

ΙΚΤΟ
ΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΡΟΥ

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

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

«Η Επίδραση Της «Σκοτεινής» Ηγεσίας Στη Συμπεριφορά Των Εργαζομένων Στους Οργανισμούς Υγείας - Το Παράδειγμα Ενός Μικρού Περιφερειακού Νοσοκομείου»

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: Μαρία Ματζιαράκη

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Μιχάλης Τάλιας

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2019

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Πολιτική Υγείας and Σχεδιασμός Υπηρεσιών Υγείας από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
SUMMARY	vii
Ευχαριστίες	viii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	iii
Κατάλογος Πινάκων.....	v
Κατάλογος Εικόνων	v
Κατάλογος Διαγραμμάτων	v
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1. Σκοπός της έρευνας	2
1.2. Ερευνητικά ερωτήματα	3
1.3. Μεθοδολογία έρευνας	4
1.4. Αναγκαιότητα και σπουδαιότητας έρευνας.....	4
2. ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	6
2.1. Ορισμός σκοτεινής ηγεσίας.....	6
2.2. Χαρακτηριστικά σκοτεινής ηγεσίας.....	11
2.2.1 <i>Ναρκισσισμός</i>	11
2.2.2 <i>Χάρισμα</i>	13
2.2.3 <i>Ανάγκη για εξουσία</i>	15
2.2.4 <i>Μακιαβελισμός</i>	16
2.2.5 <i>Ψυχοπάθεια</i>	18
2.3. Αίτια της σκοτεινής ηγεσίας σε επίπεδο ψυχολογίας.....	20
2.3.1 <i>Αίτια ναρκισσιστικής διαταραχής προσωπικότητας</i>	22
2.3.2 <i>Αίτια μακιαβελισμού</i>	23
2.3.3 <i>Αίτια ψυχοπαθητικής διαταραχής</i>	24
2.4. Αίτια σκοτεινής ηγεσίας σε επίπεδο οργανισμού.....	25
2.4.1 <i>Αίτια σκοτεινής ηγεσίας σε επίπεδο προϊσταμένου</i>	27
2.4.2 <i>Αίτια σκοτεινής ηγεσίας σε επίπεδο εργαζομένων</i>	29
2.5. Μοντέλα σκοτεινής ηγεσίας.....	30
2.5.1 <i>Το μοντέλο σκοτεινής ηγεσίας του Terper (2007)</i>	31
2.5.1.1 <i>Καταχρηστική διοίκηση και συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία</i>	33
2.5.1.2 <i>Καταχρηστική εποπτεία και συμπεριφορά αντίστασης των υφισταμένων</i>	34
2.5.1.3 <i>Καταχρηστική διοίκηση και αποδόσεις των υφισταμένων</i>	35
2.5.1.4 <i>Καταχρηστική εποπτεία και επιθετική και αποκλίνουσα συμπεριφορά των υφισταμένων</i>	35
2.5.1.5 <i>Καταχρηστική Εποπτεία και ψυχολογική δυσφορία τους υφισταμένους</i>	37
2.5.1.6 <i>Καταχρηστική εποπτεία και οικογενειακή ευημερία</i>	38

2.5.2 Το μοντέλο <i>Martinko et al (2013)</i>	39
2.5.2.1 Καταχρηστική διοίκηση ως δευτερεύουσα αντίληψη	41
2.5.2.2 Καταχρηστική διοίκηση ως συμπεριφορά.....	41
2.5.2.3 Επικύρωση	42
2.5.3 Το θεωρητικό μοντέλο των <i>Krasikova et al. (2013)</i>	42
2.5.4 Το θεωρητικό μοντέλο των <i>Thoroughgood et al. (2012)</i>	48
2.6. Πολιτική υγείας και η σκοτεινή ηγεσία στους οργανισμούς υγείας	52
2.7. Η σκοτεινή ηγεσία στους οργανισμούς.....	55
2.8. Η σκοτεινή ηγεσία στα νοσοκομεία	57
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	62
3.1. Ερευνητικό σχέδιο.....	62
3.1.1 Μέθοδος του ερωτηματολογίου.....	62
3.1.2 Κλίμακα <i>Likert</i>	63
3.2. Ερευνητικό δείγμα.....	63
3.3. Κατασκευή και δομή ερωτηματολογίου	64
3.4. Συλλογή και Επεξεργασία Δεδομένων.....	66
3.5. Επεξεργασία ερωτηματολογίων	67
3.5.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	67
3.5.2 Επεξεργασία απαντήσεων	69
4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ	74
5. ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	82
5.1. Γενικά συμπεράσματα	82
5.2. Περιορισμοί έρευνας	84
5.3. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	84
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ/ΣΥΖΗΤΗΣΗ	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	87
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	95
Πρώτο μέρος.....	95
Δεύτερο μέρος – Αποτελέσματα	101
<i>Εξέταση κανονικότητας</i>	101
<i>Συσχετίσεις</i>	101
<i>Γραμμική παλινδρόμηση</i>	101
<i>Εξέταση μέσων τιμών</i>	102

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Επιβλαβείς συμπεριφορές και σχετικές θεωρίες ηγεσίας.....	10
Πίνακας 2 Συμπτώματα ναρκισσιστικής διαταραχής προσωπικότητας.....	22
Πίνακας 3 Χαρακτηριστικά ατόμων με μακιαβελική προσωπικότητα.....	23
Πίνακας 4 Χαρακτηριστικά ψυχοπαθών ατόμων.....	24

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1. Μοντέλο Martinko et al., (2013).....	40
Εικόνα 2. Μοντέλο καταστροφικής ηγεσίας κατά Krasikova et al. (2013)	45
Εικόνα 3. Απεικόνιση της κατάστασης της υπάρχουσας έρευνας σχετικά με τα κατασκευάσματα που σχετίζονται με την καταστροφική συμπεριφορά του ηγέτη	49

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Το Τοξικό Τρίγωνο	8
--------------------------------------	---

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για τα είδη ηγεσίας (π.χ. μετασχηματιστική, αυθεντική, ηθική ηγεσία κ.α.) και συγκεκριμένα για το ανταγωνιστικό μέρος: τη σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας. Η σημερινή προσωπικότητα και η ηγετική βιβλιογραφία υποδηλώνουν ότι, λόγω της μεγάλης τους ανάγκης για εξουσία και κοινωνικό προσανατολισμό, μια ποικιλία από «σκοτεινές» προσωπικότητες (ναρκισσιστές, μακιαβελιστές και ψυχοπαθείς) μπορεί να βρεθούν σε ηγετικές θέσεις. Κατά συνέπεια, η σκοτεινή ηγεσία αντικατοπτρίζει ένα μέρος της ηγετικής πραγματικότητας που αξίζει να μελετηθεί περαιτέρω.

Στην παρούσα μελέτη πραγματοποιείται ανάλυση της σκοτεινής ηγεσίας και των επιδράσεών της στη συμπεριφορά των εργαζομένων σε οργανισμούς υγείας. Επίσης, μελετάται και το παράδειγμα ενός περιφερειακού νοσοκομείου. Αρχικά, διερευνάται η σύγχρονη βιβλιογραφία εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά αλλά και στα αίτια της σκοτεινής ηγεσίας. Σε αυτό το πλαίσιο, μελετώνται τα αίτια σε επίπεδο ψυχολογίας αλλά και σε επίπεδο οργανισμού, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη εικόνα των λόγων για τους οποίους οι ηγέτες υιοθετούν καταστροφικές μορφές ηγεσίας. Επιπροσθέτως, λόγος γίνεται τόσο στους ορισμούς όσο και στα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί από τους ερευνητές περιγράφοντας τους λόγους που εμφανίζεται η καταστροφική μορφή ηγεσίας αλλά και οι συνέπειες που έχει για τους εργαζόμενους και τον οργανισμό. Στο ερευνητικό μέρος τίθενται ορισμένα βασικά ερευνητικά ερωτήματα για την μελέτη των οποίων διενεργείται ποσοτική έρευνα με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια μοιράζονται στο προσωπικό ενός μικρού περιφερειακού νοσοκομείου της Ελλάδας, προκειμένου να διερευνηθεί το φαινόμενο της «σκοτεινής» ηγεσίας και των σχετικών επιπτώσεων στις συμπεριφορές των εργαζομένων. Από την έρευνα προκύπτουν σημαντικά αποτελέσματα τα οποία παρουσιάζονται στο τελικό μέρος της παρούσας εργασίας, η οποία ολοκληρώνεται με την παράθεση των συμπερασμάτων.

Λέξεις-κλειδιά: σκοτεινή ηγεσία, ηγέτης, οργανισμός υγείας,

SUMMARY

In the international literature, there is a great deal of interest in the kinds of leadership (eg transformational, authentic, ethical leadership, etc.), namely the competitive part: the dark side of leadership. Today's personality and leading literature suggest that because of their great need for power and social orientation, a variety of "dark" personalities (narcissists, maquis-beloved and psychopaths) can be found in leadership positions. Consequently, dark leadership reflects a part of the leading reality that deserves to be further studied.

In the present study we analyze dark leadership and its effects on the behavior of employees in health organizations. Also, the example of a regional hospital is being studied. Initially, modern literature is explored focusing on the features and causes of dark leadership. In this context, the causes are studied both at the psychological level and at the organization level, providing a comprehensive picture of the reasons why leaders adopt destructive forms of leadership. In addition, there is a rationale both in the definitions and models developed by the researchers describing the reasons for the disastrous form of leadership and the implications for the workers and the organization. The research section lists some basic research questions for which quantitative research is carried out in accordance with the questionnaire method. The questionnaires are distributed to staff at a small regional hospital in Greece to investigate the phenomenon of "dark" leadership and its associated effects on employee behavior. The research yields important results that are presented in the final part of this paper, which concludes with the report's conclusions

Keywords: dark leadership, leader, health organization,

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ ιδιαιτέρως, τον επιβλέπων καθηγητή της εργασίας μου κ. Μιχάλη Τάλια για την υποστήριξη και εμπιστοσύνη που μου έδειξε, ώστε να ασχοληθώ με ένα τόσο ιδιαίτερο και δύσκολο για εμένα θέμα.

Επίσης αφιερώνω την εργασία αυτή στον αγαπημένο μου Αλέξη και τις δυο μου κόρες, Αθανασία και Ευαγγελία, λέγοντας τους ένα μεγάλο ευχαριστώ που με συμπαραστάθηκαν, με στήριξαν, με ενθάρρυναν αλλά και με...ανέχτηκαν καθόλη τη διάρκεια διεξαγωγής και συγγραφής της παρούσας εργασίας.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στις πρακτικές και τις συμπεριφορές που αναπτύσσονται σε μια οργάνωση και στο κλίμα που καλλιεργείται μέσα σε αυτή και βοηθά μια ομάδα ανθρώπων να υιοθετήσουν ένα κοινό τρόπο σκέψης και δράσης επιτυγχάνοντας την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων και την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών, με στόχο την πρόοδο και ευημερία. Ειδικότερα, η κλινική ηγεσία αναγνωρίζεται ως ένα κρίσιμο στοιχείο στην ενίσχυση της υγειονομικής περίθαλψης και την πολιτική υγείας σε παγκόσμιο επίπεδο. Εντούτοις, οι αναλύσεις της κλινικής ηγεσίας τείνουν να επικεντρώνονται σε ανωτέρου επιπέδου ηγέτες, ενώ είναι γεγονός ότι οι μεσαίοι ηγέτες παρέχουν στην πράξη υγειονομική περίθαλψη με τρόπο που επηρεάζεται από το πλαίσιο υγειονομικής περίθαλψης. Μελέτη σε δύο κρατικά νοσοκομεία της Κένυας αναφορικά με την κλινική ηγεσία δείχνει ότι η ηγεσία μεσαίου επιπέδου μπορεί να επηρεάσει άμεσα τη συμπεριφορά εργαζομένων, ειδικότερα εάν τα μεσαία στελέχη είναι γιατροί. Η επιρροή ασκείται χρησιμοποιώντας διαπροσωπικές δεξιότητες, δύναμη και επαγγελματική εμπειρογνομosύνη (Nzinga et.al. 2018).

Η ηγεσία εκτός από τα καλά αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει στους οργανισμούς υγείας, επηρεάζοντας την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και την αποδοτικότητα του οργανισμού, εμφανίζει και μια «σκοτεινή-προβληματική» πλευρά η οποία επηρεάζει αρνητικά τις συμπεριφορές των εργαζομένων και επιβαρύνει με σημαντικό κόστος τις δομές υγείας. Σύμφωνα με τους Krasikova et al. (2013), η κατανόηση της «σκοτεινής» - καταστροφικής ηγεσίας είναι σημαντική προκειμένου να αναγνωριστεί η αρνητική επίπτωση που μπορεί να έχει στα αποτελέσματα ενός οργανισμού. Ειδικότερα, στους οργανισμούς υγείας, η εμφάνιση και άσκηση της «σκοτεινής» ηγεσίας μπορεί να επιφέρει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στην σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, στην ασφάλειά τους και την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη και ευημερία τους (Mannion et.al. 2015). Αυτό οδηγεί σε υποβάθμιση της ποιότητας στον εργασιακό χώρο, αλλά και έξω από αυτόν, ενώ το φαινόμενο εμφανίζει κατ' επέκταση αρνητικές συνέπειες και στην ποιότητα παραγωγής, την ανταγωνιστικότητα και οικονομική βιωσιμότητα και ανάπτυξη των οργανισμών (Warren and Carnall 2011).

Το φαινόμενο της σκοτεινής ηγεσίας τείνει να παρουσιάζει αύξηση τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας σημαντικών παραγόντων που διαδραματίζουν σοβαρό ρόλο στην εμφάνισή του,

αυξάνοντας των αριθμό ηγετών που ασκούν αυτή τη μορφή ηγεσίας. Ως συνέπεια, εμφανίζεται ο κίνδυνος υποβάθμισης της ποιότητας του έργου που παράγεται, της επίτευξης των οργανωτικών στόχων, και της καθημερινότητας των εργαζομένων (Osaro and Chima 2014). Πρώτος, αναφέρθηκε στο φαινόμενο ο Conger (1990) μελετώντας τις ζημιογόνες ηγετικές συμπεριφορές στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος, ενώ κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί από διάφορους ερευνητές στη βιβλιογραφία πολλοί ορισμοί και μοντέλα ερμηνείας του φαινομένου όπως: *abusive supervision* (Aryee et.al. 2008, Martinko et. al. 2013, Shoss et.al. 2013, Tepper 2007), *destructive leadership* (Einarsen et al. 2007, Thoroughgood et al. 2012), *dark leadership* (Hogan and Hogan 2001, Khoo and Burch 2008, Takala 2010), *petty tyranny* (Ashforth 1994), κ.α. Εντούτοις, οι ερευνητικές εργασίες και αναλύσεις που έχουν διεξαχθεί χαρακτηρίζονται από ευρήματα που είναι δύσκολο να συγκριθούν μεταξύ τους εξαιτίας της χρήσης διαφορετικών κριτηρίων και τρόπων μέτρησης των δεδομένων, ενώ δεν υπάρχει ένα κοινό θεωρητικό πλαίσιο που να προσδίδει ένα ενιαίο ορισμό του φαινομένου.

Στο πρώτο μέρος της Διατριβής επιχειρείται η βιβλιογραφική ανασκόπηση των σχετικών μοντέλων και θεωριών που έχουν αναπτυχθεί και παρουσιάζεται και επεξηγείται το φαινόμενο της «σκοτεινής» ηγεσίας στον εργασιακό χώρο. Διασαφηνίζεται τι είναι και παρουσιάζονται οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνιση του φαινομένου και οι επιπτώσεις των καταστροφικών αυτών συμπεριφορών στον χώρο εργασίας. Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται κριτικά με βάση όσα αναφέρθηκαν στο πρώτο μέρος, τα ευρήματα έρευνας σε πραγματικό εργασιακό περιβάλλον, ενός μικρού περιφερειακού νοσοκομείου στην Ελλάδα, σε μια απόπειρα αναψηλάφησης και ανάλυσης του φαινομένου στην ελληνική πραγματικότητα.

1.1. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας Διατριβής είναι να διερευνήσει τη δυναμική ισχύ της σχέσης μεταξύ των προσωπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη, των υφισταμένων, και της οργάνωσης που οδηγούν στην εμφάνιση συμπεριφορών «προβληματικής» ηγεσίας. Η σημασία της ίδιας της έννοιας της ηγεσίας τίθεται προς εξέταση ως προς την επίτευξη ή μη των κατάλληλων συνθηκών για δημιουργία, ανοχή ή αντίθετα αντιμετώπιση των συμπεριφορών της και να

παρουσιάζεται η επίδραση των αποτελεσμάτων της στα άτομα και τις ομάδες, όπως είναι η μείωση του ηθικού και της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων, δυσλειτουργία και αντιπαραγωγική συμπεριφορά, επιρροή στην ψυχική τους υγεία και κατεύθυνση προς εγκατάλειψη της εργασίας.

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της έρευνας είναι να αναδειχτεί και να αναγνωριστεί το ζήτημα της «σκοτεινής» πλευράς της ηγεσίας, το οποίο κάνει την εμφάνισή του στους οργανισμούς υγείας, να υπογραμμισθούν και να κατανοηθούν οι συμπεριφορές και οι παράγοντες εκείνοι που προωθούν τέτοιου είδους πρακτικές και ηγετικές συμπεριφορές στον εργασιακό αυτό χώρο, πράγμα που θα βοηθήσει στη συνειδητοποίηση του φαινομένου από τους εργαζομένους, και θα βοηθήσει ιδιαίτερα στη διαπίστωση των σοβαρών επιπτώσεων που επιφέρει η ύπαρξη του φαινομένου, επί των υφισταμένων, αλλά και του οργανισμού.

1.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Σύμφωνα με τα παραπάνω, τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα του πρώτου μέρους της βιβλιογραφικής ανασκόπησης της εργασίας που θα απαντηθούν είναι:

1. Ποιες είναι οι βασικές αιτίες, στάσεις και αντιλήψεις ηγετών και υφισταμένων που ευνοούν την εμφάνιση δυσλειτουργικών ηγετικών συμπεριφορών;
2. Ποιες είναι οι συνθήκες του περιβάλλοντος που ευνοούν την εμφάνιση δυσλειτουργικών ηγετικών συμπεριφορών;
3. Ποια η επίδραση των δυσλειτουργικών ηγετικών συμπεριφορών στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων;
4. Ποια η επίδραση των δυσλειτουργικών ηγετικών συμπεριφορών στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών;

Όσον αφορά το ερευνητικό κομμάτι της Διατριβής, τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

1. Με ποιον τρόπο γίνεται αντιληπτό το φαινόμενο της «σκοτεινής» ηγεσίας από το νοσηλευτικό, ιατρικό και διοικητικό προσωπικό του νοσοκομείου (πρακτικές και συμπεριφορές);

2. Ποιοι παράγοντες ενοχοποιούνται για την εμφάνιση του φαινομένου «σκοτεινής» ηγεσίας μεταξύ του νοσηλευτικού, ιατρικού και διοικητικού προσωπικού του νοσοκομείου;
3. Υπάρχει ενδιαφέρον για έλεγχο και αντιμετώπιση του φαινομένου από την πλευρά της διοίκησης;
4. Υπάρχει ανοχή ορισμένων «σκοτεινών» ηγετικών πρακτικών και συμπεριφορών στο νοσοκομείο;
5. Υπάρχει σαφές νομοθετικό πλαίσιο που να ελέγχει τις πράξεις του ηγέτη;
6. Ποιες είναι οι επιπτώσεις στη συμπεριφορά των εργαζομένων και του οργανισμού; Ποιες λύσεις προτείνονται για την αντιμετώπιση του φαινομένου;

1.3. Μεθοδολογία έρευνας

Η Διατριβή πραγματοποιεί ποσοτική έρευνα με τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια θα μοιραστούν στο νοσηλευτικό, ιατρικό και διοικητικό προσωπικό ενός μικρού περιφερειακού νοσοκομείου της Ελλάδας, προκειμένου να διερευνηθεί το φαινόμενο της «σκοτεινής» ηγεσίας και των σχετικών επιπτώσεων στις συμπεριφορές των εργαζομένων. Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε με βάση το θεωρητικό μέρος της Διατριβής και σχετικές έρευνες και οι απαντήσεις ποσοτικοποιούνται και αναλύονται στο Excel. Επιπλέον, πραγματοποιείται διερεύνηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τη «σκοτεινή ηγεσία», την παρουσίαση των ορισμών της και της ανάλυσης των μοντέλων που έχουν διαμορφωθεί από τους ερευνητές. Εξετάζονται οι αιτίες εμφάνισης του προβλήματος, οι συνθήκες και οι παράγοντες που το επηρεάζουν και οι συνέπειες που έχει το φαινόμενο στους εργαζομένους στον χώρο των δομών υγείας.

1.4. Αναγκαιότητα και σπουδαιότητας έρευνας

Η εμφάνιση του φαινομένου άσκησης «σκοτεινής» ηγεσίας επί των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο ζήτημα στους σύγχρονους οργανισμούς, οι οποίοι στην προσπάθειά τους να προσαρμοστούν και να λειτουργήσουν σε μια κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, αστάθεια, υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού και συνεχείς αλλαγές, προβαίνουν πολλές φορές σε εκχώρηση εξουσιών στον ηγέτη πιστεύοντας στην

καλύτερη αντιμετώπιση των οργανωτικών τους προβλημάτων, μη ελέγχοντας τους κινδύνους που οι πρακτικές αυτές ελλοχεύουν. Κατά καιρούς έχουν διεξαχθεί ερευνητικές προσπάθειες ανάλυσης του φαινομένου της «σκοτεινής» ηγεσίας, χωρίς όμως να έχουν καταφέρει να διαμορφώσουν ένα κοινό θεωρητικό πλαίσιο ερμηνείας του, διότι εστιάζουν περισσότερο στις αιτίες της συμπεριφοράς του ηγέτη και τις επιπτώσεις αυτής στους υφισταμένους, μη λαμβάνοντας υπόψη αιτίες που μπορεί να έχουν σχέση και με τους ίδιους υφισταμένους, τους οργανισμούς καθώς και την αλληλεπίδραση των συνθηκών του γενικότερου εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Ειδικότερα, ο χώρος των οργανισμών υγείας αποτελεί έναν ιδιαίτερα συγκρουσιακό και ανταγωνιστικό χώρο, ο οποίος αλλάζει καθημερινά φυσιολογία και χαρακτηριστικά. Αυτό μας κατευθύνει σε μια πιο ολιστική προσέγγιση και αντιμετώπιση του φαινομένου, ώστε να αποδείξουμε πως ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και το οργανωτικό περιβάλλον διαμορφώνουν από κοινού τη διαδικασία αυτού του φαινομένου, καθώς και τις επιπτώσεις του.

2. ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ

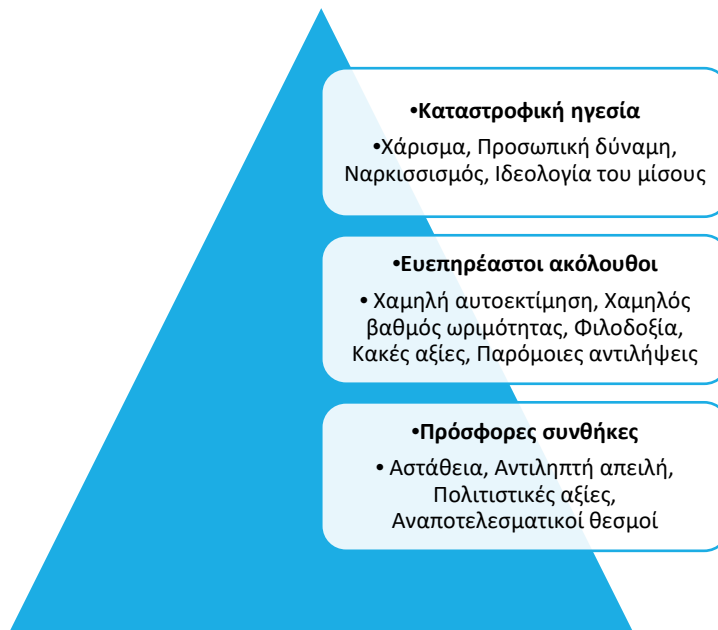
2.1. Ορισμός σκοτεινής ηγεσίας

Για πολλά χρόνια, οι έρευνες αναφορικά με την ηγεσία είχαν επικεντρωθεί σε πολύ εξιδανικευμένες μορφές ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική ηγεσία, η αυθεντική ηγεσία και η ηθική ηγεσία, παραμελώντας το ανταγωνιστικό μέρος, δηλαδή τη σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας. Η σύγχρονη βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι, λόγω της μεγάλης ανάγκης για εξουσία και προσανατολισμό της κοινωνικής κυριαρχίας, μπορεί να βρεθούν σε ηγετικές θέσεις μια ποικιλία από σκοτεινές προσωπικότητες, όπως ναρκισσιστές, μακιαβελιστές και ψυχοπαθείς. Κατά συνέπεια, η σκοτεινή ηγεσία αντικατοπτρίζει ένα μέρος της ηγετικής πραγματικότητας. Παρ'όλα αυτά, η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας εξακολουθεί να είναι σχετικά κατανοητή.

Ένα πρόβλημα με πολλούς υπάρχοντες ορισμούς της σκοτεινής πλευράς της ηγεσίας είναι ότι λαμβάνουν υπόψη μόνο μια στενή θεωρητική θέση, σχεδόν αγνοώντας τις πολυδιάστατες πτυχές της ηγεσίας που ενσωματώνουν τη δυναμική του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, οι Einarsen et al. (2007) προτείνουν έναν ορισμό της καταστροφικής ηγεσίας (destructive leadership) ως τη συστηματική και επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά ενός ηγέτη, επιβλέποντος ή διαχειριστή, που παραβιάζει το νόμιμο συμφέρον του οργανισμού, υπονομεύοντας τους οργανωτικούς στόχους, τα καθήκοντα, τους πόρους και την αποτελεσματικότητα ή / και το κίνητρο, την ευεξία ή την ικανοποίηση από την εργασία των υφισταμένων. Οι ερευνητές υπογραμμίζουν τις τρέχουσες συμπεριφορές ενός ηγέτη ως την κύρια επιρροή στα αποτελέσματα του οργανισμού. Ωστόσο, ο ορισμός αποτυγχάνει να αντιμετωπίσει τέσσερις βασικές πτυχές της ηγεσίας. Πρώτον, δεν λαμβάνει υπόψη περιβαλλοντικούς ή περιστασιακούς παράγοντες, οι οποίοι έχουν αποδειχθεί ότι επηρεάζουν συμπεριφορές ηγεσίας, όπως την οργανωτική κρίση ή τον αυξημένο ανταγωνισμό στην αγορά καθώς και τους παράγοντες προσωπικότητας ή τα ατομικά γνωρίσματα που έχουν επίσης αποδειχθεί ότι έχουν επίδραση στην συμπεριφορά ηγέτη (Hogan and Kaiser 2005). Περαιτέρω, αγνοεί τις σχέσεις εξουσίας και κινήτρων, τα οποία ωθούν τα άτομα με μεγάλη ανάγκη για δύναμη να αποκομίζουν ψυχολογική ικανοποίηση από την εξουσία (Kirkpatrick and Locke 1991), καθώς και τη δυνατότητα ορισμένων χαρακτηριστικών, όπως ο ναρκισσισμός, να υπάρχει σε μία σειρά από καταστρεπτικές έως και εποικοδομητικές

συμπεριφορές με αρνητικά και θετικά αποτελέσματα για έναν οργανισμό (Olls 2014, Wright 2015).

Ο Slattery (2009) ορίζει την σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας ως ένα συνεχές πρότυπο συμπεριφοράς από έναν ηγέτη που οδηγεί σε αρνητικές οργανωτικές επιδόσεις ως αποτέλεσμα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ του ηγέτη, των υποστηρικτών του και του περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου, οι οργανωτικοί στόχοι, η ηθική και η ικανοποίηση των οπαδών ματαιώνονται από την κατάχρηση εξουσίας και το συμφέρον του ηγέτη. Ο ορισμός αυτός λαμβάνει υπόψιν τη συμβολή των οπαδών στη διαδικασία ηγεσίας, καθώς η ηγεσία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς υποστηρικτές. Οι ακόλουθοι αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των επιδόσεων της ηγεσίας και μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τα αποτελέσματα του οργανισμού μέσω συμμόρφωσης με ανήθικες συμπεριφορές ή ενεργού υπονόμευσης (Padilla et al. 2007). Στην ουσία, οι ηγέτες εκτροχιάζονται και οδηγούνται να δρουν περισσότερο ανεξάρτητα, αρνούμενοι να επηρεαστούν από συμβούλους και συνεργάτες καθώς εθίζονται στην εξουσία και δημιουργούν το «τοξικό τρίγωνο»: καταστροφικοί ηγέτες, ευεπηρεάστοι ακόλουθοι και πρόσφορες συνθήκες (Διάγραμμα 1). Εάν τα συμφέροντα των ακολούθων πληρούνται, είναι πιο πιθανό να συμβάλουν ενεργά στα συνεχιζόμενα αρνητικά αποτελέσματα για έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, οι υποστηρικτές της ηγεσίας στην Enron ανταμείφθηκαν μέσω μπόνους και ενθάρρυναν την ανάληψη περαιτέρω κινδύνου και την παραπλανητική συμπεριφορά (Johnson, 2003). Ομοίως, ο Greenspan (1996) αναφέρει το φαινόμενο της «άλογης ευφορίας» (irrational exuberance) που κατέκλυσε αγορές, επενδυτές και ηγεσίες με στόχο αποκλειστικά και μόνο το υψηλό βραχυπρόθεσμο κέρδος, οδηγώντας σε εταιρικά σκάνδαλα και άπληστη κερδοσκοπία.



Διάγραμμα 1 Το Τοξικό Τρίγωνο

Πηγή: Προσαρμογή από Padilla et al. (2007)

Ο Ashforth (1994) υποστηρίζει ότι ηγέτες που συμμετέχουν συχνά σε μια σειρά από συμπεριφορές, όπως η αυτοσυγκέντρωση, η υπονόμηση των ακολούθων, η έλλειψη ανταπόκρισης, ένα στυλ εξαναγκασμού επίλυσης των συγκρούσεων, τιμωρία χωρίς προφανή λόγο και αποθαρρυντική πρωτοβουλία, υπονομεύουν τους οργανωτικούς στόχους και την ευημερία των ακολούθων. Οι ηγέτες που εκδηλώνουν αυτές τις συμπεριφορές γίνονται αντιληπτοί ως αναξιόπιστοι, υπερβολικά φιλόδοξοι και ανόητοι από τους ακόλουθούς τους. Επιπλέον, οι ακόλουθοι ενδέχεται να μην έχουν αυτοεκτίμηση, να συμμετέχουν σε εξουσιαστικά παιχνίδια, να έχουν παρόμοια ιδεολογία με τον ηγέτη ή να έχουν ανικανοποίητες ψυχολογικές ανάγκες (Conger 1990, Padilla et al. 2007). Συνεπώς, η αλληλεπίδραση του ηγέτη και των ακολούθων δημιουργεί ένα ισχυρό μίγμα, το οποίο εάν αναπτυχθεί σε πρόσφορες συνθήκες μπορεί να οδηγήσει σε οργανωτική παρακμή ή καταστροφή.

Ο Lunenburg (2012) αναφέρει τον όρο «ανταμοιβή εξουσίας» (reward power) ως την ικανότητα του ατόμου να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων παρέχοντάς τους πράγματα που θέλουν να λάβουν. Αυτά τα οφέλη μπορεί να είναι είτε οικονομικά, όπως η αύξηση της αμοιβής αυξήσεις ή μπόνους ή μη οικονομικά, όπως προαγωγές, ευνοϊκές συνθήκες εργασίας,

περισσότερες ευθύνες, νέος εξοπλισμός, έπαινος και αναγνώριση. Ένας ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει την ανταμοιβή δύναμης για να επηρεάζει και να ελέγχει τη συμπεριφορά των εργαζομένων, εφόσον οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις ανταμοιβές. Για παράδειγμα, αν ένας προϊστάμενος προσφέρει σε έναν υπάλληλο προαγωγή με μεγαλύτερες ευθύνες, αλλά ο εργαζόμενος έχει οικογενειακές υποχρεώσεις και χρειάζεται περισσότερο ελεύθερο χρόνο, τότε η ανταμοιβή δύναμης δεν μπορεί να εφαρμοσθεί. Αντιθέτως, μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση, εφόσον ο εργαζόμενος βλέπει μία σαφή σύνδεση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβής (Chan and Lai 2017). Ο Elias (2008) αναφέρει επίσης την καταναγκαστική εξουσία (coercive power), δηλαδή τη δυνατότητα ενός ηγέτη να επηρεάσει τους άλλους με τιμωρία ή αρνητικές κυρώσεις, όπως, για παράδειγμα, η απομάκρυνση των ατόμων που επικρίνουν τον ηγέτη ή την ομάδα ή την αφαίρεση συγκεκριμένων προνομίων.

Μερικοί συγγραφείς επικεντρώνονται στην καταστροφική ηγεσία ως διαδικασία, τονίζοντας το σύνδρομο του ναρκισσισμού και τη συσχέτιση με την ανάγκη ηγεσίας, αλλά όχι με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Brunell et al. 2008, Nevicka et al. 2011, Grijalva et al. 2015) ή με συμπεριφορές, όπως χειραγώγηση, εκφοβισμός, εξαναγκασμός και επικοινωνία μονής κατεύθυνσης (Khoo and Burch 2008, Toor and Ogunlana 2009, Locke and Anderson 2015). Από αυτή την άποψη, η καταστροφική ηγεσία είναι κάτι που οι ηγέτες κάνουν, ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα αυτών των συμπεριφορών. Εντούτοις, ο ορισμός της σκοτεινής - καταστροφικής ηγεσίας ως διαδικασίας προϋποθέτει ότι οι κακές προθέσεις ενός ηγέτη αποτελούν βασική συνιστώσα της καταστροφής, καθώς επίσης και ότι ορισμένες συμπεριφορές είναι εγγενώς καταστρεπτικές. Αλλά, όπως επισημαίνει ο Kellerman (2004), οι συμπεριφορές των σκοτεινών ηγετών μπορούν να τοποθετηθούν σε μια διαδοχή που κυμαίνεται από αναποτελεσματικές/ανίκανες έως ανήθικες/κακές. Άλλη μελέτη υπογραμμίζει ότι η σκοτεινή ηγεσία μπορεί να έχει πολλές μορφές και δεν είναι απαραίτητα χειρότερη από την αδιάφορη ηγεσία (laissez-faire). Πολλοί ηγέτες εμφανίζουν εποικοδομητικές και καταστρεπτικές συμπεριφορές, υποδεικνύοντας ότι η ηγεσία δεν είναι ούτε εποικοδομητική ή καταστρεπτική (Aasland et al. 2010).

Η Pelletier (2010) συνέλεξε τα χαρακτηριστικά της σκοτεινής ηγεσίας από διάφορες μελέτες. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 1, η καταχρηστική, η τυραννική και η καταστροφική ηγεσία έχουν πολλές κοινές συμπεριφορές.

Πίνακας 1 Επιβλαβείς συμπεριφορές και σχετικές θεωρίες ηγεσίας

<i>Χαρακτηριστικά συμπεριφοράς</i>	<i>Καταχρηστική</i>	<i>Τυραννική</i>	<i>Καταστροφική</i>	<i>Εκφοβισμός</i>	<i>Τοξική</i>
<i>Περιθωριοποίηση ή υποβάθμιση</i>	x	x	x	X	x
<i>Ανύψωση / χλευασμός</i>	x	x	x	X	x
<i>Κοινωνικός αποκλεισμός</i>	x			X	x
<i>Ενθάρρυνση ενός εργαζόμενου να τιμωρεί άλλον</i>				X	x
<i>Έκφραση ευνοιοκρατίας</i>	x	x	x		x
<i>Παρενόχληση (συμπεριλαμβανομένης της σεξουαλικής)</i>	x		x	X	
<i>Συναισθηματική μεταβλητότητα</i>	x		x	X	
<i>Εξαναγκασμός</i>	x				x
<i>Χρήση φυσικών πράξεων επιθετικότητας</i>		x	x	X	x
<i>Απειλή της ασφάλειας των εργαζομένων</i>				X	x
<i>Εξαναγκασμός των εργαζομένων να υπομείνουν τις δυσκολίες</i>				X	x
<i>Παραπλάνηση / ψέμα</i>	x	x	x		x
<i>Κατηγορίες εναντίον άλλων για τα λάθη του ηγέτη</i>	x	x	x	X	x
<i>Αναγνώριση του ηγέτη για την εργασία των άλλων</i>		x		X	
<i>Διάσπαση της ομάδας</i>					x
<i>Αδιαφορία για σχόλια / ιδέες</i>					x
<i>Ενεργοποίηση απεμπλοκής</i>				x	
<i>Συμφιλίωση διαφωνίας</i>		x			x
<i>Ακαμψία</i>		x			x
<i>Παρουσίαση τοξικών ζητημάτων ως ευγενές όραμα</i>					x

Πηγή: Pelletier (2010)

2.2. Χαρακτηριστικά σκοτεινής ηγεσίας

Η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας μπορεί να προκαλέσει σημαντικά προβλήματα σε έναν οργανισμό, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε οργανωσιακό. Σε αυτή την ενότητα, λόγος γίνεται για τα χαρακτηριστικά που έχει συνήθως ένας ηγέτης που υιοθετεί καταχρηστική συμπεριφορά απέναντι στους υφισταμένους του.

