



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**«Το φαινόμενο της ηθικής/ψυχολογικής παρενόχλησης
στον εργασιακό χώρο (Mobbing) και ο καταλυτικός
ρόλος της Ηγεσίας»**

Μαργαρίτα Σκορδίλη

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Δρ. Νίκη Γλαβέλη

ΜΑΪΟΣ 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου



Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή

«Το φαινόμενο της ηθικής/ψυχολογικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο (Mobbing) και ο καταλυτικός ρόλος της Ηγεσίας»

Μαργαρίτα Σκορδίλη

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Δρ. Νίκη Γλαβέλη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για
απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
στη Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα
από τη Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2019

Περίληψη

Στόχος της μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διερευνηθεί το φαινόμενο του mobbing στις ελληνικές ΜμΕ. Το mobbing αποτελεί μια μορφή ψυχολογικού καταναγκασμού με βλαβερές συνέπειες όχι μόνο για την απόδοση των εργαζομένων και την εργασιακή τους ζωή αλλά και για την ποιότητα της ζωής τους, την οικογένεια και τον κοινωνικό αντίκτυπο. Παράλληλα, εξετάζεται ο ρόλος της Ηγεσίας, και συγκεκριμένα η επίδραση 4 σύγχρονων στυλ ηγεσίας / ηγετικών συμπεριφορών (Μετασχηματιστική, Ανταποδοτική, Ηθική και Αυθεντική), στη διαμόρφωση του επιπέδου mobbing σε μία επιχείρηση.

Ως ερευνητικό εργαλείο, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο στο οποίο απάντησαν 140 εργαζόμενοι, διαφορετικών ηλικιών, εργασιακής εμπειρίας και φύλου. Στα πλαίσια της στατιστικής και συμπερασματικής ανάλυσης που διεξήχθη, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ της Μετασχηματιστικής ηγεσίας και του mobbing, καθώς και η θετική επίδραση της Ανταποδοτικής στην εκδήλωση συμπεριφορών mobbing από τους προϊσταμένους. Ενώ, ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα ότι η Αυθεντική ηγεσία δε σχετίζεται αρνητικά με συμπεριφορές mobbing (συγκεκριμένα δεν ασκεί καμία επίδραση). Αυτό το εύρημα χρίζει μελλοντικής διερεύνησης.

Abstract

The goal of this dissertation is to study the phenomenon of mobbing in Greek businesses. Mobbing is a type of psychological abuse with detrimental effects not only on the employee's performance but also on their work life and their quality of life. Additionally, we study the different type of leadership and specifically the influence of four contemporary leadership styles, namely: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Ethical Leadership and Authentic Leadership, on mobbing behaviors.

As a research tool, we used a questionnaire. A sample of 140 employees of different sex, labor experience and age participated in the survey. Based on the statistical and conclusive analysis that was conducted, it could be supported that there is negative correlation between transformational leadership and mobbing and positive correlation between transactional leadership and mobbing by supervisors. In addition, it seems to be interesting that Authentic Leadership is not correlated negatively with mobbing behaviors. The latest is an issue that deserves further investigation.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην επιτυχή εκπόνησή αυτής της διατριβής. Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα Δρ Νίκη Γναβέλη για την καθοδήγηση, τον χρόνο, τις πολύτιμες συμβουλές και γνώσεις, χωρίς τις οποίες δεν θα μπορούσα να εμβαθύνω και να μελετήσω εκτενέστερα τις διαστάσεις του υπό μελέτη φαινομένου.

Επιπλέον ευχαριστώ τους συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου μου, οι οποίοι άλλοτε ανώνυμα και άλλοτε επώνυμα, μοιράστηκαν μαζί μου όχι μόνο τις απόψεις τους, τις αμφιβολίες, τους φόβους και τα βιώματα τους, αλλά και τις προσωπικές τους εμπειρίες, τις δυσκολίες που έχουν συναντήσει και που ποτέ κανένας δεν θέλησε να ακούσει.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στα παιδιά μου Σπύρο και Αλέξανδρο - Θεμιστοκλή. Με κάνετε να θέλω να αλλάξω τον κόσμο, να τον κάνω καλύτερο για να χωράει τα όμορφα όνειρά σας, όνειρα ζωής που γίνονται στόχοι. Στόχοι που οφείλουμε να πραγματοποιούμε, βάζουμε τον πήχη πάντα φιλά, πιο φιλά από όσο μπορούμε να φτάσουμε, για να μην σταματάμε ποτέ να προσπαθούμε.

Η παρούσα διατριβή είναι αφιερωμένη όπως και η ζωή μου η ίδια στους στόχους που πραγματώνονται μέσα από κόπους και θυσίες.

Αν, τα παιδιά μου έμαθαν, μέσα από την επίτευξη, του δικού μου στόχου, να κυνηγούν τα όνειρά τους και να μην τα παρατάνε ποτέ, τότε, το δικό μου όνειρο έχει γίνει πραγματικότητα, έχει γίνει ευτυχία και ηθική ικανοποίηση, μονοπάτι για τον δύσκολο δρόμο της ζωής.

Περιεχόμενα:

Περιεχόμενα:.....	7
Εισαγωγή.....	9
Σκοπός έρευνας.....	10
Δομή διπλωματικής εργασίας.....	10
Κεφάλαιο 1ο : Mobbing: Εννοιολογικός προσδιορισμός, μέτρηση, προσδιοριστικοί παράγοντες και επιπτώσεις στην εργασία	11
1.1. Εισαγωγή.....	11
1.2. Εννοιολογικός προσδιορισμός και διαστάσεις/είδη του φαινομένου της ηθικής/ ψυχολογικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο (mobbing)	11
1.2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός.....	11
1.2.2. Διαστάσεις/είδη	14
1.3.Εργαλεία – κλίμακες μέτρησης.....	15
1.4. Προσδιοριστικοί παράγοντες mobbing	15
1.6. Επιπτώσεις στο άτομο και στην επιχείρηση.....	17
1.7. Συμπέρασμα	18
Κεφάλαιο 2ο: Ηγεσία.....	18
2.1. Εισαγωγή.....	18
2.2. Εννοιολογική προσέγγιση του όρου ‘Ηγεσία’.....	19
2.3. Παραδοσιακή προσέγγιση στα στυλ ηγεσίας.....	21
2.4. Σύγχρονα στυλ ηγεσίας.....	23
2.5. Συμπέρασμα	25
Κεφάλαιο 3ο : Διαμόρφωση Θεωρητικού Πλαισίου για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των σύγχρονων στυλ ηγεσίας και mobbing.....	26
3.1. Εισαγωγή.....	26
3.2. Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου έρευνας	27
3.2.1. Μετασχηματιστική ηγεσία και mobbing	27
3.2.2. Ανταποδοτική ηγεσία και mobbing.....	28

3.2.3. Ηθική ηγεσία και mobbing	29
3.2.4. Αυθεντική ηγεσία και mobbing	29
3.4. Συμπέρασμα	31
Κεφάλαιο 4: Ερευνητική Μεθοδολογία	32
4.1. Εισαγωγή.....	32
4.2. Ερευνητική στρατηγική.....	32
4.3. Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου.....	32
4.4. Εργαλεία/κλίμακες μέτρησης ηγετικών τύπων/συμπεριφορών και mobbing.....	32
4.5. Συλλογή Δεδομένων.....	34
4.6. Στατιστική Ανάλυση	35
Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα έρευνας – Σχολιασμός.....	37
5.1. Εισαγωγή.....	37
5.2. Περιγραφή χαρακτηριστικών δείγματος	37
5.3. Έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών	40
5.4. Περιγραφική στατιστική.....	41
5.4.1. Στυλ ηγεσία	41
5.4.2. Mobbing	42
5.5. Έλεγχος υποθέσεων	43
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα	46
Βιβλιογραφία:	47
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	52

Εισαγωγή

Εδώ και τουλάχιστον τρεις δεκαετίες η εργασιακή παρενόχληση (mobbing), έχει αναδυθεί ως μία σημαντική περιοχή έρευνας παγκοσμίως. Ορισμένες μελέτες έχουν αποκαλύψει ότι σχεδόν το 95% των εργαζομένων έχουν υποστεί εκφοβιστικές συμπεριφορές στον εργασιακό τους χώρο που διήρκησαν πάνω από πέντε χρόνια (Fox & Stallworth, 2005).

Ο όρος mobbing προέρχεται από την αγγλική λέξη mob που σημαίνει επιτίθεμαι, περικυκλώνω, ενοχλώ. Εκφράζει τη συστηματική ψυχολογική επίθεση και στρατηγική περιθωριοποίησης, που δέχονται στο εργασιακό περιβάλλον, από τους ιεραρχικά ανωτέρους ή και τους συναδέλφους, για διάφορους λόγους, οι εργαζόμενοι.

Η άσκηση mobbing έχει σημαντικές συνέπειες σε πολλαπλά επίπεδα, συμπεριλαμβάνοντας το ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο (Cortina, 2008). Συγκεκριμένα, συνέπεια του mobbing είναι η ώθηση των εργαζομένων-θυμάτων σε μια αβοήθητη και ανυπεράσπιστη θέση με αποτέλεσμα να ζημιώνεται η προσωπικότητα, η αξιοπρέπεια ή η σωματική και ψυχική ακεραιότητά τους, να αναπτύσσονται αρνητικές στάσεις/συμπεριφορές και να διαταράσσεται το εργασιακό κλίμα με αρνητικές επιπτώσεις και σε οργανωσιακό επίπεδο (Διαμαντοπούλου & Λαβδανίτη, 2010).

Η επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων, είναι συνυφασμένη, με την ικανότητα του εργατικού της δυναμικού και τη διάθεσή του για εργασία, η οποία συνδέεται άμεσα με την υποκίνησή και τις θετικές στάσεις, απέναντι στην εργασία. Ο εργαζόμενος - θύμα mobbing, γίνεται απρόσεκτος, αναποτελεσματικός, η δε ποιότητα της εργασίας και η απόδοσή του συνεχώς μειώνεται ενώ, καλείται να αντιμετωπίσει πολύ σοβαρά ψυχοσωματικά προβλήματα, με επιπτώσεις τόσο στην προσωπική όσο και στην οικογενειακή ζωή. Μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί, έχουν καταδείξει ότι η ζημία από την ανοχή του φαινομένου, ανέρχεται για τις επιχειρήσεις σε χιλιάδες ευρώ.

Σύμφωνα με πρόσφατα ευρήματα, οι διαστάσεις που παίρνει στις μέρες μας το φαινόμενο, λόγω της οικονομικής κρίσης και παράλληλα της κρίσης αξιών, καθιστούν την παρούσα εργασία επίκαιρη. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην κατανόηση του καταλυτικού ρόλου της Ηγεσίας, όχι μόνο στην πρόληψη αλλά και στην αντιμετώπιση του φαινομένου, ώστε να αποσαφηνιστούν τα χαρακτηριστικά εκείνα στη συμπεριφορά των στελεχών, που συμβάλλουν στη διαμόρφωση εργασιακών χώρων, που σέβονται τους εργαζόμενους και διασφαλίζουν εκείνες τις συνθήκες που υποκινούν και επηρεάζουν θετικά την απόδοσή τους (Γαλανάκη & Παπαλεξανδρή, 2011).

Η ηγεσία, όταν ασκείται με σωστό και αποτελεσματικό τρόπο, σε επιχειρήσεις, οργανισμούς, συλλογικότητες, οικογένειες και κοινωνίες, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα προόδου, κοινωνικής συνοχής

και ευημερίας. Παρόλα αυτά, ως έννοια κι ως πρακτική στην Ελλάδα παραμένει συγκεχυμένη, ακόμα και παρεξηγημένη, αφού συχνά οι ηγέτες ταυτίζονται από μεγάλο μέρος της κοινωνίας με τους κατέχοντες την εξουσία: Τα ανώτατα στελέχη, τους ηγεμόνες, τους δημαγωγούς, τους λαϊκιστές και τους τσαρλατάνους (Μπουραντάς Δ. 2005).

Σκοπός έρευνας

Όπως αναφέρθηκε ήδη πιο πάνω, η παρενόχληση στο χώρο εργασίας, συνιστά σημαντικό πρόβλημα, ενώ το κόστος είναι μεγάλο, τόσο για τον εργαζόμενο, όσο και για την επιχείρηση που τον απασχολεί. Παρά το διεθνώς αυξημένο ερευνητικό ενδιαφέρον για την εκδήλωση του φαινομένου, δεν έχουν διεξαχθεί εκτεταμένες έρευνες στην Ελλάδα, σε σύγκριση με χώρες του εξωτερικού, παρά την πιθανότητα να αυξηθεί τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης (Eurofound, 2013).

Το φαινόμενο, άρχισε τις τελευταίες δεκαετίες να αποτελεί αντικείμενο ενδιαφέροντος στη χώρα μας. Αυτό φαίνεται να οφείλεται στο ότι το ελληνικό εργατικό δίκαιο δεν προβλέπει ειδική νομοθεσία για την προστασία της προσωπικότητας των εργαζομένων από φαινόμενα επιθετικότητας ή ψυχολογικής βίας στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, έχει εξασφαλιστεί νομική προστασία από το 2004 με τη γενικότερη οδηγία «της προσπάθειας εξειδίκευσης του όρου και των πιθανών περιπτώσεων ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στους χώρους εργασίας» (Ντότσικα, 2005, σελ.90).

Σκοπός της έρευνας είναι αρχικά μέσα από την συστηματική μελέτη της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας να αποσαφηνιστεί ο όρος mobbing και να αναδείχουν οι επιπτώσεις που έχει τόσο για τον εργαζόμενο – θύμα, όσο και για τον εργοδότη/επιχείρηση. Πρόσθετα, θα διερευνηθεί η σημασία της ηγεσίας (στυλ ηγεσίας) ως παράγοντα που μπορεί να συμβάλει στην εμφάνιση ή αντίστοιχα στην πρόληψη και αντιμετώπιση του φαινομένου και των επιπτώσεων του στην εργασία.

Δομή διπλωματικής εργασίας

Μετά τον εντοπισμό και τη μελέτη των σχετικών επιστημονικών άρθρων και συγγραμμάτων (από τη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία) στη βάση του σκοπού της έρευνας (κεφ. 1-2), διαμορφώνεται το θεωρητικό πλαίσιο (υποθέσεις κεφ. 3) και το ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο) που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας, με τη μέθοδο της επισκόπησης (survey; κεφ.4). Η διατριβή ολοκληρώνεται με την ανάλυση και σχολιασμό των δεδομένων που συλλέχτηκαν από 140 εργαζόμενους (παρουσίαση χαρακτηριστικών δείγματος, ποσοτική στατιστική και έλεγχος υποθέσεων) με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS (κεφ. 5) και την αναφορά στα 10

συμπεράσματα, τη συνεισφορά, τους περιορισμούς της έρευνας. Πρόσθετα, γίνονται προτάσεις για θέματα μελλοντική έρευνας (κεφ. 6).

Κεφάλαιο 1ο : Mobbing: Εννοιολογικός προσδιορισμός, μέτρηση, προσδιοριστικοί παράγοντες και επιπτώσεις στην εργασία

1.1.Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο επιδιώκεται αρχικά να διευκρινιστούν οι ρίζες του φαινομένου και ο όρος mobbing που αποδίδεται στην ελληνική γλώσσα με τους όρους «εργασιακή κακοποίηση», «ηθική παρενόχληση στον χώρο εργασίας», «ψυχολογική βία», «εργασιακός εκφοβισμός», «ψυχολογική τρομοκρατία» κλπ., καθώς και οι προσδιοριστικοί παράγοντες, οι επιπτώσεις του στο χώρο εργασίας αλλά και ο τρόπος μέτρησής του στη σχετική έρευνα. Έτσι ο αναγνώστης θα είναι σε θέση να κατανοήσει το φαινόμενο αλλά και τη σημασία της αντιμετώπισής του από τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

1.2. Εννοιολογικός προσδιορισμός και διαστάσεις/είδη του φαινομένου της ηθικής/ ψυχολογικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο (mobbing)

1.2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός

Ο όρος mobbing προέρχεται από τα αγγλικά, όπου mob σημαίνει ενοχλητική, επιθετική συμπεριφορά (επιτίθεμαι, ενοχλώ, περικυκλώνω). Εμφανίζεται για πρώτη φορά κατά τον 18ο αιώνα, όταν βρετανοί βιολόγοι τον χρησιμοποιούν στην προσπάθειά τους να περιγράψουν την επιθετική συμπεριφορά κατά την πτήση ορισμένων αποδημητικών πτηνών. Αργότερα, στον 20^ο αιώνα, ο Konrad Lorenz (ιατρός, ψυχολόγος, βιολόγος και στοχαστής, κάτοχος βραβείου Νόμπελ Ιατρικής το 1973), χρησιμοποιεί τον όρο για να χαρακτηρίσει την επιθετική συμπεριφορά της αγέλης ζώων ενάντια στα πιο αδύνατα μέλη της.

