ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική εργασία

ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

της

ΓΕΩΡΓΙΑΣ ΣΑΛΙΚΙΔΟΥ

Επιβλέπων καθηγητής : ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΙΧΑΗΛ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

Φεβρουάριος 2018

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος: Η παρούσα έρευνα με ερείσματα στο μοντέλο εργασιακού στρες «πρόκληση-εμπόδιο» και στις αρχές της συναλλακτικής θεωρίας του στρες εξετάζει σε μία ανθρωποκεντρική προσέγγιση τις συνθήκες κάτω από τις οποίες σχετίζεται η φθοροποιός ηγεσία με την ευεξία των υπαλλήλων, και συγκεκριμένα το μεσολαβητικό ρόλο της αποτίμησής της, ως πρόκληση, στη σχέση της με την ενεργό εργασιακή εμπλοκή και το μεσολαβητικό ρόλο της αποτίμησής της, ως εμπόδιο, στη σχέση της με την εργασιακή εξουθένωση στο δημόσιο τομέα.

Σχεδιασμός/μεθοδολογία/προσέγγιση: Χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο δομικών εξισώσεων (SEM) μερικών ελαχίστων τετραγώνων (PLS) σε δείγμα διακοσίων εβδομήντα (270) υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα (Προϊστάμενοι και υφιστάμενοι), και συγκεκριμένα στον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.), στην Ελλάδα. Οι μετρήσεις έγιναν με τέσσερα πρότυπα ερευνητικά εργαλεία , που χρησιμοποιήθηκαν από προηγούμενους ερευνητές.

Ευρήματα: Τα αποτελέσματα υπέδειξαν πως η φθοροποιός ηγεσία αποτελεί έναν στρεσογόνο οργανωσιακό παράγοντα που συνδέεται, με υψηλή μάλιστα συσχέτιση, με την αποτίμησή της, ως «εμπόδιο» στην ανάπτυξη των υφιστάμενων, ενώ παράλληλα μειώνει την ενεργό εμπλοκή τους μέσα από την αρνητική της συσχέτιση με την αποτίμησή της, ως «πρόκληση».

Πρωτοτυπία/συμβολή: Τα ευρήματα επαληθεύουν προηγούμενες μελέτες, αλλά υποδεικνύουν μια ανατρεπτική για τα εργασιακά δεδομένα αρνητική συσχέτιση της φθοροποιού ηγεσίας με την εξουθένωση.

Λέξεις-κλειδιά: εργασιακές απαιτήσεις, φθοροποιός ηγεσία, ενεργός εργασιακή εμπλοκή, εργασιακή εξουθένωση, πρόκληση, εμπόδιο

ABSTRACT

Purpose: Following the challenge-hindrance model of occupational stress and the principles of the transactional theory of stress this research investigates, from a person-centered approach, the association between perceived abusive supervision and employee well-being, and specifically the mediating role of challenge demand appraisals on the relationship between perceived abusive supervision and engagement, and the mediating role of hindrance demand appraisals on the relationship between perceived abusive supervision and exhaustion in the public sector.

Design/methodology/approach: Partial least squares-structural equation modeling was used in sample of 270 employees in the public sector (employers and employees), in particular in OAED, the Manpower Employment Organization, in Greece. All survey items were measured using four scales from existing reliable measures.

Findings: The results indicated that abusive supervision is an organizational stressor, which was high related with hindrance demand appraisals. Meanwhile abusive supervision decreases engagement through the negative relationship with challenge demand appraisals.

Originality/value: The findings validate previous studies, but also indicate a controversial for working conditions negative correlation between abusive supervision and exhaustion.

Keywords: demands, abusive supervision, engagement, exhaustion, challenge, hindrance

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ……II

ABSTRACT……...III

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ……...IV

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΙΚΟΝΩΝ……VI

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ……VII

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ……1

2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ……...4

3. ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ……4

3.1. Από την Καταστροφική Ηγεσία στη Φθοροποιό Ηγεσία……4

3.2. Φθοροποιός Ηγεσία……..6

3.3. Ενεργός εργασιακή Εμπλοκή……...7

3.4. Εργασιακή Εξουθένωση……...8

3.5. Ενεργός εργασιακή Εμπλοκή και εργασιακή Εξουθένωση……..9

3.6. Φθοροποιός Ηγεσία και εργασιακή Εξουθένωση……..10

3.7. Το Job Demands – Resources model και η συναλλακτική θεωρία του στρες……11

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ……...14

4.1. Σχεδιασμός της έρευνας……14

4.2. Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων……14

4.3. Όργανα συλλογής δεδομένων……16

4.4. Εργαλεία έρευνας……...17

4.4.1. Μετρώντας τη φθοροποιό ηγεσία

4.4.2. Μετρώντας την ενεργό εργασιακή εμπλοκή

4.4.3. Μετρώντας την εργασιακή εξουθένωση

4.4.4. Μετρώντας την αποτίμηση των εργασιακών απαιτήσεων, και συγκεκριμένα της φθοροποιού ηγεσίας

5. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ……...22

5.1. Στατιστικό μοντέλο……22

5.2. Εγκυρότητα και αξιοπιστία……22

5.3. Αποτελέσματα……25

6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ……30

7. ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ……32

8. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ...33

9. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ……34

10. ΕΠΙΛΟΓΟΣ……36

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ……...37

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ……44

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΙΚΟΝΩΝ

Πίνακας 1. Αξιοπιστία συνιστωσών, μέσος όρος διακύμανσης,

Συγκλίνουσα εγκυρότητα……...24

Πίνακας 2. Αποκλίνουσα εγκυρότητα μέσα από το κριτήριο

Fornell – Larcker……25

Πίνακας 3. Διαδρομές συσχέτισης και επίπεδα σημαντικότητας……...25

Πίνακας 4. Διαδρομές συσχέτισης και επίπεδα σημαντικότητας για τις

ερευνητικές υποθέσεις μεσολάβησης……..27

Πίνακας 5. Ειδικά έμμεσες επιδράσεις……...27

Πίνακας 6. Διαδρομές συσχέτισης και επίπεδα σημαντικότητας

με δείγμα μόνο τους Προϊσταμένους……...29

Πίνακας 7. Διαδρομές συσχέτισης και επίπεδα σημαντικότητας με δείγμα

μόνο τους κατόχους μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου…….29

Εικόνα 1. Το προτεινόμενο μοντέλο……...23

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Ι Ερωτηματολόγιο έρευνας……44

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ποσοστό 65%-75% των εργαζόμενων αναφέρουν πως το χειρότερο κομμάτι της δουλειάς τους είναι το «κακό αφεντικό» (Hogan & Kaiser, 2005).

Η καταστροφική ηγεσία είναι ένα υπαρκτό και σοβαρό πρόβλημα για τους εργαζόμενους, τους οργανισμούς και την κοινωνία προκαλώντας το ενδιαφέρον όχι μόνο του κόσμου των επιχειρήσεων αλλά και της εφαρμοσμένης ψυχολογίας. Η έρευνα όμως προσεγγίζοντας επί σειρά ετών θετικά τον όρο ηγεσία ως προς τις προθέσεις, τα μέσα και τα αποτελέσματα προσπαθεί να επιφέρει βελτιώσεις μελετώντας παραδοσιακά την καλή, αποτελεσματική, με όραμα, χαρισματική ηγεσία, αντιμετωπίζοντας την καταστροφική ηγεσία σχεδόν ως σχήμα οξύμωρο.

Τα τελευταία είκοσι πέντε χρόνια η έρευνα στρέφεται στην καταστροφική ηγεσία. Η έλλειψη όμως ενοποιημένου ορισμού και ενοποιημένου θεωρητικού πλαισίου δημιουργεί μια ποικιλομορφία στην ορολογία και στις δομές για την περιγραφή αυτού του φαινομένου, δυσχεραίνοντας την πρόοδο της εμπειρικής έρευνας και τη δημιουργία μιας βάσης πρακτικών εφαρμογών για την αντιμετώπισή της, απαραίτητης για τους οργανισμούς (Krasikova, Green, & Lebreton, 2016; Tepper, 2007).

Σύμφωνα με την ποιοτική έρευνα του Schilling (2009), στην έννοια της αρνητικής ηγεσίας τρεις είναι οι θεωρητικές γραμμές. Η πρώτη αφορά την ασήμαντη τυραννία **(petty tyranny**) του Ashforth (1994) , η οποία περιγράφει συμπεριφορές που περιλαμβάνουν καταπιεστική, ευμετάβλητη και εκδικητική χρήση της επίσημης δύναμης ή εξουσίας και αποκαλύπτουν αυταρχικότητα και μικροπρέπεια, προσωπικά δηλαδή χαρακτηριστικά του ηγέτη , με κίνητρο την άσκηση εξουσίας ή την ανάληψη ελέγχου και τη φθοροποιό ηγεσία **(abusive supervision**) του Tepper (2000, 2007). Η δεύτερη θεωρητική γραμμή αφορά την καταστροφική ηγεσία (**destructive leadership**) των Einarsen, Aasland, και Skogstad (2007), δηλαδή τη συστηματική και

επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά του ηγέτη, επιβλέποντα ή μάνατζερ που παραβιάζει το έννομο συμφέρον του οργανισμού, από τη μια πλευρά υπονομεύοντας τους στόχους, το έργο, τους πόρους του και από την άλλη την αποτελεσματικότητα, τα κίνητρα, την ευημερία η την εργασιακή ικανοποίηση των υφιστάμενων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο οι Einarsen et al. (2007) περιγράφουν τέσσερα είδη αρνητικής ηγεσίας : τη μη παρεμβατική (**laisez-faire leadership**), την τυραννική (**tyrannical leadership**), την υποστηρικτική για τους υφιστάμενους αλλά όχι για τον οργανισμό **(popular-disloyal leadership**) και την ηγεσία που ξεφεύγει από την τροχιά της (**derailed leadership**), προδίδοντας και τους υφιστάμενους και τον οργανισμό. Τέλος η τρίτη θεωρητική γραμμή αφορά την εξατομικευμένα χαρισματική (negative form of charismatic leadership) ή ψευδομετασχηματιστική ηγεσία (**pseudotransformational leadership**), με εγωιστικά κίνητρα και στόχο την προσωπική αναγνώριση και όχι την εσωτερίκευση του οράματος, του σκοπού και του έργου, των Conger και Kanungo (1998), Bass (1998), House και Howell (1992).

Πολύς λόγος επίσης γίνεται για την τοξική ηγεσία **(toxic leadership**), στην οποία ο ηγέτης ενεργεί χωρίς ακεραιότητα με συγκάλυψη και εμπλοκή σε ανέντιμες συμπεριφορές, όπως διαφθορά, υποκρισία, χειραγώγηση και σε άλλες ανήθικες, παράνομες και εγκληματικές δράσεις (Lipman-Blumen, 2005).

Η καταστροφική ηγεσία, όπως οριοθετήθηκε εννοιολογικά από τον Tepper (2000), δηλαδή η φθοροποιός ηγεσία, έχει ευρέως μελετηθεί ως οργανωσιακός στρεσογόνος παράγοντας και έχει συσχετιστεί με αρνητικά αποτελέσματα αναφορικά με την ευεξία, με το εργασιακό στρες, την εργασιακή ικανοποίηση, την απόδοση, την εργασιακή δέσμευση (Mackey, Frieder, Brees & Martinko, 2015; Martinko, Harvey, Brees & Mackey, 2013; Tepper, 2007), προσελκύοντας το ακαδημαϊκό και πρακτικό ενδιαφέρον. Δεν έχουν όμως εμπειρικά εξεταστεί εκτενώς οι διαδικασίες μέσα από τις οποίες η πρόσληψη της φθοροποιού ηγεσίας επηρεάζει αυτά τα αποτελέσματα.

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τον μηχανισμό με τον οποίο η φθοροποιός ηγεσία επηρεάζει την ευεξία (well-being) των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα. Στηρίζεται στο ερευνητικό μοντέλο Job Demands-Resources model ή συντομευμένα JD-R model (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001), η χρήση του οποίου ως θεωρητική βάση αποτελεί κοινό τόπο στην οργάνωση των ερευνητικών προσεγγίσεων αναφορικά με την επίδραση των συνθηκών εργασίας στην ενεργό εργασιακή εμπλοκή και την εργασιακή εξουθένωση (well-being), σε συνδυασμό με τη συναλλακτική θεωρία (Lazarus & Folkman, 1984), την υποκειμενική δηλαδή αξιολόγηση του περιβάλλοντος από το κάθε άτομο, καθώς επίσης και στο ερευνητικό μοντέλο των Scheuer, Burton, Barber, Finkelstein και Parker (2016), το οποίο ελέγχει το μεσολαβητικό ρόλο της αποτίμησης της φθοροποιού ηγεσίας, ως πρόκληση, ενάντια στην αποτίμησή της, ως εμπόδιο, στη σχέση της προσλαμβανόμενης φθοροποιού ηγεσίας με την ευεξία των εργαζόμενων.

