένων και του οργανισμού συχνά είναι συνυφασμένα στη σύγχρονη οικονομία. Συνεπώς, εκτός από την επικοινωνία που επηρεάζει σημαντικά τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων καθώς και τα συναισθήματα τους, ιδιαίτερη σημασία έχει ο ηγετικός ρόλος, ο οποίος αναφέρεται σε ένα άτομο με ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες, ώστε να καθορίζει τα συναισθήματα και τις σχέσεις παίρνοντας κατάλληλες αποφάσεις. Αυτό το άτομο είναι ο ηγέτης ή γενικότερα η ηγεσία που την κατέχει αυτό το άτομο. Ένα πλέγμα εννοιών έρχεται να προσδιορίσει την ηγεσία και απαρτίζεται από τον ηγέτη, τις αξίες που κατευθύνουν τη δράση του, το έργο που επιδιώκει, την πηγή ισχύος του, την ομάδα στην οποία ηγείται και το περιβάλλον δράσης του. Ο ηγέτης ασκεί επιρροή στους υφισταμένους του με τρόπο, ώστε να επιτυγχάνει την οικειοθελή και ενθουσιώδη προσπάθεια των εργαζομένων, που στρατεύονται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η εργασία δεν είναι αυτοσκοπός. Το ζητούμενο είναι ο ζήλος, η σοβαρότητα και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας (Balzer & Anderson, 1991).

Η ηγεσία αφορά σε μια δυναμική και πολύπλοκη διαδικασία σχέσεων, επιδράσεων και επιρροής, ανάμεσα στο πρόσωπο που κυρίως την ασκεί, τους άμεσους συνεργάτες του και τους εν γένει υφισταμένους του και γενικότερα την ομάδα στην οποία λειτουργεί (Avolio et. al. , 2009·House, 1996). Συνεπώς, η ηγεσία, ως φαινόμενο, είναι μια ομαδική λειτουργία και χαρακτηρίζεται από την ικανότητα επίδρασης – επιρροής των ηγετών πάνω στη συμπεριφορά των άλλων (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008).

Η επιρροή αυτή αποτελεί τη δυναμική, αλληλεπιδραστική, αλλά και ακαθόριστη όψη της δύναμης, η οποία και προκαλεί την εθελούσια συμμόρφωση της συμπεριφοράς των υφισταμένων (Bush, 2005· Μπουραντάς, 2002).

2.1.2 Ηγετικές ικανότητες

Οι συναισθηματικές ικανότητες του ηγέτη, σύμφωνα με τον Goleman (1998) μπορούν να είναι προσωπικές ή κοινωνικές. Οι προσωπικές είναι η αυτοεπίγνωση, η αυτορρύθμιση και τα κατάλληλα κίνητρα. Οι κοινωνικές ικανότητες είναι η ενσυναίσθηση και ηγετικές δεξιότητες. Όλες μαζί αυτές οι ικανότητες συνθέτουν την διαπροσωπική ακτινοβολία, την κοινωνική καταξίωση και την ιδιότητα του χαρισματικού ηγέτη. Η επιβολή του συναισθηματικού τόνου σε μία αλληλεπίδραση είναι ένα σημάδι κυριαρχίας σε βαθύ και προσωπικό επίπεδο. Σημαίνει ότι ο ένας καθοδηγεί τη συναισθηματική κατάσταση του ή των άλλων. Τα άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται για την συναισθηματική έλξη προς άλλους, έχουν το χαρακτηριστικό ενός ισχυρού ηγέτη.

Ορισμένα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας, που φαίνεται να βασίζονται στην συναισθηματική νοημοσύνη, είναι η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, ο ηθικός χαρακτήρας, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης, ο χειρισμός των συγκρούσεων και η αντικειμενική αυτοκριτική (Locke, 2005). Πράγματι, η αποδοχή της προσωπικότητας των μελών της ομάδας αλλά και του ίδιου του ηγέτη είναι η αφετηρία για την παγίωση μιας αυθεντικής σχέσης μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του. Ο αποτελεσματικός ηγέτης παροτρύνει του υφισταμένους του να γνωρίσουν τον εαυτό τους, ώστε και αυτοί να μπορούν να κατανοούν τις αντιδράσεις και συμπεριφορές του ηγέτη αλλά και των συναδέλφων τους. Στο πλαίσιο αυτό, ο αποτελεσματικός και αυθεντικός ηγέτης αναλαμβάνει την ευθύνη για το μέλλον όσων τον εμπιστεύονται και χαρακτηρίζεται από αρετές όπως ευθύτητα και εντιμότητα, αυτογνωσία (γνωρίζει τις δικές του δυνάμεις, τα όριά του και τις αξίες του). Οι ικανότητες που πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης για να πετύχει υψηλή παραγωγικότητα και ηθικό είναι α) αυτοπεποίθηση: σιγουριά για τις ικανότητές τις οποίες έχει και δράση σύμφωνα με αυτές για την επίτευξη των στόχων του. Η αυτοπεποίθηση συμβάλλει στη λήψη δύσκολων επιχειρηματικών αποφάσεων και στην

εδραϊώση της εμπιστοσύνης στην ομάδα. β) ευφυΐα και ικανότητες που τον βοηθούν στη διεκπεραίωση περίπλοκων ζητημάτων. γ) ευαισθησία αλλά και αίσθηση του χιούμορ. Η αποτελεσματική χρήση του χιούμορ στο χώρο της εργασίας εκτονώνει την ένταση, την πλήξη και εξουδετερώνει την εχθρότητα. δ) προσαρμοστικότητα σε ταχείες μεταβολές (πχ περικοπές δαπανών, απολύσεις προσωπικού, επαναπροσδιορισμός στόχων). ε) ενσυναίσθηση, με την έννοια ότι λαμβάνει υπόψη του τα προβλήματα των υφισταμένων του, τις ανάγκες και τα συναισθήματά τους. Ο αποτελεσματικός ηγέτης ενθαρρύνει τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί του, χωρίς να μειώνει ή να προσβάλλει αυτούς που δεν αποδίδουν καλά. ε) υψηλή αίσθηση καθήκοντος: αφοσίωση στους στόχους του οργανισμού αλλά και αγάπη για το έργο του και πίστη στις ηγετικές του ικανότητες. στ) δημιουργία και καινοτομία. ζ) οργανωτικότητα. η) αποφασιστικότητα: σε συγκεκριμένες περιστάσεις πρέπει να ληφθούν δύσκολες και άμεσες αποφάσεις, που συχνά θα έχουν δυσμενείς επιπτώσεις ή οδηγούν σε ανάληψη σημαντικού κινδύνου. Η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων και η ταχύτητα δράσης είναι απαραίτητες.

Σύμφωνα με τον Rybak (1998), ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, εκδηλώνει δέκα βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο συναισθηματικά νοήμονες συναδέλφους τους. Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική ασκείται με εποικοδομητικό τρόπο, διαφορετικά καταρρακώνει την αυτοπεποίθηση του άλλου. Η εποικοδομητική κριτική δίνει τη δυνατότητα στον υφιστάμενο να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες, για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς επιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο. Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική.

Ένας χαρισματικός ηγέτης με ανεπτυγμένη τη συναισθηματική νοημοσύνη διακρίνεται για την αυτογνωσία του, την ικανότητά του να παραμένει συγκεντρωμένος στους στόχους ανεξάρτητα από αποτυχίες και να χειρίζεται αποτελεσματικά τη σύγκρουση με τακτική και διπλωματία. Η χαρισματική ηγεσία έχει την ικανότητα να ωθεί τους ανθρώπους να κάνουν παραπάνω από ότι κανονικά προβλέπεται. Αποδίδει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Σημαντικό στοιχείο που υποστηρίζει την

δυναμική σχέση ηγεσίας – συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί η ίδια η πρωταρχική υποχρέωση της ηγεσίας, δηλαδή η ανάπτυξη συναισθημάτων.

Οι Goleman, Boyatzis, και McKee (2002) υποστηρίζουν ότι το βασικό καθήκον των ηγετών είναι να εμπνέουν καλά συναισθήματα σε όσους καθοδηγούν. Ένας αποτελεσματικός αλλά και συναισθηματικά ευφυής ηγέτης είναι υποστηρικτικός και εμπνέει αισθήματα επάρκειας και ενεργού συμβολής των υφισταμένων του στην επιχείρηση. Παράλληλα, είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις έγκαιρα και προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις. Διευθετεί με αίσθημα δικαιοσύνης τις διενέξεις μέσα στην ίδια την ομάδα του, ενώ ταυτόχρονα είναι και το άτομο που διανέμει δίκαια την εργασία και τις αμοιβές. Διαθέτει αυτοπεποίθηση και επιτρέπει στους γύρω του χώρο να εξελιχθούν. Τους ενθαρρύνει να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους, και να αναλάβουν πρωτοβουλίες (Polychroniou, 2008). Δημιουργεί μια ατμόσφαιρα αλλαγών και κυριεύεται από καινοτόμες ιδέες που συναρπάζουν, ερεθίζουν και οδηγούν τους ανθρώπους να δουλέψουν πιο σκληρά.

Η αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι όμως υποχρεωτικά θέμα χαρίσματος, όσο θέμα κουλτούρας, αυτοελέγχου, εμπειρίας, κρίσης, τόλμης και σκληρής εργασίας. Επίσης ο ηγέτης είναι η ομπρέλα που προστατεύει τους υφισταμένους του από επιθέσεις της ανώτερης διοίκησης. Σύμφωνα με τον Goleman (1998) τρεις εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης παίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασία: η ικανότητα αποδοχής της κριτικής, ο χειρισμός της διαφορετικότητας και η ομαδικότητα. Οι βασικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης αποδεικνύονται όλο και πιο σημαντικές στην ομαδική εργασία, στη συνεργασία, στην υποβοήθηση των ανθρώπων, έτσι ώστε να μάθουν πώς να δουλεύουν μαζί πιο αποτελεσματικά.

Τη σημερινή εποχή που η γνώση είναι το πολυτιμότερο αγαθό για μια εταιρεία πρέπει οι εργαζόμενοι να ενθαρρύνονται, να μοιράζονται μεταξύ τους τις γνώσεις τους και να ανταμείβονται για αυτό (Goleman, 2002). Δεν υπάρχει ένας ηγέτης, αλλά πολλοί. Η ηγεσία δεν αφορά μόνο ένα άτομο, αυτό που έχει κατακτήσει την κορυφή, αλλά κάθε άτομο, το οποίο από την θέση στην οποία βρίσκεται, με τον έναν ή με τον άλλο τρόπο, «πρωταγωνιστεί», κατευθύνει άλλους ανθρώπους με στόχο την πρόοδο και την εξέλιξη (Goleman, 2002).

2.2 ΘΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.2.1 Μετασχηματιστική ηγεσία

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει ως βασική του αρχή να υπηρετήσει τη ζωή και να την αφήσει να εξελιχθεί μέσα από την προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου (Jaworski, 1996). Προσβλέπει στην μακροπρόθεσμη επίτευξη μεγαλεπήβολων στόχων. Ο Burns εισήγαγε για πρώτη φορά την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο βιβλίο «Η ηγεσία» (1978), μελετώντας την πολιτική ηγεσία, αλλά αυτός ο όρος χρησιμοποιείται τώρα στην ψυχολογία. Περιέγραψε την μετασχηματιστική ηγεσία όχι ως ένα σύνολο συγκεκριμένων συμπεριφορών, αλλά μάλλον ως μια συνεχή διαδικασία με την οποία οι ηγέτες και οι οπαδοί εξυψώνουν ο ένας τον άλλον, προκειμένου να φτάσουν σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής και κινήτρων. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προσφέρουν έναν σκοπό που υπερβαίνει τους βραχυπρόθεσμους στόχους και επικεντρώνεται σε ανώτερης τάξης εγγενείς ανάγκες. Προκειμένου να το επιτύχουν αυτό, χρησιμοποιούν χαρισματικές μεθόδους για να εμφυσήσουν τις αξίες τους και τα ιδανικά τους. Ο Burns επηρεάστηκε από τη θεωρία του Abraham Maslow (Maslow, 1943) των ανθρώπινων αναγκών. Αυτή η θεωρία αναγνωρίζει ότι οι άνθρωποι έχουν μια σειρά από ανάγκες και ο βαθμός, στον οποίο θα αποδώσουν αποτελεσματικά στο χώρο εργασίας επηρεάζεται από το βαθμό στον οποίο οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται.

Η μετασχηματιστική ηγεσία απαιτεί ένα υψηλό επίπεδο της αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης προκειμένου κάποιος να είναι ένας αυθεντικός ηγέτης. Η πραγματική ηγεσία, όχι μόνο μετασχηματίζει ιδέες και καταστάσεις και επιτυγχάνει τους στόχους μέσα σε ένα δεδομένο περιβάλλον, αλλά αλλάζει τους ανθρώπους που συμμετέχουν προς το καλύτερο, ηγέτες και οπαδοί εξευγενίζονται. Οι οπαδοί εμπιστεύονται, θαυμάζουν και σέβονται το μετασχηματιστικό ηγέτη. Αναφέρονται τρεις τρόποι με τους οποίους οι ηγέτες επηρεάζουν τους οπαδούς. Πρόκειται για την αύξηση της ευαισθητοποίησή τους για τη σημασία του έργου και την αξία του, για την προτεραιότητα της ομάδα ή των οργανωτικών στόχων έναντι των προσωπικών συμφερόντων, αλλά και για την ενεργοποίηση υψηλότερων αναγκών.

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ωθεί τον υφιστάμενό του να λειτουργεί πέραν του αναμενομένου. Ενδιαφέρεται για την προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων, τονώνει το ενδιαφέρον τους για υψηλές επιδόσεις και αγκαλιάζει την ανάγκη τους για αυτοπραγμάτωση. Το χάρισμα, η εξατομικευμένη φροντίδα και τα πνευματικά

ερεθίσματα είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Το χαρισματικό στοιχείο αναφέρεται στο όραμα του ηγέτη για το μέλλον, στον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι, με στόχευση προς το υψηλό, την αποφασιστικότητα και την αυτοπεποίθηση. Το χάρισμα είναι αυτό που συγκινεί και δημιουργεί μια γνωστική και συναισθηματική ταύτιση με τον ηγέτη. Η εξατομικευμένη φροντίδα εμφανίζεται όταν ο ηγέτης μεριμνά για τις ιδιαίτερες ανάγκες των υφισταμένων, για ανάπτυξη των δυνατοτήτων και των ταλέντων τους. Η προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων συνδέεται με τα γενικότερα συμφέροντα της ομάδας και του οργανισμού. Οι υφιστάμενοι υπό την «πνευματική» καθοδήγηση του μετασχηματιστικού ηγέτη αποκτούν επίγνωση των προβλημάτων, γίνονται πιο καινοτόμοι και πιο δημιουργικοί και μπορεί να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.

Στα σημαντικά χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη ανήκουν ο ιδεαλισμός, η επιρροή (χαρισματική επιρροή με δημιουργικό πνεύμα, όραμα, αίσθηση καθήκοντος προς τους συνεργάτες), τα εμπνευσμένα κίνητρα, το πνευματικό ερέθισμα (καινοτόμες δράσεις για παρακίνηση του εργαζομένου) και η εξατομικευμένη θεώρηση: ιδιαίτερη μεταχείριση και υποστήριξη του κάθε εργαζομένου (Bass, 1985).

Ο ηγέτης έχει ρόλο προτύπου, κινητοποιεί, δείχνει αληθινό ενδιαφέρον για τους συναδέλφους του και παρακολουθεί με προσοχή επιβραβεύοντας τις προσπάθειες της ομάδας του. Ξεδιπλώνει το όραμά του και, αφού προσελκύσει το ενδιαφέρον των συναδέλφων του, προωθεί το όραμα αυτό με συγκεκριμένα βήματα. Θέτει μακροπρόθεσμους στόχους και καθορίζει σημαντικές οργανωτικές αξίες (Bass, 1985).

Πίνακας 1. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Ο ηγέτης εμπνέει και παρακινεί τους υφισταμένους του με την ακλόνητη πεποίθησή του στο όραμα του οργανισμού.	Σε περίπτωση ένδειας προσόντων από την πλευρά των υφισταμένων ή απαίτησης άμεσων ανταμοιβών εμφανίζονται δυσλειτουργίες, καθώς οι στρατηγικές είναι μακροπρόθεσμου χαρακτήρα.
Τήρηση συγκεκριμένου πλάνου υλοποίησης.	Μακροπρόθεσμη απόδοση. Χρειάζεται κόπος και χρόνος για να πειστούν οι υφιστάμενοι.
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον για τους υφισταμένους - συνεργάτες.	Προσωποκεντρική. Επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στις αξίες και την προσωπικότητα του ηγέτη.

2.2.2 Ενδυναμωτική ηγεσία.

Αυτοί οι ηγέτες έχουν το κοινό χαρακτηριστικό ότι εκτιμούν πολύ τα άτομα και τις απόψεις τους. Γι' αυτό και ενθαρρύνουν την κριτική σκέψη και με τη σειρά τους ανταμείβονται γι' αυτή τους τη στρατηγική με εξαιρετικά καινοτόμους οπαδούς, που παρακινούνται ισχυρά. Καταλαβαίνουν ότι είναι πιο αποτελεσματικοί, όταν οι οπαδοί τους διαθέτουν κάποια εξουσία. Ο στόχος τους είναι να βρουν τα χαρίσματα των υφισταμένων τους, να τα αναδείξουν και να τους προωθήσουν. Υποστηρίζεται ότι η ενδυνάμωση βασίζεται στις έννοιες της δύναμης και του ελέγχου και προτείνονται δύο διακριτοί τρόποι προσέγγισης: η ενδυνάμωση ως δομή σχέσεων (relational construct) και η ενδυνάμωση ως δομή παρακίνησης (motivational construct) (Xue et al, 2011).

Η ενδυνάμωση ως δομή σχέσεων: Κεντρική θέση στην προσέγγιση αυτή κατέχει η σχετική δύναμη, επιρροή του ενός υποκειμένου πάνω στο άλλο, η οποία και ορίζεται ως εξάρτηση ή αλληλεξάρτηση μεταξύ ατόμων (Blau, 1964). Η σχετική δύναμη ενός ατόμου πάνω σε κάποιο άλλο προσδιορίζεται από μια αλληλουχία εξαρτημένων σχέσεων ανάμεσα σε αυτά τα άτομα (Pfeffer, 1981). Συνεπώς, αν ο X εξαρτάται περισσότερο από τον Y από ό,τι ο Y από τον X, τότε λέμε ότι ο Y ασκεί δύναμη στον X. Δύο είναι τα

επίπεδα όπου φαίνεται η επίπτωση της δύναμης, το *οργανωσιακό επίπεδο* και το *διαπροσωπικό επίπεδο*.

