



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Διπλωματική Εργασία

**ΤΟ ΤΡΙΓΩΝΟ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ:
ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

της

ΕΥΘΑΛΙΑΣ ΤΣΙΟΥΜΠΟΥ

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

Ιανουάριος 2019

Στους γονείς μου

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της εργασίας μου θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα κα Βικτώρια Μπέλλου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, για την βοήθεια που μου παρείχε κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας, καθώς χωρίς την καθοδήγησή της θα ήταν αδύνατη η ολοκλήρωσή της.

Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου γι' αυτό το ωραίο ταξίδι γνώσης που κάναμε μαζί.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν στην πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας συμμετέχοντας στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Περίληψη

Η μελέτη της τοξικής ηγεσίας, η οποία αποτελεί μια μορφή της καταστροφικής ηγεσίας, έχει ενταθεί τα τελευταία χρόνια, καθώς τα αποτελέσματα από την ύπαρξή της είναι καταστροφικά τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τους εργαζόμενους. Η παρούσα εργασία διερευνά τη σχέση μεταξύ της τοξικής ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα του τριγώνου της τοξικής ηγεσίας και της ευζωίας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Το τρίγωνο της τοξικής ηγεσίας, το οποίο συνεργεί στην ύπαρξη της καταστροφικής ηγεσίας, αποτελεί ένα θεωρητικό μοντέλο που στηρίζεται σε τρεις παράγοντες, δηλαδή τον ηγέτη, τους υφισταμένους (ακολουθούς) και τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Αρχικά μελετάται το θεωρητικό υπόβαθρο των εννοιών της τοξικής ηγεσίας, των ακολούθων, του οργανωσιακού περιβάλλοντος, καθώς και της ευζωίας των εργαζομένων. Στη συνέχεια διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα και ακολουθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων, από τα οποία δεν προκύπτει άμεση επίδραση της τοξικής ηγεσίας στην ευζωία των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Ο ρόλος των ακολούθων και η υποστηρικτικότητα του περιβάλλοντος του οργανισμού φαίνεται πως δρουν διαμεσολαβητικά. Τέλος διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Λέξεις κλειδιά: καταστροφική ηγεσία, τοξική ηγεσία, το τρίγωνο της τοξικής ηγεσίας, ακόλουθοι, οργανωσιακό περιβάλλον, ευζωία.

Abstract

The study of toxic leadership, which constitutes a form of destructive leadership, has been intensified during the last years, since its existence has had a destructive impact both on organizations and on employees, as well. This current assignment examines the relationship of toxic leadership and more specifically of the toxic triangle and the employees' well-being in the public sector. The toxic triangle, which contributes to the existence of a destructive leadership, constitutes a theoretical model based on three factors, namely the leader, the subordinates (followers) and the environment. Initially, the theoretical background of the concepts of toxic leadership, the followers, the environmental context and the employees' well-being is being studied. Consequently, research questions are being formulated, followed by an analysis of the results, which do not indicate an immediate impact of toxic leadership on the employees' well-being in the public sector. The role of the followers and the support of the organizational environment seem to be playing a mediating role. Finally, suggestions for further research are being formulated.

Key-words: toxic leadership, destructive leadership, toxic triangle, followers, organizational environment, well-being.

Περιεχόμενα

ΤΟ ΤΡΙΓΩΝΟ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	i
Στους γονείς μου	ii
Ευχαριστίες	iii
Περίληψη	iv
Abstract	v
Περιεχόμενα	vi
Κατάλογος Πινάκων	viii
Κατάλογος Εικόνων	ix
Κατάλογος Γραφημάτων	x
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	1
1.1 <i>Σκοποί της έρευνας</i>	1
1.2 <i>Δομή εργασίας</i>	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	3
2.1 <i>Ηγεσία - Ορισμοί</i>	3
2.2 <i>Καταστροφική Ηγεσία - Ορισμοί</i>	6
2.3 <i>Καταστροφική Ηγεσία – Συνέπειες</i>	11
2.4 <i>Τοξική Ηγεσία</i>	14
2.4.1 <i>Τα χαρακτηριστικά του Τοξικού Ηγέτη</i>	16
2.4.2 <i>Τοξικός Ηγέτης και Ακόλουθοι</i>	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	24
3.1 <i>Το Τρίγωνο της Τοξικής Ηγεσίας</i>	24
3.2 <i>Καταστροφικός Ηγέτης</i>	25
3.2.1 <i>Χάρισμα</i>	25
3.2.2 <i>Προσωπική ανάγκη για εξουσία</i>	26
3.2.3 <i>Ναρκισσισμός</i>	27
3.2.4 <i>Αρνητικές προσωπικές εμπειρίες του ηγέτη</i>	27
3.2.5 <i>Ιδεολογία μίσους</i>	27
3.3 <i>Ευάλωτοι – Επιρρεπείς Ακόλουθοι</i>	28
3.3.1 <i>Οι Ακόλουθοι</i>	33
3.4 <i>Συμβάλλον Περιβάλλον</i>	48
3.4.1 <i>Αστάθεια</i>	48
3.4.2 <i>Δυνητική απειλή</i>	49
3.4.3 <i>Κουλτούρα και αξίες</i>	49
3.4.4 <i>Απουσία ελέγχων και διαδικασιών και θεσμοθέτηση</i>	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	53
4.1 <i>Ευζωία</i>	53
4.2 <i>Επί μέρους έννοιες της ευζωίας</i>	54

4.3	<i>Ευζωία εργαζομένων.....</i>	57
4.4	<i>Θεωρητικό μοντέλο και υποθέσεις.....</i>	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο.....		65
5.1	<i>Διαδικασία συλλογής δεδομένων και περιγραφή δείγματος.....</i>	65
5.2	<i>Εργαλεία συλλογής δεδομένων</i>	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο.....		69
6.1	<i>Στατιστική ανάλυση</i>	69
6.2	<i>Cronbach's alpha.....</i>	69
6.3	<i>Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.....</i>	70
6.4	<i>Περιγραφικά στοιχεία των εννοιών</i>	74
6.5	<i>Συσχετίσεις.....</i>	76
6.6	<i>Ανάλυση παλινδρόμησης.....</i>	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο.....		84
7.1	<i>Συμπεράσματα έρευνας.....</i>	84
7.2	<i>Συνεισφορά της έρευνας.....</i>	85
7.3	<i>Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις.....</i>	85
7.4	<i>Επίλογος.....</i>	87
Βιβλιογραφία.....		88
	<i>Ελληνική.....</i>	88
	<i>Αγγλική</i>	88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....		101

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1	Έννοιες που έχουν χρησιμοποιηθεί από τους ερευνητές για να περιγράψουν τις αρνητικές μορφές ηγεσίας	7
Πίνακας 2	Τιμές του δείκτη Cronbach's alpha των εννοιών που μελετήθηκαν στην έρευνα	69
Πίνακας 3	Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις Εννοιών και Διαστάσεων Τοξικής Ηγεσίας	75
Πίνακας 4	Συσχετίσεις	77
Πίνακας 5	Ανάλυση παλινδρόμησης Τοξική Ηγεσία-Ακόλουθοι	79
Πίνακας 6	Ανάλυση παλινδρόμησης Τοξική Ηγεσία Περιβάλλον	80
Πίνακας 7	Ανάλυση παλινδρόμησης Τοξική Ηγεσία, Ακόλουθοι, Περιβάλλον - Ευζωία	80
Πίνακας 8	Ανάλυση παλινδρόμησης Τοξική Ηγεσία-Ευζωία	82
Πίνακας 9	Ολικό άμεσο και έμμεσο αποτέλεσμα Τοξική Ηγεσία-Ευζωία	83

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1	Το τοξικό τρίγωνο	24
Εικόνα 2	Το πλαίσιο του Barbuto (2000) για την κατανόηση της συμμόρφωσης του ακολούθου	31
Εικόνα 3	Ο ευαίσθητος κύκλος: Οι ακόλουθοι που συνδέονται με την καταστροφική ηγεσία.	37
Εικόνα 4	Προτεινόμενο μοντέλο διερεύνησης σχέσεων των εννοιών που εξετάζονται και των υποθέσεων που τίθενται στην παρούσα εργασία	63
Εικόνα 5	Ανάλυση Παλινδρόμησης	81

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1	Φύλο	71
Γράφημα 2	Ηλικία	71
Γράφημα 3	Επίπεδο Εκπαίδευσης	71
Γράφημα 4	Οικογενειακή κατάσταση	72
Γράφημα 5	Σχέση Εργασίας	72
Γράφημα 6	Χρόνια Προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα	72
Γράφημα 7	Χρόνος Προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση	73
Γράφημα 8	Ιεραρχικό Επίπεδο	73
Γράφημα 9	Φύλο άμεσου/ης Προϊσταμένου/ης	73
Γράφημα 10	Έτη συνεργασίας με τον/την άμεσο/η Προϊστάμενο/η	74
Γράφημα 11	Σχετικές συχνότητες Τοξικής Ηγεσίας	75
Γράφημα 12	Σχετικές συχνότητες Ακολούθων	75
Γράφημα 13	Σχετικές συχνότητες Περιβάλλοντος οργανισμού	76
Γράφημα 14	Σχετικές συχνότητες Τοξικής Ευζωίας	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σκοποί της έρευνας

Η ηγεσία είναι μια έννοια που έχει απασχολήσει την ανθρωπότητα από τα πρώτα ιστορικά χρόνια. Ενώ έχει μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό, συνεχίζει να απασχολεί τους ερευνητές. Παραδοσιακά οι μελετητές ερευνούν τις θετικές μορφές ηγεσίας προκειμένου να εντοπίσουν τα στοιχεία που αναδεικνύουν ένα ηγέτη αντάξιο των περιστάσεων. Στον αντίποδα, οι αρνητικές μορφές ηγεσίας είναι ένα πεδίο που οι μελέτες αναπτύχθηκαν τα τελευταία 25-30 χρόνια. Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές πλέον μελέτες που ασχολούνται τόσο με την καταστροφική όσο και με την τοξική ηγεσία, η οποία αποτελεί μία μορφή της. Τα τελευταία χρόνια η μελέτες των αρνητικών μορφών ηγεσίας έχουν σταματήσει να επικεντρώνονται στα χαρακτηριστικά του ηγέτη προκειμένου να διερευνήσουν τις αιτίες εμφάνισης της τοξικής ηγεσίας. Χαρακτηριστικό είναι το μοντέλο του τριγώνου της τοξικής ηγεσίας, όπου λαμβάνονται υπόψη πέρα από τα χαρακτηριστικά του καταστροφικού ηγέτη και τα χαρακτηριστικά των ακολούθων, αλλά και της κατάστασης.

Τα αποτελέσματα της τοξικής ηγεσίας έχουν επιβλαβείς συνέπειες τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς. Σε αυτό το συμπέρασμα καταλήγουν όλοι οι μελετητές της τοξικής ηγεσίας. Ειδικότερα για τα άτομα οι συνέπειες αυτές μπορεί να επηρεάσουν και την ευζωία των εργαζομένων όχι μόνο στο χώρο εργασίας τους αλλά και έξω από αυτόν. Αν και όπως αναφέρθηκε το πεδίο έρευνας σχετικά με την καταστροφική ηγεσία έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια, εντούτοις δεν υπάρχει μεγάλος αριθμός ερευνών που να εξετάζει τις επιπτώσεις της τοξικής ηγεσίας στην ευζωία των εργαζομένων. Στις όποιες έρευνες υπάρχουν, γίνεται πάντα συνδυαστικά λαμβάνοντας υπόψη και άλλους παράγοντες. Επιπρόσθετα για τη χώρα μας δεν φαίνεται να υπάρχουν εμπειρικές μελέτες που να εξετάζουν συγκεκριμένα τα αποτελέσματα της τοξικής ηγεσίας στην ευζωία των εργαζομένων.

Ειδικότερα, λοιπόν, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τις επιπτώσεις της τοξικής ηγεσίας και συγκεκριμένα του τριγώνου της τοξικής ηγεσίας

στην ευζωία των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη το διαμεσολαβητικό ρόλο των ακολούθων, δηλαδή των εργαζομένων, καθώς και του περιβάλλοντος του οργανισμού. Η διερεύνηση αυτή αφορά συγκεκριμένα το δημόσιο τομέα της χώρας. Βασικοί στόχοι είναι να βρεθεί αν η τοξική ηγεσία επηρεάζει άμεσα την ευζωία των εργαζομένων, αν η αυτοεκτίμηση των ακόλουθων παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο όσον αφορά την ευζωία τους, όπως επίσης να βρεθεί και ο ρόλος του εργασιακού περιβάλλοντος.

1.2 Δομή εργασίας

Η παρούσα εργασία διαρθρώνεται σε επτά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι σκοποί της έρευνας καθώς και η δομή της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αρχικά γίνεται μια γενικότερη βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τον ορισμό της ηγεσίας. Στη συνέχεια ορίζεται η καταστροφική ηγεσία και οι συνέπειές της και τέλος αναλύεται διεξοδικά η έννοια της τοξικής ηγεσίας, η οποία αποτελεί μορφή της καταστροφικής ηγεσίας. Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με την ανάλυση του μοντέλου του τριγώνου της τοξικής ηγεσίας. Τα τρία σκέλη του τριγώνου, δηλαδή ο καταστροφικός ηγέτης, οι επιρρεπείς ακόλουθοι και τα ευάλωτα περιβάλλοντα των οργανισμών, αποτελούν το αντικείμενο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης του συγκεκριμένου κεφαλαίου. Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, τα χαρακτηριστικά των ακολούθων, τα χαρακτηριστικά της κατάστασης, αναλύονται σύμφωνα πάντα με τις βιβλιογραφικές αναφορές που υπάρχουν, προσπαθώντας να δώσουν μια πιο σαφή εικόνα για το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της ευζωίας γενικότερα, οι επιμέρους έννοιές της, καθώς και η έννοια της ευζωίας των εργαζομένων. Στο τέλος του κεφαλαίου διατυπώνονται οι υποθέσεις και το θεωρητικό μοντέλο. Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας, δηλαδή η διαδικασία συλλογής των δεδομένων, όπως επίσης περιγράφονται και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα. Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται η στατιστική ανάλυση της έρευνας, δίνονται οι δείκτες αξιοπιστίας, παρουσιάζονται τα δημογραφικά και περιγραφικά στοιχεία του δείγματος. Τέλος γίνονται οι αναλύσεις των παλινδρομήσεων. Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο διατυπώνονται τα συμπεράσματα της έρευνας, η συνεισφορά της, η περιορισμοί της, καθώς και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες. Στο τέλος της εργασίας ακολουθεί η παράθεση της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε, καθώς και το ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από τους εργαζόμενους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Ηγεσία - Ορισμοί

Η ηγεσία είναι ένα από τα πιο σημαντικά θέματα που απασχολούν τις ανθρωπιστικές επιστήμες και ιστορικά είναι ένα από τα θέματα που είναι ελάχιστα κατανοητό (Hogan & Kaiser, 2005). Αν και η έννοια της ηγεσίας έχει απασχολήσει την ανθρωπότητα από την αρχή της ιστορίας της, εντούτοις η συστηματική μελέτη της έχει ξεκινήσει μόλις στις αρχές του 20^{ου} αιώνα (Yukl, 2006). Στον όρο ηγεσία έχουν αποδοθεί αμέτρητοι ορισμοί, οι οποίοι δημιουργούν τελικά αμφισημία στο νόημά του (Janda, 1960). Οι ερευνητές, συνήθως ορίζουν την ηγεσία ανάλογα με τις προσωπικές τους απόψεις και θεωρίες (Yukl, 2006). Ο Stogdill (1974) συμπέρανε ότι υπάρχουν τόσοι πολλοί ορισμοί της ηγεσίας όσοι και οι άνθρωποι που προσπαθούν να καθορίσουν την έννοια της.

Κατά τους Hemphill και Coons (1957) η ηγεσία είναι η συμπεριφορά ενός ατόμου το οποίο κατευθύνει τις ενέργειες μιας ομάδας προς ένα κοινό σκοπό. Σύμφωνα με τον Terry (1960) η ηγεσία είναι η ενέργεια που κάνει ένα άτομο έτσι ώστε να παρακινήσει τους υφισταμένους του να αγωνίζονται με τη θέλησή τους, με σκοπό να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού τους. Ο Burns (1978) σημειώνει ότι η ηγεσία ασκείται όταν τα άτομα ενεργοποιούν θεσμικούς, πολιτικούς, ψυχολογικούς και άλλους πόρους για να κινητοποιήσουν, να εμπλέξουν και να ικανοποιήσουν τα κίνητρα των ακολούθων τους. Οι Smircich και Morgan (1982) όρισαν την ηγεσία ως μια διαδικασία κατά την οποία ένα ή περισσότερα άτομα προσπαθούν και πετυχαίνουν να πλαισιώσουν και να καθορίσουν την πραγματικότητα άλλων ανθρώπων. Οι Rauch και Behling (1984, σ. 46) όρισαν την ηγεσία επίσης ως τη «διαδικασία που επιδρά στις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας για την επίτευξη ενός στόχου». Επιπλέον, οι Hersey και Blanchard (1988) διατύπωσαν ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης, όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτήν την επιχείρηση. Οι Drath και Palus (1994) αναφέρουν ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία που δίνει νόημα σε ό,τι κάνουν οι άνθρωποι μαζί, έτσι ώστε τα άτομα να κατανοούν και να δεσμεύονται.

Κατά τον Μπουραντά (2005, σελ. 197) «Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον». Με μια μικρή διαφοροποίηση ο Lester L. Bittel περιγράφει τη ηγεσία «ως την ικανότητα που έχει ένας άνθρωπος να παρακινεί άλλους ανθρώπους να τον ακολουθούν και να πράττουν με τη θέλησή τους αυτό που ο ηγέτης επιθυμεί να πράττουν (Φαναριώτης, 1999 σελ. 238). Σε αυτόν τον ορισμό η διαφορά έγκειται στο ότι ο ηγέτης που παρακινεί άλλους ανθρώπους δεν εργάζεται απαραίτητα για το κοινό καλό της ομάδας. Η ύπαρξη επομένως τόσων πολλών και διαφορετικών ορισμών αποδεικνύει το πόσο δύσκολο είναι να ορίσει κανείς τι πραγματικά είναι η ηγεσία.

Ο Yukl (2006) διατύπωσε την άποψη ότι η ηγεσία έχει οριστεί ως προς τα χαρακτηριστικά, τις συμπεριφορές, τις επιρροές, τα πρότυπα αλληλεπίδρασης, τις σχέσεις ρόλων και την κατοχή μιας διοικητικής θέσης. Επιλέον διατύπωσε ότι οι τρεις τύποι μεταβλητών που χρησιμοποιούνται για την κατανόηση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας είναι τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, τα χαρακτηριστικά των ακολούθων και τα χαρακτηριστικά της κατάστασης. Οι περισσότερες θεωρίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας δίνουν έμφαση σε μια κατηγορία συγκριτικά με τις υπόλοιπες. Επιπλέον, οι περισσότερες θεωρίες που αναπτύχθηκαν τα προηγούμενα χρόνια, επικεντρώνονται στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, όπως τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα, οι συμπεριφορές του και η εξουσία που κατέχει. Για το λόγο αυτό, οι θεωρίες και οι εμπειρικές έρευνες που ασχολούνται με το συγκεκριμένο θέμα, θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής: α) προσέγγιση βάσει των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, β) προσέγγιση βάσει της συμπεριφοράς, γ) προσέγγιση βάσει της δύναμης επιρροής, δ) προσέγγιση βάσει της κατάστασης και ε) ολοκληρωμένη προσέγγιση.

Κατά τον Yukl (2006), μία από τις πρώτες προσεγγίσεις, όσον αφορά τη μελέτη της ηγεσίας, είναι τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Αυτή η προσέγγιση δίνει έμφαση στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας, τα κίνητρα, τις αξίες και τις δεξιότητες του ηγέτη. Η υπόθεση που υπογραμμίζει αυτή η προσέγγιση είναι ότι μερικοί άνθρωποι είναι γεννημένοι ηγέτες, προικισμένοι με συγκεκριμένα

χαρακτηριστικά, τα οποία δεν διαθέτουν τα υπόλοιπα άτομα. Αποδίδουν τις ηγετικές επιτυχίες σε εξαιρετικές ικανότητες του ατόμου, όπως η αστείρευτη ενέργεια, η διαίσθηση, η ικανότητα πρόβλεψης και μια ακαταμάχητη δύναμη πειθούς. Αυτή η προσέγγιση όμως, παρά τις πολλές μελέτες που έχουν παρουσιαστεί, απέτυχε, κατά τον Yukl (2006), να βρει τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα μπορούσαν να εγγυηθούν την επιτυχημένη ηγεσία, καθώς δε μπορούσε να προβλέψει πώς αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση της ομάδας ή την ηγετική εξέλιξη.

Καθώς οι έρευνες εξελίσσονταν, οι ερευνητές κατάφεραν να συσχετίσουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη με τη συμπεριφορά του και την αποτελεσματικότητά του. Κατά τον Yukl (2006), οι μελέτες που σχετίζονται με την προσέγγιση της συμπεριφοράς του ηγέτη χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία οι ερευνητές μελετούν τις ευθύνες που αναλαμβάνουν οι ηγέτες, αλλά και τον τρόπο που λειτουργούν στις διάφορες διευθυντικές θέσεις εργασίας. Μερικές μελέτες μάλιστα, ερευνούν πώς οι ηγέτες αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις, τους περιορισμούς και τις συγκρούσεις ρόλων στο χώρο εργασίας τους. Η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από το πόσο καλά οι ηγέτες επιλύουν τις συγκρούσεις, αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις, αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες και υπερνικούν τους περιορισμούς. Η δεύτερη κατηγορία ερευνών αυτής της προσέγγισης επικεντρώνεται στο να αναγνωρίσει αποτελεσματικές ηγετικές συμπεριφορές.

Οι έρευνες που εξετάζουν την ηγεσία σύμφωνα με την προσέγγιση της επιρροής, επικεντρώνονται στην επιρροή που ασκείται ανάμεσα στους ηγέτες και τα άλλα άτομα. Μερικοί ερευνητές αποδέχονται ότι η επιρροή αυτή είναι μονοσήμαντη, ξεκινά δηλαδή από τον ηγέτη και εξετάζουν την αποτελεσματικότητά του ανάλογα με τον τύπο και το εύρος της εξουσίας που διαθέτει. Αυτού του είδους η εξουσία θεωρείται σημαντική, όχι γιατί μπορεί να επηρεάσει μόνο τους υφισταμένους, αλλά και τους συναδέλφους του, τους ανωτέρους του, ακόμα και άτομα εκτός του οργανισμού, όπως οι πελάτες και οι προμηθευτές. Άλλοι ερευνητές μελετούν την επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στις στάσεις και στις συμπεριφορές των ακολούθων του. Αυτού του είδους η μελέτη μπορεί να θεωρηθεί και ως γέφυρα ανάμεσα στην προσέγγιση των χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς και την προσέγγιση της επιρροής (Yukl, 2006).

Συνεχίζοντας ο Yukl (2006) διατυπώνει ότι η προσέγγιση βάσει της κατάστασης δίνει έμφαση στους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία της ηγεσίας. Αυτοί οι

παράγοντες μπορεί να είναι τα χαρακτηριστικά των ακολούθων, η φύση της εργασίας, ο τύπος του οργανισμού καθώς και η φύση του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού.