Αποτελεί πραγματική πρόκληση η εξέταση ενός ερευνητικού μοντέλου που προέρχεται από τις ΗΠΑ , μιας χώρας με αναπτυγμένη οικονομία και με διαφορετική κουλτούρα εργαζόμενων , στην Ελλάδα που βιώνει μια μακρόχρονη οικονομική κρίση ήδη από το 2008, με κουλτούρα διαφοροποιημένη ως αποτέλεσμα της γεωπολιτικής της θέσης μεταξύ ανατολής και δύσης, περιφερειακά σε σχέση με τις χώρες της Ε.Ε., αλλά με έντονες επιρροές από τις γείτονες βαλκανικές χώρες και αυτές της Μαύρης Θάλασσας (Katou & Budwar, 2012), και μάλιστα στο δημόσιο τομέα με τις ιδιαίτερες συνθήκες εργασίας που ασφυκτιούν από το αυστηρό θεσμικό και νομικό πλαίσιο, σε έναν Οργανισμό, ο οποίος προσπαθεί με την αναμόρφωση συνολικά της δομής του να εκσυγχρονιστεί και να ανταπεξέλθει στον ισχυροποιημένο - λόγω της αύξησης της ανεργίας - ρόλο του.

2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο κύριος στόχος της παρούσας έρευνας είναι η αξιολόγηση της επίδρασης της φθοροποιού ηγεσίας στην ενεργό εργασιακή εμπλοκή και στην εργασιακή εξουθένωση των υφιστάμενων στο δημόσιο τομέα, στη σύγχρονη Ελλάδα, μέσα από τη δική τους ματιά.

Συγκεκριμένοι στόχοι:

1. Προσδιορισμός της έκτασης στην οποία οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζουν την ηγεσία στην εργασία τους φθοροποιό.
2. Προσδιορισμός της έκτασης στην οποία οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την φθοροποιό ηγεσία, ως πρόκληση ή ως εμπόδιο.
3. Αξιολόγηση της επίδρασης της εκλαμβανόμενης, ως εμπόδιο, φθοροποιού ηγεσίας στην εργασιακή εξουθένωση.
4. Αξιολόγηση της επίδρασης της εκλαμβανόμενης, ως πρόκληση, φθοροποιού ηγεσίας στην ενεργό εργασιακή εμπλοκή.
5. Αξιολόγηση της επίδρασης των δημογραφικών μεταβλητών στην φθοροποιό ηγεσία, την πρόσληψή της, ως εμπόδιο ή ως πρόκληση, στην εργασιακή εξουθένωση και στην ενεργό εργασιακή εμπλοκή.

3. ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

3.1. Από την Καταστροφική Ηγεσία στη Φθοροποιό Ηγεσία

Σύμφωνα με τους Krasikova, Green, και Lebreton (2013), η καταστροφική ηγεσία είναι η ηθελημένη συμπεριφορά του ηγέτη, που μπορεί να βλάψει ή σκοπεύει να βλάψει τον οργανισμό και τους υφιστάμενους, παροτρύνοντας τους να επιτυγχάνουν στόχους, που

αντιτίθενται στο έννομο συμφέρον του οργανισμού, και εφαρμόζοντας βλαπτικές μεθόδους επιρροής στους υφιστάμενους, χωρίς να νομιμοποιείται για αυτή τη συμπεριφορά.

Οι περισσότερες εννοιολογικές προσεγγίσεις του όρου καταστροφική ηγεσία είναι μονοδιάστατα ηγετο-κεντρικές , επικεντρώνονται δηλαδή στις συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά του καταστροφικού ηγέτη και τα αρνητικά αποτελέσματά τους στους υφιστάμενους και τους οργανισμούς. Όπως οι ερευνητές έχουν καταλήξει για την έννοια της ηγεσίας ότι είναι μια δυναμική διεργασία ηγετών-υφιστάμενων-περιβάλλοντος (Avolio, 2007), αντίστοιχα και τα αποτελέσματα της καταστροφικής ηγεσίας δεν είναι λογικό να είναι προϊόν ενός μεμονωμένου παράγοντα ούτε ενός ανθρώπου σε θέση ευθύνης.

Σύμφωνα λοιπόν με την ολιστική προσέγγιση των Thoroughgood, Sawyer, Padilla και Lunsford (2016), η καταστροφική ηγεσία είναι μια σύνθετη διεργασία επίδρασης ανάμεσα σε προβληματικούς, τοξικούς ή αναποτελεσματικούς ηγέτες, ευάλωτους υφιστάμενους και πρόσφορα περιβάλλοντα, η οποία εκτυλίσσεται στο χρόνο και συνολικά καταλήγει σε καταστροφικά ομαδικά ή οργανωσιακά αποτελέσματα, που θέτουν σε κίνδυνο την ποιότητα ζωής των εσωτερικά ή εξωτερικά συμμετεχόντων, και υπονομεύει τους ομαδικούς τους στόχους ή σκοπούς. Επομένως, η καταστροφική ηγεσία έχει να κάνει με το αν συγκεκριμένοι ηγέτες σε συνδυασμό με συγκεκριμένους υφιστάμενους και περιβάλλοντα βλάπτουν μακροπρόθεσμα την ομαδική απόδοση και την συλλογική ευημερία των συμμετεχόντων.

Σε αυτή την κατεύθυνση το εξελιγμένο μοντέλο του Tepper (2007) για τη φθοροποιό ηγεσία λαμβάνει υπόψη τα αίτια της φθοροποιού ηγεσίας, τα προσλαμβανόμενα και συμπεριφορικά αποτελέσματα της κακομεταχείρισης, με ρυθμιστικούς παράγοντες τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές τόσο του ηγέτη όσο και του υφιστάμενου και το εργασιακό περιβάλλον.

3.2. Φθοροποιός Ηγεσία

Στην παρούσα έρευνα η καταστροφική ηγεσία μελετάται σύμφωνα με την εννοιολογική οριοθέτηση του Tepper (2000, 2007), ως φθοροποιός ηγεσία (abusive supervision), δηλαδή ως αντίληψη των εργαζόμενων για την έκταση, στην οποία οι ηγέτες εμπλέκονται σε μια συνεχή επίδειξη εχθρικών λεκτικών (χλευασμός, αποδοκιμασία) ή μη λεκτικών (χειρονομίες) συμπεριφορών, με εξαίρεση τη φυσική επαφή.

Τρία είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της φθοροποιού ηγεσίας (Hamid, Juhdi, Ismail & Abdullah, 2016; Tepper, 2007; Tsung-Yu, 2009):

α) Αποτελεί την υποκειμενική αξιολόγηση των υφιστάμενων, βασίζεται στην προσωπική τους παρατήρηση και εμπειρία, και χρωματίζεται από τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά (προσωπικότητα, δημογραφικό προφίλ) και τις συγκεκριμένες συνθήκες (εργασιακό περιβάλλον, αντίληψη των συναδέλφων). Επομένως, δύο εργαζόμενοι είναι δυνατό να έχουν διαφορετική αντίληψη της ίδιας συμπεριφοράς από τον ίδιο ηγέτη ή ακόμη και ο ίδιος εργαζόμενος , κάτω από διαφορετικές συνθήκες , μπορεί να αξιολογήσει με διαφορετικό τρόπο την ίδια συμπεριφορά του ίδιου ηγέτη.

β) Η εκδήλωσή της είναι συνεχής και όχι περιστασιακή.

γ) Αναφέρεται σε λεκτικές και μη λεκτικές συμπεριφορές, αλλά όχι σε φυσική επαφή, η οποία ανήκει στις βίαιες συμπεριφορές (Harris, Kacmar & Zivnuska, 2007).

δ) Επικεντρώνεται στις ενέργειες και όχι στις προθέσεις των ενεργειών. Εστιάζει αποκλειστικά στην υποκειμενική, από τη σκοπιά των υφιστάμενων, αντίληψη της εχθρικότητας του ηγέτη. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υφιστάμενων μπορεί να επηρεάσουν εσφαλμένα την αντίληψη της ηγεσίας ως φθοροποιού (Martinko, Harvey, Sikora & Douglas, 2011; Wu & Hu, 2009), όπως επίσης και τα προϋπάρχοντα πρότυπα αναφορικά με την ηγεσία (Epitropaki & Martin, 2005).

Οι μελέτες για τη φθοροποιό ηγεσία εστίασαν κατά κύριο λόγο στα αποτελέσματά της, όπως τα βιώνουν οι υφιστάμενοι: επιθετικότητα/αποκλίνουσα συμπεριφορά, ψυχικές διαταραχές (συναισθηματική εξουθένωση, ολοκληρωτική εξάντληση, στρες, κατάθλιψη, άγχος, αδιαφορία, έλλειψη ικανοποίησης από τη ζωή, απουσία αυτοεκτίμησης και αυτοεκπλήρωσης), εργασιακή ικανοποίηση, απόδοση, πρόθεση παραίτησης, οργανωσιακή δέσμευση, σύγκρουση εργασίας-οικογένειας, πρόβλημα αλκοολισμού, φόβος (Mackey, Frieder, Brees & Martinko, 2015; Martinko, Harvey, Brees & Mackey, 2013). Σύμφωνα με την ανασκόπηση λοιπόν των Martinko et al. (2013) και των Mackey et al. (2015) από τις ψυχικές διαταραχές μελετήθηκαν κυρίως το στρες και η συναισθηματική εξουθένωση με υψηλά ποσοστά συσχέτισης με τη φθοροποιό ηγεσία.

Η παρούσα έρευνα έχει στο επίκεντρο τον υπάλληλο, πόρο – κλειδί για κάθε οργανισμό, και εστιάζει στην εξουθένωση ως αποτέλεσμα της πρόσληψης της φθοροποιού ηγεσίας ως κακομεταχείριση, αλλά κυρίως στην υποκίνηση των εργαζόμενων, την ενεργό εμπλοκή, εφόσον πρωταρχική λειτουργία της ηγεσίας είναι να δίνει κίνητρα και νόημα σε μια ομάδα υφιστάμενων.

3.3. Ενεργός εργασιακή Εμπλοκή

Σύμφωνα με τους Rothbard και Patil (2010), η ενεργός εργασιακή εμπλοκή (engagement) είναι η ψυχολογική παρουσία ενός εργαζόμενου σε ένα ρόλο, το να «είναι εκεί», η εστίαση της προσοχής του, της προσήλωσης και η διοχέτευση της διαθέσιμης ενέργειάς του.

Ενεργός εμπλοκή είναι μια θετική , με αίσθηση πληρότητας, σχετιζόμενη με την εργασία κατάσταση του μυαλού που χαρακτηρίζεται από τρία στοιχεία : α) **δύναμη (vigor)** : υψηλά επίπεδα ενέργειας και πνευματικής αντοχής κατά τη διάρκεια της

εργασίας, η προθυμία να κοπιάσει κάποιος για τη δουλειά του και η επιμονή απέναντι στις δυσκολίες, β) **αφοσίωση (dedication)** : ενεργός συμμετοχή στη δουλειά και αίσθηση σημαντικότητας, ενθουσιασμού, έμπνευσης, περηφάνειας και πρόκλησης, γ) **προσήλωση (absorption)**: εστίαση και με χαρά απορρόφηση από την εργασία, καθώς ο χρόνος περνά γρήγορα και με δυσκολία κάποιος αποκολλάται από τη δουλειά του (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). Στην ουσία η ενεργός εμπλοκή σκιαγραφεί το πώς οι εργαζόμενοι βιώνουν την εργασία τους: ως κάτι που τους υποκινεί και τους δίνει ενέργεια και στο οποίο επιθυμούν πραγματικά να επενδύσουν χρόνο και κόπο (ενέργεια), ως μια επιδίωξη σημαντική και με περιεχόμενο (αφοσίωση), ως κάτι που τους μαγνητίζει και στο οποίο είναι απόλυτα συγκεντρωμένοι (προσήλωση) (Bakker, 2014).

3.4. Εργασιακή Εξουθένωση

Η εργασιακή εξουθένωση (exhaustion) αποτελεί την κεντρική ποιότητα της ολοκληρωτικής εξάντλησης (burnout) και την πιο εμφανή εκδήλωση αυτού του πολύπλοκου ψυχολογικού συνδρόμου, που εμφανίζεται, όταν οι εργαζόμενοι εκτίθενται σε ένα στρεσογόνο εργασιακό περιβάλλον με υψηλές εργασιακές απαιτήσεις και λιγοστούς εργασιακούς πόρους (Bakker & Demerouti, 2007; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Το πρώτο σε ευρεία εφαρμογή εργαλείο μέτρησης της ολοκληρωτικής εξάντλησης είναι το Maslach Burnout Inventory - Human Services Survey (MBI-HSS), που μετράει τρεις διαστάσεις, τη συναισθηματική εξουθένωση ή εξάντληση των συναισθηματικών πόρων (emotional exhaustion), την αποστασιοποίηση ή βιωμένη απόσταση από τους αποδέκτες των υπηρεσιών (depersonalization), τη μείωση της επίτευξης προσωπικών

στόχων (personal accomplishment), και εφαρμόζεται σε επαγγελματίες παροχής υπηρεσιών, «που δουλεύουν με ανθρώπους» (Maslach & Jackson, 1986).

Οι Schaufeli, Leiter, Maslach και Jackson (1996) ανέπτυξαν το Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS), εργαλείο που περιλαμβάνει τρεις πιο γενικές και όχι μόνο κοινωνικές διαστάσεις, την εξουθένωση (exhaustion), τον κυνισμό (cynicism), ως έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία και για το νόημά της και τη μείωση της επαγγελματικής επάρκειας (professional efficacy), ως συναίσθημα ανικανότητας.