Σε οργανωσιακό επίπεδο η δύναμη σχετίζεται με τη μεθοδικότητα του εργαζομένου να αντιμετωπίζει και να επιλύει προβλήματα καθώς και με την αποδοτικότητά του, χαρακτηριστικά που θα τον αναδείξουν σε πολύτιμο στέλεχος για τον οργανισμό. Πράγματι, κατά την ενδυνάμωση ακολουθούνται στρατηγικές που σκοπό έχουν την αναδιανομή των πηγών εξουσίας, ουσιαστικά την ανάθεση εξουσίας σε λιγότερο δυνατούς. Κατά τον τρόπο αυτό ένας ηγέτης μοιράζεται τη δύναμη με τους υφισταμένους του και τους καθιστά «ηγέτες» στο δικό τους μικροπεριβάλλον ενισχύοντας τον αυτοκαθορισμό τους και την αυτοαποτελεσματικότητά τους. Η ενδυνάμωση περιγράφεται ως διαδικασία, που παρέχει στους υφισταμένους πρόσβαση σε πόρους και ενισχύει το αίσθημα της αυτοεκτίμησής τους.

Η ενδυνάμωση ως δομή παρακίνησης: Η προσέγγιση αυτή θεωρεί ότι πρόκειται μάλλον για παρακίνηση, παρά για κάποιας μορφής εξουσιοδότηση. Γίνεται διάκριση ανάμεσα στην παροχή δυνατοτήτων (enabling) που παρακινούν τους εργαζόμενους να ολοκληρώσουν μια εργασία επιτυχώς, ενισχύοντας την αίσθηση της αυτοαποτελεσματικότητας, και στην εξουσιοδότηση (delegating) που αποτελεί ένα μέρος μόνο των προϋποθέσεων, που δύνανται να ενδυναμώσουν τους υφισταμένους.

Τελικά η ενδυνάμωση ορίζεται και ως «μια διαδικασία που ενισχύει τα αισθήματα της αυτο-αποτελεσματικότητας ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού μέσω του προσδιορισμού όλων εκείνων των συνθηκών που προκαλούν την έλλειψη ισχύος και την εξάλειψη των αδυναμιών είτε με την εφαρμογή επίσημων οργανωσιακών πολιτικών είτε με την εφαρμογή ανεπίσημων τεχνικών, παρέχοντας πληροφορίες αποτελεσματικότητας» (Conger & Canungo, 1988). Συνεπώς στοιχεία όπως μεταβίβαση ευθύνης, κριτική σκέψη και πρωτοβουλία έρχονται να προστεθούν στην ανάθεση της εξουσίας, παράλληλα με τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση όλων εκείνων των προϋποθέσεων που καθιστούν τους υφισταμένους ανίσχυρους να εφαρμόσουν τις κατάλληλες στρατηγικές. Ο Zimmermann (1995) περιγράφει την ενδυναμωτική διαδικασία ως μια διαδικασία, στην οποία τα άτομα καθορίζουν από μόνα τους το μέλλον και το πεπρωμένο τους και έχουν την αποκλειστική ευθύνη σχετικά με τις αποφάσεις τους.

Η ενδυνάμωση διαθέτει ισχυρή ψυχολογική συνιστώσα, η οποία και σχετίζεται με εσωτερικές διαδικασίες κινητοποίησης. Αναφέρεται στο νόημα της εργασίας (απαιτήσεις

εργασίας και διάσταση/ταύτιση με αξίες και πεποιθήσεις του εργαζομένου), στην αυτοπεποίθηση του εργαζομένου σχετικά με τις ικανότητές του, έτσι ώστε να φέρνει σε πέρας επιτυχώς τα καθήκοντά του, στον αυτοκαθορισμό (self-determination) (ανάληψη πρωτοβουλιών και καθορισμός ρυθμού εργασίας) και στην επίδραση (impact) (αμφίδρομη διαδικασία: σε ποια έκταση ο εργαζόμενος μπορεί να επηρεάζει τις αποφάσεις ενός οργανισμού). Συνέπεια αυτών είναι ότι η ενδυνάμωση επηρεάζει όχι μόνο την εργασιακή συμπεριφορά αλλά και τον χαρακτήρα ενός ατόμου, ήτοι τον καθιστά ικανό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να αντιμετωπίζει προσωπικές δυσκολίες και να είναι κυρίαρχος των πράξεων του, στην εργασία του αλλά και στη ζωή του γενικότερα.

Ενώ, η σύγχρονη θεωρία των επιχειρήσεων συχνά ισχυρίζεται ότι το ενδυναμωτικό στυλ της ηγεσίας είναι πιο παραγωγικό, και αυτό, όπως και όλα τα στυλ ηγεσίας, έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του. Η ενδυνάμωση των υπαλλήλων μπορεί να τους οδηγήσει στο να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να παίρνουν αποφάσεις που αυξάνουν την παραγωγικότητα. Όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν να περιμένουν για έγκριση από κάποιο διαχειριστή ή επόπτη, η ροή εργασίας συνεχίζεται απρόσκοπτα. Οι εργαζόμενοι λύνουν τα δικά τους προβλήματα και προχωρούν στο επόμενο έργο. Είναι σε θέση να λαμβάνουν αποφάσεις και να αναπτύσσουν καινοτόμες λύσεις, γεγονός που αυξάνει την ικανοποίησή τους. Αισθάνονται περισσότερο συμμετέχοντες στην παραγωγική διαδικασία και λιγότερο εκτελεστικά όργανα. Όταν ο οργανισμός τους εμπιστεύεται για τη λήψη αποφάσεων, ανυψώνεται το ηθικό τους, και ως εκ τούτου, το ίδιο κάνει και η παραγωγικότητα (Parathanasiou et al, 2014· Cummings et al, 2014).

Δίνοντας στους υπαλλήλους την εκπαίδευση, τα εργαλεία και την καθοδήγηση να λαμβάνουν ανεξάρτητες αποφάσεις, τους ενθαρρύνουν συχνά να παράγουν προϊόντα ποιότητας και να βοηθούν ενεργά την επιχείρησή στην επίτευξη των στόχων της. Μια μελέτη, που διεξήχθη σε καναδικά νοσοκομεία από το Πανεπιστήμιο της Αλμπέρτα, διαπίστωσε ότι η κουλτούρα της ενδυνάμωσης των εργαζομένων είναι το κλειδί για την επίτευξη των στόχων βελτίωσης της ποιότητας και διατήρηση των προτύπων ποιότητας (Laschinger et al, 2000). Όταν οι κατάλληλα εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι είναι αρμόδιοι και για την επίλυση προβλημάτων, αναλαμβάνουν κινδύνους και είναι δημιουργικοί στην προσέγγισή τους στην εργασία, μπορούν τότε να φέρουν καλύτερα σε πέρας τα

καθήκοντά τους. Είτε πρόκειται για τη φροντίδα ασθενών, την ανάπτυξη μιας ολόκληρης σειράς προϊόντων ή απλώς την πώληση εισιτηρίων κινηματογράφου, οι εργαζόμενοι συχνά αισθάνονται ότι έχουν μερίδιο στην οργάνωση και το έργο τους και παράγουν σταθερά ποιοτικά αποτελέσματα.

Ενώ η ενδυνάμωση των εργαζομένων μπορεί να αυξήσει το ηθικό, την παραγωγικότητα και την ποιότητα, έχει και τα μειονεκτήματά της. Χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση και μια σειρά κατευθυντήριων γραμμών, η ενδυνάμωση μπορεί να οδηγήσει σε χάος. Δεν έχει νόημα κάθε εργαζόμενος να λειτουργεί κάτω από το δικό του σύνολο αξιών και στόχων. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται καθοδήγηση στην αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού, έτσι ώστε οι αποφάσεις τους να συμβαδίζουν με τους στόχους της εταιρείας και να μην προκαλούν ζημιά. Η ενδυνάμωση πρέπει να συμβαδίζει με ένα ποσό αποδεκτού κινδύνου, τόσο από την άποψη της ασφάλειας – οι εργαζόμενοι συχνά έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες που θα μπορούσαν να βλάψουν την εταιρεία, εάν διαρρεύσουν – αλλά και από την άποψη της απώλειας, λόγω επιχειρηματικής αποτυχίας.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η ενδυνάμωση των εργαζομένων μπορεί να επιβραδύνει σημαντικά τις διαδικασίες, ιδιαίτερα σε περιόδους που χαρακτηρίζονται από σημαντική αλλαγή ή αστάθεια. Σε μια μελέτη του 2006 που διεξήχθη στο Πανεπιστήμιο του Τέξας, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι επιχειρήσεις που χρειάζεται να πάρουν γρήγορες αποφάσεις χρειάζονται περισσότερο έναν ηγέτη-οδηγητή, ο οποίος μπορεί να λάβει μια γρήγορη απόφαση σχετικά με το έργο που πρέπει να γίνει και αυτόν που θα το διεκπεραιώσει. Ένα ενδυναμωτικό στυλ ηγεσίας λειτουργεί καλύτερα σε ένα περιβάλλον που είναι σταθερό, όπου οι στόχοι είναι ήδη παγιωμένοι και οι εργαζόμενοι μπορούν να εξερευνήσουν τις επιλογές και να δοκιμαστούν νέες και καινοτόμες λύσεις (Hmieleski, 2007).

Πίνακας 2. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ενδυναμωτικής ηγεσίας

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Αυξημένη παραγωγικότητα	Υπερβολική αυτονομία
Ανύψωση ηθικού	Διαλυτικές τάσεις
Βελτίωση ποιότητας	Καθυστέρηση στην λήψη αποφάσεων
Ενίσχυση πρωτοβουλίας	

2.2.3 Δεοντολογική - ηθική ηγεσία (Ethical leadership)

Η ηθική ηγεσία ιστορικά προσεγγίζεται από μια «φιλοσοφική» οπτική. Η έρευνα ωστόσο, που αξιολόγησε και περιέγραψε αυτή την μορφή ηγεσίας και τις ευρύτερες επιδράσεις της συστηματοποιήθηκε με τις εργασίες των Trevino & Harrison (2005, 2006) τα τελευταία χρόνια. Οι «ηθικοί» ηγέτες, όπως και οι μετασχηματιστικοί, διαθέτουν αλτρουιστικά κίνητρα, επιδεικνύουν γνήσιο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και επιπλέον θεωρούνται πρότυπα ηθικής και εντιμότητας. Ενεργούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να προάγουν την ηθική στους υφισταμένους τους, να θέτουν ψηλά τον πήχη των ηθικών απαιτήσεων και να προσπαθούν για την ευλαβική τήρηση των ηθικών κανόνων (Brown et al, 2005). Ξεχωρίζουν από το γεγονός ότι προτάσσουν τη θεσμική δύναμη. Χρησιμοποιώντας τη θεσμική δύναμη διαθέτουν αυτοπειθαρχία, συναισθηματική ωριμότητα και δημιουργούν τις προϋποθέσεις για να επιτευχθούν οι ομαδικοί στόχοι. Οι ηγέτες με ηθικές βάσεις προσπαθούν να ενσωματώσουν τις ηθικές αρχές στα πιστεύω τους και στη συμπεριφορά τους, ενώ επιδεικνύουν προσήλωση στους στόχους, προσοχή, υπομονή, επιμονή και υπερηφάνεια. Αναφορικά με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη, αυτός είναι ειλικρινής, αξιόπιστος, δίκαιος, λαμβάνει τις αποφάσεις με βάση τις αρχές και τις αξίες του, ενώ ενεργεί αντίστοιχα τόσο στο επαγγελματικό του περιβάλλον, όσο και στην προσωπική του ζωή (Reilly, 2006· Copeland, 2014).

Οι ηθικοί ηγέτες έχουν μια έντονη αίσθηση των ορίων και των αξιών του περιβάλλοντός τους και έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα και σε βάθος, για να υπερασπιστούν τις επιλογές τους, καθώς πρόκειται για ζητήματα «αρχής». Αυτοί οι ηγέτες αντιμετωπίζουν την άσκηση ηγεσίας ως ένα απόλυτα ηθικό καθήκον. Λαμβάνουν πολύ σοβαρά υπόψη τα δικαιώματα και τις διεκδικήσεις των εργαζομένων και των μετόχων του οργανισμού και προσπαθούν να αντιληφθούν το εύρος των επιπτώσεων, που θα έχουν οι ενέργειές τους στα εμπλεκόμενα μέρη του οργανισμού. Συχνά οι ίδιοι αναγνωρίζουν ότι το δικό τους σύστημα αξιών και προτεραιοτήτων μπορεί να μην είναι ο καλύτερος οδηγός, αλλά προσπαθούν να έχουν μια σταθερή πυξίδα ενεργειών, σύμφωνα με τον κώδικα αξιών που έχουν αποδεχθεί για την επιχείρηση και τον εαυτό τους. Ωστόσο, χρίζοντας ένας ηγέτης μια ενέργεια του ως «ηθική», σύμφωνη με τον κώδικα αξιών του, δε σημαίνει απαραίτητα ότι η

ενέργεια αυτή συνάδει με την κοινώς παραδεκτή ηθική και ο κίνδυνος ευφημισμού κάποιων ενεργειών είναι υπαρκτός. Χρειάζεται να τεθούν ικανά πλαίσια δράσης και να αναπτυχθεί έντονος προβληματισμός για τον τρόπο που παραδοσιακές ηθικές αξίες μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά στους κόλπους ενός οργανισμού στη σύγχρονη εποχή. Αρχές, αξίες και ατομικές διαφορές έρχονται συχνά σε σύγκρουση. Η ηθική ηγεσία απαιτεί μια στάση ταπεινότητας παρά δικαιοσύνης: μια δέσμευση κάποιου ηγέτη πάνω στις δικές του αρχές, και την ίδια στιγμή, το άνοιγμα προς τη μάθηση και την ανταλλαγή απόψεων με άλλους, που μπορεί να έχουν ένα διαφορετικό τρόπο θεώρησης του κόσμου. Η ηθική προσεγγίζεται καλύτερα ως μια ανοιχτή συζήτηση σχετικά με αυτές τις αξίες και τα θέματα που είναι πιο σημαντικά για τον οργανισμό και τους συμμετέχοντες σε αυτόν. Είναι μια συνεχής ανακάλυψη και επιβεβαίωση αρχών και αξιών, αλλά και η συνειδητοποίηση ότι είναι δυνατή η αυτοβελτίωση μέσα από νέες ιδέες και πρακτικές (McQueeny, 2006· Freeman & Stewart, 2006).

Πίνακας 3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ηθικών ηγετών

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Έμπνευση	Ακαμψία και σκεπτικισμός
Πρότυπο αξιών	Μακροπρόθεσμη απόδοση
Αποτελεσματικότητα	Προσωποκεντρική προσέγγιση
Ενσυνείδητη πειθαρχία	

2.2.4 Η ηγεσία της συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX ηγεσία)

Η θεωρία LMX επικεντρώνεται σε μια δυάδα. Στη σχέση μεταξύ ενός ηγέτη και κάθε υφισταμένου ξεχωριστά, αντί για τη σχέση μεταξύ του ηγέτη και της ομάδας. Κάθε σχέση είναι πιθανό να διαφέρει σε ποιότητα. Έτσι, ο ίδιος ηγέτης μπορεί να έχει κακές διαπροσωπικές σχέσεις με κάποιους από τους υφισταμένους και παράλληλα να έχει αποκτήσει σχέση εμπιστοσύνης με κάποιους άλλους. Οι σχέσεις μέσα σε αυτές τις δυάδες, μπορεί να αναπτύσσονται εντός ή εκτός της ομάδας. Ένας ηγέτης ξεκινά είτε μέσα στην ομάδα είτε εκτός αυτής μια «ανταλλαγή» με ένα μέλος του οργανισμού κατά τη γένεση της δυαδικής σχέσης. Τα μέλη της ομάδας καλούνται να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων και τους δίνονται πρόσθετες ευθύνες. Ο

ηγέτης επιτρέπει σε αυτά τα μέλη κάποια ελευθερία στους ρόλους τους. Στην πραγματικότητα, ο ηγέτης διαπραγματεύεται κάποιες αρμοδιότητες των τελευταίων σε μια μη συμβατική σχέση ανταλλαγής. Στην ουσία, κάποιο μέλος της ομάδας αναβαθμίζεται σε ανεπίσημο υπαρχηγό και απολαμβάνει μια ελαστικότητα ρόλου (επιρροή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ανοιχτή επικοινωνία και εμπιστοσύνη ως αντάλλαγμα). Τυπικά, ο υφιστάμενος ανταποκρίνεται καταβάλλοντας μεγαλύτερη του αναμενομένου προσπάθεια και αφιερώνοντας περισσότερο χρόνο για την επιτυχία των στόχων. Αντίθετα, τα υπόλοιπα μέλη της «έξω-ομάδας» εργάζονται υπό στενή επίβλεψη μέσα στα στενά όρια της επίσημης σύμβασης εργασίας τους. Ο ηγέτης θα παράσχει σε αυτά τα μέλη τη συμβατική υποστήριξη, προσοχή και βοήθεια, αλλά δεν θα πάει πέρα από τα όρια αυτά. Στην πραγματικότητα, ο ηγέτης ασκεί μια συμβατική ανταλλαγή απόψεων με τα μέλη αυτά (Graen & Bien, 1995· Deluga, 1998· Rockstuhl et al, 2012).

Με την πάροδο του χρόνου, οι ρόλοι μπορεί να τυποποιηθούν και ο ηγέτης μπορεί να ασκεί ένα τυπικό ρόλο με περισσότερη δύναμη. Ωστόσο, ο ηγέτης διατηρεί τις προνομιακές σχέσεις του με κάποια από τα μέλη. Σε κάποιο σημείο, μπορεί να υπάρξει μια σύγκρουση εξουσίας, εάν ο υφιστάμενος φτάσει σε ένα επίπεδο της ίδιας ισχύος. Μπορεί να υπάρχουν συγκρούσεις σχετικά με τη διανομή εξουσιών και τη φιλοσοφία της ηγεσίας, που μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για τον ηγέτη. Αν υπάρξει δυσαρέσκεια με τον ηγέτη, συχνά ο μέχρι τότε ευνοούμενος υποβιβάζεται σε χαμηλότερη κατάσταση και σε ακραίες περιπτώσεις μπορεί να εκδιωχθεί από τον «ηγετικό» κύκλο. Η δύναμη της σχέσης μεταξύ του ηγέτη και των μελών του «ηγετικού κύκλου» ποικίλλει ανάλογα με τη φύση των καθηκόντων που αντιμετωπίζουν, τις ιδιότητες των μελών, την ακεραιότητα της οργάνωσης, την υποστήριξη για την οργάνωση, και ούτω καθεξής. Όσο περισσότερο εργάζονται εκείνοι που ανήκουν στο στενό ηγετικό κύκλο για να υποστηρίξουν τον ηγέτη, τόσο περισσότερη υποστήριξη λαμβάνουν και τόσο περισσότερο ανεβαίνουν στην ιεραρχία και αυξάνεται η ευθύνη που αναλαμβάνουν (Lunenburg, 2010· Power, 2013).