2.2.1 Ναρκισσισμός

Ο ναρκισσισμός έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως στη λογοτεχνία κοινωνικής προσωπικότητας για να περιγράψει καταστροφικές οργανωτικές συμπεριφορές ηγετών και πολιτικών, που χαρακτηρίζονται από ψυχολογικές συνιστώσες, συμπεριλαμβανομένης της αλαζονείας, της υπεροψίας και των χαμηλών επιπέδων ενσυναίσθησης και συναισθηματικής οικειότητας (Mainah and Perkins 2015). Σύμφωνα με τους Pincus and Lukowitsky (2010), ο ναρκισσισμός έχει σχετικά μακρά ιστορία ως ψυχολογική κατάσταση, ξεκινώντας από τον Havelock Ellis (1898) και πρώιμους ψυχαναλυτικούς θεωρητικούς, όπως ο Freud (1914) έως την ανάπτυξη αυτο-ψυχολογικών θεωριών (Kernberg 1967, Kohut 1968) και την απόδοσή του στο Διαγνωστικό και Στατιστικό Εγχειρίδιο Ψυχικών Διαταραχών DSM-5 (2018) ως ναρκισσιστική διαταραχή προσωπικότητας (Narcissistic Personality Disorder, NPD). Σήμερα, υπάρχει μία ευρεία θεωρητική και εμπειρική βιβλιογραφία για τον ναρκισσισμό που καλύπτει τα σχετικά πεδία της κλινικής ψυχολογίας, της ψυχιατρικής και της ψυχολογίας της προσωπικότητας. Σύμφωνα με τον Αμερικανικό Ψυχιατρικό Σύνδεσμο (American Psychiatric Association, APA), τα ενδεικτικά στοιχεία του ναρκισσισμού ως διαταραχής της προσωπικότητας περιλαμβάνουν:

- Μεγάλη αίσθηση μεγαλοπρέπειας του ατόμου
- Προκατάληψη με φαντασιώσεις απεριόριστης επιτυχίας ή δύναμης του ατόμου
- Πεποίθηση ότι το άτομο κατέχει μια ξεχωριστή-μοναδική θέση επί του συνόλου
- Απαίτηση για υπερβολικό θαυμασμό
- Παράλογη απαίτηση απόκτησης ιδιαίτερων δικαιωμάτων (αυτονόητο δικαίωμα)
- Διαπροσωπική εκμετάλλευση
- Έλλειψη ενσυναίσθησης

- Ζήλια
- Αλαζονική συμπεριφορά

Ο ναρκισσισμός μπορεί να θεωρηθεί ως η ικανότητα του ατόμου να διατηρεί μια σχετικά θετική εικόνα του εαυτού μέσα από μια ποικιλία διαδικασιών αυτοπεποίθησης, επηρεασμού και εξειδίκευσης, να έχει την ανάγκη επικύρωσης και επιβεβαίωσης και το κίνητρο για την αποκάλυπτη και συγκαλυμμένη εμπειρία αυτο-βελτίωσης από το κοινωνικό περιβάλλον (Pincus et al. 2009). Οι περισσότεροι θεωρητικοί προτείνουν ότι ο ναρκισσισμός έχει δύο εκφράσεις, μία φυσιολογική και μία παθολογική, οι οποίες αντικατοπτρίζουν την προσαρμοστική και κακή προσαρμογή της προσωπικότητας και τις ψυχολογικές ανάγκες, προκαλώντας μεμονωμένες διαφορές στη διαχείριση των αναγκών για επικύρωση (Bleiberg 1984, Morf and Horvath 2010, Ronningstam 2009). Για τον απλό άνθρωπο, ο ναρκισσισμός σχετίζεται με αλαζονικές, εξοργισμένες και αυταρχικές συμπεριφορές, οι οποίες περιγράφονται με τον όρο «ναρκισσιστική μεγαλοπρέπεια». Η μεγαλοπρέπεια είναι πράγματι ένα βασικό στοιχείο της ναρκισσιστικής προσωπικότητας και η κλινική της περιγραφή περιλαμβάνει ενδοψυχικές διεργασίες και εκφράσεις συμπεριφοράς. Οι ενδοψυχικές διαδικασίες περιλαμβάνουν την καταστολή των αρνητικών πτυχών που το άτομο θεωρεί ότι έχει και τη στρέβλωση των απογοητευτικών εξωτερικών πληροφοριών, που οδηγούν σε αυτονόητο δικαίωμα και φουσκωμένη εικόνα του εαυτού χωρίς απαραίτητα να συνοδεύεται από επιτεύγματα και δεξιότητες. Επιπλέον, οι ναρκισσιστές αναπτύσσουν φαντασιώσεις απεριόριστης εξουσίας, ανωτερότητας και τελειότητας με υποταγή των άλλων, η οποία εκφράζεται συχνά συμπεριφορικά μέσω της διαπροσωπικής εκμετάλλευσης (Pincus and Lukowitsky 2010).

Οι ναρκισσιστές ηγέτες συχνά εκμεταλλεύονται τους άλλους για να επιτύχουν τους δικούς τους σκοπούς. Πιστεύουν ότι η μοναδικότητά τους εξηγεί τους ηθικούς κώδικες που δεσμεύουν τους άλλους και απολαμβάνουν την ευχαρίστηση της εξουσίας. Ακόμα, τρέφονται με τη δόξα, την επιτυχία και την αναγνώριση, αλλά η εξουσία τους καταστρέφει και η απόλυτη εξουσία τους καταστρέφει απολύτως (Allio 2007). Ένα κλασσικό χαρακτηριστικό των ναρκισσιστών είναι η διαρκής τάση αυτό-βελτίωσης και ως εκ τούτου, μπορούν αρχικά να εμφανίζονται ως γοητευτικοί ή ευχάριστοι (Brown et al. 2009). Όμως, μακροπρόθεσμα, δεν είναι σε θέση να διατηρήσουν διαπροσωπικές σχέσεις και χαρακτηρίζονται από έλλειψη

εμπιστοσύνης, αλλά και το αίσθημα της περιφρόνησης προς τους γύρω τους. Από την άλλη πλευρά, ο ναρκισσισμός είναι ένα πολύπλοκο και πολυ-συμφραζόμενο κατασκευάσμα. Ενώ οι ναρκισσιστές ηγέτες έχουν δυσλειτουργικές συμπεριφορές, όπως αλαζονικές ενέργειες, συναισθηματικές εκρήξεις και μεγαλοπρέπεια, διαταράσσοντας αποτελεσματικές πρωτοβουλίες οικοδόμησης και καταστρέφοντας την εμπλοκή των εργαζομένων (Leary and Ashman 2018), εντούτοις παρουσιάζουν και δείγματα ταπεινοφροσύνης, η οποία μπορεί να μετριάσει αυτά τα επιβλαβή αποτελέσματα και εντέλει να συμβάλλει στην επιτυχία της ηγεσίας (Ou et al. 2016). Όταν εργάζονται με σχετικά άγνωστα άτομα που μοιράζονται παρόμοιους στόχους, οι παραγωγικοί ναρκισσιστές ευδοκιμούν και η φυσική εξωστρέφειά τους τους καθιστά πολύ ελκυστικούς ως ηγέτες. Η ηγεσία τους είναι πιο αποτελεσματική στις μεταβατικές, υψηλής πίεσης κι υψηλού κύρους θέσεις εργασίας που δεν απαιτούν την ανάγκη για μακροχρόνιες σχέσεις (Grijalva et al. 2015). Ως ηγέτες, οι παραγωγικοί ναρκισσιστές μοιράζονται ισχυρά και προκλητικά οράματα που εμπνέουν τους ακολούθους τους να ενοποιηθούν σε έναν συλλογικό στόχο για το μέλλον. Ο Ουίνστον Τσόρτσιλ είναι ένα ιστορικό παράδειγμα ενός παραγωγικού ναρκισσιστή σε περιόδους κινδύνου, ο οποίος κατά τη διάρκεια του πολέμου κατέδειξε χαρισματική ηγεσία και αποφασιστικότητα, που ενέπνευσε τον λαό (Campbell et al. 2011).

Η έρευνα για τον ναρκισσισμό συνεχίζει να αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς. Ωστόσο, οι ερευνητές από διαφορετικούς κλάδους εξακολουθούν να διχάζονται για το κατά πόσο οι ναρκισσιστές είναι καλοί ή κακοί ηγέτες. Από τη μία πλευρά, χαρακτηριστικά (όπως το χάρισμα) συνδέονται με θετικά αποτελέσματα σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης από τους υφισταμένους, τα στελέχη και τον οργανισμό ως σύνολο. Αντίθετα, οι σκοτεινές ιδιότητες των ναρκισσιστών, όπως το αυτονόητο δικαίωμα, συνδέονται με έναν αριθμό των αντιπαραγωγικών συμπεριφορών εργασίας, προκαλώντας προβλήματα στους οργανισμούς (Fatfouta 2018).

2.2.2 Χάρισμα

Οι περισσότερες επιστημονικές αναλύσεις της καταστροφικής ηγεσίας προσδιορίζουν το χάρισμα ως κεντρικό χαρακτηριστικό καθώς αφορά τους ανήθικους, σκοτεινούς ηγέτες με εγωισμό, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητες συνέπειες. Αυτή η απεικόνιση

παρέχει ευθυγράμμιση με τη σκοτεινή πλευρά της ηγετικής προσέγγισης (Fioravante 2013). Διάφορες μελέτες δείχνουν ότι η καταστροφική ηγεσία και το χάρισμα είναι εμπειρικά συνδεδεμένες με τρία βασικά συστατικά του χαρίσματος να αποδίδονται στους καταστροφικούς ηγέτες: όραμα, ικανότητες αυτο-παρουσίασης και προσωπική ενέργεια (Conger 1990, Conger and Kanungo 1988, Hunt et al. 1999, Takala 2010). Οι Padilla et al. (2007) υπογραμμίζουν ότι το όραμα του σκοτεινού ηγέτη σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από απειλή και ανασφάλεια οδηγεί στην ιδέα ότι η προσωπική ασφάλεια εξαρτάται από την επιβολή και την νίκη επί των αντιπάλων, ενώ οι Strange and Mumford (2002) αναφέρουν ότι η ενισχυμένη προσωπική εξουσία σε έναν εχθρικό κόσμο χαρακτηρίζουν τα οράματα των καταστρεπτικών ηγετών και συνδέονται με τα αρνητικά γεγονότα της ζωής.

Σε συνέπεια με τον εγωιστικό/εγωκεντρικό προσανατολισμό τους, οι καταστρεπτικοί ηγέτες συνήθως προάγουν τον εαυτό και τα επιτεύγματά τους και ασχολούνται με την οικοδόμηση υποστήριξης για τους εαυτούς τους παρά για το ευρύτερο περιβάλλον του οργανισμού. Επιπλέον, δουλεύουν πολλές ώρες, έχουν μία πολύ μεγάλη ατζέντα θεμάτων που συζητούν μέσα στην ημέρα και επιδεικνύουν υψηλή αντοχή και επιμονή (Thoroughgood et al. 2018). Τέλος, τα αξιοσημείωτα επιτεύγματα σε νεαρή ηλικία και το υψηλό επίπεδο έντασης χαρακτηρίζουν τόσο τους χαρισματικούς ηγέτες όσο και τους καταστροφικούς ηγέτες. Ο Φιντέλ Κάστρο, για παράδειγμα, περιγράφηκε από τους δασκάλους και τους συμμαθητές ως "αφόρητος" ή «αδυσώπητος» (Padilla et al. 2007).

Οι Krasikova et.al. (2013) αποδίδουν την κοινή παρουσία του χαρίσματος τόσο στην χαρισματική όσο και στην καταστροφική ηγεσία στην έλλειψη ενιαίου ορισμού της καταστροφικής ηγεσίας που θα διευκρίνιζε τα όρια αυτής της προσέγγισης και τη διέκρινε από τα συναφή φαινόμενα. Επιπλέον, υπάρχει μία πληθώρα εννοιών που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν το φαινόμενο της καταστροφικής καθοδήγησης, όπως, για παράδειγμα, η καταχρηστική εποπτεία, η ασήμαντη τυραννία, η ψευδο-μετασχηματιστική ηγεσία, η εξατομικευμένη χαρισματική ηγεσία, ο στρατηγικός εκφοβισμός ή/και η τυραννία με παράλληλη έλλειψη ενός ενιαίου θεωρητικού πλαισίου για την κατανόηση του τι συνιστά καταστροφική ηγεσία και τι όχι. Αυτά τα προβλήματα αλληλοενισχύονται και εμποδίζουν την αποτελεσματική επιστημονική επικοινωνία, την πρόοδο της εμπειρικής μελέτης και τη

συσσώρευση γνώσεων σχετικά με τις υποκείμενες ψυχολογικές διεργασίες της καταστροφικής ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένου και του χαρίσματος.

2.2.3 Ανάγκη για εξουσία

Η ηθική διακρίνει τους εποικοδομητικούς από τους καταστροφικούς χαρισματικούς ηγέτες, όπως αναφέρουν οι Bass and Steidlmeier (1999). Οι ηθικοί ηγέτες χρησιμοποιούν τη δύναμη της θέσης τους για να εξυπηρετήσουν άλλους, ενώ οι ανήθικοι ηγέτες χρησιμοποιούν τη δύναμη τους για προσωπικά οφέλη και αυτοπροβολή (Conger 1990). Επιπλέον, οι ανήθικοι ηγέτες χρησιμοποιούν τον έλεγχο και τον εξαναγκασμό για να επιβάλουν τους στόχους τους, ενώ καταδικάζουν τις αντίθετες απόψεις (Glad 2002). Οι καταστρεπτικοί ηγέτες περιγράφουν τους αντιφρονούντες και τους αντιπάλους με όρους που αποσκοπούν στην αποδυνάμωσή τους και την απομόνωσή τους, ενώ παράλληλα προωθούν την αλληλεγγύη εντός του οργανισμού.

Οι ηγέτες χαρακτηρίζονται από την ανάγκη για εξουσία, ενώ ταυτόχρονα προβαίνουν σε προσεκτική διάκριση μεταξύ κοινωνικοποιημένων και εξατομικευμένων αναγκών. Το κίνητρο εξουσίας διευκολύνει την επιρροή της λήψης αποφάσεων, αλλά κάθε τύπος ηγεσίας έχει διαφορετικό αντικοινωνικό ρόλο σε διαφορετικά πλαίσια. Σε ένα πλαίσιο συγκρούσεων, οι εξατομικευμένες ανάγκες εξυπηρετούν το κίνητρο εξουσίας συνδέοντας το με αντικοινωνικές αποφάσεις. Αντιθέτως, τα κοινωνικοποιημένα άτομα εστιάζουν στον άλλο και το κίνητρο εξουσίας συνδέεται περισσότερο με τη λήψη αποφάσεων σε ένα ευρύτερο περιβάλλον παρά χρησιμοποιώντας το κίνητρο της εξατομικευμένης εξουσίας (Magee and Langner 2008). Οι ηγέτες με εξατομικευμένες ανάγκες για χρήσης εξουσίας έχουν έναν επιθετικό τρόπο εις βάρος των υφισταμένων και του οργανισμού τον οποίο υπηρετούν, ενώ συχνά είναι παρορμητικοί και ανεύθυνοι ως αποτέλεσμα της οξείας εξατομικευμένης ανάγκης για εξουσία (House and Aditya 1997).

Η κατάχρηση εξουσίας είναι σημαντική όταν εξετάζονται τα αίτια και τα αποτελέσματα της σκοτεινής πλευράς της ηγεσίας. Αυτό εξηγεί γιατί ορισμένοι διευθύνοντες σύμβουλοι και ανώτατες ομάδες διαχείρισης συνεχίζουν την πορεία της καταστροφικής συμπεριφοράς, όπως, για παράδειγμα, στην περίπτωση της Enron. Οι ηγέτες που ασκούν κοινωνική εξουσία

το κάνουν για το καλό ενός οργανισμού, προκειμένου να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ενδυνάμωση των οπαδών και οδηγεί σε εποικοδομητικά θετικά αποτελέσματα (Carmeli et al. 2006). Ωστόσο, οι ηγέτες που προτιμούν την εξατομικευμένη εξουσία εξυπηρετούν συχνά τις δικές τους ανάγκες και όχι εκείνες της οργάνωσης, οδηγώντας σε αρνητικά ή/και καταστροφικά αποτελέσματα. Αυτό μπορεί να φανεί σε παραδείγματα, όπως η συμπεριφορά του Ντένις Κοζλόφσκι της Tyco, του Τζέφρι Σκίλινγκ της Enron, του Μπέρναρντ Έμπερς της WorldCom (Brush 2014).

2.2.4 Μακιαβελισμός

Ο Μακιαβελισμός στην ψυχολογία αναφέρεται σε ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας κατά το οποίο ένα άτομο είναι τόσο εστιασμένο στα δικά του συμφέροντα, ώστε θα χειραγωγήσει, θα εξαπατήσει και θα εκμεταλλευτεί τους άλλους για να επιτύχει τους στόχους του. Οι μακιαβελιστές έχουν την προδιάθεση να υπολογίζουν, να παραπλανούν και να χρησιμοποιούν άλλους ανθρώπους ως σκαλοπάτια για να επιτύχουν τους στόχους τους, θεωρώντας ότι η ειλικρίνεια και όλες οι άλλες αρετές είναι αναλώσιμες. Αντιθέτως, ο δόλος, η προδοσία και η δύναμη είναι πιο σκόπιμες ενέργειες. Για τον λόγο αυτόν, οι άνθρωποι σε θέσεις εξουσίας θα πρέπει να επιλέξουν να είναι μακιαβελιστές ακόμα και αν αυτό δεν είναι το φυσικό τους στυλ ηγεσίας (Jones and Kavanagh 1996). Η έννοια του Μακιαβελισμού εμφανίστηκε στη βιβλιογραφία μετά το έργο των Christie and Geis (1970), που περιγράφουν τους μακιαβελιστές ως άτομα που χειραγωγούν περισσότερο, κερδίζουν περισσότερα, πείθονται λιγότερο, πείθουν τους άλλους περισσότερο και διαφέρουν σημαντικά από τους ομολόγους τους. Οι Jakobwitz and Egan (2006) αναφέρουν ότι οι μακιαβελιστές έχουν μία αυταρχική, απρόσωπη, ύποπτη, πρακτική, αδιαπέραστη και εκμεταλλευτική προσωπικότητα, ενώ οι Dahling et al. (2009) προσθέτουν ότι τα άτομα αυτά έχουν την προθυμία να χρησιμοποιήσουν τακτικές χειραγώγησης και προβάλλουν μια κυνική, αναξιόπιστη φύση.

Η σημασία του Μακιαβελισμού για την ηγεσία έχει μελετηθεί από διάφορους ερευνητές. Οι Drory and Gluskinos (1980) διερευνούν δείγμα 84 ανδρών στο πλαίσιο πειραματικών ομάδων εργασίας και διαπιστώνουν ότι, υπό κανονικές συνθήκες, ο ηγέτης παρουσιάζεται στην ομάδα ως τεχνικά καταρτισμένος και τονίζει την εξουσία ως αποτέλεσμα της υψηλής ηγετικής δύναμης, ενώ η απόδοση της εργασίας βασίζεται σε δομές. Υπό δυσμενείς συνθήκες, οι

ιδιότητες του ηγέτη δεν τονίζονται ιδιαίτερος και η απόδοση της εργασίας αξιολογείται σύμφωνα με πολλαπλά κριτήρια ως αδόμητη εργασία. Επίσης, παρατηρούνται σημαντικές διαφορές όσον αφορά στις αλληλεπιδράσεις της ομάδας. Οι ηγέτες με υψηλό μακιαβελισμό δίνουν περισσότερες εντολές και έχουν λιγότερη συμμετοχή στη μείωση της έντασης, ενώ οι ηγέτες με χαμηλό μακιαβελισμό ζητούν βοήθεια όταν η κατάσταση ήταν δυσμενής και η συμπεριφορά τους παραμένει αμετάβλητη. Εμπειρική έρευνα σε δείγμα 483 φοιτητών (134 ανδρών και 349 γυναικών) αποκαλύπτει ότι η τελειομανία διαμεσολαβεί στη συσχέτιση μεταξύ του μακιαβελισμού και της αυτο-παρουσίασης και για τα δύο φύλα. Επιπλέον, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι μακιαβελιστές τελειομανείς: (1) αντιλαμβάνονται τους άλλους ως απαιτητικούς, ελεγκτικούς, τιμωρητικούς και εχθρικούς απέναντί τους, (2) προωθούν μια εικόνα της τελειότητας, της ικανότητας και της δύναμης σε άλλους, και (3) αποκρύπτουν κάθε ένδειξη ατέλειας, ευπάθειας και αδυναμίας από τους άλλους (Sherry et al. 2006). Ο Μακιαβελισμός συνδέεται με μια πληθώρα αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένης της χαμηλότερης συμπεριφοράς της οργανωτικής ιθαγένειας, της μειωμένης ικανοποίησης από την εργασία, του υψηλότερου κύκλου εργασιών και της αυξημένης συμπεριφοράς αντιπαραγωγικής εργασίας (Becker and Dan O'Hair 2007, Kessler et al. 2010, Pilch and Turska 2015, Wilson et al. 1996). Εκτεταμένη έρευνα έχει εξετάσει τη σχέση μεταξύ του Μακιαβελισμού και της απόδοσης της εργασίας. Η τάση του ατόμου να δυσπιστεί απέναντι στους άλλους και να επιδιώκει τον έλεγχο των άλλων για προσωπικό όφελος έχει αρνητική επίπτωση στην ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση εργασίας και οδηγεί σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές εργασίας (Dahling et al. 2009). Αντιθέτως, αξιολογώντας τον Μακιαβελισμό σε 39 Αμερικανούς προέδρους – από τον Ουάσιγκτον έως τον Ρείγκαν, ο Deluga (2001) υπογραμμίζει ότι ο Μακιαβελισμός συνδέεται θετικά με την χαρισματική ηγεσία, συμπεριλαμβανομένων υψηλών επιπέδων εκφραστικής συμπεριφορικής δραστηριότητας, αυτοπεποίθησης, συναισθηματικής ρύθμισης και της επιθυμίας να επηρεάσουν τους υπόλοιπους. Μελέτη σε 212 στελέχη καταστημάτων αποκαλύπτει ότι οι γυναίκες σημειώνουν σημαντικά υψηλότερα ποσοστά στην κλίμακα Μακιαβελισμού από ό, τι οι άνδρες αλλά όχι στην ικανοποίηση από την εργασία, ενώ σημαντική αρνητική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ του Μακιαβελισμού και της εργασιακής ικανοποίησης για ολόκληρο το δείγμα (Topol and Gamble 1988). Ομοίως, έρευνα σε δείγμα 51 ανδρών και 51 γυναικών διευθυντικών στελεχών δείχνει σημαντικότερα υψηλότερες βαθμολογίες για τις γυναίκες στην κλίμακα Μακιαβελισμού, ενώ σε όλο το δείγμα, τα άτομα με τις υψηλότερες βαθμολογίες τείνουν να βαθμολογούν σημαντικά τα επιτεύγματα (Okane and Murray 1980).

Τέλος, ο Hollon (1983) διαπιστώνει σημαντική αρνητική συσχέτιση του Μακιαβελισμού με την ικανοποίηση από την εργασία, την αντιλαμβανόμενη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, και τη συμμετοχή στην εργασία, και θετική συσχέτιση με την ασάφεια και την εργασιακή ένταση.

Ο Μακιαβελισμός έλαβε και πάλι την προσοχή μετά τη σημαντική ροή της έρευνας στη δεκαετία του 1970 και του 1980 λόγω των εταιρικών σκανδάλων και των πολυάριθμων περιπτώσεων κακοδιοίκησης και κακομεταχείρισης σε οργανισμούς, οι οποίες ώθησαν τους ερευνητές να ενισχύσουν το ενδιαφέρον τους για τη σκοτεινή πλευρά των οργανώσεων (Wisse and Sleebos 2016). Οι Chiaburu et al. (2013) υποστηρίζουν ότι η κυνική στάση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό μπορεί να καθορίζεται από οργανωτικούς παράγοντες που εμφανίζουν έλλειψη ακεραιότητας. Μια τέτοια δυσπιστία και έλλειψη ακεραιότητας και ηθικής μπορεί να προκύψουν όταν οι ηγέτες επιδεικνύουν υψηλό βαθμό Μακιαβελισμού με αυξημένα επίπεδα ναρκισσισμού, δυσπιστία και κυνισμό. Οι μελετητές επικεντρώνονται και στον κεντρικό ρόλο που διαδραματίζουν οι ηγέτες στην άμβλυνση ή την ενίσχυση της συναισθηματικής εξάντλησης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, διάφορες μελέτες έχουν δείξει ότι η καταχρηστική ηγεσία (Aryee et al. 2008, Gkorezis et.al. 2015, Tepper 2007, Wu and Hu 2009), ενώ ο μακιαβελιστής ηγέτης σχετίζεται με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για καταχρηστική επίβλεψη (Kiazad et al. 2010) και παρουσιάζει χαμηλή ενσυναίσθηση για τους άλλους (Bagozzi et al. 2013).

2.2.5 Ψυχοπάθεια

Διάφοροι ερευνητές υποστηρίζουν πως κάποια στοιχεία της ψυχοπαθούς προσωπικότητας μπορούν να είναι συμβατά με μία επιχειρησιακή δομή, γεγονός που υποδηλώνει ότι τα άτομα με στοιχεία ψυχοπαθούς προσωπικότητας έχουν την ικανότητα να επιβιώσουν εντός του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Επιπλέον, κάποια στοιχεία της ψυχοπάθειας όχι μόνο είναι συμβατά, αλλά αξιολογούνται και θετικά σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα, η ευφυία, η έλλειψη αγχωτικών ή/και νευρωτικών συμπτωμάτων, και τα χαμηλά επίπεδα αυτοκτονίας (Κεχαγιάς, 2016). Σύμφωνα με την παραδοσιακή ψυχιατρική ορολογία, τα άτομα που φέρουν διάγνωση ψυχοπάθειας ή κοινωνιοπάθειας χαρακτηρίζονται από παρορμητικότητα, επιθετική ή βίαιη συμπεριφορά, συναισθηματική απάθεια, έλλειψη φόβου,

και σαφή απουσία τύψεων ή ενοχών μετά την διάπραξη ενός αδικήματος. Στην τελευταία έκδοση του διαγνωστικού εργαλείου ταξινόμησης των διαταραχών, DSM-5, η ψυχοπάθεια και η κοινωνιοπάθεια έχουν αντικατασταθεί από την αντικοινωνική διαταραχή προσωπικότητας (ΑΔΠ) (Κουντουράς, 2019).

Διάφορες έρευνες (Guay et al. 2007, Hare and Neumann 2006) έχουν δείξει ότι το ποσοστό της ψυχοπάθειας στον γενικό πληθυσμό ανέρχεται στο 1.5% για τους άνδρες και στο 0.5% για τις γυναίκες. Η προσπάθεια των ερευνητών να ανιχνεύσουν την ψυχοπάθεια στον γενικό πληθυσμό ξεκινά από την υπόθεση ότι η προσωπικότητα είναι μια πολυδιάστατη έννοια που δεν είναι δυνατόν να χαρακτηριστεί μεταξύ δύο πόλων ως φυσιολογική ή παθολογική. Συνεπώς, υπάρχουν κάποια γνωρίσματα προσωπικότητας, όπως η χειριστική διάθεση, η συναισθηματική ψυχρότητα, η επιφανειακή γοητεία κλπ. που συνδέονται έμμεσα με ψυχιατρικές διαταραχές, αλλά δεν χαρακτηρίζονται ως παθολογικές με την κλινική σημασία του όρου. Υπό αυτό το πρίσμα, οι Wilson and McCarthy (2011) αναδεικνύουν την αυξημένη πιθανότητα άτομα με υψηλούς δείκτες χαρακτηριστικών ψυχοπάθειας να απασχολούνται στις επιχειρήσεις. Η ιδέα ότι τα υψηλά επίπεδα ψυχοπαθητικού χαρακτήρα οδηγούν σε επιτυχία σταδιοδρομίας στον επιχειρηματικό τομέα έχει γίνει ένα δημοφιλές σημείο της θεωρίας των τελευταίων ετών, με έρευνα που παρέχει υποστήριξη για την υποτιθέμενη υπερ-εκπροσώπηση της ψυχοπάθειας στον χρηματοπιστωτικό τομέα και η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ της ψυχοπάθειας και της επαγγελματικής επιτυχίας. Εμπειρική μελέτη σε δείγμα 263 συμμετέχοντες εργαζόμενους σε πανεπιστήμιο του Ηνωμένου Βασιλείου αποκαλύπτει μεγαλύτερα ψυχοπαθητικά χαρακτηριστικά στους φοιτητές διοίκησης επιχειρήσεων από ό,τι στους φοιτητές ψυχολογίας και στους τέσσερις παράγοντες της ψυχοπαθητικής. Επιπλέον, η ιεραρχική πολλαπλή παλινδρόμηση δείχνει ότι οι τέσσερις παράγοντες ψύχωσης, το φύλο, η ηλικία, και οι ώρες σπουδών εξηγούν το 14% της διακύμανσης στην βαθμολογία (Hassall et al. 2015). Οι ψυχοπαθείς που εργάζονται σε επιχειρήσεις δεν παρουσιάζουν διαφορά στον τρόπο που ντύνονται οι υπόλοιποι εργαζόμενοι διαθέτουν υψηλή ικανότητα να γίνονται πειστικοί και ευχάριστοι, προσλαμβάνονται ευκολότερα από άλλους υποψηφίους και συνήθως πείθουν τα άτομα που τους δείχνουν μεγάλη εμπιστοσύνη. Με βάση αυτήν την εμπιστοσύνη, οι οργανωσιακοί ψυχοπαθείς μπορούν να επιβιώσουν και να εξελιχθούν στους οργανισμούς (Κεχαγιάς 2016).

Διάφορες μελέτες (Baker et.al. 2013; Holtzman and Strube 2013) αναφέρουν ότι οι ψυχοπαθείς που βρίσκονται σε εργασιακούς χώρους ντύνονται με τρόπο, ώστε να εντυπωσιάσουν και να ελκύσουν άλλους ανθρώπους. Όταν ένα άτομο με ψυχοπάθεια καταφέρνει να συγκεντρώσει δύναμη μέσα στην επιχείρηση, τότε δημιουργείται η ομάδα των υποστηρικτών, που λειτουργούν σαν πόνια και προστατεύουν το άτομο και η ομάδα των δυσφημιστών, οι οποίοι έχοντας συνειδητοποιήσει ότι έχουν γίνει αντικείμενα χειραγώγησης προς το συμφέρον του ψυχοπαθούς ατόμου, εναντιώνονται για να προστατέψουν την επιχείρηση. Μακροπρόθεσμα, οι δυσφημιστές παραμερίζονται ή/και απομακρύνονται από την επιχείρηση, ενώ οι υποστηρικτές και το ψυχοπαθές άτομο κερδίζουν περισσότερη δύναμη (Κεχαγιάς 2016). Αυτό εξηγεί και τα ευρήματα των Babiak et al. (2010), σύμφωνα με τους οποίους ποσοστό 4% των ανώτατων στελεχών να είναι ψυχοπαθείς, ενώ γενικότερα υπάρχουν πολλοί ψυχοπαθείς στα ανώτερα και ανώτατα στρώματα της διοικητικής ιεραρχίας των επιχειρήσεων.

2.3. Αίτια της σκοτεινής ηγεσίας σε επίπεδο ψυχολογίας

Το βασικό ερώτημα που τίθεται αναφορικά με την σκοτεινή ηγεσία είναι να κατανοήσει κανείς τα αίτια από τα οποία πηγάζει. Σε γενικές γραμμές, μπορεί να ειπωθεί ότι και τα τρία βασικά χαρακτηριστικά της σκοτεινής ηγεσίας (ναρκισσισμός, μακιαβελισμός, ψυχοπάθεια) περιλαμβάνουν τάσεις προς την αυτοπροβολή, την επιθετικότητα, τη συναισθηματική ψυχρότητα και την εξαπάτηση (Paulhus and Williams 2002). Για παράδειγμα, οι ναρκισσιστές επιδεικνύουν μεγαλύτερη αυτο-ενίσχυση και ακολουθούν οι ψυχοπαθείς (John and Robins 1994). Αντίθετα, οι μακιαβελιστές βασίζονται περισσότερο στην πραγματικότητα σε ό,τι αφορά στον εαυτό τους, ενώ οι ναρκισσιστές επιδεικνύουν μία ισχυρή αυτο-παραπλανητική προδιάθεση (Paulhus 1998). Στην κλινική βιβλιογραφία, οι συνδέσεις μεταξύ των τριών σκοτεινών χαρακτηριστικών αναφέρονται από διάφορους ερευνητές.

Οι Fossati et al. (2014) εξετάζουν τις ομοιότητες και τις διαφορές στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και της ηθικής απεμπλοκής που συνδέεται με τον παθολογικό ναρκισσισμό και την ψυχοπάθεια. Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι ο χαμηλός βαθμός ειλικρίνειας, ταπεινότητας και ανταγωνισμού είναι κοινά χαρακτηριστικά του παθολογικού ναρκισσισμού και της ψυχοπάθειας, ενώ η χαμηλή συνείδηση σχετίζεται μόνο με την ψυχοπάθεια. Οι

Jakobwitz and Egan (2006) εξετάζουν τον βαθμό στον οποίο ο ναρκισσισμός, ο μακιαβελισμός και η ψυχοπάθεια μπορούν να εμφανιστούν ως μια ενιαία διάσταση υπό τα βασικά διαπροσωπικά στοιχεία της πρωτογενούς ψυχοπάθειας. Η μελέτη τους εντοπίζει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της πρωτογενούς ψυχοπάθειας, του μακιαβελισμού και της τερπνότητας και θετική συσχέτιση μεταξύ της δευτερογενούς ψυχοπάθειας, του μακιαβελισμού και του νευρωτισμού (Lee and Ashton 2005).

Οι McHoskey et al. (1998) διερευνούν την ενσωμάτωση των δομών του μακιαβελισμού και της ψυχοπάθειας με βάση τις διαταραχές της προσωπικότητας και την αναγνώριση της εννοιολογικής διάκρισης ανάμεσα στην πρωτοβάθμια και τη δευτεροβάθμια ψυχοπάθεια (Karpman 1948). Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν μία θετική συσχέτιση μεταξύ του μακιαβελισμού και της ψυχοπάθειας. Οι ερευνητές επαληθεύουν ότι τα άτομα με παρεκκλίνουσα αυτοπροβολή εκδηλώνουν ναρκισσισμό και ψυχοπάθεια σε συνδυασμό με αντικοινωνική συμπεριφορά. Ομοίως, οι Pethman and Erlandsson (2002) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ψυχοπάθεια είναι μια ακραία έκφραση των κανονικά κατανοημένων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και συνδέεται με τον ναρκισσισμό. Τέλος, ο ναρκισσισμός και ο μακιαβελισμός είναι διαφορετικά συνδεδεμένοι, ο μακιαβελισμός δηλαδή διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ του ναρκισσισμού και της σχεσιακής επιθετικότητας.¹

Από την άλλη πλευρά, οι Jones and Paulhus (2010) εξετάζουν τον βαθμό στον οποίο οι ναρκισσιστές και οι ψυχοπαθείς ανταποκρίνονται με επιθετικότητα στην απειλή του εγώ. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι ναρκισσιστές λαμβάνουν την πρόκληση απειλής του «εγώ» ως προσωπική προσβολή, ενώ η ψυχοπάθεια εμφανίζεται ως ο μοναδικός προγνωστικός παράγοντας της επιθετικότητας ως αντίδραση στη σωματική πρόκληση. Ο Rauthmann (2012) διαπιστώνει ότι συνολικά, ο ναρκισσισμός, ο μακιαβελισμός, και η ψυχοπάθεια εκδηλώνονται διαφορετικά: οι αναλύσεις προφίλ δείχνουν ότι οι μακιαβελιστές αποκλίνουν από τους ναρκισσιστές και τους ψυχοπαθείς, ενώ οι ναρκισσιστές και οι ψυχοπαθείς συγκλίνουν σε μέτριο βαθμό.

¹Σχεσιακή επιθετικότητα (relational aggression): μια μορφή εκφοβισμού που συμβαίνει όταν κάποιος διαδίδει κακόβουλες φήμες, απομονώνει και απορρίπτει κοινωνικά άλλα άτομα, με σκοπό να τα πληγώσει ή να τα ελέγξει.