Ενώ, στον εργασιακό χώρο ο όρος εισάγεται το 1980, όταν ο ψυχολόγος Heinz Leymann υιοθέτησε τον όρο «mobbing» για να σκιαγραφήσει παρόμοιες μορφές επιθετικής συμπεριφοράς – άσκησης βίας στους εργασιακούς χώρους. Η βία που μπορεί να ασκηθεί στους εργασιακούς χώρους σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (Eurofound, 2013), μπορεί να είναι τόσο σωματική όσο και ψυχολογική (Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας/WHO,2000).

Συγκεκριμένα, η σωματική βία ορίζεται ως: «Η χρήση βίας εναντίον κάποιου ατόμου ή ομάδας που έχει ως αποτέλεσμα φυσική, σεξουαλική ή ψυχολογική βλάβη», ενώ η ψυχολογική ως η «εσκεμμένη χρήση της εξουσίας ενάντια σε ένα άλλο πρόσωπο ή ομάδα που μπορεί να οδηγήσει σε βλάβη της σωματικής, πνευματικής, ψυχικής, ηθικής ή κοινωνικής ανάπτυξης. Κύριο χαρακτηριστικό της συμπεριφοράς αυτής είναι η διάρκεια, η συχνότητα και ο επαναλαμβανόμενος χαρακτήρας της και το αποτέλεσμα συσσωρευμένων κι επαναλαμβανόμενων συμπεριφορών και περιστατικών».

Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι οι ερευνητές δεν έχουν καταλήξει σε έναν κοινά αποδεκτό όρο προκειμένου να περιγραφεί η ψυχολογική βία που ασκείται μεταξύ των μελών ενός οργανισμού κατά την εργασιακή τους ζωή, με αποτέλεσμα να συναντάμε στη βιβλιογραφία μια σειρά από ποικίλους όρους, ανάλογα με τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά της χώρας προέλευσης και τον επιστημονικό κλάδο προσέγγισης. Ειδικότερα, παρατηρείται ότι στην αγγλοσαξονική βιβλιογραφία κυριαρχεί ο όρος "bullying", ενώ στη Σκανδιναβική ο όρος "mobbing" (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011). Επιπρόσθετα, στη διεθνή βιβλιογραφία και έρευνα συναντάμε κάποιους από τους παρακάτω όρους με τους οποίους αποδίδεται η συγκεκριμένη μορφή έκφρασης επιθετικότητας στον εργασιακό χώρο: "harassment"- παρενόχληση (Brodsky, 1976), "work harassment" - εργασιακή παρενόχληση (Björkqvist et al., 1994), "psychologicalterror" - ψυχολογική τρομοκρατία (Leymann, 1996), "emotional abuse" - συναισθηματική κακοποίηση (Keashly, 1997), " mistreatment " - κακομεταχείριση , κακοποίηση (Spratlen, 1995), "incivility" - απολιτισιά , (Pearson, Andersson & Porath, 2005)," victimisation", θυματοποίηση, (Aquino, 2000) και τέλος "abusive supervision" - καταχρηστική εποπτεία (Tepper, 2000).

Σύμφωνα με τον πρωτεργάτη της έρευνας του φαινομένου Olweus (1978), το mobbing συμβαίνει όταν κάποιος είναι εκτεθειμένος - επανειλημμένως και για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα - σε αρνητικές ενέργειες από ένα, ή περισσότερα, άτομα.

Ο Leymann (1990) ορίζει το mobbing ως την επιθετική και ανήθικη επικοινωνία που ασκείται με συστηματικό τρόπο από ένα ή περισσότερα άτομα, προς ένα άτομο το οποίο, εξαιτίας της παρενόχλησης τίθεται σε αβοήθητη και ανυπεράσπιστη θέση και διατηρείται στη θέση αυτή μέσα από συνεχιζόμενες δραστηριότητες παρενόχλησης.

Ο Einarsen, (1999), αναφέρει ότι το mobbing εμφανίζεται όταν ένας εργαζόμενος υφίσταται συστηματικά επιθετικές συμπεριφορές από έναν ή περισσότερους συναδέλφους ή ανώτερους στην ιεραρχία, για μεγάλο χρονικό διάστημα, αντιμετωπίζοντας δυσκολία να υπερασπιστεί τον εαυτό του ή να ξεφύγει από την κατάσταση. Αυτές οι συμπεριφορές καταλήγουν να σημαδέψουν το θύμα και μπορεί να προκαλέσουν ακόμη και σοβαρά ψυχολογικά τραύματα.

Χαρακτηριστικός επίσης είναι ο ορισμός που χρησιμοποίησε το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο στην Έκθεση του σχετικά με την παρενόχληση στους χώρους εργασίας το 2001 ως η: «κατ' επανάληψη υβριστική συμπεριφορά, εντός ή εκτός της επιχείρησης ή του οργανισμού που εκδηλώνεται ειδικότερα με ενέργειες, λόγια, εκφοβισμούς, πράξεις, χειρονομίες, τρόπους οργάνωσης της εργασίας και μονομερή γραπτά κείμενα που έχουν χαρακτήρα ή σκοπό να προσβάλλουν την προσωπικότητα, την αξιοπρέπεια ή τη σωματική ή ψυχική ακεραιότητα του εργαζομένου κατά την εκτέλεση της εργασίας του, να θέσουν σε κίνδυνο τη θέση απασχόλησής του ή να δημιουργήσουν εχθρικό, εκφοβιστικό, υποτιμητικό, ταπεινωτικό ή προσβλητικό εργασιακό περιβάλλον».

Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και ο ορισμός του Namie (2003) σύμφωνα με τον οποίο ως «σύνδρομο mobbing» νοείται «κάθε επαναλαμβανόμενη καταχρηστική συμπεριφορά που εκδηλώνεται με λόγια, πράξεις, γραπτά μηνύματα και μπορεί να βλάψει την προσωπικότητα, την αξιοπρέπεια, τη σωματική ή την ψυχική ακεραιότητα του ατόμου, να θέσει σε κίνδυνο την εργασία του ή να διαταράξει το εργασιακό κλίμα».

Παρά λοιπόν το γεγονός της μη ύπαρξης ενός κοινά αποδεκτού ορισμού οι ερευνητές συμφωνούν ότι αναφέρονται στο ίδιο φαινόμενο αποδίδοντας του κοινά χαρακτηριστικά (Johan Hauge, Skogstad & Einarsen, 2007, Rayner and Keashly, 2005, Salin, 2003) και εκλαμβάνοντάς το ως μια σταδιακά εξελισσόμενη διεργασία (Adams, 1992, Einarsen, 1999, Leymann, 1996).

Θα πρέπει λοιπόν, να γίνει διάκριση μεταξύ της εργασιακής παρενόχλησης και της συνηθισμένης εργασιακής σύγκρουσης, καθώς μια σύγκρουση δεν συνιστά παρενόχληση αν αποτελεί ένα μεμονωμένο γεγονός ή τα δύο αντικρουόμενα μέρη είναι περίπου της ίδιας δυναμικής (Mikkelsen & Einarsen, 2001).

Συνοψίζοντας, η εργασιακή παρενόχληση προσδιορίζεται:

- α. από τη διάρκειά της, η οποία θα πρέπει να είναι τουλάχιστον έξι μήνες (Leymann 1992, αναφορά σε Hoeletal., 1999)
- β. από την κατάχρηση εξουσίας που παρατηρείται από την πλευρά των θυτών (Liefoghe & Mac Davey, 2001)
- γ. από την αδυναμία των θυμάτων να υπερασπιστούν τον εαυτό τους που τελικά οδηγεί σε παραίτηση και απομάκρυνση από τον εργασιακό χώρο (Einarsenetal., 2003) και τέλος
- δ. από τον ψυχοσωματικό τραυματισμό στον οποίο υπόκεινται τα θύματα (Matthiensen & Einarsen , 2001, Zapf & Einarsen, 2001).

1.2.2. Διαστάσεις/είδη

Το mobbing μέσα σε ένα χώρο εργασίας μπορεί να έχει δύο κατευθύνσεις: *οριζόντια και κάθετη*.

Με την οριζόντια συναισθηματική βία εννοούμε την παρενόχληση από συναδέλφους σε συνάδελφο. Αυτή μπορεί να προέλθει από την άρνηση της ομάδας να αποδεχτεί το διαφορετικό (γυναίκα, αποφυλακισμένοι, πρώην εξαρτημένοι), από φθόνο για κάτι που δεν έχουν οι άλλοι (ομορφιά, νιάτα, πλούτη, κοινωνικότητα, κλπ.) ή από προσωπικές εχθρότητες.

Ως κάθετη συναισθηματική βία εννοείται η παρενόχληση που δέχεται ο εργαζόμενος από τους προϊσταμένους του. Είναι συνηθέστερο φαινόμενο σήμερα ότι ο υπάλληλος πρέπει να δέχεται τα πάντα προκειμένου να διατηρήσει τη δουλειά του. Έτσι, ο προϊστάμενος μπορεί να διοικεί με τρόπο τυραννικό ή διεστραμμένο. Αυτό κυρίως προκαλείται μέσα από το συναίσθημα του φόβου για το χάσιμο του ελέγχου ή μπορεί να προέρχεται μέσα από την ανάγκη του επιτιθέμενου να συνθλίβει τους άλλους για να ανέβει ο ίδιος κοινωνικά (διαστροφή).

Πρόσθετα, οι Hoel & Cooper (2001) συνόψισαν τις συμπεριφορές που συνιστούν mobbing (ψυχολογική παρενόχληση) σε πέντε κατηγορίες/διαστάσεις:

1. Συμπεριφορά που οδηγεί στην *απειλή για την επαγγελματική θέση του εργαζομένου*: δημόσια κριτική ως προς την επαγγελματική απόδοση, κατηγορίες σχετικά με την έλλειψη προσπάθειας για επαγγελματική βελτίωση, υποτιμητική άποψη για τον εργαζόμενο.
2. Συμπεριφορά που οδηγεί σε *απειλή για το προσωπικό κύρος του εργαζομένου*: προσβολές, εκφοβισμός, υποτίμηση με συγκεκριμένες αναφορές στην ηλικία του εργαζομένου.
3. Συμπεριφορά που οδηγεί σε *εργασιακή απομόνωση*: αποτροπή από ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, κοινωνική ή / και σωματική απομόνωση, απόκρυψη ζωτικών πληροφοριών για τον εργαζόμενο).
4. Συμπεριφορά που οδηγεί σε *υπέρφορτο εργασίας για τον εργαζόμενο*: επιπλέον άσκηση πίεσης ως προς την απαιτούμενη εργασία αλλά και ως προς τα απαιτούμενα χρονικά περιθώρια.
5. Συμπεριφορά που οδηγεί στην *αποξένωση του εργαζομένου από την εργασία του*: ανάθεση πολύ κατώτερων ως προς την θέση καθηκόντων, μείωση ή και αφαίρεση εργασιακών καθηκόντων και εργασιακής υπευθυνότητας.

1.3.Εργαλεία – κλίμακες μέτρησης

Στη σχετική έρευνα ο τρόπος μέτρησης του mobbing στηρίχθηκε σε μεγάλο βαθμό στην πιο πάνω διάκριση των συμπεριφορών. Η πιο διαδομένη κλίμακα μέτρησης είναι της Quinn (2001) η οποία στο άρθρο της Workplace bullying in nurses που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό Journal of Health Psychology αναπτύσσει μία κλίμακα μέτρησης 20 ερωτήσεων που οργανώνεται σε 5 κατηγορίες συμπεριφορών.

1. Απειλή στο επαγγελματικό status (Threat to professional status).
2. Απειλή στην ατομική υπόσταση (Threat to personal standing).
3. Απομόνωση (Isolation).
4. Υπέρ-εργασία (Overwork).
5. Αποσταθεροποίηση (Destabilization).

Η πιο πάνω κλίμακα υιοθετείται στην παρούσα εργασία.

1.4. Προσδιοριστικοί παράγοντες mobbing

Οι παράγοντες εμφάνισής του σχετίζονται με την προσωπικότητα των μερών, δηλαδή του θύτη και του θύματος και τις δημογραφικές τους μεταβλητές (φύλο, ηλικία, εθνικότητα, θέση στην οργάνωση) αλλά και με χαρακτηριστικά της οργάνωσης και κυρίως η οργανωσιακή κουλτούρα/ηθικό κλίμα και η ηγεσία.

Σχετικά με την προσωπικότητα του «στόχου»/ θύματος, η γενική διαπίστωση είναι ότι πρόκειται για άτομα νευρωτικά, ανασφαλή, εσωστρεφή και με χαμηλό βαθμό αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης. Ο Perssonetal (2009), διαπίστωσε ότι τα θύματα έχουν υψηλά επίπεδα νευρωτισμού και εξωστρέφειας. Ο Goldberg (1990), διαπίστωσε ότι εργαζόμενοι με χαμηλά επίπεδα εσωστρέφειας είναι απίθανο να προβούν σε αρνητικές συμπεριφορές, θα τείνουν να θεωρούνται ευάλωτοι από τους πιθανούς δράστες. Ο Coyneetal (2003) βρήκε ότι «οι στόχοι» είχαν χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής σταθερότητας σε σύγκριση με τους μη-στόχους. Ομοίως, εργαζόμενοι με χαμηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης έχουν βρεθεί να είναι πιο πιθανοί στόχοι (Einarsen κ.ά., 1994, Matthiesen και Einarsen, 2001), καθώς είναι πιο ευάλωτοι στους δράστες λόγω της έλλειψης εμπιστοσύνης, η οποία μπορεί να τους κάνει να διστάζουν να προβούν σε αντίποινα. Αναφορικά με κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά έχει παρατηρηθεί ότι: Σε σχέση με την ηλικία, οι Einarsen και Skogstad (1996), βρήκαν ότι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας αντιμετωπίζουν υψηλότερη πιθανότητα να γίνουν στόχοι εκφοβισμού σε σχέση με τους νεότερους. Αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι είναι πιο δύσκολη η εύρεση εργασίας στους μεγαλύτερους ηλικιακά, οπότε αυτό τους καθιστά και πιο ευάλωτους ως προς την ανοχή περιστατικών bullying.

Σε ότι αφορά το φύλο, οι γυναίκες τείνουν να τρομοκρατούνται πιο συχνά από γυναίκες (Einarsen Skogstad, 1996, Hoel et al., 1999,) ενώ οι άνδρες είναι συνήθως στόχοι από άλλα αρσενικά. Επίσης οι γυναίκες αναφέρουν πιο συχνά την παρενόχληση στο χώρο εργασίας, για παράδειγμα μεταξύ των πανεπιστημιακών υπαλλήλων (Bjorkqvist et al., 1994).

Σε αντίθεση με την προσωπικότητα του «στόχου» /θύματος, οι θύτες είναι μακιαβελικές προσωπικότητες, μπορούν να χρησιμοποιήσουν οποιοδήποτε μέσο ηθικά ή μη ορθό, προκειμένου να πετύχουν τον στόχο τους. Εγωιστές και ναρκισσιστές, με παθολογικές εμμονές για τον εαυτό τους, εστιάζουν πρωταρχικά στις δικές τους ανάγκες και γενικά έχουν πολύ χαμηλό δείκτη ενσυναίσθησης για τις ανάγκες των άλλων (Rhodes, Pullen, Vickers, Clegg & Pitsis, A., 2010).

Σ' όλες τις περιπτώσεις όμως, προϋποθέτει την ύπαρξη ενός ατόμου χωρίς αναστολές - ψυχοπαθητικού - το οποίο κατά τη γαλλίδα ψυχίατρο Marie France Hirigoyen διαθέτει μια προσωπικότητα που ικανοποιείται πληγώνοντας, τους ή τον, συνάνθρωπό του, αναπτύσσοντας έτσι την αυτοεκτίμηση του. Μεταφέρει στους άλλους τον «πόνον» που αδυνατεί να αισθανθεί - γι' αυτό στη συμπεριφορά του εμφανίζεται ιδιαίτερα ψυχρός και χωρίς συναισθήματα – αλλά και τις εσωτερικές του αντιθέσεις που αδυνατεί ή αρνείται να επεξεργαστεί.

Σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, οι άνδρες είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν σε περιστατικά εκφοβισμού απ' ότι οι γυναίκες (Einarsen & Skogstad, 1996; Rayner, 1997; Samnani & Singh, 2012).

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι-στελέχη σε υψηλές θέσεις απασχόλησης, το οποίο συνεπάγεται ότι είναι πολύ σκληρά εργαζόμενοι (highworkloads) και με χαμηλή αυτονομία, είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν σε εκφοβιστικές συμπεριφορές (Baillien et al., 2011).