Οι Demerouti, Bakker, Nachreiner, και Schaufeli (2001) ανέπτυξαν το Oldenburg Burnout Inventory (OLBI), εργαλείο που περιλαμβάνει τις δύο κεντρικές διαστάσεις της ολοκληρωτικής εξάντλησης (burnout), την εξουθένωση (exhaustion) και την αποδέσμευση από την εργασία (disengagement from the work). Η εξουθένωση οριοθετείται, ως η συνέπεια έντονης φυσικής, συναισθηματικής και νοητικής πίεσης μετά από μακροχρόνια έκθεση σε εργασιακές απαιτήσεις, ενώ η αποδέσμευση, ως η δημιουργία απόστασης από την εργασία γενικά, το αντικείμενο και το περιεχόμενο της (Demerouti & Bakker, 2007). Η τελευταία διάσταση της επαγγελματικής επάρκειας δεν περιλαμβάνεται σε αυτό το εργαλείο, επειδή δεν αποτελεί κεντρική διάσταση και μπορεί να ερμηνευτεί, ως συνέπεια της ολοκληρωτικής εξάντλησης (Demerouti & Bakker, 2008).

3.5. Ενεργός εργασιακή Εμπλοκή και εργασιακή Εξουθένωση

Οι δύο κεντρικές διαστάσεις της ενεργούς εργασιακής εμπλοκής και της ολοκληρωτικής εξάντλησης αποτελούν τα δύο άκρα δύο διαστάσεων διπολικών, που υποβόσκουν, δηλαδή δύναμη/εξουθένωση (vigor/exhaustion) της υποβόσκουσας διάστασης ενέργεια (energy), ενώ αφοσίωση/κυνισμός ή μη εμπλοκή (dedication/cynicism or disengagement) της υποβόσκουσας διάστασης ταύτιση

(identification) ή αρνητικά αποστασιοποίηση (detachment) (Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Η τρίτη διάσταση της ενεργούς εμπλοκής, η προσήλωση, και της ολοκληρωτικής εξάντλησης, η έλλειψη επαγγελματικής επάρκειας, είναι διαφορετικές θεωρήσεις , που δεν μπορούν να εκληφθούν ως αντίθετες.

Οι Demerouti, Moster και Bakker (2010) προτείνουν τη μέτρηση της ενεργούς εμπλοκής και της ολοκληρωτικής εξάντλησης με ένα εργαλείο ταυτόχρονα, και συγκεκριμένα το Oldenburg Burnout Inventory (OLBI; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), ενώ οι Schaufeli και Bakker (2003) προτείνουν η ενεργός εμπλοκή και η ολοκληρωτική εξάντληση να εκλαμβάνονται ως δύο αντίθετες έννοιες, αλλά η μέτρησή τους να γίνεται ανεξάρτητα με διαφορετικά εργαλεία.

Οι Maslach και Leiter ήδη το 1997 αναγνώριζαν πως η ολοκληρωτική εξάντληση και η ενεργός εμπλοκή είναι δύο αντίθετοι πόλοι, η ολοκληρωτική εξάντληση είναι η εξαφάνιση της εμπλοκής, δηλαδή η ενέργεια γίνεται εξουθένωση, η συμμετοχή γίνεται κυνισμός και η επαγγελματική επάρκεια μετατρέπεται σε αναποτελεσματικότητα.

3.6. Φθοροποιός Ηγεσία και εργασιακή Εξουθένωση

Η ηγεσία προϋποθέτει καθημερινή διαπροσωπική επικοινωνία/σχέση Προϊστάμενου-υπαλλήλων. Η φθοροποιός ηγεσία αποτελεί έναν στρεσογόνο εργασιακό παράγοντα, οπότε η προσλαμβανόμενη, ως εμπόδιο, φθοροποιός ηγεσία αποτελεί έναν διαπροσωπικό εργασιακό στρεσογόνο παράγοντα, που οδηγεί σε ψυχολογική πίεση με τη μορφή της εξουθένωσης, εφόσον σηματοδοτεί απώλεια του πόρου «υποστήριξη του Προϊστάμενου» και οδηγεί σε εξάντληση των διαθέσιμων πόρων των εργαζόμενων (Aryee, Sun, Chen & Debrah, 2008).

3.7. Το Job Demands-Resources model και η συναλλακτική θεωρία του στρες

Το Job Demands-Resources model ή συντομευμένα JD-R model (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) είναι το δημοφιλέστερο εννοιολογικό πλαίσιο που αφορά το εργασιακό στρες υποθέτοντας πως η υγεία των εργαζόμενων είναι το αποτέλεσμα της ισορροπίας ανάμεσα στους εργασιακούς πόρους (job resources), τα θετικά εργασιακά χαρακτηριστικά, και τις εργασιακές απαιτήσεις (job demands), τα αρνητικά εργασιακά χαρακτηριστικά. Είναι ένα περιγραφικό μοντέλο, που προσδιορίζει τι είδους εργασία και προσωπικά χαρακτηριστικά οδηγούν σε τι είδους ψυχολογική κατάσταση και αποτελέσματα, αλλά δεν εξηγεί την αιτία, παρά μόνο για όσα εξ ορισμού διασαφηνίζονται: οι εργασιακές απαιτήσεις καταναλώνουν ενέργεια και μπορεί να οδηγήσουν σε εξουθένωση και σχετιζόμενα προβλήματα υγείας (κατάθλιψη, καρδιαγγειακά ή ψυχοσωματικά προβλήματα), ενώ οι εργασιακοί πόροι διαθέτουν υποκινητική δυναμική, που μπορεί να οδηγήσει σε ενεργό εμπλοκή και θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα (Schaufeli & Taris, 2014, κεφάλαιο 4).

Σύμφωνα με τους Demerouti, Bakker, Nachreiner και Schaufeli (2001) **εργασιακές απαιτήσεις** είναι οι υλικές, κοινωνικές ή οργανωσιακές διαστάσεις της εργασίας, που απαιτούν διαρκή σωματική και ψυχική προσπάθεια και συνδέονται με φυσιολογικό και ψυχολογικό κόστος, όπως είναι ο φόρτος εργασίας, η πίεση χρόνου, η συναισθηματικά απαιτητική διάδραση με τους πολίτες, η αμφισημία του ρόλου, η εργασιακή ανασφάλεια, ενώ **εργασιακοί πόροι** είναι οι υλικές, κοινωνικές ή οργανωσιακές διαστάσεις της εργασίας που συμβάλλουν στην επίτευξη των εργασιακών στόχων του εργαζόμενου (εξωτερική υποκίνηση), υποκινούν εσωτερικά την προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση ικανοποιώντας βασικές ανθρώπινες ανάγκες αυτονομίας, ετοιμότητας, αξιοσύνης, μειώνουν τις εργασιακές απαιτήσεις και το σχετιζόμενο φυσιολογικό και ψυχολογικό κόστος και προέρχονται από τον οργανισμό (πληρωμή, ασφάλεια), από τις

διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις (υποστήριξη από τον Προϊστάμενο ή το συνάδελφο), από την οργάνωση της εργασίας (συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων), από το ίδιο το έργο που έχει ανατεθεί (αυτονομία, σχετιζόμενη με την απόδοση ανατροφοδότηση, ποικιλομορφία και σημαντικότητα του έργου). Επομένως, σύμφωνα με τον ορισμό οι εργασιακές απαιτήσεις αξιολογούνται αρνητικά, ενώ οι εργασιακοί πόροι θετικά, αλλά κατά περίπτωση οι εργασιακές απαιτήσεις μπορεί να αποτελούν «πρόκληση» (θετικά αξιολογημένες απαιτήσεις) και οι εργασιακοί πόροι «εμπόδιο» (αρνητικά αξιολογημένοι πόροι) (Schaufeli & Taris, 2014, κεφάλαιο 4).

Σύμφωνα με τους Cavanaugh, Boswell, Roehling και Boudreau (2000), οι εργασιακές απαιτήσεις διαφοροποιούνται σε δύο παράγοντες, τις προκλήσεις και τα εμπόδια. Ως **προκλήσεις** αξιολογούνται οι στρεσογόνες εργασιακές απαιτήσεις, που έχουν τη δυναμική να προαγάγουν την προσωπική ανάπτυξη, την υπεροχή και τα μελλοντικά οφέλη, όπως ο φόρτος εργασίας, η πίεση χρόνου και τα υψηλά επίπεδα υπευθυνότητας, όταν εκλαμβάνονται ως ευκαιρίες μάθησης , επίτευξης στόχων και απόδειξης της αξίας σε αντίξοες συνθήκες, και σχετίζονται θετικά με την ενεργό εργασιακή εμπλοκή και αρνητικά με την εργασιακή εξουθένωση (Crawford, Lepine & Rich, 2010). Ως **εμπόδια** εκλαμβάνονται οι στρεσογόνες απαιτήσεις, που εμποδίζουν την προσωπική ανάπτυξη, μάθηση και επίτευξη στόχων, όπως η σύγκρουση ρόλων ή η αμφισημία των ρόλων, οι πολιτικοί φραγμοί, οι διοικητικές ενοχλήσεις, η γραφειοκρατική δομή, και σχετίζονται αρνητικά με την ενεργό εργασιακή εμπλοκή και θετικά με την εργασιακή εξουθένωση (Crawford et al., 2010).

Οι Cavanaugh, Boswell, Roehling και Boudreau (2000) λοιπόν ανέπτυξαν ένα «πρόκληση-εμπόδιο» μοντέλο εργασιακού στρες που αντλεί τις πηγές του από την συναλλακτική θεωρία του στρες (transactional theory of stress), μια γενικότερη θεώρηση που δεν περιορίζεται στο εργασιακό στρες.

Στο πλαίσιο της συναλλακτικής θεωρίας (Lazarus & Folkman, 1984) η πρωταρχική αξιολόγηση, δηλαδή η προσωπική αξιολόγηση του περιβάλλοντος από το κάθε άτομο, καθορίζει αν ένα γεγονός ή μία διάσταση του περιβάλλοντος εκλαμβάνεται ως πρόκληση ή ως εμπόδιο συνδέοντας τους στρεσογόνους παράγοντες με τα αποτελέσματά τους. Επομένως, το ίδιο το περιβάλλον δεν είναι άμεσα η αιτία μιας αντίδρασης στρες, αλλά η αξιολόγηση του από το κάθε άτομο ως πρόκληση ή ως εμπόδιο καθορίζει την αντίδραση.

Σε αντίθεση με τη συναλλακτική θεωρία, οι περισσότερες μελέτες που χρησιμοποίησαν το «πρόκληση-εμπόδιο» μοντέλο εργασιακού στρες κατηγοριοποίησαν τις εργασιακές απαιτήσεις σε συγκεκριμένες προκλήσεις και συγκεκριμένα εμπόδια υποθέτοντας ότι οι παράγοντες- προκλήσεις και οι παράγοντες -εμπόδια ισχύουν κατά μέσο όρο ενιαία για το κάθε άτομο, δηλαδή όλοι οι άνθρωποι αξιολογούν με τον ίδιο τρόπο κάτω από τις ίδιες συνθήκες, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους κατά πρώτον τη διαφοροποιημένη αντίδραση των ατόμων στους ίδιους παράγοντες και κατά δεύτερον ότι ο ίδιος παράγοντας μπορεί να αξιολογηθεί από το ίδιο άτομο ταυτόχρονα ως εμπόδιο και ως πρόκληση (Webster, Beehr & Love, 2011).

Μέσα σε αυτό το εννοιολογικό πλαίσιο η παρούσα έρευνα θέλει να εξετάσει κατά πόσο η φθοροποιός ηγεσία, μία εργασιακή απαίτηση, μπορεί να σχετίζεται θετικά τόσο με την αξιολόγησή της, ως «εμπόδιο», προκαλώντας εξουθένωση, όσο και με την αξιολόγησή της, ως «πρόκληση», προάγοντας την ενεργό εμπλοκή, αναμένοντας μεγαλύτερη τη θετική της συσχέτιση με το «εμπόδιο», επειδή συνδέεται συχνά στη βιβλιογραφία με αρνητικά αποτελέσματα (Tepper, 2007).

Επομένως, η επίδραση της φθοροποιού ηγεσίας στην ευεξία φιλτράρεται μέσα από την πρόκληση-εμπόδιο αξιολόγηση της:

H1: Οι απαιτήσεις-προκλήσεις έχουν μεσολαβητικό ρόλο στη σχέση φθοροποιού ηγεσίας και ενεργούς εμπλοκής.

Η2: Οι απαιτήσεις-εμπόδια έχουν μεσολαβητικό ρόλο στη σχέση φθοροποιού ηγεσίας και εξουθένωσης

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Σχεδιασμός έρευνας

Χρησιμοποιήθηκε ο σχεδιασμός μιας συγχρονικής έρευνας πεδίου με δομημένο ερωτηματολόγιο, για να συνδυαστούν στην παρούσα μελέτη τα πορίσματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης με τη συλλογή των δεδομένων, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν τα συστηματικά σφάλματα και να διασφαλιστεί ακρίβεια και ποιότητα στα δεδομένα (Sekaran, 2003).

Τα υποκείμενα της μελέτης είναι υπάλληλοι και Προϊστάμενοι στις δημόσιες Υπηρεσίες του Ο.Α.Ε.Δ., επομένως τα δεδομένα δεν προέρχονται μόνο από μία πηγή (συνήθως των υφιστάμενων).

4.2. Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Μία συγχρονική έρευνα διενεργήθηκε με χρήση δείγματος ευκολίας αποκλειστικά σε υπαλλήλους του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.), σε έντυπη μορφή στην πόλη της Θεσσαλονίκης και με ηλεκτρονικό σύνδεσμο στην υπόλοιπη Ελλάδα.