Τέλος κατά τον Yukl (2006) η ολοκληρωμένη προσέγγιση περιλαμβάνει περισσότερες από μία προσέγγιση, καθώς τα τελευταία χρόνια είναι πιο διαδεδομένο οι ερευνητές να περιλαμβάνουν στις μελέτες τους από δύο και πάνω μεταβλητές. Είναι όμως πολύ σπάνιο να βρεθεί κάποια θεωρία που να περιλαμβάνει όλες τις προαναφερόμενες προσεγγίσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω ορισμούς και προσεγγίσεις, θα μπορούσε κανείς να παρατηρήσει ότι το κοινό σημείο είναι η ύπαρξη ενός ηγέτη που επηρεάζει άλλους ανθρώπους της ομάδας του (ακόλουθοι), σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του ηγέτη, χωρίς απαραίτητα αυτοί οι στόχοι να αποσκοπούν στο κοινό καλό όλων. Η βιβλιογραφία σχετικά με την ηγεσία την αναγνωρίζει όλο και περισσότερο ως μια πολύπλοκη διαδικασία μεταξύ των ηγετών, των ακολούθων και του περιβάλλοντος (Osborn et al., 2002). Η σύγκλιση αυτών των τριών στοιχείων συμβάλλει στην παρακολούθηση των οργανωτικών αποτελεσμάτων, τόσο θετικά όσο και αρνητικά (Thoroughgood et al., 2012). Επομένως, δεν θα πρέπει να θεωρείται δεδομένο ότι η ηγεσία είναι πάντα μια διαδικασία με θετικό πρόσημο για όλους τους εμπλεκόμενους.

2.2 Καταστροφική Ηγεσία - Ορισμοί

Προκειμένου να οριστεί η καταστροφική ηγεσία οι ερευνητές έχουν προτείνει πληθώρα λέξεων που εμπίπτουν στη γενικότερη έννοια της «κακής ηγεσίας». Στη βιβλιογραφία συναντούμε τους όρους καταχρηστική εποπτεία (*abusive supervision*), εκφοβισμός (*bullying*), τοξική ηγεσία (*toxic leadership*), μικροτυραννία (*petty tyranny*), κακή ηγεσία (*bad leadership*), δεσποτική ηγεσία (*despotic leadership*), καταστροφική ηγεσία (*destructive leadership*), σκοτεινή ηγεσία (*dark leadership*) και ψευδομετασχηματιστική ηγεσία (*pseudotransformational leadership*), οι οποίοι αναφέρονται από διάφορους μελετητές για να περιγράψουν την «κακή» ή αναποτελεσματική ηγεσία (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Έννοιες που έχουν χρησιμοποιηθεί από τους ερευνητές για να περιγράψουν τις αρνητικές μορφές ηγεσίας.

Έννοια	Αναφορά
Καταστροφική ηγεσία <i>Destructive leadership</i>	Einarsen κ.α. (2007) Shaw κ.α. (2011) Thoroughgood κ.α. (2012) Krasikova κ.α. (2013) Schyns & Schilling κ.α. (2013)
Αποστρεφόμενη ηγεσία <i>Aversive leadership</i>	Pearce και Sims (2002) Bligh κ.α. (2007)
Διοικητική τυραννία <i>Managerial tyranny</i>	Ma κ.α. (2004)
Εκτροχιαστική ηγεσία <i>Derailed leadership</i>	Shackleton (1995)
Εξατομικευμένη χαρισματική ηγεσία <i>Personalized charismatic leadership</i>	McClelland (1975) House & Howell (1992) O'Connor κ.α. (1995)
Εποπτική προφορική κακοποίηση <i>Supervisor verbal abuse</i>	Duffy κ.α. (2002)
Κακή ηγεσία <i>Bad leadership</i>	Kellerman (2004)
Καταχρηστική εποπτεία <i>Abusive supervision</i>	Hornstein (1996) Tepper (2000)
Μικροτυραννία <i>Petty tyranny</i>	Ashforth (1994)
Σκοτεινή ηγεσία <i>Dark leadership</i>	Takala (2010)
Στρατηγικός εκφοβισμός <i>Strategic bullying</i>	Ferris κ.α. (2007)
Τοξική ηγεσία <i>Toxic leadership</i>	Whicker (1996) Reed (2004) Lipman- Blumen (2005)
Ψευδομετασχηματιστική ηγεσία <i>Pseudotransformational leadership</i>	Bass και Steidlmeier (1999) Barling κ.α. (2008)

Μολονότι υπάρχουν προφανείς ομοιότητες μεταξύ αυτών των εννοιών, οι ερευνητές δεν έχουν ακόμη υιοθετήσει έναν κοινό ορισμό ή εννοιολογικό πλαίσιο καταστροφικής ηγεσίας. Κάποιες από αυτές τις έννοιες έχουν να κάνουν με καταστροφική συμπεριφορά που στοχεύει προς τους υφισταμένους (ακολούθους), ενώ άλλες έννοιες αναφέρονται στην καταστροφική συμπεριφορά προς τον οργανισμό (Einarsen, et al., 2007). Ο Ashforth (1994 σελ. 126), που χρησιμοποίησε τον όρο *petty tyrants*, περιγράφει τον ηγέτη της μικροτυραννίας ως «κάποιον που χρησιμοποιεί τη δύναμή του και την εξουσία του καταπιεστικά, αφύσικα και ίσως εκδικητικά». Ο Tepper (2000), χρησιμοποιώντας τον όρο *abusive supervision*, όρισε την καταχρηστική εποπτεία ως την αντίληψη που έχουν οι υφιστάμενοι σε μια συνεχόμενα εχθρική

λεκτική ή μη λεκτική συμπεριφορά του ηγέτη προς τους ίδιους, η οποία όμως δεν περιλαμβάνει σωματική βία. Ενώ ο Hornstein (1996) περιγράφει ως καταχρηστικό ηγέτη εκείνον του οποίου ο πρωταρχικός στόχος είναι ο έλεγχος των άλλων, και αυτός ο έλεγχος επιτυγχάνεται με μεθόδους που δημιουργούν φόβο και εκφοβισμό. Η Kellerman (2004), που χρησιμοποίησε τον όρο bad leadership, επισημαίνει ότι οι κακοί ηγέτες μπορούν να εμπλακούν σε υποθέσεις διαφθοράς λέγοντας ψέματα, εξαπατώντας και κλέβοντας ή βάζοντας σε προτεραιότητα το προσωπικό τους συμφέρον έναντι του νομίμου συμφέροντος του οργανισμού. Επίσης δηλώνει ότι οι κακοί ηγέτες μπορεί να χαρακτηρίζονται από δυσλειτουργικά χαρακτηριστικά που κυμαίνονται ανάμεσα στην αναποτελεσματικότητα (π.χ. ακαμψία, σκληρότητα) έως την ανηθικότητα. Επιπλέον υποστηρίζει ότι η κακή ηγεσία δεν εμφανίζεται εκ του μη όντος. Πτυχές του οπαδού αλλά και η κατάσταση μπορούν να αλληλεπιδράσουν για να διευκολύνουν ή να περιορίσουν τον τοξικό ηγέτη. Η Lipman-Blumen (2005) περιγράφει τους τοξικούς ηγέτες ως τους ηγέτες που ενεργούν χωρίς ακεραιότητα και που ασχολούνται με διάφορες ανέντιμες συμπεριφορές όπως διαφθορά, υποκρισία, δολιοφθορά και χειραγώγηση, καθώς και άλλες ανήθικες, παράνομες και εγκληματικές πράξεις. Οι Vredenburg και Breda (1998) σημειώνουν ότι οι προϊστάμενοι (managers) έχουν την ευκαιρία να καταχραστούν τόσο τα μέλη ενός οργανισμού όσο και/ή τον ίδιο τον οργανισμό μέσω της χρήσης και της κατάχρησης εξουσίας. Ως εκ τούτου, η καταστροφική ηγεσία μπορεί να υπονομεύσει την ευζωία, τα κίνητρα και την ικανοποίηση των υφισταμένων, καθώς και την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης με στόχο τους σκοπούς και τους πόρους του οργανισμού.

Οι Einarsen και συνεργάτες (2007) προσπαθώντας να διατυπώσουν έναν ορισμό που να περιλαμβάνει όλες τις προαναφερόμενες μορφές κακής ηγεσίας καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι μια περιεκτική έννοια της καταστροφικής ηγεσίας θα μπορούσε να είναι μια καταστροφική συμπεριφορά που απευθύνεται προς τους υφισταμένους αλλά και προς τον οργανισμό. Έχοντας λοιπόν αυτό υπόψη τους κατέληξαν στον εξής ορισμό για την καταστροφική ηγεσία: «Η συστηματική και επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά από έναν ηγέτη, επιβλέποντα ή διαχειριστή που παραβιάζει το έννομο συμφέρον της οργάνωσης, υπονομεύοντας ή/και σαμποτάροντας τον οργανισμό, τους στόχους, τα καθήκοντα, τους πόρους, καθώς και την αποτελεσματικότητά του, ή/και τα κίνητρα, την ευημερία και την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων του» (Einarsen et al., 2007 σελ. 207). Έτσι λοιπόν ο ορισμός τους συμπεριλαμβάνει συμπεριφορές προς δύο κατευθύνσεις, δηλαδή συμπεριφορές που απευθύνονται σε υφιστάμενους και

συμπεριφορές που απευθύνονται στην ίδια την οργάνωση.

Ο προτεινόμενος ορισμός των καταστροφικών συμπεριφορών ηγεσίας επικεντρώνεται σε επαναλαμβανόμενες και συστηματικές συμπεριφορές. Επομένως, ο ορισμός αποκλείει μεμονωμένη κακή συμπεριφορά, όπως μια μη χαρακτηριστική έκρηξη αδικαιολόγητου θυμού. Η έμφαση στη συστηματική και επανειλημμένη συμπεριφορά έχει σημαντικές συνέπειες, καθώς μας οδηγεί να αποδεχθούμε ότι οι ηγέτες παίρνουν περιστασιακά κακές αποφάσεις ή άλλως έχουν μια «κακή μέρα» στην εργασία. Μόνο όταν αυτή η συμπεριφορά γίνεται συστηματική και επαναλαμβάνεται τότε μπορεί να χαρακτηριστεί ως καταστρεπτική συμπεριφορά. Συνεπώς, μόνο όταν οι ηγέτες κάνουν λάθη επανειλημμένα ή επανειλημμένα ενεργούν επιθετικά προς τους υφισταμένους, τότε μπορούν να χαρακτηριστούν ως καταστροφικοί (Einarsen et al., 2007).

Οι Padilla και συνεργάτες (2007) διατύπωσαν την άποψη ότι η απόφαση για το εάν η ηγεσία είναι εποικοδομητική ή καταστροφική είναι θέμα μακροπρόθεσμης απόδοσης της ομάδας. Αν δηλαδή η ομάδα σε σχέση με τον ανταγωνισμό της εκτέλεσε καλά τα καθήκοντά της προκειμένου να πετύχει τους στόχους της. Από την άποψη αυτή, η ύπαρξη στον οργανισμό της τοξικής ηγεσίας, είναι θέμα κατά πόσο παράγονται αρνητικά αποτελέσματα μακροχρόνια. Για το λόγο αυτό όρισαν την καταστροφική ηγεσία υπό το πρίσμα πέντε χαρακτηριστικών, περιγράφοντας στην ουσία τι θεωρούν καταστροφική ηγεσία ως εξής:

1. Η καταστροφική ηγεσία είναι σπάνια απολύτως ή εντελώς καταστροφική. Στις περισσότερες περιπτώσεις υπάρχουν και θετικά αλλά και αρνητικά αποτελέσματα.
2. Η διαδικασία της καταστροφικής ηγεσίας εμπεριέχει κυριαρχία, εξαναγκασμό και χειραγώγηση παρά επιρροή, πειστικότητα και δέσμευση.
3. Η διαδικασία της καταστροφικής ηγεσίας έχει εγωιστικό προσανατολισμό. Ο ηγέτης εστιάζει κυρίως στις ανάγκες του παρά στις ανάγκες της ομάδας του.
4. Τα αποτελέσματα των επιπτώσεων της καταστροφικής ηγεσίας θέτουν σε κίνδυνο την ποιότητα ζωής των μελών του οργανισμού και τους αποσπών από τους κύριους σκοπούς της οργάνωσης.
5. Τα καταστροφικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς δεν οφείλονται αποκλειστικά σε καταστροφικούς ηγέτες, αλλά είναι επίσης προϊόντα ευάλωτων ακολούθων και ευνοϊκού περιβάλλοντος.

Οι Krasikona και συνεργάτες (2013) προτείνουν τον παρακάτω ορισμό: «Η καταστροφική ηγεσία ορίζεται ως η ηθελημένη συμπεριφορά από έναν ηγέτη που μπορεί να βλάψει ή έχει την πρόθεση να βλάψει τον οργανισμό του και/ή τους ακολούθους του, πρώτον με το να ενθαρρύνει τους οπαδούς να ακολουθούν στόχους που αντιβαίνουν στα νόμιμα συμφέροντα του οργανισμού ή/και δεύτερον χρησιμοποιώντας ένα στυλ ηγεσίας που περιλαμβάνει τη χρήση επιβλαβών μεθόδων επιρροής προς τους οπαδούς, ανεξάρτητα από τις δικαιολογίες για μια τέτοια συμπεριφορά». Αυτός ο ορισμός βασίζεται στο έργο των Einarsen και συνεργατών (2007), βλέποντας την καταστροφική ηγεσία ως τη συμπεριφορά του ηγέτη που παραβιάζει τα νόμιμα συμφέροντα του οργανισμού του. Ωστόσο όμως, πιστεύουν ότι ο ορισμός τους επεκτείνει τον ορισμό των Einarsen και συνεργατών (2007). Ενώ ο ορισμός της καταστροφική ηγεσία των Einarsen και συνεργατών (2007) επικαλύπτεται με άλλες επιβλαβείς μορφές ηγεσίας όπως η αντιπαραγωγική συμπεριφορά εργασίας ή η επιθετικότητα στο χώρο εργασίας, εντούτοις όμως αντιπροσωπεύει επίσης και μια συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας. Επομένως οι Krasikona και συνεργάτες (2013) υποστηρίζουν ότι ο ορισμός της καταστροφική ηγεσία πρέπει να θεωρείται ως η επιβλαβής συμπεριφορά ενσωματωμένη στη διαδικασία της ηγεσίας. Με αυτόν τον τρόπο πιστεύουν ότι διακρίνουν τις συμπεριφορές που εμπίπτουν στο πεδίο της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς εργασίας από τον ορισμό της καταστροφικής ηγεσίας, όπως τον διατύπωσαν οι Einarsen και συνεργάτες (2007) και έτσι διαφοροποιούνται από τον ορισμό τους που θεωρούν τέτοιες συμπεριφορές εκδηλώσεις της καταστροφικής ηγεσίας.

Επιπλέον, οι Krasikona και συνεργάτες (2013) αν και συμφωνούν με τους Einarsen και συνεργάτες (2007), δεδομένου ότι η καταστροφική ηγεσία βλάπτει τους οργανισμούς ή/και τους ακολούθους τους, ωστόσο πιστεύουν ότι είναι πιο ακριβές και πιο σημαντικό να διακρίνουν την καταστροφική ηγεσία που ενθαρρύνει τους ακολούθους να ακολουθήσουν καταστροφικούς στόχους χρησιμοποιώντας καταστροφικές μεθόδους επιρροής προς αυτούς. Επομένως, ορίζοντας την καταστροφική ηγεσία ως μια εκούσια συμπεριφορά που μπορεί να βλάψει ή σκοπεύει να βλάψει τον οργανισμό ή τους ακολούθους ενός ηγέτη, ουσιαστικά διαχωρίζουν την καταστροφική ηγεσία από την αναποτελεσματική ηγεσία, οι οποία ορίζεται από την ανικανότητα ενός ηγέτη να επιτύχει τους στόχους της οργάνωσης ή την κινητοποίηση των οπαδών για την επίτευξη τέτοιων στόχων (Krasikona et al., 2013).

Οι Thoroughgood και συνεργάτες (2016) σε μια προσπάθεια να δώσουν έναν πιο ολοκληρωμένο ορισμό θεωρούν την «καταστροφική ηγεσία ως μια πολύπλοκη διαδικασία επιρροής μεταξύ των αδύναμων, τοξικών ή αναποτελεσματικών ηγετών, των ευάλωτων ακολούθων και των ευνοϊκών περιβαλλόντων που εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου και τελικά καταλήγει σε καταστροφικά αποτελέσματα για την ομάδα και τον οργανισμό, που θέτουν σε κίνδυνο την ποιότητα ζωής των εσωτερικών και των εξωτερικών συστατικών στοιχείων της οργάνωσης και τους αποσπών από τους σκοπούς και τους στόχους της ομάδας» (Thoroughgood et al., 2016).

Συνεπώς ο όρος «καταστροφική ηγεσία» χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο ως γενική έκφραση για διάφορες «κακές» συμπεριφορές των ηγετών (π.χ. εχθρότητα, εξαναγκασμός, κλοπή, διαφθορά) που πιστεύεται ότι συνδέονται με αρνητικές συνέπειες για τους ακολούθους και/ή τους οργανισμούς (Thoroughgood et al., 2016).

2.3 Καταστροφική Ηγεσία – Συνέπειες

«Η ηγεσία έχει κρίσιμες συνέπειες για τις ομάδες, τους οργανισμούς και τις κοινωνίες. Όταν είναι επιτυχημένη τα μέλη της ευημερούν. Όταν όμως δεν εξελίσσεται καλά οι ομάδες χάνουν, οι στρατοί ηττώνται, οι οργανισμοί παραπαίουν και οι κοινωνίες υποφέρουν» (Thoroughgood et al., 2016, σελ. 621). Παραδοσιακά η έρευνα είναι στραμμένη προς την αποτελεσματική ηγεσία και συχνά οι έρευνες αυτές αποδέχονται ότι η αναποτελεσματική ηγεσία είναι στην ουσία απουσία ηγεσίας (Ashforth, 1994). Συγκριτικά οι περισσότερες μελέτες έχουν ερευνησει την αποτελεσματική, εποικοδομητική ή επιτυχημένη ηγεσία (Kelloway et al., 2005).

Υπάρχει σχετικά μικρός αριθμός ερευνών και θεωριών αναφορικά με την καταστροφική ηγεσία αλλά και για τα αρνητικά αποτελέσματά της τόσο στους οργανισμούς όσο και στους εργαζόμενους (Tepper, 2000, Schyns & Schilling, 2013). Οι μελέτες σχετικά με την καταστροφική ηγεσία έχουν δείξει ότι μπορεί να υπάρξουν καταστροφικές επιπτώσεις στα άτομα, τις ομάδες και τους οργανισμούς. Ωστόσο, η έρευνα σχετικά με την καταστροφική ηγεσία περιλαμβάνει μια ποικιλία διαφορετικών συμπεριφορών που δεν περιορίζονται στην απλή απουσία αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς. Πολλοί συγγραφείς άρχισαν σχετικά πρόσφατα να ασχολούνται με τα χαρακτηριστικά και τα αποτελέσματα που συνδέονται με την καταστροφική ηγεσία

(Einarsen et al., 2007). Εξερευνώντας λοιπόν τη «σκοτεινή πλευρά» της ηγεσίας μπορεί να προκύψει μια πιο ακριβής εικόνα της, η οποία μπορεί να συμβάλει και στη κατανόηση της αποτελεσματικότητας και της ανάπτυξης της ηγεσίας γενικότερα (Burke, 2006). Επιπλέον δε υποστηρίζεται ότι τα αρνητικά γεγονότα έχουν ισχυρότερη επίδραση από ότι τα θετικά στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων. Ως εκ τούτου, η κατανόηση και η αποτροπή της καταστροφικής ηγεσίας μπορεί να είναι εξίσου σημαντική ή ακόμα πιο σημαντική από την κατανόηση και την ενίσχυση των θετικών πτυχών της ηγεσίας (Baumeiste et al., 2001).

Ο αντίκτυπος των καταστροφικών ηγετών στα άτομα που εργάζονται για αυτούς καλύπτει μια ποικιλία αποτελεσμάτων. Οι υφιστάμενοι μπορεί να έχουν πιο αρνητικές αντιλήψεις απέναντι στον ηγέτη, έχοντας ως αποτέλεσμα να αντιστέκονται στις προσπάθειές του να επηρεάσει τις εργασιακές τους συμπεριφορές (Erickson et al., 2015). Η καταστροφική ηγεσία μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μείωση της ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων, καθώς και στην αύξηση των ψυχολογικών διαταραχών των υπαλλήλων (Mackie 2008, Tepper 2000), με αποτέλεσμα να έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην ευζωία των εργαζομένων εντός και εκτός του χώρου εργασίας. Μια σειρά τέτοιων επιπτώσεων μπορεί να είναι η μειωμένη αυτοεκτίμηση, το άγχος, η κατάθλιψη, η εξάντληση, η δυσκολία συγκέντρωσης, η μείωση στην εργασιακή απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς επίσης σωματικά προβλήματα υγείας, όπως η χρόνια κόπωση, η απώλεια μαλλιών, η αϋπνία, η χαμηλή ενέργεια, οι επιπτώσεις στη σταδιοδρομία, δηλαδή η μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία και τη ζωή, οι εργασιακές και οικογενειακές συγκρούσεις των εργαζομένων (Ashforth, 1994, Kellerman 2004, Krasikova, et al., 2013, Mackie 2008, Pelletier, 2010, Tepper 2000). Καταλήγουν έτσι συχνά να μισούν τη δουλειά τους και να φοβούνται να εργαστούν, αυξάνοντας συγχρόνως την πρόθεσή τους να αποχωρήσουν από τη θέση τους. Ένα κοινό συμπέρασμα σχετικά με την καταστροφική ηγεσία είναι ότι η συμπεριφορά αυτή επηρεάζει αρνητικά τις οικογενειακές σχέσεις και τις δραστηριότητες του εργαζομένου, καθώς και άλλες προσωπικές σχέσεις τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού (Erickson et al., 2015).

Οι καταστροφικές συμπεριφορές ηγεσίας έχουν επίσης σημαντικές συνέπειες για τους οργανισμούς στο σύνολό τους και συμβάλλουν σε διάφορες απώλειες ανθρώπινων πόρων. Μπορεί να προκύψουν σημαντικές δαπάνες δικαστικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών για την αντιμετώπιση των συνεπειών του εκφοβισμού, των

διακρίσεων, της καταχρηστικής, τοξικής και καταστροφικής ηγεσίας (Richards & Freeman, 2002, Sutton 2007). Η δημοσιοποίηση των τοξικών συμπεριφορών μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ικανότητά του να προσελκύσει και να προσλάβει υψηλού δυναμικού εργαζόμενους (Sutton, 2007). Οι καταστροφικοί ηγέτες μπορούν επίσης να μειώσουν την ικανότητα ενός οργανισμού να αναπτύξει τις δυνατότητες απόδοσης των υπαλλήλων του. Αυτό το κλίμα μειώνει την απόδοση των εργαζομένων, καθώς οι υπάλληλοι που παραμένουν αρχίζουν να περνούν το χρόνο τους με το να κυνηγούν καινούρια εργασία και/ή να απουσιάζουν από αυτή. Ο ευρύτερος αντίκτυπος είναι ότι η καταστροφική ηγεσία οδηγεί συχνά σε μια τοξική οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία με τη σειρά της αυξάνει της πιθανότητες εμφάνισης καταστροφικής ηγεσίας (Erickson et al., 2015).