2.3.1 Αίτια ναρκισσιστικής διαταραχής προσωπικότητας

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ναρκισσιστικής διαταραχής προσωπικότητας (narcissistic personality disorder, NPD) είναι η μεγαλοπρέπεια, η έλλειψη συμπάθειας για τους άλλους ανθρώπους και η ανάγκη για θαυμασμό. Τα άτομα με αυτή την πάθηση συχνά περιγράφονται ως αλαζονικά, εγωκεντρικά, χειραγωγικά και απαιτητικά. Μπορούν επίσης να επικεντρωθούν σε φαντασιώσεις μεγαλοπρέπειας για τον εαυτό τους (Cain et al. 2008). Τα άτομα με ναρκισσιστική διαταραχή προσωπικότητας πιστεύουν ότι είναι ανώτερα και μοναδικά ή προικισμένοι με κάποιο τρόπο (Campbell and Foster 2007). Σε μια προσπάθεια να εξηγήσουν τον παράδοξο συνδυασμό της μεγαλοπρέπειας και της ευθραυστότητας, οι Otway and Vignoles (2006) προτείνουν ότι η ψυχρότητα και η υπερεκμετάλλευση των γονέων (π.χ. σιγουριά ή πεποίθηση ότι το παιδί έχει εξαιρετικό χαρακτήρα, ταλέντα, και ικανότητες) είναι οι βασικοί παράγοντες για την πρόβλεψη τόσο του ανοιχτού όσο και του συγκαλυμμένου ναρκισσισμού, ενώ άλλη μελέτη διαπιστώνει ότι το άγχος και η αποφυγή προσκόλλησης στον συγκαλυμμένο ναρκισσισμό αντικατοπτρίζουν τον φόβο της απόρριψης και την προστασία του εύθραυστου εαυτού (Smolewska and Dion 2005). Τα συμπτώματα της ναρκισσιστικής διαταραχής προσωπικότητας αναφέρονται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2 Συμπτώματα ναρκισσιστικής διαταραχής προσωπικότητας

Υπερβολική αίσθηση αυτονομίας
Αίσθηση αυτονόητου δικαιώματος
Απαίτηση για συνεχή, υπερβολικό θαυμασμό
Απαίτηση για αναγνώριση ως ανώτερος
Προβολή των επιτευγμάτων και των ταλέντων
Φαντασιώσεις για επιτυχία, δύναμη, λαμπρότητα, ομορφιά ή τον τέλειο σύντροφο
Πεποίθηση ανωτερότητας και συσχέτιση μόνο με εξίσου ανώτερους ανθρώπους
Απαίτηση για ειδική εύνοια και συμμόρφωση με τις προσδοκίες τους
Εκμετάλλευση των άλλων για να αποκτήσουν αυτό που θέλουν
Ανικανότητα ή απροθυμία να αναγνωρίσουν τις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων
Ζηλεύουν τους άλλους και θεωρούν ότι οι άλλοι τους ζηλεύουν
Εκδήλωση υπερηφάνειας, υπεροψίας και επιτήδευσης

Πηγή: MayoClinic (2019)

Ταυτόχρονα, τα άτομα με ναρκισσιστική διαταραχή προσωπικότητας έχουν πρόβλημα να χειριστούν οτιδήποτε αντιλαμβάνονται ως κριτική και μπορούν να γίνουν εξαιρετικά ανυπόμονοι ή θυμωμένοι όταν δεν λαμβάνουν ειδική θεραπεία (Mayo Clinic 2019).

2.3.2 Αίτια μακιαβελισμού

Ο μακιαβελισμός είναι μια έννοια που έχει αποκτήσει μεγάλο ενδιαφέρον, ειδικά στις μελέτες της προσωπικότητας (Rauthmann 2012). Τα άτομα με υψηλά επίπεδα μακιαβελισμού χαρακτηρίζονται από διαπροσωπική χειραγώγηση, όπως η χρήση κολακείας και εξαπάτησης, καθώς και από κυνικές απόψεις που υιοθετούνται για την προώθηση των ατομικών στόχων και συμφερόντων (McHoskey 1995). Οι Wilson et.al. (1998) αναφέρουν ότι τα άτομα με υψηλή βαθμολογία στην κλίμακα Mach-IV που αξιολογεί τη χρήση της απάτης στις διαπροσωπικές σχέσεις, τον κυνισμό και την έλλειψη ηθικής, είναι γοητευτικά και προσελκύουν βραχυπρόθεσμες κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Επιδιώκουν τα στιγμιαία οφέλη και η συμπεριφορά τους διέπεται κυρίως από άμεσα επιτεύξιμους στόχους, ενώ δεν δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε ενδεχόμενες μακροπρόθεσμες δαπάνες. Ακόμα, χαρακτηρίζονται από σχετική ανεξαρτησία από τη γνώμη των άλλων και αυστηρά ορθολογική, ωφελιμιστική προσέγγιση στα κοινωνικά διλήμματα (Paulhus and Williams 2002). Ωστόσο, δεν είναι σαφές από τη συμπεριφορά τους εάν χρησιμοποιούν μία παραπλανητική στρατηγική εκμετάλλευσης ή αν διαθέτουν εξαιρετικές κοινωνικές ικανότητες. Εμπειρική μελέτη αποδεικνύει συσχετίσεις μεταξύ του μακιαβελισμού και χαμηλών επιπέδων ενσυναίσθησης, ενώ αντίθετα διαπιστώνει ισχυρή συσχέτιση με υψηλά επίπεδα αλεξιθμίας, κατάθλιψης και άγχους (Al Aïn et al. 2013). Από την άλλη πλευρά, οι μακιαβελιστές είναι προσαρμοστικοί υπό την έννοια ότι αν και οι ίδιοι παραβιάζουν τους κανόνες, ακολουθούν τους κανόνες όταν εξυπηρετούν το συμφέρον τους ή όταν η κατάσταση απαιτεί αυτό το είδος χειραγώγησης. Ο Πίνακας 3 συνοψίζει τα χαρακτηριστικά των ατόμων με μακιαβελική προσωπικότητα.

Πίνακας 3 Χαρακτηριστικά ατόμων με μακιαβελική προσωπικότητα

Επικέντρωση στις προσωπικές φιλοδοξίες και συμφέροντα με εκμετάλλευση και χειραγώγηση των άλλων
Προτεραιότητα στα χρήματα και την εξουσία πάνω στις σχέσεις
Γοητευτικά άτομα με αίσθηση σιγουριάς
Συχνή χρήση κολακείας και κυνισμού

Έλλειψη αρχών και αξιών (ψέματα και εξαπάτηση)
Χαμηλά επίπεδα ενσυναίσθησης
Αποφεύγουν δεσμεύσεις και συναισθηματικές προσκολλήσεις
Αποκαλύπτουν σπάνια τις πραγματικές τους προθέσεις
Επιρρεπείς σε περιστασιακές σεξουαλικές συναντήσεις
Υπολογιστικοί και υπομονετικοί
Έλλειψη ζεστασιάς στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις
Δεν γνωρίζουν πάντα τις συνέπειες των ενεργειών τους

Πηγή: Belschak et.al (2018)

2.3.3 Αίτια ψυχοπαθητικής διαταραχής

Η ψυχοπάθεια είναι ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών προσωπικότητας και αποτελείται από ένα σύμπλεγμα διαπροσωπικών, συναισθηματικών τρόπων ζωής και αντικοινωνικών συμπεριφορών, συμπεριλαμβανομένης της εξαπάτησης, της χειραγώγησης, της παρορμητικότητας και του κακού ελέγχου συμπεριφοράς (Hare and Neumann 2008). Η ψυχοπάθεια έχει μελετηθεί ευρέως ως κλινική και ιατροδικαστική κατασκευή. Σύμφωνα με τον Hare (1996), συναισθηματικά και διαπροσωπικά χαρακτηριστικά, όπως ο εγωκεντρισμός, η παραπλάνηση, η χειραγώγηση, ο εγωισμός και η έλλειψη ενσυναίσθησης ή ενοχής διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην έννοια και τη διάγνωση της ψυχοπάθειας. Οι πιο προφανείς εκφράσεις της ψυχοπάθειας συνεπάγονται καταφανή εγκληματική παραβίαση των κανόνων της κοινωνίας. Η ψυχοπάθεια χαρακτηρίζεται από παρορμητικότητα, σκληρότητα, διαπροσωπική χειραγώγηση, εκμετάλλευση, αναζήτηση διέγερσης, επιφανειακή γοητεία, εξαπάτηση και αναποφασιστικότητα που εκδηλώνεται σε έναν ηγέτη (Crutchfield 2015). Τα χαρακτηριστικά των ψυχοπαθών ατόμων αναφέρονται στον Πίνακα4.

Πίνακας 4 Χαρακτηριστικά ψυχοπαθών ατόμων

Συναισθηματικός εκβιασμός και εκμετάλλευση
Έλλειψη ενσυναίσθησης και εμπάθουσας
Έντονη ανάγκη για θαυμασμό
Υπερβολικά υψηλή αυτοεκτίμηση
Συχνές και πολλές βραχυπρόθεσμες σεξουαλικές σχέσεις

Μονομερές ενδιαφέρον για έντονες και επικίνδυνες δραστηριότητες, αθλήματα, έντονη διασκέδαση
Μακρά διαστήματα καταθλιπτικής συμπεριφοράς με ξαφνικές παρορμήσεις προκλητικότητας
Επιφανειακή γοητεία και ναρκισσισμός
Παρασιτική συμπεριφορά στις ανθρώπινες σχέσεις
Βίαιες τάσεις για τιμωρία άλλων ή θυμός με σαδιστικές προεκτάσεις, έμπρακτα ή σε φαντασιακό επίπεδο

Πηγή: DSM-5

2.4. Αίτια σκοτεινής ηγεσίας σε επίπεδο οργανισμού

Η σκοτεινή ηγεσία μπορεί να πηγάζει από το περιβάλλον εργασίας και τον ίδιο τον οργανισμό, όπως είναι η δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας αλλά και οι πολιτισμικές διαφορές. Αρχικά, αντιλήψεις για την οργανωτική δικαιοσύνη αντικατοπτρίζουν το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η αξία τους αναγνωρίζεται από τον οργανισμό, κάτι που επηρεάζει άμεσα αυτόν, αλλά και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Παρόλο που υπάρχουν πολλές θεωρίες περί δικαιοσύνης, η οργανωτική δικαιοσύνη έχει τις ρίζες της στη θεωρία της δικαιοσύνης και συμερίζεται τη σχετική αξία με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής. Η θεωρία της ακεραιότητας υποδηλώνει ότι οι υφιστάμενοι κάνουν γνωστικές συγκρίσεις που συχνά οδηγούν σε μια αφυπνισμένη αίσθηση αδικίας. Αυτές οι συγκρίσεις είναι υποκειμενικές και συχνά προκαλούνται από εποπτική συμπεριφορά (Klaussner 2014).

Η κατάχρηση εξουσίας αποτελεί πηγή παραβίασης της εποπτικής δικαιοσύνης. Η εμφάνιση των αντιλήψεων των υφισταμένων σχετικά με την εποπτική κακοποίηση πιθανότατα οφείλεται σε αρχικές αντιλήψεις για θέματα αδικίας από την πλευρά των προϊσταμένων (Klaussner 2014). Επιπλέον, τα επιμέρους χαρακτηριστικά των υφισταμένων, όπως αναλύονται παρακάτω αλλά και το περιβάλλον εργασίας τους, όπως είναι οι διαπολιτισμικές διαφορές, μπορούν να επηρεάσουν τη σχέση διοίκησης καθώς και τον σχηματισμό αντιλήψεων περί δικαιοσύνης στα πλαίσια του οργανισμού που μπορεί να οδηγήσουν στην ανάπτυξη αντιλήψεων περί καταχρηστικής διοίκησης.

Στη συνέχεια λόγος γίνεται για τις πολιτισμικές διαφορές ως παράγοντα που επίσης δύναται να προκαλέσει συμπεριφορές καταχρηστικής διοίκησης εντός του οργανισμού. Η ετερογένεια των ευρημάτων πολλών μελετών γύρω από το επίπεδο συσχέτισης της καταχρηστικής διοίκησης και δευτερευόντων χαρακτηριστικών και συμπεριφορών των διοικούντων αλλά και των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι πολιτιστικές αξίες μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι λειτουργούν και ανταποκρίνονται στο εργασιακό περιβάλλον όπως επίσης και τον τρόπο με τον οποίο κατανοούν θέματα δικαιοσύνης στα πλαίσια της συμπεριφοράς τους (Shao et al. 2013).

Οι πολιτισμικές διαφορές είναι ιδιαίτερα σημαντικές να εξεταστούν στο πλαίσιο των αντιλήψεων περί καταχρηστικής διοίκησης λόγω της εποπτικής αδικαιολόγητης συνιστώσας της καταχρηστικής εποπτείας, η οποία μπορεί να έχει ποικίλες επιπτώσεις στις συμπεριφορές και συμπεριφορές των εργαζομένων σε όλους τους πολιτισμούς (Shao et al. 2013). Οι Shao et al. (2013) διαπίστωσαν ότι ο ατομικισμός, η αρρενωπότητα, η αποφυγή αβεβαιότητας και η απόσταση εξουσίας μετέτρεπαν κάθε μία τις σχέσεις μεταξύ δικαιοσύνης (δηλ. οργανωτικής και εποπτικής δικαιοσύνης) και μεταβλητών αποτελεσμάτων. Επειδή οι αντιλήψεις περί σκοτεινής ηγεσίας φαίνεται ότι απορρέουν από τις αντιλήψεις για την αδικία από την πλευρά των προϊσταμένων, οι οποίες επηρεάζονται από τις πολιτισμικές διαφορές, προκύπτει ότι οι αντιλήψεις για καταχρηστική διοίκηση επηρεάζονται επίσης από τον πολιτισμό και το εξωτερικό περιβάλλον όπου λειτουργεί ένας οργανισμός. Ο πολλαπλασιασμός της έρευνας κατά την τελευταία δεκαετία δείχνει ότι η καταχρηστική διοίκηση είναι ένα οργανωσιακό φαινόμενο τόσο πρακτικής όσο και ακαδημαϊκής σημασίας. Σύμφωνα με την πρόσφατη βιβλιογραφία, οι αντιλήψεις περί αδικίας από τους προϊσταμένους θεωρούνται ως προγενέστερες των αντιλήψεων περί καταχρηστική διοίκησης. Ταυτόχρονα φαίνεται ότι οι αντιλήψεις για την δικαιοσύνη και την σκοτεινή ηγεσία εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου βάσει της σχέσης κοινωνικής ανταλλαγής μεταξύ των υφισταμένων και των προϊσταμένων τους.

Η συμπεριφορά ανάμεσα στον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο εξαρτάται από το περιβάλλον εργασίας στο οποίο πραγματοποιούνται οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων. Για να αποτρέψουν καταστάσεις σκοτεινής ηγεσίας, οι οργανισμοί μπορούν να ενθαρρύνουν τους προϊσταμένους να ανιχνεύουν και να διορθώνουν παρεξηγήσεις με τους υφισταμένους τους σε πρώιμα στάδια, προκειμένου να αντιμετωπίσουν την εξέλιξη

αντιλήψεων περί κακομεταχείρισης ή κακοποίησης προτού ενισχυθούν με την πάροδο του χρόνου. Επιπλέον, οι οργανώσεις μπορούν να επιβάλουν αυστηρές πολιτικές που να περιορίζουν ρητά την κακομεταχείριση στο χώρο εργασίας και να δημιουργούν μια γραμμή άμεσης επικοινωνίας με ανθρώπους εκτός οργανισμού που μπορούν όμως να βοηθήσουν και να χρησιμοποιηθούν για την ανώνυμη αναφορά πηγών και περιπτώσεων κακομεταχείρισης (Sutton 2007).

2.4.1 Αίτια σκοτεινής ηγεσίας σε επίπεδο προϊσταμένου

Η βιβλιογραφία γύρω από την καταχρηστική διοίκηση υποδηλώνει ότι όλοι οι παράγοντες σε επίπεδο οργανισμού και εργαζομένων συμβάλλουν στην αντίληψη περί σκοτεινής ηγεσίας. Οι έρευνες δείχνουν ότι η αντιληπτή αιτία που οδηγεί συχνά σε καταχρηστική διοίκηση επηρεάζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων και τις αντιδράσεις τους ως προς αυτήν. Για παράδειγμα, οι Bowling and Michel (2011) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι η καταχρηστική διοίκηση πηγάζει ως αιτία από τον ίδιο τον οργανισμό, είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές εργασίας που απευθύνονται στην οργάνωση και όχι στον προϊστάμενό τους (Bowling and Michel 2011).

Επειδή το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας γύρω από την καταχρηστική διοίκηση κατά τον Terper ασχολείται κυρίως με τις επιπτώσεις που προκαλεί τόσο στους υφισταμένους όσο και στον ίδιο τον οργανισμό, είναι εξίσου σημαντική η μελέτη και στα χαρακτηριστικά που ενδέχεται να προδιαθέτουν ορισμένους υπευθύνους στο να αναπτύσσουν καταχρηστικές συμπεριφορές. Αρχικά αξίζει να σημειωθεί ότι σε επίπεδο προϊστάμενου και πέρα από θεωρίες της ψυχολογίας όπως ο ναρκισσισμός, ο μακιαβελισμός κ.α., προκύπτει ότι οι ιστορίες οικογενειακής βίας και κακοποίησης του ίδιου του επόπτη μπορεί να ενεργοποιήσουν συμπεριφορές εκ μέρους του κακοποίησης των υφισταμένων του. Οι Kiewitz et al. (2012) διαπίστωσαν ότι οι προϊστάμενοι με ιστορικό οικογενειακής υπονόμησης ήταν επιρρεπείς σε καταχρηστικές συμπεριφορές. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τους προϊστάμενους οι οποίοι ανέφεραν, στην μελέτη των Kiewitz et al. (2012) χαμηλό αυτοέλεγχο. Επίσης, τα υψηλά επίπεδα άγχους των προϊσταμένων ήταν πιο πιθανό να τους οδηγήσουν στο να καταχραστούν τους υφισταμένους τους (Kiewitz et al. 2012).

Οι Harris, Harvey και Kasmar (2011) διερεύνησαν την επίδραση ενός συγκεκριμένου παράγοντα στην καταχρηστική διοίκηση, αυτόν της διαμάχης των προϊσταμένων με τους υφιστάμενους και προέκυψε ότι οι προϊστάμενοι που ανέφεραν υψηλά επίπεδα αντιπαράθεσης με τους συνομηλίκους τους θεωρήθηκαν περισσότερο καταχρηστικοί προς τους υφιστάμενους τους (Harris, Harvey and Kasmar 2011).

Οι Tepper et al. (2011) διαπίστωσαν επίσης, ότι οι προϊστάμενοι εντός ενός οργανισμού που ανέφεραν ότι «οι βαθιές ανισότητες» (δηλαδή η πεποίθηση ότι ο επιβλέπων και ο υπάλληλος διαφέρουν ως προς τις αξίες και τις στάσεις τους) με τους υφιστάμενους τους ήταν πιθανές αιτίες στο να εμπλακούν σε συγκρούσεις και καταχρηστικές συμπεριφορές απέναντι σε αυτούς τους υπαλλήλους (Tepper, Moss and Duffy 2011).

Πολλοί είναι οι παράγοντες σε επίπεδο προϊστάμενου που καθιστούν τους υφιστάμενους πιο πιθανό να αντιλαμβάνονται μερικές συμπεριφορές ως καταχρηστικές. Για παράδειγμα, πολλοί ερευνητές έχουν εντοπίσει σύνδεση ανάμεσα στην καταχρηστική διοίκηση και σε κρούσματα κατάθλιψης του προϊστάμενου (Tepper, Duffy, Henle, and Lambert 2006). Υπάρχουν επίσης αρκετά ευρήματα που υποδηλώνουν ότι το οργανωτικό πλαίσιο μπορεί να προωθήσει τις επιθετικές συμπεριφορές των διοικούντων εντός του οργανισμού προς τους εργαζομένους. Για παράδειγμα, οι ερευνητές βρήκαν μια σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των προϊσταμένων αναφορικά με θέματα αδικίας από την οργάνωση και τις αξιολογήσεις των εργαζομένων σχετικά με καταχρηστική διοίκηση (Argyee et al. 2007). Αυτό σημαίνει ότι μπορεί οι αντιλήψεις περί αδικίας των διοικούντων σε έναν οργανισμό να γεννήσουν συμπεριφορές καταχρηστικής εποπτείας εκ μέρους τους προς τους υφιστάμενους.

Μερικές έρευνες υποδεικνύουν ότι οι προϊστάμενοι που αναφέρουν ότι δεν αντιμετωπίζονται καλά από τον οργανισμό τείνουν να εκτοπίσουν το θυμό, την απογοήτευσή τους και τα αρνητικά συναισθήματά τους στους υφιστάμενους τους. Για παράδειγμα, οι Hoobler και Brass (2006) διαπίστωσαν ότι οι προϊστάμενοι που θεωρούν ότι η ψυχολογική τους σύμβαση παραβιάζεται από τον οργανισμό και ερμηνεύουν τη συμπεριφορά των άλλων ως εχθρική, (ενώ μπορεί να μην είναι) έχουν υφιστάμενους που αναφέρουν υψηλότερη συχνότητα καταχρηστικής διοίκησης (Hoobler and Brass 2006). Να σημειωθεί εδώ ότι η ψυχολογική σύμβαση είναι μια έννοια που αναπτύχθηκε στη σύγχρονη έρευνα και αντιπροσωπεύει τις αμοιβαίες πεποιθήσεις, αντιλήψεις και ανεπίσημες υποχρεώσεις μεταξύ εργοδότη και

εργαζομένου. Ορίζει τη δυναμική της σχέσης και καθορίζει τη λεπτομερή πρακτικότητα του έργου που πρέπει να γίνει.

2.4.2 Αίτια σκοτεινής ηγεσίας σε επίπεδο εργαζομένων

Οι ερευνητές έχουν επίσης αρχίσει να εξετάζουν τις αιτίες και τους παράγοντες που οδηγούν σε καταχρηστική διοίκηση και από την πλευρά των εργαζομένων. Για παράδειγμα, πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζει τις αντιλήψεις τους για καταχρηστική διοίκηση. Οι ερευνητές διαπίστωσαν, επίσης, ότι οι εχθρικές αποδόσεις προθέσεων από την πλευρά των υφιστάμενων, (δηλαδή η τάση να ερμηνεύονται οι συμπεριφορές των άλλων ως έχουσες εχθρική πρόθεση, ακόμη και όταν η συμπεριφορά είναι διαφορούμενη ή καλοπροαίρετη) συνδέονταν θετικά με αναφορές για καταχρηστική διοίκηση, ενώ οι αντιλήψεις άλλων υφισταμένων δεν προέβλεπαν εκθέσεις περί καταχρηστικής διοίκησης (Martinko et al. 2011).

Άλλοι ερευνητές διαπίστωσαν ως αιτίες καταχρηστικής διοίκησης ότι όσοι παρουσιάζουν αρνητική ενεργητικότητα είναι πιο εύκολα θύματα και τείνουν να είναι πιο συνηθισμένοι στόχοι (Terper 2007). Γενικά, υπάρχει συσχέτιση στη βιβλιογραφία ότι η καταχρηστική διοίκηση προκύπτει από την αλληλεπίδραση αρκετών παραγόντων τόσο σε επίπεδο οργάνωσης όσο και σε ατομικό επίπεδο (Felps, Mitchell and Byington 2006). Όπως σημείωσε το Terper (2007), υπάρχει μεγάλη έρευνα που υποδηλώνει ότι παράγοντες που πηγάζουν από τον περιβάλλον και τον οργανισμό, όπως οι κανόνες, οι νόρμες και η κουλτούρα θα μπορούσαν να προωθήσουν την άμβλυνση των καταχρηστικών τάσεων από την πλευρά των προϊσταμένων. Φαίνεται, ωστόσο, ότι πρόκειται για μια πτυχή της καταχρηστικής εποπτείας, η οποία εξακολουθεί να λαμβάνει μικρή άμεση μελέτη.

Σύμφωνα με τους Mackey et al. (2017) οι αντιλήψεις των υφιστάμενων περί καταχρηστικής διοίκησης συνδέονται με αυξημένη πίεση για παράδειγμα συναισθηματική εξάντληση, μείωση της συναισθηματικής ευεξίας και της ικανοποίησης από την εργασία αλλά και με τις διαπροσωπικές ανταλλαγές χαμηλής ποιότητας. Οι αντιλήψεις περί καταχρηστικής διοίκησης συσχετίστηκαν επίσης θετικά με τις διακυμάνσεις των ατόμων σε προσωπικό επίπεδο με

αποτέλεσμα να συμμετέχουν σε δυσλειτουργικές συμπεριφορές κατά την εργασία (Mackey et al. 2017).

Επιπρόσθετα, οι υφιστάμενοι που αντιλαμβάνονται την εποπτική κακοποίηση επιδεικνύουν χαμηλότερα επίπεδα επιδόσεων, βαθμολογούνται λιγότερο καλά στις επίσημες εκτιμήσεις και αξιολογήσεις επιδόσεων. Είναι σαφές ότι οι αντιλήψεις περί καταχρηστικής εποπτείας συνδέονται με μια μεγάλη ποικιλία αρνητικών πηγών στα πλαίσια του οργανισμού.

2.5. Μοντέλα σκοτεινής ηγεσίας

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ηγετών και των οπαδών επηρεάζουν την αποκλίνουσα ηγεσία. Μελέτη των Eubanks et.al. (2010) αναφέρει ότι οι ηγέτες δεν χρησιμοποιούν πάντα τη δύναμή τους για να ωφεληθούν οι άλλοι, όπως, για παράδειγμα, συμβαίνει με την καταστροφική ηγεσία. Οι ηγέτες με εξατομικευμένο προσανατολισμό δύναμης χρησιμοποιούν τη δύναμή τους για να ικανοποιήσουν το δικό τους εγώ και εστιάζουν την ενέργειά τους σε καταστρεπτικές συμπεριφορές, προσπαθώντας να κρατήσουν τους εργαζόμενους εξαρτημένους από αυτούς. Από την άλλη πλευρά, οι ηγέτες που αναγκάζονται να λάβουν μη δημοφιλείς αποφάσεις, δυσσαρεστώντας τους εργαζόμενους, υπόκεινται σε κριτική. Τα άτομα μπορούν να ανταποκριθούν σε κριτική με διάφορους τρόπους, όπως με ασάφειες, ως τρόπο αντιμετώπισης μίας δύσκολης ή αμήχανης κατάσταση (Bello and Edwards 2005). Η λεκτική επίθεση είναι ένας άλλος τρόπος στρατηγικής απόκρισης ενός ηγέτη που χρησιμοποιείται συνήθως όταν ένα άτομο αντιλαμβάνεται ότι κάποιος του επιτίθεται. Μια κοινή μορφή λεκτικής επιθετικότητας στον εργασιακό χώρο περιλαμβάνει την επίθεση στο χαρακτήρα κάποιου ή στην επαγγελματική του επάρκεια (Chesebro and Martin 2003). Η εξαπάτηση είναι μια άλλη στρατηγική ανταπόκρισης που μπορεί να συμβεί ενάντια σε μία εχθρική κριτική με στόχο η επικοινωνία είναι να παράγει ψευδείς εντυπώσεις και ανακριβή συμπεράσματα. Σύμφωνα με τους Masland et al. (2015), η αντιληπτή κριτική συνδέεται με ανωμαλίες στη νευρωτική επεξεργασία καθώς τα άτομα επεξεργάζονται συναισθηματικές πληροφορίες και ερμηνεύουν διαφορούμενες λέξεις ανάλογα με υποκείμενες ευπάθειες που μπορεί να προκαλέσουν την ανάπτυξη ψυχοπαθολογίας.

Οι ηγέτες με ψυχοπαθητικές τάσεις συχνά μιμούνται βέλτιστα στυλ ηγεσίας, όπως η ηγεσία μετασχηματισμού. Εμπειρική μελέτη σε δείγμα 92 ατόμων δείχνει αδύναμη θετική συσχέτιση μεταξύ των ψυχοπαθητικών τάσεων και της ηγεσίας, μια αδύναμη αρνητική σχέση μεταξύ των ψυχοπαθητικών τάσεων και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, και μια μέτρια αρνητική συσχέτιση μεταξύ των ψυχοπαθητικών τάσεων και της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Landay et al. 2019). Οι Marshall et al. (2015) αναφέρουν ότι τα σκοτεινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα εμφανίζονται σε ψυχοπαθητικούς ηγέτες, κοινωνικοπαθητικούς ηγέτες, ναρκισσιστές ηγέτες, τυραννικούς ηγέτες και παθητικο-επιθετικούς ηγέτες.

Στην ηγεσία, τα καταστροφικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας λειτουργούν ως προγνωστικοί παράγοντες της αποκλίνουσας ηγεσίας στον εργασιακό χώρο (Leonard 2014). Μελέτη των Westerlaken and Woods (2013) εξετάζει τη σχέση μεταξύ των ψυχοπαθητικών χαρακτηριστικών και της ηγεσίας σε δείγμα 115 φοιτητών με σχετική εμπειρία διαχείρισης. Τα ευρήματα αποδεικνύουν ότι ψυχοπαθητικοί παράγοντες συσχετίζονται θετικά με την παθητική ηγετική συμπεριφορά και την ηγεσία *laissez-faire*, η οποία έχει εντοπιστεί ως καταστροφική μορφή ηγεσίας (Skogstad et al. 2007) και αρνητικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Οι Belschak et al. (2018) προτείνουν ότι οι μακιαβελιστές ηγέτες είναι πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν όλα τα πιθανά μέσα για την επίτευξη των στόχων τους και οι εργαζόμενοι που σημειώνουν υψηλό βαθμό στην κλίμακα του μακιαβελισμού έχουν προδιάθεση να εμπλέκονται σε ανήθικες και οργανωτικά ανεπιθύμητες συμπεριφορές. Στο πλαίσιο αυτό διερευνούν τη σχέση της ηθικής ηγεσίας με την αντικοινωνική συμπεριφορά εργασίας για τους εργαζόμενους οι οποίοι έχουν υψηλότερες ή χαμηλότερες βαθμολογίες μακιαβελισμού. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η επίδραση ενός ηθικού στυλ ηγεσίας στους εργαζόμενους που έχουν προδιάθεση να συμμετέχουν σε ανήθικες συμπεριφορές μειώνει ελάχιστα τη συναισθηματική χειραγώγηση.

2.5.1 Το μοντέλο σκοτεινής ηγεσίας του Tepper (2007)

Ο Tepper ορίζει την σκοτεινή ηγεσία ή καταχρηστική διοίκηση όπως αναφέρεται, ως την αντίληψη των υφιστάμενων ως προς τον βαθμό στον οποίο οι υπεύθυνοι της διοίκησης ασχολούνται με τη συνεχή εκδήλωση εχθρικών λεκτικών και μη λεκτικών συμπεριφορών, εξαιρουμένης της φυσικής επαφής (Tepper 2000: 178). Υπάρχουν πολλά σημαντικά

χαρακτηριστικά αυτού του ορισμού. Πρώτον, η καταχρηστική διοίκηση κατά τον Tepper αποτελεί υποκειμενική εκτίμηση των υπαλλήλων με βάση τις παρατηρήσεις τους σχετικά με τη συμπεριφορά των εποπτικών αρχών τους. Η εκτίμηση αυτή μπορεί να χρωματίζεται από τα χαρακτηριστικά του παρατηρητή, δηλαδή στην προκειμένη περίπτωση του υφισταμένου, (π.χ. προσωπικότητα, δημογραφικό προφίλ) και του πλαισίου στο οποίο πραγματοποιείται η αξιολόγηση (π.χ. το περιβάλλον εργασίας, οι αντιλήψεις των συναδέλφων). Δεύτερον, η καταχρηστική διοίκηση αναφέρεται σε συνεχείς επιδείξεις μη φυσικής εχθρότητας γεγονός που συνεπάγεται τη συνεχιζόμενη έκθεση σε ιεραρχική κακομεταχείριση. Αντιθέτως, εάν για παράδειγμα, ένας προϊστάμενος έχει μια κακή μέρα και εκφράζεται προς τους υφισταμένους του με εκρήξεις θυμού, δεν θεωρείται γενικά καταχρηστικός επιβλέπων, εκτός αν μια τέτοια συμπεριφορά ήταν καθημερινό φαινόμενο (Tepper 2007).

Κατά τον Tepper (2000) η καταχρηστική διοίκηση εμπίπτει στο πεδίο της εκούσιας συμπεριφοράς, πράγμα που σημαίνει ότι οι προϊστάμενοι διαπράττουν καταχρηστική συμπεριφορά για τον σκοπό που θέλουν να πετύχουν. Οι προϊστάμενοι που ακολουθούν καταχρηστικές διοικητικές αρχές ενδέχεται να κακομεταχειριστούν τους υφισταμένους τους για να επιτύχουν άλλους στόχους εκτός από το να τους «τραυματίσουν» (Tepper, 2000). Για παράδειγμα, ένας προϊστάμενος μπορεί να κακομεταχειριστεί υφιστάμενους για να προκαλέσει υψηλή απόδοση ή να στείλει το μήνυμα ότι τα λάθη δεν θα γίνουν αποδεκτά. Η συμπεριφορά αυτού του είδους εμπίπτει στο πεδίο της καταχρηστικής διοίκησης, αλλά η άμεση πρόθεση του αυτουργού δεν είναι να προκαλέσει βλάβη. Οι δυνατότητες αυτού του είδους σημαίνουν ότι ορισμένες εκδηλώσεις καταχρηστικής διοίκησης δεν εμπίπτουν στην ομπρέλα της "επιθετικότητας" όπως ορίζεται παραδοσιακά. Αυτή η έννοια ορίζει την καταχρηστική διοίκηση μακριά εκτός από συμπεριφορές που θεωρούνται επιθετικές στο χώρο εργασίας και που συνεπάγονται σκόπιμες προσπάθειες να προκαλέσουν τραυματισμό (Tepper 2007).

Το μοντέλο της καταχρηστικής διοίκησης έχει κοινά στοιχεία με αυτό που ο Ashforth (1994) αναφέρει ως ασήμαντη τυραννία (petty tyranny), τη χρήση δύναμης δηλαδή καταπιεστικά, καταθλιπτικά και ίσως εκδικητικά (Ashforth 1994). Ο Ashforth αντιλαμβάνεται την ασήμαντη τυραννία αναφέροντας ότι περιλαμβάνει έξι υποδιαστάσεις: την αυθαιρεσία και αυτοσυγκράτηση, τη μειωμένη υποταγή, την έλλειψη προσοχής, το στυλ αναγκαστικής

επίλυσης των συγκρούσεων, την αποθαρρυντική πρωτοβουλία και την τιμωρία. Όπως η καταχρηστική διοίκηση, η ασήμαντη τυραννία καταγράφει τις εχθρικές πράξεις που διαπράττονται από ιεραρχικά ανώτερους προϊστάμενους. Ωστόσο, παρόλο που υπάρχει κάποια σύγκλιση μεταξύ του μοντέλου καταχρηστικής διοίκησης και της ασήμαντης τυραννίας, η τελευταία εμφανίζει συμπεριφορές που μπορεί να μην θεωρούνται κατ' ανάγκην εχθρικές. Για παράδειγμα, ένας προϊστάμενος δεν θα θεωρείται εχθρικός απλώς και μόνο επειδή δεν είναι φιλικός ή γιατί δεν κάνει μικρά ευχάριστα πράγματα για τα μέλη της ομάδας.

Οι ερευνητές στη διεθνή βιβλιογραφία περιγράφουν την καταχρηστική διοίκηση ως εκτοπισμένη επιθετικότητα, δηλαδή εχθρότητα που στρέφεται κατά βολικών και αθώων στόχων όταν δεν είναι δυνατό ή εφικτό να κάνουν αντίποινα εναντίον της πηγής της απογοήτευσης. Οι Tepper et al. (2006) διαπίστωσαν ότι οι προϊστάμενοι που είναι επιρρεπείς σε εχθρικές συμπεριφορές (επειδή πιθανότατα έχουν υποστεί κακομεταχείριση) θα εκφράσουν τη δυσαρέσκειά τους σε άλλους στόχους, εκτός από τον παράγοντα που τους το προκάλεσε, από τον φόβο ότι κάτι τέτοιο θα μπορούσε να προκαλέσει περαιτέρω κακομεταχείριση (Tepper et al. 2006). Συγκεκριμένα, οι προϊστάμενοι που τείνουν να καταχραστούν τους υφισταμένους θα εκφράσουν την εχθρότητά τους σε υφισταμένους με υψηλή αρνητική συναισθηματικότητα, εκείνους που παρουσιάζονται ως αδύναμοι, ευάλωτοι και απρόθυμοι ή ανίκανοι να αμυνθούν. Με άλλα λόγια, η καταχρηστική διοίκηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως εκτοπισμένη επίθεση ενάντια σε «ασφαλείς» στόχους.

2.5.1.1 Καταχρηστική διοίκηση και συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία

Οι αρνητικές συνέπειες της καταχρηστικής εποπτείας, η οποία αποτελείται από παρατεταμένες μορφές μη φυσικής εχθρότητας που διαπράττουν οι διαχειριστές εναντίον των υφισταμένων τους (π.χ. έντονες εκρήξεις, υπονόμηση) περιλαμβάνουν την ψυχολογική δυσφορία και την απροθυμία να εκτελούν συμπεριφορές που ωφελούν τον οργανισμό.

Κατά τον Tepper (2006) η καταχρηστική διοίκηση σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωτική δέσμευση και σχετίζεται θετικά με τις προθέσεις να σταματήσει. Ο Tepper (2000) διαπίστωσε ότι η αντιληπτή αδικία διαμεσολαβούσε τις συνέπειες της καταχρηστικής διοίκησης στις συμπεριφορές των υποκειμένων, και οι Schat et

al. (2006) διαπίστωσαν ότι ο φόβος της μελλοντικής επιθετικότητας εξηγούσαν αυτά τα αποτελέσματα (Schat et al. 2006).