Σε απάντηση του με αρ.πρωτ.13152/27.7.2017 αιτήματος της υπαλλήλου του Ο.Α.Ε.Δ. και υπεύθυνης διενέργειας της έρευνας σχετικά με τη χορήγηση άδειας υποβολής ερωτηματολογίου στους υπαλλήλους του Οργανισμού, το τμήμα προσωπικού, ύστερα από τη σχετική έγκριση του αναπληρωτή Προϊσταμένου της Διεύθυνσης Γραμματείας

Διοικητή, με το με αρ.πρωτ.58088/16.8.2017 έγγραφό του επέτρεψε τη διακίνηση του ερωτηματολογίου, με την προϋπόθεση να μην αναγράφονται προσωπικά στοιχεία των υπαλλήλων (ονοματεπώνυμο κλπ) ή στοιχεία που αφορούν προσωπικά δεδομένα.

Τα ερωτηματολόγια σε έντυπη μορφή διανεμήθηκαν προσωπικά στους συναδέλφους σε όλα τα κέντρα προώθησης απασχόλησης Ο.Α.Ε.Δ. της πόλης της Θεσσαλονίκης με την παροχή τυχόν διευκρινίσεων είτε γενικότερων (σκοπιμότητα της έρευνας) είτε ειδικότερων (επεξήγηση αντικειμένων του ερωτηματολογίου), με την παράκληση να συμπληρωθούν προσεκτικά και με ειλικρίνεια και με τη διαβεβαίωση τήρησης εχεμύθειας. Η διανομή έλαβε χώρα από τις 20 Νοεμβρίου του 2017 έως τις 24 Νοεμβρίου του 2017 και η συλλογή από τις 27 Νοεμβρίου του 2017 έως τη 1 Δεκεμβρίου του 2017. Διανεμήθηκαν εκατόν σαράντα (140) ερωτηματολόγια σε έντυπη μορφή και συμπληρώθηκαν ενενήντα (90), δηλαδή με ποσοστό ανταπόκρισης 64,28%.

Από τις 16 Νοεμβρίου του 2017 και μέχρι τις 24 Νοεμβρίου του 2017 στάλθηκε ηλεκτρονικό μήνυμα σε δείγμα χιλίων (1000) συναδέλφων πανελλαδικά, που περιλάμβανε τον ορισμένο από την εφαρμογή της google forms σύνδεσμο (link) για την υποβολή της ηλεκτρονικής μορφής του ερωτηματολογίου και την ακόλουθη επιστολή: «Συνάδελφοι, καλημέρα σας. Το όνομά μου είναι Γεωργία Σαλικίδου και εργάζομαι στην Περιφερειακή Διεύθυνση Κεντρικής και Δυτικής Μακεδονίας. Το ερωτηματολόγιο, που έχει αναρτηθεί στο παρακάτω link, έχει συνταχθεί για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας, στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Η έρευνα διενεργείται στις Υπηρεσίες του Ο.Α.Ε.Δ., μετά από έγκριση από τη Δ/νση Διοικητικού του Οργανισμού. Η συμβολή σας, με την προσεκτική και ειλικρινή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, είναι ιδιαίτερα πολύτιμη για την ολοκλήρωση της έρευνας και την εκπλήρωση του τελικού στόχου της, της βελτίωσης των σχέσεων στις ελληνικές δημόσιες Υπηρεσίες. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονται ανώνυμα και ο

χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωσή τους δεν ξεπερνά τα δέκα λεπτά. Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας και σας παρακαλώ θερμά για τη συμπλήρωσή του ερωτηματολογίου - το δυνατό – μέσα σε τρεις ημέρες. Με εκτίμηση, Γεωργία Σαλικίδου, τηλ.επικοινωνίας…». Το δείγμα ήταν συμβατικό, και συγκεκριμένα οι πρώτες χίλιες (1000) από σύνολο τριών χιλιάδων επτακοσίων είκοσι μία (3721) υπηρεσιακών διευθύνσεων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Υποβλήθηκαν ηλεκτρονικά εκατόν ογδόντα (180) φόρμες ερωτηματολογίου, δηλαδή ποσοστό ανταπόκρισης 18% . Τα ερωτηματολόγια, που χρησιμοποιήθηκαν, ήταν πλήρως συμπληρωμένα. Άλλωστε στην ηλεκτρονική μορφή τους αποτελούσε προαπαιτούμενο για την υποβολή τους η συμπλήρωση όλων των πεδίων , ενώ όσα διανεμήθηκαν και συλλέχθηκαν προσωπικά συμπληρώθηκαν πλήρως από τους συναδέλφους εθελοντικά και με τη συγκατάνευσή τους, στο πλαίσιο της αρχής της συναδελφικότητας.

Το δείγμα αποτελείται κυρίως από γυναίκες, σε ποσοστό 74,1%. Ένα ποσοστό 23,7% των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου και ένα ποσοστό 23% σε θέση ευθύνης. Τα χρόνια προϋπηρεσίας στον Οργανισμό κυμαίνονται από ένα έως τριάντα πέντε, με μέσο όρο 15,37 (SD = 8,134).

4.3. Όργανα συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των ποσοτικών δεδομένων έγινε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε πενήντα τέσσερις (54) ερωτήσεις και ήταν χωρισμένο σε πέντε (5) ενότητες. Η πρώτη ενότητα με την ονομασία «Δημογραφικά/Γενικά Στοιχεία» περιλάμβανε το φύλο, την εκπαίδευση, τα χρόνια προϋπηρεσίας στον Οργανισμό και την κατοχή θέσης ευθύνης. Η δεύτερη ενότητα περιλάμβανε την κλίμακα μέτρησης της φθοροποιού ηγεσίας. Η τρίτη ενότητα περιλάμβανε την κλίμακα μέτρησης της αποτίμησης των εργασιακών απαιτήσεων. Η τέταρτη ενότητα την κλίμακα μέτρησης

της ενεργούς εργασιακής εμπλοκής. Η πέμπτη ενότητα την κλίμακα μέτρησης της εργασιακής εξουθένωσης.

4.4. Εργαλεία έρευνας

Χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις (4) πρότυπες κλίμακες μέτρησης, που έχουν χρησιμοποιηθεί από άλλους ερευνητές σε διεθνές επίπεδο.

4.4.1. Μετρώντας τη φθοροποιό ηγεσία

Η φθοροποιός ηγεσία αποτιμήθηκε με τη χρήση της πρωτότυπης κλίμακας των δεκαπέντε αντικειμένων του Tepper (2000). Οι απαντήσεις τοποθετήθηκαν σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert, με διακύμανση από 1 = ποτέ έως 5 = πολύ συχνά. Όλα τα αντικείμενα μορφοποιήθηκαν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε τα υψηλότερα αποτελέσματα να αντιπροσωπεύουν μεγαλύτερη συχνότητα αντίληψης της ηγεσίας ως φθοροποιού. Παραδείγματα αντικειμένων περιλάμβαναν «Ο Προϊστάμενός μου με γελοιοποιεί», «Ο Προϊστάμενός μου με ταπεινώνει μπροστά σε άλλους».

Αξίζει να επισημανθεί πως οι Mitchell και Ambrose (2007) αναλύοντας εκ νέου τα δεδομένα του Tepper (2000) κατέληξαν σε δύο παράγοντες για τη φθοροποιό ηγεσία, που τους ονόμασαν παθητική-επιθετική φθοροποιό ηγεσία και ενεργητική-επιθετική φθοροποιό ηγεσία υιοθετώντας μάλιστα δύο κλίμακες για τη μέτρηση του καθενός παράγοντα χωριστά.

Οι Decoster, Camps, και Stouten (2014) χρησιμοποίησαν και τις τρεις κλίμακες ανεξάρτητα και κατέληξαν σε παρόμοια αποτελέσματα.

Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών (Principal Component Analysis), που χρησιμοποιήθηκε υπέδειξε δύο παράγοντες και όχι έναν, την παθητική-επιθετική φθοροποιό ηγεσία και την ενεργητική-παθητική φθοροποιό ηγεσία (Mitchell &

Ambrose, 2007). Διατηρήθηκαν τα αντικείμενα της ενεργητικής-επιθετικής φθοροποιού ηγεσίας, μιας που τα αντικείμενα της παθητικής-επιθετικής φθοροποιού ηγεσίας συνέπιπταν με τον παράγοντα αποτίμησης της φθοροποιού ηγεσίας ως εμποδίου, επειδή προτιμήθηκε η χρήση μιας κλίμακας ξεκάθαρα αρνητικής ηγεσίας. Με χαμηλότερη αποδεκτή τιμή φόρτωσης (loading) το 0.50, χρησιμοποιήθηκαν και τα επτά αντικείμενα της ενεργητικής-επιθετικής φθοροποιού ηγεσίας, από τα συνολικά δεκαπέντε της κλίμακας της φθοροποιού ηγεσίας, που παρουσιάζουν ικανοποιητικές φορτώσεις σε έναν μόνο παράγοντα, και συγκεκριμένα 2.1. « Ο Προϊστάμενός μου με γελοιοποιεί», 2.2. «Ο Προϊστάμενος μου λέει ότι οι σκέψεις και τα συναισθήματά μου είναι ανόητα», 2.4. «Ο Προϊστάμενός μου με ταπεινώνει μπροστά σε άλλους», 2,10. «Ο Προϊστάμενός μου ξεσπάει πάνω μου, όταν είναι εκνευρισμένος για άλλο λόγο», 2.11. «Ο Προϊστάμενός μου κάνει αρνητικά σχόλια για μένα στους άλλους», 2.13. «Ο Προϊστάμενος δε με αφήνει να επικοινωνώ με τους συνεργάτες μου», 2.14. «Ο Προϊστάμενος μου λέει ότι είμαι ανίκανος/-η».

Ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach της ενεργητικής-επιθετικής φθοροποιού ηγεσίας ήταν α = 0.903, αρκετά υψηλότερος από το διεθνώς αποδεκτό κατώτατο όριο α = 0.70, ενώ αναφορικά με τον έλεγχο ποιότητας των δεδομένων ο δείκτης Kaiser - Meyer - Olkin (KMO) ήταν 0.910, με κατώτατο αποδεκτό όριο 0.50, και ο δείκτης Bartlett’s Test of Sphericity ήταν 0.000, με κατώτατο αποδεκτό όριο 0.05.

4.4.2. Μετρώντας την ενεργό εργασιακή εμπλοκή

Η ενεργός εργασιακή εμπλοκή αποτιμήθηκε με τη χρήση της κλίμακας UWES-9 (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006), δηλαδή της συντομευμένης εκδοχής της πρωτότυπης Utrecht Work Engagement Scale. Η κλίμακα των εννέα αντικειμένων είναι χωρισμένη σε τρεις υποκλίμακες, ονομαστικά τη δύναμη (vigor), την αφοσίωση

(dedication) και την προσήλωση (absorption), με κάθε υποκλίμακα να αντιπροσωπεύει μία διάσταση της ενεργούς εργασιακής εμπλοκής. Οι απαντήσεις τοποθετήθηκαν σε επτάβαθμη κλίμακα Likert, με διακύμανση από 0 = ποτέ έως 6 = πάντα. Όλα τα αντικείμενα μορφοποιήθηκαν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε τα υψηλότερα αποτελέσματα να αντιπροσωπεύουν μεγαλύτερη ενεργό εργασιακή εμπλοκή. Παραδείγματα αντικειμένων περιλάμβαναν 4.1. «Στη δουλειά μου αισθάνομαι γεμάτος/-η ενέργεια» (δύναμη), 4.4. «Είμαι ενθουσιασμένος/-η με τη δουλειά μου» (αφοσίωση), 4.9. «Ξεχνιέμαι, όταν εργάζομαι»(προσήλωση).

Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών (Principal Component Analysis), με χαμηλότερη αποδεκτή τιμή φόρτωσης (loading) το 0.50, υπέδειξε ικανοποιητική φόρτωση των έξι αντικειμένων στις δύο υποκλίμακες , της δύναμης και της αφοσίωσης, όχι όμως της τρίτης υποκλίμακας, της προσήλωσης, από την οποία χρησιμοποιήθηκε ένα μόνο αντικείμενο: 4.7. «Αισθάνομαι χαρούμενος/-η, όταν δουλεύω έντονα».

Αξίζει να σημειωθεί ότι μερικές μελέτες είχαν καταλήξει σε μονοπαραγοντική δομή αντί για τριών παραγόντων (Sonnentag, 2003).

Ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach της εργασιακής εμπλοκής ήταν α = 0.930, αρκετά υψηλότερος από το διεθνώς αποδεκτό κατώτατο όριο α = 0.70, ενώ αναφορικά με τον έλεγχο ποιότητας των δεδομένων ο δείκτης Kaiser -Meyer - Olkin (KMO) ήταν 0.876, με κατώτατο αποδεκτό όριο 0.50, και ο δείκτης Bartlett’s Test of Sphericity ήταν 0.000 με κατώτατο αποδεκτό όριο 0.05.