Κατά τους Erickson και συνεργάτες (2015), οι τοξικές κουλτούρες χαρακτηρίζονται συχνά από έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ συναδέλφων. Μια τέτοια συμπεριφορά, από τη φύση της, συχνά οδηγεί στην επίτευξη ατομικών στόχων και όχι σε στόχους που ενισχύουν τη συνολική μακροπρόθεσμη κερδοφορία και τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Το κοινό συναίσθημα που αισθάνονται οι εργαζόμενοι σε αυτό το περιβάλλον είναι ο φόβος. Αυτό το κλίμα φόβου οδηγεί σε αστάθεια τον οργανισμό, αλλά και σε μειώσεις στο επίπεδο της συνοχής εργασίας και των επιδόσεων. Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί δημιουργικότητα και ανάπτυξη νέων προϊόντων και διαδικασιών για την εξασφάλιση μακροπρόθεσμης επιτυχίας. Σε κουλτούρες όμως που προκύπτουν από την επικράτηση της καταστροφικής ηγεσίας, οι εργαζόμενοι τείνουν να αποφεύγουν τους κινδύνους εξαιτίας του φόβου του λάθους, καθώς η αποφυγή είναι προτιμότερη από την τιμωρία. Το να είναι κανείς πρόθυμος να κάνει λάθη είναι ένα βασικό συστατικό της δημιουργικής διαδικασίας και η καταστροφική ηγεσία μπορεί να επιβραδύνει αυτή τη διαδικασία.

Εν κατακλείδι, η καταστροφική ηγεσία καταστρέφει τη ζωή των εργαζομένων και καταστρέφει τη δέσμευσή τους με τον οργανισμό και τους στόχους του. Μειώνει την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας και οδηγεί σε μια τοξική οργανωσιακή κουλτούρα που μπορεί να μειώσει την ικανότητα αντιμετώπισης των προκλήσεων ενός ανταγωνιστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Erickson et al., 2015).

Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται αυξημένο ενδιαφέρον από τους μελετητές ως προς τη διερεύνηση του φαινομένου της καταστροφικής ηγεσίας και παρά τη

σύγχυση που μπορεί να δημιουργούν οι διάφοροι ορισμοί που δίνονται από τους εκάστοτε ερευνητές, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι μια μορφή καταστροφικής ηγεσίας αποτελεί και η τοξική ηγεσία, η οποία και θα αναλυθεί στη συνέχεια της παρούσας εργασίας.

2.4 Τοξική Ηγεσία

"Η πραγματική τραγωδία της ανθρώπινης κατάστασης δεν είναι ότι πρέπει όλοι να πεθάνουμε, παρά το ότι επιλέγουμε να ζούμε με μεγάλες ψευδαισθήσεις, αντί να αντιμετωπίσουμε τους φόβους μας. Ως εκ τούτου, ελεγχόμαστε από τους τοξικούς ηγέτες που μας υπόσχονται το φεγγάρι, γνωρίζοντας πολύ καλά ότι δεν μπορούν να μας το δώσουν. Στη χειρότερη περίπτωση, οι τοξικοί ηγέτες μαγεύονται από τις μεγάλες ψευδαισθήσεις τους και πιστεύουν ότι μπορούν.» (Lipman-Blumen, 2005).

Η τοξική ηγεσία έχει γίνει το επίκεντρο της προσοχής τα τελευταία χρόνια για πολλούς οργανισμούς (Υαναβ, 2016). Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένα ο όρος τοξική ηγεσία έχει χρησιμοποιηθεί από τους ερευνητές στο πλαίσιο της προσπάθειας ορισμού της καταστροφικής ηγεσίας. Η τοξική ηγεσία, όπως και η ηγεσία γενικότερα, είναι πιο εύκολο να περιγραφεί παρά να ορισθεί (Reed, 2004).

Προκειμένου να προσδιορισθεί η έννοια της τοξικής ηγεσίας, οι ερευνητές προσεγγίζουν τον τοξικό ηγέτη ανάλογα με τις συμπεριφορές του και τα ακόλουθα αποτελέσματά της, καθώς και με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Σε γενικές γραμμές, η τοξική ηγεσία αναφέρεται σε συμπεριφορές του ηγέτη που οδηγούν σε αρνητικά αποτελέσματα (Υαναβ, 2016). Έτσι η Lipman-Blumen (2005) ορίζει ως τοξική ηγεσία τη διαδικασία στην οποία οι ηγέτες, λόγω της καταστροφικής συμπεριφοράς τους ή/και των δυσλειτουργικών προσωπικών χαρακτηριστικών τους, δημιουργούν σοβαρή και διαρκή δηλητηριώδη επίδραση στα άτομα, τις οικογένειες, τους οργανισμούς, τις κοινότητες, ακόμη και σε ολόκληρες κοινωνίες που ηγούνται. Κατά την Lipman-Blumen (2005) μια σειρά από καταστροφικές συμπεριφορές αποτελούν η παραβίαση των δικαιωμάτων των ακολούθων και των μη ακολούθων, το να παίζει με τους φόβους και τις ανάγκες τους, να μην κάνει εποικοδομητική κριτική, να παραπλανά τους ακολούθους με ψέματα, να υπονομεύει το δικαστικό σύστημα και να διαπράττει εγκλήματα, να δομεί ένα ολοκληρωτικό καθεστώς, να μην προωθεί άλλους ηγέτες, να προσπαθεί να φέρει τη μια ομάδα ενάντια στην άλλη, να ενθαρρύνει

το μίσος των ομάδων και των ακολούθων, να στοχοποιεί άτομα ως αποδιοπομπαίους τράγους προσπαθώντας να τους αποδομήσει, να προωθεί την ανικανότητα, τα διαπλεκόμενα συμφέροντα, τη διαφθορά και με το να τροφοδοτεί με ψευδαισθήσεις τους ακολούθους του, ώστε με αυτόν τον τρόπο να ενισχύει την εξάρτησή τους από τον ίδιο (Heppell, 2011).

Η Williams (2005) επεκτείνοντας τον ορισμό της Lipman-Blumen (2005) επισήμανε ότι η τοξική ηγεσία εμφανίζεται σε βαθμούς, από τους αδαείς που προκαλούν μικρές βλάβες στους απροκάλυπτα διαβολικούς που προκαλούν σοβαρές ζημιές. Δήλωσε επίσης ότι στο ένα άκρο του φάσματος υπάρχουν οι δυσλειτουργικοί ηγέτες που μπορεί απλά να είναι χωρίς προσόντα, μη παραγωγικοί και χωρίς αυτογνωσία σχετικά με τα απαραίτητα ταλέντα για να ηγηθούν. Στο άλλο άκρο, οι τοξικοί ηγέτες θα επιτύχουν και θα δοξαστούν καταστρέφοντας άλλα άτομα. Ο ορισμός της Williams (2005) υποδηλώνει ότι η τοξική ηγεσία μπορεί να είναι τόσο σκόπιμη όσο και ακούσια (Green, 2014). Κατά τον Green (2014) τόσο ο ορισμός της Lipman-Blumen (2005) όσο και της Williams (2005) παρατηρούν τη συμπεριφορά του ηγέτη.

Οι Kusy και Holloway (2009) βασιζόμενοι στην έρευνά τους όρισαν την τοξική προσωπικότητα ως κάποιον ο οποίος παρουσιάζει ένα πρότυπο αντιπαραγωγικών συμπεριφορών εργασίας, οι οποίες εξασθενίζουν τα άτομα, τις ομάδες ακόμα και τους οργανισμούς για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η Lacida (2012) επίσης διατυπώνει ότι η τοξική ηγεσία δημιουργείται από την έλλειψη αυτογνωσίας, αυτοέλεγχου και εμπιστοσύνης, τα οποία με τη σειρά τους προκαλούνται από το προσωπικό συμφέρον. Το αποτέλεσμα είναι οι υφιστάμενοι να μην συμπαθούν τον τοξικό ηγέτη. Οι τοξικοί ηγέτες ενδιαφέρονται για τον εαυτό τους και σκέφτονται μόνο τα συναισθήματά τους αγνοώντας τους άλλους. Η τοξική ηγεσία έχει κάποια στοιχεία από το αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Τέτοιου είδους ηγέτες ενεργούν επιθετικά και αντιμετωπίζουν τους άλλους με άσχημο τρόπο. Κάνουν κατανομή καθηκόντων με περιοριστικό τρόπο και προσπαθούν ακόμη και να εκφοβίσουν τους υφισταμένους τους προκειμένου να διατηρήσουν τον έλεγχο. Κατά συνέπεια, εντοπίζουμε τους τοξικούς ηγέτες όχι από έναν ορισμό, αλλά από συμπεριφορές και τις επακόλουθες αρνητικές επιπτώσεις τους στους οργανισμούς (Normore & Brooks, 2017).

2.4.1 Τα χαρακτηριστικά του Τοξικού Ηγέτη

Ο Lubit (2004) ταξινομεί την τοξική ηγεσία κάτω από τέσσερις βασικές κατηγορίες που είναι η ναρκισσιστική, η επιθετική, η άκαμπτη και η αδύναμη. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, οι βασικοί λόγοι αυτών των δύσκολων συμπεριφορών είναι είτε τα δύσκολα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, είτε διαταραχές της διάθεσης ή η παρορμητικότητα. Η Lacida (2012) αναφερόμενη στα χαρακτηριστικά του τοξικού ηγέτη τον χαρακτήρισε ως αυτοκαταστροφικό, ευερέθιστο, αλαζονικό, ανεπαρκή και με έλλειψη εμπιστοσύνης. Ο τοξικός ηγέτης θεωρεί ότι μόνο οι δικές του ιδέες είναι σωστές. Σε κάθε ευκαιρία, υποβαθμίζει τους ακολούθους του και θεωρεί ότι δεν είναι χρήσιμοι. Δεν θέλει να ενοχλείται και αποφεύγει να του γίνονται ερωτήσεις ανά πάσα στιγμή. Δεν επιτρέπει μια ανοικτή και ειλικρινή ροή ιδεών που θα συμβάλουν στην βελτίωση του οργανισμού. Είναι άτομο που καυχείται και πιστεύει ότι έχει πάντα δίκιο. Δεν βοηθά τους άλλους και μισεί να τον διορθώνουν, ειδικά τα μέλη της ομάδας του. Ο τοξικός ηγέτης είναι ανεπαρκής, παρόλο που πάντοτε σκέφτεται ότι είναι ο καλύτερος και πάντα επικρίνει τους άλλους. Δεν είναι ευέλικτο άτομο, φοβάται την αλλαγή και είναι δύσκολο να τον αντιμετωπίσει κανείς. Επίσης δεν έχει αυτοπεποίθηση και δεν εμπιστεύεται τους υφισταμένους του.

Η Williams (2005) προσδιόρισε δεκαοχτώ διαφορετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας του τοξικού ηγέτη, παραθέτοντας έτσι μια συλλογή χαρακτηριστικών, η οποία παρέχει ένα σημείο εκκίνησης για την καλύτερη κατανόηση της τοξικής ηγεσίας. Παρόλο που όλα αυτά τα χαρακτηριστικά είναι σημαντικά, παρατίθενται από το λιγότερο σημαντικό έως το πιο σοβαρό. Πολλές από αυτές τις περιγραφές αλληλεπικαλύπτονται και ενώ μπορεί να είναι δύσκολο να προσδιοριστούν διαφορές μεταξύ κάποιων από αυτές, αντιπροσωπεύουν έγκυρες απόψεις του φαινομένου και χρησιμεύουν ως σημείο εκκίνησης για μελέτη. Στις περισσότερες περιπτώσεις τοξικής ηγεσίας ο ηγέτης θα παρουσιάσει όχι μόνο ένα, αλλά ένα συνδυασμό χαρακτηριστικών. Όσα περισσότερα από αυτά τα χαρακτηριστικά εμφανίζει ο ηγέτης, τόσο και πιο τοξικός είναι.

Πολλοί συγγραφείς εξηγούν αυτά τα δυσμενή χαρακτηριστικά σύμφωνα με τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1954). Ο Maslow (1954) ταξινόμησε τις ανθρώπινες ανάγκες σε μια πυραμίδα πέντε επιπέδων και πρότεινε ότι οι άνθρωποι κινούνται προς τα πάνω καθώς ικανοποιούνται οι ανάγκες σε ένα συγκεκριμένο

επίπεδο. Τα επίπεδα ξεκινούν με τις βασικές/φυσιολογικές ανάγκες που σχηματίζουν τη βάση και έπειτα ανεβαίνουν μέσω της ασφάλειας, τις κοινωνικές ανάγκες/ανάγκες κοινωνικής αποδοχής, τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και τέλος τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Μέχρι να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι επιθυμίες σε ένα δεδομένο επίπεδο, το άτομο δεν μπορεί να προχωρήσει στο επόμενο επίπεδο. Ενώ οι αξιόπιστοι ηγέτες συνήθως λειτουργούν στο επίπεδο τέσσερα ή πέντε, οι καταστροφικοί ηγέτες εξακολουθούν να ενδιαφέρονται για την κάλυψη των αναγκών ασφαλείας τους στο δεύτερο επίπεδο ή ενδεχομένως για την κάλυψη των κοινωνικών τους αναγκών/κοινωνικής αποδοχής τους στο τρίτο επίπεδο. Η συμπεριφορά τους δείχνει ότι δεν έχουν ξεκινήσει να ικανοποιούν τις ανάγκες αυτοεκτίμησής τους στο επίπεδο τέσσερα. Κατά την Williams (2005) αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλά από τα ακόλουθα αρνητικά προσωπικά χαρακτηριστικά:

Ανικανότητα: Έλλειψη της απαιτούμενης δεξιότητας και ικανότητας που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας λειτουργίας. Μπορεί να περιλαμβάνει την αδυναμία κατανόησης της αποστολής του οργανισμού ή του καθήκοντος, τη συνεχή αδυναμία κατανόησης των προβλημάτων και των ζητημάτων που σχετίζονται με την εργασία και τέλος, την αποτυχία να προσδιοριστεί ο καλύτερος τρόπος για την επίλυση προβλημάτων και αντιμετώπισης τους.

Δυσλειτουργικότητα: Οι ηγέτες που δυσλειτουργούν επικεντρώνονται στις δικές τους ανασφάλειες και ως εκ τούτου δεν μπορούν να επικεντρωθούν στην αποστολή, τον οργανισμό ή τους υφισταμένους. Ο περισσότερος χρόνος, ενέργεια και προσπάθεια δαπανώνται για τον εαυτό τους, αφήνοντας λίγη προσοχή ή ενδιαφέρον για οτιδήποτε άλλο. Όχι μόνο ο ηγέτης δυσλειτουργεί, αλλά και ο οργανισμός.

Απροσάρμοστος: Οι ηγέτες που θεωρούνται ως απροσάρμοστοι είναι ανασφαλείς σχετικά με τα δικά τους επιτεύγματα, συχνά με βάσιμους λόγους, αποφεύγοντας τον προσωπικό κίνδυνο, την πειθαρχία και τη σκληρή δουλειά που απαιτούνται για να πετύχουν σε προηγούμενες περιστάσεις. Δεν μπορούν να προσαρμοστούν στο περιβάλλον τους, τη θέση τους, τον οργανισμό και σίγουρα με τους ακολούθους τους.

Αίσθηση ανεπάρκειας: Ομοίως, όλοι οι τοξικοί ηγέτες έχουν μια αίσθηση ανεπάρκειας. Η αίσθηση της ανεπάρκειας μπορεί να βασίζεται είτε σε πραγματική, είτε σε αυτό που αντιλαμβάνεται ο ίδιος ως «αχίλλειο πτέρνα» του. Παρ' όλα αυτά, η αμφιβολία για τον εαυτό του είναι πάντα παρούσα. Στην πιο ακραία μορφή της, αυτή η αμφιβολία μπορεί να οδηγήσει έναν ηγέτη να αισθάνεται ικανός μόνο όταν καταστρέφει άλλους.

Δυσαρέσκεια: Ο δυσαρεστημένος ηγέτης είναι ένας εξαιρετικά πικρόχολος ηγέτης, ένας δυσαρεστημένος άνθρωπος, μια δυσαρεστημένη ψυχή, που είναι θυμωμένος από προηγούμενες αποτυχίες και είναι αποφασισμένος να κάνει τον κόσμο να πληρώσει. Αυτός ο ηγέτης δεν είναι ικανοποιημένος με τίποτα, με τον εαυτό του, με τους άλλους, με τις περιστάσεις και εμφανίζει αυτή τη δυσαρέσκεια μέσω θυμωμένων εκρήξεων, παραληρημάτων και υβρεολόγιων.

Ανευθυνότητα: Οι ηγέτες που έχουν το χαρακτηριστικό της ανευθυνότητας αρνούνται να αιτιολογήσουν τις πράξεις τους. Έχουν παράτολμη απαξίωση για το κόστος των πράξεών τους σε άλλους αλλά και στον εαυτό τους. Δεν βλέπουν την ανάγκη να κάνουν ό, τι είναι σωστό, επειδή δεν βλέπουν να τους επιβάλλονται ποινές για οτιδήποτε κάνουν λάθος.

Ανηθικότητα: Ένα βήμα πέρα από την ανευθυνότητα είναι ανηθικότητα. Οι ηγέτες που είναι ανήθικοι είναι συχνά επίσης ανεύθυνοι και θεωρούν τους εαυτούς τους εκτός του συγκεκριμένου ηθικού κώδικα. Όχι μόνο δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις ενέργειές τους, αλλά η ανηθικότητά τους, τους κάνει να μην μπορούν να διακρίνουν το σωστό από το λάθος.

Δειλία: Η δειλία σε έναν ηγέτη είναι κάτι περισσότερο από μια απλή έλλειψη φυσικού θάρρους, όπως σε ένα πεδίο μάχης. Πρόκειται για την έλλειψη αποφασιστικότητας και σταθερότητας σε περιόδους όπου πρέπει να ληφθούν δύσκολες αποφάσεις. Πρόκειται για την αδυναμία ή την απροθυμία να λάβουν τις δύσκολες αποφάσεις. Αυτός ο τύπος ηγέτης δεν αναγνωρίζει αυτό το αδύναμο σημείο του και επομένως δεν είναι σε θέση να κάνει την απαραίτητη αλλαγή.

Ακόρεστη φιλοδοξία: Ενώ η φλογερή φιλοδοξία μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα θετικό προσωπικό χαρακτηριστικό για έναν καλό ηγέτη, η ακόρεστη φιλοδοξία δεν είναι. Ένας ηγέτης που έχει μια ανεξάντλητη επιθυμία για εξουσία, κύρος, χρήμα, επιτυχία και δόξα, προφανώς θα κάνει ό, τι χρειάζεται για να ικανοποιήσει αυτή την επιθυμία του με οποιοδήποτε κόστος. Μπορεί να σημαίνει συμβιβασμό της λειτουργίας του οργανισμού, των ανθρώπων ή και των δυο μαζί. Αυτός ο ηγέτης θα θέσει τις φιλοδοξίες πάνω απ' όλα.

Εγωισμός: Όπως και με τις φιλοδοξίες, ένα υγιές εγώ από μόνο του μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα αρνητικό χαρακτηριστικό. Ωστόσο, ο εγωισμός σε έναν ηγέτη είναι ένα δυσλειτουργικό χαρακτηριστικό που μπορεί να καταστρέψει έναν οργανισμό. Η υπερβολική αίσθηση της αυτοεκτίμησης του ηγέτη, η συνεχής εστίαση στον εαυτό του και η αδυναμία διακρίσεως μεταξύ του πραγματικού εαυτού και της φανταστικής εικόνας που αντιλαμβάνεται τον εαυτό του, περιορίζει την ικανότητά του για

ανανέωση.

Αλαζονεία: Οι ηγέτες που είναι αλαζονικοί και υπερβολικά βέβαιοι για την υπεροχή τους, έναντι όλων των άλλων, είναι πεπεισμένοι ότι μπορούν να κάνουν όλα τα πράγματα καλύτερα από τους άλλους. Λόγω της αυτοπεποίθησής τους δεν μπορούν να καταλάβουν ότι κάνουν λάθη. Αυτή η αλαζονεία τους εμποδίζει να αναγνωρίσουν τα λάθη τους και κατηγορούν τους άλλους για όλα όσα πηγαίνουν στραβά. Τίποτα δεν θα είναι ποτέ δικό τους λάθος, αλλά δεν θα διστάσουν να βρουν και να κατηγορούν άλλο άτομο, όποτε αυτό είναι βολικό.

Ιδιοτελείς αξίες: Οι καλοί ηγέτες είναι αυτοί που πραγματικά ενδιαφέρονται για την αποστολή, τον οργανισμό και τους υφισταμένους τους και θέτουν όλα αυτά σε προτεραιότητα και πριν, βέβαια, από τον εαυτό τους. Οι τοξικοί ηγέτες, αντιθέτως, δεν αναπτύσσουν αξίες που να θέτουν τις ανάγκες του οργανισμού σε προτεραιότητα. Αυτή η έννοια των εγωιστικών αξιών περιλαμβάνει την ιδέα ότι οι αξίες που έχει κάποιος επικεντρώνονται υπερβολικά στον εαυτό του. Ως επί το πλείστον, οι αξίες συνήθως κατευθύνονται προς το καλό των άλλων ή προς το καλό όλων. Οι τοξικοί ηγέτες διατηρούν αξίες που είναι καθαρά επικεντρωμένες στον εαυτό τους και που προωθούν τους ίδιους.

Πλεονεξία και απληστία: Μια από τις εγωκεντρικές αξίες έχει ως αποτέλεσμα ένα ακόμα δυσλειτουργικό χαρακτηριστικό, την πλεονεξία και την απληστία. Εκείνοι που ανήκουν στην κατηγορία αυτή δίνουν εξαιρετικά υψηλή αξία στη συσσώρευση πλούτου και οικονομικού κέρδους. Η πλεονεξία και η απληστία θα επηρεάσουν τον οργανισμό και τους ανθρώπους του.

Έλλειψη ακεραιότητας: Η έλλειψη ακεραιότητας εκ μέρους ενός ηγέτη θα οδηγήσει σε έλλειψη εμπιστοσύνης εκ μέρους των ακολούθων. Η έλλειψη εμπιστοσύνης θα προκαλέσει μια καλή επιχείρηση να χάσει χρήματα, μια καλή κυβέρνηση να χάσει την αξιοπιστία της και έναν καλό στρατιωτικό να χάσει ζωές. Δεν υπάρχει καθόλου χώρος στην ηγεσία για έλλειψη ακεραιότητας. Καθιστά τον ηγέτη ως κυνικό, διεφθαρμένο, υποκριτικό ή αναξιόπιστο και είναι αξιοθρήνητη και απαράδεκτη σε οποιαδήποτε ηγετική κατάσταση.