Τέλος, σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης η οργανωσιακή κουλτούρα/ηθικό κλίμα τόσο της ομάδας εργασίας όσο και όλου του οργανισμού και η ηγεσία φαίνεται να αποτελούν παράγοντες που συνδέονται με την εμφάνιση του mobbing (Cole & Grubb, 1997). Η ψυχολογική παρενόχληση έχει διαπιστωθεί κυρίως σε οργανισμούς όπου οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές αισθάνονται ότι έχουν την υποστήριξη, ή τουλάχιστον εμμέσως την ευλογία, από τα ανώτερα στελέχη να συνεχίσουν την καταχρηστική και εκφοβιστική συμπεριφορά τους (Einarsen, 1999). Άρα το εργασιακό κλίμα/κουλτούρα μπορεί να συμβάλει στην αύξηση ή στην μείωση του φαινομένου καθώς και στην εμφάνισή του ή μη, αλλά και στην επανεμφάνισή του σε κάθε μη δεδομένη στιγμή. Από αυτά τα χαρακτηριστικά στην παρούσα εργασία, έμφαση θα δοθεί στο στυλ ηγεσίας το οποίο θα συζητηθεί στα επόμενα κεφάλαια (κεφ. 2 και 3).

1.6. Επιπτώσεις στο άτομο και στην επιχείρηση

Οι αρνητικές συνέπειες του mobbing αφορούν τόσο το άτομο το οποίο δέχεται την επίθεση αλλά επεκτείνονται και στην εργασία του μέσα από την αρνητική που επίδραση στις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές.

Το συνεχές άγχος με το οποίο υποχρεώνεται να ζει το θύμα, από την αγωνιώδη αναμονή της επόμενης επίθεσης του θύτη και των «υποτακτικών» του, θα το οδηγήσει σε αδυναμία συγκέντρωσης, μείωση του κινήτρου για την εργασία με αποτέλεσμα και τη μείωση της απόδοσής του (Ertureten et al., 2013). Σε *ατομικό επίπεδο*, η χρόνια αυτή πιεστική κατάσταση (stress), μπορεί να οδηγήσει το θύμα σε κατάθλιψη, αγχωτικές κρίσεις, κρίσεις πανικού, εμφάνιση ψυχοσωματικών διαταραχών ή επιδείνωση ακόμα και σωματικών παθήσεων. Συνοπτικά, οι επιπτώσεις του mobbing στον εργαζόμενο θα μπορούσαν να είναι (Yirik et al, 2012; Kılıç et al, 2013, Çakıcı, 2007; Xu et al, 2005; Çetin et al, 2013; Bagheri et al, 2012):

1. Σωματική δυσφορία ή εμφάνιση ψυχοσωματικών ενοχλημάτων
2. Επιδείνωση τυχόν παθήσεων του ατόμου λόγω της συμμετοχής του ψυχικού παράγοντα ακόμα και σε θεωρητικά σωματικές νόσους.
3. Μειωμένη αντοχή στο άγχος ή γενικότερα και σε άλλες αγχωτικές καταστάσεις, ακόμα και άσχετες με την παρενόχληση.
4. Διαταραχές στον ύπνο.
5. Αλλαγή της συμπεριφοράς με επιθετικά στοιχεία.
6. Αίσθημα σημαντικής κόπωσης.
7. Ανορεξία ή βουλιμία.
8. Ανάπτυξη εξαρτητικών συμπεριφορών με χρήση ψυχοτρόπων φαρμάκων, αλκοόλ ή άλλων ουσιών με στόχο την επίτευξη εσωτερικής ηρεμίας
9. Κατάθλιψη μέχρι αυτοκτονίας, όπως συνέβη, σύμφωνα με δημοσιεύματα, σχετικά πρόσφατα, σε σχεδόν μαζικό επίπεδο στη γαλλική εταιρεία "France Telecom"

Σύμφωνα, με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία το mobbing οδηγεί σε ασθένειες που σχετίζονται με το εργασιακό άγχος και συνιστούν σοβαρό κίνδυνο για την υγεία, καθώς υφίσταται σαφής σχέση μεταξύ αφ' ενός της ηθικής παρενόχλησης και αφ' ετέρου του άγχους και της εργασίας με υψηλό βαθμό έντασης. Οι αρνητικές για την υγεία των εργαζόμενων επιπτώσεις του mobbing καθώς και οι διαστάσεις του προβλήματος, έχουν προκαλέσει αυξημένο ενδιαφέρον σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Με μονωμένες εθνικές νομοθεσίες (Ιταλία, Σουηδία, Γερμανία), να αναγνωρίζουν πλέον το σύνδρομο mobbing ως επαγγελματική ασθένεια και ως βασική αιτία για την εκδήλωση σοβαρών εργατικών ατυχημάτων.

Αναφορικά με την αρνητική επίδραση του φαινομένου στις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, η συχνότερη αναφορά στη βιβλιογραφία αφορά την εργασιακή ικανοποίηση (Keashly et al., 1994; Quine, 2001), την τάση για παραίτηση (Grawitch et al. 2007), και την εργασιακή αφοσίωση και πίστη (Terper, 2000).

1.7. Συμπέρασμα

Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση παρουσιάστηκε το φαινόμενο του mobbing και τονίστηκε ότι η ηθική παρενόχληση τραυματίζει τις εργασιακές σχέσεις και πλήττει την όχι μόνο την αξιοπρέπεια του ατόμου μέσα στο εργασιακό του χώρο και την ψυχική και σωματική του ακεραιότητα αλλά έχει και αρνητικές επιδράσεις στην οργάνωση.

Κεφάλαιο 2ο: Ηγεσία

2.1. Εισαγωγή

Ο όρος ηγεσία (leadership) είναι πολύπλοκος και σύγχρονος. Εμφανίστηκε στην αγγλική γλώσσα στις αρχές του 19^{ου} αιώνα, ενώ η λέξη ηγέτης (leader) το 1300 μ.Χ. Στις υπόλοιπες γλώσσες ο όρος ηγεσία εμφανίστηκε πολύ πρόσφατα. Με απλά λόγια περιγράφεται ως μια επιρροή που ασκείται από ένα πρόσωπο και την υφίστανται κάποια άλλα πρόσωπα.

Αποτέλεσμα αυτής της επιρροής είναι η δημιουργία κινήτρων για την παραγωγή έργου που αποβλέπει στην επιδίωξη των στόχων καθώς και την συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της. Ως δραστηριότητα κατ' εξοχήν ανθρωποκεντρική απαιτεί των συνδυασμό ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων.

2.2. Εννοιολογική προσέγγιση του όρου ‘Ηγεσία’

Η εννοιολογική προσέγγιση του όρου ‘Ηγεσία παραπέμπει ευθέως στα συνώνυμα: Αρχηγία, Διοίκηση, Εξουσία, Ηγεμονία και υποδηλώνει τη σχέση μεταξύ του υποκειμένου, του Φορέα της Ηγεσίας, δηλαδή του Ηγέτη και του αντικειμένου της, δηλαδή των ηγουμένων, των οπαδών. Τα μέσα που θεμελιώνουν, υπηρετούν και στηρίζουν, εναλλακτικά ή και σε συνδυασμό αυτή τη σχέση είναι η Δύναμη, το “Χάρισμα” , ως φυσική προίκα, ή το Χρίσμα, ως οικογενειακή ή ταξική προίκα, η Γοητεία, η Γνώση, η Πανουργία, η Βία, το Πάθος για εξουσία και ο Πλούτος, από την πλευρά του ‘Ηγέτη’ , αλλά και η Ανάγκη, ο Φόβος, η Πίστη και η Ελπίδα από την πλευρά των ηγουμένων (Potter J. 1996; Potter and Wetherell, 1987)

Είναι σημαντικό να υπογραμμίσουμε πως ο εκάστοτε κοινωνικός ή πολιτικός, συλλογικός ή ατομικός Ηγέτης, λειτουργεί, είτε de facto, ‘ελέω θεού και όπλων’ ως ‘εκπρόσωπος’, είτε de jure, ‘ελέω ενός φετιχοποιημένου Λαού’ ως ‘εκλεκτός αντιπρόσωπος’ της κοινωνίας, ουσιαστικά ανεξάρτητα από την ίδια την κοινωνία, πράγμα που σημαίνει πως οι κοινωνίες εκχωρούν, υποτίθεται με τη θέλησή τους, αλλά αντίθετα από τα πραγματικά συμφέροντά τους, τον ουσιαστικό δημοκρατικό αυτοπροσδιορισμό τους σε μια ταξική κοινωνική και πολιτική Ηγεσία και περιορίζονται να λειτουργούν αντικειμενικά σε συνθήκες ταξικού-ολιγαρχικού ετεροπροσδιορισμού.

Η «διεύθυνση και ηγεσία», ως μία των λειτουργιών της διοικήσεως, αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας. Είναι η διαπροσωπική πλευρά της διοικήσεως, με την οποία οι υφιστάμενοι οδηγούνται να κατανοήσουν και να συμβάλουν αποδοτικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών.

Ως ένα υποσύστημα στο όλο σύστημα της οργανώσεως και διοικήσεως συμμετέχει αποφασιστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και του μεγέθους του αποτελέσματος. Με τον όρο «διεύθυνση» συνήθως και κυρίως εννοούμε την άσκηση ηγεσίας. «Ηγεσία» είναι η επιρροή, η ικανότητα, η τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων, ώστε να εργασθούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο ζήλος αντικατοπτρίζει προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας η εμπιστοσύνη πείρα και τεχνική ικανότητα. Το να ηγείται κανείς σημαίνει να πείθει, να εμπνέει, να προτείνει, να διευθύνει, να κατευθύνει και να προηγείται δεν ακολουθεί. Άλλοι βλέπουν την ηγεσία, τουλάχιστον όπως εφαρμόζεται στις τυπικές οργανώσεις, ως ισχυρή αυξητική επιρροή πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές οδηγίες του οργανισμού.

Η Διοίκηση (Management) και η Ηγεσία (Leadership) είναι δύο διαφορετικές μέθοδοι να οργανώσει κάποιος μια ομάδα ανθρώπων να πετύχει ένα στόχο. Είναι απαραίτητα στοιχεία για να φτάσει κανείς στην επιτυχία του σκοπού του, μα όχι απαραίτητα συμβατά μεταξύ τους.

Είναι δυο συστήματα πράξεων, διαφοροποιημένα και συμπληρωματικά μεταξύ τους. Τα δυο αυτά συστήματα διαμορφώνουν τις δικές τους λειτουργίες και χαρακτηριστικές δραστηριότητες και είναι αναγκαία για την επιτυχία σ' ένα αυξητικά πολύπλοκο και ασταθές επιχειρησιακό περιβάλλον, σχέση η οποία βοηθά τον Α να κάνει τον Β να πράξει κάτι (εκτέλεση έργου) για να επιτευχθεί ο στόχος Γ είναι η ουσία της διαδικασίας της ηγεσίας. Είναι μια καθημερινή αλληλεπίδραση η οποία μαθαίνεται (Μπουραντάς, 2001).

Αν και το θέμα της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο θεωρητικών κι εμπειρικών ερευνών για πολλές δεκαετίες τώρα (τόσο στις επιχειρήσεις - βιομηχανία όσο και σε κοινωνικές ομάδες) μέχρι τώρα δεν υπάρχει μια μόνη θεωρία ή υπόδειγμα που να εξηγεί ακριβώς τι είναι ηγεσία και γιατί (πως και με βάση ποια κριτήρια) κάποιος χαρακτηρίζεται αποτελεσματικός ή αναποτελεσματικός ηγέτης. Καθένα από τα συστήματα αυτά, περιλαμβάνει διαδικασίες λήψης αποφάσεων σχετικά με τις επόμενες τρεις ενότητες πράξεων στην επιχείρηση, τις οποίες βέβαια εκτελεί και με διαφορετικό τρόπο. Δηλαδή,

- Τι πρέπει να γίνει
- Με ποιους και πως πρέπει να γίνει, δηλαδή τη δημιουργία δικτύων ανθρώπων και σχέσεων που μπορούν αν φέρουν σε πέρας μια ατζέντα
- Έλεγχος αποτελεσμάτων, δηλαδή την εξασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι πράγματι κάνουν σωστά την εργασία που τους έχει ανατεθεί.

Πιο αναλυτικά, οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται την περιπλοκότητα των καταστάσεων με τον προγραμματισμό (σχεδιασμό) και οικονομικό προϋπολογισμό (planning and budgeting). Σε αντίθεση η καθοδήγηση (leading) ενός οργανισμού προς κάποια θετική αλλαγή.

Το μάνατζμεντ αναπτύσσει την ικανότητα επίτευξης των σχεδίων του, με την οργάνωση και στελέχωση (by organizing and staffing) ενώ η ισοδύναμη δραστηριότητα της ηγεσίας είναι αυτή της ευθυγράμμισης των στόμων (aligning people) με τις επιχειρηματικές κατευθύνσεις και τις στρατηγικές αλλαγής καθώς και η δημιουργία κλίματος επικοινωνίας, αρχίζει με την οριοθέτηση της κατεύθυνσης (setting direction) του οργανισμού.

Τέλος, το μάνατζμεντ εξασφαλίζει την εκτέλεση των σχεδίων του, με τον έλεγχο και την επίλυση των προβλημάτων (by controlling and problem solving) ενώ για την ηγεσία η επιτυχία του οράματος απαιτεί παρακίνηση και έμπνευση (motivation and inspiration).

2.3. Παραδοσιακή προσέγγιση στα στυλ ηγεσίας

Σύμφωνα με την θεωρία X, Y, ο D. McGregor ταξινομεί τις ηγετικές συμπεριφορές σε δύο βασικές κατηγορίες: το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και το δημοκρατικό. Κατά την άσκηση της ηγεσίας, υπάρχουν δύο ομάδες υποθέσεων, γύρω από τον άνθρωπο. Αναλόγως ποια ομάδα υποθέσεων πιστεύει ο ίδιος καθορίζονται οι σχέσεις με τους υφισταμένους του. Την πρώτη ομάδα υποθέσεων ονόμασε X και τη δεύτερη Y. Υποθέσεις της ομάδας X. Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία και την αποφεύγει, αν μπορεί. Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιεστούν, ελεγχθούν, κατευθυνθούν, απειληθούν και να τιμωρηθούν για να αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού. Συνέπεια αυτής της αντίληψης είναι ότι ο ηγέτης θα πρέπει να αποφασίζει μόνος του, να καθοδηγεί και να ελέγχει στενά τους υφισταμένους του και να ασκεί τη δύναμη της τιμωρίας. Άρα εδώ ταιριάζει το αυταρχικό στυλ ηγεσίας.

Υποθέσεις της ομάδας Y. Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας, στην εργασία, είναι κάτι το φυσικό. Η εργασία καθώς εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Ο άνθρωπος μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτοκατευθύνσεις και αυτοέλεγχο, για να υπηρετήσει τους αντικειμενικούς στόχους προς τους οποίους έχει συναινέσει. Είναι υπεύθυνο άτομο, μπορεί και θέλει να αναπτύσσει πρωτοβουλίες όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες. Κατά συνέπεια σε αυτή την περίπτωση ο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας είναι ο πιο αποτελεσματικός. Οι θεωρίες X και Y του D.McGregor, εκφράζουν δύο διαφορετικές αντιλήψεις και ιδεολογίες για τον άνθρωπο. Η πρώτη πιστεύει ότι υπάρχουν οι χαρισματικοί άνθρωποι - οι ηγέτες, και η μάζα, η οποία θα πρέπει να κυριαρχείται από τους πρώτους. Υπάρχουν δηλαδή οι άνθρωποι που έχουν σαν προορισμό να διατάζουν και οι άνθρωποι για να εκτελούν. Αντίθετα η θεωρία Y θεωρεί ότι οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων είναι πολύ μικρότερες και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους κατά συνέπεια δεν μπορούν να διαφοροποιούνται σημαντικά. Ο D.McGregor υποστηρίζει την εξέλιξη από τη θεωρία X στην θεωρία Y σαν αναγκαία προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης των ανθρώπων στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων. Αυτό βέβαια προϋποθέτει όσο το δυνατόν την εφαρμογή του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας. (Άρθρο Στάκος Κ. 'Θεωρίες και Στυλ Ηγεσίας', stamkosk@in.gr)

ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ LIKERT. Ο Likert ερεύνησε το θέμα της ηγεσίας, το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε ήταν ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική. Την θεωρία του ο Likert την ανέπτυξε στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας: το εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο, το συμβουλευτικό, το συμμετοχικό. Εκμεταλλευτικό: Στο αυταρχικό εκμεταλλευτικό, οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και με την μορφή διαταγών φτάνουν στους εργαζομένους.

Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι πολύ περιορισμένη και η υποκίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της τιμωρίας. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη και οι σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων είναι ανύπαρκτες. Καλοπροαίρετο: Κατά το καλοπροαίρετο αυταρχικό, ο ηγέτης είναι αυταρχικός, όμως επιτρέπει κάποιας μορφής επικοινωνία με τους υφισταμένους του και τούτο για να τους δείξει ότι είναι προσιτός αλλά γίνεται αυστηρώς μόνο και μόνο για το δικό τους συμφέρον. Στο σύστημα αυτό επιτρέπεται μιας μορφής επικοινωνίας και οι εργαζόμενοι αποδίδουν πιο αποδοτικά. Συμβουλευτικό: Κατά το συμβουλευτικό σύστημα, η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του. Η τιμωρία ως τρόπος συμμόρφωσης χρησιμοποιείται μόνο περιστασιακά. Συμμετοχικό: Κατά το συμμετοχικό σύστημα, ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, όπου τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων. Επίσης, η αρχή της πλειοψηφίας είναι σε ισχύ. Το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία. Ο Likert κατέληξε ότι το συμμετοχικό συλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Επίσης υποστήριξε ότι δεν υπάρχει αιτιατή σχέση μεταξύ συλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται με την παρέμβαση μιας κατηγορίας άλλων μεταβλητών, που κατά τον Likert ονομάζονται παρεμβαίνουσες. Η πρώτη περιλαμβάνει τις αιτιατές - casual variables, ή ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες ελέγχονται από τον ηγέτη της ομάδας. Η κατηγορία των μεταβλητών χωρίζεται σε δύο επιμέρους κατηγορίες:

Η δεύτερη ομάδα μεταβλητών είναι εξαρτημένες από αυτές της προηγούμενης ομάδας. Εδώ ανήκουν οι στάσεις των ατόμων, η παρακίνηση κτλ (Αλαμπάκης ,2001)

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΩΝ SCHMIDT ΚΑΙ TANNENBAUM, Το θεωρητικό υπόδειγμα των R. Tannenbaum και W. Schmidt, αποτελεί ουσιαστική συμβολή στην κατανόηση του φαινομένου της ηγεσίας. Η κεντρική ιδέα της θέσης των δύο συγγραφέων είναι ότι η αποτελεσματικότητα των διαφόρων συλ ηγεσίας είναι συνάρτηση τριών κατηγοριών παραγόντων ή δυνάμεων όπως τις ονομάζουν, που αναφέρονται στον ηγέτη, τους υφισταμένους και την κατάσταση. (Μπουραντάς, 2002) Πιο συγκεκριμένα, οι Tannenbaum και Schmidt θεωρούν ότι υπάρχει μια συνέχεια, (leadership continuum) μεταξύ των διαφόρων συλ ηγεσίας. Αυτή η συνέχεια ξεκινά από το αυταρχικό συλ ηγεσίας που βασίζεται στον προϊστάμενο και καταλήγει στο δημοκρατικό που βασίζεται στους υφισταμένους.

Η μετακίνηση από το πρώτο συλ προς το δεύτερο σημαίνει μείωση της ασκούμενης εξουσίας από τον ηγέτη και αύξηση της ελευθερίας ή της συμμετοχής των υφισταμένων. Μεταξύ των δύο άκρων είναι δυνατόν να υπάρξουν πάρα πολλά διαφορετικά, συλ ηγεσίας. Οι συγγραφείς στο πλαίσιο αυτής της συνέχειας ορίζουν τα παρακάτω αντιπροσωπευτικά συλ ηγεσίας. (Μπουραντάς, 2002):

1. Ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους για εκτέλεση -ΔΙΑΤΑΣΣΕΙ.
2. Ο ηγέτης αφού αποφασίσει, προσπαθεί να “περάσει” την απόφασή του στους υφισταμένους - ΠΕΙΘΕΙ.
3. Παρουσιάζει τις αποφάσεις, προκαλεί ερωτήσεις των υφισταμένων και συζητά εμπόδια ή τρόπους υλοποίησης –ΣΥΖΗΤΑ.
4. Παρουσιάζει δοκιμαστικές αποφάσεις, που μετά από συζήτηση με τους υφισταμένους μπορεί να τις αλλάξει –ΔΟΚΙΜΑΖΕΙ.
5. Αποφασίζει, αφού πρώτα παρουσιάσει το πρόβλημα και συγκεντρώσει τις απόψεις και γνώμες των υφισταμένων –ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΕΤΑΙ.
6. Θέτει όρια και ζητά από τους υφισταμένους να συναποφασίσουν –ΖΗΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ.
7. Επιτρέπει στους υφισταμένους να ενεργήσουν όπως αυτοί νομίζουν στα πλαίσια που τίθενται από τους ανωτέρους του ή την οργάνωση –ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ.

2.4. Σύγχρονα στυλ ηγεσίας

Από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία έχει διαπιστωθεί ότι τα μοντέλα αξιοποίησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι απολύτως σαφή και σε πολλές περιπτώσεις εμφανίζονται διαφορετικές και αντικρουόμενες μεταξύ τους θεωρήσεις. Η συγκεκριμένη ιδιαιτερότητα μπορεί να θεωρηθεί ως απόρροια της διαρκούς εξέλιξης του συγκεκριμένου επιστημονικού κλάδου καθώς και της δυσκολίας ανάλυσης εξαιτίας της πολύ παραγοντικής φύσης του αντικειμένου.

Ωστόσο, η πλειοψηφία των ερευνητών συμφωνούν στην διαμέριση 4 βασικών κατηγοριών- μοντέλων διοίκησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, την Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership), την Χαρισματική Ηγεσία (Charismatic Leadership), την Ανταποδοτική Ηγεσία (Transactional Leadership) και τέλος την Ηθική Ηγεσία (Ethical Leadership). Κάθε μοντέλο αποτελείται από ένα σύνολο συμπεριφορών του εκάστοτε προϊστάμενου, με στόχο την επίτευξη των στόχων της εταιρείας που είναι μέλος. Σε κάθε μοντέλο, οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται το πως θα πρέπει να δρουν ώστε να μην έρχονται σε ρήξη με την αντίστοιχη διοίκηση ενώ ταυτόχρονα να εξυπηρετούν του στόχους της εταιρείας.

Μετασχηματιστική Ηγεσία -Transformational Leadership

Στο συγκεκριμένο είδος διοίκησης ο προϊστάμενος-ηγέτης προσπαθεί να αλλάξει την επαγγελματική συμπεριφορά των εργαζόμενων, είτε εμπνέοντάς τους τον κατάλληλο τρόπο συμπεριφοράς δίνοντας ο ίδιος το παράδειγμα-πρότυπο, είτε καλώντας τους συνεχώς να υιοθετήσουν νέους νοοτροπίες δοκιμάζοντας με δικιά τους πρωτοβουλία νέες μεθόδους.

Ο μετασχηματισμός της νοοτροπίας των υπαλλήλων είναι η ουσία του συγκεκριμένου μοντέλου και για αυτό ονομάζεται μετασχηματιστική ηγεσία. Δεν θα ήταν υπερβολικό να υποστηρίξουμε ότι στο συγκεκριμένο είδος ηγεσίας, ο ηγέτης παίζει τον ρόλο του εκπαιδευτή. Αναζητά τους κατάλληλους τρόπους που βρίσκουν καλύτερη εφαρμογή στην ιδιοσυγκρασία των υφισταμένων του, έτσι ώστε να επικοινωνήσει τους στόχους της εταιρείας, παρέχει προσωπικό χώρο πρωτοβουλιών, αναζητά την λύση των προβλημάτων μαζί με τους υπαλλήλους του, ενθαρρύνει ρηξικέλευθες μεθόδους και πασχίζει για την εξέλιξη και ανάπτυξη των υπαλλήλων του (Carless,2000).

Ανταποδοτική Ηγεσία- Transactional Leadership

Στο συγκεκριμένο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ο προϊστάμενος δεν προβαίνει σε καινοτόμες λύσεις των προβλημάτων που αντιμετωπίζει. Αυτό ίσως να οφείλεται στην φύση της πλειοψηφίας των προβλημάτων η οποία μπορεί να είναι ίδια και अपαράλλαχτη για μεγάλο χρονικό διάστημα. Σε αυτήν την περίπτωση η ηγεσία γνωρίζει τα προβλήματα και του τρόπους επίλυσής τους και δεν αναζητά τίποτα περισσότερο και τίποτα λιγότερο από τους υπαλλήλους της, παρά να εφαρμόσουν πιστά τους συγκεκριμένους τρόπους επίλυσης προβλημάτων.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω η ανταποδοτική ηγεσία επεμβαίνει στις συμπεριφορές των υπαλλήλων της, για να τις τιμωρήσει όταν είναι λάθος και για να τις επιβραβεύσει όταν είναι σωστή. Η μεγάλη διαφορά με τα προαναφερθέντα μοντέλα διοίκησης είναι ότι ο ρόλος της περιορίζεται στο ασκή κριτική εφόσον συμβούν οι συμπεριφορές των υπαλλήλων και δεν ασχολείται με την διαμόρφωση του χαρακτήρα και την νοοτροπία των υπάλληλων της καθ' όλη την διάρκεια της εργασίας τους (Carless,2000).

Ηθική Ηγεσία – Ethical Leadership

Η ηθική ηγεσία είναι ένα είδος μετασχηματιστικής ηγεσίας στον οποίο διαφοροποιείται με τα υπόλοιπα είδη ηγεσίας στην ιεράρχηση των στόχων που θα πρέπει να επιτευχθούν. Συγκεκριμένα, σε αυτό το μοντέλο δεν έχει σημασία μόνο η επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η εταιρεία αλλά και ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν. Θα πρέπει η επίτευξη των στόχων της εταιρείας να ωφελεί όχι μόνο μια πλευρά αλλά όλους τους συμμετέχοντες.

Το συγκεκριμένο είδος ηγεσία θεωρεί σημαντικό ότι όλοι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως θέσης στην εταιρεία θα πρέπει να είναι χαρούμενοι και ευτυχισμένοι από την συμμετοχή τους. Για αυτό το λόγο, η συγκεκριμένη θεώρηση, αντιμετωπίζει την ηγεσία όχι σαν κάτι ξεχωριστό από τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Ένας ηθικός ηγέτης, χαρακτηρίζεται από αυτό-πειθαρχία, συναισθηματική ωριμότητα και είναι ανοιχτός στην κριτική και σε τυχούσες διαφωνίες, με τους υπαλλήλους τους.

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων που βρίσκονται κάτω από έναν ηθικό ηγέτη, τον θεωρεί συχνά ακέραιο χαρακτήρα, ειλικρινή, ανεκτικό, ταπεινό και δίκαιο. Συχνά, εκφράζεται η πεποίθηση από τους υπαλλήλους ότι ο ηθικός ηγέτης θα μπορούσε να προβεί σε αλτρουιστικές πράξεις για να πετύχει το γενικό καλό. Μέσα από το συγκεκριμένο πρίσμα, οι υπάλληλοι εκδηλώνουν υψηλά ποσοστά αφοσίωσης και δέσμευσης στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας (Khuntia,2004).

Αυθεντική Ηγεσία - Authentic Leadership

Η αυθεντική ηγεσία είναι μια προσέγγιση της ηγεσίας που δίνει έμφαση στην οικοδόμηση της νομιμότητας του ηγέτη μέσω ειλικρινών σχέσεων με τους οπαδούς/υφισταμένους που χτίζονται πάνω σε ένα ηθικό υπόβαθρο. Γενικά, οι αυθεντικοί ηγέτες είναι θετικοί άνθρωποι με αληθινές ιδέες που προωθούν τον ανοιχτό διάλογο και την επικοινωνία. Με την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και τη δημιουργία ενθουσιώδους υποστήριξης από τους υφισταμένους τους, οι αυθεντικοί ηγέτες είναι σε θέση να βελτιώσουν την ατομική και την ομαδική απόδοση. Αυτή η προσέγγιση ακολουθείται από πολλούς μελετητές και στελέχη που βλέπουν την αυθεντική ηγεσία ως εναλλακτική λύση σε σχέση με τους ηγέτες που δίνουν έμφαση στο κέρδος και την τιμή των μετοχών τοποθετώντας τα πάνω από τους στους ανθρώπους και την ηθική (Gardner et al., 2011)

2.5. Συμπέρασμα

Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν κατά καιρούς να εξετάσουν ποιο πρότυπο ηγεσίας είναι το πλέον αποτελεσματικό ή κατάλληλο. Το κύριο συμπέρασμά τους είναι ότι όλα τα στυλ, μπορεί να είναι αποτελεσματικά, όταν ασκούνται στην κατάλληλη περίπτωση. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το πρότυπο ηγεσίας στο έργο που έχει να υλοποιήσει, στο περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκεί ηγεσία καθώς και στα ιδιαίτερα ατομικά χαρακτηριστικά των ατόμων.

Κεφάλαιο 3ο : Διαμόρφωση Θεωρητικού Πλαισίου για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των σύγχρονων στυλ ηγεσίας και mobbing

3.1. Εισαγωγή

Κατά κανόνα, όλες οι έρευνες για την ηγεσία περιστρέφονται γύρω από τις θετικές πλευρές της, πως δηλαδή επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και την αποδοτικότητα του οργανισμού ως συνόλου, εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των ηγετών που σχετίζονται με θετικά αποτελέσματα. Μάλιστα, οι Yukl & van Fleet, το 1992, διατύπωναν την άποψη ότι η ηγεσία είναι εξ ορισμού θετική έννοια και συναρτάται μόνο με θετικές προθέσεις, μεθόδους και επιπτώσεις και υποστήριζαν ότι πρέπει να χρησιμοποιηθεί άλλος όρος που να περιγράφει την αρνητική πλευρά της συμπεριφοράς του ηγέτη (Schyns & Schilling, 2013)

.Στις σκοτεινές πλευρές της περιλαμβάνεται και το mobbing. Όπως αναφέρουν οι Schyns & Schilling (2013), υπάρχουν δύο βασικοί λόγοι που αιτιολογούν το όλο και αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας. Αφενός το ποσοστό των «προβληματικών» ηγετών φαίνεται να είναι σημαντικό και το κόστος, που επιβαρύνονται οι οργανισμοί εξ αιτίας τους, μεγάλο.

Αφετέρου, οι επιπτώσεις επί των υφισταμένων τους σοβαρές, π.χ. δυσαρέσκεια από την εργασία, συναισθηματική εξουθένωση, αποκλίνουσα συμπεριφορά, μειωμένη οικογενειακή ευημερία, πρόθεση παραίτησης, κλπ. Ως εκ τούτου, η «προβληματική» ηγετική συμπεριφορά αποτελεί ένα σημαντικό κοινωνικό πρόβλημα, που δεν μπορεί να αγνοηθεί (Conger, 1990; Tepper et al (2017)).

Πρόσθετα, όπως αναφέρθηκε ήδη στο κεφ. 1, η έννοια του mobbing περιλαμβάνει εγγενώς μια έννοια ανισορροπίας ισχύος μεταξύ των μερών του φαινομένου (Θύτης και Θύμα). Στην σχετική έρευνα, το κάθετο με κατεύθυνση από τον ηγέτη (προϊστάμενο) προς τον υπάλληλο mobbing είναι η συνηθέστερη μορφή. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να μελετήσουμε τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων σύγχρονων μορφών/στυλ ηγεσίας και του mobbing. Ωστόσο, υπάρχουν μόνο λίγες πρόσφατες μελέτες που διερευνούν αυτή τη σχέση μεταξύ των μορφών ηγεσίας (δηλ. της αυταρχικής, συμμετοχικής, πατερναλιστικής, laissez-faire) και του mobbing (Hoel et al., 2010, O'Moore and Lynch, 2007, Soyulu, 2011). Βάσει αυτής της περιορισμένης βιβλιογραφίας, αναμένονται διαφορετικές μορφές ηγεσίας να συνδέονται διαφορετικά με την εμφάνιση συμπεριφορών mobbing. Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται συγκεκριμένα στα τέσσερα σύγχρονα στυλ/μορφές ηγεσίας που παρουσιάστηκαν στο κεφ. 2 (μετασχηματιστική, ανταποδοτική, ηθική και αυθεντική) και τις σχέσεις τους με το mobbing.

3.2. Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου έρευνας

3.2.1. Μετασχηματιστική ηγεσία και mobbing

Η μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζεται όταν οι ηγέτες τονώνουν το ενδιαφέρον των οπαδών τους για νέες προοπτικές, τους αναπτύσσουν για να φτάσουν σε υψηλότερα επίπεδα των δυνατοτήτων τους, δημιουργούν συνείδηση μεταξύ τους για την αποστολή και το όραμα της ομάδας και τους παροτρύνουν να κοιτάζουν πέρα από τα δικά τους συμφέροντα (Bass and Avolio 1994, σελ. 2). Έτσι, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μετασχηματίζουν τους υπαλλήλους τους για να επιτύχουν υψηλότερα πρότυπα απόδοσης και οδηγούν σε ανάπτυξη και αλλαγή στην οργάνωση (π.χ., Den Hartog et al., 1997).