4.4.3. Μετρώντας την εργασιακή εξουθένωση

Η εξουθένωση αποτιμήθηκε με τη χρήση μιας υποκλίμακας της κλίμακας Oldenburg Burnout Inventory (OLBI; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε η υποκλίμακα οχτώ αντικειμένων για τη μέτρηση της

πιο κεντρικής διάστασης της ολοκληρωτικής εξάντλησης(burnout), που είναι η εξουθένωση. Οι απαντήσεις τοποθετήθηκαν σε τετράβαθμη κλίμακα Likert, με διακύμανση από 1 = συμφωνώ απόλυτα έως 4 = διαφωνώ απόλυτα. Όλα τα αντικείμενα μορφοποιήθηκαν για ένα σύνθετο αποτέλεσμα για την εξουθένωση, διατυπώθηκαν δηλαδή θετικά και αρνητικά αντιπροσωπεύοντας τα δύο άκρα της υποβόσκουσας διάστασης της ενέργειας (δύναμη/εξουθένωση), οπότε τα αντικείμενα που διατυπώθηκαν θετικά (με αρνητικό τρόπο για την εξουθένωση) κωδικοποιήθηκαν αντίστροφα, ώστε η δομή να αντιπροσωπεύει τα υψηλά επίπεδα εξουθένωσης. Παραδείγματα αντικειμένων περιλάμβαναν «Υπάρχουν μέρες που αισθάνομαι κουρασμένος/-η, πριν φτάσω στη δουλειά μου» (αρνητική διατύπωση), «Μπορώ να χειριστώ την πίεση στη δουλειά μου πολύ καλά» (θετική διατύπωση).

Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών (Principal Component Analysis), με χαμηλότερη αποδεκτή τιμή φόρτωσης (loading) το 0.50, υπέδειξε ικανοποιητική φόρτωση μόνο των αρνητικά διατυπωμένων αντικειμένων, και συγκεκριμένα 5.1. «Υπάρχουν μέρες που αισθάνομαι κουρασμένος/-η, πριν να φτάσω στη δουλειά μου», 5.2. «Μετά τη δουλειά, τείνω να χρειάζομαι περισσότερο χρόνο από ότι στο παρελθόν, για να χαλαρώσω και να αισθανθώ καλύτερα», 5.4. «Κατά τη διάρκεια της δουλειάς μου, συχνά αισθάνομαι συναισθηματικά άδειος/-α», 5.6. «Μετά τη δουλειά μου συχνά αισθάνομαι εξουθενωμένος/-η και εξαντλημένος/-η».

Ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach της εργασιακής εξουθένωσης ήταν α = 0.767, υψηλότερος από το διεθνώς αποδεκτό κατώτατο όριο α = 0.70, ενώ αναφορικά με τον έλεγχο ποιότητας των δεδομένων ο δείκτης Kaiser -Meyer - Olkin (KMO) ήταν 0.754, με κατώτατο αποδεκτό όριο 0.50, και ο δείκτης Bartlett’s Test of Sphericity ήταν 0.000 με κατώτατο αποδεκτό όριο 0.05.

4.4.4. Μετρώντας την αποτίμηση των εργασιακών απαιτήσεων, και συγκεκριμένα της φθοροποιού ηγεσίας

Για την αποτίμηση της φθοροποιού ηγεσίας, ως πρόκληση (challenge) ή ως εμπόδιο (hindrance), χρησιμοποιήθηκε η είκοσι δύο αντικειμένων κλίμακα Abusive Supervision Demand Appraisal Measure (ABSDAM; Scheuer, Burton, Barber, Finkelstein & Parker, 2016), με έντεκα αντικείμενα για τον παράγοντα πρόκληση και έντεκα αντικείμενα για τον παράγοντα εμπόδιο. Οι απαντήσεις τοποθετήθηκαν στην εξάβαθμη κλίμακα Likert, με διακύμανση από 0 = καθόλου έως 5 = πολύ συχνά. Τα αντικείμενα της κάθε υποκλίμακας μορφοποιήθηκαν για ένα σύνθετο αποτέλεσμα για τις εργασιακές απαιτήσεις, που αξιολογούνται ως πρόκληση, και για τις εργασιακές απαιτήσεις, που αξιολογούνται ως εμπόδιο. Παραδείγματα αντικειμένων «Ο Προϊστάμενος με βοηθάει να επιτυγχάνω τους στόχους μου στο χώρο εργασίας» (πρόκληση), «Ο Προϊστάμενος εμποδίζει την επίτευξη των στόχων μου στο χώρο εργασίας» (εμπόδιο).

Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών (Principal Component Analysis), με χαμηλότερη αποδεκτή τιμή φόρτωσης (loading) το 0.50, υπέδειξε ικανοποιητική φόρτωση και των είκοσι δύο αντικειμένων, έντεκα για κάθε παράγοντα.

Ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach της αξιολόγησης των εργασιακών απαιτήσεων, ως πρόκληση, ήταν α = 0.975, αρκετά υψηλότερος από το διεθνώς αποδεκτό κατώτατο όριο α = 0.70, ενώ αναφορικά με τον έλεγχο ποιότητας των δεδομένων ο δείκτης Kaiser -Meyer - Olkin (KMO) ήταν 0.967, με κατώτατο αποδεκτό όριο 0.50, και ο δείκτης Bartlett’s Test of Sphericity ήταν 0.000 με κατώτατο αποδεκτό όριο 0.05.

Ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach της αξιολόγησης των εργασιακών απαιτήσεων, ως εμπόδιο, ήταν α = 0.956, αρκετά υψηλότερος από το διεθνώς αποδεκτό κατώτατο όριο α = 0.70, ενώ αναφορικά με τον έλεγχο ποιότητας των δεδομένων ο

δείκτης Kaiser -Meyer - Olkin (KMO) ήταν 0.948, με κατώτατο αποδεκτό όριο 0.50, και ο δείκτης Bartlett's Test of Sphericity ήταν 0.000 με κατώτατο αποδεκτό όριο 0.05.

5. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Στατιστικό μοντέλο

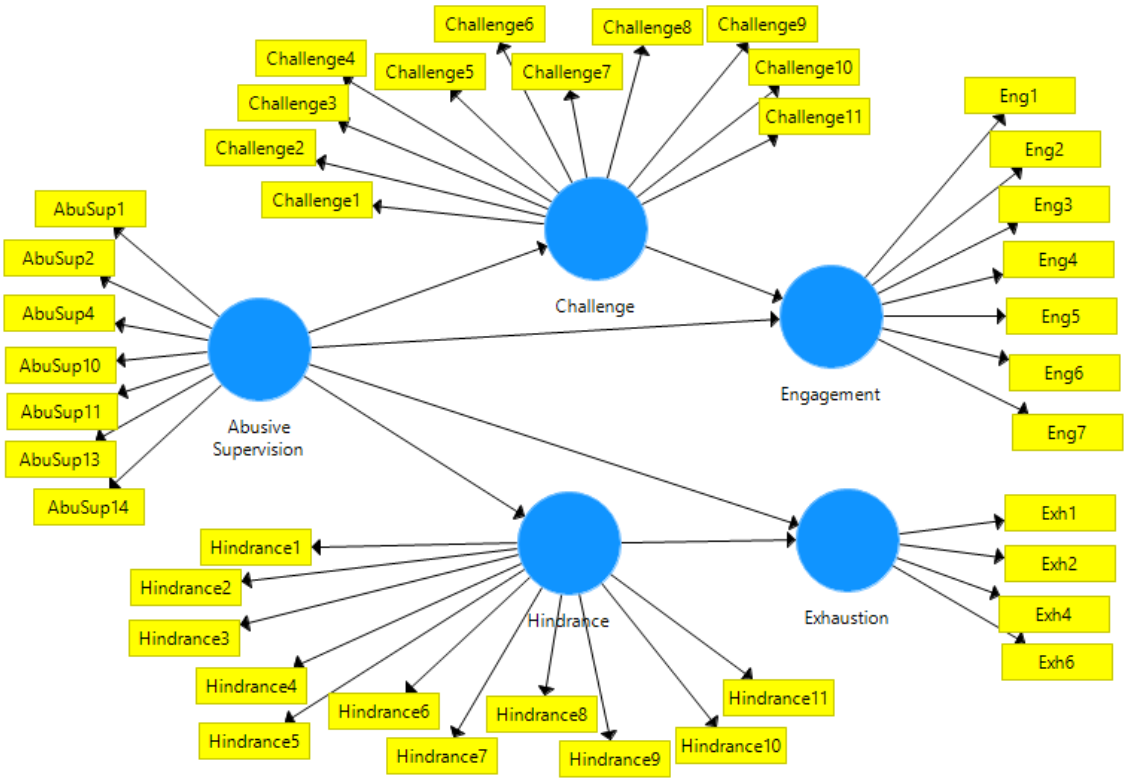
Χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS v.23 (Superior Performance Software System) για τη διεξαγωγή της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης και της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων (Exploratory Factor Analysis). Για τον εμπειρικό έλεγχο του μοντέλου χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο δομικών εξισώσεων (SEM) μερικών ελάχιστων τετραγώνων (PLS) με τη βοήθεια του προγράμματος SmartPLS 3.2.7. (Ringle, Wende & Becker, 2015).

Το προτεινόμενο δομικό μοντέλο, που απεικονίζεται στην **εικόνα 1**,αποτελείται από πέντε ανακλαστικές (reflective) μεταβλητές, στις οποίες γίνεται η μέτρηση των ανακλαστικών δεικτών τους (indicators).

5.2. Εγκυρότητα και αξιοπιστία

Πριν από την PLS ανάλυση κρίνεται απαραίτητη η εξέταση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας του μοντέλου. Εφόσον οι μεταβλητές, που χρησιμοποιήθηκαν στο μοντέλο, είναι ανακλαστικές εξετάστηκε η αξιοπιστία κάθε δείκτη ξεχωριστά, η αξιοπιστία των συνιστωσών (composite reliability), η συγκλίνουσα εγκυρότητα (convergent validity) και η αποκλίνουσα εγκυρότητα (discriminant validity) (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2016). Διαπιστώθηκε ότι κανένας δείκτης δεν είχε τιμή κατώτερη

του ορίου του 0.7, με επίπεδο σημαντικότητας κάθε δείκτη ξεχωριστά 0.000. Η αξιοπιστία των συνιστωσών (composite reliability), που αξιολογεί την εσωτερική συνοχή, ήταν πολύ υψηλότερη από το υψηλό όριο 0.7. Επιπλέον, ο εξαγόμενος μέσος όρος διακύμανσης (AVE) ήταν πάνω από το όριο 0.5, επιβεβαιώνοντας τη συγκλίνουσα εγκυρότητα (convergent validity). Όλες οι μετρήσεις παρουσιάζονται στον **Πίνακα 1.**



Εικόνα 1 Το προτεινόμενο δομικό μοντέλο

Πίνακας 1 Αξιοπιστία συνιστωσών, μέσος όρος διακύμανσης, συγκλίνουσα εγκυρότητα

Construct (latent variables)	Composite reliability	Loadings	P-values	Average Variance Extracted (AVE)	Convergent and discriminant validity
Abusive Supervision	0.932	Min: 0.774 Max:0.869	***	0,662	Ναι
Challenge	0.978	Min: 0.839 Max: 0.943	***	0,801	Ναι
Engagement	0.944	Min: 0.707 Max: 0.897	***	0,708	Ναι
Exhaustion	0.849	Min: 0.728 Max: 0.803	***	0,585	Ναι
Hindrance	0.962	Min: 0.774 Max: 0.884	***	0,698	Ναι

*υποδεικνύει τις στατιστικά σημαντικές διαδρομές:*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001.

Για να προσδιοριστεί η αποκλίνουσα εγκυρότητα χρησιμοποιήθηκαν τρεις τεχνικές. Αρχικά, έγινε έλεγχος για αλληλοκαλυπτόμενη παραγοντική φόρτωση των δεικτών (cross- loadings). Στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκε το κριτήριο Fornell - Larcker, το οποίο συγκρίνει τις τιμές του εξαγόμενου μέσου όρου διακύμανσης (AVE) με τις συσχετίσεις των μεταβλητών. Επειδή η τετραγωνική ρίζα της τιμής του εξαγόμενου μέσου όρου διακύμανσης (AVE) κάθε μεταβλητής ήταν μεγαλύτερη από την υψηλότερη συσχέτισή της με κάθε άλλη μεταβλητή, όπως παρουσιάζεται στον **Πίνακα 2,** επιβεβαιώθηκε η αποκλίνουσα εγκυρότητα. Τέλος, εξετάστηκε η Heterotrait - Monotrait (HTMT) αναλογία συσχετίσεων των μεταβλητών και διαπιστώθηκε πως η μεγαλύτερη τιμή ήταν χαμηλότερη από το 0.85, την πιο συντηρητική κρίσιμη τιμή.

Πίνακας 2 Αποκλίνουσα εγκυρότητα μέσα από το κριτήριο Fornell – Larcker

	1	2	3	4	5
Abusive Supervision (1)	**0.814**				
Challenge (2)	-0.437	**0.859**			
Engagement (3)	-0.259	0.411	**0.841**		
Exhaustion (4)	-0.347	0.284	0.598	**0.765**	
Hindrance (5)	0.793	0.510	-0.239	-0.329	**0.835**

5.3. Αποτελέσματα

Προκειμένου να αναλυθούν οι ερευνητικές υποθέσεις στο δομικό μοντέλο χρησιμοποιήθηκε μία μη παραμετρική τεχνική ανάλυσης με το όνομα “ bootstrapping”, η οποία χρησιμοποίησε 10.000 τυχαία επιλεγμένα δείγματα με αντικατάσταση. Μία περίληψη των διαδρομών συσχέτισης και των επιπέδων σημαντικότητάς τους παρουσιάζεται στον **Πίνακα 3**.