Επισημώς, μπορεί κανείς να εντοπίσει τουλάχιστον τρία στάδια της ανάπτυξης στην LMX ηγεσία. Πρώτον, υπάρχει το οργανωτικό στάδιο, στο οποίο ένα άτομο ξεχωρίζει από μια ομάδα για διάφορους λόγους. Συνήθως υπάρχει ένα έργο που πρέπει να εκτελεστεί και ένα άτομο, το οποίο διαθέτει το χάρισμα, την ευφυΐα ή κάποια άλλη ποιότητα που άλλοι αναγνωρίζουν και θεωρείται ως επιθυμητή ή απαραίτητη για την ολοκλήρωση του έργου, αναλαμβάνει την καθοδήγηση. Το

δεύτερο στάδιο της LMX συμβαίνει με την ανάπτυξη του ρόλου. Υπάρχουν πολλές αφετηρίες, ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο σχηματίστηκε η ομάδα. Η ανάγκη για καταμερισμό της εργασίας δημιουργεί την ανάγκη για ρόλους, καθώς ο ηγέτης δεν μπορεί να ασχοληθεί με κάθε πτυχή της εργασίας. Εδώ, μια ισορροπία πρέπει να επιτευχθεί μεταξύ της άμεσης συμμετοχής ενός ηγέτη στη λήψη αποφάσεων και την ανάθεση εργασιών σε τρίτους. Μόλις καθιερωθεί μια σχέση ηγέτη-υφισταμένων, λαμβάνει χώρα το τρίτο στάδιο της ανάπτυξης του LMX. Η κουλτούρα, τα κοινωνικά ήθη, η οικονομία, το χάρισμα είναι μόνο μερικοί από τους παράγοντες που μπορεί να σταθεροποιήσουν τη σχέση ηγέτη και υφισταμένου και να επιτρέψουν τη διατήρησή τους σε βάθος χρόνου (Graen & Bien, 1995).

Από την LMX ηγεσία απουσιάζει μια συνολική ηγετική προσωπικότητα. Γίνεται αναφορά σε ποιότητες που είναι χρήσιμες για τη διατήρηση μιας σχέσης με την ομάδα, όπως η εμπιστοσύνη, η ακεραιότητα, η προθυμία εκχώρησης εξουσίας, η διαφάνεια, και ούτω καθεξής. Ωστόσο, αν ένας ιδιαίτερα χαρισματικός ηγέτης επρόκειτο να αναλάβει την εξουσία θα ήταν αμφίβολη η διατήρηση των σχέσεων εξουσίας, ενώ δεν μπορεί να αποκλειστεί πως πρόκειται για μια διαχειριστική λογική που δεν κομίζει κάτι νέο στα πρότυπα άσκησης της ηγεσίας.

Πίνακας 4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των LMX ηγετών

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Ανταμείβει εκείνους που εργάζονται περισσότερο και έχουν τις δυνατότητες να πρωταγωνιστήσουν.	Δημιουργία προνομιακών ομάδων και «αυλής» μέσα στον οργανισμό.
Οι δυαδικές σχέσεις ενισχύουν την παραγωγικότητα σε ένα εξατομικευμένο επίπεδο.	Παγίωση ανισοτήτων.
Τονίζει τη σημασία της επικοινωνίας.	Η επίτευξη «ανταλλαγών» υψηλής ποιότητας δεν στοιχειοθετείται επαρκώς.
Αμοιβή της αξίας ανεξαρτήτως διακρίσεων (φυλετικών, θρησκευτικών ή άλλων).	Δύσκολα αξιολογήσιμες ερευνητικά οι δυαδικές σχέσεις.

2.3 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.3.1 Προσβλητική ηγεσία (abusive leadership)

Αυτός ο τύπος ηγέτη προσπαθεί να επιβάλλει την εργασιακή ειρήνη μέσα από απόλυτο έλεγχο του περιβάλλοντος, δημιουργεί εντάσεις και αρνητικό κλίμα. Οι ηγέτες με καταπιεστικό–προσβλητικό στυλ απαιτούν άμεση υπακοή, στηρίζονται στη δύναμη της θέσης τους και διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Εκλαμβάνουν τυχόν υπεροχή συναδέλφων τους ως απειλή για την υπόστασή τους, ενώ θεωρούν ότι η εριστικότητα είναι αναγκαία και επιτρεπτή προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί του οργανισμού. Σε οποιαδήποτε δυνητική απειλή αντιδρούν με επιθετικότητα, ενώ δείχνουν να αγνοούν τις ολέθριες επιπτώσεις της συμπεριφοράς τους. Το στυλ με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στο «Κάντε ό,τι σας λέω» και είναι κατά βάση αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής ή όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι. Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό. Μια τέτοια συμπεριφορά μπορεί να επηρεάσει την παραγωγικότητα σε σημείο παράλυσης της παραγωγικής διαδικασίας. Τα κόστη της οργανωτικής αποσάθρωσης περιλαμβάνουν: τη φθορά των αξιόλογων εργαζομένων (Pearson, et al., 2000), την πτώση του ηθικού και την άμβλυση των κινήτρων που οδηγούν σε πτώση της παραγωγικότητας (McCarthy et al, 1995), την υψηλότερη συχνότητα εμφάνισης του άγχους και εμφάνιση ασθενειών (Quine, 1999), κατάχρηση ουσιών (Richman et al., 2001), όπως και δολιοφθορές και αυτοκτονίες.

Τα παραδείγματα προσβλητικής συμπεριφοράς περιλαμβάνουν συμπεριφορές, χωρίς να περιορίζονται μόνο σε αυτές, όπως αγένεια, εξευτελισμός του άλλου, δημόσια γελοιοποίηση, κοινωνική απομόνωση, απειλές, εκφοβισμό, εξαπάτηση, υβριστική γλώσσα (Bassman & London, 1993). Ακόμα και μια μόνο εκδήλωση καταπιεστικής συμπεριφοράς μπορεί να αποδειχθεί αρκετά σκανδαλώδης για να προκαλέσει την καταστροφή. Η καταπιεστική ηγεσία μπορεί να καταστρέψει την ατομική ευζωία, καθώς και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Επιζητεί τη διατήρηση του μεγαλύτερου μέρους της εξουσίας για τον εαυτό του, καθώς με αυτόν τον τρόπο απολαμβάνει ένα αίσθημα ασφάλειας. Επιδιώκει να πετύχει το στόχο της επιχείρησης δημιουργώντας συνθήκες που ελαχιστοποιούν τους συναισθηματισμούς και τις ανθρώπινες σχέσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι σχέσεις

με τους υφισταμένους του να είναι τυπικές. Δεν τους επιτρέπει να προτείνουν λύσεις στα προβλήματα του οργανισμού, αφού ο ίδιος διεκδικεί το αλάθητο, έχει υπερβολικές απαιτήσεις, είναι πειστικός και θέλει συνεχώς να ελέγχει τους άλλους. Πιστεύει στο σύστημα εξουσίας–υπακοής και δεν αφήνει κανένα από τους υφισταμένους του να του εναντιωθεί.

Ο ηγέτης που εποπτεύει την παραγωγή με αυταρχικό τρόπο διοίκησης, δίνει έμφαση στις απαιτήσεις που έχει η εργασία και στη μεγιστοποίηση της παραγωγής με μέσο την πιστή υπακοή στο καθήκον. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι λίγο ή πολύ αγνοούνται από τους ανώτερους και πιστεύουν ότι τους χρησιμοποιούν οι άλλοι σαν εργαλεία για την παραγωγή. Η ισχύς την οποία διαθέτει το άτομο που ασκεί αυταρχική διοίκηση διασφαλίζεται από το σύστημα εξουσίας–υπακοής που έχει στη βάση της τον έλεγχο. Οι ανθρώπινες σχέσεις και οι αλληλεπιδράσεις είναι σχεδόν ανύπαρκτες. Υπάρχει μόνο η ροή των εντολών και των πληροφοριών μέσα στο σύστημα, που υπαγορεύονται από την εργασία. Η σχέση του διευθυντή με τους υφισταμένους του βασίζεται στην άσκηση της εξουσίας και της υπακοής. Οι υφιστάμενοι υπάρχουν για να εφαρμόζουν τα σχέδια και τα προγράμματα που τους αναθέτουν οι ανώτεροί τους. Αυτό πρέπει να το κάνουν με απόλυτη υπακοή. Όταν υφέρπει μια σύγκρουση ανάμεσα σε υφισταμένους, ο καταπιεστικός ηγέτης την καταστέλλει αμέσως λόγω της δυσμενούς επίδρασης που μπορεί να έχει πάνω στην πραγματοποίηση της εργασίας, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα αίτια και τα περιθώρια αλλαγών και «διαλεκτικής» βελτίωσης της παραγωγής.

Πίνακας 5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των προσβλητικών ηγετών

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Αποτελεσματικός σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής ή όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι.	Διαλυτικές τάσεις και αποδυνάμωση παραγωγικής διαδικασίας.

2.3.2. Ψευδομετασχηματιστική ηγεσία

Συχνά οι ηγέτες φαίνονται ότι ασκούν μετασχηματιστική ηγεσία, αλλά στην ουσία πρόκειται για «ψευδομετασχηματιστικούς» ηγέτες. Αυτοί δίνουν σημασία στα δικά τους συμφέροντα, παραμελώντας την ευημερία των υφισταμένων τους, ασκώντας ηγεσία προς ίδιον όφελος, εκμεταλλευόμενοι το όποιο χαμηλό επίπεδο του προσωπικού τους. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο ηγέτης ενδιαφέρεται πάντα περισσότερο για τη δική του ανέλιξη και επικράτηση, αντί να βοηθά τους άλλους να οικοδομήσουν τη δική τους σταδιοδρομία. Επίσης, η λήψη αποφάσεων εξυπηρετεί αποκλειστικά τον ηγέτη. Το συμφέρον της ομάδας ή του οργανισμού έρχεται δεύτερο. Τα ηθικά ερείσματα εξαφανίζονται. Η διαδικασία αυτή μπορεί να είναι φανερή ή λανθάνουσα ή να οφείλεται σε άγνοια των κανόνων ή στην ταχύτητα λήψης αποφάσεων. Φυσική κατάληξη αυτής της συμπεριφοράς είναι η κατάσταση να μην εξελίσσεται ομαλώς. Οι εργαζόμενοι ή τα μέλη της ομάδας αντιμετωπίζονται με συγκατάβαση ή αγνοούνται, ενώ ανακύπτουν ζητήματα συμμόρφωσης προς το ισχύον νομικό πλαίσιο. Ένα ακόμα χαρακτηριστικό είναι ότι η στρατηγική αποκτά προτεραιότητα έναντι της σχέσης. Με άλλα λόγια, ανεξάρτητα από τη ζημιά που μπορεί μια απόφαση να επιφέρει στην ομάδα, εφ' όσον η ομάδα «κερδίζει», το όραμα «υλοποιείται» ή η αποστολή «εκτελείται», οι ζημίες θεωρούνται ως αποδεκτές παράπλευρες απώλειες.

Όλα όμως έχουν ένα τίμημα. Οι ψευδο-μετασχηματιστικοί ηγέτες πιστεύουν ότι μπορούν να «αγοράσουν» τα πάντα, την εμπιστοσύνη, τις ψηφοφορίες, την πίστη, την απόδοση, τους οπαδούς, τις σχέσεις, τους πελάτες, τα μέλη, τη σιωπή και τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα χρήματα, πακέτα αποζημιώσεων, προσφορές, προνόμια και άλλα «κίνητρα» χρησιμοποιούνται για τη

μετακίνηση ανθρώπων και στρατηγικής προς την κατεύθυνση που ο ηγέτης θέλει, ακόμα και έξω από τον οργανισμό.

Οι ψευδο-μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι το αντίθετο των αυθεντικών μετασχηματιστικών ηγετών. Οι αυθεντικοί ηγέτες εμπνέουν τους οπαδούς και πραγματοποιούν τους στόχους τους. Οι ψευδο-μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν επίσης το χάρισμα και μπορούν να αποκτήσουν οπαδούς. Αλλά το όφελος αποδεικνύεται βραχυπρόθεσμο και το κόστος μακροπρόθεσμα δυσβάσταχτο. Οι βασικές τους διαφορές μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα: Η διαφορά μεταξύ αυθεντικών και ψευδο-μετασχηματιστικών ηγετών έγκειται στα κίνητρά τους. Τα κίνητρα των αυθεντικά μετασχηματιστικών ηγετών σχετίζονται με το καλό των πολλών, αναγνωρίζοντας ότι τα καταφέρνουν, όταν οι εταιρείες γύρω τους πετυχαίνουν. Οι ψευδο-μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι εγωκεντρικοί. Οι ηγέτες αυτοί υποκινούνται περισσότερο από την επιθυμία για το προσωπικό κέρδος παρά για την εταιρική επιτυχία. Τείνουν να προωθούν την ανταγωνιστικότητα σε βάρος της συνεργασίας και να χειραγωγούν, παρά να ενδυναμώνουν τους οπαδούς τους.

Ένας βασικός παράγοντας που περιγράφει τους μετασχηματιστικούς ηγέτες σε αντίθεση με τους ψευδο-μετασχηματιστικούς αναφέρεται ως «εξιδανικευμένη επιρροή». Ο ηγέτης γίνεται το πρότυπο. Οι οπαδοί τον θαυμάζουν και τρέφουν εμπιστοσύνη και σεβασμό για το πρόσωπό του. Ο ψευδο-μετασχηματιστικός όμως θα απολύσει τελικά υπαλλήλους ζητώντας εύσημα για την κίνηση αυτή. Ενώ ο αυθεντικός ηγέτης είναι πρότυπο ακεραιότητας και συνέπειας προς τα πιστεύω του, ο αντίστοιχος ψευδο-μετασχηματιστικός αφήνει εν τέλει πίσω του αβεβαιότητα και δυσαρμονία. Λέει αυτά που οι υφιστάμενοι θέλουν να ακούσουν, αλλά όταν η αλήθεια αποκαλυφθεί υπαναχωρούν ταχύτατα από τις διακηρύξεις τους. Οι αυθεντικοί ηγέτες εμπνέουν και κινητοποιούν τους οπαδούς, προωθώντας την ομαδική εργασία, τον ενθουσιασμό και την αρμονία. Οι αυθεντικοί ηγέτες αναγνωρίζουν την αξία στην οικοδόμηση της γνώσης στον εργασιακό χώρο, ενθαρρύνουν καινοτόμες ιδέες και δεν επικρίνουν. Αντίθετα, οι ψευδο-μετασχηματιστικοί ηγέτες δεν ανέχονται τη διαφωνία των οπαδών τους ή την αμφισβήτηση των εντολών τους. Αυτοί οι ηγέτες προτιμούν να κρατάνε στο σκοτάδι τις μάζες, επειδή αυτό τροφοδοτεί τα ναρκισσιστικά ένστικτά τους. Η στόχευση στο συναίσθημα και οι πράξεις χειραγώγησης είναι πιο πιθανά από ό, τι η ορθολογική συζήτηση. Ένα ακόμα στοιχείο που δε διαθέτουν οι ψευδο-μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι η εξατομικευμένη προσέγγιση των υφισταμένων τους. Οι πραγματικά

μετασχηματιστικοί ηγέτες γίνονται μέντορες των υφισταμένων τους και επιζητούν να μετασχηματίσουν ακόμα και τους υφισταμένους τους σε ηγέτες. Κατανοούν τις ανάγκες τους και τους δίνουν την ανάλογη προσοχή σε ατομικό επίπεδο. Αντίθετα, οι ψευδο-μετασχηματιστικοί προτιμούν τυφλή υπακοή και η δήθεν εποπτεία τους είναι μόνο για το θεαθήναι, εξυπηρετώντας αποκλειστικά τη δική τους εικόνα (Kanung & Mendonca, 1998· Christie, 2011· Copeland, 2014).

Πίνακας 6. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ψευδο-μετασχηματιστικών ηγετών

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Έμπνευση	Διάψευση οράματος
Ταχύτητα δράσης	Μακροπρόθεσμα σοβαρές απώλειες
Χειρισμός καταστάσεων	Αβεβαιότητα, δυσαρμονία, σκοταδισμός
Αποτελεσματικότητα (βραχυχρόνια)	

2.4 Ναρκισσιστική ηγεσία

Έχει διατυπωθεί η άποψη ότι όταν μια ομάδα είναι χωρίς ηγέτη, μια ναρκισσιστική προσωπικότητα είναι πιθανό να αναλάβει την ευθύνη (Brunel, 2008). Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι οι άνθρωποι που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα ναρκισσισμού τείνουν να πάρουν τον έλεγχο των ακέφαλων ομάδων. Ο Φρόιντ θεωρούσε «το ναρκισσιστικό τύπο ... ιδιαίτερα κατάλληλο για να ενεργεί ως στήριγμα για τους άλλους, για να αναλάβει το ρόλο των ηγετών και να εντυπωσιάζει τους άλλους ως προσωπικότητα». Ένας λόγος μπορεί να είναι ότι «ο ναρκισσισμός ενός άλλου ατόμου αποτελεί ένα μεγάλο πόλο έλξης για εκείνους που έχουν αποποιηθεί μέρος του δικού τους...» (Freud, 1925· Maccoby, 2000).

Οι άνθρωποι αυτού του τύπου εντυπωσιάζουν τους άλλους ως «προσωπικότητες». Σε όλη την ιστορία οι νάρκισσοι έχουν εμπνεύσει τους ανθρώπους για να διαμορφώσουν το μέλλον. Όταν η στρατιωτική, θρησκευτική και πολιτική σκηνή κυριαρχούσε στην κοινωνία, ήταν προσωπικότητες όπως ο Ναπολέον Βοναπάρτης, ο Μαχάτμα Γκάντι και ο Φραγκλίνος Ρούζβελτ που καθόρισαν την κοινωνική ατζέντα. Όταν η επιχειρηματικότητα έγινε η κινητήρια δύναμη της κοινωνικής αλλαγής, οι ναρκισσιστές ηγέτες πήραν τα ηνία. Αυτό ήταν αλήθεια στην αρχή αυτού του αιώνα, όταν οι άνδρες όπως ο Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, ο Thomas Edison και Henry Ford συνέβαλαν τα μέγιστα, ώστε αξιοποιηθούν οι νέες τεχνολογίες και να αναδιαρθρωθεί η αμερικανική βιομηχανία. Ο ίδιος ο Φρόιντ όμως αναγνώρισε ότι υπάρχει μια σκοτεινή πλευρά στο ναρκισσισμό. Οι ναρκισσιστές είναι συναισθηματικά απομονωμένοι και πολύ δύσπιστοι. Αντιληπτές απειλές μπορεί να προκαλέσουν οργή. Επιτεύγματα μπορεί να τροφοδοτούν τα συναισθήματα του μεγαλείου. Γι' αυτό ο Φρόιντ πίστευε ότι οι ναρκισσιστές ήταν τα δυσκολότερα είδη προσωπικότητας για την ανάλυση. Έχει λεχθεί ότι η διαφορά μεταξύ του Θεού και του ναρκισσιστή ηγέτη είναι ότι ο Θεός δεν πιστεύει ότι είναι ηγέτης. Η παρατήρηση αυτή είναι ίσως διασκεδαστική, αλλά και ανησυχητική συνάμα. Δεν αποτελεί έκπληξη, το γεγονός πως οι περισσότεροι άνθρωποι σχηματίζουν αρνητική εικόνα για τους ναρκισσιστές. Άλλωστε, ο Φρόιντ ονόμασε αυτόν τον τύπο προσωπικότητας από τη μυθική μορφή του Νάρκισσου, ο οποίος πέθανε εξαιτίας της παθολογικής ενασχόλησής του με τον εαυτό του (Maccoby, 2000).