Η σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και mobbing έχει ελάχιστα διερευνηθεί στη βιβλιογραφία (Ertureten et al., 2012). Ωστόσο, η υπάρχουσα έρευνα υποστηρίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μία από τις πιο αποτελεσματικές μορφές ηγεσίας που συνδέονται με θετικά οργανωτικά αποτελέσματα, όπως τα: οργανωτική δέσμευση (Barling et al., 1996), ικανοποίηση από την εργασία (Hater and Bass 1988) Koh et al.1995) και απόδοση (Judge και Piccolo 2004). Μελέτες έχουν επίσης δείξει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και του άγχους/στρες που σχετίζεται με την εργασία (π.χ., Sosik and Godshalk 2000) και το ρόλο/καθήκοντα στην οργάνωση (Keegan 2004, Podsakoff et al., 1996).

Αυτό τα ευρήματα είναι λογικά, διότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να αντιλαμβάνονται τυχόν αγχωτικά γεγονότα και δύσκολες καταστάσεις ως προκλήσεις και ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης (Bass and Avolio 1994, Shamir et al., 1993). Η μετασχηματιστική ηγεσία φαίνεται ότι ενισχύσει την ενδυνάμωση και την αυτοπεποίθηση στους εργαζόμενους (Bass και Avolio 1997, Dvir et al., 2002). Με βάση αυτά τα ευρήματα, εκτιμούμε ότι οι εργαζόμενοι θα βιώσουν το mobbing σε μικρότερο βαθμό εάν οι προϊστάμενοί τους είναι μετασχηματιστικοί ηγέτες (Ertureten et al., 2012).

Έτσι, διαμορφώνεται η παρακάτω υπόθεση:

H1: Η Μετασχηματιστική ηγεσία θα συνδέεται αρνητικά με την άσκηση συμπεριφορών mobbing από τους προϊστάμενους.

3.2.2. Ανταποδοτική ηγεσία και mobbing

Σε αντίθεση με την μετασχηματιστική ηγεσία, η *ανταποδοτική* περιλαμβάνει μια ενιαία διαδικασία ανταλλαγής /συναλλαγής μεταξύ του ηγέτη και του οπαδού/υφισταμένου του (Burns 1978). Ο ηγέτης προσδιορίζει τα οφέλη που θα δοθούν όταν ο οπαδός ή ο συνάδελφος εκπληρώσει τις απαιτήσεις (Bass και Avolio 1994). Συνεπώς, υπάρχει αμοιβαία εξάρτηση μεταξύ των μερών στα οποία οι εισροές των δύο πλευρών επιβραβεύονται είτε με «ενδεχομενική ανταμοιβή/ contingent reward» είτε με «διαχείριση με εξαίρεση/ management by-exception» (Bass και Avolio 1994).

Στην πρώτη περίπτωση ο ηγέτης αναθέτει έναν στόχο και υπόσχεται ή στην πραγματικότητα ανταμείβει για ικανοποιητική απόδοση. Στην δεύτερη ο ηγέτης παρακολουθεί ενεργά το έργο του οπαδού/υφισταμένου και λαμβάνει τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες είτε προληπτικά είτε αναδρομικά (Bass και Avolio 1994).

Η βιβλιογραφία αναφέρει την *ανταποδοτική* ηγεσία ως ένα άλλο είδος αποτελεσματικής ηγεσίας και υπογραμμίζει ότι αυτοί οι τύποι ηγετών επιβραβεύουν τους υφισταμένους τους για την επίτευξη των στόχων και τους κατευθύνουν αν δεν πετύχουν τους στόχους τους (Eagly et al., 2003).

Στη σχετική με το στρες/άγχος βιβλιογραφία διαφαίνεται ότι η *ανταποδοτική* ηγεσία, ιδιαίτερα οι ενδεχομενικές συμπεριφορές ανταμοιβής, μειώνουν το άγχος/στρες που σχετίζεται με την απασχόληση, καθορίζοντας σαφείς στόχους και διευκρινίζοντας τα επιθυμητά κριτήρια απόδοσης και περιορίζοντας έτσι την αβεβαιότητα στο περιβάλλον εργασίας (Sosik and Godshalk 2000).

Δεδομένου ότι οι αμφιβολίες ως προς το ρόλο και η σύγκρουση ρόλων είναι οι κύριοι παράγοντες πίεσης για τους εργαζόμενους (Kahn et al., 1964), οι ενδεχόμενες συμπεριφορές επιβράβευσης μειώνουν το άγχος που συνδέεται με την εργασία (Stordeur et al., 2001).

Η *ανταποδοτική* ηγεσία περιλαμβάνει επίσης την ενεργό παρακολούθηση της απόδοσης του οπαδού και τη λήψη διορθωτικών μέτρων για अपαράδεκτες επιδόσεις (Bass 1985). Ως εκ τούτου, μπορεί να συναχθεί ότι η *ανταποδοτική* ηγεσία σχετίζεται θετικά με καταχρηστικές συμπεριφορές (π.χ. απειλές, τιμωρία με βάση ασαφή ή αιφνιδιαστικά πρότυπα; Ertureten et al., 2012). Επομένως, υποθέτουμε ότι:

H2: *Η Ανταποδοτική ηγεσία θα συνδέεται θετικά με την άσκηση συμπεριφορών mobbing από τους προϊστάμενους.*

3.2.3. Ηθική ηγεσία και mobbing

Η ηθική ηγεσία είναι μια έννοια που φαίνεται να είναι διαφορούμενη και περιλαμβάνει ποικίλα διαφορετικά στοιχεία (G. Yukl, 2006). Αντί να αντιλαμβάνονται την ηθική ηγεσία ως αυτή που εμποδίζει τους εργαζόμενους να κάνουν το λάθος πράγμα, οι συγγραφείς προτείνουν ότι πρέπει να τη δούμε ως μία έννοια που συνδέεται με την παρακίνηση/καθοδήγηση να κάνουν το σωστό (Freeman & Stewart, 2006). Ένας ηθικός ηγέτης ζει και διοικεί με βάση τις αρχές της συμπεριφοράς που είναι αποδεκτές από αυτόν. Όπως, για να είναι πραγματικά ηθικός ο ηγέτης, πρέπει να τηρεί ένα πιο οικουμενικό πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς (Thomas, 2001). Η ηγετική ηγεσία είναι μια διαδικασία διερεύνησης - θέτοντας ερωτήματα για το τι είναι σωστό και τι είναι λάθος - και ένα τρόπο συμπεριφοράς - θέτοντας το παράδειγμα για τους οπαδούς/υφισταμένους και τους άλλους για την ορθότητα ή το λάθος συγκεκριμένων ενεργειών (Guy, 1990). Η ηθική ηγεσία μπορεί να εξεταστεί από την άποψη της θεραπείας και της ενεργοποίησης των δυνάμεων της αγάπης, αναγνωρίζοντας ότι η ηγεσία είναι μια αμοιβαία σχέση με τους οπαδούς. Η αποστολή του ηγέτη είναι να υπηρετεί και να υποστηρίζει και το πάθος του για την ηγεσία προέρχεται από συμπόνια (Kouzes & Posner, 1992). Με βάση την πιο πάνω ανάλυση είναι αναμενόμενο ότι:

H3: *Η Ηθική ηγεσία θα συνδέεται αρνητικά με την άσκηση συμπεριφορών mobbing από τους προϊσταμένους.*

3.2.4. Αυθεντική ηγεσία και mobbing

Η έννοια της αυθεντικότητας αποτελεί σημαντικό αντικείμενο συζήτησης τα τελευταία χρόνια, όπως αντικατοπτρίζεται σε πολλές φιλοσοφικές συζητήσεις σχετικά με το τι συνιστά την αυθεντικότητα (Harter et al. 2002). Ο George (2003) διέδωσε την έννοια της αυθεντικής ηγεσίας στη γενική κοινότητα ως πρακτική εφαρμογή, όταν δημοσίευσε το βιβλίο του σχετικά με αυτό το θέμα, όπως έκαναν και οι Luthans & Avolio (2003) στην ακαδημαϊκή κοινότητα.

Οι Luthans & Avolio (2003) ορίζουν την αυθεντική ηγεσία ως «μια διαδικασία που αντλεί τόσο από θετικές ψυχολογικές δυνατότητες όσο και από ένα ιδιαίτερα αναπτυγμένο οργανωτικό πλαίσιο, το οποίο οδηγεί σε μεγαλύτερη αυτογνωσία και αυτοέλεγχο σε ότι αναφορά στην θετική συμπεριφορά των ηγετών και των συνεργατών τους, καθώς και την προώθηση της θετικής αυτό-ανάπτυξης». Ο ορισμός και η μέθοδος μελέτης της αυθεντικής ηγεσίας καθορίστηκε από την αρχή πολυεπίπεδα, περιλαμβάνοντας τον ηγέτη, τους οπαδούς και το πλαίσιο λειτουργίας.

Την ίδια στιγμή, αρκετοί μελετητές (π.χ., Cooper et al. 2005, Sparrowe 2005), εξέφρασαν ανησυχίες που αφορούσαν τον αρχικό ορισμό της αυθεντικής ηγεσίας των Luthans & Avolio. Παραταύτα, οι αρχικές εννοιολογικές προσεγγίσεις φαίνεται να συγκλίνουν στους εξής τέσσερις παράγοντες που καλύπτουν τα στοιχεία της αυθεντικής ηγεσίας (Walumbwa et al. 2008):

- Η ισορροπημένη επεξεργασία αναφέρεται σε αντικειμενική ανάλυση των σχετικών στοιχείων πριν από τη λήψη μιας απόφασης.
- Η εσωτερικευμένη ηθική/προοπτική αναφέρεται στην καθοδήγηση από εσωτερικά ηθικά πρότυπα, τα οποία χρησιμοποιούνται για την αυτό-ρύθμιση της συμπεριφοράς ενός ατόμου.
- Η σχεσιακή διαφάνεια αναφέρεται στην παρουσίαση της αυθεντικότητας του χαρακτήρα και την ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών και συναισθημάτων, κατά περίπτωση, αποφεύγοντας, δηλαδή, ακατάλληλες καταστάσεις και συναισθήματα.
- Η αυτογνωσία αναφέρεται στην αποδεδειγμένη κατανόηση των ατομικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών καθώς και του τρόπου που κάποιος αντιλαμβάνεται τον κόσμο.

Η Αυθεντική ηγεσία αποτελεί με βάση τη σχετική έρευνα ένα σημαντικό παράγοντα για τη διαμόρφωση υψηλών επιπέδων οργανωτικής δέσμευσης, εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης (π.χ. Giallonardo & Wong, 2010, Darvish & Rezaei, 2011, Azanza et al., 2013).

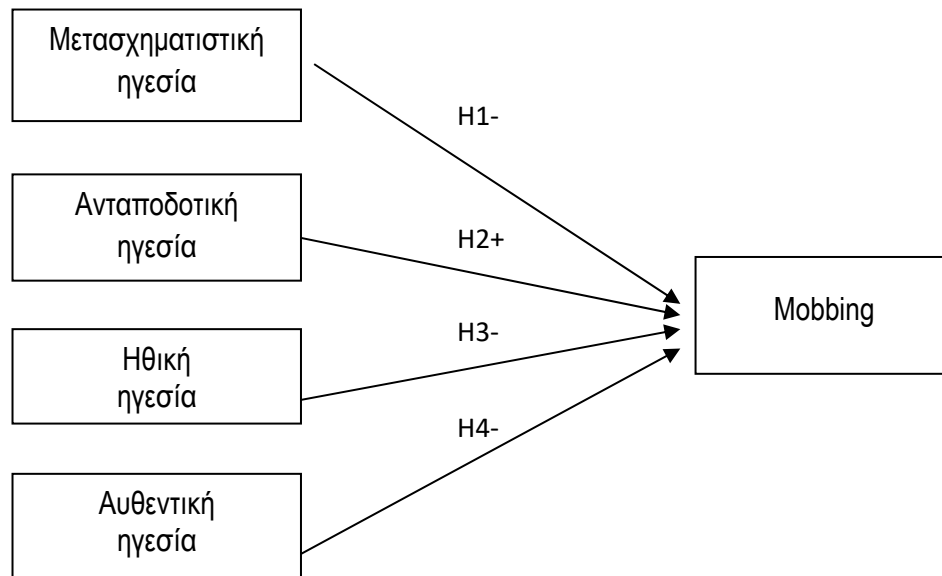
Πρόσθετα, σύμφωνα με τους Rahimnia και Sharifirad (2014), η Αυθεντική ηγεσία επηρεάζει θετικά την ευημερία των εργαζομένων και μειώνει τα επίπεδα εργασιακού στρες.

Επομένως, υποθέτουμε ότι:

H4: *Η Αυθεντική ηγεσία θα συνδέεται αρνητικά με την άσκηση συμπεριφορών mobbing από τους προϊσταμένους.*

Οι υποθέσεις 1-4 αποτυπώνονται στο παρακάτω Σχήμα.

Σχήμα 4.1: Το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ σύγχρονων στυλ ηγεσίας και mobbing



3.4. Συμπέρασμα

Στο παρόν κεφάλαιο διαμορφώθηκε το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των υπο-μελέτη στυλ ηγεσίας και των συμπεριφορών mobbing από τους προϊσταμένους/ηγέτες προς τους οπαδούς/υφισταμένους.

Το πλαίσιο αυτό θα διερευνηθεί εμπειρικά με την πραγματοποίηση σχετικής έρευνας.

Κεφάλαιο 4: Ερευνητική Μεθοδολογία

4.1. Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η ερευνητική στρατηγική, το ερευνητικό εργαλείο και η διαδικασία συλλογής δεδομένων για την εμπειρική διερεύνηση του θεωρητικού πλαισίου της έρευνας. Πρόσθετα, θα γίνει αναφορά στην επιλογή των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών της έρευνας και στις μεθόδους ανάλυσης των δεδομένων και ελέγχου των υποθέσεων.

4.2. Ερευνητική στρατηγική

Στη συγκεκριμένη έρευνα ως ερευνητική στρατηγική χρησιμοποιήθηκε η επισκόπηση (Survey), από τις τέσσερις εναλλακτικές στρατηγικές, όπως αυτή της επισκόπησης, της παρατήρησης, του πειράματος και της μελέτης περίπτωσης (Δημητριάδης, 1999). Συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα με τη χρήση κλίμακας μέτρησης, η οποία διανεμήθηκε στους ερωτώμενους και συγκεκριμένα σε εργαζομένους σε επιχειρήσεις στην Κύπρο. Η επιλογή της ερευνητικής προσέγγισης της επισκόπησης, πέρα από την ύπαρξη περιθωρίων σφάλματος, δειγματοληπτικού ή μη δειγματοληπτικού, παρουσιάζει πλεονεκτήματα, όπως την ευκολία πρόσβασης των ερωτώμενων, της ταχύτητας συλλογής των δεδομένων και του χαμηλού κόστους.

4.3. Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου

Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Το 1^ο μέρος συγκέντρωνε πληροφορίες σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία, ηλικία, το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο, καθώς και το καθεστώς εργασίας, είδος εργασίας, κ.λπ. Το 2^ο τμήμα περιείχε τις ερωτήσεις για τη μέτρηση των 4 υπο-μελέτη στυλ ηγεσίας της έρευνας και τις αντιλήψεις για το mobbing που ασκείται από τον άμεσο προϊστάμενο.

4.4. Εργαλεία/κλίμακες μέτρησης ηγετικών τύπων/συμπεριφορών και mobbing

Έγκυρες και αξιόπιστες κλίμακες μέτρησης από τη διεθνή βιβλιογραφία χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση των υπο-μελέτη μεταβλητών. Στον πίνακα 1 καταγράφονται οι μεταβλητές της έρευνας, καθώς και τα άρθρα από τα οποία αντλήθηκαν αλλά και οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν στο ερωτηματολόγιο σε κάθε μεταβλητή (βλ. Παράρτημα Ι).

Πίνακας 4.1: Οι κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών

Κλίμακα μέτρησης	Ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο	Άρθρο- Συγγραφέας/εις που ανέπτυξε/αν την κλίμα
Ηθική Ηγεσία	A1-A9	Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing By Michael E. Browna, Linda K. Treviño, David A. Harrison (2005)
Αυθεντική Ηγεσία	A10-A25	Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34, 89–126.
Μετασχηματική Ηγεσία	A26-A30	Podsakoff PM, Mackenzie SB, Bommer WH (1996) Transformational leader behaviors and substitutes for leadership determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. J Manag 22:259– 298
Ανταποδοτική (Συναλλακτική) Ηγεσία	A31-A35	Bogler,P. The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction, Educational Administration Quarterly, Vol. 37, No. 5 (December 2001) 662-683
Mobbing Διαστάσεις mobbing:	B1 – B20	Quine, L. (2001). Workplace bullying in nurses. Journal of Health Psychology, 6(1), 73–84
1. Απειλή στο επαγγελματικό status (Threat to professional status)	B1-B4	
2. Απειλή στην ατομική υπόσταση (Threat to personal standing)	B5- B11 B.12-B.14	
3. Απομόνωση (Isolation)	B.15 - B.16	
4. Υπέρ-εργασία (Overwork)	B.17-B.20	
5. Αποσταθεροποίηση (Destabilization)		

4.5. Συλλογή Δεδομένων

Για την συλλογή των δεδομένων στάλθηκαν τα ερωτηματολόγια και οι συνοδευτικές επιστολές. Τυπώθηκαν εκατό δέκα ερωτηματολόγια, και στάλθηκαν με email άλλα διακόσια. Επίσης στάλθηκε μέσω της εφαρμογής messenger σε εκατόν σαράντα διαδικτυακούς φίλους.