Σε αυτό το σημείο εξηγούνται οι συνθήκες υπό τις οποίες η κακή διοίκηση σχετίζεται με δυσμενείς στάσεις. Ο Tepper (2000) διαπίστωσε ότι οι επιπτώσεις της καταχρηστικής διοίκησης στις συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία ήταν ισχυρότερες μεταξύ εκείνων που είχαν λιγότερη κινητικότητα στην εργασία. Ο Tepper το απέδωσε στην ιδέα ότι οι υφιστάμενοι που δέχονται τέτοιου είδους συμπεριφορές, έχουν συνήθως λιγότερες ελκυστικές εναλλακτικές θέσεις εργασίας και νιώθουν παγιδευμένοι και ανίκανοι να ξεφύγουν από την πηγή του στρες τους (δηλαδή τον προϊστάμενο).

Οι Tepper et al. (2004) διαπίστωσαν ότι η καταχρηστική διοίκηση επηρέαζε τη σχέση μεταξύ της δέσμευσης του εργαζομένου με τον οργανισμό ή την εταιρεία και της εργασιακής ικανοποίησης των συναδέλφων τους: η σχέση ήταν θετική όταν η καταχρηστική διοίκηση ήταν μικρότερη και αρνητική όταν η καταχρηστική διοίκηση ήταν υψηλότερη. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται θετικά στις επιδόσεις των συναδέλφων τους, αλλά μόνο όταν ο προϊστάμενος δεν λειτουργεί καταχρηστικά. Όταν ο επιβλέπων είναι καταχρηστικός, οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την συμπεριφορά των συναδέλφων τους ως ανυπόστατες προσπάθειες για να κάνουν κάποιες ευνοϊκές σχέσεις με τον «κακοποιό» - επομένως, η μεγαλύτερη δέσμευση μπορεί να οδηγεί σε λιγότερο ευνοϊκές συμπεριφορές (Tepper et al. 2004).

2.5.1.2 Καταχρηστική εποπτεία και συμπεριφορά αντίστασης των υφιστάμενων

Η έκθεση σε καταχρηστική διοίκηση μπορεί να προκαλέσει συμπεριφορά αντίστασης εκ μέρους των υφισταμένων, αλλά αυτό το αποτέλεσμα εξαρτάται από την προσωπικότητά τους. Οι Tepper, Duffy και Shaw (2001) διαπίστωσαν ότι η καταχρηστική διοίκηση σχετίζεται θετικά με τη δυσλειτουργική αντίσταση των υποκειμένων, δηλαδή την άρνηση των υποκειμένων να εκτελούν τα αιτήματα των προϊσταμένων. Το χαρακτηριστικό αυτό μετριάζεται στις περιπτώσεις που οι υφιστάμενοι έχουν υψηλό το αίσθημα της υπευθυνότητας, της αξιοπιστίας, της πειθαρχίας και της εργατικότητας ή έχουν και αλλά

χαρακτηριστικά όπως ο αλτρουισμός, η συνεταιριστικότητα και η εμπιστοσύνη (Tepper et al. 2001).

2.5.1.3 Καταχρηστική διοίκηση και αποδόσεις των υφισταμένων

Σε μικρό αριθμό μελετών, οι ερευνητές διερεύνησαν τις σχέσεις μεταξύ του καταχρηστικού μοντέλου διοίκησης και της απόδοσης των υφισταμένων. Οι Zellars, Tepper και Duffy (2002) διαπίστωσαν ότι το αίσθημα της δικαιοσύνης στη διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων και το χάσμα, ήταν μερικά στοιχεία που μεσολαβούσαν στη σχέση μεταξύ καταχρηστικής διοίκησης και της συμπεριφοράς των υφισταμένων. Επίσης, διαπίστωσαν ότι συνήθως οι αποδόσεις των υφισταμένων που ωφελούν μεν τον οργανισμό, δεν σχετίζονταν όμως πλήρως με την περιγραφή της θέσης εργασίας του υπαλλήλου και δεν ανταμείβονται επισήμως (Tepper 2007).

Στη μελέτη τους οι Harris, Kacmar και Zinbushka διαπίστωσαν ότι η καταχρηστική διοίκηση σχετίζεται αρνητικά με την απόδοση των υφισταμένων σε θέματα αυτοαξιολόγησης και ηγετικής στάσης στη δουλειά. Επιπλέον, αυτές οι σχέσεις εξαρτώνται από το βαθμό στον οποίο οι υφιστάμενοι εκτιμούν την εργασία που κάνουν: μεταξύ των υφισταμένων για τους οποίους η εργασία είχε περισσότερο νόημα, η καταχρηστική εποπτεία ήταν ένας καλύτερος προγνωστικός παράγοντας της απόδοσης. Οι συγγραφείς υποστήριξαν ότι οι υφιστάμενοι για τους οποίους η εργασία έχει μεγαλύτερο νόημα ανησυχούν περισσότερο για τη θέση τους στην οργάνωση και συνεπώς καταναλώνουν περισσότερη ενέργεια και προσπάθεια που ασχολούνται με την αντιμετώπιση καταχρηστικών συμπεριφορών διοίκησης (Tepper 2007).

2.5.1.4 Καταχρηστική εποπτεία και επιθετική και αποκλίνουσα συμπεριφορά των υφισταμένων

Τρεις μελέτες έχουν διερευνήσει τις σχέσεις μεταξύ της καταχρηστικής εποπτείας και της επιθετικής συμπεριφοράς των ατόμων στο χώρο εργασίας. Οι Schat, Desmarais, et al. (2006) διαπίστωσαν ότι η καταχρηστική εποπτεία σχετίζεται θετικά με τον ερεθισμό και την νευρικότητα των υποκειμένων, ο οποίος με τη σειρά του συνδέεται με το επίπεδο επιθετικότητας τους κατά των συναδέλφων (Schat et al. 2006). Οι Dupre et al. (2006) αναπαρήγαγαν τη σχέση μεταξύ καταχρηστικής εποπτείας και επιθετικότητας των

υποκειμένων και διαπίστωσαν ότι οι λόγοι για τους οποίους τα άτομα εργάζονται μετρίασαν αυτό το φαινόμενο (Dupré et al. 2006). Συγκεκριμένα, παρατήρησαν ότι η σχέση μεταξύ καταχρηστικής εποπτείας και επιθετικότητας ήταν ισχυρότερη όταν οι εργαζόμενοι ανέφεραν ως βασικό λόγο εργασίας τις καλές οικονομικές απολαβές παρά την προσωπική εκπλήρωση μέσα από την απασχόληση.

Σε ορισμένες μελέτες, η καταχρηστική εποπτεία συνδέεται με αποκλίνουσες οργανωτικές συμπεριφορές και πράξεις που παραβιάζουν βασικά οργανωτικά πρότυπα και απειλούν την οργάνωση ακόμα και τους υπαλλήλους της (Robinson and Bennett 1995). Σε μια τέτοια μελέτη, ο Duffy et al. (2002) διαπίστωσαν ότι η υπονόμηση από τη μεριά του επιβλέποντος συνδέονταν θετικά με την απόδοση αντιπαραγωγικών συμπεριφορών των υφιστάμενων. Επίσης διαπιστώθηκε ότι η καταχρηστική επίβλεψη συνδέεται θετικά με την αποκλίνουσα κατεύθυνση που επιτελείται από τον επόπτη (π.χ. ενεργώντας με άσχημο τρόπο ή με κουτσομπολιό για τον επόπτη), την διαπροσωπική αποκλίνουσα συμπεριφορά (π.χ. λέγοντας κακόβουλα πράγματα για άλλους στην εργασία) και την απόκλιση από την οργάνωση (π.χ. κλοπή από τον οργανισμό). Επιπλέον, η σχέση μεταξύ καταχρηστικής εποπτείας και απόκλισης από εποπτικά στελέχη ήταν ισχυρότερη μεταξύ των υφισταμένων που είχαν την πεποίθηση ότι η τιμωρία είναι μια κατάλληλη απάντηση στην υποτιθέμενη κακομεταχείριση.

Οι Schaubhut, Adams και Jex (2004) διαπίστωσαν ότι η καταχρηστική εποπτεία σχετίζεται με την απόδοση διαπροσωπικής και οργανωτικής απόκλισης των υποκειμένων και ότι η ισχύς αυτών των σχέσεων εξαρτάται από την αυτοεκτίμηση των υποκειμένων, στο βαθμό στον οποίο τα άτομα έχουν θετικές απόψεις για τον εαυτό τους (Schaubhut et al. 2004). Πιο αναλυτικά, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι μεταξύ των υφισταμένων, των οποίων η αυτοεκτίμηση ήταν χαμηλή, η καταχρηστική εποπτεία δεν σχετίζεται με αποκλίνουσα συμπεριφορά των υποκειμένων. Ωστόσο, για τα άτομα με υψηλή αυτοεκτίμηση, η καταχρηστική εποπτεία σχετίζεται θετικά με την παρέκκλιση από την εργασία. Οι συγγραφείς εξηγούν ότι η καταχρηστική εποπτεία αποτελεί περισσότερο απειλή για την εικόνα του εαυτού του ατόμου με υψηλό βαθμό αυτοεκτίμησης σε σχέση με τα άτομα/υφιστάμενους με χαμηλή αυτοεκτίμηση.

2.5.1.5 Καταχρηστική Εποπτεία και ψυχολογική δυσφορία τους υφιστάμενους

Η καταχρηστική εποπτεία έχει συνδεθεί με διάφορες εκδηλώσεις ψυχολογικής δυσφορίας, συμπεριλαμβανομένων του άγχους, της κατάθλιψης, της μειωμένης αποτελεσματικότητας, των σωματικών προβλημάτων υγείας και της εργασιακής πίεσης. Όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ της καταχρηστικής εποπτείας και της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων, οι Duffy et al. (2002) υποστηρίζουν ότι οι επιβλαβείς συνέπειες της υπονόμησης του επιβλέποντος είναι ισχυρότερες όταν οι προϊστάμενοι εκδηλώνουν μια περισσότερο υποστηρικτική συμπεριφορά.

Οι Tepper και Lockhart (2005) διαπίστωσαν ότι η χρήση επικοινωνιακών στρατηγικών (π.χ. αποφυγή στρατηγικής επαφής με τον επιβλέποντα) έκανε εντονότερη τη σχέση μεταξύ καταχρηστικής εποπτείας και ψυχολογικής δυσφορίας και ότι η χρήση άμεσων τακτικών από τους υφιστάμενους (π.χ. υπογραμμίζοντας τις αντιληπτές αδικίες) εξουδετέρωσε τη σχέση αυτή. Οι Tepper και Lockhart διαπίστωσαν επίσης ότι η καταχρηστική εποπτεία σχετίζεται θετικά με τη χρήση κανονιστικών τακτικών από τους υφιστάμενους και ότι σχετίζεται αρνητικά με τη χρήση της άμεσης τακτικής από τους υφιστάμενους (Tepper, Lockhart and Hoobler 2001). Οι κανονιστικές τακτικές (regulative tactics) περιλαμβάνουν τις προσπάθειες διατήρησης των σχέσεων, αποφεύγοντας την επαφή και τη λογοκρισία. Παραδείγματα τέτοιων τακτικών είναι η επιφανειακή ομιλία, η αποφυγή του υφιστάμενου να ζητήσει κατεύθυνση και γενικότερα η αποφυγή προβλημάτων.

Οι άμεσες τακτικές (direct tactics) από την άλλη, περιγράφουν τις προσπάθειες διατήρησης σχέσεων μέσω της επικοινωνίας των σχεσιακών προσδοκιών, την αμφισβήτηση των σχετικών αδικιών και την ανοικτή συζήτηση των προβλημάτων στη σχέση με τους προϊστάμενους (Tepper, Moss, Lockhart and Carr 2007). Ως εκ τούτου, πολύ συχνά οι κακομεταχειρισμένοι υφιστάμενοι μπορεί να προτιμούν τις συμπεριφορές επικοινωνίας που επιδεινώνουν και δεν εξουδετερώνουν τις ζημιολογικές επιπτώσεις της έκθεσης σε έναν καταχρηστικό επιβλέποντα. Οι θετικές σχέσεις ανάμεσα στην καταχρηστική εποπτεία και την εργασιακή καταπόνηση φαίνεται ότι εξουδετερώνονται όταν οι υφιστάμενοι χρησιμοποιούν την εύνοια με υψηλή συχνότητα, δηλαδή τη χρήση κολακείας και σχετικών τακτικών για να επηρεάσουν τις συμπεριφορές των άλλων.

Ο Grandey και ο Kern (2004) ανέφεραν ότι η επίδραση της καταχρηστικής εποπτείας περιοριζόταν όταν ο εργαζόμενος απασχολείται σε απασχόληση υψηλής εξειδίκευσης (δηλαδή θέσεις εργασίας όπως είναι ο ιατρός και ο καθηγητής που θεωρούνται ότι είναι απαιτητικές από την άποψη της γνώσης και ότι η κοινωνία σε γενικές γραμμές κατέχει σε μεγάλη εκτίμηση). Οι Grandey και Kern εξηγούν επίσης, ότι οι εργαζόμενοι σε επαγγέλματα υψηλότερης ισχύος και κύρους έχουν περισσότερους οικονομικούς και κοινωνικούς πόρους σε σύγκριση με τους εργαζόμενους χαμηλής ισχύος και επομένως αντιμετωπίζουν λιγότερη απειλή από τη λεκτική επιθετικότητα που επιτελεί ο επιβλέπων (Grandey and Kern 2004).

2.5.1.6 Καταχρηστική εποπτεία και οικογενειακή ευημερία

Υπάρχουν στοιχεία που υποδηλώνουν ότι η καταχρηστική εποπτεία επηρεάζει αρνητικά τις ζωές των εργαζομένων εκτός της εργασίας. Ο Terper (2000) διαπίστωσε ότι η καταχρηστική επίβλεψη συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση της ζωής και σχετίζεται θετικά με τη σύγκρουση εργασίας και οικογένειας και οι Hoobler και Brass (2006) διαπίστωσαν ότι η καταχρηστική εποπτεία σχετίζεται θετικά με την υπονόμηση της οικογένειας, τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι εκφράζουν τη δυσαρέσκεια που σχετίζεται με την εργασία εναντίον των μελών της οικογένειάς τους. Η έρευνα αυτή υποδηλώνει ότι η καταχρηστική εποπτεία επηρεάζει την ευημερία των οικογενειών των υφισταμένων που εργάζονται σε περιβάλλον καταχρηστικής διοίκησης (Hoobler and Brass 2006).

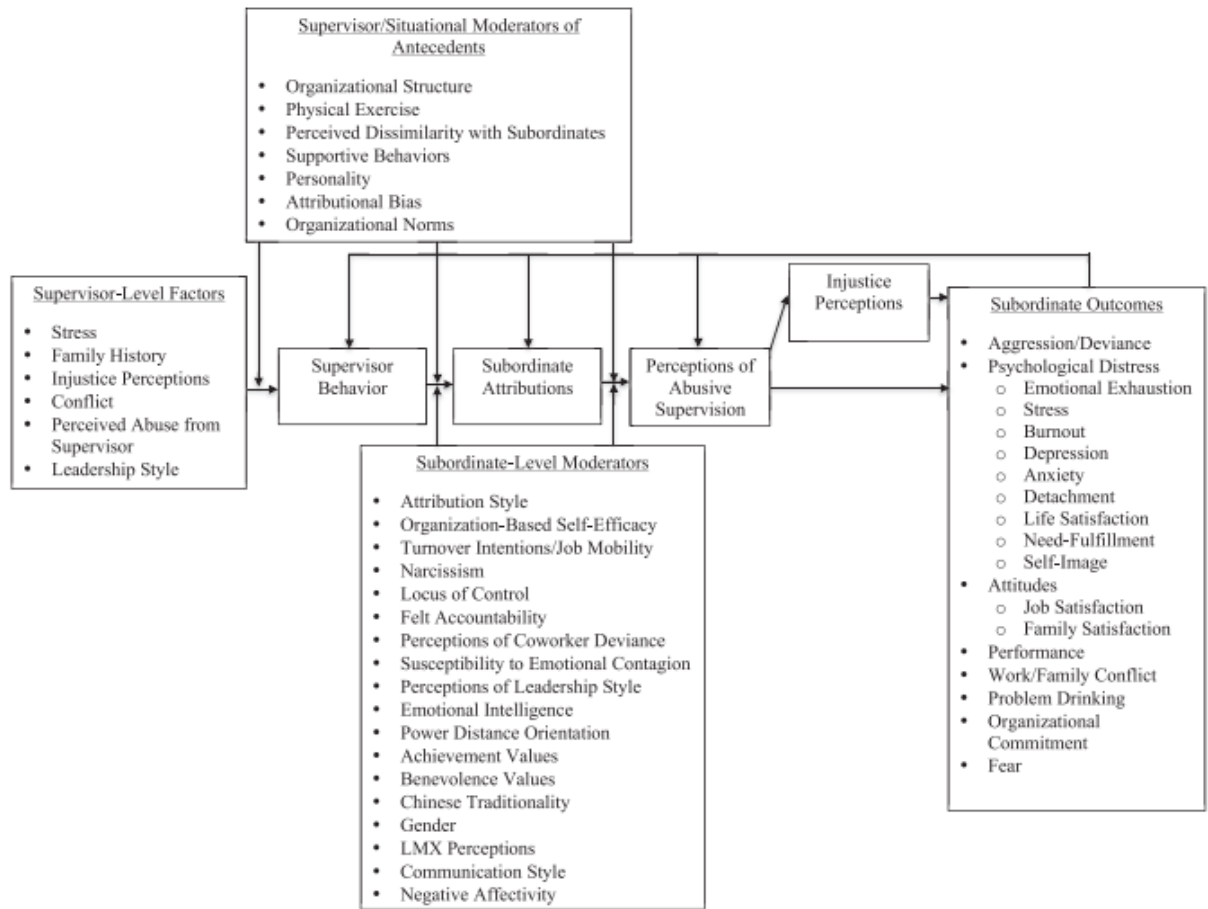
Μετά την παρούσα ανάλυση πάνω στο μοντέλο της καταχρηστικής διοίκησης του Terper και λόγω των επιζήμιων επιπτώσεων που έχει στους εργαζομένους, οι ερευνητές της διεθνούς βιβλιογραφίας εξετάζουν έντονα τα τελευταία χρόνια ένα ευρύ φάσμα μηχανισμών μέσω των οποίων δημιουργείται καταχρηστική διοίκηση η οποία επηρεάζει τις συμπεριφορές, τις στάσεις και την ευημερία των υφισταμένων στους οργανισμούς (Kermond and Schaubroeck 2015).

2.5.2 Το μοντέλο Martinko et al (2013)

Το μοντέλο του Terper το 2007 για την καταχρηστική διοίκηση αναθεωρήθηκε από τους Martinko et al. (2013), προσθέτοντας νέες μεταβλητές και δυνητικές διαδρομές στο μοντέλο το οποίο απεικονίζεται στην Εικόνα 1 παρακάτω.

Η εποικοδομητική τους αναθεώρηση αναγνωρίζει ρητά τη δυνατότητα της αντίστροφης αιτιώδους συνάφειας τόσο στη συμπεριφορά όσο και στις αντιλήψεις περί καταχρηστικής διοίκησης. Οι ερευνητές πρόσθεσαν επίσης την εποπτική συμπεριφορά ως ξεχωριστή μεταβλητή ώστε να υπογραμμίσουν ότι οι αντιλήψεις των υφισταμένων περί καταχρηστικής συμπεριφοράς απέναντί τους είναι υποκειμενικές ερμηνείες των εποπτικών συμπεριφορών, οι οποίες, λόγω των πολλών συσχετισμών τους με βασικά οργανωτικά αποτελέσματα, αξίζουν την προσοχή ως ξεχωριστό ερευνητικό αντικείμενο. Προστέθηκαν επίσης διαδρομές στο σχήμα που οδηγούν από τις δευτερεύουσες μεταβλητές του υφιστάμενου (subordinate moderator variables) υποδεικνύοντας ότι αυτές οι μεταβλητές μπορούν να μετριάσουν τόσο τις σχέσεις συμπεριφοράς-αντίληψης (behavior–perception) όσο και τις σχέσεις αντίληψης-έκβασης (perception–outcome) καθώς και να έχουν άμεσες επιπτώσεις στις μεταβλητές των αποτελεσμάτων (outcome variables.). Παρακάτω επισημαίνονται τρεις τομείς κατά Martinko et al. (2013) που φαίνεται να έχουν σημαντικό ερευνητικό δυναμικό για αυτή την έρευνα (Martinko et al. 2013).

Εικόνα 1. Μοντέλο Martinko et al., (2013)



Πηγή: (Martinko et al., 2013)

2.5.2.1 Καταχρηστική διοίκηση ως δευτερεύουσα αντίληψη

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορούν να προκαλέσουν προκαταλήψεις των υφισταμένων και να αντιπροσωπεύουν σημαντικά ποσοστά διακύμανσης των αξιολογήσεων τους για καταχρηστική εποπτεία. Έτσι, οι Martinko et al. (2013) υποστηρίζουν ότι θα ήταν χρήσιμες οι συστηματικές μελέτες των επιπτώσεων των χαρακτηριστικών προσωπικότητας στις αντιλήψεις περί κατάχρησης. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορούν επίσης να βοηθήσουν να απαντήσουν ερωτήματα σχετικά με το γιατί οι διαφορετικοί υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται τον ίδιο επιβλέποντα ως πηγή έμπνευσης, ενώ άλλοι θεωρούν τον επιβλέποντα ως καταχρηστικό. Προτείνουν επίσης ότι οι σχέσεις που συνδέονται με την καταχρηστική εποπτεία, σε ορισμένες περιπτώσεις, πηγάζουν από μια γενική αρνητική στάση απέναντι στην εργασία, την εξουσία και την εποπτεία. Ως εκ τούτου, εκτελούν ανεπαρκώς την δουλειά τους, λαμβάνουν αρνητικά σχόλια, βαθμολογούν τους επιβλέποντες ως καταχρηστικούς και αντιμετωπίζουν αρνητικά αποτελέσματα, όπως αυτά που σχετίζονται με καταχρηστική εποπτεία.

2.5.2.2 Καταχρηστική διοίκηση ως συμπεριφορά

Υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ καταχρηστικής εποπτείας και άλλων αντιπαραγωγικών συμπεριφορών εργασίας. Ο Spector (2011) πρότείνει ότι οι περισσότερες από αυτές τις μορφές αντιπαραγωγικών συμπεριφορών εργασίας μπορεί να θεωρηθούν ως επιθετικές συμπεριφορές και για αυτό προτείνουν μια ολοκληρωτική θεωρία των αντιπαραγωγικών συμπεριφορών εργασίας με βάση την επιθετικότητα που δείχνει πώς αλληλοεπιδρούν οι περιβαλλοντικοί, προσωπικοί και αντιληπτικοί παράγοντες με τις γνωστικές ικανότητες των ατόμων και τα συναισθήματα, τα οποία οδηγούν σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές εργασίας (Spector 2011). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η επιθετική εποπτική συμπεριφορά επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας των εποπτικών αρχών, όπως ο ναρκισσισμός, η αρνητική συναισθηματική συμπεριφορά και ο θυμός τα οποία συμπεριλήφθηκαν είτε στην κριτική του Terper (2007) είτε στην μελέτη των Martinko et al. (2013). Ομοίως, το μοντέλο του Spector (2011) περιλαμβάνει τις επιδράσεις του περιβάλλοντος, των αποδόσεων και των συναισθηματικών διεργασιών, οι οποίες έχουν ληφθεί υπόψη στο μοντέλο των Martinko et al. (2013). Έτσι, η παρατήρηση του Terper ότι η καταχρηστική διοίκηση στερείται ισχυρής εννοιολογικής βάσης μπορεί να αντιμετωπιστεί μέσα από τις μελέτες των και την προσαρμογή των μοντέλων επιθετικότητας, όπως του Spector.

2.5.2.3 Επικύρωση

Τέλος, είναι απαραίτητη η επικύρωση κλιμάκων καταχρηστικής διοίκησης μέσα από τη σύνδεση των αποτελεσμάτων τους με πραγματικές συμπεριφορές. Παρόλο που πιθανώς ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της διακύμανσης των αντιλήψεων των υφιστάμενων αναφορικά με την κακομεταχείριση/κακοποίηση (abuse) είναι συνάρτηση της καταχρηστικής εποπτικής συμπεριφοράς, δεν είναι ξεκάθαρο το ποσοστό της διακύμανσης που οφείλεται σε άλλους παράγοντες, όπως τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Οι Martinko et al. (2013) προτείνουν διάφορες επιλογές. Πρώτον, μπορεί να είναι δυνατό να συσχετιστούν οι υποκειμενικές αντιλήψεις για κατάχρηση με τους επόπτες για τους οποίους είχαν υποβληθεί παράπονα ή καταγγελίες. Δεύτερον, οι συσχετισμοί μεταξύ των υφισταμένων με τον ίδιο επόπτη μπορεί να είναι χρήσιμοι. Τέλος, με τη χρήση βιντεοκαμερών σε πολλές οργανώσεις, μπορεί να είναι δυνατή η αντικειμενική μελέτη καταχρηστικών συμπεριφορών και δευτερευουσών αντιδράσεων.

2.5.3 Το θεωρητικό μοντέλο των Krasikova et al. (2013)

Οι Krasikova et al. (2013) στη μελέτη τους πάνω στην καταχρηστική διοίκηση, υιοθέτησαν τον όρο «καταστροφική ηγεσία». Προτείνουν ότι η καταστρεπτική ηγεσία ορίζεται ως «η θελημένη συμπεριφορά ενός ηγέτη που μπορεί να βλάψει τόσο την οργάνωση όσο και τους υφιστάμενους του ηγέτη, μέσα από το να ενθαρρύνει τους υφιστάμενους να ακολουθούν στόχους που αντιβαίνουν στα νόμιμα συμφέροντα του οργανισμού ή / και χρησιμοποιώντας ένα στυλ ηγεσίας που περιλαμβάνει τη χρήση επιβλαβών μεθόδων επιρροής με τους υφιστάμενους ανεξάρτητα από τους λόγους για μια τέτοια συμπεριφορά. Ο λόγος για τον οποίο χρησιμοποιούν αυτόν τον όρο είναι αρχικά διότι φαίνεται να αποτυπώνει καλά την εγγενώς επιβλαβή φύση του καταστρεπτικού μοντέλου ηγεσίας οδηγού που περιγράφεται στη βιβλιογραφία (π.χ. καταχρηστική εποπτεία ή τυραννία). Δεύτερον, ο όρος αυτός φαίνεται να είναι ευρέως αποδεκτός από την επιστημονική κοινότητα.

Οι Krasikova et al. (2013) ανέπτυξαν ένα μοντέλο με στόχο να περιγράψουν την έννοια της καταστροφικής ηγεσίας ως αποτέλεσμα ενός συνόλου στοιχείων αναφορικά με προσωπικά στοιχεία των ατόμων που εμπλέκονται αλλά και με το πλαίσιο στο οποίο συμβαίνει. Παρακάτω αναλύονται οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εκδήλωση καταστροφικής

ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες είναι πιθανό να εκδηλώσουν συμπεριφορά καταστροφικής ηγεσίας όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην επίτευξη των στόχων τους, για παράδειγμα, σε περίπτωση δυσκολίας εκπλήρωσης των στόχων τους. Επίσης, σε περίπτωση που έχουν προδιάθεση να βλάψουν άλλους μπορεί να θεωρηθούν ως καταστροφικοί ηγέτες. Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι όλοι οι ηγέτες δεν είναι εξίσου πιθανό να αντιμετωπίσουν καταστάσεις μπλοκαρίσματος στόχων. Ορισμένα χαρακτηριστικά ηγέτη και παράγοντες του περιβάλλοντος ευνοούν περισσότερο την εκδήλωση τέτοιων συμπεριφορών αλλά ακόμα και αν συμβαίνει αυτό, δεν συνεπάγεται ότι όλοι οι ηγέτες θα αντιδράσουν με ίδιο τρόπο. Τέλος, ορισμένοι σχετικοί παράγοντες είναι πιθανό να καθορίσουν εάν η επιλογή των ηγετών να ακολουθήσουν καταστροφικούς στόχους ή να χρησιμοποιήσουν καταστρεπτικές ενέργειες μεταφράζεται σε καταστρεπτική ηγεσία.

Η εμπόδιση επίτευξης των στόχων ενός ηγέτη μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφική ηγεσία. Οι ερευνητές προτείνουν ότι η επιλογή ενός ηγέτη να υιοθετεί συμπεριφορές καταστροφικής ηγεσίας, έχει τις ρίζες του στις αντιλήψεις του ηγέτη σχετικά με την παρεμπόδιση των στόχων του.

Η έρευνα των Krasikova et al. (2013) σχετικά με την παρεμπόδιση των στόχων διαπίστωσε ότι η αποκλίνουσα συμπεριφορά αποτελεί κοινή απάντηση σε καταστάσεις κατά τις οποίες οι άνθρωποι δεν μπορούν να πετύχουν τους στόχους τους. Υπάρχουν δύο σενάρια που μπορεί να οδηγήσουν σε καταστροφική ηγεσία. Το πρώτο σενάριο συνεπάγεται αποπροσανατολισμό των προσωπικών στόχων και των στόχων του ηγέτη από τους στόχους του οργανισμού. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η επίτευξη των προσωπικών του στόχων από τον ηγέτη είναι ασυμβίβαστοι με την επιδίωξη των οργανωσιακών στόχων. Το δεύτερο σενάριο συμβαίνει όταν οι προσωπικοί στόχοι ενός ηγέτη ευθυγραμμίζονται με τους στόχους που υποστηρίζει ο οργανισμός, αλλά η επίτευξη αυτών των στόχων αποτρέπεται από την εκτέλεση των υφιστάμενων είτε λόγω ανικανότητας είτε με δόλο και απαράδεκτους τρόπους.

Σε τέτοιες καταστάσεις, οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν επιβλαβείς μεθόδους επιρροής για να τονώσουν την πρόοδο των υφιστάμενων με στόχο την επίτευξη προσωπικών ή οργανωτικών στόχων. Η διάκριση μεταξύ αυτών των δύο μορφών δέσμευσης στόχων των ηγετών είναι κρίσιμη για το αν ο ηγέτης ακολουθεί καταστροφική συμπεριφορά ηγεσίας για να επιλύσει την αντιληπτή παρεμπόδιση του στόχου. Έτσι, οι ερευνητές προτείνουν:

- Πρόταση 1: Όσο περισσότερο ο ηγέτης αντιλαμβάνεται ότι οι προσωπικοί του στόχοι δεν συμφωνούν με αυτούς του οργανισμού, τόσο πιο πιθανό είναι να δώσει κίνητρα στους υφιστάμενούς του να ακολουθήσουν καταστροφικούς στόχους.
- Πρόταση 2: Όσο περισσότερο ο ηγέτης αντιλαμβάνεται ότι η επίτευξη των στόχων του (προσωπικών ή οργανωτικών) ματαιώνεται από τους υφιστάμενούς του τόσο πιο πιθανό είναι να χρησιμοποιήσει ένα καταστροφικό ηγετικό στυλ για να τους επηρεάσει.

Επίσης, κατά τους Krasikova et al. (2013) τα χαρακτηριστικά και το οργανωτικό πλαίσιο του ηγέτη μπορεί να λειτουργούν αρνητικά ως προς την επίτευξη των στόχων του. Οι παράγοντες διάθεσης είναι πιθανό να κάνουν τους ηγέτες να αντιλαμβάνονται ότι οι στόχοι τους είναι αποκλεισμένοι περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την επεξεργασία πληροφοριών. Παράδειγμα τέτοιων χαρακτηριστικών είναι προσωπικά στοιχεία, όπως η αρνητική συναισθηματικότητα, ή απαισιόδοξες τάσεις που έχουν ορισμένα άτομα με αποτέλεσμα να έχουν αρνητικότητα και να οδηγούνται σε λανθασμένα συμπεράσματα όσον αφορά την συμπεριφορά των άλλων. Οι ερευνητές προτείνουν εδώ το εξής:

- Πρόταση 3: Τα χαρακτηριστικά των ηγετών που παρεμποδίζουν αρνητικά την ερμηνεία των γεγονότων (π.χ. αρνητική συμπεριφορά και παρανοϊκές τάσεις) έχουν θετική συσχέτιση και είναι ανάλογες με τις αντιλήψεις των ηγετών για αποκλεισμό των στόχων τους.

Το οργανωτικό πλαίσιο μπορεί επίσης να αυξήσει τη συχνότητα των καταστάσεων που συνεπάγονται παρεμπόδιση των στόχων των ηγετών. Οι ηγέτες προκειμένου να καταφέρουν τους στόχους που έχουν θέσει, είναι απαραίτητοι ορισμένοι πόροι, όπως πληροφορίες, μηχανήματα, υλικά, χρήματα, χρόνο αλλά και η συνεργασία με τους υφισταμένους τους. Σε περίπτωση που το οργανωτικό πλαίσιο δεν επιτρέπει στον ηγέτη να επιτύχει τους στόχους του, οι Krasikova et al. (2013) προτείνουν:

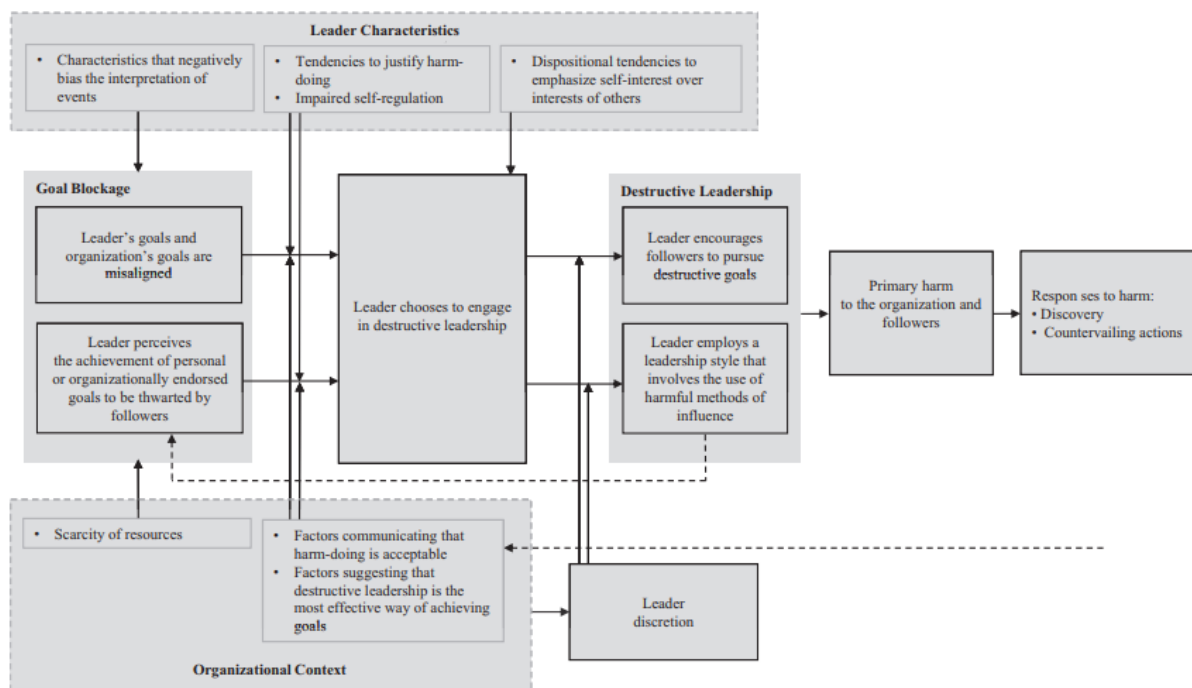
- Πρόταση 4: Παράγοντες που προέρχονται από τον οργανισμό και λειτουργούν αποτρεπτικά στην επίτευξη των στόχων του ηγέτη μέσω της παρεμπόδισης της πρόσβασής του σε απαραίτητους πόρους, έχουν θετική συσχέτιση με το αίσθημα μη επίτευξης των στόχων του.

Όπως προαναφέρθηκε, οι υφιστάμενοι ενδέχεται να παρεμποδίσουν σκόπιμα τους στόχους των ηγετών ως απάντηση στην καταχρηστική τους συμπεριφορά (Tepper et al. 2001). Έτσι,

παρακάτω απεικονίζεται το μοντέλο που περιγράφει την καταστρεπτική ηγεσία σύμφωνα με τους Krasikova et al. (2013) (βλ. Εικόνα 2).

Δεδομένου ότι η καταστροφική ηγεσία δεν είναι η μόνη διαθέσιμη λύση για τους ηγέτες που αντιμετωπίζουν προβλήματα με την επίτευξη των στόχων του (άλλες πιο εποικοδομητικές εναλλακτικές λύσεις ενδέχεται να περιλαμβάνουν την εγκατάλειψη του στόχου ή την αναζήτηση αποτελεσματικότερων τρόπων παρακίνησης των υφιστάμενων για την επίτευξη αυτού του στόχου), τα χαρακτηριστικά και άλλοι σχετικοί παράγοντες μπορεί να διευκολύνουν την καταστροφική ηγεσία όταν συμβαίνει το μπλοκάρισμα στόχου.