Εξαπάτηση: Οι τοξικοί ηγέτες γνωρίζουν ότι η έλλειψη ακεραιότητας, οι ιδιοτελείς αξίες, η ακόρεστη φιλοδοξία, η ανευθυνότητα και όλες οι άλλες αδυναμίες χαρακτήρα που μπορεί να έχει ένα άτομο, δεν είναι αποδεκτές στο ρόλο του ως ηγέτη. Γι' αυτό πρέπει να προσπαθήσουν να εξαπατήσουν τους άλλους για τα ελαττώματα του χαρακτήρα τους και τα προσωπικά τους κίνητρα. Επειδή γνωρίζουν ότι πρέπει να νοιάζονται για τον οργανισμό και τους ανθρώπους του, θα δείχνουν μια αίσθηση

ανησυχίας, ενώ η αυθεντική αφοσίωσή τους είναι στον εαυτό τους. Κρύβουν τις προθέσεις τους τις περισσότερες φορές, αφού στην πραγματικότητα είναι κοινωνικά, ηθικά και οργανωτικά μη αποδεκτές. Αυτή η συνεχής εξαπάτηση είναι η απόλυτη αντίθεση στην πίστη και την εμπιστοσύνη που είναι αναγκαία για την καλή τάξη μέσα στον οργανισμό.

Μοχθηρός: Η μοχθηρία στην ηγεσία είναι το επίμονο, σοβαρό μίσος για τους άλλους που έχουν οι ηγέτες αυτοί για να αντιμετωπίσουν τις δικές τους ανασφάλειες. Επιθυμούν την κακοτυχία των άλλων και στη συνέχεια το απολαμβάνουν. Χαμογελούν κρυφά όταν οι συνεργάτες, οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι τους αποτυγχάνουν, ακόμη και όταν απειλείται η ευζωία ολόκληρου του οργανισμού.

Κακόβουλος: Αυτοί οι ηγέτες προκαλούν κακό στους άλλους, ιδιαίτερα αν υπάρχει προσωπικό κέρδος. Μίσος, κακία, εχθρότητα, και μοχθηρία είναι τα χαρακτηριστικά συναισθήματα αυτών των ηγετών και απολαμβάνουν την εκδίκηση σε άλλους.

Η Wicker (1996) ήταν η πρώτη που χρησιμοποίησε την έννοια του τοξικού ηγέτη και αναφερόμενη στα χαρακτηριστικά του τον περιέγραψε ως δυσπροσάρμοστο, δυσαρεστημένο και συχνά κακόβουλο, ακόμη και μοχθηρό, επιτυγχάνοντας με το να κατακρίνει τους άλλους. Τον περιγράφει επίσης ως ένα άτομο που αντιμάχεται τους ακολούθους του, που προτιμά να τους ελέγχει αντί να τους προωθεί.

Η Lipman-Blumen (2005) βασισμένη στο έργο της Wicker (1996) και προκειμένου να ορίσει ένα πιο ουσιαστικό μοντέλο για να καθορίσει την τοξική ηγεσία, διατύπωσε ότι οι τοξικοί ηγέτες εμπλέκονται σε πολυάριθμες καταστροφικές συμπεριφορές και εκδηλώνουν ορισμένα δυσλειτουργικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Πρότεινε ότι για να χαρακτηριστούν ως τοξικές τέτοιες συμπεριφορές και χαρακτηριστικά πρέπει να προκαλέσουν κάποια σοβαρή και διαρκή βλάβη στους ακολούθους τους και στους οργανισμούς τους. Θεωρεί επίσης ότι, η πρόθεση του τοξικού ηγέτη να βλάψει τους άλλους ή να ενισχύσει τον εαυτό του σε βάρος των άλλων, τον διακρίνει από τους απρόσεκτους ή τους τοξικούς ηγέτες που λειτουργούν χωρίς τέτοιου είδους πρόθεση, οι οποίοι όμως προκαλούν επίσης αρνητικά αποτελέσματα (Heppell, 2011). Κατά τον Heppell (2011) το μοντέλο της Lipman-Blumen (2005) αναγνώρισε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά γνωρίσματα προσωπικότητας ως βασικά στοιχεία για τον προσδιορισμό της τοξικότητας:

- Έλλειψη ακεραιότητας που κάνει τον ηγέτη κυνικό, διεφθαρμένο, υποκριτικό ή αναξιόπιστο.
- Ακόρεστη φιλοδοξία που αναγκάζει τον ηγέτη να βάλει τη δική του επιθυμία για δύναμη, δόξα και τύχη πάνω από την ευημερία των οπαδών του.
- Τεράστιο εγώ που τυφλώνει τον ηγέτη στις ελλείψεις του δικού του χαρακτήρα, περιορίζοντας έτσι την ικανότητά του για να ανανεώσει τον εαυτό του.
- Αλαζονεία που τον εμποδίζει να αναγνωρίσει τα λάθη του και έχει ως αποτέλεσμα την κατανομή των ευθυνών στους άλλους, μια ανηθικότητα που καθιστά ουσιαστικά αδύνατο να αναγνωρίσει το σωστό από το λάθος.
- Τάση προς την απερισκεψία και την αδιαφορία για το κόστος των πράξεών του σε άλλους, καθώς και στον εαυτό του.
- Μια μορφή δειλίας που τον οδηγεί να αποφεύγει τις δύσκολες επιλογές.

2.4.2 Τοξικός Ηγέτης και Ακόλουθοι

Σύμφωνα με τον Green (2014) οι ηγέτες χρειάζονται ακολούθους και οι ακόλουθοι χρειάζονται ηγέτες. Έτσι, κάθε προσπάθεια ορισμού της τοξικής ηγεσίας πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο τα χαρακτηριστικά του ηγέτη όσο και τα χαρακτηριστικά των ακολούθων. Οι τοξικοί ηγέτες είναι σε θέση να αναπτυχθούν μόνο σε ένα τοξικό περιβάλλον. Κι εδώ ανακύπτει το ερώτημα για το ποιος έρχεται πρώτος, ο τοξικός ηγέτης ή το τοξικό περιβάλλον (Green, 2014). Κατά τον Steel (2001) οι τοξικοί ηγέτες εργάζονται για να προάγουν τους εαυτούς τους εις βάρος των υφισταμένων τους και συνήθως το κάνουν χωρίς να εξετάζουν τις μακροπρόθεσμες συνέπειες σε αυτούς. Επίσης ο Reed (2004) διατυπώνει πως τα τρία βασικά στοιχεία του συνδρόμου της τοξικής ηγεσίας είναι μια προφανής έλλειψη ανησυχίας για την ευημερία των υφισταμένων, μια προσωπικότητα ή διαπροσωπική τεχνική που επηρεάζει αρνητικά το οργανωτικό κλίμα και μια πεποίθηση από τους υφισταμένους ότι ο ηγέτης είναι παρακινημένος κυρίως από το συμφέρον. Επιπλέον δε, η Pelletier (2010) υποστήριξε ότι προκειμένου να ξεχωρίσει κανείς τον κακό ηγέτη από τον τοξικό, πρέπει να εξετάσει τα αποτελέσματα των ηγετών στους ακολούθους. Εάν ο ακόλουθος βλάπτεται σωματικά ή ψυχολογικά από τις ενέργειες του ηγέτη και η βλάβη αυτή είναι μακροχρόνια, τότε ο ηγέτης μπορεί να θεωρηθεί τοξικός.

Το μοντέλο της τοξικής ηγεσίας της Lipman-Blumen (2005) που προαναφέρθηκε, περιλαμβάνει δύο πλευρές της εξίσωσης, την απόδοση του ηγέτη και

την ανταπόκριση των ακολούθων του. Για την Lipman-Blumen (2005) η πλευρά των ακολούθων στην παραπάνω εξίσωση της τοξικής ηγεσίας είναι τεράστιας σημασίας, καθώς υποστηρίζει ότι πολύ συχνά η κακή, αναποτελεσματική ή καταστροφική ηγεσία αποδίδεται στα χαρακτηριστικά και τη λήψη αποφάσεων των ίδιων των ηγετών, χωρίς να δίνεται επαρκή προσοχή στην αλληλεπίδραση μεταξύ των ηγετών και των ακολούθων τους (Herpell, 2011). Επιπλέον ισχυρίζεται ότι ο τοξικός ηγέτης ενός ατόμου μπορεί να είναι ήρωας κάποιου άλλου, αναγνωρίζοντας έτσι ότι οι πιθανότητες τοξικότητας διαφέρουν ανάλογα με τις ανάγκες κάθε ακολούθου ή τις σχέσεις που έχουν με τους αντίστοιχους ηγέτες τους.

Κατά τον Herpell (2011), το εννοιολογικό πλαίσιο της Lipman-Blumen (2005) για την τοξικότητα, δείχνει την κατεύθυνση ότι θα πρέπει οι ακόλουθοι να μελετηθούν υπό το πλαίσιο τριών συνιστωσών: τις ψυχολογικές και υπαρξιακές ανάγκες και τους φόβους τους, το κοινωνικό και ιστορικό πλαίσιο στο οποίο υφίστανται και την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατομικών τους ικανοτήτων και εμπειριών, αφενός, και του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται αφετέρου. Ο Herpell (2011) επιπλέον διατυπώνει ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των επιδόσεων του ηγέτη και της αντίδρασης των ακολούθων παρέχει το απαραίτητο πλαίσιο για την εξέλιξη της τοξικής ηγεσίας. Κατά την εξέταση της ύπαρξης της τοξικής ηγεσίας, η Lipman-Blumen (2005) επικεντρώνεται στην ένταση και τη διάρκεια του τοξικού ηγέτη. Πρέπει να υπάρχουν ενδείξεις σημαντικών επιπτώσεων ή αποτελεσμάτων για την απόδειξη τοξικής ηγεσίας, εξηγώντας έτσι τη σημασία της έντασης και της διάρκειας για το μοντέλο (Herpell, 2011).

Ένας από τους μύθους των τοξικών ηγετών, σύμφωνα με τους Kusy και Holloway (2009), είναι ότι οι περισσότεροι άνθρωποι δεν θα ανεχθούν τοξική συμπεριφορά από τους ηγέτες τους. Ωστόσο, η έρευνά τους αποκάλυψε το αντίθετο εξαιτίας δύο λόγων. Ο ένας είναι ότι ο τοξικός ηγέτης μπορεί να είναι ένα άτομο με υψηλές επιδόσεις και όπως υπογράμμισε η Lipman-Blumen (2005) ζούμε σε μια κοινωνία προσανατολισμένη στην επίτευξη, καθώς εκτιμάται πόσο πολλά επιτυγχάνονται παρά το πώς επιτυγχάνονται. Ένας άλλος λόγος είναι ο φόβος της τιμωρίας. Οι τοξικοί ηγέτες φημίζονται ότι θέλουν να ξεκαθαρίσουν λογαριασμούς (Lipman-Blumen, 2005, Kusy & Holloway, 2009). Ωστόσο δεν καταφεύγουν όλοι οι τοξικοί ηγέτες στον εκφοβισμό. Υπάρχουν αρκετές μορφές τοξικών ηγετών και συχνά δεν είναι εύκολα αναγνωρίσιμες. Τα εργαλεία του τοξικού ηγέτη είναι οι οργανωτικές

δομές, τις οποίες ο τοξικός ηγέτης έχει την ικανότητα να τις καταστρέφει, ο φόρτος εργασίας που συσσωρεύεται, επειδή θέτει μη ρεαλιστικούς στόχους και ο έλεγχος που ασκεί στα μέλη της ομάδας του (Lacida, 2012).

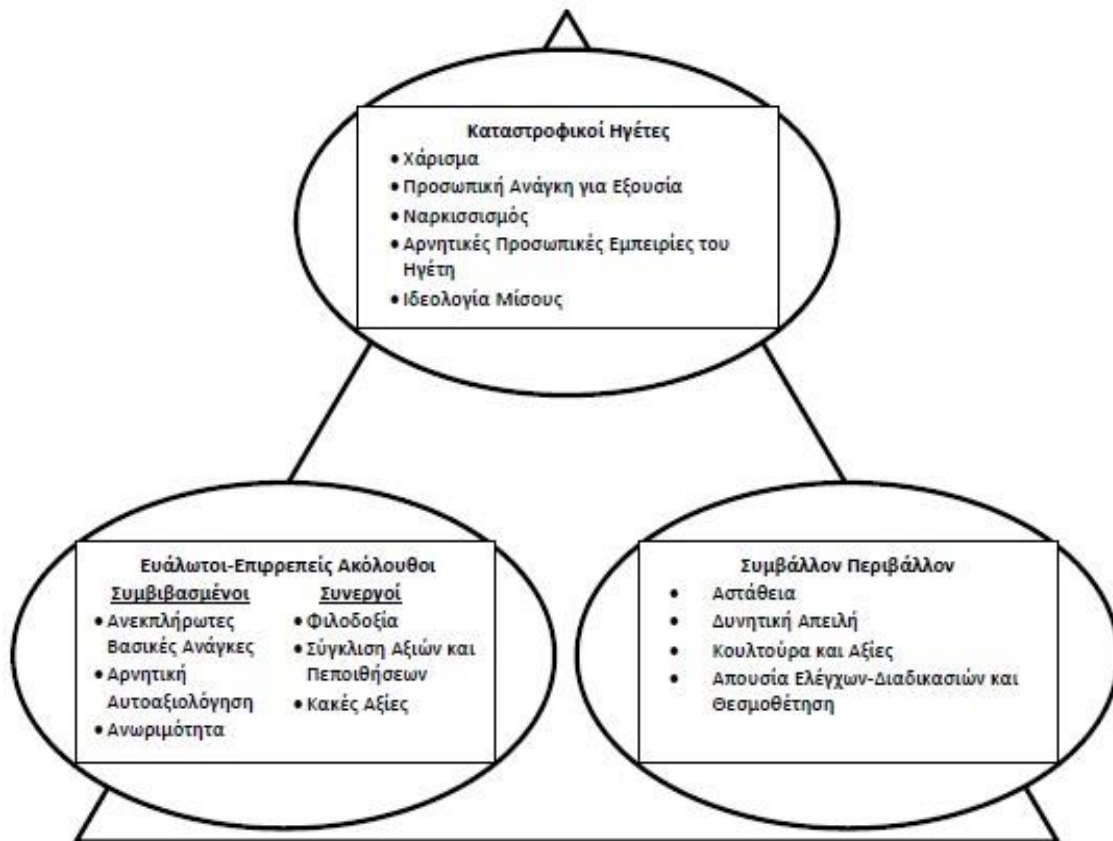
Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τους διαφορετικούς ορισμούς, ταξινομήσεις και χαρακτηριστικά που δόθηκαν παραπάνω, μπορεί να ειπωθεί ότι η τοξική ηγεσία είναι μια ολοκληρωμένη έννοια που έχει πολλαπλές διαστάσεις (Υαναξ, 2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΤΟ ΤΡΙΓΩΝΟ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.1 Το Τρίγωνο της Τοξικής Ηγεσίας

Οι Padilla και συνεργάτες (2007), στηριζόμενοι στη μέχρι τότε βιβλιογραφία, όρισαν και ανέπτυξαν την έννοια του τοξικού τριγώνου, το οποίο συνεργεί στην ύπαρξη της καταστροφικής ηγεσίας. Το τοξικό τρίγωνο αποτελεί ένα μοντέλο που στηρίζεται σε τρεις παράγοντες, δηλαδή τον ηγέτη, τους υφισταμένους (ακολούθους) και τις συνθήκες του περιβάλλοντος και αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα.



Εικόνα 1: Το τοξικό τρίγωνο (Πηγή: Padilla et al, 2007, σελ. 180)

Κατά τους Padilla και συνεργάτες (2007), η ηγεσία οποιοδήποτε τύπου πηγάζει από την αλληλεπίδραση του κινήτρου και της ικανότητας ενός ατόμου να ηγηθεί, την επιθυμία των υφισταμένων προκειμένου να τους δοθεί μια κατεύθυνση και να έχουν κάποιον που να ασκεί εξουσία και τις καταστάσεις που απαιτούν ηγεσία. Η άποψη αυτή είναι σύμφωνη με το παραπάνω σύστημα, δηλαδή με τη συνύπαρξη των ηγετών, των ακολούθων και των καταστάσεων και δεν εξετάζει τα χαρακτηριστικά των ηγετών

μεμονωμένα.

Προκειμένου να κατανοήσει κανείς καλύτερα την έννοια του τριγώνου της τοξικής ηγεσίας οι Padilla και συνεργάτες (2007) εξετάζουν και αναλύουν τα τρία συστατικά του τριγώνου, τα οποία και αναλύονται στη συνέχεια, πάντα σύμφωνα με την έρευνά τους.

3.2 Καταστροφικός Ηγέτης

Το πρώτο συστατικό του τοξικού τριγώνου αφορά τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Η ανάλυση της βιβλιογραφίας, σύμφωνα με τους Padilla και συνεργάτες (2007), δίνει πέντε κρίσιμους παράγοντες: το χάρισμα, την προσωπική ανάγκη για εξουσία, το ναρκισσισμό, τις αρνητικές προσωπικές εμπειρίες του ηγέτη και μια ιδεολογία μίσους.

3.2.1 Χάρισμα

Οι περισσότερες επιστημονικές αναλύσεις της καταστροφικής ηγεσίας διαπιστώνουν ότι το χάρισμα αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό των καταστροφικών ηγετών (Conger, 1990, Hogan et al., 1990, Howell & Avolio, 1992, O'Connor et al., 1995), χωρίς αυτό απαραίτητα να σημαίνει ότι όλοι οι χαρισματικοί ηγέτες είναι καταστροφικοί. Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα, όπου χαρισματικοί ηγέτες έχουν πάρει λανθασμένες αποφάσεις. Αυτό δεν τους κατατάσσει αυτόματα στους καταστροφικούς ηγέτες. Γενικότερα όμως είναι ευρύτερα αποδεκτό ότι οι καταστροφικοί ηγέτες θεωρούνται χαρισματικοί (Padilla et al., 2007). Οι έρευνες δείχνουν εμπειρικά ότι η καταστροφική ηγεσία και το χάρισμα συνδέονται (Beyer, 1999, Conger, 1990, Conger & Kanungo, 1988, Hogan, et al., 1990, Howell & Avolio, 1992, O'Connor et al., 1995). Μερικές φορές οι χαρισματικοί ηγέτες καταχρώνται την εξουσία για προσωπικό τους όφελος, υπερθεματίζουν τα προσωπικά τους επιτεύγματα, καλύπτουν τα λάθη τους και τις αποτυχίες τους μεταθέτοντας την ευθύνη σε άλλους και προσπαθούν να περιορίσουν την επικοινωνία και την κριτική (Yukl, 1999).

Τρία συστατικά του χαρίσματος εμφανίζονται στους καταστροφικούς ηγέτες. Είναι το όραμα, οι ικανότητες αυτοπροβολής και η μεγάλη προσωπική ενέργεια (Conger, 1990, Conger & Kanungo, 1987). Οι καταστροφικοί ηγέτες διατυπώνουν ένα

όραμα για έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από απειλή και ανασφάλεια, όπου η προσωπική ασφάλεια εξαρτάται από το αν θα μπορέσει αυτός ο ηγέτης να κυριαρχήσει και αν θα νικήσει τους αντιπάλους του (O'Connor et al., 1995). Πολλοί χαρισματικοί ηγέτες έχουν δεινή ρητορική ικανότητα. Το ίδιο όμως συμβαίνει και με πολλούς καταστροφικούς ηγέτες (π.χ. Χίτλερ), που χρησιμοποιούν αυτή τους την ικανότητα προκειμένου να αυτοπροβληθούν ή να εκθειάσουν τα προσωπικά τους επιτεύγματα (Padilla et al., 2007). Επιπλέον δε οι χαρισματικοί ηγέτες φαίνεται πως έχουν απίστευτα μεγάλη ενέργεια. Δουλεύουν πολλές ώρες έχοντας αντοχή και επιμονή προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους. Επίσης, είναι αξιοσημείωτο ότι πολλοί χαρισματικοί ηγέτες πραγματοποιούν τα επιτεύγματά τους σε νεαρή ηλικία επιδεικνύοντας ιδιαίτερη αντοχή. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο Φιντέλ Κάστρο, ο οποίος είχε χαρακτηριστεί από τους συμμαθητές του και τους καθηγητές του ως ακούραστος (Padilla et al., 2007).

3.2.2 Προσωπική ανάγκη για εξουσία

Η ηθική είναι ένας παράγοντας που μπορεί να διαχωρίσει τις θετικές μορφές ηγεσίας από τις αρνητικές (O'Connor et al., 1995, Bass & Steidlmeier, 1999, House & Howell, 1992, Howell & Avolio, 1992). Οι ηθικοί ηγέτες χρησιμοποιούν τη θέση εξουσίας που κατέχουν προκειμένου να υπηρετήσουν τον οργανισμό τους, ενώ οι ανήθικοι ηγέτες τη χρησιμοποιούν για προσωπικό κέρδος και αυτοπροβολή (Conger, 1990, Howell & Avolio, 1992). Επιπροσθέτως, οι ανήθικοι ηγέτες, προκειμένου να επιβάλουν τους στόχους τους, χρησιμοποιούν τον έλεγχο και τον εξαναγκασμό, ενώ καταδικάζουν τις αντίθετες απόψεις (Howell & Avolio, 1992, Sankowsky, 1995). Αυτός ο έλεγχος μπορεί να είναι έκδηλος με προφανείς τρόπους. Μπορεί όμως να εμφανίζεται με διακριτικούς τρόπους και να στοχεύει στην ανάγκη των ακολούθων για εξουσία και ασφάλεια, την ανάγκη τους να ανήκουν σε μια ομάδα, ή ακόμα να βασίζεται πάνω στο φόβο τους να μην απομονωθούν από την ομάδα (Lipman-Blumen, 2005). Οι καταστροφικοί ηγέτες αποσκοπούν στην αποδυνάμωση των εσωτερικών τους αντιπάλων και την απομόνωσή τους, ενώ παράλληλα προωθούν την αλληλεγγύη εντός της ομάδας για τους υπόλοιπους. Διακρίνονται από έντονη επιθετικότητα και ενεργούν εις βάρος των υφισταμένων τους και των οργανισμών τους. Είναι συνήθως ανεύθυνοι, παρορμητικοί και με έντονη διάθεση να τιμωρήσουν τους άλλους. Τα αποτελέσματα της καταστροφικής ηγεσίας συχνά συνδέονται με ηγέτες που έχουν έντονη την προσωπική ανάγκη για εξουσία (Padilla et al., 2007).

3.2.3 Ναρκισσισμός

Ο ναρκισσισμός συνδέεται στενά με το χάρισμα και την προσωπική ανάγκη για εξουσία. Περιλαμβάνει επίσης την κυριαρχία, τη μεγαλομανία, την αλαζονεία, τη διεκδίκηση δικαιωμάτων και την εγωιστική επιδίωξη της απόλαυσης (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι ο ναρκισσισμός συσχετίζεται με την καταστροφική ηγεσία (Conger, 1990, O'Connor et al., 1995, Sankowsky, 1995). Οι ναρκισσιστές ηγέτες ασχολούνται κυρίως με τον εαυτό τους, επιδιώκουν την προσοχή και αγνοούν τις απόψεις ή την ευημερία των άλλων (Conger & Kanungo, 1998). Συχνά επικαλούνται ότι έχουν ιδιαίτερες γνώσεις ή προνόμια και απαιτούν αδιαμφισβήτητη υπακοή (O'Connor et al., 1995), ενώ η αίσθησή τους ότι έχουν πολλά δικαιώματα τους οδηγεί σε κατάχρηση εξουσίας (Conger, 1990, Sankowsky, 1995). Το στυλ ηγεσίας τους είναι τυπικά αυταρχικό (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Τα μεγαλειώδη όνειρά τους για δύναμη και επιτυχία τους κάνουν να αγνοούν το εξωτερικό περιβάλλον ή να τίθεται υπό αμφισβήτηση η κρίση τους (Conger, 1990). Τα μεγάλα οράματά τους συχνά αποτυγχάνουν (Padilla et al., 2007).