Πίνακας 3 Διαδρομές συσχέτισης και επίπεδα σημαντικότητας

Corresponding paths	Path Coefficient	T- statistics
Abusive Supervision →Challenge	-0.437	12.784***
Abusive Supervision →Engagement	-0.098	ns
Abusive Supervision →Exhaustion	-0.232	2.678**
Abusive Supervision →Hindrance	0.793	20.906***
Challenge →Engagement	0.368	5.828***
Hindrance →Exhaustion	0.145	ns

*υποδεικνύει σημαντικές διαδρομές: *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001, ns = not significant (μη σημαντικό)

Ελέγχθηκε ο μεσολαβητικός ρόλος της αποτιμημένης, ως πρόκληση ή ως εμπόδιο, φθοροποιού ηγεσίας, ακολουθώντας την προσέγγιση τριών βημάτων των Baron και Kenny (1986), προσαρμοσμένη στην PLS ανάλυση (Lowry & Gaskin, 2014). Η

περίληψη των διαδρομών συσχέτισης και των επιπέδων σημαντικότητάς τους αναφορικά με τη μεσολάβηση παρουσιάζεται στον **Πίνακα 4** και οι ειδικές έμμεσες επιδράσεις στον **Πίνακα 5**.

Καταρχήν, ελέγχθηκε ο μεσολαβητικός ρόλος της αποτιμημένης, ως πρόκληση, φθοροποιού ηγεσίας. Πρώτο βήμα: η ανεξάρτητη μεταβλητή και η εξαρτημένη μεταβλητή πρέπει να σχετίζονται, χωρίς την παρουσία του μεσολαβητή. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας υποδεικνύουν σημαντική επίδραση της φθοροποιού ηγεσίας στην ενεργό εργασιακή εμπλοκή (β = 6.845, συσχέτιση διαδρομής = - 0.284). Δεύτερο βήμα: η ανεξάρτητη μεταβλητή πρέπει να σχετίζεται με τον μεσολαβητή, και τρίτο βήμα: ο μεσολαβητής πρέπει να σχετίζεται με την εξαρτημένη μεταβλητή. Όταν προστέθηκε ο μεσολαβητής «πρόκληση» στο μοντέλο, τα ευρήματα υπέδειξαν σημαντική επίδραση της φθοροποιού ηγεσίας στην αποτίμησή της, ως πρόκληση (β = 12.784, συσχέτιση διαδρομής = -0.437), και της πρόκλησης στην ενεργό εργασιακή εμπλοκή (β= 5.828, συσχέτιση διαδρομής = 0.368). Αξίζει να τονιστεί πως προκύπτει πλήρης μεσολάβηση, επειδή με την προσθήκη στο μοντέλο του μεσολαβητή «πρόκληση», σταματά η φθοροποιός ηγεσία να σχετίζεται άμεσα με την ενεργό εργασιακή εμπλοκή (β = 1.702, συσχέτιση διαδρομής = -0.098). Καταληκτικά, η μεσολάβηση επιβεβαιώθηκε και η πρώτη ερευνητική υπόθεση Η1 υποστηρίχτηκε.

Η ίδια διαδικασία ακολουθήθηκε για τον έλεγχο του μεσολαβητικού ρόλου της αποτιμημένης, ως εμπόδιο, φθοροποιού ηγεσίας. Πρώτο βήμα: σημαντική επίδραση της φθοροποιού ηγεσίας στην εργασιακή εξουθένωση (β = 8.271, συσχέτιση διαδρομής = -0.363). Δεύτερο βήμα: σημαντική επίδραση της φθοροποιού ηγεσίας στην αποτίμησή της, ως εμπόδιο (β = 20.906, συσχέτιση διαδρομής = 0.793). Τρίτο βήμα: δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο μεσολαβητή «εμπόδιο» και την εργασιακή εξουθένωση (β = 1.546, συσχέτιση διαδρομής = -0.145). Καταληκτικά, εφόσον η

έμμεση επίδραση «εμποδίου» και εργασιακής εξουθένωσης δεν ήταν σημαντική, δεν υποστηρίχθηκε η δεύτερη ερευνητική υπόθεση H2.

Πίνακας 4 Διαδρομές συσχέτισης και επίπεδα σημαντικότητας για τις ερευνητικές υποθέσεις μεσολάβησης

Corresponding paths	Path Coefficient	T- statistics	Hypothesis support
Abusive Supervision→Engagement (without mediator)	-0.284	6.845***	H1 supported full mediation
Abusive Supervision→Challenge	-0.437	12.784***	
Challenge→Engagement	0.368	5.828***	
Abusive Supervision→Engagement (with mediator)	-0.098	ns	
Abusive Supervision→Exhaustion (without mediator)	-0.363	8.271***	
Abusive Supervision→Hindrance	0.793	20.906***	
Hindrance→Exhaustion	-0.145	ns	H2 not supported
Abusive Supervision→Exhaustion (with mediator)	-0.232	2.678**	

Πίνακας 5 Ειδικά έμμεσες επιδράσεις

Specific indirect effects	Path Coefficient	T-statistics	Hypothesis support
Abusive Supervision→Challenge→Engagement	-0.161	4.937***	**H1** supported
Abusive Supervision→Hindrance→Exhaustion	-0.115	ns	**H2** not supported

*υποδεικνύει σημαντικές διαδρομές: *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001, ns = not significant (μη σημαντικό)

Διενεργήθηκαν επιπρόσθετοι έλεγχοι για την πιθανή επίδραση και άλλων μεταβλητών στο δομικό μοντέλο, όπως το φύλο, η εκπαίδευση, η προϋπηρεσία στον Οργανισμό και η θέση Προϊσταμένου. Η μεταβλητή ελέγχου «προϋπηρεσία» δεν επηρέασε το τελικό μοντέλο, όπως επίσης και η μεταβλητή ελέγχου «φύλο» με μόνη διαφορά ότι στις γυναίκες (200 περιπτώσεις από συνολικό δείγμα 270 περιπτώσεων) λειτούργησε η «πρόκληση» ως μεσολαβητής μερικώς και όχι πλήρως. Σημαντικές διαφοροποιήσεις διαπιστώθηκαν στη μεταβλητή ελέγχου «επαγγελματική θέση», με το διαχωρισμό σε δύο ομάδες Προϊστάμενος-Υφιστάμενος, όπου από την πλευρά των Προϊσταμένων υποστηρίζεται και η δεύτερη ερευνητική υπόθεση με πλήρη μεσολάβηση του «εμποδίου», όπως επίσης και στη μεταβλητή ελέγχου «εκπαίδευση», με δύο ομάδες, η πρώτη ομάδα απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου/ΤΕΙ/ΑΕΙ και η δεύτερη ομάδα κάτοχοι μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου, όπου από την πλευρά των κατόχων μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου υποστηρίζεται η δεύτερη ερευνητική υπόθεση με μερική μεσολάβηση του «εμποδίου». Μία περίληψη των διαδρομών συσχέτισης και των επιπέδων σημαντικότητάς τους από την πλευρά των Προϊσταμένων παρουσιάζεται στον **Πίνακα 6** και από την πλευρά των κατόχων μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου στον **Πίνακα 7**.

Ωστόσο η ερμηνεία αυτών των ευρημάτων πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα, καθώς αφορά πολύ μικρά δείγματα, στην περίπτωση των Προϊσταμένων (62) περιπτώσεις, ενώ στην περίπτωση των κατόχων μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου (64) περιπτώσεις.

Πίνακας 6 Διαδρομές συσχέτισης και επίπεδα σημαντικότητας με δείγμα μόνο τους Προϊσταμένους

Corresponding paths	Path Coefficient	T- statistics	Hypothesis support
Abusive Supervision →Challenge	-0.365	5.010***	
Abusive Supervision →Engagement	-0.185	ns	
Abusive Supervision →Exhaustion	-0.144	ns	
Abusive Supervision →Hindrance	0.702	9.875***	
Challenge →Engagement	0.393	3.687***	H1 supported full mediation
Hindrance →Exhaustion	-0.304	1.984*	H2 supported full mediation

*υποδεικνύει σημαντικές διαδρομές: *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001, ns = not significant (μη σημαντικό)

Πίνακας 7 Διαδρομές συσχέτισης και επίπεδα σημαντικότητας με δείγμα μόνο τους κατόχους μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου

Corresponding paths	Path Coefficient	T- statistics	Hypothesis support
Abusive Supervision →Challenge	-0.545	8.741***	
Abusive Supervision →Engagement	-0.143	ns	
Abusive Supervision →Exhaustion	-0.254	2.103*	
Abusive Supervision →Hindrance	0.757	9.905***	
Challenge →Engagement	0.387	2.810**	H1 supported full mediation
Hindrance →Exhaustion	-0.365	2.621**	H2 supported partial mediation

*υποδεικνύει σημαντικές διαδρομές: *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001, ns = not significant (μη σημαντικό)

6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα ευρήματα αυτής της έρευνας υποδεικνύουν πως η φθοροποιός ηγεσία αποτελεί έναν στρεσογόνο οργανωσιακό παράγοντα και συνδέεται, με υψηλή μάλιστα συσχέτιση (την υψηλότερη στο παρόν δομικό μοντέλο), με την αποτίμησή της, ως «εμπόδιο» στην ανάπτυξη των υφιστάμενων και την ενεργό εργασιακή τους εμπλοκή, επιβεβαιώνοντας προηγούμενες έρευνες που τη συσχετίζουν με αρνητικά αποτελέσματα (Tepper, 2007). Παρότι υποστηρίχθηκε η πρώτη ερευνητική υπόθεση (H1) και η αποτίμηση της φθοροποιού ηγεσίας, ως «πρόκλησης», μεσολαβεί στη σχέση φθοροποιού ηγεσίας και ενεργούς εργασιακής εμπλοκής, οι συσχετίσεις ήταν αντίθετες με την υπόθεση, επιβεβαιώνοντας τα ευρήματα της αντίστοιχης έρευνας των Scheuer, Burton, Barber, Finkelstein και Parker (2016). Συγκεκριμένα, η συσχέτιση φθοροποιού ηγεσίας και «πρόκλησης» δεν ήταν θετική, όπως αναμενόταν, αλλά αρνητική, που σημαίνει ότι δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί από τους υπαλλήλους ως μία εργασιακή απαίτηση με τη θετική δυναμική της εξέλιξης, της ανάπτυξης, της απόδοσης, όπως αντίθετα συμβαίνει με άλλες εργασιακές απαιτήσεις, όπως η σύγκρουση ή η αμφισημία των ρόλων, που εμφανίζουν θετική συσχέτιση με την «πρόκληση» (Webster, Beehr & Love, 2011). Συνακόλουθα, η φθοροποιός ηγεσία μειώνει τις «προκλήσεις» σαμποτάροντας την ενεργό εργασιακή εμπλοκή των εργαζόμενων.

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση (H2) δεν υποστηρίχθηκε, δηλαδή ο μεσολαβητικός ρόλος της αποτίμησης της φθοροποιού ηγεσίας ως «εμπόδιο» ανάμεσα στην φθοροποιό ηγεσία και στην εργασιακή εξουθένωση, αλλά χρήζει διερεύνησης η χαμηλή μεν

συσχέτιση, αλλά στατιστικά σημαντική, της άμεσης σχέσης της φθοροποιού ηγεσίας με την εξουθένωση, η οποία δεν εμφανίστηκε θετική, όπως αναμενόταν, αλλά αρνητική, δηλαδή μια αρνητική μορφή ηγεσίας, η οποία δε βασίζεται σε αξίες, υποδεικνύεται να μειώνει την εξουθένωση. Τα διαφορετικά από τη βιβλιογραφική επισκόπηση αποτελέσματα της φθοροποιού ηγεσίας στην εργασιακή εξουθένωση πιθανότατα αντανακλούν τις προσωπικές του κάθε υπαλλήλου στρατηγικές διαχείρισης και αντίδρασης σε έναν στρεσογόνο οργανωσιακό παράγοντα. Λαμβάνοντας υπόψη τη χαμηλή συσχέτιση των δύο μεταβλητών, η αναδυόμενη παραδοξότητα μπορεί να αποδοθεί στα ιδιαίτερα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υφιστάμενων, τα οποία δεν έχουν ληφθεί υπόψη στην παρούσα έρευνα (Zhang and Bednall, 2016). Σύμφωνα με τον Le Grand (2010) και την έρευνα του αποκλειστικά στο δημόσιο τομέα, πρέπει να εφαρμόζεται το κατάλληλο μοντέλο ηγεσίας σύμφωνα με τα ιδιαίτερα ατομικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων. Σε υπαλλήλους, που ενδιαφέρονται μόνο για τον εαυτό τους και το προσωπικό τους όφελος, προτείνει το μοντέλο δυσπιστίας και παρέχει αρνητική υποκίνηση, όπως να κατονομάζει όσους δεν κάνουν σωστά τη δουλειά τους ή να τους ρεζιλεύει, συμπεριφορές δηλαδή ανάλογες με αυτές της φθοροποιού ηγεσίας. Τα ιδιαίτερα λοιπόν ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υφιστάμενων, εν προκειμένω αρνητικά, σε συνδυασμό με τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ασφάλειας, που βιώνουν οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα, με αποτέλεσμα τη μείωση της οργανωσιακής τους δέσμευσης, καθιστούν την αρνητική υποκίνηση μοχλό κινητοποίησης υπαλλήλων, που εκμεταλλεύονται προς ίδιο όφελος τα πλεονεκτήματα της εργασιακής πραγματικότητας στο δημόσιο τομέα μετατρέποντάς τα σε παθογένειες, και τους απομακρύνει από την πρότερη αδράνειά τους, προκειμένου να διατηρήσουν τα κεκτημένα τους. Ωστόσο, η μακροχρόνια έκθεση των υπαλλήλων σε αρνητικές εργασιακές συνθήκες, κατάσταση που δεν μπορεί να ελεγχθεί σε μια συγχρονική έρευνα, όπως η παρούσα, πιστεύεται ότι, ακόμη και αν βραχυπρόθεσμα

εμφανίζει θετικά αποτελέσματα, μακροπρόθεσμα θα οδηγήσει σε εξουθένωση ή θα πλήξει την ευεξία.