Εικόνα 2. Μοντέλο καταστρεπτικής ηγεσίας κατά Krasikova et al. (2013)



Πηγή: (Krasikova et al., 2013)

Ωστόσο, σε περιπτώσεις παρεμπόδισης των στόχων τους, ο ηγέτης μπορεί να μην επιλέξει ένα καταστροφικό μοντέλο ηγεσίας. Για αυτόν τον σκοπό, είναι σημαντική η διερεύνηση των παραγόντων που λειτουργούν ευνοϊκά υπέρ της καταστροφικής συμπεριφοράς. Η παρεμπόδιση των στόχων του ηγέτη μπορεί να του δημιουργήσει αρνητικά συναισθήματα και έντονη επιθετικότητα προς τους υφισταμένους του, η οποία δύναται να εκδηλωθεί και ως μια μετατιθεμένη επιθετικότητα προς αδύναμους στόχους. Συνεπώς προκύπτει ότι οι ηγέτες οι οποίοι υποστηρίζουν και αποδέχονται την επιθετικότητα σε περιπτώσεις μη επίτευξης των στόχων τους, είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν ένα καταστροφικό στυλ ηγεσίας (Douglas and Martinko 2001). Οι Krasikova et al. (2013) προτείνουν ότι:

- Πρόταση 5: Οι τάσεις των ηγετών να δικαιολογήσουν τη βλαβερή συμπεριφορά σε καταστάσεις παραβίασης των συμφερόντων τους (π.χ. εκδικητικότητα, εξωτερική θέση ελέγχου και εχθρικό στυλ), μετριάζουν τη θετική σχέση μεταξύ αποκλεισμού στόχου και επιλογής των ηγετών να υιοθετούν καταστρεπτικό στυλ ηγεσίας με αποτέλεσμα οι ηγέτες με αυτά τα χαρακτηριστικά να είναι συχνότερο να αντιδρούν σε περίπτωση παρεμπόδισης των στόχων τους, μέσω καταστροφικής ηγεσίας.

Ένας παράγοντας ακόμα που θα μπορούσε να εξηγήσει την επιλογή ενός ηγέτη για καταστροφική ηγεσία συμβαίνει όταν οι ηγέτες δεν είναι σε θέση να δώσουν μια πιο εποικοδομητική απάντηση εξαιτίας της έλλειψης ψυχολογικών χαρακτηριστικών (π.χ. προσοχή, ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων που απαιτούνται για την επίλυση της κατάστασης του μπλοκαρίσματος στόχου (Wang et al. 2010). Η έλλειψη της δυνατότητας αυτοελέγχου του ηγέτη σχετίζεται με εκδήλωση καταστροφικής ηγεσίας εντός του οργανισμού. Οι ερευνητές υπογραμμίζουν ότι:

- Πρόταση 6: Η έλλειψη αυτοελέγχου από τους ηγέτες, μετριάζει τη θετική σχέση μεταξύ της μη επίτευξης των στόχων τους και της επιλογής των ηγετών να συμμετάσχουν σε καταστροφικά στυλ ηγεσίας με αποτέλεσμα ηγέτες με χαμηλότερο επίπεδο αυτοελέγχου, να εμπλέκονται περισσότερο σε καταστροφικές ηγεσίες.

Παράλληλα, οι ηγέτες μπορεί να υιοθετήσουν καταστροφικό στυλ ηγεσίας σε περιπτώσεις κατά τις οποίες οι προϊστάμενοί τους υιοθετούν τέτοιες συμπεριφορές ή φαίνεται ότι ανάλογες συμπεριφορές είναι αποδεκτές από τον οργανισμό. Οι ερευνητές προτείνουν ότι:

- Πρόταση 7. Παράγοντες που γνωστοποιούν ότι οι επιβλαβείς συμπεριφορές είναι αποδεκτές στον οργανισμό (π.χ. έλλειψη μηχανισμών τιμωρίας) μετριάζουν τη θετική σχέση μεταξύ του αποκλεισμού στόχων και της επιλογής των ηγετών να ασκήσουν καταστροφική ηγεσία, με αποτέλεσμα εάν οι παράγοντες αυτοί συμβαίνουν, οι ηγέτες είναι πιο πιθανό να αντιδρούν στην παρεμπόδιση των στόχων τους επιλέγοντας την υιοθέτηση καταστροφικών στυλ ηγεσίας.

Ένας ακόμα παράγοντας που προκαλεί τους ηγέτες να εφαρμόζουν καταστροφική ηγετική συμπεριφορά, αφορά τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επιτυγχάνονται ορισμένοι στόχοι εντός του οργανισμού. Εάν δηλαδή ο οργανισμός ενθαρρύνει την επίτευξη στόχων ανεξαρτήτως του τρόπου και των μέσων που χρησιμοποιούνται, προκαλεί τα ηγετικά στελέχη να υιοθετούν ακόμα και καταστροφικές συμπεριφορές ηγεσίας. Οι ερευνητές λοιπόν, τονίζουν ότι:

- Πρόταση 8: Παράγοντες που υποδηλώνουν ότι η επιβλαβής συμπεριφορά αποτελεί θεμιτό τρόπο επίτευξης των οργανωσιακών στόχων των ηγετών (π.χ. "ανώριμοι" ή μη συνεργαζόμενοι οπαδοί, ανταγωνισμός για ανταμοιβές) λειτουργούν θετικά ρυθμίζοντας τη σχέση ανάμεσα στην μη επίτευξη των στόχων και στην επιλογή των ηγετών να υιοθετούν καταστροφικά στυλ ηγεσίας, με αποτέλεσμα εάν υφίστανται αυτοί οι παράγοντες, τα στελέχη να αντιδρούν μέσω καταστροφικής ηγεσίας.

Τέλος, ακόμα ένας παράγοντας που ωθεί τους ηγέτες να ηγούνται με καταστροφικό τρόπο, είναι κάποια προσωπικά στοιχεία που τους χαρακτηρίζουν ως προσωπικότητες. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να έχουν σχέση με τη τάση του ηγέτη να παλεύει για τα δικά του συμφέροντα αποκλειστικά, εις βάρος όμως των υφισταμένων αλλά και του οργανισμού. Οι ερευνητές λοιπόν, υπογραμμίζουν εδώ ότι:

- Πρόταση 9: Οι τάσεις των ηγετών να επιθυμούν αποκλειστικά την επίτευξη των προσωπικών τους συμφερόντων εις βάρος των άλλων, έχουν θετική σχέση με την επιλογή τους να επιλέγουν να ηγούνται με καταστροφικό τρόπο.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθούμε και στους παράγοντες οι οποίοι είναι πιθανό να διαδραματίσουν βασικό ρόλο στον καθορισμό του κατά πόσον η επιλογή των ηγετών να

συμμετάσχουν σε καταστροφική ηγεσία θα μεταφραστεί στις πραγματικές πράξεις καταστροφικής ηγεσίας.

Έτσι, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι παράγοντες που σχετίζονται με τη διακριτική ευχέρεια που έχει ο ηγέτης να πράξει ανάλογα με τα συμφέροντα, τις επιθυμίες και τον έλεγχο που μπορεί να έχει επί των στόχων ή των πράξεών του, μπορεί να ενθαρρύνουν την εμπλοκή των ηγετών σε καταστροφική ηγεσία. Οι ερευνητές εδώ προτείνουν:

- Πρόταση 10: Η πιθανότητα επιλογής των ηγετών να συμμετάσχουν σε καταστροφικά στυλ ηγεσίας είναι πιο πιθανό να πραγματοποιηθεί, όταν η διακριτική τους ευχέρεια είναι υψηλότερη.

Όσον αφορά τις επιπτώσεις της καταστροφικής ηγεσίας, περιλαμβάνει αρνητικές συνέπειες τόσο για τον οργανισμό όσο και τους υφιστάμενους των ηγετών. Αρχικά, οδηγεί σε κατασπατάληση των πόρων του οργανισμού, τη διαστρέβλωση των συμφερόντων και οργανωσιακών στόχων του, με αποτέλεσμα να διακυβεύεται η φήμη του. Παράλληλα, οι αρνητικές επιπτώσεις αυτής της μορφής ηγεσίας, προκαλούν συγκρούσεις και εργασιακή ένταση για τους υφισταμένους. Με βάση τους Krasikova et al. (2013) η πιο πιθανή συνέπεια της καταστροφικής ηγεσίας στους οργανισμούς στους υφιστάμενους επιδρά αρνητικά στην υγεία τους αλλά και στην ευημερία της οικογένειάς τους. Ταυτόχρονα επηρεάζει με αρνητικό επίσης τρόπο την γενικότερη ικανοποίησή τους από τη δουλειά τους. Έμμεσα, η καταστροφική ηγεσία βλάπτει και τον οργανισμό, μέσω των εργαζομένων του. Για παράδειγμα, οι τελευταίοι μπορεί να οδηγηθούν στην παραίτηση γεγονός που θα επηρεάσει τη λειτουργία του οργανισμού. Ωστόσο, μερικές μελέτες (όχι επαρκείς) υποστηρίζουν ότι οι συνέπειες για τον οργανισμό, ενδέχεται να είναι θετικές μέσα από την αύξηση του επιπέδου αποτελεσματικότητας της εργασίας των εργαζομένων (Terper et al, 2017).

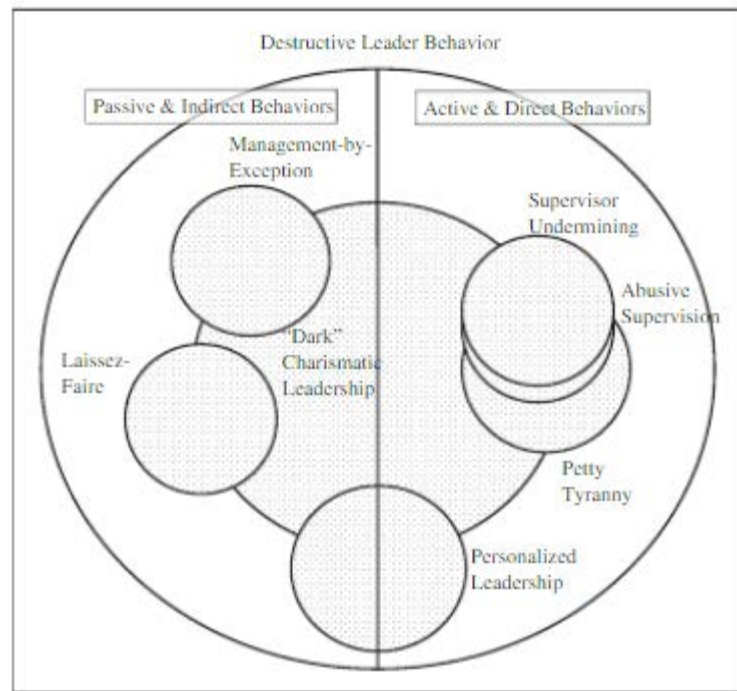
2.5.4 Το θεωρητικό μοντέλο των Thoroughgood et al. (2012)

Οι Thoroughgood et al (2012) ορίζουν την καταστροφική ηγεσία ως ένα σύνολο εκούσιων πράξεων ενός ηγέτη, που κατά βάση θεωρούνται επιβλαβείς και απόρροια αποκλίνουσας συμπεριφοράς του ατόμου προς υφισταμένους. Οι πράξεις αυτές επίσης, μπορεί να αφορούν είτε σωματικές ενέργειες, είτε λεκτικές και να έχουν άμεσο ή και έμμεσο χαρακτήρα. Σύμφωνα με τους ερευνητές, μια ενέργεια ενός ηγέτη δύναται να προκαλέσει ιδιαίτερα βλαπτικές συνέπειες, δίχως όμως να χαρακτηριστεί σαν μια ενέργεια που πηγάζει από

καταστροφική μορφή ηγεσίας. Αντιθέτως, εάν ο ηγέτης ενεργήσει καταστροφικά, όπως για παράδειγμα μέσα από μια εξαναγκαστική συμπεριφορά προς τους άλλους, ή εκφοβίζοντας υφιστάμενους, δύναται αυτή η ενέργειά του να φέρει και θετικά αποτελέσματα, όπως για παράδειγμα την ενίσχυση του επιπέδου αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. παραγωγικότητας. Επίσης, ο ορισμός που δίνουν οι Thoroughgood et al (2012) στην καταστροφική ηγεσία περιγράφει τις ενέργειες του ηγέτη που μπορεί να προκαλούνται λόγω κάποιας έλλειψης κινήτρων εκ μέρους του. Αυτό σημαίνει ότι ένα στέλεχος με ηγετική θέση σε έναν οργανισμό μπορεί να ηγηθεί καταστροφικά όχι εξαιτίας πιθανής ανικανότητάς του αλλά λόγω απουσίας κινήτρου ώστε να λειτουργήσει με περισσότερο εποικοδομητικό τρόπο απέναντι στους υφισταμένους του. Τέλος, οι Thoroughgood et al. (2012) κάνουν λόγο για σωματική επαφή στην καταστροφική συμπεριφορά ενός ηγέτη ή για πράξεις του ηγέτη που μπορεί να είναι παθητικές ή έμμεσες.

Κατά την άποψη των Thoroughgood et al (2012), η έρευνα για την καταστροφική συμπεριφορά του ηγέτη βρίσκεται σε ένα σταυροδρόμι, δεδομένου ότι η εστίαση σε συγκεκριμένες πράξεις είναι σχετικά μικρής σοβαρότητας, μη φυσικής και δευτερεύουσας κατεύθυνσης, ο τομέας στερείται γνώσης για το ευρύτερο πλαίσιο καταστροφικής συμπεριφοράς ενός ηγέτη. Η κατανόηση ωστόσο της καταστροφικής συμπεριφοράς είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη θεωριών σχετικά με τους μοναδικούς προγνωστικούς παράγοντες και τα αποτελέσματα της καταστροφικής συμπεριφοράς των ηγετών σε οργανισμούς. Η Εικόνα 3 παρακάτω αντικατοπτρίζει τη οπτική των Thoroughgood et al (2012) σύμφωνα με την τρέχουσα κατάσταση πάνω στην καταστροφική ηγεσία.

Εικόνα 3. Απεικόνιση της κατάστασης της υπάρχουσας έρευνας σχετικά με τα κατασκευάσματα που σχετίζονται με την καταστροφική συμπεριφορά του ηγέτη



Πηγή: (Thoroughgood et al. 2012)

Οι ερευνητές προσδιόρισαν το μέγεθος και τη θέση κάθε κύκλου που αντιπροσωπεύει κάθε μια από τις συμπεριφορές σύμφωνα με το φάσμα της καταστροφικής ηγεσίας. Για παράδειγμα, ο κύκλος που απεικονίζει την καταχρηστική ηγεσία κατά τον Terper (2000) είναι μικρότερος από τον κύκλο της μικροαστικής τυραννίας (pretty tyranny) δεδομένου ότι το μέτρο περιλαμβάνει μια πιο περιορισμένη σειρά συμπεριφορών. Σημειώνουν επίσης ότι η Εικόνα 3 απεικονίζει τόσο παθητικές όσο και έμμεσες συμπεριφορές - για παράδειγμα, η ηγεσία του laissez-faire και η παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση (management-by-exception) βοηθούν πιο δραστήριες και άμεσες πράξεις - για παράδειγμα, υπονόμηση, μικροπρέπειες και υπονομευτική ηγεσία. Το Σχήμα 3 χρησιμοποιείται για να τονιστούν δύο βασικά σημεία. Πρώτον, οι υπάρχουσες συμπεριφορές στο σχήμα αντιπροσωπεύουν μόνο ένα περιορισμένο εύρος καταστρεπτικής συμπεριφοράς. Η έρευνα σχετικά με την καταστροφική συμπεριφορά στο χώρο εργασίας, που δεν είναι συγκεκριμένη για τους ηγέτες, περιλαμβάνει διάφορους τύπους συμπεριφορών, όπως για παράδειγμα επιθετικότητα στον χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένων σωματικών πράξεων όπως ρίψεις αντικειμένων, απειλές σωματικής βίας. Άλλες αποκλίνουσες συμπεριφορές ασχολούνται με δράσεις που στοχεύουν στην οργάνωση (π.χ. κλοπή, πλαστογράφηση εγγράφων, καθυστέρηση, σπατάλη, αναβολή κλπ.). Κατά την άποψη των Thoroughgood et al. (2012), τέτοιες συμπεριφορές πρέπει τουλάχιστον να θεωρούνται επίσης ως πιθανές ενδείξεις καταστροφικής συμπεριφοράς ηγέτη. Πράγματι, η έρευνα υποδηλώνει ότι άτομα που συμμετέχουν σε αποκλίνουσες και αντιπαραγωγικές

συμπεριφορές ως υπάλληλοι χαμηλότερου επιπέδου μπορεί να εκδηλώσουν παρόμοιες συμπεριφορές εάν και όταν αποκτήσουν θέσεις εξουσίας.

Στη συνέχεια, οι ερευνητές υπογραμμίζουν και μέσα από την Εικόνα 3, την αλληλεπικάλυψη μεταξύ δομών που συνδέονται στενότερα με τους τύπους συμπεριφορών που σχετίζονται με την αντίληψή τους περί καταστροφικής συμπεριφοράς ηγέτη. Εστιάζουν σε εθελοντικές πράξεις που είναι πιθανό να θεωρηθούν επιβλαβείς από τους άλλους. Για παράδειγμα, παρά τις τυχόν εννοιολογικές διακρίσεις ανάμεσα στην ασήμαντη τυραννία (petty tyranny), που ορίζεται ως η τάση να ελέγχονται ελαφρώς οι υφιστάμενοι και να μεταχειρίζονται με έναν αδιάφορο, τιμωρητικό και αυθαίρετο τρόπο, και στην καταχρηστική εποπτεία, η οποία συνίσταται σε συνεχείς και εχθρικές λεκτικές και μη λεκτικές συμπεριφορές, τα στοιχεία που τις διακρίνουν είναι πολύ παρόμοια.

Συνεπώς, οι ερευνητές καταλήγουν στο ότι αν και οι υπάρχουσες έρευνες μπορεί να συνυπολογίζουν τους προγνωστικούς και τους τελικούς παράγοντες αυτών των θεωριών, περί καταστροφικής ηγεσίας, δεν λαμβάνουν υπόψη τους εκείνους που είναι ειδικοί σε άλλους τύπους καταστροφικής συμπεριφοράς ηγέτη, όπως είναι οι πράξεις που απευθύνονται στην οργάνωση (π.χ. διαφθορά, σαμποτάζ).

2.6. Πολιτική υγείας και η σκοτεινή ηγεσία στους οργανισμούς υγείας

Η πολιτική υγείας αναφέρεται στα μέτρα και τις αποφάσεις στις οποίες προβαίνει η κυβέρνηση μιας χώρας με στόχο να αναπτύξει, να αναβαθμίσει και να ενισχύσει το σύστημα υγείας της. Σημαντικό κριτήριο στη διαμόρφωση και τη χάραξη μιας ορθής πολιτικής υγείας είναι να ληφθούν υπόψη οι βασικές ανάγκες των πολιτών της κάθε χώρας. Παράλληλα κρίνεται απαραίτητος ο προσδιορισμός των διαθέσιμων πόρων και των περιορισμών για την αποτελεσματική και αποδοτική πολιτική υγείας εντός ενός κράτους. Τέτοιοι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στη χάραξη της πολιτικής υγείας είναι οι υποδομές, η οικονομία του κράτους, το σύνολο των δαπανών για την υγεία, το επίπεδο παραοικονομίας αλλά και το σύνολο των περιορισμών που τίθενται από διεθνείς οργανισμούς (Αθανασόπουλος, 2016).

Η αποτελεσματική εφαρμογή πολιτικής υγείας είναι κρίσιμη για την επιτυχία της νομοθεσίας στον τομέα της υγείας. Ακόμη και όταν μια πολιτική ή μια νομοθετική πράξη είναι υψηλής ποιότητας, η ελλιπής εφαρμογή μπορεί να οδηγήσει σε αστοχία πολιτικής, με αποτέλεσμα ακούσιες συνέπειες για την υγεία του πληθυσμού και αναποτελεσματική χρήση δημόσιων πόρων. Ως εκ τούτου, ο σχεδιασμός για αποτελεσματική εφαρμογή αποτελεί σημαντικό παράγοντα κατά την ανάπτυξη, την αναθεώρηση και τον έλεγχο της πολιτικής και της νομοθεσίας. Η εφαρμογή μιας πολιτικής αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας χάραξής της, ειδικά στο τομέα της υγείας. Αυτό σημαίνει ότι μόλις έχει αναπτυχθεί μια πολιτική ή έχει ληφθεί μια πολιτική απόφαση, πρέπει να τεθεί σε ισχύ προκειμένου να υπάρξει οποιαδήποτε επίδραση στον πληθυσμό. Ακόμη και οι καλές, ενημερωμένες από αποδεικτικά στοιχεία πολιτικές δεν μπορούν να έχουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα εάν δεν εφαρμοστούν σωστά (Wright, 2017).

Είναι γνωστό ότι υπάρχουν πολλές προκλήσεις κατά την εφαρμογή των εθνικών πολιτικών στον τομέα της υγείας. Τα αποδεικτικά στοιχεία καταδεικνύουν ότι αυτές οι προκλήσεις συχνά οδηγούν σε πολιτικές που εκτελούνται με τέτοιο τρόπο ώστε να εφαρμόζονται μόνο εν μέρει ή να αποκλίνουν από τους αρχικούς στόχους της πολιτικής. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε «χάσμα εφαρμογής» μεταξύ των στόχων πολιτικής και των αποτελεσμάτων ή ακόμη και να οδηγήσει σε αποτυχία πολιτικής. Σε μια προσπάθεια κατανόησης του τρόπου υλοποίησης της πολιτικής υγείας και του τρόπου με τον οποίο μπορεί να βελτιωθεί, τονίζεται ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς υγείας (McDonald, 2014). Η εφαρμογή της

πολιτικής για την υγεία είναι σημαντική διότι εάν δεν ληφθεί υπόψη κατά τη διαμόρφωση και τον έλεγχο της πολιτικής, δεν θα επιτευχθούν οι στόχοι και οι προθέσεις μιας πολιτικής, συμπεριλαμβανομένων των θετικών μεταβολών της υγείας του πληθυσμού. Επίσης, η ελλιπής εφαρμογή της πολιτικής ή η αποτυχία πολιτικής μπορεί να οδηγήσει σε ακούσιες συνέπειες για την υγεία του πληθυσμού και στην αναποτελεσματική χρήση δημόσιων πόρων (Wright, 2017).

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να εξεταστούν πτυχές ηγεσίας, επίπεδα δέσμευσης και ιδεολογίες που μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι ενδιαφερόμενοι αναλαμβάνουν την υλοποίηση της πολιτικής. Η αποτελεσματική εφαρμογή της πολιτικής υγείας απαιτεί συνεχή υποστήριξη από εθνικές και περιφερειακές κυβερνήσεις και οργανισμούς καθώς και από σχετικά άτομα, με ειδική κατάρτιση που θα εκτελούν σωστά τις αρμοδιότητες ενός ηγέτη και δεν θα εμφανίζουν καταχρηστικές συμπεριφορές. Οι ηγέτες σε οργανισμούς υγείας που έχουν βασικές πεποιθήσεις και συμπεριφορές κατάχρησης ή σκοτεινής ηγεσίας, δεν έχουν τόσο διοικητική όσο και κλινική αξιοπιστία, έχουν συγκεχυμένη ταυτότητα, μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση με κλινικούς ιατρούς και συναδέλφους και, ως εκ τούτου, δημιουργώντας δυσάρεστες σχέσεις με υφισταμένους, εμποδίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή των κατευθυντήριων γραμμών πολιτικής υγείας σε έναν οργανισμό (Erwin Loh et al., 2016). Δεδομένου λοιπόν ότι η έλλειψη ηγεσίας ή η εφαρμογή σκοτεινής ηγεσίας στους οργανισμούς υγείας μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην εφαρμογή, είναι ζωτικής σημασίας ο εντοπισμός και η υποστήριξη τοπικών και περιφερειακών ηγετών κατά την υλοποίηση διαδικασιών εφαρμογής πολιτικών υγείας. Αυτοί οι ηγέτες μπορούν να παρέχουν καθοδήγηση σχετικά με τις δραστηριότητες πολιτικής που αποτιμώνται και μπορούν να επηρεάσουν τη γενική κουλτούρα σε ένα θέμα πολιτικής (π.χ. πεποιθήσεις γύρω από την ενδοοικογενειακή βία). Απαιτείται επίσης η αγορά από τοπικούς ή «πρώτης γραμμής» φορείς υλοποίησης πολιτικής καθώς και οι δεσμεύσεις των οργανισμών του τρίτου τομέα. Για παράδειγμα, αν το τοπικό προσωπικό πιστεύει ότι μια δεδομένη πρωτοβουλία πολιτικής είναι υπερβολικά ευρεία, οι προσπάθειές του για την εφαρμογή του ενδέχεται να μειωθούν (Wright, 2017).

Η επίτευξη επαρκών επιπέδων δέσμευσης και αγοράς για την υλοποίηση της πολιτικής μπορεί να απαιτήσει κίνητρα ώστε το προσωπικό να συμμετάσχει στη διαδικασία. Μπορεί επίσης να ενισχυθεί με τη συνεργασία με το προσωπικό και τους ενδιαφερόμενους φορείς

από την αρχή της ανάπτυξης πολιτικής. Θα είναι επίσης σημαντικό να εξεταστούν οι ιδεολογίες εκείνων που θα χρειαστεί να εφαρμόσουν την πολιτική. Ο Maycraft Kall (2014) συζητά το ρόλο της κυβέρνησης και των βασικών οργανώσεων στη διαμόρφωση της ιδεολογίας που περιβάλλει την πολιτική και τη νομοθεσία - ότι δεν είναι μόνο το «γράμμα της νόμου» που έχει σημασία, αλλά και το «πνεύμα» του, κάτι που σηματοδοτείται από την εθνική κυβέρνηση (Maycraft Kall, 2014). Η εφαρμογή της πολιτικής για την υγεία απαιτεί τη δέσμευση των ανθρώπων σε ηγετικές θέσεις, την αγορά από όλους τους σχετικούς ενδιαφερόμενους και την εξέταση των αξιών και ιδεολογιών εκείνων που θα εφαρμόσουν την πολιτική.

Η έμφαση στην ηγεσία μπορεί να υπερβεί την πολυπλοκότητα προβλημάτων στις εγκαταστάσεις υγειονομικής περίθαλψης. Επίσης αγνοεί τη «σκοτεινή πλευρά» της ηγεσίας. Σε περιόδους κρίσης, στρεφόμαστε προς ηγέτες με ακραίες απόψεις, οι οποίοι φαίνεται να προσφέρουν βεβαιότητα, αλλά το κάνουν αυτό αγνοώντας την απόχρωση και την πολυπλοκότητα. Υπάρχει μια τάση στα συστήματα υγείας σε όλο τον κόσμο να δίνεται μεγάλη έμφαση και πίστη στη βελτίωση της «ηγεσίας». Η ηγεσία έχει οριστεί με πολλούς τρόπους και οι παραδοσιακές έννοιες της ηγεσίας δεν συγχρονίζονται εύκολα με τις σύγχρονες οργανώσεις υγειονομικής περίθαλψης. Η έννοια της κατανεμημένης ηγεσίας ενσωματώνει την αλληλεγγύη, την συλλογικότητα και τη συνεργασία, με αποτέλεσμα, σε κάποιο βαθμό, όλο το προσωπικό, όχι μόνο όσοι βρίσκονται σε ανώτερους διοικητικούς ρόλους, να θεωρούνται ηγέτες. Η ηγεσία όμως στους οργανισμούς υγείας μπορεί να έχει και τη σκοτεινή του πλευρά κάτι που επηρεάζει και την εφαρμογή πολιτικών υγείας αρνητικά. Οι καταχρηστικές πρακτικές ηγεσίας μπορεί να είναι επιβλαβείς για τη λειτουργία των οργανισμών υγείας και πρέπει να θεωρούνται πολύ σημαντικές από τις εγκαταστάσεις υγειονομικής περίθαλψης (Wright, 2017).

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (2016) τονίζει ότι η ηγεσία στους οργανισμούς υγείας διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο, τόσο όσον αφορά την κυβέρνηση όσο και το προσωπικό σε ηγετικές θέσεις καθώς είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή θετικών αλλαγών στην υγεία μέσα από την ορθή υλοποίηση κατάλληλων πολιτικών υγείας. Με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί η λειτουργία ενός αποδοτικού συστήματος υγείας και κατάλληλου για τον σκοπό της αποτελεσματικής και δίκαιης παράδοσης της υγείας σε έναν ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο. Το όραμα και η αξία της ηγεσίας, μακριά από καταχρηστικές συμπεριφορές, χρειάζεται να

συμβάλλει στην ενίσχυση του συστήματος υγείας τόσο για τους πολίτες/ασθενείς όσο και για το ίδιο το εργατικό δυναμικό, τους ιατρούς και νοσοκόμους. Στον 21ο αιώνα, η ηγεσία των συστημάτων υγείας θα πρέπει να είναι ικανή να γεφυρώσει τους τομείς της επιστήμης, της χρηματοδότησης, της δημόσιας τάξης, της ηθικής, της διαχείρισης και της εφαρμογής και της διπλωματίας. Σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο πλαίσιο, πρέπει να είναι σε γρήγορη, ευκίνητη, προσαρμοστική, προσανατολισμένη στις δράσεις και υπόλογη. Η ηγεσία των συστημάτων υγείας και η εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών υγείας πρέπει να χαρακτηρίζονται από όραμα και αξίες που αντικατοπτρίζουν τη δέσμευση για κοινωνικό καλό και ισότητα (World Health Organization, 2016).

2.7. Η σκοτεινή ηγεσία στους οργανισμούς

Ενώ η έμφαση στην εποικοδομητική ηγεσία εξακολουθεί να κυριαρχεί στην έρευνα ηγεσίας, ένας αυξανόμενος αριθμός μελετών διερευνά διάφορες μορφές καταστροφικής ηγεσίας. Ο όρος «καταστροφική ηγεσία» έχει χρησιμοποιηθεί ως μία γενική έκφραση για να περιγράψει διάφορες κακές ηγετικές συμπεριφορές που πιστεύεται ότι συνδέονται με επιβλαβείς συνέπειες για τους ακολούθους και τους οργανισμούς. Ωστόσο, υπάρχει μία γενική συναίνεση και εκτίμηση στην ευρύτερη βιβλιογραφία ότι η ηγεσία αντιπροσωπεύει πολύ περισσότερο από τις συμπεριφορές εκείνων που βρίσκονται σε θέσεις επιρροής. Αποτελεί μία δυναμική, συνεταιριστική διαδικασία μεταξύ ηγετών, οπαδών και περιβαλλόντων, η οποία συμβάλλει στα ομαδικά και οργανωτικά αποτελέσματα (Farohunda, 2013). Οι Thoroughgood et al. (2018) υποστηρίζουν ότι για την κατανόηση της καταστροφικής ηγεσίας είναι σημαντικό να υιοθετηθούν πιο ολοκληρωμένες προσεγγίσεις με βάση τον σύγχρονο διάλογο ηγεσίας και να αναγνωρισθούν οι τοξικοί ηγέτες, οι ευαίσθητοι ακόλουθοι και τα ευνοϊκά περιβάλλοντα ως αλληλεξαρτώμενα στοιχεία μιας ευρύτερης διαδικασίας καταστροφικής ηγεσίας. Μελέτη των Schyns and Schilling (2013) ενσωματώνει διαφορετικές αντιλήψεις καταστροφικής ηγεσίας και αναλύει τη σχέση μεταξύ καταστροφικών μεταβλητών ηγεσίας και έκβασης. Οι ερευνητές βασίζονται σε περισσότερες από 200 μελέτες και τα αποτελέσματα υποδεικνύουν αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ της καταστροφικής ηγεσίας και τις συμπεριφορές των ακολούθων, όπως εκφράζονται στο πλαίσιο της ευημερίας και της ατομικής απόδοσης και θετικές συσχετίσεις με αρνητικά αποτελέσματα, όπως, για παράδειγμα, η πρόθεση του κύκλου εργασιών και η αντιπαραγωγική συμπεριφορά εργασίας. Επιπλέον, η ισχυρότερη συσχέτιση προκύπτει μεταξύ της καταστροφικής ηγεσίας και της

στάσης απέναντι στον ηγέτη. Οι εκτιμήσεις δείχνουν ότι περισσότεροι από το 13% των εργαζομένων στις Ηνωμένες Πολιτείες γίνονται στόχοι της καταχρηστικής εποπτείας ή της μη φυσικής εχθρότητας που διαπράττεται από τους άμεσους ανώτερους υπαλλήλους. Παραδείγματα συμπεριφορών που εμπίπτουν στην καταχρηστική εποπτεία περιλαμβάνουν την υπονόμηση, τη δημόσια δυσφήμιση και τις εκρηκτικές συμπεριφορές, ενώ η παρατεταμένη έκθεση σε καταχρηστική εποπτεία συνδέεται με σοβαρά αρνητικά αποτελέσματα τόσο για τα θύματα όσο και για τους εργοδότες, συμπεριλαμβανομένης της ψυχολογικής δυσφορίας και της επιθετικότητας εναντίον του προϊστάμενου ή/και της οικογένειάς του (Terper et al. 2011).

Εμπειρική μελέτη σε δείγμα 237 ατόμων (42 διευθυντές ανώτατου επιπέδου, 60 διευθυντές μεσαίου επιπέδου και 135 υπάλληλοι) που εργάζονται σε διαφορετικά επίπεδα και θέσεις στον ιδιωτικό τομέα στην Τουρκία διαπιστώνει ότι τα επίπεδα της ψυχοπαθητικής διαταραχής των υπαλλήλων δεν διαφέρουν ανάλογα με το φύλο ή την τρέχουσα θέση τους, ενώ ποικίλλουν ανάλογα με την προσωπική κατάσταση. Επιπλέον, το επίπεδο της ψυχοπάθειας συσχετίζεται αρνητικά με την εξωστρέφεια, τη συμβατότητα, την ευθύνη και τη συναισθηματική ισορροπία (Akin et al. 2016). Η εταιρική ψυχοπάθεια στους επιβλέποντες έχει αποδειχθεί ότι συνδέεται με χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία, υψηλότερη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας και υψηλότερη ψυχολογική δυσχέρεια στους υπαλλήλους που εποπτεύουν (Mathieu et al. 2014).

Ο Boddy (2005) διεξάγει μια μετα-αναλυτική ανασκόπηση των ψυχοπαθών ηγετών και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η παρουσία τους δημιουργεί καταστροφή και απώλεια σε βάρος της ευημερίας του οργανισμού και των εργαζομένων. Έρευνα της Δήμου (2019) εξετάζει τη σχέση ανάμεσα στην καταστροφική ηγεσία και την εργασιακή απόδοση καθώς και τον ρόλο της ποιοτικής συναλλαγής ηγέτη-εργαζόμενου, της αντιληπτής υποστήριξης και της εργασιακής ικανοποίησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι μια αρνητική σχέση ανάμεσα στην καταστροφική ηγεσία και την απόδοση των εργαζομένων, ενώ η συναλλαγή ηγέτη-εργαζόμενου, η αντιληπτή υποστήριξη και η ικανοποίηση από την εργασία ενεργούν διαμεσολαβητικά. Μελέτη της Σαλικίδου (2018) διερευνά τις συνθήκες κάτω από τις οποίες δημιουργείται η καταστροφική ηγεσία και τον τρόπο που συνδέεται με την ευεξία των υπαλλήλων και την εργασιακή εξουθένωση στον δημόσιο τομέα. Τα

εμπειρικά αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η καταστροφική ηγεσία είναι ένας παράγοντας άγχους στο εργασιακό περιβάλλον που συσχετίζεται ισχυρά με την πρόθεση των υπαλλήλων να εγκαταλείψουν την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι θεωρούν την καταστροφική ηγεσία ως εμπόδιο για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και την ενεργή συμμετοχή τους στην επιχείρηση. Ομοίως, η Καραμπίνη (2018) συμπεραίνει ότι η καταστροφική ηγεσία έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις σε όλες τις έννοιες που περικλείουν θετική χροιά, στην απόδοση της εργασίας και στη ικανοποίηση από την εργασία, ενώ συμβάλλει στην αύξηση της συναισθηματικής στέρησης και της συναισθηματικής εξάντλησης.

2.8. Η σκοτεινή ηγεσία στα νοσοκομεία

Η ηγεσία θεωρείται καίριας σημασίας για την ανάπτυξη και διατήρηση των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης. Ηγέτες που δεν έχουν την ικανότητα να ελέγξουν αποτελεσματικά το νοσοκομείο επιβάλλουν καταναγκαστικές τιμωρίες, δημιουργώντας στους εργαζόμενους φόβο, απογοήτευση, εργασιακή εξάντληση, διάσπαση στη συνοχή των ομάδων και καταστροφή της καινοτομίας (Jordan 2009). Σε πολλές χώρες, υπάρχει βαθιά ανησυχία ότι η σύγχρονη υγειονομική περίθαλψη έχει χάσει την ηθική της πυξίδα και αγωνίζεται να παρέχει ασφαλή, έγκαιρη και συμπονετική φροντίδα στους πολίτες της. Αλλαγή δημογραφικών στοιχείων, μεγαλύτερη ζήτηση, ταχέως εξελισσόμενη τεχνολογία, πληροφορίες η υπερχειλίση και οι οικονομικοί περιορισμοί παρουσιάζουν νέες προκλήσεις. Αυτό είναι ιδιαίτερα προφανές στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπου πρόσφατα μεγάλα σκάνδαλα και καταδικαστικές εκθέσεις αφορούσαν την παροχή υγειονομικής περίθαλψης που οδήγησε σε μεγάλο αριθμό εγγράφων καθοδήγησης, διασκέψεων και άρθρα σχετικά με αυτό το θέμα (de Zulueta 2016).