Υπάρχει ευρεία συμφωνία ότι ο ναρκισσισμός ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας έχει τις ρίζες του στην παιδική ηλικία και σ' αυτό έχουν παίξει ενεργό ρόλο οι γονείς (Gardner et al., 2011). Συναισθηματικά ακραίες στάσεις των γονέων απέναντι στο παιδί έχουν ενοχοποιηθεί για την εξέλιξη του παιδιού σε ναρκισσιστή ενήλικα. Υποστηρίζεται ότι η γονική απόρριψη ή εγκατάλειψη αποτελεί την αιτία για τη γέννηση του ναρκισσισμού. Εξαιτίας της υποτίμησης-απόρριψης από τους γονείς ή λόγω της μη είσπραξης αγάπης, το παιδί καθώς ενηλικιώνεται πιστεύει και αγαπάει μόνο τον ίδιο του τον εαυτό (Kernberg, 1985). Επίσης, ακόμα και η υπερτίμηση του παιδιού από τους γονείς του, όταν αυτό αντιμετωπίζεται ως ένα ιδιαίτερο άτομο, οδηγεί σε αυταπάτες, με αποτέλεσμα ο ενήλικος πλέον ναρκισσιστής να μην μπορεί να προσαρμοστεί στον πραγματικό κόσμο (Gardner et al., 2011). Ο ναρκισσισμός μπορεί ακόμα να οφείλεται σε υπερπροστατευτικό γονέα, ο οποίος δεν αφήνει το παιδί του να έρθει αντιμέτωπο με αποτυχίες και να γνωρίσει την απογοήτευση (Miller et al., 2008). Το παιδί σε κάθε περίπτωση συσχετίζει την αποδοχή με την εικόνα του και αναπτύσσει ψεύτικες ή μεγαλοπρεπείς ιδέες για τον εαυτό του, για να αποτρέψει την απόρριψη, στην αρχή από το οικογενειακό περιβάλλον και μετέπειτα από το κοινωνικό και εργασιακό. Στο πλαίσιο αυτό ενεργοποιεί διεργασίες που θα ενισχύσουν την ασταθή αυτοεκτίμηση του (αναισθησία, εγωκεντρισμό), που όμως έχουν ως αποτέλεσμα την αποξένωσή του από τους άλλους ανθρώπους με τους οποίους συναναστρέφεται (Zeigler-Hill et al., 2010). Επιπλέον, όταν οι ναρκισσιστές αποτυγχάνουν να λαμβάνουν το θαυμασμό που επιθυμούν από τους άλλους, αντιδρούν με εχθρότητα (Smalley et al., 1996), επιθετικότητα (λεκτική ή/και σωματική) (Barry et al., 2006) και γενικότερα με αντικοινωνικές συμπεριφορές. Άλλωστε, ακόμα και η επίδοσή τους ανεβαίνει, όταν πρόκειται να «χτίσουν» τη δημόσια εικόνα τους και να αξιολογηθούν από τρίτους, χωρίς να ενδιαφέρονται να ενισχύσουν τον εαυτό τους σε προσωπικό επίπεδο (Wallace et al., 2002). Η εργασιομανία και η προσήλωση στην καριέρα σχετίζονται με την οικοδόμηση μιας κραταιούς δημόσιας εικόνας, ενώ σε άλλους τομείς της ζωής, όπως η οικογένεια, όπου τα επιτεύγματα τους δεν είναι τόσο εμφανή, μπορεί να είναι αδιάφοροι (Clark et al., 2010).

Έχει παρατηρηθεί ότι μέσα σε κάθε ματαιόδοξο και μεγαλομανή ναρκισσιστή κρύβεται ένα συνεσταλμένο παιδί που συνεχώς παρατηρεί τον εαυτό του, και σε κάθε καταθλιπτικό και αυτομεμφόμενο ναρκισσιστή παραδοκεί ένα μεγαλειώδες ομοίωμα αυτού που το άτομο θα έπρεπε ή θα μπορούσε να είναι (Grosch, 1994). Οι

ναρκισσιστές εστιάζουν την προσοχή τους στην εικόνα που προβάλλουν προς τα έξω και ασχολούνται επίμονα με στοιχεία που παρατηρούνται εύκολα από τους άλλους (ομορφιά, φήμη, πλούτος). Η ανταπόκριση απέναντι στην αποδοχή και η ευαισθησία απέναντι στην κριτική δεν είναι η συνηθισμένη. Η αίσθηση κενού και η μεγαλομανία εμφανίζονται με την επιδειξιομανία, την επιφυλακτικότητα, τη συναισθηματική ανικανότητα, την υπερεκτίμηση της δημιουργικότητας, την κριτική στάση απέναντι στο περιβάλλον και με τις φαντασιώσεις μεγαλείου, που ουσιαστικά υποκρύπτουν εσωτερική τρωτότητα. Τα ναρκισσιστικά άτομα μοιράζονται μια εσωτερική αίσθηση τρόμου, ανεπάρκειας, ντροπής, αδυναμίας και κατωτερότητας (Hasanoglou, 2012).

Επίσης παρουσιάζουν μεγάλο εύρος ψυχικών εκδηλώσεων χωρίς η ψυχοπαθολογία τους να είναι πάντα εμφανής και χωρίς να προκαλούν πάντα μεγάλη βλάβη. Όσοι έχουν σημειώσει επιτυχίες σε οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό, στρατιωτικό ή οποιοδήποτε άλλο επίπεδο είναι πιθανό να αποτελούν αντικείμενο θαυμασμού και μίμησης από το περιβάλλον τους. Προκειμένου ο ναρκισσιστής να αποκρύψει τις αδυναμίες του, χρησιμοποιεί αμυντικούς μηχανισμούς όπως η εξιδανίκευση, η υποτίμηση, η προβολή και η τελειοθηρία. Η εξιδανίκευση και η υποτίμηση είναι διεργασίες συμπληρωματικές, δεδομένου ότι, όταν ο εαυτός του ατόμου εξιδανικεύεται, υποτιμάται ο εαυτός των άλλων ατόμων και αντιστρόφως. Ο Kohut αρχικά χρησιμοποίησε τον όρο «μεγαλειώδης εαυτός» για να αποδώσει την αίσθηση του μεγαλείου του εαυτού και την υπεροχή που διακρίνουν τον έναν πόλο του εσωτερικού κόσμου των ναρκισσιστικών ατόμων (McLean, 2007).

Συχνά οι ναρκισσιστές παγιδεύονται στην τελειοθηρία τους. Επιδιώκουν «άπιαστα» όνειρα, και είτε πείθουν τον εαυτό τους ότι έχουν επιτύχει τους στόχους τους (το μεγαλειώδες αποτέλεσμα) είτε αντιδρούν στην αποτυχία τους νιώθοντας ατελείς (το καταθλιπτικό ισοδύναμο). Οι ιδέες μεγαλείου μπορεί να είναι τόσο έντονες, που η κατάσταση να προσομοιάζει με «λευκή» ψύχωση, χωρίς το επίμονο και καταφανώς παράλογο παραλήρημα ή την επικίνδυνα παρορμητική συμπεριφορά της αληθούς ψύχωσης (Kernberg, 1975). Η απαίτηση για τελειότητα εκφράζεται με χρόνια κριτική του εαυτού ή των άλλων και με ανικανότητα εκ μέρους του ατόμου να βρει χαρά στη ρευστότητα της ανθρώπινης ύπαρξης. Τα ναρκισσιστικά άτομα έχουν μια αίσθηση ακαθόριστης εξαπάτησης, ντροπής, φθόνου, κενότητας ή ανολοκλήρωτου κενού, ασχήμιας και κατωτερότητας ή τα αντισταθμιστικά στοιχεία αυτών των αισθημάτων: πιστεύουν ότι έχουν πάντα δίκιο και νιώθουν υπερηφάνεια, διακατέχονται από αίσθημα υπεροχής, ματαιοδοξία, περιφρόνηση και αμυντική

αυτάρκεια. Δεν υπάρχει η αίσθηση της ενδιάμεσης βαθμίδας· τα πράγματα είναι είτε τέλεια («άσπρο») είτε φρικτά («μαύρο»). Η αίσθηση ενός ατόμου ότι είναι «αρκετά καλό» δεν περιλαμβάνεται στις επιλογές τους (Vaknin & Rangelovska, 2013). Τα ναρκισσιστικά άτομα έχουν έως ένα βαθμό επίγνωση της ψυχολογικής τους ευθραυστότητας. Φοβούνται ότι θα καταρρεύσουν, ότι θα χάσουν την αυτοεκτίμησή τους ή τη συνοχή του εαυτού τους, για παράδειγμα όταν δέχονται κριτική, και ότι ξαφνικά θα αισθανθούν, σαν να μην είναι τίποτα. Αισθάνονται ότι η ταυτότητά τους είναι πάρα πολύ εύθραυστη, για να μπορέσει να διατηρήσει τη συνοχή της και να αντέξει στις έντονες δοκιμασίες. Ο φόβος του θρυμματισμού του εσωτερικού τους εαυτού μετατίθεται σε μια υπερβολική ενασχόληση με τη σωματική τους υγεία, καθιστώντας τους επιρρεπείς στην υποχονδρία και στο φόβο του θανάτου.

Ο μύθος αναφέρει πως ο Νάρκισσος ερωτεύτηκε την αντανάκλαση του στα νερά μιας λίμνης, γεγονός που τελικά του κόστισε τη ζωή. Σε μια υπεραπλούστευση της ερμηνείας αυτός είναι ο ναρκισσιστής, ο έρωτας για τον εαυτό του καταλήγει να έχει καταστροφικές συνέπειες για τον ίδιο και τους γύρω του. Οι ναρκισσιστές έχουν απόλυτη ανάγκη από θαυμασμό και επιβεβαίωση, ενώ αναλώνονται συχνά μέσα σε φανταστικά σενάρια επιτυχίας, ιδανικού έρωτα, δύναμης ή ομορφιάς. Ενώ υποστηρίζουν την ομαδική εργασία, στην ουσία επιζητούν «yes men», δηλαδή την απόλυτη αναγνώριση. Παράλληλα, προσπαθούν να σχετίζονται με ανθρώπους υψηλού επιπέδου, αφού μόνο αυτοί μπορούν να τους καταλάβουν και επειδή αυτό συνηγορεί στη δημιουργία της «τέλειας» εικόνας. Οι σχέσεις τους είναι συνήθως ρηχές και πρόσκαιρες, καθώς δυσκολεύονται να επενδύσουν συναισθηματικά στους άλλους και περιγράφονται από χειραγώγηση και εκμετάλλευση, αφού οι άλλοι είναι απλά το μέσο για να πετύχουν το σκοπό τους. Η έλλειψη ενσυναίσθησης δεν τους επιτρέπει να αναγνωρίσουν τα θέλω των άλλων, αλλά ούτε και να κατανοήσουν, πότε κανείς πληγώνεται μέσα από τη δική τους συμπεριφορά, ενώ ανώριμα εμπλέκονται σε ευκαιριακές σχέσεις. Η αίσθηση μεγαλομανίας και αυτοθαυμασμού όμως, εναλλάσσεται με ένα αίσθημα απαξίωσης και αυτοκριτικής. Οι εναλλαγές μπορεί να είναι έντονες και στην παραμικρή αποτυχία ή έλλειψη επιβράβευσης, η αντίδραση της αυτοκριτικής επανέρχεται συνοδευόμενη από ένα φόβο ντροπής και ταπείνωσης. Το μεγαλύτερο πρόβλημα για κάποιον που πάσχει από ναρκισσιστική διαταραχή είναι η ανεπάρκεια του να συνδεθεί ουσιαστικά, αληθινά και βαθιά με τους άλλους (Maccoby, 2000).

Στο DSM-IV αναφέρεται ότι ο ναρκισσισμός είναι ένα μη ρεαλιστικό αίσθημα μεγαλείου και προσωπικής υπεροχής σε σχέση με τους άλλους (υπερδιογκωμένη εικόνα του εαυτού). Οι ναρκισσιστές διακατέχονται από φαντασιώσεις για απεριόριστη επιτυχία και δύναμη. Έχουν την πεποίθηση ότι είναι ξεχωριστοί, ιδιαίτεροι και μοναδικοί και απαιτούν τον υπερβολικό θαυμασμό και τη συνεχή προσοχή, θεωρώντας αυτονόητη την ξεχωριστή αντιμετώπισή τους από τους άλλους και απαιτούν όλοι να συμφωνούν αυτόματα με τις προσδοκίες τους, ώστε να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Τους χαρακτηρίζει η ματαιοδοξία και η αυταρέσκεια, η αλαζονεία και η υπεροψία. Έχουν έλλειψη ενσυναίσθησης και την τάση να εκμεταλλεύονται τους άλλους (American Psychiatric Association, 2000). Ο όρος ναρκισσισμός σύμφωνα με την κοινωνική και οργανωσιακή ψυχολογία θεωρείται μια διάσταση η οποία μπορεί να υπάρχει στον κάθε άνθρωπο σε διαφορετικό βαθμό (Campbell et al., 2011 ·Meier et al., 2012b) και έχει αρνητικά και θετικά γνωρίσματα (Miller et al., 2010).

Σύμφωνα με το DSM-IV-TR για να διαγνωσθεί κάποιος με ναρκισσιστική διαταραχή προσωπικότητας πρέπει να έχει τουλάχιστον πέντε από τα ακόλουθα συμπτώματα: α) έντονο αίσθημα υπεροψίας και μεγάλη ιδέα για τον εαυτό του/της, β) φαντασιώσεις απεριόριστης επιτυχίας, δύναμης, ομορφιάς κτλ., γ) άποψη για τον εαυτό του/της ως ξεχωριστού και μοναδικού και πίστη πως οι μόνοι οι οποίοι μπορούν να τον/την καταλάβουν είναι άτομα που είναι επίσης ξεχωριστά, δ) απαίτηση του θαυμασμού των άλλων, ε) αναμονή για ξεχωριστή εξυπηρέτηση από τρίτους και απαιτεί όλοι να συμφωνούν αυτόματα με τις προσδοκίες του/της, στ) ιδιαίτερα χειριστική συμπεριφορά, εκμεταλλεύεται τους άλλους με κάθε μέσο, ώστε να επιτύχει το σκοπό του/της, ζ) απουσία ενσυναίσθησης απέναντι στα συναισθήματα των άλλων και γι' αυτό αδυνατεί να τα κατανοήσει, η) φθόνος για τους άλλους ή έχει την άποψη ότι οι άλλοι είναι πολύ ζηλόφθονες απέναντί του/της, θ) αλαζονική συμπεριφορά και υπεροπτική στάση απέναντι στους άλλους.

Πλεονεκτήματα της ναρκισσιστικής ηγεσίας

Όταν πρόκειται για την ηγεσία, ο τύπος της προσωπικότητας μπορεί να είναι διδακτικός. Οι «ερωτικές» προσωπικότητες είναι γενικά κακοί διαχειριστές-που χρειάζονται πάρα πολύ αναγνώριση. Οι καταναγκαστικές προσωπικότητες γίνονται καλύτεροι ηγέτες, πρόκειται συνήθως για επιχειρησιακά στελέχη, είναι αναλυτικοί και προσεκτικοί. Αλλά είναι οι νάρκισσοι που έρχονται πιο κοντά στην εικόνα που

έχουμε οι περισσότεροι για τους μεγάλους ηγέτες. Υπάρχουν δύο λόγοι γι' αυτό, ότι δηλαδή έχουν συναρπαστικές ιδέες, οράματα για τις επιχειρήσεις και επιπλέον έχουν την ικανότητα να προσελκύουν οπαδούς.

Οραματισμός

Οι ναρκισσιστές μπορούν να κατανοήσουν το όραμα ιδιαίτερα καλά, επειδή είναι από τη φύση τους άνθρωποι που αντιλαμβάνονται τη μεγάλη εικόνα. Δεν είναι αναλυτές οι οποίοι μπορούν να θρυμματίσουν μεγάλα ερωτήματα σε διαχειρίσιμα προβλήματα. Ούτε προσπαθούν να δουν μακροπρόθεσμα τα αποτελέσματα των ενεργειών τους. Καθορίζουν την μελλοντική έκβαση των πραγμάτων, πράγμα πολύ δημιουργικό, που όμως ενέχει κινδύνους. Παροτρύνουν να κατανοήσουμε το μέλλον προσπαθώντας να το δημιουργήσουμε. Αν μερικοί άνθρωποι βλέπουν τα πράγματα όπως είναι και ρωτούν «γιατί;», οι ναρκισσιστές δίνουν την εντύπωση ότι βλέπουν πράγματα που δεν υπήρξαν ποτέ και ρωτούν «γιατί όχι;».