3.2.4 Αρνητικές προσωπικές εμπειρίες του ηγέτη

Κατά τους Padilla και συνεργάτες (2007), όταν οι ηγέτες βλάπτουν τους οργανισμούς τους, στην ουσία αυτή η ενέργεια αντικατοπτρίζει προσωπικές αρνητικές εμπειρίες ζωής. Οι διαμάχες ανάμεσα στους γονείς, η χαμηλή κοινωνικοοικονομική κατάσταση, η εγκληματικότητα των γονέων, η ακόμα γονείς με ψυχιατρικά προβλήματα, η κακοποίηση κατά την παιδική ηλικία και γενικότερα μια τραυματική παιδική ηλικία μπορεί να οδηγήσει το άτομο σε εκδήλωση καταστροφικών συμπεριφορών. Τα κακοποιημένα παιδιά πολλές φορές αποστασιοποιούνται από τις επώδυνες καταστάσεις. Η υιοθέτηση μια τέτοιας συμπεριφοράς και η ικανότητα του να αγνοεί κανείς τα αισθήματα των άλλων, προκειμένου να έχει προσωπικό κέρδος, είναι ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό της ψυχοπάθειας, το οποίο όμως συνδέεται με τον ναρκισσισμό και τη χρήση της εξουσίας για προσωπικό όφελος (Padilla et al., 2007).

3.2.5 Ιδεολογία μίσους

Οι κακές εμπειρίες που προέρχονται από την παιδική ηλικία πιθανόν να οδηγήσουν το άτομο στο να μισεί τον εαυτό του με αποτέλεσμα να διοχετεύει αυτό το

μίσος ως μίσος προς τους άλλους. Όποια και αν είναι η πηγή του θυμού και της δυσαρέσκειας, το μίσος αποτελεί βασικό στοιχείο της κοσμοθεωρίας των καταστροφικών ηγετών και νομιμοποιεί τη χρήση οποιασδήποτε μορφής βίας (Padilla et al., 2007).

Κατά τους Padilla και συνεργάτες (2007) τα παραπάνω χαρακτηριστικά πρέπει να συνυπάρχουν ώστε να είναι δυνατή η εμφάνιση του ενός σκέλους του τοξικού τριγώνου. Από μόνο του ένα στοιχείο δεν είναι επαρκές, έτσι ώστε να πληρούνται οι προϋποθέσεις εμφάνισης του καταστροφικού ηγέτη. Τα άτομα που είναι γεμάτα μίσος, που οδηγούνται από μια εγωιστική ανάγκη για εξουσία, αλλά που δεν διαθέτουν ρητορικές δεξιότητες και αντοχή, μπορεί να μην επιτύχουν σημαντική ισχύ. Σε πολλά πλαίσια και σε συνδυασμό με συγκεκριμένους ακολούθους, δυνητικά καταστροφικοί ηγέτες ενδέχεται να μην επιτύχουν να ανέλθουν στην εξουσία. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναλυθούν και τα θέματα των ακολούθων αλλά και του κατάλληλου περιβάλλοντος. Ανεξάρτητα όμως από το πόσο έξυπνοι ή δόλιοι είναι οι ηγέτες, από μόνοι τους δεν μπορούν να επιτύχουν τοξικά αποτελέσματα (Thoroughgood et al., 2012). Οι καταστροφικοί ηγέτες είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν τους τοξικούς τους στόχους με τη βοήθεια των ευάλωτων ακολούθων και των ευνοϊκών περιβαλλόντων (Kellerman, 2004, Lipman-Blumen, 2005, Padilla et al., 2007).

3.3 Ευάλωτοι – Επιρρεπείς Ακόλουθοι

Όπως έχει ήδη αναφερθεί και προηγούμενα, σύμφωνα και με τους ορισμούς που οι μελετητές έχουν δώσει, η ηγεσία, είτε εποικοδομητική είτε καταστροφική, είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει την ύπαρξη ενός ηγέτη που επηρεάζει άλλους ανθρώπους (ακόλουθοι), σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Η εξουσία ενός ηγέτη πρέπει να αναγνωρίζεται από τους ακολούθους πρόθυμα ή μη (DeRue & Ashford, 2010). Μόλις βρεθεί στην εξουσία, η ικανότητα του καταστροφικού ηγέτη να οργανώνει σχέδια, να συλλέγει πόρους, να συγκεντρώνει τη στήριξη και να εκτελεί τα οράματά του εξαρτάται από τους ακολούθους που εκτελούν τις διαταγές του (Thoroughgood et al., 2012).

Οι ευάλωτοι-επιρρεπείς ακόλουθοι-υφιστάμενοι δεν μπορούν ή δεν θέλουν να αντισταθούν σε αυταρχικούς και καταχρηστικούς ηγέτες (Padilla et al., 2007). Αυτό συμβαίνει γιατί έχουν την ανάγκη να βρίσκονται σε ένα ασφαλές και σταθερό περιβάλλον και θέλουν να διατηρήσουν την ενότητα της ομάδας (Kellerman, 2004,

Lipman-Blumen, 2005), καθώς έχουν ανάγκες κοινωνικής συνοχής και τάξης, ταυτότητας με την ομάδα, αλλά και την ανάγκη του να αισθάνονται ότι συντονίζονται με τη συλλογική δραστηριότητα. Ορισμένοι οπαδοί επωφελούνται πραγματικά από την καταστροφική δράση και συμβάλλουν έτσι στη δημιουργία του τοξικού οράματος του ηγέτη (Padilla et al., 2007). Υπάρχει επίσης μια φυσική τάση στους ανθρώπους να υπακούουν σε άτομα με θέση εξουσίας (Milgram, 1974), να αντιγράφουν συμπεριφορές ανωτέρων τους (Baharody & Stoneman, 1985) και γενικότερα να συμμορφώνονται με τους κανόνες της ομάδας (Asch, 1951).

Η Lipman-Blumen (2005) προκειμένου να απαντήσει στο ερώτημα γιατί οι ακόλουθοι υπακούουν τόσο πρόθυμα σε τοξικούς ηγέτες, σημειώνει ότι υπάρχουν τρεις γενικές κατηγορίες ακολούθων και ότι αυτοί πραγματικά επιτρέπουν και στηρίζουν κακούς ηγέτες. Η πρώτη κατηγορία, οι «καλοπροαίρετοι ακόλουθοι», αποτελείται από ακολούθους που είναι αφελείς και συμφωνούν χωρίς αμφιβολία με αυτό που λέει ο τοξικός ηγέτης, ενώ ακολουθούν για πρακτικούς λόγους, όπως η διατήρηση της δουλειάς τους. Η δεύτερη κατηγορία, με την ονομασία «συνοδεία του ηγέτη», είναι το alter ego του τοξικού ηγέτη και πραγματικά δεσμεύονται με τον ίδιο. Η τρίτη κατηγορία, με την ονομασία «κακόβουλοι ακόλουθοι», περιλαμβάνει αυτούς που οδηγούνται από την απληστία, το φθόνο ή την ανταγωνιστικότητα. Αυτοί οι ακόλουθοι δουλεύουν εναντίον του ηγέτη και μπορεί πραγματικά να έχουν θέσει ως στόχο την καθαίρεση του ηγέτη έτσι ώστε να γίνουν οι ίδιοι ηγέτες (Uhl-Bien et al., 2014). Ο Weierter (1997) διαχώρισε τους ακολούθους σε εκείνους που δεν αυτοπροσδιορίζονται και σε εκείνους που μοιράζονται τις αξίες του ηγέτη. Η Kellerman (2004) τους διακρίνει ανάμεσα στους «παρευρισκόμενους» που επιτρέπουν την κακή ηγεσία να συμβεί και στους ακολούθους, «αληθινούς πιστούς» που συμμετέχουν στην καταστροφή.

Οι Padilla και συνεργάτες (2007) συνδυάζοντας αυτές τις έννοιες και προκειμένου να διατυπώσουν το μοντέλο του τριγώνου της τοξικής ηγεσίας, διαχώρισαν δύο ομάδες οπαδών. Αυτούς που συμμορφώνονται με την κατάσταση, δηλαδή τους «συμβιβασμένους» (conformers) και αυτούς που συνωμοτούν με τον ηγέτη, δηλαδή τους «συνεργούς» (colluders). Η πρώτη ομάδα είναι εκείνα τα άτομα που συνεργάζονται με τον ηγέτη από φόβο, ενώ τα άτομα της δεύτερης ομάδας συμμετέχουν ενεργά σε όλη τη διαδικασία. Και οι δύο ομάδες κινητοποιούνται από το προσωπικό τους συμφέρον, αλλά οι ανησυχίες τους είναι διαφορετικές (Higgins, 1997).

Όταν οι «συμβιβασμένοι» (conformers) ακόλουθοι αποδέχονται το όραμα ενός καταστροφικού ηγέτη, προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τις συνέπειες της μη συμμόρφωσης με τον ηγέτη, ενώ οι «συνεργοί» (colluders) ακόλουθοι επιδιώκουν το προσωπικό κέρδος μέσω της συνεργασίας αυτής με τον ηγέτη (Padilla et al., 2007).

Επεκτείνοντας το μοντέλο του τοξικού τριγώνου των Padilla και συνεργατών (2007), οι Thoroughgood και συνεργάτες (2012) εμβάθυναν στο σκέλος του τριγώνου που αφορά τους ακολούθους. Βασιζόμενοι στη θεωρία του Barbuto (2000), της συμμόρφωσης του ακολούθου, περιέγραψαν τις ψυχολογικές διεργασίες που οδηγούν τους ακολούθους να συμμορφώνονται με τους καταστροφικούς ηγέτες.

Παρά το γεγονός ότι οι ηγέτες χρειάζονται ακολούθους για να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας τους, ένα μεγάλο μέρος της προηγούμενης βιβλιογραφίας για την ηγεσία είναι εστιασμένο στον ηγέτη. Δίνει δηλαδή έμφαση στα κύρια χαρακτηριστικά του, τις συμπεριφορές του και στην αποτελεσματικότητα, έτσι όπως την αντιλαμβάνονται και την αξιολογούν οι υφιστάμενοι ή οι προϊστάμενοι (Kaiser et al., 2008). Ωστόσο, κατά τους Thoroughgood και συνεργάτες (2012), οι προσεγγίσεις που είναι εστιασμένες στον ηγέτη δεν περιγράφουν γιατί επιτρέπουν οι ακόλουθοι, οι έλεγχοι του διοικητικού συμβουλίου ή άλλοι εσωτερικοί και εξωτερικοί έλεγχοι και διαδικασίες του οργανισμού τις επίμονα καταστροφικές συμπεριφορές ενός ηγέτη. Τέτοιες συμπεριφορές μπορεί να έχουν ως στόχο τους ακολούθους και να είναι εχθρότητα, εξαναγκασμός, εκφοβισμός, ή μπορεί να είναι συμπεριφορές επιζήμιες για τον οργανισμό, όπως για παράδειγμα διαφθορά, κλοπή ή δολιοφθορά. Αυτό προκαλεί το ερώτημα γιατί ορισμένες ομάδες και οργανισμοί διατηρούν αυτούς τους «κακούς» ηγέτες ενώ άλλες δεν το κάνουν. Οι προσεγγίσεις που είναι εστιασμένες στον ηγέτη δεν παρέχουν τη βάση για να κατανοήσει κανείς τους λόγους για τους οποίους καταρχάς είναι δυνατό οι ηγέτες αυτοί να προσληφθούν ή γιατί τα άτομα που εμφανίζουν αυτές τις συστηματικές και επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές παραμένουν σε ηγετικές θέσεις για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα, έτσι ώστε να υπονομεύσουν τους στόχους, τα καθήκοντα και τους πόρους του οργανισμού. Οι συγκεκριμένες προσεγγίσεις δεν εξετάζουν το ρόλο των ακολούθων ή των περιβαλλοντικών συνθηκών για να εξηγήσουν γιατί συμβαίνει η καταστροφική ηγεσία ή γιατί συνεχίζεται.

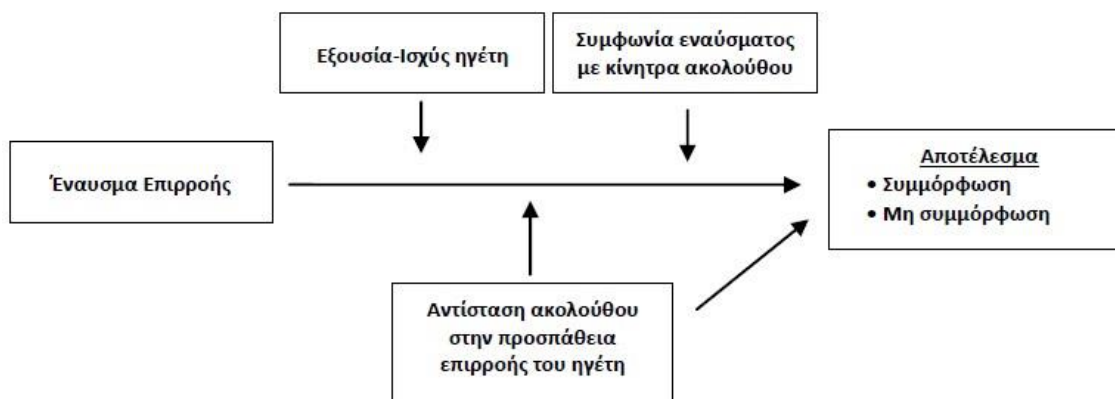
Συνεχίζοντας οι Thoroughgood και συνεργάτες (2012) βασίζονται στη διεπιστημονική θεωρία του Barbuto (2000) που προσφέρει ένα χρήσιμο πλαίσιο για την

κατανόηση της συμμόρφωσης κάθε ακολούθου με καταστροφικούς ηγέτες. Η θεωρία υποστηρίζει ότι η εξουσία και η επιρροή είναι σχετικές, διατυπώνοντας ότι οι επιπτώσεις της συμπεριφοράς του ηγέτη στη συμμόρφωση του ακολούθου έχει να κάνει με το πώς ο ίδιος, ο ακόλουθος δηλαδή, αντιλαμβάνεται αυτή τη συμπεριφορά. Χρησιμοποιώντας την έννοια «εναύσματα επιρροής» (influence triggers), υποστηρίζει ότι οι ακόλουθοι αντιδρούν σε αυτά, τα «εναύσματα επιρροής», με αυτόματες αντιδράσεις, στην προσπάθεια δηλαδή του ηγέτη να τους επηρεάσει και εξηγείται με αυτό τον τρόπο γιατί οι ακόλουθοι έχουν συγκεκριμένους τρόπους αντίδρασης σε συγκεκριμένες προσπάθειες επιρροής του ηγέτη. Κάθε φορά, δηλαδή, που ένας ηγέτης επιδιώκει να επηρεάσει ένα δεδομένο ακόλουθο, θα χρησιμοποιήσει και ένα συγκεκριμένο τύπο «εναύσματος επιρροής», το οποίο θα εκληφθεί από τον ακόλουθο με συγκεκριμένο τρόπο, οδηγώντας τον στο να συμμορφωθεί ή όχι με τον ηγέτη. Έτσι για παράδειγμα, ορισμένοι ακόλουθοι θα μπορούσαν να ερμηνεύσουν την απόπειρα επιρροής ενός ηγέτη ως απειλή, επειδή θα θεωρήσουν ότι αν δεν συμμορφωθούν με τις εντολές του θα έχουν αρνητικές συνέπειες. Άλλοι πάλι μπορούν να δουν το «έναυσμα επιρροής» του ηγέτη σαν μια ευκαιρία να κερδίσουν την αποδοχή του, επειδή θα θεωρήσουν ότι αν συμμορφωθούν ταυτίζονται με τον ίδιο.

Κατά τον Barbuto (2000) η πιθανότητα ενός συγκεκριμένου «εναύσματος επιρροής» να οδηγεί στη συμμόρφωση του ακολούθου εξαρτάται από τρεις μεταβλητές, οι οποίες είναι:

1. Το επίπεδο της εξουσίας-ισχύος του ηγέτη.
2. Το επίπεδο συμφωνίας του εναύσματος με τα κίνητρα του ακολούθου.
3. Το επίπεδο αντίστασης του ακολούθου στην προσπάθεια επιρροής του ηγέτη.

Οι μεταβλητές αποτυπώνονται και στην παρακάτω εικόνα 2:



Εικόνα 2: Το πλαίσιο του Barbuto (2000) για την κατανόηση της συμμόρφωσης του ακολούθου (Πηγή: Thoroughgood et al., 2012, σελ. 901)

Για παράδειγμα, ο ακόλουθος αντιλαμβάνεται ότι ο ηγέτης τον απειλεί, ξέρει ότι μπορεί και θα τον τιμωρήσει αν δεν συμμορφωθεί. Θέλει να αποφύγει την τιμωρία με κάθε κόστος και δεν είναι ιδιαίτερα αντίθετος στην εκτέλεση των εντολών του, ως εκ τούτου θα συμμορφωθεί.

Το πλαίσιο του Barbuto (2000) περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες «εναυσμάτων επιρροής»:

1. *Παράγωγο εξουσίας (power-derived)*: Αυτό που προέρχεται από την αντίληψη για το επίπεδο της εξουσίας-ισχύος του ηγέτη.
2. *Παράγωγο σχέσεων (relations-derived)*: Αυτό που προέρχεται από τις σχέσεις των ακολούθων με τους άλλους.
3. *Βασιζόμενο σε αξίες (values-based)*: Αυτό που βασίζεται στις αξίες του υφισταμένου.

Οι Barbuto και Scholl (1998) ταξινόμησαν τα κίνητρα των ακολούθων σε πέντε κατηγορίες. Η ταξινόμηση αυτή χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις πηγές των κινήτρων των ακολούθων και έχουν ως εξής:

1. *Οργανικά (instrumental)*: Αυτά που βασίζονται στην επιδίωξη εξωτερικών, απτών αποτελεσμάτων.
2. *Εξωτερικής αυτοϊδέας (self-concept external)*: Αυτά που βασίζονται στην αναζήτηση της αυτοεπιβεβαίωσης και αποδοχής από εξωτερικούς παράγοντες.
3. *Εσωτερικής αυτοϊδέας (self-concept internal)*: Αυτά που βασίζονται σε συμπεριφορές απόδοσης που ενισχύουν τα εσωτερικά πρότυπα των χαρακτηριστικών, των ικανοτήτων και των αξιών.
4. *Εσωτερικής διαδικασίας (intrinsic process)*: Αυτά που βασίζονται στην απλή διασκέδαση της εκτέλεσης μιας αποστολής.
5. *Εσωτερικοποίησης στόχων (goal internalizatio)*: Αυτά που βασίζονται στην επιδίωξη στόχων που συνάδουν με τις αξίες κάποιου.

Οι διαφορετικοί ευάλωτοι-επιρρεπείς ακόλουθοι έχουν διαφορετικά εναύσματα επιρροής που αντανακλούν την τρωτότητά τους απέναντι στους καταστροφικούς ηγέτες.

Στη συνέχεια θα αναλυθεί η τυπολογία των ακολούθων σύμφωνα με το μοντέλο του τριγώνου της τοξικής ηγεσίας των Padilla και συνεργατών (2007), καθώς και η επέκτασή του σύμφωνα με το μοντέλο του ευαίσθητου κύκλου των Thoroughgood και συνεργατών (2012).

3.3.1 Οι Ακόλουθοι

Κατά τους Padilla και συνεργάτες (2007), η τρωτότητα των «συμβιβασμένων» ακολούθων βασίζεται σε ανεκπλήρωτες βασικές ανάγκες, αρνητική αυτοαξιολόγηση και ψυχολογική ανωριμότητα. Από την άλλη μεριά οι «συνεργοί» είναι φιλόδοξοι, εγωιστές και μοιράζονται τις ίδιες αντιλήψεις με τον ηγέτη για τον κόσμο. Στη συνέχεια αναλύονται οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των «συμβιβασμένων» και των «συνεργών» ακολούθων, οδηγώντας τους να συντάσσονται με τη γραμμή που θέτει η ηγέτης.

Ανεκπλήρωτες Βασικές Ανάγκες: Προκειμένου να αναλυθεί ο πρώτος παράγοντας, δηλαδή οι ανεκπλήρωτες βασικές ανάγκες, που επηρεάζουν την τρωτότητα των «συμβιβασμένων» ακολούθων, οι Padilla και συνεργάτες (2007) στηρίχθηκαν στη διατύπωση της θεωρίας της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1954) και του Burns (1978), που υποστήριξε ότι πρέπει πρώτα να ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες των ακολούθων πριν από την κάλυψη των υψηλότερων φιλοδοξιών τους και ισχύει το ίδιο και για την καταστροφική ηγεσία. Υπάρχουν αρκετά ιστορικά παραδείγματα, όπως των πολιτών των χωρών της Γερμανίας, της Ρωσίας και της Ιταλίας, που μετά το τέλος του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου και τα επακόλουθα της οικονομικής κρίσης, οδηγήθηκαν στο χείλος της φτώχειας και της πείνας, με επακόλουθο την άνοδο του Χίτλερ, του Στάλιν και του Μουσολίνι αντίστοιχα στην εξουσία (Arendt, 1951). Οι άνθρωποι που δεν έχουν ικανοποιήσει τις βασικές τους ανάγκες όπως, η τροφή και η ασφάλεια, ζουν σε καθημερινό φόβο και είναι ευκολότερο να ελέγχονται (Padilla et al., 2007). Το ίδιο όμως μπορεί να συμβεί και για ακολούθους που προέρχονται από πιο προνομιούχο υπόβαθρο, οι οποίοι όμως δεν έχουν ικανοποιήσει τις κοινωνικές τους ανάγκες. Οι καταστροφικοί ηγέτες μπορούν να τους παρέχουν την αίσθηση ότι ανήκουν σε μια ομάδα και αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της (Padilla et al., 2007).