Η συναισθηματική ενσυναίσθηση ή συμπάθεια περιλαμβάνει μια κοινή εμπειρία της συναισθηματικής κατάστασης ενός άλλου ατόμου, συμπεριλαμβανομένης της χαράς ή της θλίψης. Αλλά η ενστικτώδης δυστυχία μπορεί να οδηγήσει σε εστίαση των ατόμων για τον εαυτό τους και για να ανακουφίσουν τη δική τους αγωνία. Αν αυτοί δεν διαθέτουν τους ψυχολογικούς πόρους για να αντιμετωπίσουν την κατάσταση, μπορούν να καταφύγουν σε καταστολή, άρνηση ή αποφυγή του προσώπου που προκαλεί την αγωνία (Joshi 2015). Σε επίπεδο ηγεσίας, η επιρροή, το εμπνευσμένο κίνητρο, η πνευματική διέγερση και εξατομικευμένη προσοχή είναι θετικά χαρακτηριστικά. Από την άλλη πλευρά, το χάρισμα

έχει και τη σκοτεινή του πλευρά. Ο χαρισματικός ηγέτης μπορεί να αναπτύξει επικίνδυνο ναρκισσισμό, έχοντας την αντίληψη ότι έχει υπεράνθρωπες ιδιότητες και χρησιμοποιεί τη δύναμή του για κακό (MacCoby 2000).

Για τον προσδιορισμό των επιπτώσεων στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, η μελέτη του Estes (2013) επικεντρώθηκε στην επιρροή της καταχρηστικής εποπτείας στη συμμόρφωση με τους κανόνες οργανωτικής απόδοσης (Estes 2013). Η σημασία των κανόνων είναι ιδιαίτερα εμφανής στη νοσηλευτική από την ποικιλία διαδικασιών, πρωτοκόλλων, κανονισμών και δεοντολογικών προτύπων που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης για να εξασφαλίσουν ποιοτική φροντίδα των ασθενών. Ο ερευνητής τονίζει ότι γενικά, η οργανωτική επιτυχία εξαρτάται από την ευθυγράμμιση της ανθρώπινης προσπάθειας στις νόρμες του οργανισμού που εξασφαλίζουν επιθυμητά αποτελέσματα. Η μελέτη του Estes (2013) διαπίστωσε ότι οι υπάλληλοι σε έναν οργανισμό υγείας αντιδρούν ως προς τη συμμόρφωσή τους με σημαντικούς κανόνες οργανωτικής απόδοσης. Συγκεκριμένα, η επίπτωση που είχε η καταχρηστική ηγεσία σε αυτό ήταν 46,6%, ενώ το 36,6% των νοσοκόμων ανέφερε αρνητική επίδραση στην απόδοση και τη συμμόρφωση. Η σκοτεινή ηγεσία αποτελεί πρόβλημα για τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης λόγω των αντιπαραγωγικών συμπεριφορών που παρατηρούνται. Γι' αυτόν τον λόγο ο ερευνητής προτείνει ότι τέτοιου είδους φαινόμενα πρέπει να προκαλούν ανησυχία διότι προκαλούν αρνητικές συνέπειες στην ικανοποίηση των ασθενών.

Άλλες μελέτες νοσηλευτικής έχουν επικεντρωθεί στην λεκτική κατάχρηση ηγεσίας, όπως η μελέτη των Rowe and Sherlock (2005), η οποία αφορούσε ανώτερους υπαλλήλους στην ηγεσία οργανισμών υγείας και νοσοκόμους (Rowe and Sherlock 2005). Συγκεκριμένα, η λεκτική κατάχρηση ορίστηκε ως συχνή και συνεπής προφορική επίθεση που βρίσκεται εντός του φάσματος της καταχρηστικής ηγεσίας αλλά εκτός του πλαισίου της ιεραρχικής κατάχρησης επειδή μπορεί να περιλαμβάνει συνωμοσία και κατάχρηση ασθενών. Η μελέτη του Brad C. Estes (2013) διαπίστωσε ότι ένα μεγάλο ποσοστό των νοσηλευτών που απάντησαν ανέφεραν ότι η κατάχρηση ηγεσίας επηρέασε αρνητικά την απόδοσή τους στον οργανισμό. Ένα μικρό ποσοστό (10%) αντιμετώπισε την κατάχρηση ηγεσίας αλλά ανέφερε ότι δεν επηρέασε αρνητικά την απόδοσή τους ενώ σχεδόν οι μισοί από τους συμμετέχοντες της έρευνας δεν ανέφεραν περιστατικά καταχρηστικής εποπτείας.

Το προσωπικό ενός νοσοκομείου που βιώνει κάποιες μορφές κακοποίησης εξαιτίας σκοτεινής ηγεσίας, φαίνεται ότι αντιδρά με λιγότερη εστίαση, προσπάθεια και συμμόρφωση στην ηγεσία και στους κανόνες του οργανισμού. Περισσότερο από το 70% αντιδρούν να ακολουθήσουν τις οδηγίες των εποπτών τους. Τα ποιοτικά στοιχεία αποκάλυψαν τη φυσική και ψυχολογική απόσυρση, την ψυχολογική και σωματική δυσχέρεια και μια πληθώρα άλλων αντιδράσεων που θα μπορούσαν να είναι αντιπαραγωγικές στα πλαίσια των συνεπειών της σκοτεινής ηγεσίας σε οργανισμούς υγείας (Estes 2013). Τα ευρήματα αυτής της μελέτης είναι σημαντικά λόγω των αρνητικών προσωπικών και οργανωτικών αποτελεσμάτων που προκαλεί η σκοτεινή ηγεσία στους οργανισμούς υγείας. Η καταχρηστική ηγεσία έχει ως αποτέλεσμα αντιδράσεις που είναι επιβλαβείς για τις οργανώσεις στις οποίες εργάζονται οι συμμετέχοντες. Μερικές από τις βασικές επιπτώσεις είναι η μειωμένη απόδοση και συμμόρφωση με την ηγεσία αλλά και τους κανόνες του οργανισμού καθώς και η φυσική και ψυχολογική απόσυρση και αποστασιοποίηση ανάμεσα σε υφισταμένους και προϊσταμένους. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις οι υφιστάμενοι μπορεί να οδηγούνται ακόμα και σε παραίτηση ή την μεταφορά τους σε άλλη μονάδα/περιοχή.

Οι αρνητικές επιρροές μπορεί να εκτείνονται και πέρα από τους υφισταμένους (Mitchell and Ambrose 2007). Ο Hornstein (1996) αναφέρει στη μελέτη του ότι όταν τα άτομα βλέπουν ή μαθαίνουν για κατάχρηση ηγεσίας που απευθύνεται στους συναδέλφους τους, μπορεί επίσης να αναμένουν να γίνουν στόχος (Hornstein 1996). Οι Mitchell και Ambrose (2007) ανέφεραν ότι η επίθεση και η κατάχρηση που μπορεί να γίνεται εις βάρος ενός υφισταμένου, μπορεί να συμβεί εξίσου το ίδιο και στους συνεργάτες του από τους καταχρηστικούς ηγέτες (Mitchell and Ambrose 2007). Από μια ευρύτερη προοπτική, μια τρίτη μελέτη πρότεινε ότι η καταχρηστική ηγεσία και η έλλειψη οργανωτικής υποστήριξης ενδέχεται να υπονομεύσουν την επίδραση στις νόρμες του οργανισμού σχετικά με αντιληπτές ηθικές αξίες. Αυτό συμβαίνει διότι η ατομική συμπεριφορά συνδέεται στενά με τις αντιληπτές αξίες του οργανισμού που συνήθως μεταδίδονται από τον επιβλέποντα (Biron 2010).

Σύμφωνα με τον Martin (2008) μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις στους οργανισμούς υγείας σήμερα είναι η αντιμετώπιση της καταχρηστικής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας. Η

καταστροφική ηγεσία έχει κυμαινόμενο αποτέλεσμα με τις αρνητικές συνέπειες να επηρεάζουν τόσο το άτομο όσο και τον οργανισμό (Martin 2008). Ο Pfifferling (2003) περιέγραψε τις συνέπειες της καταχρηστικής συμπεριφοράς στα πλαίσια μιας κλινικής ομάδας υποστηρίζοντας ότι: *«η καταστροφική συμπεριφορά οποιουδήποτε μέλους της ογκολογικής ομάδας μπορεί να υπονομεύσει τον επαγγελματισμό και να έχει κλινικές, λειτουργικές και οικονομικές συνέπειες. Η διεπιστημονική ομάδα γίνεται λιγότερο παραγωγική και δημιουργική. Στην καλύτερη περίπτωση, η δουλειά δεν είναι τόσο ενθουσιώδης όσο θα μπορούσε να είναι. Στο χειρότερο σενάριο, η εργασία γεμίζει με άγχος.»* (Pfifferling 2003).

Σε επίπεδο μεμονωμένων υπαλλήλων, οι ερευνητές έχουν δείξει ότι εκείνοι που είναι οι στόχοι της καταχρηστικής ηγεσίας αναφέρουν λιγότερο καλή οργανωσιακή συμπεριφορά, περισσότερη ψυχολογική δυσχέρεια, μεγαλύτερη δυσαρέσκεια με την εργασία και τη ζωή και μια αυξανόμενη πρόθεση να εγκαταλείψουν την εργασία τους. Σε οργανωσιακό επίπεδο, η σκοτεινή ηγεσία έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση των ασθενών, στην απόδοση του προσωπικού και στην ποιότητα της περίθαλψης (Longo and Sherman 2007). Πρώτος ο Rosenstein (2005) βρήκε μια αναλογική σχέση μεταξύ της σκοτεινής ηγεσίας και της ικανοποίησης των ασθενών (Rosenstein 2002). Άλλοι ερευνητές έχουν δημιουργήσει μια σχέση μεταξύ της καταστροφικής συμπεριφοράς και της υγείας του προσωπικού, της διατήρησης και ακόμη και της φροντίδας των ασθενών (Martin 2008). Ο Field (2002) διαπίστωσε ότι η κατάχρηση ηγεσίας συνδέεται με τον κύκλο εργασιών του οργανισμού, το προσωπικό, την απουσία από την εργασία, τη μειωμένη απόδοση, τη μειωμένη παραγωγικότητα και την κακή ομαδική εργασία. Καθώς τα νοσοκομεία αγωνίζονται με στελέχη λόγω έλλειψης εργατικού δυναμικού και κλιμακούμενου νοσοκομειακού κόστους, οι ηγέτες και οι διευθυντές νοσοκομείων πρέπει να απομακρύνουν όλα τα εμπόδια που επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση του προσωπικού και στη συνέχεια να αναπτύξουν μια κουλτούρα υψηλής απόδοσης (Field 2002).

Η πιο σημαντική δυνητική συνέπεια της καταστροφικής ηγεσίας αφορά τα ιατρικά λάθη και την ασφάλεια των ασθενών. Η έρευνα του Ινστιτούτου Ασφαλούς Φαρμακευτικής Πρακτικής του 2004 σχετικά με τον εκφοβισμό στον χώρο εργασίας διαπίστωσε ότι οι πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης χρησιμοποιούν συχνά εκφοβιστικές συμπεριφορές όταν αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Από τους 2.095 ερωτηθέντες σε αυτήν την έρευνα, το 7%

ανέφερε ότι συμμετείχαν σε λάθος φαρμακευτικής αγωγής κατά τη διάρκεια του προηγούμενου έτους, κατά τον οποίο παίζει ρόλο ο εκφοβισμός. Άλλα προβλήματα συμπεριφοράς μπορεί να έχουν ακόμη μεγαλύτερη επίδραση στα ιατρικά σφάλματα. Μια ανάλυση των ανεπιθύμητων ιατρικών συμβάντων απέδωσε το 60% της αιτίας στους "γιατρούς εκτός ελέγχου" (Institute for Safe Medication Practices 2003). Οι Rosenstein και O' Daniel (2005) ανέφεραν ότι "μεταξύ 53% και 75% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπάρχει έντονη σχέση μεταξύ της διατάραξης της συμπεριφοράς και των αρνητικών κλινικών αποτελεσμάτων". Παράλληλα πολλές φορές η καταστροφική ηγεσία συνδέεται τόσο με πιθανή αύξηση των σφαλμάτων και λαθών, όσο και με τις αναφορές αυτών των προβλημάτων. Αυτό σημαίνει ότι οι γιατροί μπορεί να μην αναφέρουν λάθη επειδή ανησυχούν για εξωτερικούς φορείς, όπως τα κρατικά ιατρικά συμβούλια. Οι νοσηλευτές ταυτόχρονα μπορεί να μην αναφέρουν τα λάθη των γιατρών επειδή φοβούνται ότι απειλούνται (Kingston et al. 2004).

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1. Ερευνητικό σχέδιο

Η μεθοδολογία της έρευνας βασίζεται στην ποσοτική ανάλυση με συλλογή πρωτογενών δεδομένων με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 30 ερωτήσεις, οι οποίες έχουν σαν στόχο να αναδείξουν τον βαθμό της σχέσης μεταξύ των προσωπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη, των υφισταμένων και της οργάνωσης που οδηγούν στην εμφάνιση συμπεριφορών σκοτεινής ηγεσίας. Η συλλογή πρωτογενών δεδομένων επιτρέπει τη σύγκριση των ευρημάτων και τον προσδιορισμό της στατιστικής τους σημασίας όσον αφορά τη σκοτεινή ηγεσία στο εξεταζόμενο νοσοκομείο. Επιπλέον, πραγματοποιείται και ποιοτική έρευνα με συλλογή δευτερογενών δεδομένων από την υπάρχουσα βιβλιογραφία για τη δημιουργία του θεωρητικού πλαισίου της έρευνας και της σύνδεσης με σχετικές έρευνες, μελέτες και επιστημονικά άρθρα. Η έρευνα διεξήχθη το διάστημα Φεβρουάριος - Μάρτιος 2019.

3.1.1 Μέθοδος του ερωτηματολογίου

Η μέθοδος του ερωτηματολογίου επιλέγεται επειδή παρέχει άμεσα αποτελέσματα. Η συλλογή δεδομένων είναι εύκολη και γρήγορη, επιτρέποντας την ανάλυση των ανεπεξέργαστων δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, ανάλογα με την κλίμακα και το πεδίο εφαρμογής του ερωτηματολογίου. Ο ποσοτικός χαρακτήρας των ερωτηματολογίων επιτρέπει στον ερευνητή να παράγει στατιστικά αποτελέσματα, ακόμη και αν δεν υπάρχει προηγούμενο ιστορικό στατιστικής ή επιστημονικής έρευνας. Οι ερευνητές μπορούν να προτείνουν στρατηγικές βελτίωσης, λαμβάνοντας υπόψιν τις τάσεις που εντοπίστηκαν μετά την ανάλυση των ερωτηματολογίων και να θέσουν σημεία αναφοράς για μελλοντικές έρευνες. Τέλος, τα ερωτηματολόγια μπορούν να περιέχουν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου ή ερωτήσεις κλειστού τύπου ή και τα δύο, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων δεδομένων και να διασφαλίζεται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων (Boynton and Greenhalgh 2004). Από την άλλη πλευρά, το κύριο μειονέκτημα της μεθόδου του ερωτηματολογίου είναι η ανωνυμία. Οι συμμετέχοντες μπορεί να μην παρέχουν τίμιες απαντήσεις για διάφορους λόγους, συμπεριλαμβανομένης της μεροληψίας και της ιδιωτικής ζωής. Επιπλέον, οι απαντήσεις μπορεί να μην είναι συνειδητές, διότι οι ερωτηθέντες

απαντούν αυθόρμητα, μερικές φορές χωρίς πλήρη συνειδητοποίηση της ερώτησης ή αδυνατούν να καταλάβουν τι ζητά πραγματικά το ερώτημα. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, η εγκυρότητα των δεδομένων διακυβεύεται. Ένα άλλο μειονέκτημα είναι ότι τα ερωτηματολόγια δεν μπορούν να συλλάβουν πλήρως τις συναισθηματικές απαντήσεις ή τα συναισθήματα των ερωτηθέντων, καθώς δεν υπάρχει προσωπική παρατήρηση από τον ερευνητή για να καταλάβει την έκφραση του ατόμου, τις εκφράσεις του προσώπου, τις αντιδράσεις ή τη γλώσσα του σώματος. Τέλος, ένα ερωτηματολόγιο περιέχει τυποποιημένες ερωτήσεις με βάση την υπόθεση ότι οι περισσότεροι άνθρωποι θα κατανοήσουν τις ερωτήσεις που τέθηκαν. Εξαιτίας αυτού, τα αποτελέσματα της έρευνας ενδέχεται να μην είναι εξίσου έγκυρα με τα αποτελέσματα που έχουν αποκτηθεί με άλλες μεθόδους συλλογής δεδομένων (π.χ. συνέντευξη, μελέτη περίπτωσης κλπ.), δηλαδή μεθόδους που επιτρέπουν στον ερευνητή να έχει άμεση αλληλεπίδραση με τους ερωτηθέντες (Krosnick 2018).

3.1.2 Κλίμακα Likert

Η κλίμακα Likert επιλέγεται επειδή είναι ένας αξιόπιστος τρόπος μέτρησης πολυδιάστατων εννοιών. Μια τέτοια κλίμακα μπορεί να περιλαμβάνει 2 ή περισσότερες διαστάσεις του ερευνητικού προβλήματος, όπως η σχέση με τον επιβλέποντα και η σχέση με τους συναδέλφους. Η κλίμακα Likert περιλαμβάνει αξιολογήσεις που επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να δίνουν ακριβείς απαντήσεις, εξασφαλίζοντας έτσι την εγκυρότητα των δεδομένων καθώς οι ερωτώμενοι είναι πιο πιθανό να εκφράσουν τις πραγματικές τους απόψεις σχετικά με το ερευνητικό πρόβλημα. Από την άλλη πλευρά, οι συμμετέχοντες στην έρευνα ενδέχεται να επιλέγουν συστηματικά απαντήσεις που υποδηλώνουν ουδετερότητα - "αναποφάσιστοι", όταν έχουν ελάχιστο ή και κανένα κίνητρο να συμμετάσχουν στην έρευνα ή αποφεύγουν να δώσουν μια σαφή απάντηση για δικούς τους λόγους. Για παράδειγμα, δύο συμμετέχοντες μπορούν να δώσουν την ίδια απάντηση, αλλά οι απαντήσεις να έχουν διαφορετικό νόημα σε σχέση με την ένταση και τον βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας (Boone and Boone 2012).

3.2. Ερευνητικό δείγμα

Το ερευνητικό δείγμα αποτελείται από το νοσηλευτικό, ιατρικό και διοικητικό προσωπικό ενός μικρού περιφερειακού νοσοκομείου της Ελλάδας, προκειμένου να διερευνηθεί το

φαινόμενο της «σκοτεινής» ηγεσίας και των σχετικών επιπτώσεων στις συμπεριφορές των εργαζομένων.

3.3. Κατασκευή και δομή ερωτηματολογίου

Το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας αποτελείται από 3 μέρη. Στο πρώτο μέρος του γίνεται καταγραφή των δημογραφικών στοιχείων του ερωτηματολογίου. Τα στοιχεία αυτά περιλαμβάνουν και τα ατομικά αλλά και τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει την μεταφορά στα Ελληνικά της τυποποιημένης κλίμακα JSS του Dr. Spector E.P. από τους Tsounis και Sarafis (2018). Το ερωτηματολόγιο περιέχει 9 υποκλίμακες που μπορούν να απαντήσουν απευθείας στα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Αυτές είναι:

Πίνακας 3.1. Υποκλίμακες και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου JSS

Κλίμακες	Cronbach's Alpha	Ερμηνεία	Ερωτήσεις
Pay	.75	Μισθός και αποδοχές	1, 10, 19, 28
Promotion	.73	Επαγγελματική ανέλιξη	2, 11, 20, 33
Supervision	.82	Επίβλεψη	3, 12, 21, 30
Fringe Benefits	.73	Χρηματικές και μη σκοτεινές απολαβές	4, 13, 22, 29
Contingent Rewards	.76	Αναγνώριση έργου	5, 14, 23, 32
Operating Procedures	.62	Εσωτερικές διαδικασίες	6, 15, 24, 31
Coworkers	.60	Συναδέλφοι	7, 16, 25, 34
Nature of Work	.78	Καθήκοντα	8, 17, 27, 35
Communication	.71	Επικοινωνία με συναδέλφους (εργασιακό κλίμα)	9, 18, 26, 36

Η Έρευνα Ικανοποίησης Εργασίας (Job Satisfaction Survey – JSS) αποτελείται από 36 ερωτήσεις και 9 κλίμακες για την αξιολόγηση των στάσεων των εργαζομένων σχετικά με την εργασία και τις πτυχές της εργασίας. Κάθε κλίμακα βαθμολογείται με την βοήθεια τεσσάρων ερωτήσεων ενώ υπολογίζεται και η συνολική βαθμολογία. Η βαθμολόγηση γίνεται με την βοήθεια μιας κλίμακας Likert με έξι βαθμίδες που κυμαίνονται από "Διαφωνώ έντονα" έως και "Συμφωνώ έντονα". Για την εξαγωγή των βαθμολογιών του ερωτηματολογίου θα πρέπει να γίνει. Παρόλο που το JSS είχε αρχικά αναπτυχθεί για χρήση σε δημόσιους οργανισμούς, έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς και σε άλλες περιπτώσεις.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 12 ερωτήσεις και έχει βασιστεί στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Ξεκινώντας από το φαινόμενο της Σκοτεινής Τριάδας (Dark Triad), το οποίο περιλαμβάνει τρία βασικά ψυχολογικά χαρακτηριστικά (ναρκισσισμός, μακιαβελισμός, και ψυχοπάθεια), το ερωτηματολόγιο επιχειρεί να διερευνήσει πώς τα χαρακτηριστικά αυτά εντοπίζονται σε έναν ηγέτη από τους εργαζόμενους και τι αντίκτυπο έχουν στην εργασία και στον ψυχισμό τους. Αν και η Σκοτεινή Τριάδα δεν έχει μελετηθεί σε σχέση με τον εκφοβισμό μεταξύ ενηλίκων (adult bullying), πρόσφατες μελέτες έχουν διερευνήσει πτυχές των χαρακτηριστικών της σε σχέση με την παιδική επιθετικότητα (Kerig and Stellwagen 2010).

Ο μακιαβελισμός έχει συνδεθεί θετικά με τον εκφοβισμό μεταξύ ενηλίκων (Peeters et al. 2010), ενώ η ψυχοπάθεια και ο ναρκισσισμός έχει συνδεθεί θετικά με την επιθετικότητα, αλλά όχι με τον εκφοβισμό (Baughman et al. 2012). Η σκοτεινή ηγεσία έχει προσωπικό και επαγγελματικό κόστος, σκοτεινά κίνητρα, και αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματική λειτουργία ατόμων, ομάδων και οργανισμών (Bolino et al. 2013), ενώ μία βασική παράμετρος ανάπτυξης της σκοτεινής ηγεσίας είναι η οργανωτική κουλτούρα και οι οργανωτικές πολιτικές (Cohen 2016), οι οποίες εξηγούν τις αποφάσεις σταδιοδρομίας αναφορικά με τη σκοτεινή ηγεσία (Spruk et al. 2016). Υψηλά επίπεδα ψυχοπάθειας του ηγέτη συνδέονται με τον εκφοβισμό και τον υψηλό κύκλο εργασιών του προσωπικού και οδηγούν

σε σημαντική πτώση στα έσοδα του οργανισμού, της δέσμευσης των εργαζομένων, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας (Boddy 2017).

Με βάση τα παραπάνω, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις που επιχειρούν να αποτυπώσουν την οργανωτική κουλτούρα του εξεταζόμενου νοσοκομείου, σε ποιον βαθμό ευνοεί την ανάπτυξη της σκοτεινής ηγεσίας, αλλά και σε ποιον βαθμό εξηγεί τις αποφάσεις σταδιοδρομίας. Οι ερωτήσεις είναι συνδυασμός του ερωτηματολογίου των Back et al. (2013) και της ερευνήτριας. Το τρίτο ερωτηματολόγιο δρα ως εργαλείο ελέγχου όπου μέσα από τις ερωτήσεις ελέγχου (control questions) είναι δυνατόν να διαπιστωθεί η προσωπική συνεισφορά του εργαζόμενου στην σκοτεινή ηγεσία ως πιθανός θύτης-συμμετέχων σε αντίθεση με το JSSS όπου εμφανίζεται ως το θύμα-αποδέκτης εργασιακών και μη συμπεριφορών.

3.4. Συλλογή και Επεξεργασία Δεδομένων

Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέγονται μέσω του ερωτηματολογίου, το οποίο περιλαμβάνει ερωτήσεις που διερευνούν τη ναρκισσιστική, μακιαβελική και ψυχοπαθητική προσωπικότητα των ατόμων. Τα δεδομένα θα αποθηκευτούν σε ασφαλή φορητό υπολογιστή για ένα (1) έτος και δεν θα χρησιμοποιηθούν για οποιαδήποτε άλλη χρήση εκτός από την τρέχουσα έρευνα.

Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με την βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS V23 και του Excel 2016. Οι μέθοδοι επεξεργασίας περιλάμβαναν μεθόδους περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Στο πρώτο στάδιο γίνεται αριθμητική και οπτική περιγραφή των δεδομένων με την βοήθεια πινάκων συχνοτήτων κι γραφημάτων. Στο στάδιο της επαγωγικής στατιστικής εξετάστηκαν πιθανές διαφορές μέσω των τιμών των παραγόμενων βαθμολογιών (δεικτών) με την βοήθεια του t-Test και ANOVA. Επίσης εξετάστηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ των βαθμολογιών και κατασκευάστηκε υπόδειγμα πολλαπλής παλινδρόμησης για την εξακρίβωση των γραμμικών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών ενδιαφέροντος. Όλες τα τεστ πραγματοποιήθηκαν σε στάθμη σημαντικότητας $p=0.05$.

3.5. Επεξεργασία ερωτηματολογίων

3.5.1 Δημογραφικά στοιχεία

Στην έρευνα συμμετείχαν 172 και η παρουσίαση των δημογραφικών τους στοιχείων γίνεται στον 3.2. Σύμφωνα με αυτά τα αποτελέσματα το μεγαλύτερο μέρος τους δείγματος ήταν άνδρες (N=130, N%=76,50%) ηλικίας μεταξύ 41 και 50 ετών (N=87, N%=50,90%) ενώ το 74,90% του δείγματος (N=128) ήταν μεγαλύτερο των 40 ετών. Περίπου το 60% του δείγματος είναι παντρεμένοι με παιδιά (N=104, N%=61,20%) και η αμέσως επόμενη κατηγορία με την μεγαλύτερη συχνότητα αφορούσε τους έγγαμους χωρίς παιδιά (N=35, N%=20,60%). Περίπου ένας στους δύο είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (N=80, N%=46,80%) και όλες οι υπόλοιπες κατηγορίες παρουσίασαν παρόμοια ποσοστά εμφάνισης, γύρω στο 18%. Τέλος, το 52,90% (N=91) δήλωσε ότι το μέσο ετήσιο εισόδημα του κυμαίνεται μεταξύ 6900€ και 11,500€ και το 43% (N=74) περισσότερα από 11.500€ με περίπου το 85% του δείγματος (N%=84,30%) να δηλώνει ότι αντιμετωπίζει κάποιου είδους δυσκολία στην οικονομική του κατάσταση.

Σε σχέση με τα επαγγελματικά ατομικά χαρακτηριστικά του δείγματος, τα αποτελέσματα του πίνακα 3.2 έδειξαν παρόμοια ποσοστά προϋπηρεσία για τις κατηγορίες μικρότερη των 10 ετών (N%=28,80%), 11-20 (N%=28,20%) και 21-30 (N=31,30%) ενώ το 57,30% (N=98) δήλωσε ότι δεν είχε προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία πριν προσληφθεί στο νοσοκομείο.

Σε σχέση με τα εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος, το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι εργάζεται ως νοσηλευτικό προσωπικό (N=107, N%=62,20%) σε κυκλικό ωράριο (N=102, N%=59,60%). Ο συνήθης αριθμός νυχτερινών υπηρεσιών είναι 4-8 τον μήνα (N=75, N%=62,50%) και απογευματινών, είτε 4-8 (N=58, N%=45,30%) είτε 8-12 (N=55, N%=43,0%) Τέλος, το 54,20% (N=77) των ερωτηθέντων απάντησαν ότι δεν γίνεται ποτέ τοποθέτηση ασθενών στον διάδρομο, και το 39,40% (N=56) απάντησε ότι κάτι τέτοιο γίνεται σπάνια.

Πίνακας 3.2. Υποκλίμακες και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου JSS

		N	N%
Φύλο	Άνδρας	40	23,5%
	Γυναίκα	130	76,5%
Ηλικία	< 30 ετών	10	5,8%
	31-40	33	19,3%
	41-50	87	50,9%
	Άνω των 51	41	24,0%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος	21	12,4%
	Έγγαμος	35	20,6%
	Έγγαμος με παιδιά	104	61,2%
	Εν διαστάσει	4	2,4%
	Άλλο	6	3,5%
Εκπαιδευτικό επίπεδο	Δευτεροβάθμια (Λύκειο)	32	18,7%
	Μεταδευτεροβάθμια	29	17,0%
	Τριτοβάθμια (ΑΕΙ, ΤΕΙ)	80	46,8%
	Μεταπτυχιακές σπουδές	24	14,0%
	Άλλο	6	3,5%
Έτη εργασίας στο Νοσοκομείο	<10	47	28,8%
	11-20	46	28,2%
	21-30	51	31,3%
	>31	19	11,7%
Προϋπηρεσία	Ναι	73	42,7%
	Όχι	98	57,3%
Μηνιαίο εισόδημα	< 580€	1	0,6%
	580€-690€	1	0,6%
	6900€-1150€	91	52,9%
	>1150€	74	43,0%
	Χωρίς απάντηση	5	2,9%
Οικονομική κατάσταση	Δεν αντιμετωπίζω καμία δυσκολία	27	15,7%
	Αντιμετωπίζει λίγες δυσκολίες	65	37,8%
	Αντιμετωπίζει αρκετές δυσκολίες	58	33,7%
	Αντιμετωπίζει πολλές δυσκολίες	22	12,8%
Θέση εργασίας	Νοσηλευτικό προσωπικό	107	62,2%
	Ιατρικό προσωπικό	37	21,5%
	Διοικητικό προσωπικό	28	16,3%
Είδος ωραρίου	Κυκλικό	102	59,6%
	Πρωινό	69	40,4%
Νυχτερινές βάρδιες	<4	21	17,5%
	4-8	75	62,5%
	>8	24	20,0%

Απογευματινές βάρδιες	<4	13	10,2%
	4-8	58	45,3%
	8-12	55	43,0%
	>12	2	1,6%
Νοσηλεία στον διάδρομο	Ποτέ	77	54,2%
	Σπάνια	56	39,4%
	Συχνά	9	6,3%

3.5.2 Επεξεργασία απαντήσεων

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα στη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στον πίνακα 3.3 και στο γράφημα 3.1. Από τα αποτελέσματα του πίνακα 3.3 είναι φανερό ότι υπήρξε διαφορά των απόψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα της τάξης μιας κατηγορίας απαίτησης καθώς σε όλες τις περιπτώσεις η τυπική απόκλιση ήταν μεγαλύτερη της μονάδας. Επίσης είναι άξιο αναφοράς το γεγονός ότι υπήρχαν περιπτώσεις όπου αυτή η διαφορά πλησίαζε την τιμή 2 π.χ. ερώτηση 2 (T.A.=1,957), ενώ στην ερώτηση 25 που αναφερόταν στο εάν το δείγμα θεωρεί το επάγγελμα του ενδιαφέρον η τυπική απόκλιση ήταν ίση με 4,166.

Σύμφωνα με το γράφημα 3.1, το δείγμα επισήμανε μέσα από την υψηλή μέση βαθμολογία των απαντήσεων του ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού στο τμήμα (Ερ. 11, Μ.Τ.=5,20, T.A.=1,453) η εργασία τους είναι ενδιαφέρουσα (Ερ. 25, Μ.Τ.=5,18, T.A.=4,166) έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους (Ερ. 23, Μ.Τ.= 5,06, T.A.=1,061) και ότι έχουν υπερβολικό φόρτο εργασίας (Ερ. 12, Μ.Τ.=5,03, T.A.=1,387).

Αντίθετα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα, δεν συμφωνούν στο ότι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η διοίκηση του νοσοκομείου τους παρακινεί ώστε να γίνεται πιο αποδοτικοί, (Ερ. 30, Μ.Τ.=2,74, T.A.=1,624), δεν είναι ικανοποιημένοι από τον μισθό που παίρνουν (Ερ. 1, Μ.Τ.=2,56, T.A.=1,694) δεν έχουν επαρκή γνώση των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθήσουν (Ερ. 18, Μ.Τ.=2,38, T.A.=1,547) και ότι η αμοιβή που παίρνουν αντιπροσωπεύει και την εργασία που προσφέρουν (Ερ. 4, Μ.Τ.=2,36, T.A.=1,477).

Πίνακας 3.3. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση ανά ερώτηση της δεύτερης ενότητας.

	M.T.	T.A.
1. Είμαι ικανοποιημένος/η από τον μισθό που παίρνω.	2,56	1,694
2. Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνω, πέραν του μισθού.	3,74	1,957
3. Η αμοιβή μου είναι δίκαιη για την δουλειά που προσφέρω.	2,13	1,441
4. Υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου.	2,36	1,477
5. Ο/η προϊστάμενος/η σας είναι ικανός/η στην εκτέλεση της εργασίας του.	4,52	1,627
6. Θεωρείτε πως η αξιολόγησή σας από τον/την προϊστάμενο/η σας είναι αντικειμενική.	3,88	1,686
7. Όταν κάνω καλά την δουλειά μου αναγνωρίζεται όπως πρέπει από τον/την προϊστάμενο/η μου.	4,02	1,688
8. Ο/η προϊστάμενος/η ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα αισθήματα των υφισταμένων του.	3,01	1,673
9. Πολλές από τις διαδικασίες που ακολουθώ στην δουλειά, μου κάνουν την διεκπεραίωσή της πιο δύσκολη.	4,11	1,556
10. Μερικές φορές αισθάνομαι πως η εργασία μου δεν έχει νόημα.	3,31	1,887
11. Θεωρείτε πως υπάρχει έλλειψη προσωπικού στο τμήμα που εργάζεστε.	5,20	1,453
12. Στα πλαίσια της εργασίας μερικές φορές θεωρείτε πως σας έχει ανατεθεί μεγάλος φόρτος εργασίας.	5,03	1,387
13. Πιστεύετε πως δουλεύεται παραπάνω στο τμήμα σας εξαιτίας της ανικανότητας κάποιων συναδέλφων σας.	3,46	1,944
14. Η εργασία σας επηρεάζει αρνητικά την κοινωνική σας ζωή.	4,28	1,793
15. Στο τμήμα σας υπάρχει συνεργασία και ομαδικό πνεύμα μεταξύ των συναδέλφων	4,45	1,436
16. Υπάρχει εύκολη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων διαφορετικών τμημάτων.	3,98	1,342
17. Οι συνάδελφοί σας από την προηγούμενη βάρδια σας επιβαρύνουν με εργασία	3,09	1,637
18. Αισθάνομαι συχνά πως δεν γνωρίζω τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσω στο τμήμα μου.	2,38	1,547
19. Δυσκολεύομαι στην δουλειά μου λόγω των γραφειοκρατικών διαδικασιών που ακολουθώ τακτικά.	3,93	1,816
20. Υπήρξε κατάλληλη εκμάθηση και υποδείξη των διαδικασιών που ακολουθώ στην εργασία μου πριν αναλάβω καθήκοντα.	3,17	1,751
21. Λαμβάνω σε μεγάλο βαθμό σεβασμό και δίκαιη μεταχείριση από τον/την προϊστάμενο/η μου.	4,35	1,609
22. Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από αυτό που έχω καταφέρει στην δουλειά μου όταν επιστρέφω σπίτι.	4,88	1,365
23. Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί.	5,06	1,061
24. Νιώθω πως λαμβάνω προσωπική ανάπτυξη από την δουλειά μου.	4,04	1,660
25. Θεωρώ πως η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα.	5,18	4,166
26. Έχω συνεχή υποστήριξη από συναδέλφους μου στην δουλειά.	4,42	1,332
27. Ασκώ σε μεγάλο βαθμό ανεξάρτητη δράση και πρωτοβουλία στην δουλειά μου.	4,20	1,503
28. Συχνά τις δουλειές που μου αναθέτουν, δεν μου τις επεξηγούν πλήρως.	3,20	1,645
29. Δεν νιώθω ασφάλεια όσον αφορά το μέλλον μου στο συγκεκριμένο νοσοκομείο.	3,65	1,794
30. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η διοίκηση του νοσοκομείου σας παρακινεί ώστε να γίνεται πιο αποδοτικός/ή.	2,74	1,624
31. Η δυνατότητα που μου δίνεται ώστε να λαμβάνω μέρος στις αποφάσεις του τμήματός μου είναι υψηλή.	3,27	1,685
32. Αισθάνεστε πως το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης από την διοίκηση του νοσοκομείου είναι χαμηλό.	4,27	1,647
33. Θεωρείτε πως σε περίοδο κρίσης ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα.	4,00	1,794
34. Θεωρείτε πως εργάζεστε σε ευχάριστο περιβάλλον.	3,47	1,671
35. Δέχετε συχνά φιλοφρονήσεις και επαίνους από τον/την προϊστάμενο/η σας.	3,54	1,603
36. Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στην δουλειά σας.	3,48	1,577



Γράφημα 3.1. Οριζόντιο ραβδόγραμμα των μέσων βαθμολογιών των ερωτήσεων της δεύτερης ενότητας σε φθίνουσας διάταξη.