Μέσα από την ίδια συλλογιστική, κάτω από το πρίσμα του ιδιαιτέρως μικρού δείγματος και περιοριστικού των γενικεύσεων, μπορεί να ερμηνευτεί η υποστήριξη της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης από την πλευρά των Προϊσταμένων (62 περιπτώσεις) και από την πλευρά των κατόχων μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου (από τις 64 περιπτώσεις, οι 12 είναι Προϊστάμενοι), οι οποίοι, στην προσπάθειά τους να κινητοποιήσουν «αδρανείς» υφιστάμενους μέσα στο ιδιαίτερο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, καταφεύγουν στη χρήση αρνητικής υποκίνησης, στη δημιουργία «εμποδίων» με θετικά - βραχυπρόθεσμα τουλάχιστον - αποτελέσματα.

7. ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σύμφωνα με την ανασκόπηση για τη φθοροποιό ηγεσία των Martinko, Harvey, Brees και Mackey (2013) και την τελευταία ανασκόπηση των Mackey, Frieder, Brees και Martinko (2015) η πλειονότητα της έρευνας για τη φθοροποιό ηγεσία αφορά μια χώρα, τις ΗΠΑ, ενώ μερικές μόνο μελέτες αφορούν τον Καναδά, την Αυστραλία, την Κίνα, τις Φιλιππίνες, τη νότια Κορέα, την Ινδία, την Ταϊβάν, το Ισραήλ, το Καζακστάν και το Βέλγιο, καθιστώντας απαραίτητη τη μελέτη της αναφορικά με τις αιτίες, την πρόσληψή της και τις αντιδράσεις σε χώρες με διαφορετική κουλτούρα, όπως είναι η Ελλάδα.

Ο Tepper (2007) θεωρούσε πως η πρόσληψη της φθοροποιού ηγεσίας μπορεί να περιλαμβάνει μια σχηματική κατηγοριοποίηση πιθανότατα πιο πολύπλοκη από το φθοροποιός ή μη, σημειώνοντας πως οι στόχοι της κακομεταχείρισης μπορεί να διαφοροποιούνται ανάμεσα σε διαφορετικούς τύπους συμπεριφοράς κακομεταχείρισης και ότι οι αντιδράσεις τους μπορεί να επηρεάζονται από τη δική τους κατηγοριοποίηση αυτής της συμπεριφοράς. Μόνο οι Mitchell και Ambrose (2007) κινήθηκαν σε αυτή την

κατεύθυνση αναγνωρίζοντας δύο διαστάσεις στην κλίμακα του Tepper (2000), όπως υπέδειξαν και τα ευρήματα της παρούσας έρευνας

Πρωτότυπη και ταυτόχρονα αιφνιδιαστική κρίνεται η αρνητική θετική συσχέτιση της φθοροποιού ηγεσίας με την εργασιακή εξουθένωση.

8. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η χρήση διαστρωματικών δεδομένων στο πλαίσιο μιας συγχρονικής έρευνας εκ προοιμίου μειώνει τη δύναμη των αιτιωδών διαπιστώσεων και τον έλεγχο των σχέσεων, που υποστηρίζουν οι ερευνητικές υποθέσεις. Η θετική μάλιστα επίδραση της φθοροποιού ηγεσίας στην εργασιακή εξουθένωση χρήζει περαιτέρω διερεύνησης μέσα από τη μακροχρόνια παρατήρηση των ατομικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων με χρονολογικές σειρές και συλλογή δεδομένων με επαναληψιμότητα στο ίδιο δείγμα, προκειμένου να επαληθευτεί η τυχόν θετική μακροχρόνια επίδραση ενός αρνητικού παράγοντα.

Η διαφοροποίηση των ευρημάτων με βάση την επαγγελματική θέση των υπαλλήλων και με βάση την εκπαίδευση τους υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της ανάλυσης διαφορετικών ομάδων υπαλλήλων ξεχωριστά .

Ο περιορισμός του δείγματος σε υπαλλήλους σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό του δημόσιου τομέα διεγείρει θέματα σχετικά με τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο δημόσιο τομέα. Επιπρόσθετα, δεν έχει μελετηθεί επαρκώς η αποτίμηση της καταστροφικής ηγεσίας με βάση τις ιδιαιτερότητες των οργανισμών, όπως η υγεία , ο στρατός, η εκπαίδευση, η βιομηχανία, οι δημόσιες υπηρεσίες, πιθανότατα επειδή απαιτείται η συλλογή ενός σημαντικού όγκου δεδομένων, προκειμένου να εξαχθούν ευρεία συμπεράσματα, που προϋποθέτει τη συνεργασία των ερευνητών σε ένα προκλητικά φιλόδοξο έργο (Martinko, Harvey, Brees & Mackey, 2013).

Η χρησιμοποίηση μιας νέας κλίμακας, όπως είναι η κλίμακα Abusive Supervision Demand Appraisal Measure (ABSDAM. Scheuer, Burton, Barber, Finkelstein, & Parker, 2016), η οποία χρησιμοποιήθηκε μόνο από τους δημιουργούς της σε δύο μελέτες, αποτελεί έναν πρόσθετο περιορισμό και ταυτόχρονα μία δοκιμασία, αναφορικά με την αποτίμηση της φθοροποιού ηγεσίας, ως «πρόκληση» ή ως «εμπόδιο» Η έρευνα, συνεργατικά του τομέα της Διοίκησης επιχειρήσεων και της εφαρμοσμένης ψυχολογίας, επικεντρώνεται στις μεθόδους αντίδρασης και αντιμετώπισης των συμπτωμάτων έκθεσης στη φθοροποιό ηγεσία, ενώ είναι σημαντικότερος ο προσανατολισμός στις μεθόδους αποτροπής ή πρόληψης φαινομένων καταστροφικής ηγεσίας (Kemper, 2016) μέσα από την ουσιαστική κατανόηση της φύσης της, ειδικά στο δημόσιο τομέα της σύγχρονης Ελλάδας, όπως διαμορφώνεται μέσα από την οικονομική κρίση και τη βαθύτερη κρίση αξιών .

9. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Η ηγεσία δεν είναι απλώς μία θεωρητική αρένα, σύμφωνα με τον Grint (2005), αλλά έχει κρίσιμες εφαρμογές για όλους και τα όρια της ηγεσίας – τι μπορούν οι ηγέτες να κάνουν και τι πρέπει οι υφιστάμενοι να τους επιτρέπουν να κάνουν – αποτελούν θεμελιώδεις διαστάσεις για αυτή την αρένα, μιας που η ηγεσία είναι πολύ σημαντική, για να αφεθεί στους ηγέτες.

Σύμφωνα με την Kemper (2016), οι οργανισμοί πρέπει να εφαρμόσουν προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης με αντικείμενο την ενδυνάμωση των εργαζόμενων με τους απαραίτητους ψυχολογικούς πόρους και τη μοντελοποίηση της ενδεδειγμένης εργασιακής συμπεριφοράς σε αντιδιαστολή με την ακατάλληλη, μη αποδεκτή συμπεριφορά, προκειμένου να προληφθεί η εμφάνισή της και να μην αποτελέσει πρόβλημα με αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό, τους εργαζόμενους-υφιστάμενους

και ηγέτες- και το κοινωνικό σύνολο. Για έναν οργανισμό είναι σημαντικό να προωθεί μια κουλτούρα δικαιοσύνης με όφελος τόσο για τους Προϊσταμένους όσο και για τους υφισταμένους, εφόσον μειώνει την πιθανότητα διαμόρφωσης μιας επιθετικής νόρμας στους κόλπους του. Επομένως, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μπορούν να βοηθήσουν τους Προϊσταμένους και τους υφισταμένους να βελτιώσουν τις αλληλεπιδράσεις τους.

Κατά τη διάρκεια της διανομής και συλλογής των ερωτηματολογίων μια διαφορετική παράμετρος ήρθε στην επιφάνεια, η έκταση της οποίας δεν είχε γίνει αντιληπτή από την εικοσαετή εμπειρία της ερευνήτριας στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο , που δικαιολογείται από την ανυπαρξία των παραπάνω παρεμβατικών προγραμμάτων στο δημόσιο τομέα. Μολονότι τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και μάλιστα ποσοτικής ανάλυσης, πολλοί συνάδελφοι εξέφρασαν φόβο πως, στην περίπτωση που τα αποτελέσματα της έρευνας διέρρεαν στον άμεσο Προϊστάμενό τους (τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους θα πρόδιδαν την ταυτότητά τους) , θα επηρεάζονταν αρνητικά η αξιολόγησή τους, οι δυνατότητες προαγωγής τους, ακόμη και οι συνθήκες εργασίας. Η στάση αυτή είναι συμβατή με τα αποτελέσματα της έρευνας των Xu, Loi και Lam (2015), σύμφωνα με την οποία οι υφιστάμενοι, που βιώνουν τη φθοροποιό ηγεσία, σπάνια το αναφέρουν από φόβο και ακολουθούν παθητικές στρατηγικές σιωπής και απόστασης από την πηγή του στρες. Κρίνεται συνακόλουθα απαραίτητη η καλλιέργεια από την πλευρά των οργανισμών κλίματος ελευθερίας και ασφάλειας, ώστε οι υπάλληλοι να τολμούν να θίγουν θέματα που αντιτίθενται στις αρχές των ίδιων και των οργανισμών, οδηγώντας με τον τρόπο αυτό την εμπειρική έρευνα σε ασφαλέστερα και αντιπροσωπευτικά συμπεράσματα με απώτερο στόχο την κατανόηση του φαινομένου στις αληθινές του διαστάσεις και όχι στην αποσπασματική εκδοχή του.

Ο εκλεκτικισμός στην πρόσληψη και την προαγωγή του προσωπικού με τη θέσπιση κριτηρίων συγκεκριμένων, ρεαλιστικών, εφαρμόσιμων και μετρήσιμων θα περιορίσει

την εμφάνιση της φθοροποιού ηγεσίας, καθώς επίσης και την αρνητική της συσχέτιση με την εξουθένωση.

10. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σύμφωνα με το στωικό φιλόσοφο Επίκτητο, οι άνθρωποι δεν ταράζονται από αυτά που συμβαίνουν, αλλά από την άποψή τους για αυτά που συμβαίνουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trinkle-Down Model. *Journal of Applied Psychology, 92,* 191-201.

Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations, 47(7),* 755-778. http://dx.doi.org/10.1177/001872679404700701

Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory building. *American Psychologist, 62,* 25-33.

Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement: an overview and current directions. *European Psychologist, 1,* 1-10. http://dx.doi.org/10.1027/1016-9040/a000160

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands – resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, *22,* 309-328. http://dx.doi.org/10.1108/02683940710733115

Baron, R. B., & Kenny, D. A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology, 51(6),* 1173-1182.

Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, military and educational Impact*. London: Lawrence Erlbaum

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85,* 65-74. http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.85.1.65

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations.* London: SAGE

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95(5),* 834-848. http://dx.doi.org/10.1037/a0019364

Decoster, S., Camps, J., & Stouten, J. (2014).The mediating role of LMX between abusive supervision and work behaviors. *American Journal of Business, 29(1),* 61-75. http://dx.doi.org/10.1108/AJB-06-2013-0038

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: a good alternative to measure burnout (and engagement). In J. Halbesleben (Eds.), *Handbook of stress and burnout in health care*, (pp 65-78). New York: Nova Science Publishers.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86,* 499-512. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A.B. (2010). Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology, 15(3),* 209-222. http://dx.doi.org/10.1037/A0019408

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: a definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly, 18,* 207-216. http://dx.doi.org /10.1016/j.leaqua.2007.03.002

Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology, 89,* 293-310.

Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of*

Vocational Behavior, 62, 165-174.

Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.).* Sage Publications

Hamid, R. A., Juhdi, N. H., Ismail, M. D., & Abdullah, N. A. (2016). Abusive supervision and workplace deviance as moderated by spiritual intelligence: An empirical study of Selangor employees. *Malaysian Journal of Society and Space, 12(2*), 191-202.

Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly, 18* (3), 252-263.

Henson, R. K. (2001). Understanding internal consistency reliability estimates: A conceptual primer on coefficient alpha. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development, 34*, 177-189.

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership? *Review of General Psychology, 9(2),* 169-180. http://dx.doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169

House, R. J., and Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly, 3(2),* 81-108. http://psycnet.apa.org/doi/10.1016/1048-9843 (92) 90028-E

Katou, A., & Budhwar, P. (2012). The link between HR practices, psychological contract fulfillment and organizational performance: the case of Greek service sector. *Thunderbird International Business Review, 54,* 793-809. http://dx.doi.org /10.1002/tie

Kemper, S. (2016). Abusive supervision in the workplace: an examination of current research and a proposal for preventive measures. *University Honors Theses*. Paper 303

Krasikova, D. V., Green, S. G., & Lebreton, J. M. (2013). Destructive leadership: a theoretical review integration, and future research agenda. *Journal of management, 20(10),* 1-31. http://dx.doi.org /10.1177/0149206312471388

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing

Le Grand, J. (2010). Knights and Knaves: Public Service motivation and the delivery of public service. *International Public Management Journal, 13(1),* 56-71.