Οι ναρκισσιστές έχουν όραμα, αλλά αυτό δεν είναι αρκετό. Οι άνθρωποι σε ψυχιατρικά νοσοκομεία έχουν επίσης οράματα. Ο απλούστερος ορισμός ενός ηγέτη είναι αυτός, τον οποίο κάποιοι άνθρωποι ακολουθούν. Πράγματι, οι ναρκισσιστές είναι ιδιαίτερα προικισμένοι στην προσέλκυση οπαδών και τις περισσότερες φορές το κάνουν μέσω της γλώσσας. Πιστεύουν ότι οι λέξεις μπορούν να μετακινήσουν βουνά και ότι εμπνευσμένες ομιλίες μπορούν να αλλάξουν τους ανθρώπους. Οι ηγέτες αυτού του είδους είναι συχνά επιδέξιοι ρήτορες, ένα από τα ταλέντα που τους κάνει ιδιαίτερα χαρισματικούς, με την προϋπόθεση βέβαια ότι θα επιτύχουν την ανταπόκριση του κοινού. Ωστόσο, ακόμα και όταν οι άνθρωποι ανταποκρίνονται θετικά στους ναρκισσιστές, ελλοχεύουν κίνδυνοι. Αυτό συμβαίνει γιατί το χάρισμα είναι ένα δίκικο μαχαίρι, που ευνοεί τόσο την εγγύτητα όσο και την απομόνωση. Η υπερβολική αυτοπεποίθηση οδηγεί στην αίσθηση του ανίκητου και στην ανάληψη υπερβολικού ρίσκου. Αντί να προσπαθήσει να πείσει εκείνους που διαφωνούν μαζί του, αισθάνεται ότι δικαιολογημένα τους αγνοεί. Το αποτέλεσμα μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφή (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

Αδυναμίες του ναρκισσιστή ηγέτη

Παρά τα θερμά αισθήματα που εμπνέει το χάρισμά τους, οι ναρκισσιστές ακούνε μόνο το είδος των πληροφοριών που ζητούν. Δεν μαθαίνουν εύκολα από τους άλλους. Δεν τους αρέσει να διδάσκουν, αντίθετα προτιμούν να κάνουν κατήχηση και

ομιλίες. Κυριαρχούν στις συναντήσεις με τους υφισταμένους. Το αποτέλεσμα για τον οργανισμό είναι μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα στο εσωτερικό του σε μια εποχή που ο καθένας βρίσκεται ήδη κάτω από πολλή πίεση.

Ευαισθησία στην κριτική

Επειδή είναι εξαιρετικά ευαίσθητοι, οι ναρκισσιστές ηγέτες αποφεύγουν τα συναισθήματα στο σύνολό τους. Δε μπορούν να διαχειριστούν τα δικά τους αισθήματα, ούτε αυτά των άλλων. Είναι εξαιρετικά ευαίσθητοι στην κριτική ή σε προσβολές, τις οποίες αισθάνονται σαν μαχαίρια, που απειλούν την εικόνα του εαυτού τους και την εμπιστοσύνη στα οράματά τους. Δεν μπορούν να ανεχθούν τη διαφωνία και προσβάλλουν τους υφισταμένους τους. Έτσι, αν και οι ναρκισσιστές ηγέτες συχνά διατείνονται ότι θέλουν την ομαδική εργασία, στην πράξη επιζητούν ακολούθους, οπότε η διαρροή ικανών στελεχών και η ομαλή διαδοχή αποτελούν σημαντικά προβλήματα. Συνέπεια των παραπάνω είναι η έλλειψη ενσυναίσθησης που δημιουργεί σημαντικά προβλήματα επικοινωνίας με τον περίγυρό τους. Ωστόσο η έλλειψη της δεν εμποδίζει μερικούς από τους μεγαλύτερους ηγέτες της ιστορίας να έχουν σε ένα βαθμό πετυχημένη επικοινωνία χάρις στο πάθος και τη βεβαιότητά τους, που αντιστάθμισαν την αδυναμία τους. Βέβαια η μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα προστίθεται ως ένα ερώτημα, καθώς οι ενέργειές τους συχνά καταλείπουν θλίψη και καταστροφή, συχνά και αυτό-καταστροφή. Παρά την έλλειψη ενσυναίσθησης, οι ναρκισσιστές ξέρουν αυτούς τους οποίους μπορούν να χρησιμοποιήσουν και μπορούν να γίνουν άγρια εκμεταλλευτικοί, όπως επίσης μπορούν εύκολα να ξεσηκώσουν ανθρώπους εναντίον τους (Brooks, 2004· Rosenthal & Pittinsky, 2006).

Αποστροφή για καθοδήγηση

Η έλλειψη ενσυναίσθησης και η ακραία τάση για ανεξαρτησία καθιστούν δύσκολο για αυτούς να εποπτεύουν και να εποπτεύονται. Παρά το γεγονός ότι οι ναρκισσιστικοί ηγέτες φαίνεται να είναι εξοικειωμένοι με τους άλλους, βρίσκουν την οικειότητα, η οποία αποτελεί προϋπόθεση για την καθοδήγηση, εξαιρετικά δύσκολη.

Πίνακας 6. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ναρκισσιστικής ηγεσίας

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Οραματισμός	Ευαισθησία στην κριτική

Αυτοπεποίθηση	Υπερβολική έκθεση σε κίνδυνο
Ανάληψη κινδύνων	Έλλειψη εν συναίσθησης
	Αποστροφή στην καθοδήγηση

3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Οι ναρκισσιστές ηγέτες είναι αμείλικτοι και αδίστακτοι στην προσπάθειά τους για νίκη. Τα παιχνίδια δεν είναι παιχνίδια, αλλά εξετάσεις προσόντων για την επιβίωσή τους. Αυτοί οι ηγέτες βλέπουν τα πάντα ως απειλή. Κυριαρχούν ο φόβος και η δυσπιστία, η επιθετικότητα και η ανησυχία. Βέβαιο είναι ότι ο νάρκισσος βρίσκει εχθρούς που δεν υπάρχουν, ακόμη και μεταξύ των συναδέλφων του. Ένα βασικό κίνητρο που οδηγεί τους ναρκισσιστές να αναζητήσουν ηγετικές θέσεις είναι η επιθυμία τους να συγκεντρώσουν την απαιτούμενη δύναμη, για να δομήσουν μια εικόνα, που θα υποστηρίζει τα μεγαλεπήβολα οράματα και τις ανάγκες τους (Glad, 2002). Άρα, οι ναρκισσιστές επιθυμούν υψηλότερες διευθυντικές θέσεις, για να ικανοποιήσουν την ανάγκη για δύναμη και υπεροχή (Pech et al., 2007).

Οι ναρκισσιστές έχουν παραμορφωμένες απόψεις για την απόδοσή τους σε σχέση με την πραγματικότητα ή την οπτική γωνία των ανθρώπων που συναναστρέφονται μαζί τους. Αυτές οι θετικές ψευδαισθήσεις αποτελούν πλεονέκτημα για τους ναρκισσιστές βραχυπρόθεσμα. Σε μακροχρόνιο επίπεδο όμως, παύουν να υφίστανται, μιας και αυτές οι πεποιθήσεις τους δεν επιβεβαιώνονται. Η απόκλιση ανάμεσα στη φαντασίωση και την πραγματικότητα και οι συνακόλουθες λιγότερο ευνοϊκές εξωτερικές αξιολογήσεις, που λαμβάνει από το περιβάλλον του, οδηγούν σε βίαιες αντιδράσεις, έλλειψη σεβασμού, ύβρεις, προσβολές και εκμετάλλευση (Robins, 2001). Τελικά οι ναρκισσιστές λειτουργούν αυτοκαταστροφικά, αναλαμβάνοντας υπερβολικά ρίσκα, αναζητώντας έντονες εμπειρίες και συναισθήματα. Επιδεικνύουν γοητευτική τόλμη, ταχύτητα και ενθουσιασμό (Jones et al., 2011), που μπορεί να είναι ευεργετικά χαρακτηριστικά σε κάποιες περιπτώσεις, όταν π.χ. απαιτείται αμεσότητα δράσης, αλλά συχνά αποδεικνύονται καταστροφικά, όταν οι αποφάσεις που επιλέγονται είναι λανθασμένες (Miller et al., 2009) και οδηγούν σε φθορά τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι ναρκισσιστές δεν είναι απαραίτητα πιο δημιουργικοί από τους άλλους, αλλά «νομίζουν» ότι είναι και πείθουν τους άλλους να συμφωνούν μαζί τους,

χειραγωγώντας τους και δημιουργώντας απλώς εντυπώσεις, που στερούνται ουσιαστικής δυναμικής.

Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι ο ναρκισσισμός συσχετίζεται με καταστροφική ηγεσία (Hogan et al, 1990· Maccoby, 2000· Rosenthal & Pittinsky, 2000). Σε ακραίες περιπτώσεις, όπως ο Χίτλερ, ο Στάλιν, ή ο Σαντάμ Χουσεΐν ο «κακοήθης ναρκισσισμός» συνδέεται με υπερεπιθετικότητα και σαδιστικές, εκμεταλλευτικές προσωπικές σχέσεις (Glad, 2002). Οι ναρκισσιστές ηγέτες είναι εγωκεντρικοί, επιζητούν την προσοχή των άλλων, αλλά αγνοούν τις απόψεις ή την ευημερία του άλλου (Conger & Kanungo, 1998). Συχνά ισχυρίζονται ότι κατέχουν ειδικές γνώσεις ή προνόμια και απαιτούν τυφλή υπακοή. Η αίσθηση μεγαλείου τους οδηγεί συχνά σε κατάχρηση εξουσίας (Maccoby, 2000· Sankowsky, 1995) και σε αυταρχικό στυλ ηγεσίας (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Τα μεγαλεπήβολα σχέδιά τους θολώνουν την κρίση τους και αναλαμβάνουν δυσανάλογα ρίσκα με συχνό φαινόμενο την αποτυχία των σχεδίων τους (Conger, 1990). Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της υπερεπέκτασης της ναζιστικής Γερμανίας ή της Γαλλίας του Ναπολέοντα ή οι απερίσκεπτες εξαγορές επιχειρήσεων (Hayward & Hambrick, 1997· Malmendier & Tate, 2005), που καταλήγουν στη χρεωκοπία του οργανισμού.

Οι Yildiz et al. (2012) αναφέρθηκαν στο ναρκισσισμό στο χώρο εργασίας διακρίνοντάς τον σε υγιή και σε μη υγιή. Ο υγιής ναρκισσισμός (εποικοδομητικοί ναρκισσιστές) περιλαμβάνει θετική αυτοεκτίμηση και εσωτερική αυτονομία που αναφέρεται στον έλεγχο των σκέψεων, των συναισθημάτων, των εμπειριών και των ερεθισμάτων που δέχεται ένα άτομο. Ο μη υγιής ναρκισσισμός (καταστροφικοί ναρκισσιστές) στον χώρο εργασίας αφορά σε χαρακτηριστικά όπως η αλαζονεία, τα μη ρεαλιστικά οράματα και η έλλειψη ενδιαφέροντος για τα συναισθήματα και τις ικανότητες των άλλων. Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτρέπουν τους εργαζόμενους από την αποτελεσματική λειτουργία στα πλαίσια ομάδων (Lubit, 2002).

Ο «υγιής» ναρκισσισμός μπορεί να βελτιώσει την οργανωτική απόδοση (Godkin & Alcorn, 2009). Το πνευματικό χάρισμα και το μεγάλο όραμα μπορούν πράγματι να οδηγήσουν σε μια περίοδο επιτυχίας (ακαδημαϊκής, επαγγελματικής) και σε σημαντικά επιτεύγματα. Οι ναρκισσιστές είναι συχνά εξαιρετικά επιτυχείς στην επιχείρηση, γνωρίζουν τα προτερήματά τους και προσπαθούν να διορθώσουν τις αδυναμίες τους. Ωστόσο, όταν δεσπόζει η αλαζονεία τους, κινδυνεύει η ταυτότητα των εργαζομένων και η συνοχή της επιχείρησης. Συχνά τα αποτελέσματα είναι η κατάθλιψη, το άγχος, και η τελική αποδέσμευση από την πλευρά του «θύματος», που

αισθάνεται να χρησιμοποιείται και να μένει «κενό» από οποιαδήποτε ικανοποιητική εμπειρία ζωής (Godkin & Allcorn, 2011).

Οι ναρκισσιστές χαρακτηρίζονται από εγωισμό και έλλειψη σεβασμού για τις ανάγκες των άλλων (Wink, 1991). Στερούνται της δυνατότητας να δουν τα διάφορα θέματα από την οπτική γωνία των άλλων ή να συμπάσχουν με τα συναισθήματα των άλλων (Blair et al., 2008). Έχουν μεγάλη ανάγκη για δύναμη (Bennett, 1988· Campbell et al., 2002b) και προσπαθούν με πάθος να εδραιώσουν την υπεροχή και την ανωτερότητα έναντι των άλλων, ακόμη και αν αυτό συμβαίνει σε φαντασιωσικό μόνο επίπεδο (Bushman et al., 1998). Προσπαθούν να αναδειχθούν κάθε φορά που τους δίνεται η ευκαιρία (Kubarych et al., 2004) και χρησιμοποιούν τις δεξιότητές τους στη χειραγώγηση και στον εκφοβισμό των άλλων (Glad, 2002) χωρίς αναστολές, γεγονός που μακροπρόθεσμα οδηγεί στην επιδείνωση των διαπροσωπικών τους σχέσεων. Αξιοποιούν ακόμα και την εξωτερική τους εμφάνιση (Raskin et al., 1988) προκειμένου να αποτελούν το κέντρο της προσοχής, να πετυχαίνουν με κάθε τρόπο αυτό που έχουν ως στόχο και να ενισχύουν την αυτοεκτίμησή τους (Collins et al., 2008). Αν και αναλαμβάνουν γρήγορα δράση με τους άλλους, δημιουργώντας έτσι θετικές πρώτες εντυπώσεις (Paulhus, 1998), δημιουργούν ρηχές, επιπόλαιες σχέσεις που έχουν ως μόνο στόχο να χειραγωγούν και να εκμεταλλεύονται αυτούς με τους οποίους συναναστρέφονται.

Ο ναρκισσισμός στο περιβάλλον εργασίας, αν και μπορεί να βοηθήσει στην επιτυχία των εργαζομένων μιας επιχείρησης δημιουργεί προβλήματα στις εταιρείες, καθώς λειτουργεί διαλυτικά στη συνεργασία με τους συναδέλφους και τους υφισταμένους τους (Barnard, 2008). Μετέρχονται ακόμα και δόλια μέσα, προκειμένου να πετύχουν τους προσωπικούς τους στόχους, που φαινομενικά μπορεί να ταυτίζονται με το κοινό συμφέρον. Στερούνται ενοχών και υιοθετούν τελικά αντιπαραγωγικές συμπεριφορές, αφού ενδιαφέρονται να υπερέχουν με κάθε τίμημα. Με το σκεπτικό αυτό εύκολα θα απομακρύνουν από κοντά τους ικανά στελέχη, αν αισθανθούν ότι απειλούνται, στερώντας μια επιχείρηση από πολύτιμο ανθρώπινο κεφάλαιο (Lubit, 2002).

Τα ευρήματα αυτά μπορεί να έχουν ιδιαίτερη αξία στον τομέα της υγείας, γιατί ειδικά ο χώρος της κλινικής νοσηλευτικής αποτελεί συχνά πεδίο αντιπαραθέσεων, επιστημονικών αλλά και προσωπικών μεταξύ των νοσηλευτών, αλλά και γενικότερα επαγγελματιών υγείας που εμπλέκονται στη φροντίδα του ασθενούς και στη διοίκηση του νοσοκομείου. Σε κάθε χώρο εργασίας και σε κάθε

οργανισμό, όπως και στο χώρο της υγείας, συνυπάρχει και λειτουργεί ένα σύνολο από αλληλοσχετιζόμενες ομάδες. Ως ομάδα ορίζεται συνήθως ένας αριθμός ατόμων που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και θεωρούν τους εαυτούς τους ότι ανήκουν στο ίδιο σύνολο (Μπουραντάς, 1992). Όταν η ομάδα είναι ώριμη και λειτουργεί αποτελεσματικά δημιουργούνται φαινόμενα συνέργειας, τα μέλη της δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένα, ενώ αντιμετωπίζονται πιο εύκολα οι σύνθετες καταστάσεις (Μπουραντάς, 1992). Η καλή επικοινωνία εξασφαλίζει το συντονισμό, τις καλές σχέσεις μεταξύ των μελών, την εδραίωση της εμπιστοσύνης και την ομαλή επίλυση των διαφορών. Για το σκοπό αυτό, τα μέλη μιας ομάδας οφείλουν κάτω από την εποπτεία ενός καθοδηγητή-ηγέτη να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες, να επεξεργάζονται πληροφορίες, να εναρμονίζονται με τους στόχους της ομάδας, να συμμετέχουν ουσιαστικά σε αυτή, να φροντίζουν για την άμβλυση των διαφορών μέσω σύγκλισης και υποχωρητικότητας αλλά και για τον καθορισμό διαδικασιών και κανόνων, προτύπων αξιολόγησης του παραγόμενου έργου της ομάδας. Συχνά οι αντοχές της ομάδας δοκιμάζονται και απαιτούνται παρεμβάσεις για τη διατήρηση της συνοχής της.

Στην παρούσα εργασία και με βάση τα βιβλιογραφικά δεδομένα για τις επιπτώσεις του ναρκισσισμού στη δομή και τη λειτουργία ενός οργανισμού, διαμορφώθηκαν οι ακόλουθες τρεις ερευνητικές υποθέσεις:

H1: Η ναρκισσιστική ηγεσία συσχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή ταύτιση.

H2: Η ναρκισσιστική ηγεσία συσχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή δέσμευση.

H3: Η ναρκισσιστική ηγεσία συσχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή υποστήριξη.

4.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Υλικό και Διαδικασία

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 140 επαγγελματίες Νοσηλευτές από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, ηλικίας 22-52 ετών. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με διαδικτυακή διανομή ερωτηματολογίου σε ομάδα κοινωνικής δικτύωσης νοσηλευτών, με συμμετοχή του διαχειριστή (administrator) της διαδικτυακής ομάδας, με εξασφαλισμένη την ανωνυμία των συμμετεχόντων. Συμπληρώθηκαν 139 ερωτηματολόγια, επί συνόλου 154 εργαζομένων κατά την περίοδο της έρευνας στα αντίστοιχα τμήματα και των δύο νοσοκομείων (82 στο ΠΠΓΝΛ και 58 στο Γενικό Νοσοκομείο Λάρισας).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει σειρά ερωτήσεων σχετικά με την εργασιακή κατάσταση, το εκπαιδευτικό επίπεδο των νοσηλευτών και την ηλικία τους, ενώ το δεύτερο περιέχει ένα σύνολο από 36 ερωτήσεις κλειστού τύπου, διαβαθμισμένων απαντήσεων σε 5βαθμη κλίμακα Likert. Οι ερωτήσεις αυτές αποτελούν τροποποιημένη εκδοχή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα «Perceived Organizational Support» των Hutchison και Eisenberger (1986), ώστε να είναι κατάλληλο για έρευνα στον τομέα της υγείας. Στο ερωτηματολόγιο αυτό (που στην αρχική του εκδοχή οι προτεινόμενες απαντήσεις δίνονταν σε 7βαθμη κλίμακα Likert) περιέχονται οι υποκλίμακες του ναρκισσισμού (οι εργαζόμενοι καλούνταν να προσδιορίσουν το βαθμό ναρκισσισμού που χαρακτηρίζει τον/την προϊστάμενο-η τους) της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής ταύτισης και της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης, όπως αυτές προέκυψαν από τη διερευνητική ανάλυση παραγόντων που έλαβε χώρα κατά την επεξεργασία των απαντήσεων. Μερικές ερωτήσεις βαθμολογούνται αντίστροφα, ώστε υψηλότερη βαθμολογία να σημαίνει υψηλότερος ναρκισσισμός, περισσότερη οργανωσιακή δέσμευση/υποστήριξη/ταύτιση.