Τα αποτελέσματα των μέσων βαθμολογιών και των τυπικών αποκλίσεων των απαντήσεων του δείγματος στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στον πίνακα 3.4 και στο γράφημα 3.2 οι μέσες βαθμολογίες σε φθίνουσα διάταξη. Όπως και στην προηγούμενη ενότητα, έτσι και σε αυτήν παρατηρήθηκαν τυπικές αποκλίσεις μεγαλύτερες της μονάδας δείχνοντας ότι και σε αυτή την περίπτωση υπήρξαν πολλές διαφορετικές βαθμολογίες.

Από το γράφημα 3.2 παρατηρήθηκαν δυσαρέσκεια ως προς τον τρόπο διοίκησης καθώς οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν συμφωνούν στο ότι η Διοίκηση συμπεριλαμβάνει στο διάλογο όλα τα μέλη του τμήματος για την επίλυση ενός προβλήματος (Ερ. 8. Μ.Τ.=2,59, Τ.Α.=1,575) ούτε στο ότι η Διοίκηση κατανοεί τη διαφορετικότητα των προσώπων και των αναγκών τους (Ερ. 9, Μ.Τ.=2,81, Τ.Α.=1,563). Επιπλέον συμφώνησαν στο ότι δαπανούν το μέγιστο δυνατό των δυνατοτήτων σας για να ανταποκριθώ στις εργασιακές τους υποχρεώσεις (Ερ. 3, Μ.Τ.=5,14, Τ.Α.=1,228) και ότι αναπτύσσονται διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού (Ερ. 6, Μ.Τ.=4,91, Τ.Α.=1,113).

Πίνακας 3.4. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση ανά ερώτηση της τρίτης ενότητας.

	Μ.Τ.	Τ.Α.
Γ1. Γνωρίζω με ποια διαδικασία και με ποια όργανα λαμβάνονται διοικητικές αποφάσεις	3,48	1,856
Γ2. Με ενδιαφέρει να μετέχω ως ενεργό μέλος στη λήψη υπηρεσιακών αποφάσεων	3,48	1,767
Γ3. Δαπανώ το μέγιστο δυνατό των δυνατοτήτων σας για να ανταποκριθώ στις εργασιακές μου υποχρεώσεις	5,14	1,228
Γ4. Παίρνω πρωτοβουλίες για την καλύτερη λειτουργία του τμήματος που εργάζομαι	4,73	1,350
Γ5. Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στην εργασιακή μου απόδοση	4,56	1,478
Γ6. Αναπτύσσονται διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού	4,91	1,113
Γ7. Εντοπίζω στοιχεία διάκρισης ανάμεσα στους υπαλλήλους από τη Διοίκηση	4,52	1,643
Γ8. Η Διοίκηση συμπεριλαμβάνει στο διάλογο όλα τα μέλη του τμήματος για την επίλυση ενός προβλήματος	2,59	1,575
Γ9. Η Διοίκηση κατανοεί τη διαφορετικότητα των προσώπων και των αναγκών τους	2,81	1,563
Γ10. Νιώθω άνεση, όταν έρχομαι σε επαφή με διευθυντικά στελέχη για υπηρεσιακά θέματα;	3,49	1,712
Γ11. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ίσες ευκαιρίες σε θέματα μετεκπαίδευση και επιμόρφωσης	3,43	1,965
Γ12. Ένα σύστημα παροχών (αμοιβές, μόνους) πιστεύετε ότι θα βοηθούσε στην ανάπτυξη υγιούς εργασιακού κλίματος	4,86	1,579



Γράφημα 3.2. Οριζόντιο ραβδόγραμμα των μέσων βαθμολογιών των ερωτήσεων της τρίτης ενότητας σε φθίνουσας διάταξη.

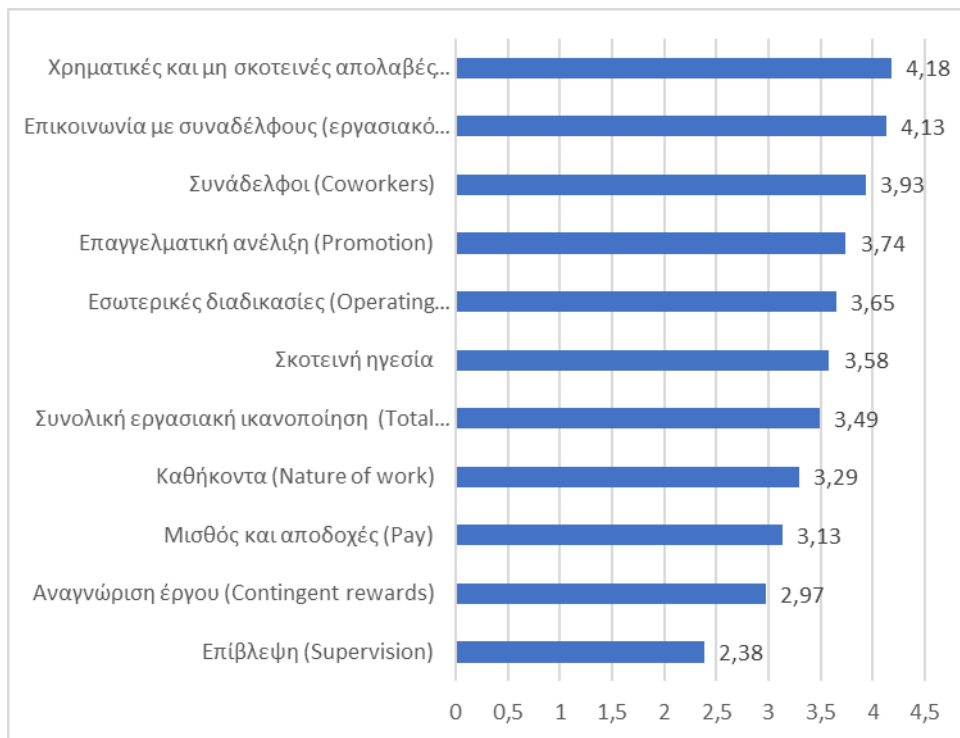
4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

Στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων γίνεται η παρουσίαση των μέσων βαθμολογιών των υποκλιμάκων και της συνολικής μέσης βαθμολογίας του ερωτηματολογίου JSS και του ερωτηματολογίου της τρίτης ενότητας μέσα από το οποίο έγινε προσπάθεια προσέγγισης της σκοτεινής ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα με την αντιστροφή των βαθμολογιών όλων των ερωτήσεων εκτός των 6,7 και 10 οι μέσες βαθμολογίες των απαντήσεων μπορούν να προσεγγίσουν ένα πιο προκαταταλλημένο στυλ ηγεσίας το οποίο χαρακτηρίζεται από αδιαφανείς διαδικασίες.

Τα αποτελέσματα του πίνακα 4.1 έδειξαν τυπικές αποκλίσεις μικρότερες της μονάδας και μέσες τιμές που κυμαίνονται γύρω από την τιμή 3 δηλαδή της χαμηλής δυσαρέσκειας. Εξαιρέση αποτελούν οι υποκλίμακες Χρηματικές και μη σκοτεινές απολαβές (Μ.Τ.=4,18), Επικοινωνία με συναδέλφους (Μ.Τ.=4,13) και Επίβλεψη (Μ.Τ.=2,38) λόγω των διαφορετικών μέσων βαθμολογιών που απομακρύνονται από την τιμή 3 αλλά και της υποκλίμακας συνάδελφοι λόγω της υψηλής τυπικής απόκλισης (Τ.Α.=1,180).

Πίνακας 4.1. Πίνακας μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων των υποκλιμάκων και της συνολικής βαθμολογίας του ερωτηματολογίου JSS και συνολικής βαθμολογίας του ερωτηματολογίου της σκοτεινής ηγεσίας.

	Μ.Τ.	Τ.Α.
Μισθός και αποδοχές (Pay)	3,13	,863
Επαγγελματική ανέλιξη (Promotion)	3,74	,952
Επίβλεψη (Supervision)	2,38	,836
Χρηματικές και μη σκοτεινές απολαβές (Fringe Benefits)	4,18	,843
Αναγνώριση έργου (Contingent rewards)	2,97	,820
Εσωτερικές διαδικασίες (Operating conditions)	3,65	,785
Συνάδελφοι (Coworkers)	3,93	1,180
Καθήκοντα (Nature of work)	3,29	,799
Επικοινωνία με συναδέλφους (εργασιακό κλίμα) (Communication)	4,13	,818
Συνολική εργασιακή ικανοποίηση (Total satisfaction)	3,49	,253
Σκοτεινή ηγεσία	3,58	,652

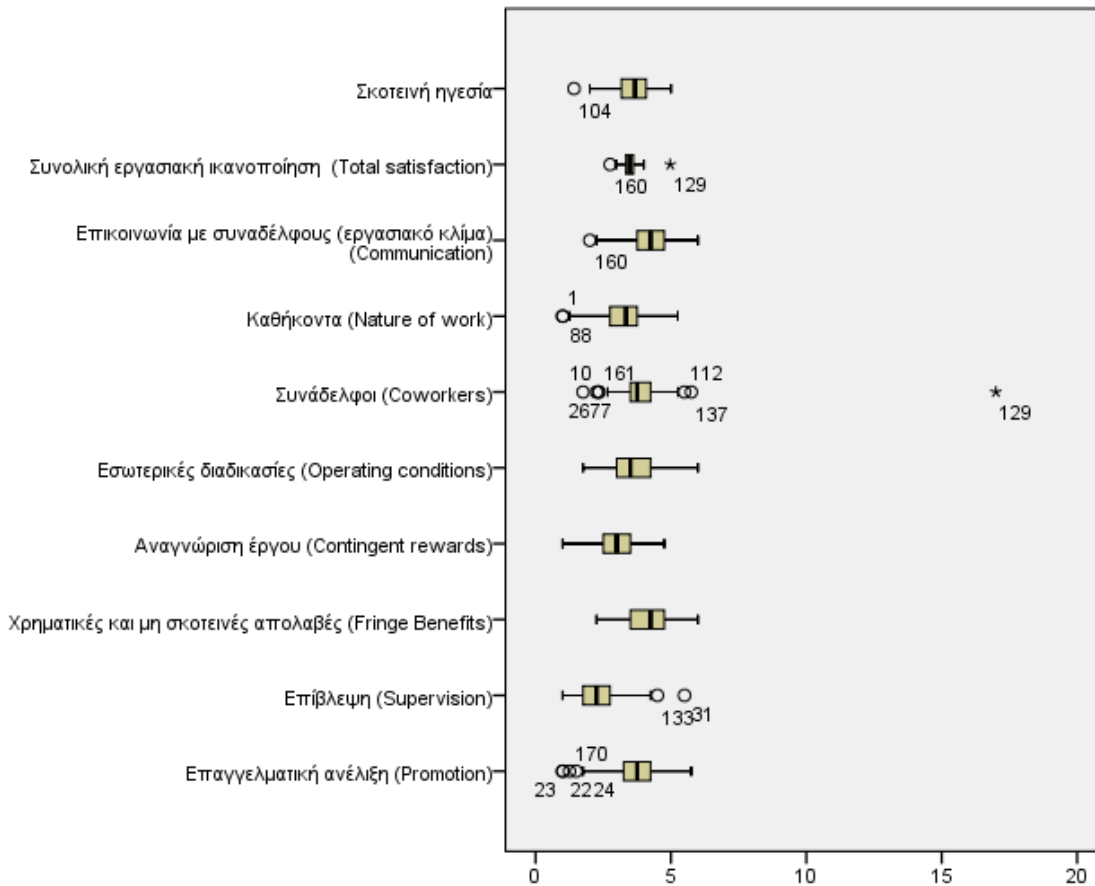


Γράφημα 4.1. Οριζόντιο ραβδόγραμμα μέσων τιμών των υποκλιμάκων και της συνολικής βαθμολογίας του ερωτηματολογίου JSS και συνολικής βαθμολογίας του ερωτηματολογίου της σκοτεινής ηγεσίας σε φθίνουσα διάταξη.

Το θηκόγραμμα των προηγούμενων μέτρων παρουσιάζεται στο γράφημα 4.2 και παρουσίασε ένα σημαντικό πλήθος έκτοπων τιμών, δηλαδή τιμών εκτός του 95% διαστήματος εμπιστοσύνης της μέσης τιμής (outliers) εκτός των μέτρων εσωτερικές διαδικασίες, αναγνώριση έργου και χρηματικές και μη σκοτεινές απολαβές. Επιπλέον παρατηρήθηκε υψηλή μεταβλητότητα σε όλες τις περιπτώσεις εκτός τις συνολικής εργασιακής ικανοποίησης.

Πριν από την περαιτέρω εξέταση των τιμών αυτών των μέτρων πραγματοποιήθηκαν τα τεστ των Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk για την διαπίστωση ή μη της κανονικότητας τους, δηλαδή ένα ακολουθούν την κανονική κατανομή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παράρτημα και έδειξαν ότι εκτός των μεταβολή της υποκλίμακας συνάδελφοι, όλες οι υπόλοιπες μεταβλητές μπορούν να θεωρηθούν ότι ακολουθούν την κανονική κατανομή. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίστηκε η ορθότητα χρήσης παραμετρικών διαδικασιών επαγωγικής στατιστικής ενώ για την μεταβλητή συνάδελφοι οι παραμετρικές διαδικασίες εκτελέστηκαν

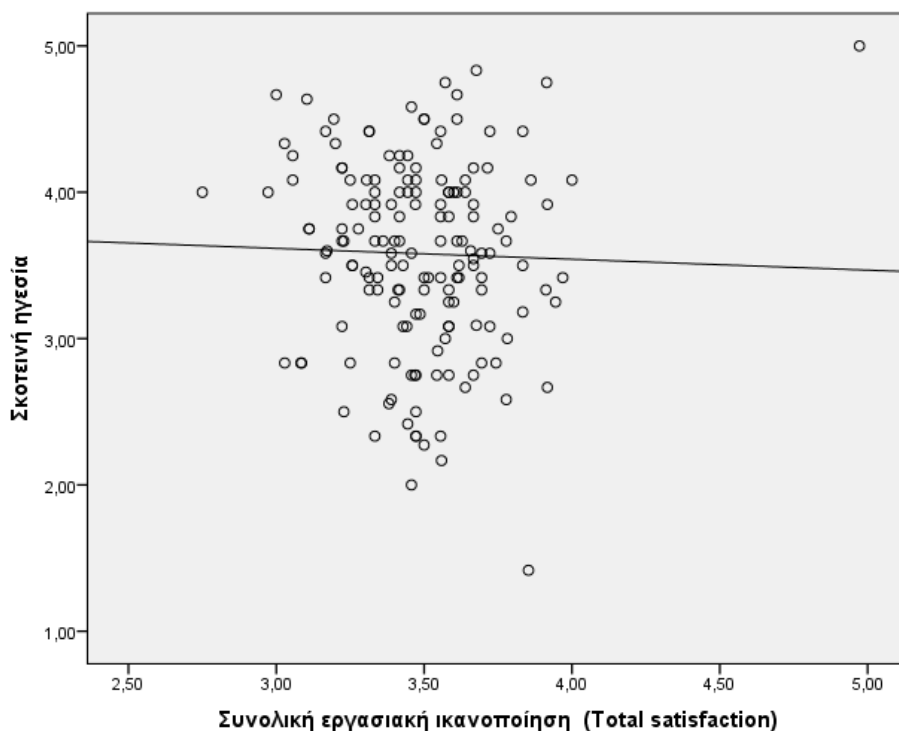
υπό την εφαρμογή του κεντρικού οριακού θεωρήματος καθώς οι παρατηρήσεις μας ήταν περισσότερες των 30.



Γράφημα 4.2. Θηκόγραμμα των υποκλιμάκων και της συνολικής βαθμολογίας του ερωτηματολογίου JSS και του ερωτηματολογίου της σκοτεινής ηγεσίας.

Συσχετίσεις

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε εξέταση της σχέσης μεταξύ της συνολικής μέσης βαθμολογίας του ερωτηματολογίου JSS και του ερωτηματολογίου της τρίτης ενότητας. Η εξέταση αυτή έγινε με την βοήθεια του συντελεστή συσχέτισης του Pearson και τα αποτελέσματα έδιδαν ότι οι δύο μεταβλητές συσχετίζονται αδύναμα και αρνητικά ($\rho = -0.029$, $p = 0.715$). Η συσχέτιση αυτή δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική και παρουσιάζεται και στο γράφημα 4.3.



Γράφημα 4.3. Διάγραμμα διασποράς των μέσων βαθμολογιών του ερωτηματολογίου JSS και της σκοτεινής ηγεσίας.

Τα αποτελέσματα της εξέτασης της συσχέτισης μεταξύ του συνόλου των υποκλιμάκων και των συνολικών μέσων βαθμολογιών παρουσιάζονται στο παράρτημα της εργασίας και έδειξαν επιπλέον ότι όλες οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις είναι αδύναμες έως μέτριες (μέγιστο $\rho=0,540$). Οι συσχετίσεις αυτές έδειξαν ότι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται θετικά με μισθό ($\rho=0,395$) την επαγγελματική ανέλιξη ($\rho=0,322$) την αναγνώριση του έργου ($\rho=0,428$) την σχέση με τους συναδέλφους ($\rho=0,540$), τα καθήκοντα των εργαζομένων ($\rho=0,328$) και την επικοινωνία με τους συναδέλφους ($\rho=0,320$).

Οι χρηματικές και μη σκοτεινές απολαβές βρέθηκε ότι συσχετίζονται θετικά με την σκοτεινή ηγεσία ($\rho=0,409$), τις εσωτερικές διαδικασίες ($\rho=0,189$) και τα καθήκοντα ($\rho=0,187$) και αρνητικά με τις απολαβές ($\rho=-0,275$), την επίβλεψη ($\rho=-0,395$) και την αναγνώριση του έργου ($\rho=-0,281$). Παρόμοια αποτελέσματα παρουσιάστηκαν και στις σχέσεις μεταξύ της μεταβλητής σκοτεινή ηγεσία και των στατιστικά σημαντικών σχέσεων όπου παρατηρήθηκαν θετικές συσχετίσεις με την υποκλίμακα συνάδελφοι ($\rho=0,173$) και αρνητικές με την αναγνώριση του έργου ($\rho=-0,222$) και την επίβλεψη ($\rho=0,341$).

Η επαγγελματική ικανοποίηση από την επίβλεψη βρέθηκε ότι συσχετίζεται θετικά με τις αποδοχές ($\rho=0,357$) και την αναγνώριση έργου ($\rho=0,264$). Αντίθετα βρέθηκε ότι συσχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική ανέλιξη ($\rho=-0,164$), την ικανοποίηση από τους συναδέλφους ($\rho=-0,200$), τα καθήκοντα ($\rho=-0,191$) και την επικοινωνία με τους συναδέλφους ($\rho=-0,171$). Τέλος, παρατηρήθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση από εσωτερικές διαδικασίες συσχετίζεται αρνητικά με την υποκλίμακα συνάδελφοι ($\rho=-0,160$) και καθήκοντα ($\rho=-0,175$) όπως και ότι η αναγνώριση του έργου συσχετίζεται αρνητικά με τις εσωτερικές διαδικασίες ($\rho=-0,366$) και θετικά με τα καθήκοντα ($\rho=0,191$).

Οι συσχετίσεις που παρουσιάστηκαν δημιουργούν ένα πολύ πληροφοριακό μοτίβο (pattern) μεταξύ των εργασιακών συνθηκών και της καλλιέργειας της σκοτεινής ηγεσίας. Το μοτίβο αυτό σχολιάζεται εκτενώς στο κεφάλαιο των συμπερασμάτων σε συνδυασμό και με τα υπόλοιπα ευρήματα της έρευνας.

Παλινδρομήσεις

Μετά την εξέταση των σχέσεων μεταξύ των υποκλιμάκων και των συνολικών μέσων βαθμολογιών, πραγματοποιήθηκε γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την συνολική εργασιακή ικανοποίηση και ανεξάρτητη την μεταβλητή της σκοτεινής ηγεσίας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παράρτημα και έδειξαν ότι η σχέση αυτών των μεταβλητών περιγράφεται από την εξίσωση

$$\text{Eργ. Ικ.} = -0,011 \cdot \text{Σκ. Ηγ.} + 3,527$$

Το υπόδειγμα που περιγράφει την προηγούμενη σχέση δεν είναι στατιστικά σημαντικό ($F=0.134$, d.f.=1,159, $p=0.715$) και έχει μηδενική ερμηνευτικότητα ($R^2=0.001$).

Εξέταση μέσων τιμών

Η τελευταία ανάλυση των δεδομένων της έρευνας αφορούσε την εκτέλεση των τεστ t-test και ANOVA για την εξέταση των διαφορών των μέσων βαθμολογιών των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου JSS αλλά και των συνολικών μέσων βαθμολογιών και των δύο ενοτήτων. Τα αποτελέσματα της εξέτασης παρουσιάζεται στον πίνακα 4.2 και έδειξαν ότι

- Το φύλο βρέθηκε στατιστικά σημαντικός παράγοντας στην ικανοποίηση από χρηματικές και μη σκοτεινές απολαβές, στην αναγνώριση έργου και τις εσωτερικές διαδικασίες. Η εξέταση των μέσων τιμών έδειξε ότι οι άνδρες παρουσίασαν υψηλότερη ικανοποίηση από την αναγνώριση του έργου και οι γυναίκες από τις χρηματικές και μη σκοτεινές απολαβές και τις εσωτερικές διαδικασίες.
- Η ηλικία εμφανίστηκε στατιστικά σημαντικός παράγοντας στις υποκλίμακες μισθός και αποδοχές, επίβλεψη, επικοινωνία με συναδέλφους και σκοτεινή ηγεσία. Η εξέταση των μέσων βαθμολογιών έδειξε ότι η βασική διαφορά απόψεων παρουσιάζεται για τις αποδοχές και την επίβλεψη παρουσιάζεται στην ηλικιακή κατηγορία 41-50 όπου σημειώθηκε και η ελάχιστη τιμή. Αντίθετα η επικοινωνία με τους συναδέλφους έδειξε ότι αυξάνει σε σχέση με την ηλικία με τις υψηλότερες βαθμολογίες να σημειώνονται στην ηλικιακή κατηγορία > 50 ετών. Τέλος στην σκοτεινή ηγεσία παρατηρήθηκαν υψηλότερες βαθμολογίες στην κατηγορία 41-50 αλλά και στις ηλικίες μικρότερες των 30 ετών.
- Η οικογενειακή κατάσταση έδειξε ότι αποτελεί στατιστικά σημαντικό παράγοντα μόνο για την υποκλίμακα επίβλεψη όπου οι άγαμοι σημείωσαν την υψηλότερη βαθμολογία.
- Το εκπαιδευτικό επίπεδο έδειξε ότι αποτελεί στατιστικά σημαντικό παράγοντα για τις υποκλίμακες επαγγελματική ανέλιξη, επίβλεψη και χρηματικές και μη σκοτεινές απολαβές. Η εξέταση των μέσων βαθμολογιών έδειξε ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών παρουσίασαν τις υψηλότερες μέσες βαθμολογίες στην επίβλεψη και την επαγγελματική ανέλιξη και τις χαμηλότερες μέσες βαθμολογίες στις χρηματικές και σκοτεινές απολαβές, μαζί με τους απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- Η εργασιακή εμπειρία έδειξε ότι αποτελεί στατιστικά σημαντικό παράγοντα για τις υποκλίμακες αποδοχές, επίβλεψη και επικοινωνία με συναδέλφους. Η εξέταση των μέσων τιμών έδειξε ότι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 30 ετών παρουσίασαν τις υψηλότερες μέσες βαθμολογίες των κλιμάκων μισθός και επίβλεψη και τις χαμηλότερες οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία μεταξύ 21 και 30 ετών. Τέλος παρατηρήθηκε ότι η ικανοποίηση από τους συναδέλφους αυξάνει γραμμικά σε σχέση με τα έτη εργασιακής εμπειρίας.
- Η προηγούμενη εργασιακή εμπειρία βρέθηκε στατιστικά σημαντικός παράγοντας επαγγελματική ανέλιξη και επικοινωνία με συναδέλφους όπου οι συμμετέχοντες στην

έρευνα με προϋπηρεσία έχουν χαμηλότερες μέσες βαθμολογίες και στις δύο περιπτώσεις.

- Η οικονομική κατάσταση των εργαζομένων βρέθηκε ότι αποτελεί στατιστικά σημαντικό παράγοντα στις υποκλίμακες αποδοχές, αναγνώριση έργου και εσωτερικές διαδικασίες όπου η αύξηση των οικονομικών δυσκολιών έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της μέσης βαθμολογίας τις αποδοχές και της αναγνώρισης έργου και την αύξηση των εσωτερικών διαδικασιών.
- Η θέση του εργαζόμενου έδειξε να αποτελεί στατιστικά σημαντικό παράγοντα στις υποκλίμακες μισθός και αποδοχές, επίβλεψη, χρηματικές και μη σκοτεινές απολαβές, αναγνώριση έργου και εσωτερικές διαδικασίες. Η εξέταση των μέσων τιμών έδειξε ότι το ιατρικό προσωπικό σημείωσε τις υψηλότερες μέσες βαθμολογίες στις αποδοχές και στην επίβλεψη και τις χαμηλότερες στις σκοτεινές απολαβές, και στις εσωτερικές διαδικασίες με το νοσηλευτικό προσωπικό να σημειώνει τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα. Τέλος, το διοικητικό προσωπικό παρουσίασε τις υψηλότερες μέσες βαθμολογίες στην αναγνώριση έργου.
- Το ωράριο βρέθηκε ότι αποτελεί στατιστικά σημαντικό παράγοντα στην επαγγελματική ανέλιξη στην επίβλεψη, στα σκοτεινές απολαβές, στην αναγνώριση έργου και στην σκοτεινή ηγεσία όπου οι εργαζόμενοι σε κυκλικό ωράριο σημείωσαν υψηλότερες μέσες βαθμολογίες στην επαγγελματική ανέλιξη, στις σκοτεινές απολαβές και στην σκοτεινή ηγεσία και οι εργαζόμενοι σε πρωινό στην επίβλεψη και στην αναγνώριση έργου.
- Τέλος, το νυχτερινό ωράριο βρέθηκε στατιστικά σημαντικός παράγοντας στις εσωτερικές διαδικασίες όπου η αύξηση των νυχτερινών υπηρεσιών βρέθηκε ότι μειώνει γραμμικά την εργασιακή ικανοποίηση.

Πίνακας 4.2. Στατιστικά σημαντικοί παράγοντες των υποκλιμάκων και της συνολικής βαθμολογίας του ερωτηματολογίου JSS και του ερωτηματολογίου της σκοτεινής ηγεσίας.

	Μισθός και αποδοχές	Επαγγελματική ανέλιξη	Επίβλεψη	Χρηματικές και μη σκοτεινές απολαβές	Αναγνώριση έργου	Εσωτερικές διαδικασίες	Επικοινωνία με συναδέλφους	Σκοτεινή ηγεσία
Φύλο				*	*	**		

Ηλικία	**		**			**	**
Οικ. Κατάσταση			**				
Εκπ. Επίπεδο		*	*	*			
Εργ. Εμπειρία	**		**			**	
Προϋπηρεσία		**				*	
Οικον. Κατάσταση	**				**	*	
Θέση	**		**	**	**	**	
Ωράριο		*	**	**	**		**
Νυχτερινά						**	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

5. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

5.1. Γενικά συμπεράσματα

Ήδη από την εισαγωγική παρουσίαση των μέσων βαθμολογιών των επιμέρους ερωτήσεων του δείγματος, οι εργαζόμενοι παρουσίασαν το τρέχων εργασιακό κλίμα ως πέραν του ικανοποιητικού ενώ επιπλέον επισήμαναν ελλείψεις προσωπικού και υπερβολικό φόρτο εργασίας. Σε σχέση με τις άμεσες ερωτήσεις που περιέγραφαν την σκοτεινή ηγεσία στον εργασιακό τους χώρο η εισαγωγική περιγραφή των απαντήσεων του δείγματος παρατηρήθηκαν φαινόμενα διάκρισης μεταξύ των εργαζομένων από την διοίκηση όπως και αδυναμίας της διοίκησης να κατανοήσει την διαφορετικότητα των προσώπων και των αναγκών τους. Απαντώντας άμεσα στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα οι εισαγωγικές απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα έδειξαν ότι η σκοτεινή ηγεσία στον εργασιακό τους χώρο γίνεται αντιληπτή μέσω των διακρίσεων μεταξύ του προσωπικού και ενισχύεται από την «αδιαφορία» της διοίκησης.

Ως συνέχεια της προηγούμενης παραγράφου, και απαντώντας στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα η αντίληψη της σκοτεινής ηγεσίας από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ενοχοποιεί κυρίως τον παράγοντα χρηματικές απολαβές. Είναι ενδεικτικό το ότι οι χρηματικές και μη, σκοτεινές απολαβές παρουσίασαν την υψηλότερη μέση βαθμολογία δείχνοντας ότι το φαινόμενο της σκοτεινής ηγεσίας είναι υπαρκτό παρουσιάζοντας υψηλή αποδοχή, σε σχέση με την υλική του συνεισφορά.

Τα αποτελέσματα της εξέτασης των συσχετίσεων έδειξε επίσης ότι υπάρχει άμεση σχέση των υλικών απολαβών και της σκοτεινής ηγεσίας ενώ οι απολαβές αυτές δείχνουν ότι συσχετίζονται και επηρεάζουν και τις εσωτερικές διαδικασίες αλλά και τα καθήκοντα των εργαζομένων δείχνοντας ότι ο ωφελούμενος-υποστηρικτής της σκοτεινής ηγεσίας πιθανότατα οφείλεται σε ότι αφορά μέρος ή το σύνολο των εργασιακών καθηκόντων του.

Επίσης η αρνητική σχέση μεταξύ απολαβών από την σκοτεινή ηγεσία και των απολαβών όπως και της επίβλεψης έδειξε ότι η αύξηση των αποδοχών του μειώνει την επιθυμία του για το υλικό αποτελέσματα της σκοτεινής ηγεσίας όπως και ότι ένας εργαζόμενος που είναι

ικανοποιημένος από την επίβλεψη (προϊστάμενο) του είναι πολύ πιθανό να αντιδράσει στην εμφάνιση της σκοτεινής ηγεσίας. Αυτό το αποτέλεσμα εμφανίζει και την συμπεριφορά του προϊστάμενου ως ενοχοποιητικό παράγοντα στην εμφάνιση – αποδοχή της σκοτεινής ηγεσίας από τους εργαζομένους.

Η απάντηση στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα είναι δισδιάστατη. Πιο συγκεκριμένα, και με βάση τα όσα έχουν ήδη αναφερθεί, ο εργαζόμενος που έχει κάποιου είδους όφελος από την σκοτεινή ηγεσία δεν θα ενδιαφερθεί για τον έλεγχο και την αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου ενώ επιπλέον, και απαντώντας και στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα, θα υπάρξει και ανοχή αυτών των πρακτικών. Αντίθετα, ο εργαζόμενος που δεν ωφελείται από αυτές τις τεχνικές ή δεν θέλει να εφαρμόζονται τέτοιου είδους τεχνικές, θα δείξει την μειωμένη εργασιακή του ικανοποίηση στο σύνολο σχεδόν των διαστάσεων-υποκλιμάκων, θα κάνει έντονη κριτική στην ηγεσία αλλά δεν μπορεί να αντιδράσει άμεσα. Χαρακτηριστικό των προηγούμενων συμπερασμάτων είναι το γεγονός ότι η θέση του εργαζόμενου επηρεάζει την άποψη του καθώς το ιατρικό προσωπικό το οποίο προφανώς έχει υψηλότερες απολαβές αλλά και πιο επαγγελματική αντιμετώπιση από τον άμεσα προϊστάμενο έδειξε μικρότερη ανοχή στις υλικές απολαβές της σκοτεινής ηγεσίας σε σύγκριση με το επιβαρυνμένο με υψηλό φόρτο εργασίας, λιγότερο αμειβόμενο και περισσότερο δυσαρεστημένο από τον άμεσα προϊστάμενο του νοσηλευτικό προσωπικό.

Αν και το ερωτηματολόγιο δεν περιείχε άμεσες ερωτήσεις που να απευθύνονται στο νομοθετικό πλαίσιο των εργατικών υποχρεώσεων και δικαιωμάτων των συμμετεχόντων στην έρευνα, η εξέταση των απαντήσεων του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου φανέρωσε ότι, σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων, η διοίκηση πράττει κατά το δοκούν κυρίως σε θέματα επιμόρφωσης αλλά και με την ανοχή του εργατικού προσωπικού που και δεν έχει ιδιαίτερες γνώσεις των διαδικασιών και οργάνων με τα οποία λαμβάνονται διοικητικές αποφάσεις αλλά και της επιθυμίας συμμετοχής τους σε αυτές.

Τα αποτελέσματα της έρευνας φανέρωσαν μια αλυσίδα φαινομένων που δημιουργούν ή δημιουργούνται από την σκοτεινή ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ένας φαύλος κύκλος της ανοχής της σκοτεινής ηγεσίας και που ξεκινά από την δύσκολη οικονομική κατάσταση των εργαζομένων αλλά και από την ανάγκη για περισσότερες απολαβές. Ο εργαζόμενος που έχει χαμηλές απολαβές θα ανεχθεί την σκοτεινή ηγεσία και τα πιθανά οφέλη

της από αυτή. Καθώς τα οφέλη δεν είναι μόνο οικονομικά, θα έχει υψηλότερη ικανοποίηση από τις εσωτερικές διαδικασίες, κάτι που έμμεσα θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στις σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Ως συνέπεια, οι συνάδελφοι τους θα θεωρήσουν ότι το έργο τους δεν αναγνωρίζεται όπως και θα διατηρήσουν μια αρνητική άποψη για τον προϊστάμενο τους. Παρόλα αυτά τα άμεσα αποτελέσματα της σκοτεινής ηγεσίας είναι η μείωση της εργασιακής ικανοποίησης από την αναγνώριση του έργου των εργαζομένων που αποτελεί τον δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης. Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της σκοτεινής ηγεσίας είναι η συνολική μείωση της εργασιακής ικανοποίησης, αν και αυτή η μείωση παρουσιάστηκε σε αδύναμο και μη στατιστικά σημαντικό βαθμό, ενώ οι επιπτώσεις αυτές γίνονται πιο εμφανείς στις επιμέρους περιπτώσεις εργασιακής ικανοποίησης και κυρίως στην ικανοποίηση από την αναγνώριση του έργου τους.

5.2. Περιορισμοί έρευνας

Ο μοναδικός περιορισμός της έρευνας ήταν το ίδιο της το περιεχόμενο. Σε ένα τόσο ευαίσθητο και δύσκολα προσεγγίσιμο θέμα, οποιαδήποτε ερωτηματολόγιο δεν μπορεί να το καλύψει πλήρως. Αν και τα συμπεράσματα της έρευνας ήταν παρόμοια με τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών και εάν μπόρεσε να προσεγγίσει με ικανοποιητική ακρίβεια το θέμα είναι πολύ πιθανό να είχαμε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της σκοτεινής ηγεσίας εάν οι ερωτήσεις ήταν πιο ευθείς, αλλά με τον κίνδυνο μη συμπλήρωσης τους, κάτι που παρουσιάστηκε σε μερικές περιπτώσεις και σε αυτό το ερωτηματολόγιο.

5.3. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Όπως έχει ήδη αναφερθεί το θέμα της έρευνας είναι αρκετά ευαίσθητο και για αυτό το λόγο μια παρόμοια μελλοντική έρευνα θα πρέπει να εκτελεστεί σε δύο βήματα. Το πρώτο βήμα θα περιέχει μια πιλοτική έρευνα όπου θα εκτελεστεί και παραγοντική ανάλυση για την εύρεση των πιο αντιπροσωπευτικών ερωτήσεων. Στο δεύτερο βήμα θα πρέπει να εκτελεστεί η έρευνα στο μέγιστο δυνατό πλήθος των εργαζομένων με την συμμετοχή και διοικητικών στελεχών. Τέλος, αυτή η διαδικασία θα πρέπει να αναπροσαρμόζεται και να επαναλαμβάνεται για κάθε νοσοκομείο στο οποίο θα πραγματοποιείται.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ/ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι πολύ σημαντικός για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Επηρεάζει τις διαδικασίες και τις συμπεριφορές που αναπτύσσονται σε μια οργάνωση, στο εργασιακό κλίμα και την τελική απόδοση του οργανισμού. Τα τελευταία χρόνια το φαινόμενο της σκοτεινής ηγεσίας τείνει να εμφανίζεται και να μελετάται ολοένα και περισσότερο. Παρόλα αυτά πολλές έρευνες χαρακτηρίζονται από ευρήματα που είναι δύσκολο να συγκριθούν μεταξύ τους εξαιτίας της χρήσης διαφορετικών κριτηρίων και τρόπων μέτρησης των δεδομένων, ενώ ταυτόχρονα δεν υπάρχει ένα κοινό θεωρητικό πλαίσιο που να προσδίδει ένα ενιαίο ορισμό του φαινομένου. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να μελετηθεί η σχέση μεταξύ των προσωπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη, των υφισταμένων, και της οργάνωσης που οδηγούν στην εμφάνιση συμπεριφορών σκοτεινής ηγεσίας.