Στο email απάντησαν άμεσα όλοι οι πρώην συμφοιτητές στο πτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Επιχειρήσεων του ΑΠΚΥ καθώς και φίλοι και γνωστοί, συλλέγοντας εξήντα ερωτηματολόγια (δείγμα ευκολίας).

Από τους διαδικτυακούς φίλους απάντησαν μόνον τριάντα ενώ οι περισσότεροι ήθελαν να απαντήσουν αλλά δεν βρήκαν ποτέ τον χρόνο ή δεν κατάλαβαν ποτέ τι ήταν αυτό που έπρεπε να κάνουν και φοβήθηκαν να απαντήσουν παρότι τονίστηκε ότι τηρείται η ανωνυμία και ότι τα στοιχεία συλλέγονται μόνο για τους σκοπούς της εκπόνησης της παρούσας διατριβής.

Τέλος, τα τυπωμένα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε φίλους και συναδέλφους στην επιχείρηση που εργάζομαι, σούπερ-μάρκετ, με έδρα την πόλη της Κέρκυρας και εργατικό δυναμικό εκατό πενήντα ατόμων. Καθώς και σε συνεργάτες της επιχείρησης όπως πωλητές και οδηγοί μεγάλων ομίλων, Δέλτα, Φάγε, Υφαντής, κ.α. Εδώ η ανταπόκριση ήταν πιο άμεση καθώς η επαφή ήταν προσωπική (πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία) και η διάθεση για βοήθεια στην εκπόνηση της εργασίας μεγάλη και με ευχαρίστηση. Συλλέχτηκαν έτσι τα υπόλοιπα ογδόντα ερωτηματολόγια.

Ο μόνος περιορισμός στην επιλογή του δείγματος μας ήταν να είναι ο ερωτώμενος εργαζόμενος.

Η συλλογή των ερωτηματολογίων διήρκεσε περίπου δύο μήνες, ενώ η αποστολή τους έγινε μέσα σε λίγες μέρες, η συλλογή καθυστέρησε πολύ. Οι αυξημένες καθημερινές υποχρεώσεις των ερωτώμενων ήταν η κύρια αιτία της καθυστέρησης ενώ ακόμα λαμβάνω email από ερωτώμενους που δεν κατάφεραν να το συμπληρώσουν, για το αν ακόμα μπορούν να το στείλουν. Το ερωτηματολόγιο δεν απαιτούσε παρά λίγα λεπτά για την συμπλήρωσή του, εντούτοις οι συνεχόμενες αναβολές οδήγησαν στις πολυήμερες καθυστερήσεις και πολλές φορές όταν περνούσαν μέρες χωρίς να λαμβάνω καθόλου ερωτηματολόγια έκανα τηλεφωνικές υπενθυμίσεις.

4.6. Στατιστική Ανάλυση

Για τους σκοπούς της μεταπτυχιακής διατριβής και για την τεκμηρίωση ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων διενεργήθηκε στατιστική ανάλυση. Το εργαλείο στατιστικής ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκε είναι το S.P.S.S. (Statistical Package for Social Sciences) και συγκεκριμένα η έκδοση SPSS V.25.

Αφού ολοκληρώθηκε η συγκέντρωση των ηλεκτρονικών και των έντυπων ερωτηματολογίων, ακολούθησε η καταγραφή και η κωδικοποίηση των απαντήσεων. Τα δεδομένων αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS, με σκοπό να γίνει επικύρωση της χρησιμοποιούμενης κλίμακας, μέσα από τη μέτρηση της εγκυρότητας (validity) και της αξιοπιστίας (reliability) των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών και τελικά των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Με τη χρήση του λογισμικού έγινε ανάλυση των χαρακτηριστικών του δείγματος (συχνότητες) και περιγραφική στατιστική ανάλυση με μέσους όρους για τις υπό - μελέτη μεταβλητές.

Τα αποτελέσματα αναλύθηκαν και σχολιάστηκαν όσον αφορά τους μέσους όρους με βάση την 5βάθμια κλίμακα Likert.

Στη συνέχεια για τη μέτρηση της αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών, έγινε ο υπολογισμός του συντελεστή α – Cronbach ανά μεταβλητή.

Στη στατιστική θεωρία, ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι ο πλέον καθιερωμένος δείκτης αξιοπιστίας, ο οποίος μπορεί να ερμηνευθεί σαν ο μέσος όρος όλων των πιθανών τιμών της αξιοπιστίας διχοτόμησης για το ερωτηματολόγιο και γι' αυτό προτιμάτε, αφού δεν εξαρτάται από τη διάταξη των στοιχείων.

Ο δείκτης Cronbach's alpha μπορεί να πάρει τιμές από 0 έως 1. Επαρκής συνάφεια και επομένως καλή αξιοπιστία έχουμε όταν ο δείκτης αυτός είναι πάνω από 0,7, ενώ χαμηλή αξιοπιστία έχουμε στην περίπτωση που ο δείκτης είναι μικρότερος από 0,7.

Η χαμηλότερη αποδεκτή τιμή του δείκτη είναι το 0,7 και έτσι αυτός χρησιμοποιήθηκε και στην παρούσα διπλωματική εργασία για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του προτεινόμενου θεωρητικού μοντέλου. Η επιλογή Scale if item deleted, χρησιμεύει στον υπολογισμό του δείκτη α με ενδεχόμενη αφαίρεση ερωτήματος.

Η ανάλυση αξιοπιστίας χρησιμοποιείται προκειμένου να ελεγχθεί κατά πόσο οι μεταβλητές που απαρτίζουν τις συνιστώσες είναι ικανές για να δημιουργηθεί ένα αξιόπιστο μοντέλο ή εάν θα πρέπει να γίνει διαγραφή ή τροποποίησή τους.

Έπειτα από κάποιες επαναλήψεις, δεν αφαιρέθηκαν οποιεσδήποτε διατυπώσεις από τις μεταβλητές, επειδή το $\alpha - \text{Cronbach}$ θα ήταν χαμηλότερο, έτσι η ανάλυση αυτή οδήγησε στα τελικά αποτελέσματα.

Προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις, πραγματοποιήθηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμησης, το οποίο θα μας δώσει αποτελέσματα σχέσης της εξαρτημένης μεταβλητής με τις ανεξάρτητες. Η εξίσωση της πολλαπλής παλινδρόμησης είναι:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Όπου:

Y_1 = Εξαρτώμενη μεταβλητή

X_1, X_2, X_3, X_4 = Ανεξάρτητες μεταβλητές

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ = συντελεστές και

e = λάθος

Τέλος στους πίνακες Πολλαπλής Παλινδρόμησης ελέγχουμε το **συντελεστή Βήτα**, ο οποίος ελέγχει τον βαθμό που επηρεάζουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές τις εξαρτημένες για κάθε μια μονάδα μεταβολής της μεταβλητής πρόβλεψης. Το **t-test** αξιολογεί αν ο συντελεστής βήτα είναι σημαντικά διαφορετικός από το μηδέν. Αν ο συντελεστής βήτα δεν είναι στατιστικά σημαντικός, η μεταβλητή δεν προβλέπει σημαντικά το αποτέλεσμα. Εάν ο συντελεστής βήτα είναι σημαντικός, τότε εξετάζουμε το πρόσημο του. Αν ο συντελεστής βήτα είναι θετικός, η ερμηνεία είναι ότι για κάθε αύξηση μιας μονάδας στη μεταβλητή πρόβλεψης, η μεταβλητή του αποτελέσματος θα μειωθεί με την τιμή του συντελεστή βήτα.

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα έρευνας – Σχολιασμός

5.1. Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τα αποτελέσματα που προέκυψαν έπειτα από την καταγραφή, επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων, που συλλέχθηκαν. Συγκεκριμένα, αναφέρονται τα αποτελέσματα που από την ανάλυση των χαρακτηριστικών του δείγματος, από την περιγραφική στατιστική, δηλαδή τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις, τα αποτελέσματα από τον έλεγχο αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών και τέλος ο έλεγχος των υποθέσεων με τη χρήση πολλαπλής παλινδρόμησης.

5.2. Περιγραφή χαρακτηριστικών δείγματος

Από την ανάλυση των δημογραφικών δεδομένων προέκυψαν οι παρακάτω πίνακες.

Πίνακας 5.1: Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Male	55	39.3	39.3	39.3
	Female	85	60.7	60.7	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Παρατηρούμε ότι σχεδόν τα 2/3 των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες ενώ περίπου το 1/3 ήταν άνδρες.

Πίνακας 5.2: Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	6	4.3	4.3	4.3
	26-35	24	17.1	17.1	21.4
	36-45	82	58.6	58.6	80.0
	46-55	25	17.9	17.9	97.9
	55-56	3	2.1	2.1	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Διαπιστώνουμε ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες είχαν ηλικία μεταξύ 36-45 χρόνων και αποτελούσαν το 58.6% του συνολικού δείγματος ενώ σε μικρότερη συχνότητα εμφανίζονται οι ηλικίες 26-35 σε ποσοστό 17.1% και οι ηλικίες 46-55 σε ποσοστό 17.9%.

Πίνακας 5.3: Επίπεδο σπουδών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυμν/Λυκείου	62	44.3	44.3	44.3
	Πανεπιστημίου	37	26.4	26.4	70.7
	Μεταπτυχιακό	31	22.1	22.1	92.9
	Άλλο	10	7.1	7.1	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες σε ποσοστό 44.3% είχαν μόνο την βασική εκπαίδευση, ενώ σε ποσοστό 26.4% και 22.1% είχαν πανεπιστημιακή εκπαίδευση και μεταπτυχιακό αντίστοιχα.

Πίνακας 5.4: Σχέση εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμος	95	67.9	67.9	67.9
	Με σύμβαση	36	25.7	25.7	93.6
	Άλλο	9	6.4	6.4	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες σε ποσοστό 67.9% ήταν μόνιμοι εργαζόμενοι ενώ το 25.7% ήταν με σύμβαση.

Πίνακας 5.5: Βαθμίδα στην επιχείρηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διοικητικός	44	31.4	31.4	31.4
	Προϊστάμενος	8	5.7	5.7	37.1
	Άλλο	88	62.9	62.9	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Μόνο το 31.4% των ερωτηθέντων ήταν διοικητική υπάλληλοι ενώ το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος αποτελούσαν οι εργαζόμενοι που δεν ήταν ούτε Διοικητικοί ούτε Προϊστάμενοι, σε ποσοστό 62.9%.

Πίνακας 5.6: Χρόνια προϋπηρεσίας στην επιχείρηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<1	12	8.6	8.6	8.6
	1-3	35	25.0	25.0	33.6
	4-6	10	7.1	7.1	40.7
	7-10	22	15.7	15.7	56.4
	>10	61	43.6	43.6	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Από τον πίνακα 5. 7 φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζόμενων του δείγματος βρίσκονταν στην ίδια εταιρεία για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των 10 ετών και σε ποσοστό 43.6% ενώ αρκετά μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων βρίσκονταν στην ίδια εταιρεία για χρονικό διάστημα 1-3 έτη σε ποσοστό 25%.

Πίνακας 5.7: Χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρεία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<1	2	1.4	1.4	1.4
	1-3	4	2.9	2.9	4.3
	4-6	11	7.9	7.9	12.1
	7-10	10	7.1	7.1	19.3
	>10	113	80.7	80.7	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Η μεγαλύτερη μερίδα των ερωτηθέντων με μεγάλη διαφορά από τις υπόλοιπες, ήταν οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασιακής εμπειρίας πέραν των 10 ετών και σε ποσοστό 80.7% του συνολικού δείγματος (βλ. πίνακα 5.8).

Πίνακας 5.8: Αριθμός εργαζομένων στην εταιρεία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-9	31	22.1	22.1	22.1
	10-49	24	17.1	17.1	39.3
	50-249	40	28.6	28.6	67.9
	250-299	43	30.7	30.7	98.6
	300>	2	1.4	1.4	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Το δείγμα περιείχε ερωτηθέντες που δούλευαν από πολύ μικρές εταιρίες έως πολύ μεγάλες εταιρείες. Το μεγαλύτερο ποσοστό ερωτηθέντων δούλεψε σε εταιρείες που είχαν 250-299 εργαζομένους ενώ

εξίσου σημαντικά ποσοστά ερωτηθέντων βλέπουμε ότι εργάζονταν για εταιρείες με 50-249 εργαζομένους.

Πίνακας 5.9: Κλάδος επιχείρησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εμπόριο	63	45.0	45.0	45.0
	Παροχής Υπηρεσιών	49	35.0	35.0	80.0
	Βιοτεχνία	1	.7	.7	80.7
	Βιομηχανία	25	17.9	17.9	98.6
	Άλλο	2	1.4	1.4	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Παρατηρούμε ότι το 45% των ερωτηθέντων δούλευαν σε επιχειρήσεις που το αντικείμενό τους ήταν το εμπόριο, ενώ το 35% των ερωτηθέντων δούλευαν σε επιχειρήσεις που το αντικείμενό τους ήταν η παροχή υπηρεσιών.

5.3. Έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών

Για τον έλεγχο εγκυρότητας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών υπολογίστηκε ο συντελεστής Cronbach's alpha. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.10 όλες οι κλίμακες μέτρησης είναι αξιόπιστες καθώς ο συντελεστής κυμαίνεται μεταξύ 0.833 και 0.965 > 0.7 (Nunnally, 1978).

Πίνακας 5.10: Έλεγχος αξιοπιστίας

Κλίμακα μέτρησης	Ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο	Συντελεστής Cronbach's alpha
Ηθική Ηγεσία	A1-A9	0.921
Αυθεντική Ηγεσία	A10-A25	0.935
Μετασχηματική Ηγεσία	A26-A30	0.884
Ανταποδοτική Ηγεσία	A31-A35	0.833
Mobbing	B1 – B20	0.965

5.4. Περιγραφική στατιστική

5.4.1. Στυλ ηγεσία

Στον πίνακα 5.11, που ακολουθεί παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά για το καθένα στυλ ηγεσίας και τις αντίστοιχες απαντήσεις του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 5.11: Στυλ ηγεσίας που ασκείτε στις επιχειρήσεις του δείγματος

Στυλ Ηγεσίας		M.O.
Ηθική Ηγεσία		3,61
1.	Στη προσωπική του ζωή είναι υπόδειγμα ηθικής	3,86
2.	Θεωρεί ότι επιτυχία δεν είναι μόνο η επίτευξη των στόχων αλλά και ο τρόπος με τον οποίο αυτοί επιτυγχάνονται	3,56
3.	Ακούει την άποψη των εργαζομένων στο τμήμα του	3,78
4.	«Επιαναφέρει στην τάξη» τους εργαζόμενους που παραβαίνουν δεοντολογικές αξίες	3,61
5.	Παίρνει δίκαιες αποφάσεις	3,54
6.	Είναι άξιος της εμπιστοσύνης των εργαζομένων	3,49
7.	Συζητά με τους εργαζόμενους για τους κανόνες ηθικής που είναι αποδεκτοί στο τμήμα/στην ομάδα του	3,59
8.	Είναι παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς για τους εργαζόμενους στο τμήμα του	3,51
9.	Πριν πάρει μια απόφαση συνηθίζει να ρωτά: «Ποιο είναι το σωστό;»	3,59
Αυθεντική Ηγεσία		3,47
10.	Ενδιαφέρεται για τα σχόλια των υφισταμένων του με σκοπό να βελτιώνεται η επικοινωνία μαζί τους	3,51
11.	Τα λόγια του συμφωνούν με τις πράξεις του	3,71
12.	Μας παροτρύνει να εκφράζουμε τη γνώμη μας	3,65
13.	Λαμβάνει υπόψη του όλα τα δεδομένα πριν πάρει μια απόφαση	3,59
14.	Έχει μια σαφή εικόνα σχετικά με το πώς τον βλέπουν οι υφιστάμενοι του ως προϊστάμενο	3,56
15.	Παίρνει αποφάσεις με βάση τις πεποιθήσεις του	3,67
16.	«Τα λέει έξω από τα δόντια»	3,56
17.	Οι αποφάσεις του βασίζονται σε υψηλά πρότυπα ηθικής	3,42
18.	Λέει ακριβώς αυτό που σκέπτεται	3,43
19.	Μας ενθαρρύνει να «αμφισβητούμε» τις απόψεις του	3,01
20.	Η συμπεριφορά του είναι ο καθρέφτης των συναισθημάτων του	3,49
21.	Γνωρίζει πότε είναι η κατάλληλη στιγμή για να κάνει πίσω σε μία κατάσταση	3,49
22.	Παραδέχεται τα λάθη του	3,21
23.	Ακούει προσεκτικά όλες τις απόψεις πριν καταλήξει σε συμπεράσματα	3,37
24.	Μας ζητά να παίρνουμε αποφάσεις σύμφωνα με τις αξίες μας	3,34
25.	Κατανοεί πώς οι ενέργειες επηρεάζουν τους άλλους	3,56
Μετασχηματική Ηγεσία		3,65

26.	Αναζητά διαρκώς νέες ευκαιρίες για το τμήμα	3,69
27.	Γνωρίζει ακριβώς τους στόχους του τμήματος	3,89
28.	Μας παρέχει κίνητρα	3,50
29.	Είναι η κινητήρια δύναμη για την ομάδα του	3,34
30.	Είναι ικανός στο να παρακινεί και να καθοδηγεί τους υφισταμένους του	3,42
Ανταποδοτική Ηγεσία		3,38
31.	Αναλώνεται προσπαθώντας να βρει τις αδυναμίες των υφισταμένων του	3,24
32.	Δεν διστάζει να τονίζει τα λάθη των υφισταμένων του όταν αυτά χρειάζονται την παρέμβασή του για να επιλυθούν	3,49
33.	Επεμβαίνει για να λύσει ένα πρόβλημα μόνο όταν αυτό παραμένει για μεγάλο χρονικό διάστημα	3,19
34.	Μας λέει τι πρέπει να κάνουμε και τι θα κερδίσουμε	3,64
35.	Δεν μας ενοχλεί αν δεν τον ενοχλήσουμε	3,36

Παρατηρούμε ότι οι μέσοι όροι και για 4 στυλ ηγεσίας κυμαίνονται γύρω από τις ίδιες τιμές και πιο συγκεκριμένα ανάμεσα από την τιμή 3 και την τιμή 4 της 5βάθμιας κλίμακας Linkert που αντιπροσωπεύουν μια μετριοπαθή απάντηση. Καταδεικνύουν δε ότι δεν επικρατεί κάποιο από τα υπό μελέτη ηγετικά στυλ στις ελληνικές ΜμΕ.