Αρνητική Αυτοαξιολόγηση: Ένας δεύτερος παράγοντας που συντελεί στο να είναι

ευάλωτοι οι «συμβιβασμένοι» ακόλουθοι είναι και η αρνητική αυτοαξιολόγηση, η οποία με τη σειρά της εξαρτάται από τη χαμηλή αυτοεκτίμηση, τη χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητα και την πεποίθηση ότι η μοίρα τους καθορίζεται από εξωγενείς παράγοντες. Η αυτοαξιολόγηση που κάνουν τα άτομα σχετίζεται με την ικανοποίηση από τη ζωή, την ικανοποίηση από την εργασία, τα κίνητρα και την επαγγελματική απόδοση (Judge & Bono, 2001). Η αυτοεκτίμηση είναι η συνολική αξία που προσδίδουν τα άτομα στον εαυτό τους. Η χαμηλή αυτοεκτίμηση είναι πιθανό να κάνει τους ανθρώπους να θέλουν να ταυτιστούν με ένα χαρισματικό άτομο, όπως είναι ο ηγέτης, επειδή αισθάνονται ότι με αυτό τον τρόπο θα γίνουν πιο αποδεκτοί. Από την πλευρά τους οι ηγέτες θέλουν να ελέγξουν και να χειραγωγήσουν άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση (Padilla et al., 2007). Η χαμηλή αυτοεκτίμηση διακρίνει τους οπαδούς από τους ηγέτες (Judge et al., 2002). Η αυτοαποτελεσματικότητα έχει να κάνει με την πεποίθηση του ατόμου σχετικά με το πόσο ικανό είναι σε σχέση με την εργασία που εκτελεί, αλλά και τις αποφάσεις που πρέπει να λάβει σχετικά με τις δραστηριότητες που πρέπει να αναλάβει και την προσπάθεια που πρέπει να δαπανήσει γι' αυτές (Padilla et al., 2007). Πολλοί άνθρωποι θεωρούν ότι καθορίζουν τη μοίρα τους μόνοι τους, ενώ πάλι άλλοι πιστεύουν ότι αυτή καθορίζεται από εξωτερικούς παράγοντες. Τα άτομα που πιστεύουν ότι δεν μπορούν να ορίσουν την τύχη τους μόνοι τους είναι ευκολότερο να χειραγωγηθούν και προσελκύνονται από άτομα που φαίνονται ισχυροί και πρόθυμοι να φροντίσουν για αυτούς. Έτσι, τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση, χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητα και την πεποίθηση ότι η μοίρα τους καθορίζεται από εξωγενείς παράγοντες είναι επιρρεπή σε καταστροφικούς ηγέτες.

Ψυχολογική Ανωριμότητα: Ο τρίτος παράγοντας που συντελεί στην τρωτότητα των «συμβιβασμένων» ακολούθων είναι η ψυχολογική ανωριμότητα. Τα ανώριμα ψυχολογικά άτομα είναι πιο πιθανό να συμμορφώνονται με την εξουσία και να συμμετέχουν σε καταστροφικές πράξεις. Ο Freud (1921) ισχυρίστηκε ότι, μέσα σε ένα πλήθος, το υπερεγώ των ανθρώπων καταρρέει και αντικαθίσταται συμβολικά από τον ηγέτη, ο οποίος στη συνέχεια γίνεται ο οδηγός του ατόμου στη δράση. Η συμμόρφωση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε ανήθικη συμπεριφορά και, κατά συνέπεια, σύμφωνα με τον Freud, οι ώριμοι ενήλικες πρέπει να είναι έτοιμοι να αντιταχθούν στους ηγέτες τους. Σύμφωνα με τη θεωρία της ηθικής ανάπτυξης του Kohlberg (1969) οι άνθρωποι που σέβονται τους κανόνες είναι ικανοί να συμπεριφερθούν ανήθικα στο όνομα της εξουσίας. Αυτή η συμπεριφορά είναι πιθανό να εμφανιστεί σε ενήλικες που βρίσκονται στο μέσο όρο των ατόμων της ανάπτυξης του εγώ, δηλαδή της ανάπτυξης της

ωριμότητάς τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτό το ποσοστό κυμαίνεται από 60% έως 75% των ενηλίκων του Δυτικού κόσμου. Για το λόγο αυτό, χρειάζεται ψυχολογική ωριμότητα για να ανταχθεί κανείς στην καταστροφική εξουσία (Padilla et al., 2007). Η αναπτυξιακή θεωρία του Erikson (1959) δείχνει ότι η ωριμότητα περιλαμβάνει τη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης ταυτότητας, η οποία απολαμβάνει της κοινωνικής εκτίμησης. Τα άτομα που δε γνωρίζουν καλά τον εαυτό τους τείνουν να ταυτίζονται με μυθικούς ήρωες και να ενστερνίζονται τις αξίες τους. Το μοντέλο επίσης των χαρακτηριστικών σχέσεων του Weierter (1997) προτείνει ότι οι ακόλουθοι που δε γνωρίζουν καλά τον εαυτό τους θα υιοθετήσουν τις αξίες των χαρακτηριστικών ηγετών, οι οποίες στη συνέχεια θα ενισχύσουν την αυτοεκτίμησή τους.

Αν και όλα αυτά τα ευάλωτα σημεία μπορεί να ισχύουν για κάθε ανώριμο ενήλικα, ισχύουν όμως και για τους νέους (Porper, 2001). Όταν οι ευεπηρεάστοι ακόλουθοι αποδέχονται το όραμα ενός καταστροφικού ηγέτη, μπορεί να γίνουν μέρος των καταστροφικών σχεδίων του και από «συμβιβασμένοι» ακόλουθοι να εξελιχθούν σε «συνεργούς» (π.χ. η νεολαία του Χίτλερ, η Κόκκινη Φρουρά του Μάο) (Padilla et al., 2007).

Φιλοδοξία: Παρόλο που η καταστροφική ηγεσία παράγει αρνητικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς, εντούτοις θα υπάρξουν κάποια μέλη της που θα ευημερήσουν (Offerman, 2004). Είναι τα άτομα που βρίσκονται κοντά στον ηγέτη. Θα υπάρξουν όμως και άλλα άτομα πρόθυμα να εφαρμόσουν το καταστροφικό του όραμα (Kellerman, 2004, Offerman, 2004). Είναι οι φιλόδοξοι άνθρωποι που επιδιώκουν κάποια θέση και μερικές φορές εκμεταλλεύονται τις σχέσεις τους, ή είναι πρόθυμοι να ακολουθήσουν πολιτικές εξαναγκασμού, εάν πρόκειται να προωθήσουν το προσωπικό τους όφελος, πράττοντας με τέτοιο τρόπο ώστε να ευχαριστήσουν τον ηγέτη τους (McClelland, 1975). Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί και η ναζιστική Γερμανία του Χίτλερ, όπου φιλόδοξα άτομα, τα οποία ήταν αξιωματούχοι, άρχισαν να ανταγωνίζονται μεταξύ τους, εφαρμόζοντας πολιτικές που αποσκοπούσαν στο να ευχαριστήσουν τον Χίτλερ, με το τραγικό αποτέλεσμα του ολοκαυτώματος (Padilla et al., 2007). Είναι επίσης πολύ πιθανό να υπάρχει σύγκλιση των αξιών και των πεποιθήσεων των ακολούθων και του ηγέτη. Όταν αυτό συμβαίνει, τότε αυτά τα άτομα δεσμεύονται με τον ηγέτη, προκειμένου εκείνος να πετύχει τους στόχους του (Shamir et al., 1993).

Συμφωνία αξιών και πεποιθήσεων: Εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ταύτιση των αξιών μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του τόσο μεγαλύτερη είναι και η ικανοποίηση τους, η δέσμευσή τους και το κίνητρό τους (Jung & Avolio, 2000), δημιουργώντας συναισθηματικούς δεσμούς με τον ηγέτη (Shamir et al., 1993). Όσο μεγαλύτερη είναι η ταύτιση τόσο ισχυρότερος είναι ο δεσμός και τόσο μεγαλύτερο είναι το κίνητρο για να ακολουθήσει. Έτσι, με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η αυτοεκτίμηση και η αυτοαποτελεσματικότητα των ακολούθων (Shamir et al., 1993, Weierter, 1997).

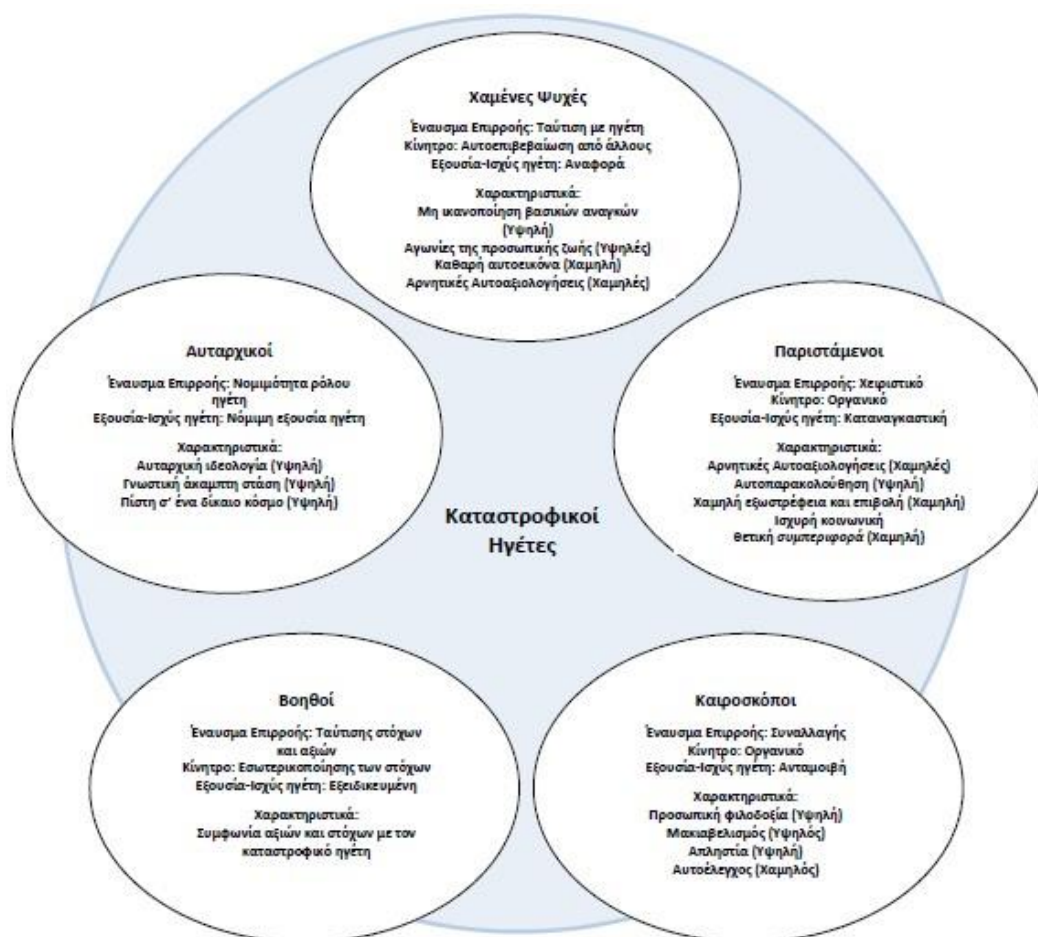
Μη κοινωνικοποιημένες αξίες: Οι αξίες των ακολούθων είναι εξίσου σημαντικές. Συγκεκριμένα, τα άτομα που ενστερνίζονται την απληστία, τον εγωισμό και την ιδιοτέλεια είναι πιο πιθανό να ακολουθήσουν καταστροφικούς ηγέτες και να έχουν ανάλογες συμπεριφορές (Hogan, 2006). Οι φιλόδοξοι αλλά αντικοινωνικοί ακόλουθοι είναι πιθανό να συμμετάσχουν σε καταστροφικές πράξεις, ειδικά εάν τιμωρούνται ή ενθαρρύνονται από έναν ηγέτη (McClelland, 1975).

Συμπερασματικά κατά τους Padilla και συνεργάτες (2007) δύο είναι οι τύποι των ακολούθων που υποστηρίζουν την ύπαρξη της καταστροφικής ηγεσίας. Οι «συμβιβασμένοι» ακόλουθοι που επιτρέπουν παθητικά στους κακούς ηγέτες να αναλάβουν την εξουσία, επειδή οι ανεκπλήρωτες ανάγκες τους, η χαμηλή αυτοαξιολόγησή τους και η ψυχολογική τους ανωριμότητα τους καθιστούν ευάλωτους σε τέτοιες επιρροές. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν οι «συνεργοί» ακόλουθοι που ενεργητικά υποστηρίζουν τους καταστροφικούς ηγέτες, επειδή θέλουν να προάγουν τις προσωπικές τους φιλοδοξίες, διακατέχονται από απληστία και ιδιοτέλεια και συγκλίνουν με το προσωπικό σύστημα αξιών του ηγέτη.

Κατά τους Thoroughgood και συνεργάτες (2012), σύμφωνα και με όσα προαναφέρθηκαν σχετικά με τη θεωρία του Barbuto (2000), διαφορετικοί άνθρωποι αναπόφευκτα θα αντιδράσουν διαφορετικά στον ίδιο καταστροφικό ηγέτη, υποδηλώνοντας ότι μια ταξινόμηση διαφορετικών ευαίσθητων ακολούθων θα ήταν χρήσιμη. Με βάση τα παραπάνω οι Thoroughgood και συνεργάτες (2012) διατύπωσαν το μοντέλο του ευάλωτου κύκλου στο οποίο δημιουργούν περισσότερες κατηγορίες ευάλωτων ακολούθων (Εικόνα 3).

Σε αυτό το μοντέλο υπάρχει μια διάκριση ανάμεσα στις καταστροφικές

συμπεριφορές των ακολούθων που εκτελούνται ως απάντηση στην εξουσία και σε εκείνες που ξεκίνησαν από τους ακόλουθους. Ενώ οι συμβιβασμένοι ακόλουθοι είναι επιρρεπείς στην υπακοή και συνεπώς δεν εμπλέκονται μόνο στην καταστροφική συμπεριφορά, οι συνεργοί συμβάλλουν ενεργά στην αποστολή του ηγέτη. Οι Thoroughgood και συνεργάτες (2012) καταρχάς συμφωνούν με το μοντέλο των Padilla και συνεργατών (2007), το οποίο διαχωρίζει τους ακολούθους σε δύο κατηγορίες, τους συμβιβασμένους (conformers) και τους συνεργούς (colluders). Στη συνέχεια προχωρούν και προτείνουν τρεις διαφορετικούς τύπους για τους συμβιβασμένους ακόλουθους, τις χαμένες ψυχές, (lost souls), τους αυταρχικούς (authoritarians) και τους παριστάμενους (bystanders). Προτείνουν επίσης δύο διαφορετικούς τύπους για τους συνεργούς ακόλουθους, τους καιροσκόπους (opportunists) και τους βοηθούς (acolytes).



Εικόνα 3: Ο ευαίσθητος κύκλος: Οι ακόλουθοι που συνδέονται με την καταστροφική ηγεσία. (Πηγή: Thoroughgood et al., 2012, σελ. 902)

Χαμένες Ψυχές: Οι χαμένες ψυχές ίσως είναι η ομάδα των ακολούθων που αναφέρεται πιο συχνά στη βιβλιογραφία. Αυτός ο τύπος συμβιβασμένων ακολούθων μαστιίζεται από αρνητικές αυτοαξιολογήσεις και μια ασαφή και ευμετάβλητη αντίληψη του εαυτού τους (Padilla et al. 2007, Weierter, 1997). Οι χαμένες ψυχές προσελκύονται

από χαρισματικούς ηγέτες που πιστεύουν ότι μπορούν να τους προσφέρουν αυξημένη αυτοεκτίμηση και την αίσθηση ότι ανήκουν κάπου. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι χαμένες ψυχές τείνουν να αποδίδουν στον ηγέτη εξαιρετικές ιδιότητες (χάρισμα) (Conger & Kanungo, 1987) και να αναπτύξουν μια προσωπική ταύτιση μαζί του και έντονη επιθυμία να τον μιμηθούν, προκειμένου να κερδίσουν την αποδοχή του. Ωστόσο, η έντονη αγάπη, η αφοσίωση και η εξιδανίκευση του ηγέτη τους οδηγεί σε εξάρτηση και τους κάνει ευάλωτους στη χειραγώγηση, τείνοντας να υπακούν σε ανήθικες εντολές, δεδομένης της αφοσίωσής τους στον ηγέτη και της επιθυμίας τους για την αποδοχή (Barbuto, 2000).

Τα βασικά κίνητρα των χαμένων ψυχών βασίζονται κυρίως στην επιθυμία για αυτοεπιβεβαίωση από τους άλλους (self-concept external), ιδιαίτερα από τους ηγέτες και τα βασικό έναυσμα επιρροής είναι η ταύτιση με τον ηγέτη. Συμπεριφέρονται με τρόπους που να ικανοποιούν τους ηγέτες, για να κερδίσουν πρώτα την αποδοχή και στη συνέχεια την αναβάθμιση και την αυτοεκτίμηση (Howell & Shamir, 2005). Στις χαμένες ψυχές όταν το κίνητρο αυτοεπιβεβαίωσης από τους άλλους μεγαλώνει, η αντίστασή τους στις προσπάθειες επηρεασμού εκ μέρους του ηγέτη μειώνεται και η ισχύς-εξουσία του ηγέτη, όπως την αντιλαμβάνεται η χαμένη ψυχή, αυξάνεται, τότε οι πιθανότητες συμμόρφωσης με τον ηγέτη αυξάνονται (Thoroughgood et al., 2012).

Κατά τους Thoroughgood και συνεργάτες (2012) η ευάλωτη θέση των χαμένων ψυχών οφείλεται, εν μέρει, στους παρακάτω παράγοντες, που αυξάνουν την πιθανότητα τα άτομα αυτά να συμμορφωθούν στις εντολές του ηγέτη.

Μη ικανοποίηση βασικών αναγκών. Όπως ακριβώς υποστήριζαν και οι Padilla και συνεργάτες (2007), στηριζόμενοι στη διατύπωση της θεωρίας της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1954), πρέπει πρώτα να ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες των ακολούθων, πριν από την κάλυψη των υψηλότερων φιλοδοξιών τους. Όταν οι καταστροφικοί ηγέτες είναι σε θέση να εκπληρώσουν τις ανεκπλήρωτες ανάγκες των χαμένων ψυχών, τότε αυτοί οι ακόλουθοι συχνά αναπτύσσουν έντονους συναισθηματικούς δεσμούς με τον ηγέτη, μια εξιδανικευμένη αντίληψη γι' αυτόν και την επιθυμία να μιμηθούν και να τύχουν της αποδοχής του (Howell & Shamir, 2005). Ωστόσο, η προσωπική ταύτιση των χαμένων ψυχών με τους ηγέτες δημιουργεί τη δυνατότητα τυφλής υπακοής (Howell & Shamir, 2005, Lipman-Blumen, 2005). Προσφέροντας μια αίσθηση ότι ανήκουν σε μια ομάδα, αλλά και ενεργώντας ως πηγή

άνευ όρων αγάπης και αποδοχής, οι καταστροφικοί ηγέτες είναι σε θέση να προσελκύσουν χαμένες ψυχές που θα θυσιάσουν την αυτονομία τους και θα υπακούσουν σε ανήθικες παραγγελίες για να ευχαριστήσουν τους ηγέτες τους (Padilla et al., 2007).

Αγωνίες της προσωπικής ζωής. Είναι ένας παράγοντας που έχει σχέση με την μη ικανοποίηση των βασικών αναγκών. Οι αγωνίες των χαμένων ψυχών σχετικά με την προσωπική τους ζωή φαίνεται να ενισχύουν τις ανάγκες για εξουσία, συντροφικότητα και νόημα στη ζωή τους. Σε περιόδους μεγάλης ανάγκης και σύγχυσης, οι χαμένες ψυχές αναζητούν απλές λύσεις και άμεση εκπλήρωση των αναγκών τους οδηγώντας τους στην ταύτιση με καταστροφικούς ηγέτες, γεγονός που τους καθιστά ευάλωτους σε αυτούς (Thoroughgood et al., 2012).

Καθαρή εικόνα του εαυτού τους. Οι έρευνες δείχνουν ότι τα άτομα που δεν έχουν σαφή αίσθηση του εαυτού τους είναι πιο ευάλωτα σε χαρισματικούς ηγέτες. Χωρίς μια ώριμη και ολοκληρωμένη εικόνα του εαυτού τους, που να τυγχάνει κοινωνικής εκτίμησης, οι χαμένες ψυχές δεν μπορούν να αξιολογήσουν τα μηνύματα και τις επιρροές του ηγέτη. Επιπλέον, οι Howell & Shamir (2005) σημείωσαν ότι τα άτομα που δεν έχουν καθαρή αίσθηση της εικόνας τους τείνουν να είναι ιδιαίτερα αδύναμοι ακόλουθοι που μπερδεύονται και αποπροσανατολίζονται πριν να ενταχθούν στη χαρισματική σχέση. Ως αποτέλεσμα, έχουν την τάση να αναπτύσσουν προσωπικές σχέσεις με χαρισματικούς ηγέτες και υιοθετούν μια εικόνα του εαυτού τους βασισμένη στη σχέση αυτή. Οι ακόλουθοι αυτοί αποδέχονται τις πεποιθήσεις και τις αξίες του ηγέτη, ταυτίζονται μαζί του, προκειμένου να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση από αυτή την αναγνώριση (Thoroughgood et al., 2012).

Αρνητικές αυτοαξιολογήσεις. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι χαμένες ψυχές έχουν χαμηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης και τείνουν να θεωρούν τους εαυτούς τους ότι είναι άχρηστοι και κενοί. Έχουν μια προδιάθεση για χειραγώγηση από τους χαρισματικούς ηγέτες, εν μέρει επειδή πιστεύουν ότι κάτι τέτοιο τους αξίζει. Αξιολογούν επίσης χαμηλά τους εαυτούς τους, όσον αφορά την αποτελεσματικότητά τους, γι' αυτό και έχουν την ανάγκη του ηγέτη, προκειμένου να τους βρει απλές λύσεις σε προβλήματα που δεν μπορούν να λύσουν μόνοι τους (Thoroughgood et al., 2012).

Πεποίθηση του ατόμου ότι ελέγχει τη μοίρα του. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, τα άτομα που πιστεύουν ότι δεν μπορούν να ορίσουν την τύχη τους μόνοι τους είναι ευκολότερο να χειραγωγηθούν και προσελκύονται από άτομα που φαίνονται ισχυροί και πρόθυμοι να φροντίσουν για αυτούς (Padilla et al., 2007).

Νευρωτισμός, ο οποίος έχει σχέση με το άγχος και εκδηλώνεται με φόβο για νέες καταστάσεις και συναισθήματα εξάρτησης και δειλίας. Οι χαμένες ψυχές αντλούν μια αίσθηση ανακούφισης από τη χαρισματική σχέση, αλλά ταυτόχρονα καθίστανται ευάλωτες σε χαρισματικούς ηγέτες που επιθυμούν να τις εκμεταλλευτούν (Thoroughgood et al., 2012).

Τα άτομα που συγκεντρώνουν περισσότερα χαρακτηριστικά από τον τύπο του ακολούθου των χαμένων ψυχών, συμπεριλαμβανομένων και των υψηλών επιπέδων ανεκπλήρωτων αναγκών, των υψηλών επιπέδων αγωνιών για την προσωπική τους ζωή, της ασαφούς εικόνας του εαυτού τους και των αρνητικών αυτοαξιολογήσεων, τότε είναι πιο πιθανό να συμμορφώνονται με τον ηγέτη, παρά όσοι έχουν λιγότερα χαρακτηριστικά από τον τύπο του ακολούθου των χαμένων ψυχών (Thoroughgood et al., 2012).