Τόσο από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, όσο και από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι το ζήτημα της «σκοτεινής» πλευράς της ηγεσίας στους οργανισμούς υγείας επηρεάζει σημαντικά τον οργανισμό. Καταστροφικές συμπεριφορές από ηγετικά στελέχη μπορεί να οδηγήσουν στην υποβάθμιση της ποιότητας στον εργασιακό χώρο, ενώ μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την οικονομική βιωσιμότητα και ανάπτυξη των οργανισμών. Αυτό συμβαίνει διότι η ηγεσία επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και την αποδοτικότητα του οργανισμού, ενώ επιβαρύνει οικονομικά τις δομές υγείας. Ειδικότερα, στους οργανισμούς υγείας, η εμφάνιση και άσκηση της «σκοτεινής» ηγεσίας επιφέρει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στην σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, στην ασφάλειά τους και την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη και ευημερία τους. Η παρούσα μελέτη συμβάλλει συνεπώς τόσο στην ανάπτυξη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας αναφορικά με θέματα σκοτεινής ηγεσίας σε οργανισμούς υγείας, όσο και στην εξέλιξη και αντιμετώπιση τέτοιων προβληματικών συμπεριφορών από τους ίδιους τους οργανισμούς. Έτσι οι οργανισμοί θα είναι σε θέση να κατανοήσουν τέτοιες συμπεριφορές και να εντοπίσουν τους παράγοντες που προωθούν τέτοιου είδους πρακτικές και ηγετικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο, πράγμα που θα βοηθήσει στη συνειδητοποίηση του φαινομένου από τους ίδιους τους εργαζομένους. Η διαπίστωση των σοβαρών επιπτώσεων που επιφέρει η ύπαρξη του φαινομένου στους υφιστάμενους και κατ' επέκταση στον οργανισμό διαδραματίζει βασικό ρόλο στην αντιμετώπιση και εξάλειψή του.

Η διοίκηση ενός οργανισμού υγείας πρέπει να είναι σε θέση να πάρει τα απαραίτητα μέτρα ώστε να επιλέγονται τα κατάλληλα άτομα ως ηγέτες και να εκπαιδεύονται άρτια με στόχο την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού και την ανάπτυξη ενός υγιούς εργασιακού χώρου για όλους του εργαζόμενους. Επιπλέον, τα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να δείχνουν με ενεργό τρόπο το ρόλο τους στον οργανισμό και να διενεργούν συνεχείς ελέγχους σε άτομα που βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις ώστε να διαπιστώνεται κατά πόσο τηρούνται οι κανόνες για την δημιουργία ενός διάφανου περιβάλλοντος εργασίας. Επιπροσθέτως, θα ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικό να γίνονται αξιολογήσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα από όλους τους υφιστάμενους σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται το εργασιακό περιβάλλον αλλά και με την συμπεριφορά από τους ανωτέρους τους. Κατά αυτό το τρόπο η διοίκηση θα καταφέρει να εντοπίσει και να περιορίσει προβληματικές συμπεριφορές εντός του οργανισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aasland, M.S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M.B., 2010. The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management*, 21(2): 438-452.
- Akın, M., Amil, O. and Özdevecioğlu, M., 2016. Is Your Manager a Psychopath? An Evaluation of the Relationship between the Personality Types of Managers and Workers and the Levels of Psychopathy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221: 76-85.
- Al Ain, S., Carré, A., Fantini-Hauwel, C., Baudouin, J.Y. and Besche-Richard, C., 2013. What is the emotional core of the multidimensional Machiavellian personality trait? *Frontiers in Psychology*, 4: 454-462.
- Allio, R.J., 2007. Bad leaders: How they get that way and what to do about them. *Strategy and Leadership*, 35(3): 12-17.
- Aryee, S., Sun, L.Y., Chen, Z.X.G. and Debrah, Y.A., 2008. Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3): 393-411.
- Aryee S. Chen ZX Sun LY and Debrah YA., 2007. Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 191-201.
- Ashforth, B. E., 1994. Petty tyranny in organizations.. *Human Relations*, pp. 755-778.
- Biron M., 2010. Negative reciprocity and the association between perceived organizational ethical values and organizational deviance.. *Human Relations*, 63(6), pp. 875-897.
- Brad C. Estes, 2013. Abusive Supervision and Nursing. *Nursing Forum Volume 48, No. 1*.
- Brush M., 2014. *10 CEOs brought down by greed..* [Online] Available at: <https://www.msn.com/en-ca/news/other/10-ceos-brought-down-by-greed/ss-BBaHOLt#image=1>
[Accessed 24 Φεβρουαρίου 2019].
- Crutchfield G., 2015. *Phenomenological exploration of meaning and essence of organizational deviant leadership for followers and their followership*, s.l.: s.n.
- Dupré K. E. Inness M. Connelly C. E. Barling J. & Hopton C., 2006. Work-place aggression in teenage part-time employees. *The Journal of Applied Psychology*, 91, p. 987-997.

- Field T., 2002. Bullying in medicine. *British Medical Journal* 324, p. 786.
- Grandey A. A. & Kern J., 2004. *Biting the hand that serves them: When does customer aggression predict employee exhaustion?*, s.l.: Penn State University, University Park.
- Greenspan A., 1996. *The Challenge of Central Banking in a Democratic Society*. [Online] Available at: <https://www.federalreserve.gov/boarddocs/speeches/1996/19961205.htm> [Accessed 24 Φεβρουάριος 2019].
- Harris K. J. Harvey P. & Kacmar K. M., 2011. Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, 22, pp. 1010-1023.
- Hoobler J. & Brass D., 2006. Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 1125-1133..
- Hoobler J. & Brass D., 2006. Abusive supervision and family undermining as displaced aggression.. *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 1125-1133.
- Hornstein H.A., 1996. *Brutal bosses and their prey: How to identify and overcome abuse in the workplace*. New York: Riverhead.
- Institute for Safe Medication Practices, 2003. *ISMP survey on work place intimidation*. s.l., s.n.
- Kernberg, O., 1967. Borderline Personality Organization. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, Vol 15, Issue 3.
- Kingston M. J. S. M. Evans B. J. Smith & J. G. Berry, 2004. Attitudes of doctors and nurses towards incident reporting: A qualitative analysis. *Medical Journal of Australia*, 181, pp. 36-39.
- Klaussner S., 2014. Engulfed in the abyss: The emergence of abusive supervision as an escalating process of supervisor-subordinate interaction.. *Human Relations*, 67, pp. 311-332.
- Kohut H., 1968. The psychoanalytic treatment of narcissistic personality disorders: Outline of a systematic approach. *The Psychoanalytic Study of the Child*, 23, pp. 86-113.
- Krasikova D. Green S. & LeBreton J., 2013. Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management Vol. 39 No. 5*, pp. 1308-1338.

- Longo O. & R. Sherman, 2007. Leveling horizontal violence. *Nursing Management* 38 (3), pp. 34–37, 50–51.
- McDonald R. 2014. Leadership and leadership development in healthcare settings – a simplistic solution to complex problems? *International Journal of Health Policy and Management*, 3(5), pp. 227-229.
- Mayo Clinic, 2019. *Narcissistic personality disorder*. [Online] [Accessed 23 Μαρτίου 2019].
- Maycraft Kall W. 2014. Same law-same rights? Analyzing why Sweden's disability legislation failed to create equal rights in mental health. *International Journal of Law and Psychiatry*, 37(6) , pp. 609-618.
- Mitchell M. S. & Ambrose M. L., 2007. Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp. 1159–1168.
- Pfifferling J.-H., 2003. Disruptive staff members. *Oncology Issues*, pp. 16-21.
- Rosenstein A. H., 2002. Nurse–physician relationships: Impact on nurse satisfaction and retention.. *American Journal of Nursing* 102 (6), p. 26–33.
- Rowe M. M. & Sherlock H., 2005. Stress and verbal abuse in nursing: Do burned out nurses eat their young?. *Journal of Nursing Management*, 13, p. 242–248.
- Schat A. Desmarais S. & Kelloway E., 2006. *Exposure to workplace aggression from multiplesources: Validation of a measure and test of a model*, Hamilton, Canada.: Unpublished manuscript, McMasterUniversity.
- Schaubhut N. Adams G. A. & Jex S. M., 2004. *Self-esteem as a moderator of the relationships between abusive supervision and two forms of workplace deviance..* Chicago, IL. , s.n.
- Sutton R. I., 2007. *The no asshole rule: Building a civilized workplace and surviving one that isn't..* New York: Warner Business Books.
- Tepper B. J. Lockhart D.& Hoobler J., 2001. Justice, citizenship, and role definition effects.. *Journal of Applied Psychology*, 86, p. 789–796.

Tepper B. Moss S. Lockhart D. & Carr J., 2007. Abusive Supervision, Upward Maintenance Communication, and Subordinates' Psychological Distress. *Academy of Management Journal* , 50, p. 1169–1180.

Tepper, B., 2000. Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal* 43(2), pp. 178-190.

Tepper, B. J., 2007. Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management* 33(3), pp. 261-289.

Thoroughgood C. N. Tate B. W. Sawyer K. B. & Jacobs R., 2012. Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior.. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19, pp. 230-255.

Wang M. Sinclair R. & Deese M. N., 2010. Understanding the causes of destructive leadership behavior: A dual process model. In B. Schyns & T. Hansbrough. *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures*, pp. 73-97.

William F. Martin, 2008. Is Your Hospital Safe? Disruptive Behavior and Workplace Bullying. *Hospital Topics*, 86(3), pp. 21-28.

Wright A. 2017. What's so important about health policy implementation? *Technical Report*. September 2017

Δήμου Μ., 2019. *Οι επιπτώσεις της καταστροφικής ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων*, s.l.: s.n.

Καραμπίνη Ε.Ι., 2018. *Τα αποτελέσματα της κακής ηγεσίας στην εργασιακή απόδοση και την ευζωία του εργαζόμενου στον δημόσιο τομέα*, s.l.: s.n.

Κεχαγιάς Ε., 2016. *Σκοτεινή Προσωπικότητα σε συνάρτηση με την Οργανωσιακή Φωνή και Σιωπή στις Επιχειρήσεις*. , s.l.: s.n.

Κουντουράς Γ., 2019. *Ψυχοπάθεια και Επιτυχία: Συνδέονται μεταξύ τους;*. [Online] Available at: <https://www.psychologynow.gr/arthra-psyxikis-ygeias/psychikes-diataraxes/diataraxes-prosopikotitas/6561-psyxopatheia-kai-epityxia-syndeontai-metaksytous.html>

[Accessed 02 Μαρτίου 2019].

Σαλικίδου Γ., 2018. *Καταστροφική ηγεσία στο δημόσιο τομέα: μια εμπειρική προσέγγιση*, s.l.: s.n.

Φωτιάδου Κ., 2018. *Η Σκοτεινή Πλευρά Της Ηγεσίας Στους Οργανισμούς.*, s.l.: s.n.

Διαδικτυακές Πηγές

Ashforth, B. E., 1994. Petty tyranny in organizations.. *Human Relations*, pp. 755-778.

Biron M., 2010. Negative reciprocity and the association between perceived organizational ethical values and organizational deviance.. *Human Relations*, 63(6), pp. 875-897.

Brad C. Estes, 2013. Abusive Supervision and Nursing. *Nursing Forum Volume 48, No. 1.*

Brush M., 2014. *10 CEOs brought down by greed.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.msn.com/en-ca/news/other/10-ceos-brought-down-by-greed/ss-BBaHOLt#image=1>

[Πρόσβαση 24 Φεβρουαρίου 2019].

Crutchfield G., 2015. *Phenomenological exploration of meaning and essence of organizational deviant leadership for followers and their followership*, s.l.: s.n.

Dupré K. E. Inness M. Connelly C. E. Barling J. & Hopton C., 2006. Work-place aggression in teenage part-time employees. *The Journal of Applied Psychology*, 91, p. 987–997.

Field T., 2002. Bullying in medicine. *British Medical Journal* 324, p. 786.

Grandey A. A. & Kern J., 2004. *Biting the hand that serves them: When does customer aggression predict employee exhaustion?*, s.l.: Penn State University, University Park.

Greenspan A., 1996. *The Challenge of Central Banking in a Democratic Society.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.federalreserve.gov/boarddocs/speeches/1996/19961205.htm>
[Πρόσβαση 24 Φεβρουάριος 2019].

Harris K. J. Harvey P. & Kacmar K. M., 2011. Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict.. *The Leadership Quarterly*, 22, pp. 1010-1023.

Hoobler J. & Brass D., 2006. Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 1125-1133..

Hoobler J. & Brass D., 2006. Abusive supervision and family undermining as displaced aggression.. *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 1125-1133.

Hornstein H.A., 1996. *Brutal bosses and their prey: How to identify and overcome abuse in the workplace.* New York: Riverhead.

Institute for Safe Medication Practices, 2003. *ISMP survey on work place intimidation.* s.l., s.n.

- Kernberg, O., 1967. Borderline Personality Organization. *Journal of the American Psychoanalytic Association, Vol 15, Issue 3*.
- Kingston M. J. S. M. Evans B. J. Smith & J. G. Berry, 2004. Attitudes of doctors and nurses towards incident reporting: A qualitative analysis. *Medical Journal of Australia, 181*, pp. 36-39.
- Klaussner S., 2014. Engulfed in the abyss: The emergence of abusive supervision as an escalating process of supervisor-subordinate interaction.. *Human Relations, 67*, pp. 311-332.
- Kohut H., 1968. The psychoanalytic treatment of narcissistic personality disorders: Outline of a systematic approach. *The Psychoanalytic Study of the Child, 23*, pp. 86-113.
- Krasikova D. Green S. & LeBreton J., 2013. Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management Vol. 39 No. 5*, pp. 1308-1338.
- Longo O. & R. Sherman, 2007. Leveling horizontal violence. *Nursing Management 38 (3)*, pp. 34–37, 50–51.
- Mayo Clinic, 2019. *Narcissistic personality disorder*. [Ηλεκτρονικό] [Πρόσβαση 23 Μαρτίου 2019].
- Mitchell M. S. & Ambrose M. L., 2007. Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92(4)*, p. 1159–1168.
- Pfifferling J.-H., 2003. Disruptive staff members. *Oncology Issues*, pp. 16-21.
- Rosenstein A. H., 2002. Nurse–physician relationships: Impact on nurse satisfaction and retention.. *American Journal of Nursing 102 (6)*, p. 26–33.
- Rowe M. M. & Sherlock H., 2005. Stress and verbal abuse in nursing: Do burned out nurses eat their young?. *Journal of Nursing Management, 13*, p. 242–248.
- Schat A. Desmarais S. & Kelloway E., 2006. *Exposure to workplace aggression from multiplesources: Validation of a measure and test of a model*, Hamilton, Canada.: Unpublished manuscript, McMasterUniversity.
- Schaubhut N. Adams G. A. & Jex S. M., 2004. *Self-esteem as a moderator of the relationships between abusive supervision and two forms of workplace deviance..* Chicago, IL. , s.n.
- Sutton R. I., 2007. *The no asshole rule: Building a civilized workplace and surviving one that isn't..* New York: Warner Business Books.
- Tepper B. J. Lockhart D.& Hoobler J., 2001. Justice, citizenship, and role definition effects.. *Journal of Applied Psychology, 86*, p. 789–796.

Tepper B. Moss S. Lockhart D. & Carr J., 2007. Abusive Supervision, Upward Maintenance Communication, and Subordinates' Psychological Distress. *Academy of Management Journal* , Vol 50, p. 1169–1180.

Tepper, B., 2000. Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal* 43(2), pp. 178-190.

Tepper, B. J., 2007. Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management* 33(3), pp. 261-289.

Thoroughgood C. N. Tate B. W. Sawyer K. B. & Jacobs R., 2012. Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior.. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19, pp. 230-255.

Wang M. Sinclair R. & Deese M. N., 2010. Understanding the causes of destructive leadership behavior: A dual process model. In B. Schyns & T. Hansbrough. *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures*, pp. 73-97.

William F. Martin, 2008. Is Your Hospital Safe? Disruptive Behavior and Workplace Bullying. *Hospital Topics*, 86:3, pp. 21-28.

World Health Organization. 2016. Participatory Leadership for Health. World Health Organization.

Αθανασόπουλος Γ. (2016, Νοέμβριος 14). Οι σύγχρονες πολιτικές υγείας μπροστά στις νέες προκλήσεις. Retrieved from socialpolicy.gr:

<http://socialpolicy.gr/2016/11/%CE%BF%CE%B9-%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B5%CF%82-%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CF%85%CE%B3%CE%B5%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CE%BC%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%84.html>

Δήμου Μ., 2019. *Οι επιπτώσεις της καταστροφικής ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων*, s.l.: s.n.

Καραμπίνη Ε.Ι., 2018. *Τα αποτελέσματα της κακής ηγεσίας στην εργασιακή απόδοση και την ευζωία του εργαζόμενου στον δημόσιο τομέα*, s.l.: s.n.

Κεχαγιάς Ε., 2016. *Σκοτεινή Προσωπικότητα σε συνάρτηση με την Οργανωσιακή Φωνή και Σιωπή στις Επιχειρήσεις*. , s.l.: s.n.

Κουντουράς Γ., 2019. *Ψυχοπάθεια και Επιτυχία: Συνδέονται μεταξύ τους;*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.psychologynow.gr/arhra-psyxikis-ygeias/psyxikes-diataraxes/diataraxes->

[prosopikotitas/6561-psychotheia-kai-epityxia-syndeontai-metaksy-tous.html](https://www.prosopikotitas.com/6561-psychotheia-kai-epityxia-syndeontai-metaksy-tous.html)

[Πρόσβαση 02 Μαρτίου 2019].

Σαλικίδου Γ., 2018. *Καταστροφική ηγεσία στο δημόσιο τομέα: μια εμπειρική προσέγγιση.*, s.l.: s.n.

Φωτιάδου Κ., 2018. *Η Σκοτεινή Πλευρά Της Ηγεσίας Στους Οργανισμούς.*, s.l.: s.n.

Πρώτο μέρος

Ερωτηματολόγιο



Έντυπο Ενημέρωσης χωρίς Υποχρέωση ενυπόγραφης Συγκατάθεσης

Αγαπητέ κύριε/κυρία,

Καλείστε να συμμετάσχετε σε έρευνα η οποία διεξάγεται από την φοιτήτρια Ματζιαράκη Μαρία του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Πολιτική Υγείας & Σχεδιασμός Υπηρεσιών Υγείας», του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου με τίτλο «Η επίδραση της «σκοτεινής» ηγεσίας στη συμπεριφορά των εργαζομένων στους οργανισμούς Υγείας».

Σας καλούμε να συμμετάσχετε στην παρούσα έρευνα για την διερεύνηση της επίδρασης των αποκλινουσών τρόπων ηγεσίας στη συμπεριφορά των εργαζομένων στους οργανισμούς Υγείας. Σκοπός της έρευνας είναι η εξέταση αυτών των επιδράσεων και η προσπάθεια αναγνώρισης των επιπτώσεων στους εργαζομένους για την βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών σε παρόμοιους εργασιακούς χώρους.

Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και δεν υπάρχουν αναμενόμενοι κίνδυνοι και άμεσα οικονομικά οφέλη που να προκύπτουν από τη συμμετοχή σας στην έρευνα. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι γύρω στα 10 με 15 λεπτά. Η έρευνα είναι ανώνυμη και για αυτό το λόγο η επιστροφή του ερωτηματολογίου η συμπλήρωση του συνεπάγεται και την συγκατάθεση του συμμετέχοντα στην έρευνα.

Σε περίπτωση ερωτήσεων σχετικών με την έρευνα, παρακαλούμε επικοινωνήστε με τον ερευνητή στα παρακάτω στοιχεία

Όνοματεπώνυμο:

Τηλέφωνο:

Email:

Σας ευχαριστούμε για την συμμετοχή σας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1) Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

2) Ηλικία:

- 20 – 30
- 31 – 40
- 41-50
- Άνω των 51

3) Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Έγγαμος/η με παιδιά
- Εν διαστάσει
- Άλλο (Τι..?).....

4) Ποια βαθμίδα της εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;

- Δευτεροβάθμια (Λύκειο)
- Μεταδευτεροβάθμια
- Τριτοβάθμια (ΑΕΙ, ΤΕΙ)
- Μεταπτυχιακές σπουδές
- Άλλο

5) Πόσα χρόνια εργάζεστε στο νοσοκομείο;

6) Είχατε προϋπηρεσία όταν προσληφθήκατε για αυτή τη θέση και αν ναι πόσα χρόνια;

- Ναι
- Όχι

7) Ποιο είναι το μηνιαίο εισόδημά σας;

- Λιγότερο από 580 ευρώ
- Από 580 έως 690 ευρώ
- Από 690 έως 1150 ευρώ
- Από 1150 ευρώ και άνω
- Χωρίς απάντηση

7^α) Πως πιστεύετε ότι τα πηγαίνει το νοικοκυριό σας στον οικονομικό τομέα:

- Δεν αντιμετωπίζω καμιά δυσκολία
- Αντιμετωπίζει λίγες δυσκολίες
- Αντιμετωπίζει αρκετές δυσκολίες
- Αντιμετωπίζει πολλές δυσκολίες

8) Σε τι θέση εργάζεστε στο νοσοκομείο;

- Νοσηλευτικό προσωπικό
- Ιατρικό προσωπικό
- Διοικητικό προσωπικό

9) Τι είδους ωραρίου έχετε;

- Κυκλικό
- Πρωινό

10) Κατά μέσο όρο πόσες νυχτερινές βάρδιες κάνετε το μήνα;

- Κάτω από τέσσερις
- Από τέσσερις έως οκτώ
- Πάνω από οκτώ

11) Πόσες απογευματινές βάρδιες κάνετε το μήνα;

- Κάτω από τέσσερις
- Από τέσσερις έως οκτώ
- Οκτώ έως Δώδεκα
- Πάνω από Δώδεκα

12) Νοσηλεύετε ασθενείς στο διάδρομο;

- Ποτέ
- Σπάνια
- Συχνά

Μέρος Β' Εργασιακή ικανοποίηση

JSS, University of South Florida Copyright Paul E. Spector 1994, all rights reserved.

Παρακαλώ επιλέξτε την κατηγορία που σας εκφράζει περισσότερο σύμφωνα με την κλίμακα

Διαφωνώ Απόλυτα (1)	Διαφωνώ Αρκετά (2)	Διαφωνώ Ελάχιστα (3)	Συμφωνώ Ελάχιστα (4)	Συμφωνώ Αρκετά (5)	Συμφωνώ Απόλυτα (6)
------------------------	-----------------------	-------------------------	-------------------------	-----------------------	------------------------

(μια επιλογή ανά απάντηση)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1. Είμαι ικανοποιημένος/η από τον μισθό που παίρνω.						
2. Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού.						
3. Η αμοιβή μου είναι δίκαιη για την δουλειά που προσφέρω.						
4. Υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου.						
5. Ο/η προϊστάμενος/η σας είναι ικανός/η στην εκτέλεση της εργασίας						
6. Θεωρείτε πως η αξιολόγησή σας από τον/την προϊστάμενο/η σας είναι αντικειμενική.						
7. Όταν κάνω καλά την δουλειά μου αναγνωρίζεται όπως πρέπει από τον/την προϊστάμενο/η μου.						
8. Ο/η προϊστάμενος/η ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα αισθήματα των υφισταμένων του.						
9. Πολλές από τις διαδικασίες που ακολουθώ στην δουλειά, μου κάνουν την διεκπεραίωσή της πιο δύσκολη.						
10. Μερικές φορές αισθάνομαι πως η εργασία μου δεν έχει νόημα.						
11. Θεωρείτε πως υπάρχει έλλειψη προσωπικού στο τμήμα που εργάζεστε.						
12. Στα πλαίσια της εργασίας μερικές φορές θεωρείτε πως σας έχει ανατεθεί μεγάλος φόρτος εργασίας.						
13. Πιστεύετε πως δουλεύεται παραπάνω στο τμήμα σας εξαιτίας της ανικανότητας κάποιων συναδέλφων σας.						
14. Η εργασίας σας επηρεάζει αρνητικά την κοινωνική σας ζωή.						
15. Στο τμήμα σας υπάρχει συνεργασία και ομαδικό πνεύμα μεταξύ των συναδέλφων						
16. Υπάρχει εύκολη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων διαφορετικών τμημάτων.						
17. Οι συνάδελφοί σας από την προηγούμενη βάρδια σας επιβαρύνουν με εργασία που θα έπρεπε κανονικά οι ίδιοι να έχουν ολοκληρώσει κατά την δική τους βάρδια.						
18. Αισθάνομαι συχνά πως δεν γνωρίζω τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσω στο τμήμα μου.						
19. Δυσκολεύομαι στην δουλειά μου λόγω των γραφειοκρατικών διαδικασιών που ακολουθώ τακτικά.						
20. Υπήρξε κατάλληλη εκμάθηση και υπόδειξη των διαδικασιών που ακολουθώ στην εργασία μου πριν αναλάβω καθήκοντα.						

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
21. Λαμβάνω σε μεγάλο βαθμό σεβασμό και δίκαιη μεταχείριση από						
22. Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από αυτό που έχω καταφέρει στην δουλειά μου όταν επιστρέφω σπίτι.						
23. Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί.						
24. Νιώθω πως λαμβάνω προσωπική ανάπτυξη από την δουλειά μου.						
25. Θεωρώ πως η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα.						
26. Έχω συνεχή υποστήριξη από συναδέλφους μου στην δουλειά.						
27. Ασκώ σε μεγάλο βαθμό ανεξάρτητη δράση και πρωτοβουλία στην δουλειά μου.						
28. Συχνά τις δουλειές που μου αναθέτουν, δεν μου τις επεξηγούν πλήρως.						
29. Δεν νιώθω ασφάλεια όσον αφορά το μέλλον μου στο συγκεκριμένο νοσοκομείο.						
30. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η διοίκηση του νοσοκομείου σας παρακινεί ώστε να γίνεται πιο αποδοτικός/ή.						
31. Η δυνατότητα που μου δίνεται ώστε να λαμβάνω μέρος στις αποφάσεις του τμήματος μου είναι υψηλή.						
32. Αισθάνεστε πως το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης από την διοίκηση του νοσοκομείου είναι χαμηλό.						
33. Θεωρείτε πως σε περίοδο κρίσης ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα.						
34. Θεωρείτε πως εργάζεστε σε ευχάριστο περιβάλλον.						
35. Δέχετε συχνά φιλοφρονήσεις και επαίνους από τον/την προϊστάμενο/η σας.						
36. Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στην δουλειά σας.						

Μέρος Γ' Απόψεις εργαζομένων για την Διοίκηση

Παρακαλώ επιλέξτε την κατηγορία που σας εκφράζει περισσότερο σύμφωνα με την κλίμακα

Διαφωνώ Απόλυτα (1)	Διαφωνώ Αρκετά (2)	Διαφωνώ Ελάχιστα (3)	Συμφωνώ Ελάχιστα (4)	Συμφωνώ Αρκετά (5)	Συμφωνώ Απόλυτα (6)
------------------------	-----------------------	-------------------------	-------------------------	-----------------------	------------------------

(μια επιλογή ανά απάντηση)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Γ1. Γνωρίζω με ποια διαδικασία και με ποια όργανα λαμβάνονται διοικητικές αποφάσεις						
Γ2. Με ενδιαφέρει να μετέχω ως ενεργό μέλος στη λήψη υπηρεσιακών αποφάσεων						
Γ3. Δαπανώ το μέγιστο δυνατό των δυνατοτήτων σας για να ανταποκριθώ στις εργασιακές μου υποχρεώσεις						
Γ4. Παίρνω πρωτοβουλίες για την καλύτερη λειτουργία του τμήματος που εργάζομαι						
Γ5. Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στην εργασιακή μου απόδοση						
Γ6. Αναπτύσσονται διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού						
Γ7. Εντοπίζω στοιχεία διάκρισης ανάμεσα στους υπαλλήλους από τη Διοίκηση						
Γ8. Η Διοίκηση συμπεριλαμβάνει στο διάλογο όλα τα μέλη του τμήματος για την επίλυση ενός προβλήματος						
Γ9. Η Διοίκηση κατανοεί τη διαφορετικότητα των προσώπων και των αναγκών τους						
Γ10. Νιώθω άνεση, όταν έρχομαι σε επαφή με διευθυντικά στελέχη για υπηρεσιακά θέματα;						
Γ11. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ίσες ευκαιρίες σε θέματα μετεκπαίδευση και επιμόρφωσης						
Γ12. Ένα σύστημα παροχών (αμοιβές, μόνους) πιστεύετε ότι θα βοηθούσε στην ανάπτυξη υγιούς εργασιακού κλίματος						

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας και τον χρόνο που αφιερώσατε για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Δεύτερο μέρος – Αποτελέσματα

Εξέταση κανονικότητας

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Μισθός και αποδοχές (Pay)	,084	161	,008	,988	161	,173
Επαγγελματική ανέλιξη (Promotion)	,095	161	,001	,979	161	,017
Επίβλεψη (Supervision)	,099	161	,001	,962	161	,000
Χρηματικές και μη σκοτεινές απολαβές (Fringe Benefits)	,070	161	,051	,984	161	,054
Αναγνώριση έργου (Contingent rewards)	,097	161	,001	,982	161	,032
Εσωτερικές διαδικασίες (Operating conditions)	,090	161	,003	,986	161	,111
Συνάδελφοι (Coworkers)	,220	161	,000	,474	161	,000
Καθήκοντα (Nature of work)	,135	161	,000	,975	161	,006
Επικοινωνία με συναδέλφους (εργασιακό κλίμα) (Communication)	,079	161	,015	,986	161	,098
Συνολική εργασιακή ικανοποίηση (Total satisfaction)	,064	161	,200*	,934	161	,000
Σκοτεινή ηγεσία	,070	161	,054	,984	161	,059

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Συσχετίσεις

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
(1) Συνολική εργασιακή ικανοποίηση (Total satisfaction)	1										
(2) Σκοτεινή ηγεσία	-0,029	1									
(3) Μισθός και αποδοχές (Pay)	,395**	-0,150	1								
(4) Επαγγελματική ανέλιξη (Promotion)	,322**	-0,080	0,069	1							
(5) Επίβλεψη (Supervision)	0,120	-,341**	,357**	-,164*	1						
(6) Χρηματικές και μη σκοτεινές απολαβές (Fringe Benefits)	0,118	,409**	-,275**	-0,140	-,395**	1					
(7) Αναγνώριση έργου (Contingent rewards)	,428**	-,222**	,318**	0,069	,264**	-,281**	1				
(8) Εσωτερικές διαδικασίες (Operating conditions)	-0,104	0,133	-,371**	-0,067	-0,119	,189*	-,366**	1			
(9) Συνάδελφοι (Coworkers)	,540**	,173*	0,055	0,064	-,200**	0,109	-0,031	-,160*	1		
(10) Καθήκοντα (Nature of work)	,328**	0,054	-0,061	-0,145	-,191*	,187*	,191*	-,175*	0,098	1	
(11) Επικοινωνία με συναδέλφους (εργασιακό κλίμα) (Communication)	,320**	-0,091	-0,111	0,104	-,171*	-0,052	0,014	-0,069	0,113	-0,005	1

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

Γραμμική παλινδρόμηση

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,029 ^a	,001	-,005	,25485

a. Predictors: (Constant), Σκοτεινή ηγεσία

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,009	1	,009	,134	,715 ^b
	Residual	10,327	159	,065		
	Total	10,336	160			

a. Dependent Variable: Συνολική εργασιακή ικανοποίηση (Total satisfaction)

b. Predictors: (Constant), Σκοτεινή ηγεσία

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,527	,112		31,373	,000
	Σκοτεινή ηγεσία	-,011	,031	-,029	-,365	,715

a. Dependent Variable: Συνολική εργασιακή ικανοποίηση (Total satisfaction)

Εξέταση μέσων τιμών

		Μισθός και αποδοχές (Pay)	Επαγγελματική ανέλιξη (Promotion)	Επίβλεψη (Supervision)	Χρηματικές και μη σκοτεινές απολαβές (Fringe Benefits)	Αναγνώριση έργου (Contingent rewards)	Εσωτερικές διαδικασίες (Operating conditions)	Συνάδελφοι (Coworkers)	Καθήκοντα (Nature of work)	Επικοινωνία με συναδέλφους (Communication)	Συνολική ή εργασιακή ικανοποίηση (Total satisfaction)	Σκοτεινή ηγεσία
Φύλο	t	1,076	-0,353	0,689	-2,611	2,141	-3,495	0,014	-0,184	1,679	-0,324	-1,211
	D	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	157

	f											
	p	0,284	0,725	0,492	0,010	0,034	0,001	0,989	0,854	0,095	0,746	0,228
Ηλικία	F	5,370	0,139	7,705	0,314	0,547	1,146	1,140	2,085	3,177	2,424	4,202
	d											
	f	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,156
	p	0,001	0,937	0,000	0,815	0,651	0,332	0,335	0,104	0,026	0,068	0,007
Οικ. Κατάσταση	F	1,172	0,542	4,644	0,660	0,966	1,972	0,650	0,460	0,452	1,578	0,501
	d											
	f	4,165	4,165	4,165	4,165	4,165	4,165	4,165	4,165	4,165	4,165	4,154
	p	0,325	0,705	0,001	0,621	0,428	0,101	0,628	0,765	0,771	0,183	0,735
Εκπ. Επίπεδο	F	1,203	2,663	2,608	2,999	0,333	1,642	0,609	1,231	1,755	0,867	1,038
	d											
	f	4,166	4,166	4,166	4,166	4,166	4,166	4,166	4,166	4,166	4,166	4,155
	p	0,311	0,034	0,038	0,020	0,855	0,166	0,657	0,300	0,140	0,485	0,389
Εργ. Εμπειρία	F	7,146	2,231	4,263	0,699	2,477	4,128	0,902	0,343	6,345	1,479	2,059
	d											
	f	3,159	3,159	3,16	3,161	3,162	3,163	3,164	3,165	3,166	3,167	3,149
	p	0,000	0,087	0,006	0,554	0,063	0,008	0,442	0,794	0,000	0,222	0,108
Προϋπηρεσία	t	0,558	-2,723	0,530	-0,199	-0,187	-0,489	0,915	0,826	-2,207	-0,862	0,600
	d											
	f	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	158
	p	0,577	0,007	0,597	0,843	0,852	0,626	0,362	0,410	0,029	0,390	0,549
Εισόδημα	F	0,421	1,283	1,294	2,588	0,822	0,715	0,327	1,313	0,484	0,755	0,984
	d											
	f	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,156
	p	0,793	0,279	0,274	0,039	0,513	0,583	0,859	0,267	0,748	0,556	0,418
Οικ. Κατάσταση	F	4,331	0,633	1,127	1,819	4,818	2,848	1,252	4,767	1,222	0,909	0,230
	d											
	f	3,168	3,168	3,168	3,168	3,168	3,168	3,168	3,168	3,168	3,168	3,157
	p	0,006	0,595	0,340	0,146	0,003	0,039	0,293	0,003	0,304	0,438	0,876
Θέση	t	4,898	1,931	10,482	8,264	8,113	11,977	1,727	0,936	1,537	0,080	4,393
	d											
	f	2	2,169	2,169	2,169	2,169	2,169	2,169	2,169	2,169	2,169	2,158
	p	0,009	0,148	0,000	0,000	0,000	0,000	0,181	0,394	0,218	0,923	0,014
Ωράριο	t	-1,975	2,314	-2,954	3,375	-2,938	1,104	0,865	1,445	-0,889	0,112	4,838
	d											
	f	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	158
	p	0,050	0,022	0,004	0,001	0,004	0,271	0,388	0,150	0,375	0,911	0,000
Νυχτερινά	F	0,137	0,251	2,339	6,618	0,118	7,969	0,378	0,269	0,193	1,796	2,660
	d											
	f	2,117	2,117	2,117	2,117	2,117	2,117	2,117	2,117	2,117	2,117	2,107
	p	0,872	0,779	0,101	0,002	0,888	0,001	0,686	0,764	0,825	0,171	0,075
Απογευματινά	F	0,765	0,663	0,298	0,248	0,843	1,034	0,684	0,497	0,819	0,428	0,504
	d											
	f	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,114
	p	0,516	0,576	0,827	0,862	0,473	0,380	0,563	0,685	0,486	0,733	0,680
Διάδρομος	F	3,380	1,667	0,271	0,992	2,355	1,590	0,338	0,088	0,151	0,114	1,041
	D	2,139	2,139	2,139	2,139	2,139	2,139	2,139	2,139	2,139	2,139	2,128

f											
p	0,037	0,193	0,763	0,373	0,099	0,208	0,713	0,916	0,860	0,892	0,356