4.2 Στατιστική Ανάλυση

Εφαρμόστηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική και κατασκευάστηκαν πίνακες συχνοτήτων για τις υπό εξέταση μεταβλητές. Χρησιμοποιήθηκαν παραμετρικές μέθοδοι ανάλυσης: η δοκιμασία t-test για τη σύγκριση δύο ομάδων και η δοκιμασία ANOVA για την εντόπιση διαφορών μεταξύ πολλών υποομάδων. Για τις συσχετίσεις εφαρμόστηκε η δοκιμασία Pearson. Προηγήθηκε έλεγχος της κανονικότητας των κατανομών με τη δοκιμασία Shapiro-Wilk, που έδειξε βαθμολογία άνω του 0,900 για όλες τις μεταβλητές (κανονική κατανομή). Πραγματοποιήθηκε διερευνητική ανάλυση παραγόντων και προσδιορίστηκε ο συντελεστής εσωτερικής αξιοπιστίας Cronbach κάθε υποκλίμακας. Για τις γραφικές παραστάσεις χρησιμοποιήθηκαν θηκογράμματα (box-plot) και ιστογράμματα. Η στατιστική επεξεργασία έγινε με το πρόγραμμα SPSS for Windows, 22.0 έκδοση.

5.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Ανάλυση παραγόντων: Η καταλληλότητα των στοιχείων για την ανάλυση παραγόντων εξετάστηκε μέσω του μέτρου Kaiser –Meyer- Olkin (KMO), το οποίο εξετάζει τους μερικούς συσχετισμούς μεταξύ των στοιχείων και η αξία του θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0,60 προκειμένου να επιτευχθεί μια ικανοποιητική ανάλυση. Το αρχικό αποτέλεσμα σε αυτήν τη μελέτη για το KMO ήταν 0,86. Τα δεδομένα της έρευνας αναλύθηκαν αρχικά με τη μέθοδο ανάλυσης πρωταρχικών παραγόντων (Principal Components Analysis – PCA) και υπολογίστηκαν οι συντελεστές συσχέτισης μεταξύ των μεμονωμένων στοιχείων του ερωτηματολογίου και των παραγόντων (γνωστοί ως factor loadings). Ως κριτήριο για την επιλογή του αριθμού των παραγόντων που θα δημιουργούνταν χρησιμοποιήθηκαν οι χαρακτηριστικές ρίζες (ιδιοτιμές) (eigenvalues). Η χαρακτηριστική ρίζα ενός παράγοντα μετρά τη διακύμανση όλων των άλλων μεταβλητών που ερμηνεύεται από τον παράγοντα αυτό. Χαμηλές τιμές της χαρακτηριστικής ρίζας υποδηλώνουν μικρή συμβολή του παράγοντα στην ερμηνεία των διακυμάνσεων των μεταβλητών. Για το λόγο αυτό είθισται να παραλείπονται παράγοντες με τιμές χαμηλότερες της μονάδος. Αποτέλεσμα της μεθόδου αυτής, ήταν ο καθορισμός τεσσάρων παραγόντων που ερμηνεύουν ποσοστό 71,6% της αρχικής συνολικής διακύμανσης. Οι παράγοντες αυτοί, συσχετίζονται με ομάδες ερωτήσεων και δημιουργούν τις αντίστοιχες αθροιστικές κλίμακες. Ως όριο συσχέτισης για να συμπεριληφθεί ένα στοιχείο στην αθροιστική κλίμακα υιοθετήθηκε το 0,40. Σημειώνεται ότι το ποσοστό απάντησης ήταν άνω του 100% για όλες τις ερωτήσεις. Προέκυψαν οι εξής παράγοντες: ναρκισσισμός, οργανωσιακή δέσμευση, οργανωσιακή υποστήριξη και οργανωσιακή ταύτιση (πίνακας 1).

Πίνακας 1. Διερευνητική ανάλυση παραγόντων (παρουσίαση φορτίσεων μετά περιστροφή)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΟΚΛΙΜΑΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	Πίνακας παραγόντων μετά περιστροφή			
	Παράγοντες			
	1 (ναρκισσισμός)	2 (οργανωσιακή ταύτιση)	3 (οργανωσιακή υποστήριξη)	4 (οργανωσιακή δέσμευση)
SN1	-0,013	0,742	-0,361	-0,135
SN2	-0,159	0,764	-0,256	-0,046
SN3	0,065	0,803	-0,263	-0,093
SN4	-0,030	0,649	-0,436	-0,032
SN5	-0,086	0,864	-0,076	-0,067
OI1	0,853	-0,083	-0,013	,222
OI2	0,832	-0,121	0,046	,177
OI3	0,709	-0,096	0,152	,318
OI4	0,871	0,037	0,030	-,007
OI5	0,831	-0,013	0,224	,080
OI6	0,783	-0,076	0,198	,196
POS1	0,178	-0,333	,821	,084
POS2	0,162	-0,381	,836	,071
POS3	0,216	-0,412	,772	,116
POS4	0,066	-0,475	,500	,143
OC1	0,123	-0,353	,090	,784
OC2	0,254	0,007	,049	,851
OC3	0,447	0,312	,319	,517
OC4	0,223	-0,133	,073	,836
Cronbach alpha	0,890	0,920	0,82	0,89

ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ
Μέθοδος περιστροφής: ορθογώνια περιστροφή με κανονικοποίηση κατά with Kaiser Normalization.

OI: Organizational identification (οργανωσιακή ταύτιση)
OC: Organizational Commitment (οργανωσιακή δέσμευση)
POS: Perceived Organizational Support (αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη)
SN:Κλίμακα ναρκισσισμού

Γυναίκες ήταν το 83,6% του δείγματος. Στον ιδιωτικό τομέα εργάζονταν το 62,9% και μόνιμοι/αορίστου χρόνου ήταν 68,6%. Η πλειονότητα ήταν απόφοιτοι ΤΕ (55%), ενώ μεταπτυχιακό κατείχε το 18,6%.

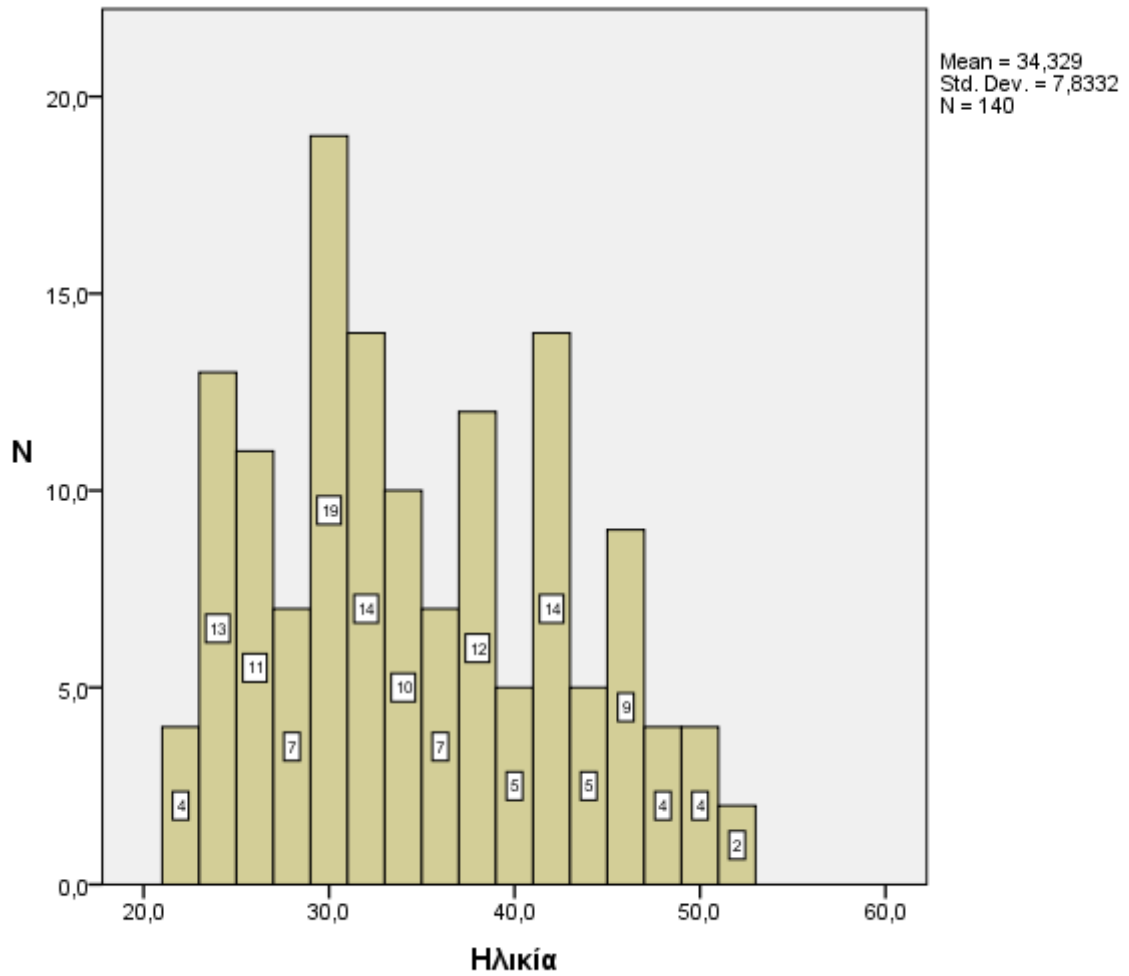
Πίνακας 2. Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά

	N	%
Φύλο		
Άνδρας	23	16,4
Γυναίκα	117	83,6
Φορέας εργασίας		
Ιδιωτικός	88	62,9
Δημόσιος	52	37,1

Εργασιακή κατάσταση		
Μόνιμος	96	68,6
Συμβασιούχος	44	31,4
Εκπαιδευτικό επίπεδο		
Απόφοιτος Νοσηλευτικής Σχολής Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	29	20,7
Απόφοιτος Νοσηλευτικής Σχολής Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	77	55,0
Απόφοιτος Νοσηλευτικής Σχολής Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	7	5,0
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	18,6
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	1	0,7

Η μέση τιμή της ηλικίας ήταν 34,32 έτη (ΤΑ:7,83)

Γράφημα 1. Κατανομή της ηλικίας στα άτομα του δείγματος



Ο συνολικός χρόνος εργασιακής εμπειρίας ήταν 10,16 έτη (ΤΑ:7,9), ενώ η μέση τιμή του χρόνου προϋπηρεσίας σε νοσοκομείο ήταν 6,91 (ΤΑ:6,79) έτη. Ο χρόνος συνεργασίας με τον προϊστάμενο (-η) ήταν 4,09 (ΤΑ:4,20) έτη.

Πίνακας 3. Χρόνος εργασίας

N=140	Ελάχιστο	Μέγιστο	ΜΤ	ΤΑ
Συνολικός χρόνος εργασιακής εμπειρίας	0,5	35,0	10,16	7,90
Χρόνος προϋπηρεσίας σε νοσοκομείο	0,5	27,0	6,91	6,79
Χρόνος συνεργασίας τον/προϊστάμενο/η	0,5	23,0	4,09	4,20
ΜΤ: Μέση τιμή ΤΑ: Τυπική απόκλιση				

Ο ναρκισσισμός κυμάνθηκε σε μέτρια επίπεδα στην 5βαθμη κλίμακα Likert, ενώ υψηλότερα όλων βρέθηκε η οργανωσιακή δέσμευση (3,45±1,08).

Πίνακας 4. Περιγραφική της κλίμακας ναρκισσισμού και των οργανωσιακών χαρακτηριστικών

N=140	Ελάχιστο	Μέγιστο	ΜΤ	ΤΑ
Ναρκισσισμός	1,00	5,00	2,59	1,27
Οργανωσιακή ταύτιση	1,00	5,00	3,27	1,09
Οργανωσιακή δέσμευση	1,00	5,00	3,45	1,08
Οργανωσιακή υποστήριξη	1,00	5,00	3,14	1,14
ΜΤ: Μέση τιμή ΤΑ: Τυπική απόκλιση				

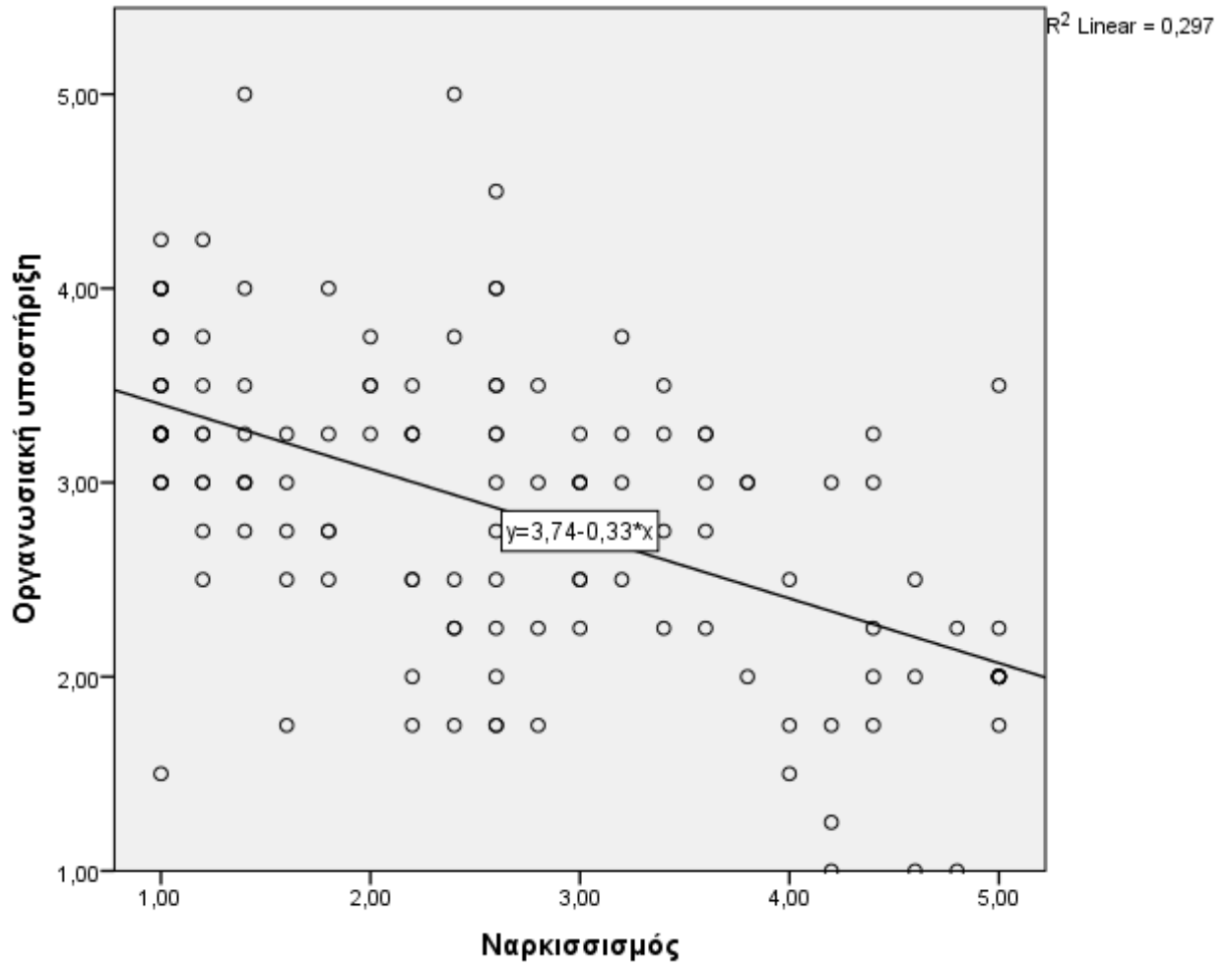
Η οργανωσιακή υποστήριξη συσχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την οργανωσιακή ταύτιση και δέσμευση και ισχυρά αρνητικά με το ναρκισσισμό ($p < 0,001$). Επίσης, αρνητικά με το ναρκισσισμό σχετίζονται και η οργανωσιακή δέσμευση ($p = 0,009$) και η οργανωσιακή ταύτιση ($p = 0,040$).

Πίνακας 5. Συσχετίσεις ηλικίας, ναρκισσισμού και οργανωσιακών χαρακτηριστικών

N=140		Οργανωσιακή ταύτιση	Οργανωσιακή δέσμευση	Οργανωσιακή υποστήριξη
Ναρκισσισμός	r	-0,174*	-0,220**	-0,701**
	p	0,040	0,009	<0,001
Οργανωσιακή ταύτιση	r		0,509**	0,337**
	p		<0,001	<0,001
Οργανωσιακή δέσμευση	r			0,324**
	p			<0,001
Pearson correlation				

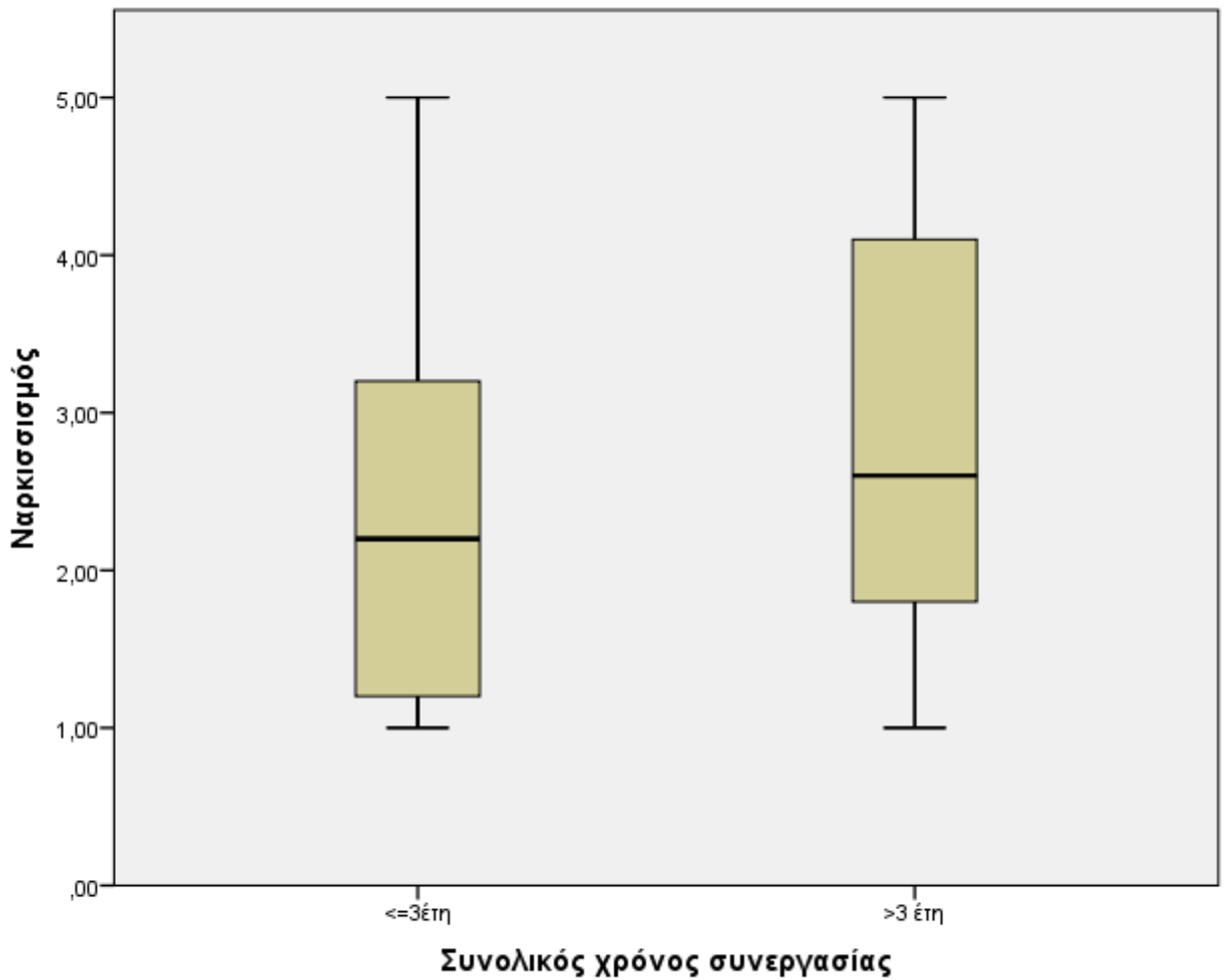
Ο ναρκισσισμός συσχετίστηκε αρνητικά με την οργανωσιακή υποστήριξη. Για κάθε μονάδα αύξησης του ναρκισσισμού η υποστήριξη ελαττώνεται κατά 0,33 μονάδες, περίπου 9%, όπως προκύπτει από την εξίσωση της γραμμικής παλινδρόμησης.