Αυταρχικοί: Σε αντίθεση με τις χαμένες ψυχές, οι αυταρχικοί ακόλουθοι έχουν άκαμπτη στάση και πιστεύουν στο νόμιμο δικαίωμα των ηγετών να ασκούν εξουσία πάνω τους και την τάση τους να δέχονται τέτοια επιρροή άνευ όρων. Οι ερευνητές διατυπώνουν ότι ένας τέτοιος τύπος προσωπικότητας χαρακτηρίζεται από φασιστικές τάσεις. Ορισμένα άτομα έχουν ισχυρές εσωτερικές αξίες που υπογραμμίζουν την υπακοή στις νόμιμες αρχές και τη συμμόρφωση με τους κανόνες εντός του οργανισμού. Σε αντίθεση με τη χαμένη ψυχή, ο αυταρχικός αισθάνεται την υποχρέωση να υπακούσει με βάση το καθεστώς και τη θέση του ηγέτη, η οποία αντανακλά τη νομιμότητα της εξουσίας του. Ως εκ τούτου, οι αυταρχικοί δεν υπακούν επειδή επιδιώκουν την έγκριση ή την αποτροπή του φόβου, αλλά απλά επειδή ο ηγέτης κατέχει υψηλότερη θέση στον οργανισμό. Έτσι, η νόμιμη εξουσία ενός καταστροφικού ηγέτη μπορεί να είναι μια ισχυρή επιρροή προς τους αυταρχικούς ακολούθους, προκειμένου να προχωρήσει σε ενέργειες υπακοής. Το κυρίαρχο έναυσμα επιρροής για τους αυταρχικούς είναι η νομιμότητα του ρόλου του ηγέτη. Καθώς η νόμιμη δύναμη του ηγέτη αυξάνεται και η αντίσταση των αυταρχικών στην προσπάθεια επιρροής του ηγέτη μειώνεται, οι

πιθανότητες συμμόρφωσής τους με τους καταστροφικούς ηγέτες επίσης αυξάνονται (Thoroughgood et al., 2012).

Οι αυταρχικοί ακόλουθοι έχουν κάποια χαρακτηριστικά, όπως μια βαθιά ριζωμένη αυταρχική ιδεολογία, μια γνωστική άκαμπτη στάση, μια πίστη σε ένα δίκαιο κόσμο, τα οποία ενισχύουν την πιθανότητα να συμμορφωθούν με καταστροφικούς ηγέτες (Thoroughgood et al., 2012).

Η αυταρχική ιδεολογία βασίζεται σε τρεις τύπους συμπεριφορών, την υποταγή, δηλαδή την άκριτη αποδοχή της εξουσίας του ηγέτη, τη συμβατικότητα, δηλαδή την αυστηρή αποδοχή και τήρηση των κανόνων και των κοινωνικών συμβάσεων εντός του οργανισμού και την αυταρχική επιθετικότητα, δηλαδή μια γενική μισαλλοδοξία και τιμωρία προς τους αντιφρονούντες. Οι αυταρχικοί ακόλουθοι, οι οποίοι υποστηρίζουν τους ανήθικους ηγέτες που επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τη δύναμή τους, μπορούν να δημιουργήσουν μια τοξική ένωση. Οι αυταρχικοί είναι επίσης πιο πιθανό να επιδεικνύουν έναν άνευ όρων σεβασμό και εμπιστοσύνη στις νόμιμες αρχές, να εμπλακούν σε εχθρικές πράξεις απέναντι σε άλλους στο όνομα της εξουσίας, εθελοντικά να εναντιωθούν σε όσους δεν είναι μέλη της ομάδας και είναι λιγότερο πιθανό να ζητήσουν ευθύνες από εκείνους που τιμωρούν τους παραβάτες. Επιπλέον, η άκαμπτη ιδεολογία τους μπορεί να είναι εν μέρει προϊόν αυστηρής, αυταρχικής ανατροφής, που τους τονίζει την υπακοή εις βάρος της αυτονομίας τους (Thoroughgood et al., 2012).

Γνωστική άκαμπτη στάση. Στη βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι οι άνθρωποι που δέχονται ανεπιφύλακτα τις νόμιμες αρχές χαρακτηρίζονται από μια άκαμπτη μισαλλοδοξία της ασάφειας και την προτίμησή τους για έναν απλό, σαφή και ξεκάθαρο κόσμο (Rump, 1985). Αυτά τα άτομα ενδέχεται να έχουν λιγότερα κίνητρα να επεξεργάζονται πληροφορίες και να ανέχονται την αβεβαιότητα και είναι εγγενώς πιθανότερο να υποστηρίζουν νόμιμες αρχές και κοινωνικούς θεσμούς που εξυπηρετούν ανάγκες για σταθερότητα, σαφήνεια και τάξη. Οι αυταρχικοί δεν αναζητούν και δεν επεξεργάζονται πληροφορίες συχνά, έχουν μεγαλύτερη αντίσταση στην αλλαγή και προτιμούν την αυστηρή τήρηση των κοινωνικών δομών που προϋπάρχουν. Όσον αφορά την ηγεσία, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι τέτοια άτομα συχνά υιοθετούν αυταρχικές ιδεολογίες, τονίζοντας τη συμμόρφωση με ισχυρούς ηγέτες που επιθυμούν τη σταθερότητα, την τάξη και την πειθαρχία (Thoroughgood et al., 2012).

Η πίστη σε ένα δίκαιο κόσμο (BJW), συνδέεται με το γνωστικό εξορθολογισμό των ανεξήγητων πράξεων βίας και αδικίας, μέσω της υποτίμησης των ενεχόμενων θυμάτων, καθώς θεωρείται ότι τα θύματα αξίζουν τέτοιου είδους συμπεριφορά. Σχετίζεται επίσης με τον αυταρχισμό, πιθανόν επειδή βασίζεται στην ιδέα ότι οι δυνατοί και ισχυροί άνθρωποι είναι καλοί και οι αδύναμοι και χωρίς ισχύ άνθρωποι είναι κακοί. Ως αποτέλεσμα, αυτές οι στάσεις μπορεί να είναι η αιτία της τυφλής εμπιστοσύνης και υπακοής που επιδεικνύουν οι αυταρχικοί σε καταστροφικούς ηγέτες και τους επιτρέπει να δικαιολογήσουν τη συμμετοχή τους σε ανήθικες πράξεις που διεπράχθησαν κατόπιν εντολής τέτοιων ηγετών (Thoroughgood et al., 2012).

Τα άτομα που συγκεντρώνουν περισσότερα χαρακτηριστικά από τον τύπο του ακολούθου των αυταρχικών, συμπεριλαμβανομένων και των υψηλών επιπέδων αυταρχικών συμπεριφορών, των υψηλών επιπέδων γνωστικής άκαμπτης στάσης και υψηλών επιπέδων πίστης σε ένα δίκαιο κόσμο, είναι πιο πιθανό να βιώσουν εναύσματα επιρροής νομιμοποίησης του ρόλου του ηγέτη, από ότι τα άτομα που συγκεντρώνουν λιγότερα χαρακτηριστικά από τον τύπο του ακολούθου των αυταρχικών (Thoroughgood et al., 2012).

Παριστάμενοι: Σε αντίθεση με τις χαμένες ψυχές και τους αυταρχικούς, οι παριστάμενοι ακόλουθοι διακρίνονται από μια παθητική στάση και παρακινούνται κυρίως από το φόβο (Padilla et al., 2007). Ίσως είναι ο πιο συνηθισμένος τύπος ευάλωτων ακολούθων. Οι παριστάμενοι προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν το κόστος της μη συμμόρφωσης με τον ηγέτη, όπως για παράδειγμα η απώλεια της θέσης εργασίας τους, επιτρέποντας την καταστροφική ηγεσία (Kellerman, 2004, Padilla et al., 2007). Επειδή τα κίνητρά τους βασίζονται στο φόβο, επιλέγουν τη συμμόρφωση με τον ηγέτη προκειμένου να αποφύγουν τις πιθανές τιμωρίες από αυτόν (Barbuto, 2000). Σε αντίθεση με τους άλλους ακολούθους, οι παριστάμενοι είναι συχνά πιο ανεξάρτητοι και τα συναισθήματά τους απέναντι στους καταστροφικούς ηγέτες κυμαίνονται από το θυμό και την αποδοκιμασία έως την αδιαφορία και την απάθεια. Αυτός ο τύπος ακολούθου μπορεί να κρατήσει για τον εαυτό του τις αρνητικές του απόψεις για τον ηγέτη, αλλά συχνά θα τον υποστηρίξει δημόσια για να θεωρηθεί ως «καλός» ακόλουθος. Δεδομένου ότι δεν τείνει να υποστηρίξει προσωπικά τον καταστροφικό ηγέτη, αλλά ενεργεί από φόβο, η συμπεριφορά του μπορεί να ποικίλει από την απεμπλοκή στην υπακοή, ανάλογα με το βαθμό στον οποίο εξαναγκάζεται να ενεργεί (Thoroughgood et al., 2012).

Οι παριστάμενοι τείνουν να συμμορφώνονται με τις εντολές του ηγέτη, επειδή πιστεύουν ότι η μη τήρηση θα έχει αρνητικές συνέπειες για τους ίδιους. Τα εναύσματα επιρροής που χρησιμοποιούνται βασίζονται στην υπακοή εξαιτίας του φόβου ότι αν αντισταθούν στον καταστροφικό ηγέτη ή αν δεν πετύχουν τους στόχους του, τότε αυτό θα οδηγήσει σε εκδίκηση ή κάποιο είδος τιμωρίας. Οι παριστάμενοι ερμηνεύουν τις εντολές του ηγέτη ως απειλές, ανεξάρτητα από το αν ο ίδιος σκοπεύει να στείλει ένα τέτοιο μήνυμα (Barbuto, 2000). Τα εναύσματα επιρροής που επηρεάζουν την συμμόρφωσή τους είναι αυτά που χαρακτηρίζονται ως *χειριστικά*, ενώ τα κίνητρά τους χαρακτηρίζονται ως *οργανικά (instrumental)*. Όσο, επομένως, αυξάνονται τα οργανικά κίνητρα και η αντίστασή τους στις απόπειρες επιρροής του ηγέτη μειώνεται, αλλά και η καταναγκαστική δύναμη του ηγέτη αυξάνεται, τόσο πιθανότερο είναι τα χειριστικά εναύσματα να οδηγήσουν σε συμμόρφωση του παριστάμενου ακολούθου στην καταστροφική ηγεσία (Thoroughgood et al., 2012).

Οι παριστάμενοι ακόλουθοι είναι ευάλωτοι επειδή κυρίως κάνουν αρνητική αυτοαξιολόγηση, υψηλή παρακολούθηση του εαυτού τους (*self-monitoring*), ενώ έχουν χαμηλή εξωστρέφεια και επιβολή και έλλειψη ισχυρής κοινωνικής θετικής συμπεριφοράς.

Αρνητική αυτοαξιολόγηση: Όπως και οι χαμένες ψυχές, οι παριστάμενοι κάνουν αρνητική αυτοαξιολόγηση. Ωστόσο, υπάρχουν διαφορές μεταξύ τους, καθώς η χαμηλή αυτοεκτίμηση των παριστάμενων τους οδηγεί στην παθητικότητα παρά στην ταύτιση με τον ηγέτη. Επιπλέον, τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση είναι λιγότερο πιθανό να αναφέρουν παρατυπίες, λόγω φόβου σε πιθανά αντίποινα από τον ηγέτη, είναι πιο εύπιστα, προσαρμόσιμα και συνεργάσιμα και μπορεί να γίνουν πιο εύκολα θύματα στο χώρο εργασίας. Η χαμηλή αυτοεκτίμηση συνδέεται με το φόβο της αντιπαράθεσης και την αδυναμία στις κοινωνικές πιέσεις, ειδικά όταν προέρχονται από άτομα με εξουσία. Οι άνθρωποι με χαμηλή αυτοεκτίμηση είναι λιγότερο ικανοί να υπερασπιστούν τον εαυτό τους απέναντι στην επιθετικότητα, να αντιμετωπίσουν εποικοδομητικά τις συγκρούσεις ή να αντισταθούν σε όσους επιδιώκουν να τους εκμεταλλευτούν. Ως εκ τούτου, ενώ οι παριστάμενοι ενδέχεται να είναι επικριτικοί με τους ηγέτες που αντιβαίνουν στις αξίες τους, ωστόσο το να αντισταθούν στις εντολές του ηγέτη τους προκαλεί άγχος και θέτει υπό αμφισβήτηση τη χαμηλή τους αυτοεκτίμηση (Thoroughgood et al., 2012). Επίσης η χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητά τους σε συνδυασμό με την πίστη τους ότι η μοίρα τους καθορίζεται από εξωτερικούς

παράγοντες, τους κάνει να μην μπορούν να αντιμετωπίσουν τον καταστροφικό ηγέτη, καθώς θεωρούν ότι η τύχη καθορίζει τον τύπο της ηγεσίας που πρέπει να ανεχθούν και να υποταχθούν (Padilla et al., 2007). Ο νευρωτισμός που τους διέπει τους οδηγεί στο να προσπαθούν να αποφύγουν τις συγκρούσεις, την τιμωρία και την αρνητική αξιολόγηση με το να συμμορφώνονται παθητικά από φόβο στην εξουσία. Συχνά τέτοια άτομα γίνονται τα εύκολα θύματα της επιθετικότητας (Thoroughgood et al., 2012).

Υψηλή παρακολούθηση του εαυτού τους (self-monitoring): Η παρακολούθηση του εαυτού τους αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο οι άνθρωποι παρακολουθούν τον κοινωνικό τους περίγυρο και προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους, βάσει του τρόπου με τον οποίο την αντιλαμβάνονται οι άλλοι, προκειμένου να παρουσιάσουν μια θετική εικόνα του εαυτού τους στον περίγυρό τους. Τα άτομα αυτά μπορούν να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους, προσαρμοζόμενα στην ανάλογη κατάσταση, οι οποίες όμως συμπεριφορές μπορούν να έρχονται και σε σύγκρουση με τις προσωπικές τους αξίες. Οι άνθρωποι που δεν υπόκεινται σε υψηλή παρακολούθηση του εαυτού τους θέλουν να έχουν συνέχεια μεταξύ των προσωπικών τους αξιών και των ενεργειών τους και είναι λιγότερο πιθανό να ενδιαφέρονται για το τι σκέφτονται οι άλλοι για αυτούς, γι' αυτό και είναι λιγότερο πιθανό να υπακούσουν σε ανήθικες εντολές που είναι ασυμβίβαστες με τις αξίες τους. Οι παριστάμενοι όμως τείνουν να είναι άτομα με υψηλή παρακολούθηση του εαυτού τους, που θεωρούν την παθητική συμμόρφωση ως αναγκαία για να αποφύγουν την τιμωρία. Αυτοί οι άνθρωποι, επειδή φοβούνται τα αντίποινα, δεν προσφέρουν τη βοήθειά τους σε άλλους και είναι λιγότερο πιθανό να αναφέρουν δεοντολογικές παραβάσεις. Έτσι τα άτομα με υψηλή παρακολούθηση του εαυτού τους, επειδή δεν αντέχουν το κόστος της μη συμμόρφωσης, είναι πιθανό να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους (Thoroughgood et al., 2012).

Χαμηλή εξωστρέφεια και επιβολή: Οι άνθρωποι με χαμηλή εξωστρέφεια τείνουν να είναι ήσυχοι, επιφυλακτικοί, πιο ντροπαλοί, υπολογιστικοί και προσεκτικοί. Είναι λιγότερο πιθανό να αναφέρουν δεοντολογικές παραβάσεις, ενώ αντίθετα είναι πιο πιθανό να παραμείνουν σιωπηλοί σε περιπτώσεις ηθικών παραπτωμάτων, καθώς είναι ευάλωτοι στις πιέσεις και θυματοποιούνται πιο εύκολα στο χώρο εργασίας. Μελέτες δείχνουν επίσης ότι αυτά τα άτομα είναι πιο ευαίσθητα στην τιμωρία ή στις προειδοποιήσεις τιμωρίας. Συνεπώς, μπορεί να είναι πιο πιθανό να σταθμίσουν και να επιλέξουν να συμμορφωθούν παθητικά αντί να υποστούν τις συνέπειες της αντίστασης στον καταστροφικό ηγέτη (Thoroughgood et al., 2012).

Έλλειψη ισχυρής κοινωνικής θετικής συμπεριφοράς: Οι παριστάμενοι ακόλουθοι πιθανόν δεν θα εκδηλώσουν μια ισχυρή κοινωνική θετική συμπεριφορά, όπως για παράδειγμα η συμμετοχή σε μια διαδήλωση, η οποία θα αντιτίθεται στις προθέσεις του ηγέτη, εξαιτίας του φόβου για το προσωπικό και το επαγγελματικό κόστος που μπορεί να υποστούν (Thoroughgood et al., 2012).

Τα άτομα που συγκεντρώνουν περισσότερα χαρακτηριστικά από τον τύπο του ακολούθου των παριστάμενων, συμπεριλαμβανομένων και της αρνητικής αυτοαξιολόγησης, της υψηλής παρακολούθηση του εαυτού τους, της χαμηλής εξωστρέφειας και επιβολής και της έλλειψης ισχυρής κοινωνικής θετικής συμπεριφοράς, είναι πιο πιθανό να βιώσουν χειριστικά εναύσματα από τον ηγέτη, από ότι τα άτομα που συγκεντρώνουν λιγότερα χαρακτηριστικά από τον τύπο του ακολούθου των παριστάμενων (Thoroughgood et al., 2012).

Καιροσκόποι: Οι ακόλουθοι που χαρακτηρίζονται ως καιροσκόποι ανήκουν στην κατηγορία των συνεργών ακολούθων (*colluders*). Οι σκοτεινές προσωπικότητές τους μοιάζουν με αυτή του καταστροφικού ηγέτη (Thoroughgood et al., 2012). Αυτοί οι ακόλουθοι βλέπουν τη συμμαχία τους με τον ηγέτη ως όχημα για προσωπικό κέρδος και τον ακολούθου πρόθυμα προκειμένου να αποκτήσουν οικονομικά, πολιτικά ή επαγγελματικά οφέλη (Lipman-Blumen, 2005, Padilla et al., 2007). Οι καιροσκόποι εκτελούν τις εντολές του καταστροφικού ηγέτη, επειδή πιστεύουν ότι υπάρχει ένας ενδιάμεσος δεσμός μεταξύ της συμμόρφωσής τους και των ενδεχόμενων ανταμοιβών που θα λάβουν (Bass, 1985). Τα εναύσματα επιρροής, που τους κάνουν να είναι ευάλωτοι απέναντι στον καταστροφικό ηγέτη, είναι αυτά που έχουν να κάνουν με τη συναλλαγή (Barbuto, 2000). Επομένως, όσο αυξάνονται τα οργανικά κίνητρα και η αντίστασή τους στις απόπειρες επιρροής του ηγέτη μειώνεται, αλλά και η δύναμη ανταμοιβής του ηγέτη αυξάνεται, τόσο πιθανότερο είναι τα εναύσματα συναλλαγής να οδηγήσουν σε συμμόρφωση του καιροσκόπου ακολούθου στην καταστροφική ηγεσία (Thoroughgood et al., 2012). Κατά τους Thoroughgood και συνεργάτες (2012), παρόλο που για το συγκεκριμένο τύπο ακολούθου απαιτούνται πρόσθετες έρευνες, η έρευνά τους έδειξε ότι παράγοντες όπως η προσωπική φιλοδοξία και τα αντικοινωνικά χαρακτηριστικά, δηλαδή ο μακιαβελισμός, η απληστία και η έλλειψη αυτοελέγχου, αυξάνουν την πιθανότητα των καταστροφικών ηγετών να ενεργοποιήσουν εναύσματα συναλλαγής για τους καιροσκόπους.

Προσωπική φιλοδοξία: Οι καιροσκόποι, λόγω της ακόρεστης φιλοδοξίας τους και της προθυμίας τους να συνωμοτήσουν με εκείνους που μπορούν να τους ανταμείψουν για τις υπηρεσίες τους, είναι ικανοί να προωθήσουν τα καταστροφικά σχέδια του ηγέτη προκειμένου να προχωρήσουν. Η έρευνα δείχνει ότι οι πολύ φιλόδοξοι υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να παραβιάζουν τους κώδικες δεοντολογίας συμπεριφοράς, να μαχαιρώνουν πισώπλατα τους συναδέλφους τους και να εμπλακούν σε διαφθορά (Zyglidopoulos et al., 2009). Είναι επίσης πιο πιθανό να εκμεταλλευτούν άλλους και να ακολουθήσουν καταναγκαστικές πολιτικές για την προώθηση των συμφερόντων τους (McClelland, 1975, Padilla et al., 2007)

Αντικοινωνικά χαρακτηριστικά: Υπάρχει μια ψυχολογική επικάλυψη ανάμεσα στους καιροσκόπους ακολούθους και τους καταστροφικούς ηγέτες, που δείχνει ότι έχουν ορισμένα αντικοινωνικά χαρακτηριστικά όπως ο μακιαβελισμός, η απληστία και η έλλειψη αυτοελέγχου (Padilla et al., 2007). Ο μακιαβελισμός αναφέρεται σε μια τάση για εξαπάτηση, παραπλανητική πολιτική και εκφραστική συμπεριφορά για την απόκτηση προσωπικών αποτελεσμάτων. Τα άτομα που έχουν αυξημένα τα χαρακτηριστικά του μακιαβελισμού τείνουν να εμφανίζουν πονηριά, χειραγώγηση, εξαπάτηση και ισχυρή πειθώ για να αποκτήσουν προσωπική εξουσία και έλεγχο, όπως και οι καιροσκόποι. Χρησιμοποιούν την τακτική επιρροής τους και τις μεθόδους εξαπάτησης για να αποκτήσουν ισχύ και καθεστώς (Padilla et al., 2007), ενώ χρησιμοποιούν την κολακεία προς τον ηγέτη τους και δεν διατυπώνουν την κριτική τους προς αυτόν. Ο μακιαβελισμός μπορεί να οδηγήσει αρχικά τους καιροσκόπους να συνωμοτήσουν με τον καταστροφικό ηγέτη, στη συνέχεια όμως να τον κάνουν να αποτύχει προκειμένου να κερδίσουν τη δική τους εξουσία. Έτσι, οι καιροσκόποι μπορούν να γίνουν οι ίδιοι καταστροφικοί (Thoroughgood et al., 2012). Η απληστία αναφέρεται σε μια εγωιστική επιθυμία να συγκεντρωθούν αγαθά, κοινωνική θέση ή εξουσία πέραν οποιωνδήποτε εύλογων ορίων, χωρίς να ληφθούν υπόψη οι άλλοι ή το κοινό καλό. Τέλος, η έλλειψη αυτοελέγχου είναι μια κύρια εξήγηση για την εγκληματική συμπεριφορά και αναφέρεται στην «τάση αποφυγής πράξεων των οποίων το μακροπρόθεσμο κόστος υπερβαίνει τα στιγμιαία πλεονεκτήματα» (Hirschi & Gottfredson, 1994, σελ. 4). Η θεωρία αυτοελέγχου εισηγείται ότι τα άτομα με υψηλά επίπεδα αυτοελέγχου συγκρατούνται από το να εμπλακούν σε αποκλίνουσες δραστηριότητες, επειδή επεξεργάζονται επαρκώς τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα της συμπεριφοράς τους (Thoroughgood et al., 2012).

Τα άτομα που συγκεντρώνουν περισσότερα χαρακτηριστικά από τον τύπο του ακολούθου των καιροσκόπων, συμπεριλαμβανομένων και των υψηλών προσωπικών φιλοδοξιών, υψηλού επιπέδου χαρακτηριστικών μακιαβελισμού, υψηλά επίπεδα απληστίας και χαμηλά επίπεδα αυτοελέγχου, είναι πιο πιθανό να βιώσουν εναύσματα συναλλαγής από τον ηγέτη, από ότι τα άτομα που συγκεντρώνουν λιγότερα χαρακτηριστικά από τον τύπο του ακολούθου των καιροσκόπων (Thoroughgood et al., 2012).