5.4.2. Mobbing

Στον πίνακα 5.11 που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων που αντιστοιχούν σε διαφορετικές εκφράσεις mobbing.

Πίνακας 5.11: Επίπεδο mobbing στις επιχειρήσεις του δείγματος

Διαστάσεις Mobbing		M.O.
Απειλή στο επαγγελματικό status		1,75
1.	Προσπαθεί διαρκώς να μειώνει και να υποβαθμίζει τη δουλειά σας	1,91
2.	Ασκήν συνέχεια αδικαιολόγητα κριτική και έλεγχο στη δουλειά σας	1,90
3.	Επιδιώκει συνεχώς να σας ταπεινώνει μπροστά στους συναδέλφους σας	1,56
4.	Απειλεί ότι θα χρησιμοποιήσει πειθαρχικές διαδικασίες επειδή θεωρεί ότι δεν κάνετε καλά τη δουλειά σας	1,63
Απειλή στην ατομική υπόσταση		1,31
5.	Σας διαβάλλει/υπονομεύει την ακεραιότητα του χαρακτήρα σας	1,43
6.	Χρησιμοποιεί άπρεπα σχόλια και είναι σαρκαστικός απέναντί σας	1,44
7.	Εκτοξεύει λεκτικές και μη (λεκτικές) απειλές απέναντί σας	1,44
8.	Κάνει ανάρμοστα αστεία εις βάρος σας	1,25
9.	Σας πειράζει/ενοχλεί συνεχώς	1,34
10.	Ασκήν σωματική βία πάνω σας	1,12
11.	Ασκήν βία σε αντικείμενα που σας ανήκουν (π.χ. πετάει την τσάντα σας στο	1,14

	πάτωμα)	
Απομόνωση		1,63
12.	Αποκρύπτει απαραίτητες για τη δουλειά σας πληροφορίες από εσάς	1,60
13.	Σας αποκλείει/αγνοεί/παραγκωνίζει	1,63
14.	Απορρίπτει (χωρίς πραγματικό/ουσιαστικό λόγο) αιτήσεις σας για π.χ. άδεια, συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα, προαγωγή	1,66
Υπέρ-εργασία		1,70
15.	Σας ασκεί υπερβολική πίεση για να ολοκληρώσετε τη δουλειά σας	1,76
16.	Σας θέτει μη ρεαλιστικές προθεσμίες σε σχέση με την ολοκλήρωση της δουλειάς σας (την επίτευξη των στόχων σας)	1,65
Αποσταθεροποίηση		1,61
17.	Αλλάζει τη στοχοθεσία που αφορά τη δουλειά σας χωρίς να σας ενημερώνει	1,61
18.	Συνεχώς απαξιώνει την προσπάθειά σας	1,66
19.	Προσπαθεί διαρκώς να σας ρίχνει το ηθικό	1,48
20.	Σας αφαιρεί αρμοδιότητες/καθήκοντα χωρίς να σας συμβουλευτεί	1,69

Παρατηρούμε ότι γενικά οι μέσοι όροι των διαφορετικών εκφράσεων mobbing είναι σχετικά χαμηλοί και κυμαίνονται ανάμεσα από την τιμή 1 και 2 της βαθμίδας Linkert. Αυτό μας δίνει την εικόνα ότι το φαινόμενο του mobbing στο δείγμα των ερωτηθέντων είναι αρκετά χαμηλό.

5.5. Έλεγχος υποθέσεων

Για τον έλεγχο των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε πολλαπλή παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή το mobbing και ανεξάρτητες τα 4 υπό-μελέτη συλ ηγεσίας.

Πίνακας 5.12: Πολλαπλή παλινδρόμηση - Έλεγχος υποθέσεων

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,700 ^a	,490	,475	,57335

a. Predictors: (Constant), EthicalLeader, TranformLeader, TransctionaLead, AuthenticLeader

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42,627	4	10,657	32,417	,000 ^b
	Residual	44,379	135	,329		
	Total	87,005	139			

a. Dependent Variable: Mobbing

b. Predictors: (Constant), EthicalLeader, TranformLeader, TransctionaLead, AuthenticLeader

Coefficients^a

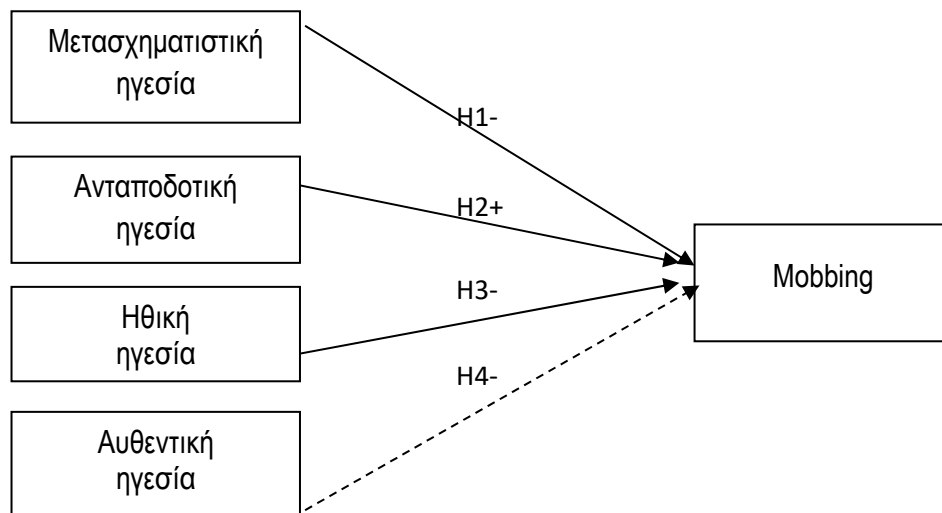
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3,624	0,232		15,622	0,000
	Ηθική Ηγεσία (Ethical Leader)	0-,384	0,127	0-,430	-3,019	0,003
	Αυθεντική Ηγεσία (Authentic Leader)	0-,167	0,146	0-,179	-1,141	0,256
	Μετασχηματική Ηγεσία (Tranform Leader)	0-,181	0,092	0-,216	-2,979	0,047
	Ανταποδοτική Ηγεσία (Transctiona Lead)	0,171	0,064	0,221	2,663	0,009

a. Dependent Variable: Mobbing

Όπως διαπιστώνεται από την μελέτη του Πίνακα 5.15 το μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης ερμηνεύει την εξαρτημένη μεταβλητή mobbing κατά 0.475. Από τις 4 ανεξάρτητες μεταβλητές η άσκηση Ηθικού και Μετασχηματικού στυλ ηγεσίας φαίνεται να επηρεάζει αρνητικά το επίπεδο mobbing και η Συναλλακτική θετικά. Δηλ. όσο πιο έντονα τα στοιχεία ηθικής και Μετασχηματικής ηγεσίας στο στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου τόσο πιο χαμηλό το επίπεδο mobbing και αντίστροφα όσο πιο έντονα τα στοιχεία Συναλλακτικού στυλ ηγεσίας τόσο υψηλότερο το επίπεδο mobbing. Ενώ, το αυθεντικό στυλ ηγεσίας δεν σχετίζεται με το επίπεδο mobbing.

Επομένως, όπως φαίνεται στο σχ. 5.1 γίνονται δεκτές οι υποθέσεις 1-3 (H1,H2,H3) και απορρίπτεται η H4.

Σχήμα 5.1: Το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας μετά τον έλεγχο των υποθέσεων



Υπ: Η διακεκομμένη γραμμή δείχνει ότι η υπόθεση έχει απορριφθεί

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συνάδουν με τα ευρήματα άλλων ερευνών αναφορικά με τη αρνητική σχέση της Μετασχηματιστικής ηγεσίας και τη θετική επίδραση της Ανταποδοτικής στην εκδήλωση συμπεριφορών mobbing από τους προϊσταμένους (Ertureten et al., 2012). Ενώ, ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα ότι η Αυθεντική ηγεσία δε σχετίζεται αρνητικά με συμπεριφορές mobbing (συγκεκριμένα δεν ασκεί καμία επίδραση).

Αυτό το εύρημα χρίζει μελλοντικής διερεύνησης.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

Κατά την έρευνα μας ασχοληθήκαμε με το πως επηρεάζεται η εκδήλωση του φαινομένου mobbing από τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήσαμε ένα δείγμα 140 εργαζομένων οι οποίοι απάντησαν στο σχετικό ερωτηματολόγιο που κατασκευάσαμε. Οι απαντήσεις τους μας οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι η εκδήλωση του φαινομένου mobbing είναι μικρής έκτασης, ωστόσο αυτό μπορεί να οφείλεται στην τοπικότητα του χαρακτήρα των επιχειρήσεων από όπου πήραμε το δείγμα των εργαζομένων.

Η μικρή κοινωνία, οι φιλικές σχέσεις μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων, καθώς και ο φόβος που ενδεχομένως, να υπάρχει, εκ μέρους των εργαζομένων ότι μπορεί να μαθευτούν τα αποτελέσματα και να στιγματιστούν.

Για να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ποια είδους σχέση υπάρχει μεταξύ των στυλ ηγεσίας και του Mobbing, δημιουργήσαμε ένα μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης στο οποίο οι ανεξάρτητες μεταβλητές ήταν τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας και η ανεξάρτητη το mobbing. Από το συγκεκριμένο μοντέλο διαπιστώσαμε ότι ο συντελεστής προσδιορισμού ήταν αρκετά χαμηλός και αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να προβλέψουμε την ένταση του φαινομένου mobbing από την ένταση των στοιχείων των εκάστοτε στυλ ηγεσίας.

Παρόλο την μικρή επεξηγηματικότητα του μοντέλου μας από τις ανεξάρτητες μεταβλητές, είχαμε την δυνατότητα να αναδείξουμε τις συσχετίσεις στυλ ηγεσίας και mobbing. Συγκεκριμένα, διαπιστώσαμε ότι η Ηθική Ηγεσία έχει την μεγαλύτερη αρνητική συσχέτιση με το mobbing και ακολουθεί με επίσης αρνητική συσχέτισης μικρότερης έντασης η Μετασχηματική ηγεσία. Αυτό έρχεται σε αντιδιαστολή με την ανταποδοτική ηγεσία η οποία εμφάνιζε θετική συσχέτιση με το φαινόμενο mobbing. Τέλος, η αυθεντική ηγεσία δεν εμφάνιζε καμία είδους συσχέτισης με το mobbing.

Στα πλαίσια μιας πιο αποδοτικής μελέτης θα προτείναμε να ερευνηθούν οι ίδιες συσχετίσεις σε ένα γεωγραφικά πιο διευρυμένο δείγμα εργαζομένων.

Βιβλιογραφία:

Αγγλόφωνη

- Agervold, M., (2007). "Bullying at Work: a Discussion of Definitions and Prevalence, Based on an empirical Study", *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(2), 161–172.
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: *Journal of Management*, 26(2), 171–193.doi:10.1177/014920630002600201
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic Leadership and Organizational Culture as Drivers of Employees' Job Satisfaction. *Journal of Work*
- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Back, M. (1994a). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20(3), 170-184.. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Kaj_Bjoerkqvist/publication/229960189
- Aggression_among_University_Employees/links/0c96051cc29995221c000000.pdf
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden Inc.
- Bagheri, H., & Aghakhani, A. (2012). Polyaniline-nylon-6 electrospun nanofibers for headspace adsorptive microextraction. *Analytica Chimica Acta*, 713, 63–69.
- Baillien, E., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). Job autonomy and workload as antecedents of workplace bullying: A two-wave test of Karasek's job demand control model for targets and perpetrators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 191-208doi: 10.1348/096317910X508371
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Björkqvist, K. (2001). Social defeat as a stressor in humans. *Physiology & behavior*, 73(3), 430-442.doi:10.1016/S0031-9384(01)00490-5
- Bogler, P. The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 37, No. 5 (December 2001) 662-683
- Brodsky, C.M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Çakıcı, 2007, *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences* 16 (1), 2007
- Chabli S., Chapelet B., Deglaine J. and Dimitriadis S. (1999), «Etablissement d'une méthodologie pour l'étude de l'impact du commerce électronique sur les emplois et compétences en P.M.E.», *Gestion* 2000, vol.5, pp. 35-55.

- Cortina, L. M. (2008). Unseen Injustice Incivility as a Modern Form of Discrimination in Organizations. *Academy of Management Review*, 33, 55-75
- Einarsen , S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work :Epidemiological findings in public and private organizations . *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2),185-201. doi: 10.1080/13594329608414854
- Einarsen,S.,& Hoel, H. (2001,May).The Negative Acts Questionnaire: Development, validation and revision of a measure of bullying at work. In 10th European congress on work and organisational Psychology, Prague.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper. C.L. (2010). The Concept of Bullying and Harassment at Work: The European Tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf and C.L.
- Ertureten, A., Cemalcilar, Z. & Aycan, Z. (2013). The Relationship of downward mobbing with leadership Style and organizational attitudes. *Journal of BusinessEthics*, 116(1), 205-216.doi:10.1007/s10551-012-1468-2
- European Commission, Eurofound.(2013).Quality of life in Europe, Subjective well-being, 3rd European quality of life survey.
- Employment Discrimination Law:A European Guide (2011).
http://iuslaboris-assets.s3.amazonaws.com/media/filer_public/0b/5a/0b5a6937-76ba-4f0e-839e7a2c0f05d3c3/ius_laboris_2011_employment_discrimination_law_european_guide.pdf
<http://ezinearticles.com/?Motivating-Employees-Through-Todays-Economic-Crisis---Executive-Strategies&id=2013731>
- Fox, S.,& Stallworth, L.E. (2005).Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the U.S. workplace. *Journal of Vocational Behavior*,66(3),438-456. doi: 10.1016/j.jvb.2004.01.002
- Gardner et al., (2011) <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4566897>
- Goleman, D. (1998). "What makes a leader?", *Harvard Business Review*, 76(6), 92 – 112.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Hamel, G., 2002, Innovation Now!, Page 115. *Harvard Business Review* (Άρθρο το οποίο δημοσιεύτηκε στο επιστημονικό περιοδικό *Harvard Business Review*, στην ειδική έκδοση με τίτλο: "Breakthrough Leadership" Δεκέμβριος 2001, Τόμος 29, No II)
- Hoel, H., Cooper, C.L. & Faragher , B. (2001).The experience of bullying in Great Britain : The impact of organizational status.*European Journal of Work and Organizational Psychology*,10(4), 443-465

Henry Etkowitz, Loet Leydesdorf, 2002, The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations, Volume 29, Issue 2, Pages 109–123

<https://www.eurofound.europa.eu/el/publications/annual-report/2014/eurofound-yearbook-2013-living-and-working-in-europe>

Keashly, L. (1997). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of emotional abuse*, 1(1), 85-117. doi: 10.1300/J135v01n01_05

Kotlyar, I. & Karakowsky, L. (2006). Leading Conflict? Linkages Between Leader Behaviors and Group Conflict. *Small Group Research*, Vol. 37, No. 4, 377-403

Leymann H. (1996), “The content and development of mobbing at work”, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5, 165-184.