Γράφημα 2. Συσχέτιση ναρκισσισμού και οργανωσιακής υποστήριξης



Όσοι είχαν συνεργαστεί επί μακρόν με τον προϊστάμενο (περισσότερα από 3 έτη –διάμεσος τιμή του χρόνου συνεργασίας) είχαν και ψηλότερη βαθμολογία στην κλίμακα ναρκισσισμού, που σημαίνει ότι τον χαρακτήριζαν περισσότερο ναρκισσιστή από τους υπολοίπους, με λιγότερα χρόνια συνεργασίας ($2,89 \pm 1,33$ έναντι $2,37 \pm 1,19$) - $p=0,019$.

Γράφημα 3. Συνολικός χρόνος συνεργασίας με τον προϊστάμενο και αξιολόγηση ναρκισσισμού



Δεν παρατηρήθηκαν διαφορές στις άλλες παραμέτρους, σε σχέση με το συνολικό χρόνο συνεργασίας, αν και διαπιστώθηκε αυξημένη αντιλαμβανόμενη υποστήριξη σε όσους είχαν μικρότερη προϋπηρεσία.

Πίνακας 6. Συνολικός χρόνος συνεργασίας, ναρκισσιμός και οργανωσιακά χαρακτηριστικά

	Συνολικός χρόνος συνεργασίας	N	MT	TA	p
Ναρκισσιμός	≤ 3 έτη	80	2,3675	1,19257	0,017
	>3 έτη	60	2,8867	1,33092	
Οργανωσιακή ταύτιση	≤ 3 έτη	80	3,3354	,94597	0,556
	>3 έτη	60	3,2333	1,09450	
Οργανωσιακή δέσμευση	≤ 3 έτη	80	2,6000	,80603	0,926
	>3 έτη	60	2,6125	,77079	
Οργανωσιακή υποστήριξη	≤ 3 έτη	80	2,9750	,73627	0,074
	>3 έτη	60	2,7375	,82007	

6.ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης αποδεικνύουν ότι ο ναρκισσισμός συσχετίζεται γραμμικά και αρνητικά με την οργανωσιακή δέσμευση, ταύτιση και υποστήριξη. Παράλληλα, η οργανωσιακή υποστήριξη, οργανωσιακή ταύτιση και δέσμευση σχετίζονται ισχυρά και θετικά μεταξύ τους. Η αντιστρόφως ανάλογη σχέση ναρκισσισμού και οργανωσιακών χαρακτηριστικών είναι ιδιαίτερα έκδηλη στην περίπτωση της οργανωσιακής υποστήριξης, της οποίας ο ναρκισσισμός αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα. Όσο υψηλότερος ο ναρκισσισμός τόσο χαμηλότερη η οργανωσιακή υποστήριξη, με την αύξηση του ναρκισσισμού κατά μία μονάδα κλίμακας Likert να προβλέπει υποχώρηση της οργανωσιακής υποστηρίξεως κατά 9%. Συνεπώς, αν κάποιος χαρακτηρίσει απόλυτα ναρκισσιστή τον προϊστάμενό του, αναμένεται να «εισπράττει» το 50% περίπου της οργανωσιακής υποστήριξης που απολαμβάνει κάποιος που θα είχε τελείως διαφορετική άποψη για την ηγεσία.

Η σύνδεση της οργανωσιακής υποστήριξης με τις άλλες δύο οργανωσιακές παραμέτρους δείχνει ότι το πλήγμα σε μια από αυτές οδηγεί σε πλήγμα και στις άλλες δύο, με αποτέλεσμα η αύξηση του ναρκισσισμού να κλονίζει σοβαρά τη σχέση ηγεσίας και οργανισμού, εν γένει με τον εργαζόμενο, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την παραγωγική διαδικασία. Επίσης, το γεγονός ότι ο χρόνος συνεργασίας με τον προϊστάμενο διαφοροποίησε τα αποτελέσματα πιθανόν να υποδηλώνει ότι τα μειονεκτήματα της ναρκισσιστικής ηγεσίας χρειάζονται χρόνο, προκειμένου να γίνουν αντιληπτά, καθώς στην αρχή δεσπόζει το συναρπαστικό όραμα του ναρκισσιστή, που συσκοτίζει τη σκοτεινή του πλευρά και εμπνέει τους εργαζόμενους ακολούθους του.

Θεωρητικές (Campbell & Campbell, 2009· Rosenthal & Pittinsky, 2006· Sankowsky, 1995) και εμπειρικές μελέτες (Chatterjee & Hambrick, 2007· Resick et al., 2009) προσπάθησαν να κατανοήσουν την επίδραση του ναρκισσισμού στην αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας. Τα ευρήματα δεν ακολουθούν κάποιο σταθερό μοτίβο και φαίνεται ότι μπορεί να υπάρχουν θετικές και αρνητικές επιδράσεις, με τις τελευταίες να είναι δυνητικά καταστρεπτικές για τον οργανισμό. Ο ναρκισσισμός είναι προβλεπτικός παράγοντας των συγκρούσεων, της επιθετικότητας και του εκφοβισμού σε διάφορα περιβάλλοντα. Τα ναρκισσιστικά άτομα είναι πιο πιθανό να ανταποκριθούν σε συνεργάτη με αρνητικές συμπεριφορές με τρόπο που να είναι καταστροφικός και όχι επικοδομητικός για τη σχέση (Campbell & Foster, 2002).

Αυξημένος ναρκισσισμός συνοδεύεται επίσης από χαμηλότερα επίπεδα συγχώρεσης στο πλαίσιο στενών σχέσεων (Exline et al., 2004) αλλά και συσχετίζεται με την επιθετικότητα και τη βία κατά των ατόμων (Bushman & Baumeister, 1998) και των ομάδων (Gaertner et al., 2008). Οι Penney & Spector (2002) βρήκαν ότι ο ναρκισσισμός συνδέεται με τη συμπεριφορά των εργαζομένων και ότι η σχέση αυτή διαμεσολαβείται από την οργή των εργαζομένων. Παρόλο που δεν υπάρχουν αδιάσειστα στοιχεία που να συνδέουν το ναρκισσισμό με τη σεξουαλική παρενόχληση, φαίνεται πως υπάρχει μια σύνδεση με το σεξουαλικό καταναγκασμό, που είναι πιθανό να αναδυθεί στο χώρο εργασίας (Bushman et al., 2003).

Οι αποκαλούμενοι «υγείς» ναρκισσιστές διαθέτουν ένα αυθεντικό αίσθημα της αυτό-αξίας και της ευαισθητοποίησης και όχι άρνησης, επιδιώκουν τη δικαιοσύνη και το ευ αγωνίζεσθαι και διαθέτουν αυτοπεποίθηση, αλλά δεν επιζητούν μανιωδώς την αυτό-επιβεβαίωση. Υπόκεινται σε αβεβαιότητες και ανησυχίες, κάνουν λάθη, αλλά είναι σε καλύτερη θέση να αντιμετωπίσουν και να προσαρμοστούν στις πιέσεις της εργασίας. Οι υγείς ναρκισσιστές ηγέτες είναι περήφανοι για τις δυνάμεις τους και, ταυτόχρονα, έχουν επίγνωση της προσπαθούν να ξεπεράσουν τις αδυναμίες τους (Duchon & Burns, 2008). Οι «παθολογικοί» νάρκισσοι μπορεί να έχουν προβλήματα στην αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους, καθώς και στην επικοινωνία με τους υφισταμένους τους. Εξαιτίας της αλαζονείας τους απουσιάζει ένα ρεαλιστικό όραμα, ενώ η έλλειψη ενδιαφέροντος για τα συναισθήματα και τις ικανότητες των άλλων, μαζί με μια σταθερή επιθυμία να είναι στο προσκήνιο, δυσχεραίνει την αποτελεσματική τους λειτουργία εντός των ομάδων.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά και εμπιστοσύνη σχετίζεται αρνητικά με τον ναρκισσισμό. Ο ναρκισσισμός έχει σταθερά αρνητικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση από την εργασία, στην οργανωσιακή δέσμευση και στην παραγωγικότητα, ακόμα και αν ληφθούν υπόψη χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως η ευσυνειδησία, η νεύρωση και η επιθετικότητα. Η επιθετικότητα είναι ο διαμεσολαβητής στη σχέση ανάμεσα στο ναρκισσισμό και τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές εργασίας, με αποτέλεσμα η θετική σχέση μεταξύ του ναρκισσισμού και των αντιπαραγωγικών συμπεριφορών να είναι ισχυρότερη, όταν η επιθετικότητα είναι υψηλή. Οι Penney και Spector (2002) διαπίστωσαν ότι ο ναρκισσισμός σχετιζόταν θετικά με την αποκλίνουσα ή την αντιπαραγωγική συμπεριφορά εργασίας. Επειδή οι ναρκισσιστές είναι καταναγκαστικοί (Baumeister et al., 2002) και υποτιμούν τους άλλους (Morf & Rhodewalt, 2001), θα περίμενε κανείς να έχουν μεγαλύτερη τάση να συμμετέχουν σε

συμπεριφορές που βλάπτουν τελικά την οργάνωση. Επιπλέον, η έρευνα δείχνει ότι οι ναρκισσιστές είναι πιθανότερο να εμπλακούν σε επιθετική συμπεριφορά, ειδικά όταν απειλείται η εξωραϊσμένη αντίληψη που έχουν για τον εαυτό τους (Stucke & Sporer, 2002). Οι ναρκισσιστές μπορεί να έχουν προδιάθεση για να συμμετάσχουν σε επιθετικές και άλλες αποκλίνουσες συμπεριφορές, επειδή είναι υπερευαίσθητοι και τείνουν να αντιμετωπίζουν αρνητικά τον εργασιακό τους περίγυρο.

Σε έρευνα στην Ελλάδα, που αφορούσε σε εθελοντές και μη εθελοντές εργαζόμενους στο χώρο της υγείας, η μέση βαθμολογία στην κλίμακα NPI του ναρκισσισμού για τους εθελοντές και μη εθελοντές της ομάδας ήταν αντίστοιχα $5,94 \pm 4,32$ και $8,38 \pm 6,15$. Αυτά τα αποτελέσματα υποστηρίζουν την υπόθεση ότι οι εθελοντές παρουσιάζουν χαμηλά επίπεδα ναρκισσισμού σε σχέση με τους μη εθελοντές (Kouliou et al, 2012). Παρόμοια ήταν τα αποτελέσματα της έρευνας των Ζουμπρή και συν (2014), που επιβεβαίωσαν την ύπαρξη υψηλών επιπέδων ναρκισσισμού στους επαγγελματίες υγείας στην Ελλάδα. Το παραπάνω εύρημα συμφωνεί με τα αποτελέσματα προηγούμενων μελετών, σύμφωνα με τις οποίες οι εθελοντικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν μια μεγάλη δέσμευση και ένα σημαντικό προσωπικό κόστος (Omoto & Snyder, 1995), το οποίο σημαίνει πως η δραστηριότητα αυτή προϋποθέτει την προσφορά της ναρκισσιστικής πλευράς του εαυτού μας στους άλλους (Benabou & Tirole, 2004). Από το ναρκισσιστή ηγέτη το στοιχείο αυτό απουσιάζει. Ο «άλλος» και οι ανάγκες του δεν υφίστανται, οπότε η υποστήριξη προς αυτόν είναι αδύνατη, με συνέπεια το πρόβλημα να εκδηλώνεται σε αμοιβαία βάση. Στο ναρκισσισμό η επιθετικότητα εκφράζεται ως υποτίμηση έναντι των άλλων με συνέπεια τη διαταραχή των σχέσεων (Kernberg, 2008· Kernberg, 1975). Ο εργαζόμενος δεν υποστηρίζει, δεν ταυτίζεται με τον οργανισμό και εργάζεται λόγω ανάγκης «μισθοφορικά» και μόνο. Η οργανωσιακή του δέσμευση, αν υπάρχει, είναι επιδερμική. Τα παραπάνω μπορούν να δυναμιτίσουν την πορεία μιας επιχείρησης, αλλά και ενός έθνους ακόμα.

Το γεγονός ότι στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε διαδικτυακό δείγμα, περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Επίσης, οι περισσότεροι συμμετέχοντες εργάζονταν στον ιδιωτικό τομέα, με συμβάσεις αορίστου χρόνου. Πιθανόν διαφορετικά αποτελέσματα να προέκυπταν, αν ο δημόσιος τομέας είχε μεγαλύτερη συμμετοχή στο δείγμα της μελέτης. Μελλοντικές έρευνες σε αντιπροσωπευτικότερα πανελλαδικά δείγματα αναμένεται να αποκαλύψουν το εύρος της επίδρασης του ναρκισσισμού στις εργασιακές σχέσεις και να δώσουν μια σαφή

κατεύθυνση για παρεμβάσεις που θα αμβλύνουν τις επιπτώσεις της ναρκισσιστικής ηγεσίας, αλλά και θα οδηγήσουν σε διαφοροποίηση του τρόπου επιλογής των στελεχών στον ευαίσθητο τομέα της υγείας.

Περιορισμοί- Προτάσεις

Στους περιορισμούς της παρούσας μελέτης πρέπει να αναφερθεί ότι η έρευνα περιορίστηκε σε ένα επαρχιακό νοσοκομείο της χώρας και σε συγκεκριμένο κλάδο. Συνεπώς, τα αποτελέσματα δεν είναι αντιπροσωπευτικά για το συνολικό πληθυσμό των επαγγελματιών υγείας της χώρας. Επίσης, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι επηρεασμένες από την κρατούσα αντίληψη στον ελλαδικό χώρο για τους οργανισμούς και τα στελέχη τους, οπότε δεν μπορούν να γενικευτούν περαιτέρω σε παγκόσμιο επίπεδο. Άλλος ένας περιορισμός είναι ότι η εργασία βασίστηκε στη μέθοδο της αυτό-αναφοράς. Όλα τα δεδομένα προέκυψαν από τη μέτρηση των αντιλήψεων μιας μόνο πηγής, δηλαδή των εργαζομένων όσον αφορά στους εαυτούς τους και όχι από τρίτους, ενώ η συλλογή των δεδομένων έγινε την ίδια χρονική στιγμή.

Ο ναρκισσισμός αναφέρεται σε ένα σύνολο πεποιθήσεων και συμπεριφορών που μπορούν να επηρεάσουν μια σειρά από οργανωτικές διαδικασίες και να έχουν ποικίλες επιπτώσεις σε αυτές. Αν και ωφέλιμος σε ορισμένες περιπτώσεις, ειδικά όταν απαιτείται βραχυπρόθεσμη απόδοση και ταχεία ανάδειξη ηγετών, αποδεικνύεται επιζήμιος σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, όταν απαιτούνται βιώσιμες και καλά στοχευμένες δράσεις. Ο τομέας της υγείας προσφέρεται για στελέχη που επιθυμούν εξουσία και δύναμη, συνεπώς θα ήταν ωφέλιμο να προστεθεί η διάσταση του ναρκισσισμού στα τεστ προσωπικότητας για τον έλεγχο της ικανότητας των υποψηφίων κατά τη διαδικασία πρόσληψης. Στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού θα συμβάλλει και η δημιουργία αντίστοιχης κουλτούρας, ώστε οι εργαζόμενοι να θωρακίζονται απέναντι στις συνέπειες της εξουσίας των ναρκισσιστών. Οι ναρκισσιστές θα πρέπει να αποβάλλονται από την ομάδα όσο το δυνατόν συντομότερα από τη στιγμή που θα γίνουν αντιληπτοί, για να μην καταφέρουν να προκαλέσουν δυσεπίλυτα προβλήματα τόσο στην ομάδα όσο και στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να απολαμβάνουν της κατάλληλης στήριξης από τον οργανισμό, προκειμένου να αντιμετωπίζουν τις δυσάρεστες συμπεριφορές των ναρκισσιστών. Θα πρέπει να προβλέπονται διαδικασίες αναφοράς προβλημάτων και ψυχολογική υποστήριξη.