Lipman- Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them*. Oxford: Oxford University Press.

Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: when to choose it and how to use it. *IEEE Transaction on Professional Communication, 57(2),* 123-146.

Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J.R., & Martinko, M. J. (2015). Abusive Supervision: a meta-analysis and empirical review. *Journal of Management, 43(6),* 1940-1965. http://dx.doi.org10.1177/0149206315573997

Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. D. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior, 34,* 120-137. http://dx.doi.org/10.1002/job.1888

Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D., & Douglas, S. C. (2011). Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles. *The*

Leadership Quarterly, 22, 751-764.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory: Second Edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., Leiter, H. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey - Bass.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52,* 397-422.

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),* 1159-1168. http://dx.doi.org10.1037/0021-9010.92.4.1159

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. Retrieved from: http://www.smartpls.com

Rothbard, N. P., & Patil, S.V. (2010). Being there: Work engagement and positive organizational scholarship. In G. Speitzer & K. Cameron (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp.56-69). Oxford, UK: Oxford University Press.

Schaufeli, W, B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale*: *Test Manual*. Utrecht, The Netherlands: Department of Psychology, Utrecht University.

Scaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross - national study. *Educational and Psychological Measurement, 66,* 701-716. http://dx.doi.org//1010.1177/0013164405282471

Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C., & Jackson, S.E. (1996). The Maslach Burnout Inventory-General Survey. In C. Maslach, S.E. Jackson, & M.P.

Leiter (Eds.), *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Scaufeli, W. B., & Taris, T.W. (2014). A critical review of the job demands-resources model (JD-R: implications for improving work and health). In G.F. Bauer, & O. Hamming (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: a transdisciplinary approach* (pp.43 -68). Dordrecht, Holland: Springer. http://dx.doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

Scheuer, M. L., Burton, J. P., Barber, L. K., Finkelstein, L. M., & Parker, C. P. (2016). Linking abusive supervision to employee engagement and exhaustion. *Organization Management Journal, 13(3)*, 138-147. http://dx.doi.org/10.1080/15416518.2016.1214063

Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: a qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership, 5(1)*, 102-128. http://dx.doi.org/10.1177/1742715008098312

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (4th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision, *Academy of Management Journal, 43*, 178-190. http://dx.doi.org/10.2307/1556375

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management, 33(3)*, 261-289. http://dx.doi.org/10.1177/0149206307300812

Thoroughgood, C., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. G. (2016). Destructive leadership: a critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*. http://dx.doi.org/10.1007/510551-016-3257-9

Tsung-Yu , W., & Changya, H. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group and Organization Management, 34(2),* 143-169. http://dx.doi.org /10.1177/1059601-1108331217

Webster, J. R., Beehr, T. A., & Love, K. (2011). Extending the challenge – hindrance model of occupational stress: the role of appraisal. *Journal of Vocational Behavior, 79(2),* 505-516. http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.001

Wu, T., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group Organization management, 34,* 143-169.

Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The leadership Quarterly, 26(5),* 763-774.

Zhang, Y., & Bednall, T. (2016). Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics, 139(3),* 455-471.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

«Καταστροφική ηγεσία στο δημόσιο τομέα»

Επιστημονικός υπεύθυνος:

Δημήτριος Μ. Μιχαήλ, Ph.D.

Καθηγητής, Πρόεδρος του Προγράμματος MBA

του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟΝ Ο.Α.Ε.Δ.

Εκπόνηση διπλωματικής εργασίας από την μεταπτυχιακή φοιτήτρια ΓΕΩΡΓΙΑ ΣΑΛΙΚΙΔΟΥ

Η ανωνυμία των ερωτηθέντων εργαζομένων και των συμμετεχόντων οργανισμών διαφυλάσσεται απόλυτα

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Το ερωτηματολόγιο, που έχετε στα χέρια σας, έχει συνταχθεί στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας ,για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Η συμβολή σας στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας κρίνεται ιδιαίτερα πολύτιμη για όλους μας, επειδή τελικός στόχος της είναι η βελτίωση των σχέσεων εργασίας στις ελληνικές δημόσιες Υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό θα σας παρακαλούσα, αφού μελετήσετε προσεκτικά τα ερωτήματα, να απαντήσετε με ειλικρίνεια.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται ανώνυμα και ο χρόνος που θα χρειαστείτε είναι περίπου δέκα λεπτά.

Σας ευχαριστούμε θερμά για τη συμμετοχή σας και την έμπρακτη υποστήριξη της ερευνητικής μας προσπάθειας.

Με εκτίμηση,

Γεωργία Σαλικίδου

Α. ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΗ : Δημογραφικά / Γενικά Στοιχεία.

Παρακαλώ σημειώστε με «Χ» τα κουτάκια ή κάποιον αριθμό, όπου ζητείται :

Φύλο:	Γυναίκα	☐	Άνδρας	☐						
Εκπαίδευση:	Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου:	☐	ΤΕΙ	☐	ΑΕΙ	☐	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	☐	Κάτοχος Διδακτορικού	☐
Πόσα χρόνια εργάζεσθε στον Οργανισμό;		☐								
Έχετε υπό την εποπτεία σας κάποιον/κάποιους συναδέλφους			Ναι	☐	Όχι	☐				

Β. ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΕΥΤΕΡΗ

Κυκλώστε τον κατάλληλο αριθμό, δηλώνοντας τη συχνότητα με την οποία ο Προϊστάμενός σας χρησιμοποιεί αυτή τη συμπεριφορά σε εσάς :

	Ποτέ	Πολύ σπάνια	Περιστασιακά	Αρκετά συχνά	Πολύ συχνά
2.1.Ο Προϊστάμενός μου με γελοιοποιεί.	1	2	3	4	5
2.2.Ο Προϊστάμενος μου λέει ότι οι σκέψεις και τα συναισθήματά μου είναι ανόητα.	1	2	3	4	5
2.3.Ο Προϊστάμενός μου με αγνοεί και επιλέγει τη σιωπή.	1	2	3	4	5
2.4.Ο Προϊστάμενός μου με ταπεινώνει μπροστά σε άλλους.	1	2	3	4	5
2.5.Ο Προϊστάμενός μου παραβιάζει την ιδιωτικότητά μου.	1	2	3	4	5
2.6.Ο Προϊστάμενος μου υπενθυμίζει τα λάθη και τις αποτυχίες του παρελθόντος.	1	2	3	4	5
2.7.Ο Προϊστάμενός μου δεν αναγνωρίζει την αξία μου για εργασίες που απαιτούν μεγάλη προσπάθεια.	1	2	3	4	5
2.8.Ο Προϊστάμενός μου με κατηγορεί για να βγει από τη δύσκολη θέση.	1	2	3	4	5
2.9.Ο Προϊστάμενός μου αθετεί τις υποσχέσεις που δίνει.	1	2	3	4	5
2.10.Ο Προϊστάμενός μου ξεσπάει πάνω μου, όταν είναι εκνευρισμένος για άλλο λόγο.	1	2	3	4	5
2.11.Ο Προϊστάμενός μου κάνει αρνητικά σχόλια για μένα στους άλλους.	1	2	3	4	5
2.12.Ο Προϊστάμενος μου φέρεται με αγένεια.	1	2	3	4	5
2.13.Ο Προϊστάμενος δεν με αφήνει να επικοινωνώ με τους συνεργάτες μου.	1	2	3	4	5
2.14.Ο Προϊστάμενος μου λέει ότι είμαι ανίκανος/-η.	1	2	3	4	5
2.15.Ο Προϊστάμενος μου λέει ψέματα.	1	2	3	4	5

Γ.ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΡΙΤΗ

Κυκλώστε τον κατάλληλο αριθμό ,αξιολογώντας τις ακόλουθες συμπεριφορές :

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
3.1.Ο Προϊστάμενος με βοηθάει να επιτυγχάνω τους στόχους μου στο χώρο εργασίας.	0	1	2	3	4	5
3.2.Ο Προϊστάμενος μου δημιουργεί εμπόδια που με αποτρέπουν από το να είμαι επιτυχημένος/-η στη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5
3.3.Ο Προϊστάμενος με οδηγεί στο να κάνω λάθη στη δουλειά.	0	1	2	3	4	5
3.4.Ο Προϊστάμενος με ενθαρρύνει να αποκτώ νέες γνώσεις και δεξιότητες.	0	1	2	3	4	5
3.5.Ο Προϊστάμενος με αποθαρρύνει, υπονομεύοντας την απόδοση μου στη δουλειά.	0	1	2	3	4	5
3.6.Ο Προϊστάμενος με διευκολύνει να αναπτύσσομαι μέσα από τη δουλειά.	0	1	2	3	4	5
3.7.Ο Προϊστάμενος εμποδίζει την επίτευξη των στόχων μου στο χώρο εργασίας.	0	1	2	3	4	5
3.8.Ο Προϊστάμενος συμβάλλει στην επιτυχία μου στη δουλειά.	0	1	2	3	4	5
3.9.Ο Προϊστάμενος μου δίνει κίνητρα να γίνω ο καλύτερος/-η που μπορώ στη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5
3.10.Ο Προϊστάμενος στέκεται εμπόδιο στην ικανότητά μου να αποκτώ νέες γνώσεις και δεξιότητες.	0	1	2	3	4	5
3.11.Ο Προϊστάμενος με αποτρέπει από το να είμαι πολύ καλός/-ή στη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5
3.12.Ο Προϊστάμενος με βοηθάει να βελτιώνω τη συνολική μου επίδοση.	0	1	2	3	4	5
3.13.Ο Προϊστάμενος μου παρέχει θετικές προκλήσεις.	0	1	2	3	4	5
3.14.Ο Προϊστάμενος έχει αρνητική επίδραση στη συνολική μου επίδοση.	0	1	2	3	4	5
3.15.Ο Προϊστάμενος με κάνει να θέλω να γίνω καλύτερος/-η στη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5
3.16.Ο Προϊστάμενος μποϊκοτάρει την αναγνώριση της αξίας μου.	0	1	2	3	4	5
3.17.Ο Προϊστάμενος με βοηθάει να εξελιχθώ σε πολύτιμο υπάλληλο στη δουλειά .	0	1	2	3	4	5
3.18.Ο Προϊστάμενος με κάνει να νιώθω ανίκανος/-η στη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5
3.19.Ο Προϊστάμενος μου προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες για προαγωγή στη δουλειά.	0	1	2	3	4	5
3.20.Ο Προϊστάμενος απειλεί την προσωπική μου ευημερία.	0	1	2	3	4	5
3.21.Ο Προϊστάμενος με βοηθά να γίνω πιο επαγγελματίας στη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5
3.22.Ο Προϊστάμενος με αποθαρρύνει από το να γίνω ο καλύτερος/-η στη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5

Δ.ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΕΤΑΡΤΗ

Κυκλώστε τον κατάλληλο αριθμό ,υποδεικνύοντας πόσο συχνά βιώνετε τα ακόλουθα συναισθήματα στη δουλειά σας :

	Ποτέ	Πολύ σπάνια	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά	Πάντα
4.1.Στη δουλειά μου αισθάνομαι γεμάτος /-η ενέργεια.	0	1	2	3	4	5	6
4.2.Στη δουλειά μου αισθάνομαι δυνατός/-ή και δραστήριος/-α.	0	1	2	3	4	5	6
4.3.Όταν ξυπνάω το πρωί, έχω διάθεση να πάω στη δουλειά.	0	1	2	3	4	5	6
4.4.Είμαι ενθουσιασμένος/-η με τη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5	6
4.5.Η δουλειά μου με εμπνέει.	0	1	2	3	4	5	6
4.6.Είμαι περήφανος/-η για τη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5	6
4.7.Αισθάνομαι χαρούμενος/-η, όταν δουλεύω έντονα.	0	1	2	3	4	5	6
4.8.Είμαι απορροφημένος/-η στη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5	6
4.9.Ξεχνιέμαι, όταν εργάζομαι.	0	1	2	3	4	5	6

Ε.ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΕΜΠΤΗ

Κυκλώστε τον κατάλληλο αριθμό ,υποδεικνύοντας το βαθμό της συμφωνίας ή της διαφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις :

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
5.1.Υπάρχουν μέρες που αισθάνομαι κουρασμένος/-η, πριν να φτάσω στη δουλειά μου.	1	2	3	4
5.2.Μετά τη δουλειά, τείνω να χρειάζομαι περισσότερο χρόνο από ότι στο παρελθόν, για να χαλαρώσω και να αισθανθώ καλύτερα.	1	2	3	4
5.3.Μπορώ να χειριστώ την πίεση στη δουλειά μου πολύ καλά.	1	2	3	4
5.4.Κατά τη διάρκεια της δουλειάς μου, συχνά αισθάνομαι συναισθηματικά άδειος/-α.	1	2	3	4
5.5.Μετά τη δουλειά μου, έχω αρκετή ενέργεια για τις ψυχαγωγικές μου δραστηριότητες.	1	2	3	4
5.6.Μετά τη δουλειά μου, συχνά αισθάνομαι εξουθενωμένος/-η και εξαντλημένος/-η.	1	2	3	4
5.7.Συνήθως,μπορώ να διαχειριστώ τον όγκο της δουλειάς μου καλά.	1	2	3	4
5.8.Όταν εργάζομαι, συνήθως αισθάνομαι γεμάτος/-η ενέργεια.	1	2	3	4

Σας Ευχαριστούμε θερμά για τη Συμμετοχή σας.