Liefooghe, A. P., & Mac Davey, K. (2001) Accounts of workplace bullying: The role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4)357-392. doi: 10.1080/13594320143000762

Matthiesen, S.B., & Einarsen, S. (2001) MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 10(4), 467-484. doi: 10.1080/13594320143000753

Michael E. Brown, Linda K. Treviño, David A. Harrison (2005), *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*

Mikkelsen, E.G., & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life : Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 393-413. doi: 10.1080/13594320143000816

Nunnally, J. C. (1978). *Assessment of Reliability*. In: *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Nuttawuth Muenjohn, Adela McMurray - 2017 - *Business & Economics*

Olweus, D. (1978). *Aggression in the schools: Bullies and whipping boys*. Washington DC: Hemisphere.

Palmer B. (2000), “Emotional intelligence and effective leadership” *Leadership and organizational development journal*. Vol.22, pp 5-10.

Podsakoff PM, Mackenzie SB, Bommer WH (1996) Transformational leader behaviors and substitutes for leadership determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *J Manag* 22:259– 298

Power J. L., Brotheridge C.M., Blenkinsopp J., Bowes-Sperry L., Bozionelos N., Buzády Z., Chuang A., Drnevich D., Garzon-Vico A., Leighton C., Madero S. M., Mak W., Mathew R., Monserrat S.I., Mujtaba B.G., Olivas-Lujan M.R., Polycroniou P., Sprigg C.A., Axtell C., Holman D., Ruiz-

- Gutiérrez J.A., Anthony Ugochukwu Obiajulu Nnedumm (2011), "Acceptability of workplace bullying: A comparative study on six continents", *Journal of Business Research*, Elsevier Inc., doi:10.1016/j.jbusres.2011.08.018.
- Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey. *Bmj*, 318(7178), 228-232. doi: 10.1136/bmj.318.7178.228
- Quine, L. (2001). Workplace bullying in nurses. *Journal of Health Psychology*, 6(1), 73–84
- Quinn (2001) *Journal of Health Psychology*, Workplace bullying in nurses
- Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7(3), 199-208. doi: 10.1002/(SICI)1099-1298(199706)7:3<199::AID-CASP418>3.0.CO;2-H
- Rayner C., Hoel H. and Cooper C.L. (2002), *Workplace bullying, What we know, who is to blame and what can we do?*, London: Taylor & Francis.
- Rhodes, C., Pullen, A., Vickers, M. H., Clegg, S. R., & Pitsis, A. (2010). Violence and workplace bullying: what are an organization's ethical responsibilities? *Administrative Theory & Praxis*, 32(1), 96-115.
- Samnani, A. K., & Singh, P. (2012). 20 years of workplace bullying research: a review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior*, 17(6), 581-589. doi:10.1016/j.avb.2012.08.004
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.09.001
- Soylu, S. (2011). Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of business ethics*, 99(2), 217-231. doi: 10.1007/s10551-010-0651-6
- Spratlen, L. P. (1995). Interpersonal conflict which includes mistreatment in a university workplace. *Violence and victims*, 10(4), 285-297.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. doi: 10.2307/1556375
- Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289. doi: 10.1177/0149206307300812
- Thomas, R. (1996). Gendered cultures and performance appraisal: the experience of women academics. *Gender, Work and Organization*, 3(3), 143-55. doi: 10.1111/j.1468-0432.1996.tb00055.x
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89–126

- Vartia M. (2002), "Workplace bullying – A study on the work environment, well-being and health", People and Work Research Reports 56, Finnish Institute of Occupational Health, University of Helsinki, Department of Psychology.
- Wang, M.L., & Hsieh, Y.H. (2016). Do gender differences matter to workplace bullying?. *Work*, 53(3), 631-638. doi: 10.3233/WOR-152239
- Warszewska-Makuch M, Bedyńska S, Żolnierczyk-Zreda D. (2015). Authentic leadership, social support and their role in workplace bullying and its mental health consequences. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 21(2), 128-140 doi: 10.1080/10803548.2015.1028230
- WHO (2000). La réduction des inégalités en matière de santé—propositions en vue d'une politique et d'une action dans le domaine de la promotion de la santé. Organisation Mondiale de la Santé. Bureau Régional d'Europe. :www.who.dk.
- Yirik et al, 2012; Kılıç et al, 2013, Çakıcı, 2007; Xu et al, 2005; Çetin et al, 2013; Bagheri et al, 2012, functioning of organizations. Available online at www.sciencedirect.com
- Zapf, D., Knorz C. and Kulla M. (1996), "On the relationship between mobbing factors and job content, the social work environment and health outcomes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215-37.

Ελληνική:

- Βακόλα, Μ., και Νικολάου, Ι. (2011). *Οργανωσιακή Ανάπτυξη & Ψυχολογία*, Αθήνα, Εκδόσεις Rossili.
- Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης Π. (2008). *Management Ανθρωπίνων Πόρων: Θεωρία & Πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Δημητριάδη, Ζ. (2000). *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Δρίβας Σ. (2000), «Το σύνδρομο "mobbing" στην εργασία», ΕΛΙΝΥΑΕ
- Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας. Πηγές εργασιακού στρες -Το σύνδρομο Mobbing. (2002). ΕΛ.ΙΝ.Υ. Α.Ε, Αθήνα. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://www.elinyae.gr/el/lib_file_upload/_mobbing.1113227245104.pdf.
- Ζιγρικά, Ε. (2013). Η ηθική παρενόχληση των δημοσίων υπαλλήλων στον εργασιακό χώρο και η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αντιμετώπιση του φαινομένου. (Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη. Διαθέσιμο στο:
- <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/16082/6/ZigrikaEuangeliaMsc2013>.
- Μπουραντάς Δ. (2005), «Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας» . Εκδόσεις Κριτική Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ. (2001), Μάνατζμεντ; Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2002), Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος.

- Νάνση Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς, Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Οικονομικό Παν. Αθηνών, 2002
- Ντότσικα, Μ. (2005). Ηθική Παρενόχληση στην εργασία και έμμεσες διακρίσεις σε βάρος των γυναικών τραπεζοϋπαλλήλων. Νομική προστασία και ουσιαστική εφαρμογή της ισότητας των φύλλων. Αθήνα: Γραμματεία Ισότητας ΟΤΟΕ. σελ.90
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Γαλανάκη, Ε. (2011). Workplace bullying: Εκφοβίζει τους εργαζόμενους και μπλοκάρει το καλό κλίμα ακόμη και στις ελληνικές επιχειρήσεις. HRFocus, 42,σελ.24-27.
- Στάμκος Κ. άρθρο 'Θεωρίες και Στυλ Ηγεσίας', stamkosk@in.gr Κονταράτου Α., BlanchardΚ., Το μυστικό της ηγεσίας και ο Dr. Blanchard.
- <http://elearn.elke.uoa.gr>, Τ.Ε.Ι. Καβάλας Σημειώσεις Καθ. Αλαμπάκης Γ.
- Τούντας, Γ. (2011). Το σύνδρομο mobbing στην εργασία. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.enet.gr/?i-news.el.article&id=318381>
- Χριστοφίδου, Ε. & Πασιαρδής, Π. (2006). Μελέτη της σχέσης της προσωπικότητας και του στυλ ηγεσίας των διευθυντών δημοτικής, σε σχέση με τη διαχείριση της αλλαγής. 9ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου. Κύπρος. Λευκωσία 2-3 Ιουνίου. Διαθέσιμο στο :<http://docplayer.gr/29914301-Meleti-tis-shesis-tis-prosopikotitas-kai-toy-styl-igesias-ton-ieythyn-ton-imotikis-se-shesi-me-ti-iaheirisi-tis-allagis.html>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Σας παρακαλώ να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου.

Η έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα» του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου και αποσκοπεί στη διερεύνηση της επίδρασης του στυλ ηγεσία στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Παρακαλώ να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Διαλέξτε αυτή που θεωρείτε πιο κατάλληλη, αυτή δηλαδή που σας εκφράζει περισσότερο.

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας!

Με εκτίμηση,

Μαργαρίτα Σκορδίλη, Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»

Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης

Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**1. Φύλο**Ανδρας Γυναίκα **2. Ηλικία**18-25 26-35 36-45 46-55 56-65 65+ **3. Επίπεδο εκπαίδευσης:**Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου Απόφοιτος/η Πανεπιστημίου
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Άλλο (τι): _____ **ΕΡΓΑΣΙΑ****4. Το καθεστώς εργασίας σας:**Μόνιμος/η Με σύμβαση Άλλο τι; _____**5. Η θέση σας στην εταιρεία που εργάζεστε:**Διοικητικός/η Υπάλληλος Προϊστάμενος/η Άλλο τι; _____**6. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία που απασχολείστε σήμερα;**Κάτω από 1 1 - 3 4 - 6 7-10 Πάνω από 10 **7. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;**Κάτω από 1 1 - 3 4 - 6 7-10 Πάνω από 10 **Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ****8. Αριθμός εργαζομένων:**1-9 10-49 50 - 249 Πάνω από 250 **9. Κλάδος:**Εμπόριο Παροχή Υπηρεσιών Βιοτεχνία Βιομηχανία

Άλλο τι; _____

ΜΕΡΟΣ ΙΙ.: Ο/η άμεσος/η προϊστάμενός/η σας

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα

Α. Ο/η προϊστάμενός/η σας :

		Διαφωνώ Συμφωνώ απόλυτα απόλυτα				
1.	Στη προσωπική του ζωή είναι υπόδειγμα ηθικής	1	2	3	4	5
2.	Θεωρεί ότι επιτυχία δεν είναι μόνο η επίτευξη των στόχων αλλά και ο τρόπος με τον οποίο αυτοί επιτυγχάνονται	1	2	3	4	5
3.	Ακούει την άποψη των εργαζομένων στο τμήμα του	1	2	3	4	5
4.	«Επαναφέρει στην τάξη» τους εργαζόμενους που παραβαίνουν δεοντολογικές αξίες	1	2	3	4	5
5.	Παίρνει δίκαιες αποφάσεις	1	2	3	4	5
6.	Είναι άξιος της εμπιστοσύνης των εργαζομένων	1	2	3	4	5
7.	Συζητά με τους εργαζόμενους για τους κανόνες ηθικής που είναι αποδεκτοί στο τμήμα/στην ομάδα του	1	2	3	4	5
8.	Είναι παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς για τους εργαζόμενους στο τμήμα του	1	2	3	4	5
9.	Πριν πάρει μια απόφαση συνηθίζει να ρωτά: «Ποιο είναι το σωστό;»	1	2	3	4	5
10.	Ενδιαφέρεται για τα σχόλια των υφισταμένων του με σκοπό να βελτιώνεται η επικοινωνία μαζί τους	1	2	3	4	5
11.	Τα λόγια του συμφωνούν με τις πράξεις του	1	2	3	4	5
12.	Μας παροτρύνει να εκφράζουμε τη γνώμη μας	1	2	3	4	5

13.	Λαμβάνει υπόψη του όλα τα δεδομένα πριν πάρει μια απόφαση	1	2	3	4	5
14.	Έχει μια σαφή εικόνα σχετικά με το πώς τον βλέπουν οι υφιστάμενοι του ως προϊστάμενο	1	2	3	4	5
15.	Παίρνει αποφάσεις με βάση τις πεποιθήσεις του	1	2	3	4	5
16.	«Τα λέει έξω από τα δόντια»	1	2	3	4	5
17.	Οι αποφάσεις του βασίζονται σε υψηλά πρότυπα ηθικής	1	2	3	4	5
18.	Λέει ακριβώς αυτό που σκέπτεται	1	2	3	4	5
19.	Μας ενθαρρύνει να «αμφισβητούμε» τις απόψεις του	1	2	3	4	5
20.	Η συμπεριφορά του είναι ο καθρέφτης των συναισθημάτων του	1	2	3	4	5
21.	Γνωρίζει πότε είναι η κατάλληλη στιγμή για να κάνει πίσω σε μία κατάσταση	1	2	3	4	5
22.	Παραδέχεται τα λάθη του	1	2	3	4	5
23.	Ακούει προσεκτικά όλες τις απόψεις πριν καταλήξει σε συμπεράσματα	1	2	3	4	5
24.	Μας ζητά να παίρνουμε αποφάσεις σύμφωνα με τις αξίες μας	1	2	3	4	5
25.	Κατανοεί πώς οι ενέργειες επηρεάζουν τους άλλους	1	2	3	4	5
26.	Αναζητά διαρκώς νέες ευκαιρίες για το τμήμα	1	2	3	4	5
27.	Γνωρίζει ακριβώς τους στόχους του τμήματος	1	2	3	4	5
28.	Μας παρέχει κίνητρα	1	2	3	4	5
29.	Είναι η κινητήρια δύναμη για την ομάδα του	1	2	3	4	5
30.	Είναι ικανός στο να παρακινεί και να καθοδηγεί τους υφισταμένους του	1	2	3	4	5
31.	Αναλώνεται προσπαθώντας να βρει τις αδυναμίες των υφισταμένων του	1	2	3	4	5

32.	Δεν διστάζει να τονίζει τα λάθη των υφισταμένων του όταν αυτά χρειάζονται την παρέμβασή του για να επιλυθούν	1	2	3	4	5
33.	Επεμβαίνει για να λύσει ένα πρόβλημα μόνο όταν αυτό παραμένει για μεγάλο χρονικό διάστημα	1	2	3	4	5
34.	Μας λέει τι πρέπει να κάνουμε και τι θα κερδίσουμε	1	2	3	4	5
35.	Δεν μας ενοχλεί αν δεν τον ενοχλήσουμε	1	2	3	4	5

*B. Η συμπεριφορά του/της προϊσταμένου/ης σας **απέναντί** σας:*

1	2	3	4	5
Ποτέ	Σπάνια	Κάποιες φορές	Συχνά	Πάντα

		Ποτέ Πάντα				
1.	Προσπαθεί διαρκώς να μειώνει και να υποβαθμίζει τη δουλειά σας	1	2	3	4	5
2.	Ασκήνει συνέχεια αδικαιολόγητα κριτική και έλεγχο στη δουλειά σας	1	2	3	4	5
3.	Επιδιώκει συνεχώς να σας ταπεινώνει μπροστά στους συναδέλφους σας	1	2	3	4	5
4.	Απειλεί ότι θα χρησιμοποιήσει πειθαρχικές διαδικασίες επειδή θεωρεί ότι δεν κάνετε καλά τη δουλειά σας	1	2	3	4	5
5.	Σας διαβάλλει/υπονομεύει την ακεραιότητα του χαρακτήρα σας	1	2	3	4	5
6.	Χρησιμοποιεί άπρεπα σχόλια και είναι σαρκαστικός απέναντί σας	1	2	3	4	5
7.	Εκτοξεύει λεκτικές και μη (λεκτικές) απειλές απέναντί σας	1	2	3	4	5
8.	Κάνει ανάρμοστα αστεία εις βάρος σας	1	2	3	4	5
9.	Σας πειράζει/ενοχλεί συνεχώς	1	2	3	4	5
10.	Ασκήνει σωματική βία πάνω σας	1	2	3	4	5

11.	Ασκεί βία σε αντικείμενα που σας ανήκουν (π.χ. πετάει την τσάντα σας στο πάτωμα)	1	2	3	4	5
12.	Αποκρύπτει απαραίτητες για τη δουλειά σας πληροφορίες από εσάς	1	2	3	4	5
13.	Σας αποκλείει/αγνοεί/παραγκωνίζει	1	2	3	4	5
14.	Απορρίπτει (χωρίς πραγματικό/ουσιαστικό λόγο) αιτήσεις σας για π.χ. άδεια, συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα, προαγωγή	1	2	3	4	5
15.	Σας ασκεί υπερβολική πίεση για να ολοκληρώσετε τη δουλειά σας	1	2	3	4	5
16.	Σας θέτει μη ρεαλιστικές προθεσμίες σε σχέση με την ολοκλήρωση της δουλειάς σας (την επίτευξη των στόχων σας)	1	2	3	4	5
17.	Αλλάζει τη στοχοθεσία που αφορά τη δουλειά σας χωρίς να σας ενημερώνει	1	2	3	4	5
18.	Συνεχώς απαξιώνει την προσπάθειά σας	1	2	3	4	5
19.	Προσπαθεί διαρκώς να σας ρίχνει το ηθικό	1	2	3	4	5
20.	Σας αφαιρεί αρμοδιότητες/καθήκοντα χωρίς να σας συμβουλευτεί	1	2	3	4	5