Η κατάλληλη εκπαίδευση των στελεχών και η δημόσια αποδοκιμασία ναρκισσιστικών συμπεριφορών μπορούν να βοηθήσουν προς αυτήν την κατεύθυνση, αρκεί ο οργανισμός να έχει επίγνωση των δυνατοτήτων και του χαρακτήρα των στελεχών του. Προτείνεται συνεπώς, να εφαρμόζεται μια διαδικασία αξιολόγησης, κατά την οποία οι ηγέτες θα αξιολογούνται τακτικά (π.χ. σε ετήσια βάση) και θα συλλέγονται γραπτές παρατηρήσεις των υφισταμένων. Αυτές θα χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση ως ανατροφοδότηση για την αναθεώρηση των στάσεων των ηγετών, ώστε να προσαρμόζονται καλύτερα στις περιστάσεις και τις απαιτήσεις των εργαζομένων και του οργανισμού. Σε περιπτώσεις παρατήρησης διαλυτικών φαινομένων και αυξανόμενης δυσαρέσκειας των εργαζομένων, θα πρέπει να εξετάζεται η απομάκρυνση των ναρκισσιστικών στελεχών, πολύ περισσότερο, αν αυτό συνοδεύεται από αποτυχία των στόχων του οργανισμού. Επίσης, κατά την πρόσληψη στελεχών, θα ήταν σκόπιμο να γίνεται αξιολόγηση με συνέντευξη αλλά και ψυχομετρικά εργαλεία των επιπέδων ναρκισσισμού, ώστε να μην προσλαμβάνονται σε ηγετικές θέσεις άτομα που μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο τη συνοχή του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων του, λόγω του ναρκισσισμού τους. Η μέτρηση του ναρκισσισμού θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να γνωρίσουν τόσο τα δικά τους ναρκισσιστικά χαρακτηριστικά όσο και των συναδέλφων και υφισταμένων τους, αλλά και τα δυνητικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που σχετίζονται με αυτά τα χαρακτηριστικά.

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εστιάσουν σε άλλους κλάδους επαγγελματιών υγείας και σε αντιπροσωπευτικότερα δείγματα, αλλά και να διερευνήσουν αναλυτικότερα τα αποτελέσματα για τους εργαζομένους, για την ομάδα αλλά και για τον οργανισμό συνολικά. Είναι αξιοσημείωτο ότι δεν υπάρχει επαρκής έρευνα στον ελλαδικό χώρο σχετικά με το ρόλο του ναρκισσισμού στα διάφορα περιβάλλοντα εργασίας. Περισσότερα δεδομένα κρίνονται απαραίτητα, ώστε να σχηματιστεί μια στέρεη αντίληψη για το ναρκισσισμό και τις επιπτώσεις του στις ελληνικές επιχειρήσεις, και ειδικά στα νοσοκομεία.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παρούσα μελέτη ανέδειξε τις σοβαρές επιπτώσεις που μπορεί να έχει ο ναρκισσισμός στις εργασιακές σχέσεις στον τομέα της υγείας. Με δεδομένο ότι ο νοσηλευτικός κλάδος παρουσιάζει υψηλά ποσοστά εγκατάλειψης της εργασίας παγκοσμίως, αλλά και τη μεγάλη έλλειψη νοσηλευτών στην Ελλάδα, είναι φανερό ότι το στυλ ηγεσίας στο νοσηλευτικό τομέα μπορεί να έχει καταλυτικές επιδράσεις στην πορεία του κλάδου αλλά και στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών με προφανή κοινωνικό αντίκτυπο. Θα πρέπει να αναπτυχθούν προληπτικές πρακτικές για το διαχωρισμό των αποτελεσματικών ηγετικών φυσιογνωμιών από τους εκείνες με ανεπιθύμητα ναρκισσιστικά χαρακτηριστικά, προτού ακόμα άτομα με ναρκισσιστική δομή αναλάβουν ηγετικές θέσεις. Στο πλαίσιο αυτό οι υποψήφιοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται όσο το δυνατόν ισάξια στη συνέντευξη εργασίας. Η συνέντευξη θα πρέπει να είναι καλά δομημένη, τόσο όσον αφορά τον τρόπο διατύπωσης των ερωτήσεων όσο και τον τρόπο αξιολόγησης των απαντήσεων. Συνιστάται ακόμα η χρήση πολλαπλών εργαλείων για την αξιολόγηση των υποψηφίων. Εκτός από το να εξετάζονται μόνο οι επιθυμητές ιδιότητες, είναι σκόπιμο να αναζητούνται και τα χαρακτηριστικά εκείνα που σίγουρα δεν είναι επιθυμητά και η εμπειρία δείχνει ότι στο μέλλον μπορεί να δημιουργήσουν πρόβλημα στην επιχείρηση. Ο έλεγχος των συστάσεων του υποψηφίου είναι σημαντικός, αλλά να μην μένει κανείς μόνο σε αυτό. Είναι καλό να συμβουλευεται κανείς τους συναδέλφους και τους υφισταμένους του, διότι μπορεί να έχουν μια διαφορετική οπτική από εκείνη των εποπτών.

Η παρούσα έρευνα είναι η πρώτη, από όσο γνωρίζει η ερευνήτρια, που ασχολείται με το πρόβλημα του ναρκισσισμού σε σχέση με την αξιολόγηση των εργασιακών χαρακτηριστικών στον ελληνικό χώρο. Τα αδιέξοδα του συστήματος υγείας στην Ελλάδα και οι χρόνιες παθογένειές του χρειάζονται αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας, σύμφωνη με τα νεότερα δεδομένα της άσκησης ηγεσίας παγκοσμίως, ειδικά σε έναν χώρο όπου οι εξελίξεις είναι αλματώδεις και οι μεταβολές ταχύτατες. Η αίσθηση του «απόλυτου» και οι δογματικές πεποιθήσεις δε συνάδουν με το χώρο της υγείας, όπου στο επίκεντρο βρίσκεται ή πρέπει να βρίσκεται ο άνθρωπος και οι ανάγκες του και χρειάζονται εξατομικευμένες προσεγγίσεις τόσο προς τους ασθενείς όσο και προς τους επαγγελματίες υγείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ίων.

Κούλιου Φ., Δραγκιώτη Ε., Κοτρώτσιου Ε., Γκούβα Μ. (2012). *Διερεύνηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εθελοντών στην παροχή πρωτοβάθμιων νοσηλευτικών υπηρεσιών σε ανθρωπιστικές μη κυβερνητικές οργανώσεις*. Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας (Τόμος 4), Τεύχος 1: 34-42.

Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.

Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *ΗΓΕΣΙΑ. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων*. Αθήνα: Ίων.

Πετρίδου, Ε. (1998). *Διοίκηση-Μάνατζμεντ. Μια Εισαγωγική Προσέγγιση*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.

Πλατσίδου, Μ. (2005). *Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας*. Επιστήμες της Αγωγής, 1: 27-39.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

American Psychiatric Association (1994). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders. 4th Ed.* Washington, DC: American Psychiatric Association.

American Psychiatric Association (2000). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders. 4th Ed. Text Revision.* Washington, DC: American Psychiatric Association.

Amernic, J. H., Craig, R. J. (2010). *Accounting as a Facilitator of Extreme Narcissism*. Journal of Business Ethics, 96:79–93.

Avolio, B.J., Bass, B.M. (1995). *Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi - level framework for examining the diffusion of Transformational Leadership*. Leadership Quarterly, 6: 199-218.

- Avolio, J.B., Walumbwa, F.O., Weber, T.J. (2009). *Leadership: Current Theories, Research and Future Directions*. *The Annual Review of Psychology*, 60:421-449.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Barling, J., Shater, F., Kelloway, E.K. (2000). *Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study*. *Leadership & Organization Development Journal*, 21: 157 –161.
- Barnard, J. W. (2008). *Narcissism, Over-Optimism, Fear, Anger, and Depression: The Interior Lives of Corporate Leaders*. Faculty Publications, Paper 3, <http://scholarship.law.wm.edu/facpubs/3>.
- Bass, B.M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, Research, and Managerial Application* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18: 19-22.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (Eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass B.M. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1): 9-32.
- Blase, J. and Anderson, G. (1995). *The Micro politics of Educational Leadership*. London: Redwood Books.
- Blau, G.J. (1985). *A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement*. *Journal of Vocational Behavior* 27 (1): 19-36.
- Blau, G.J. (1985). *The measurement and prediction of career commitment*. *Journal of Occupational Psychology* 58: 277-288.
- Blau, G.J. (1986). *Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism*. *Journal of Management* 12: 577- 584.
- Blau, G.J. (1988). *Further exploring the meaning and measurement of career commitment*. *Journal of Vocational Behavior* 32: 284-297.

Blau, G. J. (1988). *Testing the generalizability of career commitment measure and its impact on employee turnover*. Journal of Vocational Behavior 35: 88-103.

Blau, G.J. (1989). *Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover*. Journal of Vocational Behavior 35: 88-103.

Brown, M., Treviño, L., Harrison, D.(2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97: 117-134.

Bushman, B. J., Baumeister, R. F. (1998). *Threatened egotism, narcissism, self-esteem, and direct and displaced aggression: Does self-love or self-hate lead to violence*. Journal of Personality and Social Psychology, 75: 219–229.

Bush, T. (2010). *Leadership, Collaboration and Learning Outcomes*. Educational Management Administration and Leadership, 38: 650-653.

Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell ,S. M., Marchisio G. (2011). *Narcissism in organizational contexts*. Human Resource Management Review, 21: 268–284.

Cherniss, C., Goleman, D. (Eds.) (2001). *The emotional intelligent workplace. How to select for, measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ciarrochi, J.V., Deane, F., Anderson, S. (2002). *Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health*. Personality and Individual Differences, 32: 197-209.

Clark, M. A., Lelchook, A. M., Taylor, M. L. (2010). *Beyond the Big Five: How narcissism, perfectionism, and dispositional affect relate to workaholism*. Personality and Individual Differences, 48: 786–791.

Cluley, R. (2008). *The Psychoanalytic Relationship between Leaders and Followers*. Leadership, 42: 201-212.

Collins, D. R., Stukas, A. A. (2008). *Narcissism and self-presentation: The moderating effects of accountability and contingencies of self-worth*. Journal of Research in Personality, 42: 1629–1634.

Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Conger J.A. (1999). *Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research*. Leadership Quarterly, 10: 145-179.

Copeland, M.K. (2014). *The emerging significance of values based leadership: a literature review*. International Journal of Leadership Studies, 8: 105-135.

- Cushman, D.P. (2000). *Stimulating and integrating the development of organizational communication: High speed management theory*. *Management Communication Quarterly*, 13: 486-501.
- Deluga, R., (1994). *Supervisor trust building leader-member exchange and organizational citizenship behavior*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: 315–326.
- Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational Support*. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- Fiedler, F.E. (1964). *A contingency model of leadership effectiveness*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental and Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Fiedler, F.E., Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Fulmer R. (1997). *The Evolving Paradigm of Leadership development*. *Organizational Dynamics*, 25: 59-73.
- Gardner, D. G., Pierce, J. L. (2011). *A question of false self-esteem Organization-based self-esteem and narcissism in organizational context*. *Journal of Managerial Psychology*, 26: 682-699.
- Gimsø, C.E. (2014). *Narcissus and Leadership Potential - The measurement and implications of narcissism in leadership selection processes*. Series of Dissertation 4/2014, BI Norwegian Business School.
- Glad, B. (2002). *Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power*. *Political Psychology*, 23: 1–37.
- Goleman, D. (1998). *Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (2000). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης. Η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Grosch, W.N (1994). *Narcissism: shame, rage and addiction*. *Psychiatr Q*, 65 (1): 49-63.
- Hasanoğlu, A. (2012). *Ruhsal açıklık ve Narsizm*. <http://www.radikal.com.tr/> (Erişim tarihi: 30.09.2014).
- House R.J. (1971). *A Path-Goal theory of leadership effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 16: 321-328.

- Hrebiniak, L.G., Alutto, J.A. (1972). *Personal and role-related factors in the development of organizational commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 17: 555–573.
- Jaworski, J., (2011). *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. Inc.
- Jones, D. N., Paulhus, D. L. (2011). *The role of impulsivity in the Dark Triad of personality*. *Personality and Individual Differences*, 51: 679–682.
- Kanji, G., Moura, P. (2001). *Measuring leadership excellence*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 12 (6): 701-718.
- Keller, T (1999). *Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories*. *The Leadership Quarterly*, 10 (4): 589–607.
- Kernberg, O. (1967). *Borderline personality organization*. *Journal of American Psychoanalytical Association*, 15: 641-685.
- Kernberg O. (1975). *Borderline Conditions and Pathological Narcissism*. New York, NY: Jason Aronson.
- Kernberg, O. F. (1985a). *Borderline Conditions and Pathological Narcissism*. New York: Jason Aronson.
- Kernis, M. H., Sun, C. R. (1994). *Narcissism and reactions to interpersonal feedback*. *Journal of Research in Personality*, 28: 4–13.
- Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A. (1991). *Leadership: Do traits matter?* *Academy of Management Executive*, 5: 48–60.
- Kirkpatrick, M., Ryan, M. J. (1991). *The evolution of mating preferences and the paradox of the lek*. *Nature*, 350: 33–38.
- Kohut, H. (1966). *Forms and transformations of narcissism*. *Am. J. Psychother.*, 14: 243-271.
- Kohut, H. (1968). *The psychoanalytic treatment of narcissistic personality disorder*. *Psychoanal. Stud. Child*, 23: 86-113.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it and why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kubarych, T. S., Deary, I. J., Austin, E. J. (2004). *The narcissistic personality inventory: Factor structure in a non-clinical sample*. *Personality and Individual Differences*, 36: 857–872.
- Laschinger, H.K.S., N. Purdy, J. Almost, (2007). *The impact of leader-member exchange quality, empowerment and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction*. *Journal of Nursing Administration*, 37: 221

- Longnecker, G. J., Moore, C. W., Petty, J. W. (2005). *Μάνατζμεντ μικρομεσαίων επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Ελλην.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill Book Co., Inc.
- Lubit, R. (2002). *The Long-Term Organizational Impact of Destructively Narcissistic Managers*. *Academy of Management Executive*, 16 (1): 127–138.
- Lunenburg, F. (2010). *Leader-member exchange theory: Another perspective on the leadership process*. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1): 1-6.
- Maccoby, M. (2000). *Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons*. *Harvard Business Review*, 78: 68-79.
- Maslow, A.H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50: 370-96.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc..
- McLean, J. (2007). *Psychotherapy with a narcissistic patient Using Kohut's self-psychology model*. *Psychiatry (Edgmont)*, 4 (10): 40–47.
- McQueeny, E. (2006). *Making Ethics Come Alive*. *Business Communication Quarterly*, 69 (2): 158-170.
- Meier, L L., Semmer, N. K. (2012). *Lack of reciprocity and strain: Narcissism as a moderator of the association between feeling under-benefited and irritation*. *Work & Stress*, 26: 56-67.
- Miller, J. D., Campbell, W. K., Young, D. L., Lakey C. E., Reidy, D. E., Zeichner, A. (2009). *Examining the relations among narcissism, impulsivity, and self-defeating behaviors*. *Journal of Personality*, 77: 761–793.
- Miller, J. D., Dir, A., Gentile, B., Wilson, L., Pryor, L. R., Campbell, W. K. (2010). *Searching for a vulnerable dark triad: Comparing Factor 2 psychopathy, vulnerable narcissism and borderline personality disorder*. *Journal of Personality*, 78: 1530-1564.
- Montana, P., Charnov, B. (1993). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: εκδόσεις Κλειδάριθμος. 61.
- Northhouse P. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Papathanasiou, I.V., Fradelos, E.C., Kleisiaris, CF, Tsaras, K., Kalota, M.A., Kourkouta L., Laschinger, H., Sabiston, J.A. (2014). *Motivation, leadership, empowerment and confidence: their relation with nurses' burnout*. *Materia Socio medica*, 26 (6): 405-410.

- Pech, R. J., Slade, B. W. (2007). *Organizational sociopaths: rarely challenged, often promoted. Why?* Society and Business Review, 2 (3): 254-269.
- Polychroniou, P. (2005). *Styles of Handling Interdepartmental Conflict and Effectiveness*. Current Topics in Management, Transaction Publishers, 10: 263-273.
- Polychroniou, P. (2008). *Transformational Leadership and Work Motivation in modern organizations: A critical analysis*. Advances in Management, 1 (3): 9-12.
- Polychroniou, P. (2008). *Styles of Handling Conflict in Greek organizations: The impact of Transformational Leadership and Emotional Intelligence*. International Journal of Organizational Behavior 13 (1): 52-67.
- Power, R. L. (2013). *Leader-Member Exchange Theory in Higher and Distance Education*. International Review of Research in Open and Distributed Learning, 14: 277-284.
- Rahim, M.A. (1983). *A measure of styles of handling interpersonal conflict*. Academy of Management Journal, 26 (2): 368-376.
- Rahim, M. A., Psenicka, C., Oh, S. Y, Polychroniou, P., Dias, J. F., Rahman, M. S. and Ferdausy, S. (2006). *Relationship between emotional intelligence and transformational leadership: A cross cultural study*. Current Topics in Management. New Brunswick & London: Transaction publishers, 11: 223-236.
- Reddin, W.J. (1967). *The 3-D management style theory*. Training and Development Journal, 21 (4): 8-17.
- Reichers, A. E. (1985). *A Review and reconceptualization of organizational commitment*. Academy of Management Review, 10: 3465-3476.
- Reilly, E. C. (2006). *The future entering: Reflections on and challenges to ethical leadership*. Educational Leadership and Administration, 18: 163-173.
- Raskin, R., Novaceck, J., Hogan, R. (1991b). *Narcissistic self-esteem management*. Journal of Personality and Social Psychology, 60: 911–918.
- Raskin R., Terry, H. (1988) *A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity*. Journal of Personality and Social Psychology, 54: 890-902.
- Robins, R. W., Beer, J. S. (2001). *Positive illusions about the self: Short-term benefits and long-term costs*. Journal of Personality and Social Psychology, 80: 340–352.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Ronningstam, E. (2009). *Narcissistic personality disorder: facing DSM V*. Psychiatr Ann, 39: 194-201.

Ryback, D. (1998). *Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.

Smalley, R.L., Stake, J.E. (1996). *Evaluating sources of ego- threatening feedback: Self-esteem and narcissism effects*. Journal of Research in Personality, 30: 483-495.

Stansbury, J. (2009). *Reasoned Moral Agreement: Applying discourse ethics within organizations*. Business Ethics Quarterly, 19: 33-56.

Vaknin, S., Rangelovska, L (2013). *Malignant Self-Love: Narcissism Revisited*. http://www.amazon.com/Malignant-Self-Love-Narcissism-Sam-Vaknin/dp/8023833847#reader_8023833847

Wallace, H. M., Baumeister, R. F. (2002). *The Performance of Narcissists Rises and Falls with Perceived Opportunity for Glory*. Journal of Personality and Social Psychology, 82: 819–834.

Watts, A.L., Lilienfeld, S.O., Smith,S.F., Miller, J.D., Campbell, W.K., Waldman, I.D., Rubenzer, S.J., Faschingbauer, T.J (2013). *The double-edged sword of grandiose narcissism: implications for successful and unsuccessful leadership among U.S. Presidents*. Psychological Science, 24 (12): 2379-89.

Wink, P. (1991). *Two faces of narcissism*. Journal of Personality and Social Psychology, 61: 590–597.

Yildiz, M. L., Öncer, A. Z. (2012). *Narcissism as a Moderator of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour*. International Journal of Business and Social Science, 3: 212-222.

Zeigler-Hill, V., Myers, E. M., Clark, C. B. (2010). *Narcissism and self-esteem reactivity: the role of negative achievement events*. Journal of Research in Personality, 44: 285-92.