Βοηθοί: Η Lipman-Blumen (2005) διατύπωσε ότι οι καιροσκόποι ακόλουθοι στηρίζουν την αφοσίωσή τους σε καταστροφικούς ηγέτες, επειδή με αυτό τον τρόπο έχουν τη δυνατότητα για προσωπική ανταμοιβή. Οι Kellerman (2004) και οι Padilla και συνεργάτες (2007) ανέφεραν ότι κάποιοι συνεργάζονται επειδή μοιράζονται τις ίδιες αξίες και στόχους με τον ηγέτη. Έτσι, εκτός από τους καιροσκόπους συναντούμε και ένα δεύτερο τύπο συνεργού ακολούθου, τον βοηθό (Thoroughgood et al., 2012). Σε αντίθεση με τις χαμένες ψυχές, οι βοηθοί έχουν μια σταθερή αίσθηση εαυτού τους και επιδιώκουν την έκφραση των ιδεολογικών αξιών και πεποιθήσεών τους μέσω της αποστολής του αρχηγού (Howell & Shamir, 2005, Padilla et al., 2007). Έτσι, τα κίνητρα των βοηθών, ώστε να ακολουθήσουν τον καταστροφικό ηγέτη, έχουν τις ρίζες τους κυρίως στο κίνητρο της εσωτερικοποίησης των στόχων τους (*goal internalization*), το οποίο προκαλεί το βοηθό να συμπεριφέρεται με τρόπους που συνάδουν με τις προσωπικές του αξίες (Barbuto, 2000, Barbuto & Scholl, 1998).

Οι βοηθοί είναι «θερμοί υποστηρικτές», που δεν απαιτούν ισχυρές προτροπές από τον καταστροφικό ηγέτη για να βοηθήσουν στην οργάνωση και στην επίτευξη των τοξικών στόχων του (Barbuto, 2000). Τα εναύσματα επιρροής που χρησιμοποιεί ο ηγέτης, προκειμένου να συμμορφωθούν μαζί του οι βοηθοί, έχουν να κάνουν με την ταύτιση των στόχων του ατόμου με το όραμα του οργανισμού και την πεποίθηση ότι η συμμόρφωση θα διευκολύνει τους στόχους του. Εφόσον, επομένως, αυτοί οι στόχοι είναι σύμφωνοι με τις αξίες των βοηθών και η επιδίωξή τους υπηρετεί τις αξίες των βοηθών. Επιπλέον, όταν οι βοηθοί πιστεύουν ότι ο ηγέτης διαθέτει τα προσόντα και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των τοξικών στόχων του οργανισμού, αυτό αυξάνει περαιτέρω τις πιθανότητες οι βοηθοί να συμμορφωθούν με τον καταστροφικό ηγέτη (Thoroughgood et al., 2012). Επομένως, όσο το κίνητρο της εσωτερικοποίησης των στόχων τους αυξάνεται και η αντίστασή τους στις απόπειρες επιρροής του ηγέτη μειώνεται, αλλά και η εξειδικευμένη ισχύς του ηγέτη αυξάνεται,

τόσο πιθανότερο είναι τα εναύσματα της ταύτισης των στόχων και των αξιών να οδηγήσουν σε συμμόρφωση του βοηθού ακολούθου στην καταστροφική ηγεσία (Thoroughgood et al., 2012).

Τα άτομα που συγκεντρώνουν περισσότερα χαρακτηριστικά από τον τύπο του ακολούθου των βοηθών, συμπεριλαμβανομένης της υψηλής συσχέτισης μεταξύ των στόχων και των αξιών τους με εκείνων του ηγέτη, είναι πιο πιθανό να βιώσουν εναύσματα ταύτισης των στόχων και των αξιών από τον ηγέτη, από ότι τα άτομα που συγκεντρώνουν λιγότερα χαρακτηριστικά από τον τύπο του ακολούθου των βοηθών (Thoroughgood et al., 2012).

3.4 Συμβάλλον Περιβάλλον

Το τρίτο σκέλος του τοξικού τριγώνου αποτελεί το κατάλληλο περιβάλλον που αλληλεπιδρά ο ηγέτης και οι ακόλουθοι. Κατά τους Padilla και συνεργάτες (2007) τέσσερις παράγοντες, δηλαδή η αστάθεια, η δυνητική απειλή, οι πολιτιστικές αξίες, η απουσία ελέγχων και ισορροπιών και η θεσμοθέτηση είναι σημαντικοί και συντελούν ώστε να οδηγηθεί ένας οργανισμός στην καταστροφική ηγεσία.

3.4.1 Αστάθεια

Σε περιόδους αστάθειας, οι ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν τη δύναμή τους υποστηρίζοντας ότι μια ριζική αλλαγή μπορεί να αποκαταστήσει την τάξη που έχει χαθεί (Bass, 1985, Burns, 1978). Οι ηγέτες που ενισχύονται σε ασταθή περιβάλλοντα αποκτούν επίσης μεγαλύτερη εξουσία επειδή η αστάθεια απαιτεί ταχεία δράση και μονομερή λήψη αποφάσεων (Vroom & Jago, 1974). Όταν όμως η λήψη αποφάσεων γίνεται συγκεντρωτική, αυτό δύσκολα αναιρείται στην πορεία (Kirpnis, 1972). Ο βαθμός στον οποίο οι κανόνες διακυβέρνησης καθορίζονται σαφώς και εφαρμόζονται με συνέπεια μέσα στην πάροδο του χρόνου, η δομική σταθερότητα του κοινωνικού συστήματος δηλαδή, είναι επίσης σημαντικό (Conger & Kanungo, 1998). Οι επιτήδειοι ηγέτες λοιπόν μπορούν να εκμεταλλευτούν ρευστές και μεταβατικές δομές οι οποίες δεν υπόκεινται σε έλεγχο (Padilla et al., 2007).

3.4.2 Δυνητική απειλή

Η αντίληψη περί δυνητικής απειλής είναι σχετική με τη δομική και οργανωτική αστάθεια. Μια δυνητική απειλή μπορεί να είναι απλά το συναίσθημα κακομεταχείρισης από κάποιον ανώτερο ή όταν η επιχείρηση που εργάζεται ένα άτομο να αντιμετωπίζει την πτώχευση. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι απειλούνται, είναι πιο πρόθυμοι να δεχθούν ισχυρή ηγεσία (Padilla et al., 2007). Η έρευνα για τη θεωρία της διαχείρισης της τρομοκρατίας δείχνει πώς η απειλή αυξάνει την υποστήριξη και την ταυτοποίηση των ακολούθων με τους χαρισματικούς ηγέτες, ιδιαίτερα αυτούς που δεν υποστηρίζουν τη συμμετοχική ηγεσία (Solomon et al., 1991). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι δυνητικές απειλές δεν είναι απαραίτητα αντικειμενικές απειλές. Το μόνο που χρειάζεται είναι η αντίληψη της απειλής. Επίσης οι ηγέτες συχνά χρησιμοποιούν την αντίληψη της απειλής ή έναν εξωτερικό «εχθρό» (Padilla et al., 2007).

3.4.3 Κουλτούρα και αξίες

Ο Hofstede (1991) ορίζει την κουλτούρα ως το συλλογικό προγραμματισμό του νου, που διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας ή μιας κατηγορίας ανθρώπων από τους άλλους. Οι ερευνητές φαίνεται να συμφωνούν ότι η κουλτούρα μπορεί να είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τον προσδιορισμό του πόσο καλά ένα άτομο ταιριάζει σε ένα οργανωτικό πλαίσιο (Kilmann et al., 1986, Schein, 1985). Ο Schneider (1987) υποστήριξε ότι τα άτομα μπορεί να προσελκύνονται από οργανισμούς που θεωρούν ότι έχουν αξίες παρόμοιες με τις δικές τους. Επιπλέον, οι οργανισμοί προσπαθούν να επιλέξουν και να προσλάβουν άτομα, τα οποία είναι πιθανό να μοιράζονται τις αξίες τους. Οι νέοι εργαζόμενοι, στη συνέχεια, κοινωνικοποιούνται και αφομοιώνονται περισσότερο και εκείνοι που δεν ταιριάζουν φεύγουν. Έτσι, οι βασικές ατομικές αξίες ή προτιμήσεις για συγκεκριμένους τρόπους συμπεριφοράς εκφράζονται από τα άτομα με το να επιλέξουν συγκεκριμένους οργανισμούς που να τους ταιριάζουν και στη συνέχεια αυτές οι αξίες και οι προτιμήσεις ενισχύονται εντός των οργανωτικών πλαισίων (O'Reilly et al., 1991). Όπως έχουν δείξει οι έρευνες τα άτομα από παρόμοια υπόβαθρα και με παρόμοιες συμπεριφορές και εμπειρίες έχουν αμοιβαία συμπάθεια (Tsui & O'Reilly, 1989). Μπορεί, ομοίως και οι οργανισμοί, επιβραβεύοντας συμπεριφορές και χαρακτηριστικά αποτελέσματα, να γίνονται λιγότερο ή περισσότερο ελκυστικοί σε διαφορετικούς τύπους ανθρώπων (O'Reilly et al., 1991). Οι αξίες αποτελούν το σημείο εκκίνησης, με τις κοινές μεθόδους επιλογής και κοινωνικοποίησης να λειτουργούν ως

συμπληρωματικά μέσα για την εξασφάλιση της προσαρμογής του ατόμου στον οργανισμό (Chatman, 1991). Έτσι, η συνάφεια μεταξύ αξιών ενός ατόμου και εκείνων ενός οργανισμού μπορεί να είναι η ουσία της προσαρμογής του ατόμου στην κουλτούρα του οργανισμού (O'Reilly et al., 1991).

Κατά τον Hofstede (1991) η κουλτούρα διαμορφώνει την αναδυόμενη ηγεσία. Οι Luthans και συνεργάτες (1998) σχολιάζουν ότι οι «σκοτεινοί ηγέτες» είναι πιθανό να εμφανιστούν σε κουλτούρες που υποστηρίζουν τον κολεκτιβισμό (σε αντίθεση με τον ατομικισμό), την αποφυγή της αβεβαιότητας και της μεγάλης απόστασης εξουσίας. Οι κουλτούρες που δίνουν έμφαση στη συνεργασία και την ομαδική πίστη, καθώς και στις διακρίσεις εντός εκτός οργανισμού, ορίζονται ως συλλογικές. Η απόσταση εξουσίας είναι μια από τις διαστάσεις της θεωρίας πολιτιστικών διαστάσεων του Geert Hofstede (1991). Ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα λιγότερο ισχυρά μέλη των ιδρυμάτων και των οργανισμών μιας χώρας δέχονται ότι η εξουσία κατανέμεται άνισα. Έχει να κάνει με το γεγονός ότι η ανισότητα μιας κοινωνίας υποστηρίζεται από τους ακολούθους, όπως και από τους ηγέτες. Είναι ένας όρος που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι που ανήκουν σε μια συγκεκριμένη κουλτούρα βλέπουν τις σχέσεις εξουσίας μεταξύ ανώτερων και υφισταμένων, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, συμπεριλαμβανομένου του βαθμού στον οποίο οι άνθρωποι που δεν είναι στην εξουσία δέχονται ότι αυτή κατανέμεται άνισα. Τα άτομα σε κουλτούρες όπου υπάρχει μεγάλη απόσταση από την εξουσία σέβονται περισσότερο τις μορφές εξουσίας και γενικά αποδέχονται μια άνιση κατανομή της, ενώ τα άτομα σε κουλτούρες που υπάρχει μικρή απόσταση εξουσίας την αμφισβητούν άμεσα και αναμένουν να συμμετέχουν στις αποφάσεις που τους επηρεάζουν (Hofstede, 1991).

3.4.4 Απουσία ελέγχων και διαδικασιών και θεσμοθέτηση

Οι ισχυροί οργανισμοί, όπως και τα έθνη, τείνουν να έχουν ισχυρούς θεσμούς και ισχυρά αντισταθμιστικά κέντρα εξουσίας. Ο Μάντισον στα Ομοσπονδιακά Κείμενα των Η.Π.Α. πρότεινε την ανάγκη για ελέγχους και διαδικασίες για την αποφυγή των καταχρήσεων της απόλυτης εξουσίας, τονίζοντας τους κινδύνους του μονομερούς ελέγχου (Hamilton et al., 2000). Σε αυτό το μοντέλο, οι πολλαπλοί κλάδοι κυβέρνησης έχουν ανεξάρτητη εξουσία και ευθύνη. Κάθε κλάδος μπορεί επίσης να θέσει όρια στη δύναμη των άλλων. Συστήματα που δεν έχουν τέτοιο έλεγχο, όπως για παράδειγμα

εταιρείες που δεν διαθέτουν ανεξάρτητα συμβούλια εποπτείας, επιτρέπουν σε άτομα ή κόμματα να παραβιάζουν την εξουσία (Gandossy & Sonnenfeld, 2004).

Στη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ, η «διακριτικότητα» αφορά το βαθμό στον οποίο οι μάνατζερ είναι απαλλαγμένοι από θεσμικούς περιορισμούς (Finkelstein & Hambrick, 1990). Αν και οι ηγέτες χρειάζονται διακριτικότητα για να κάνουν τη δουλειά τους, η διακριτική ευχέρεια επιτρέπει στους καταστροφικούς ηγέτες να καταχραστούν την εξουσία τους (Kaiser & Hogan, 2007). Η έννοια της διακριτικής ευχέρειας των μάνατζερ δείχνει ότι η καταστροφική ηγεσία είναι πιθανότατα να συμβεί στις ανώτερες θέσεις εργασίας, όπου υπάρχει μικρότερη εποπτεία, στους μικρότερους οργανισμούς με περιορισμένους μηχανισμούς εποπτείας, όπως επίσης και σε βιομηχανίες υψηλής ανάπτυξης (Hambrick & Abrahamson, 1995).

Όταν οι ακόλουθοι διακατέχονται από μια κουλτούρα εξάρτησης και απάθειας αυτό μπορεί επίσης να συμβάλει στη συγκέντρωση της εξουσίας. Τέτοιες στάσεις, ιδιαίτερα όταν συνδυάζονται με την αστάθεια και τα αναποτελεσματικά θεσμικά όργανα, οδηγούν στη συγκέντρωση της εξουσία σε έναν ηγέτη, οδηγώντας σε μεγαλύτερη εξάρτηση τους ακόλουθους και αποδυνάμωση της αντιπολίτευσης και της διαφωνίας. Όταν η λήψη των αποφάσεων ενός οργανισμού βρίσκεται στην κορυφή του, δηλαδή υπάρχει κεντρική διαχείριση, τότε δεν υφίστανται δομές που να βασίζονται σε αυτόνομες μονάδες με αποτελεσματικούς και επαγγελματικούς θεσμούς που να μοιράζονται την ευθύνη και την εξουσία για διακυβέρνηση (Padilla et al., 2007).

Συμπερασματικά οι Padilla και συνεργάτες (2007) καταλήγουν στο ότι είναι δύσκολο για τους καταστροφικούς ηγέτες να πετύχουν σε σταθερά συστήματα με ισχυρούς οργανισμούς και επαρκείς ελέγχους και διαδικασίες. Οι αποτελεσματικοί οργανισμοί, η σταθερότητα του συστήματος και οι κατάλληλοι έλεγχοι και διαδικασίες, μαζί με τους ισχυρούς ακολούθους, θα είναι εμπόδια στην προσπάθεια κατάχρησης του συστήματος. Το ευνοϊκό, συμβάλλον, κατάλληλο περιβάλλον βοηθά στην εμφάνιση καταστροφικής ηγεσίας και οι ηγέτες και οι ακόλουθοί τους είναι μερικές φορές σε θέση να αναλάβουν την εξουσία. Όταν οι καταστροφικές διοικήσεις κερδίσουν την εξουσία, θα εδραιώσουν τον έλεγχό τους υπονομεύοντας τους υφιστάμενους θεσμούς και νόμους. Το κάνουν αυτό αντικαθιστώντας τα εποικοδομητικά θεσμικά όργανα με εκείνα που αποσκοπούν στην ενίσχυση του κεντρικού ελέγχου, με την εξάλειψη των αντιπάλων και των αντιφρονούντων, με το χειρισμό των μέσων ενημέρωσης και την

αξιοποίηση εκπαιδευτικών συστημάτων, χρησιμοποιώντας τη προπαγάνδα για να νομιμοποιήσουν τις δικές τους διαδικασίες (Padilla et al., 2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΥΖΩΙΑ-ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

4.1 Ευζωία

Η ευζωία είναι ένα άυλο, πολύπλευρο, πολύπλοκο κοινωνιολογικό φαινόμενο (Dodge et al., 2012, Kay Smith & Diekmann, 2017). Ως εκ τούτου, δεν υπάρχει γενική συμφωνία για τον ορισμό και τη μέτρηση της ευζωίας (Huta & Waterman, 2014). Ο όρος ευζωία περιλαμβάνει όλους τους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι βιώνουν και αξιολογούν τη ζωή τους θετικά. Τι ακριβώς σημαίνει να βιώσει κάποιο άτομο τη ζωή θετικά μπορεί να γίνει κατανοητό με χιλιάδες τρόπους. Κάποιοι εξισώνουν την ευζωία με την ευτυχία, αλλά αυτό μπορεί μερικές φορές να δημιουργήσει εικόνες από ένα εξαιρετικά χαρούμενο άτομο και πολλοί δεν ταυτίζονται με αυτή την εικόνα. Ως αποτέλεσμα ορισμένοι προτιμούν να βλέπουν την ευζωία ως παρατεταμένη κατάσταση ικανοποίησης. Για άλλους ακόμη η ευζωία είναι απλώς ευεξία, όπως η καλή σωματική και ψυχική υγεία. Καμία από αυτές τις απόψεις δεν είναι λανθασμένη, αλλά κάθε άποψη είναι ατελής από μόνη της (Τον, 2018).

Μια μεγάλη πρόκληση για την επιστήμη της ευζωίας ήταν να καθοριστεί και να μετρηθεί αυτή η ευρεία και περιεκτική έννοια. Σημαντική εξέλιξη στον τομέα αυτό τις τελευταίες δεκαετίες είναι η αναγνώριση και η αυξανόμενη αποδοχή ότι η ευζωία αποτελείται από πολλές πτυχές και ότι δεν μπορεί να καθοριστεί πλήρως από ένα παράγοντα μόνο. Ένα άτομο που πάσχει από κατάθλιψη δεν μπορεί να ειπωθεί ότι είναι καλά. Ωστόσο η εξίσωση της ευζωίας με την απουσία της κατάθλιψης δε δίνει το απαραίτητο πλαίσιο ώστε να αντιληφθεί κανείς τι προσπαθούν οι άνθρωποι να κάνουν, όταν επιδιώκουν να ενισχύσουν και να διατηρήσουν την ευζωία τους (Τον, 2018). Με άλλα λόγια ένα άτομο μπορεί να έχει ευζωία όταν δεν υποφέρει, αλλά είναι κάτι παραπάνω από αυτό (Diener, 1984, Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Η έννοια της ευζωίας αναφέρεται στη βέλτιστη ψυχολογική λειτουργία και εμπειρία. Είναι το επίκεντρο όχι μόνο καθημερινών διαπροσωπικών διερευνήσεων, όπως για παράδειγμα η ερώτηση «Πώς είσαι;», αλλά και έντονου επιστημονικού ελέγχου. Αν και η ερώτηση «Πώς είσαι;» μπορεί να φανεί αρκετά απλή, οι ερευνητές θεωρούν ότι το ζήτημα της ευζωίας είναι περίπλοκο και αμφιλεγόμενο. Πράγματι, από

τις αρχές της πνευματικής μας ιστορίας, υπήρξε μια σημαντική συζήτηση για το τι καθορίζει τη βέλτιστη εμπειρία και τι συνιστά την «καλή ζωή». Είναι προφανές ότι αυτή η συζήτηση έχει τεράστιες θεωρητικές και πρακτικές συνέπειες. Ο τρόπος με τον οποίο καθορίζουμε την ευζωία μας επηρεάζει τις πρακτικές διακυβέρνησης, τη διδασκαλία, τη θεραπεία, τη γονική μέριμνα και το κήρυγμά μας, καθώς όλες αυτές οι προσπάθειες στοχεύουν στην αλλαγή του ανθρώπου προς το καλύτερο και, συνεπώς, απαιτούν κάποιο όραμα για το τι είναι «το καλύτερο» (Ryan & Deci, 2001).

Η έρευνα για την ευζωία φαίνεται ιδιαίτερα εμφανής στην τρέχουσα εμπειρική ψυχολογία. Εν μέρει αυτό αντανακλά την αυξανόμενη συνειδητοποίηση ότι καθώς η θετική επίδραση δεν είναι το αντίθετο της αρνητικής επίδρασης (Cacioppo & Berntson, 1999), έτσι και η ευζωία δεν είναι η απουσία ψυχικής ασθένειας. Για μεγάλο μέρος του περασμένου αιώνα, η εστίαση της ψυχολογίας στην βελτίωση της ψυχοπαθολογίας, επισκίασε την προώθηση της ευζωίας και της προσωπικής ανάπτυξης (Ryan & Deci, 2001). Ξεκινώντας όμως τη δεκαετία του 1960 με μια στροφή προς την πρόληψη και συνεχίζοντας μέχρι σήμερα, μερικοί ερευνητές μελέτησαν την ανάπτυξη (Deci, 1975), την ευζωία (Diener, 1984) και την προώθηση της ευεξίας (Cowen, 1991).

4.2 Επί μέρους έννοιες της ευζωίας

Υπάρχουν δύο σημαντικές προσεγγίσεις προκειμένου να οριστεί η έννοια της ευζωίας (Ryan & Deci, 2001). Οι ερευνητές πιστεύουν, κυρίως, ότι αυτές οι δύο βασικές έννοιες, η ηδονική ευζωία (*hedonic well-being*) και η ευδαιμονική ευζωία (*eudaimonic well-being*), συνιστούν από κοινού τη γενική ευζωία (Dodge, et al., 2012, Huta & Ryan, 2010).

Η ηδονική και ευδαιμονική διάκριση κυριάρχησε στις συζητήσεις για την ευζωία για τουλάχιστον 2500 χρόνια, ξεκινώντας με τα φιλοσοφικά κείμενα και συνεχίζοντας με τα γραπτά των ανθρωπιστών, των ψυχαναλυτών και των ψυχολογικών ερευνητών (Huta, 2015). Ο όρος ευδαιμονία διαδόθηκε από τον Αριστοτέλη τον 4ο αιώνα π.Χ. Ήταν ο πρώτος που έγραψε εκτενώς για την ηδονιστική και ευδαιμονική διάκριση στο έργο του *Ηθικά Νικομάχεια* (Αριστοτέλης, 4ος αιώνας π.Χ.). Ο Αριστοτέλης απέρριψε τις ηδονικές αναζητήσεις, εξισώνοντάς τες με τη συμπεριφορά των ζώων και ισχυρίστηκε ότι μια καλή ζωή θα πρέπει να οριστεί ως ευδαιμονία, όταν η δράση της είναι σύμφωνη με την αρετή και το λόγο. Ο Αριστοτέλης συχνά έρχεται σε

αντίθεση με τον Αρίστιππο, ο οποίος έζησε και αυτός τον 4ο αιώνα π.Χ., του οποίου όμως η προσέγγιση ήταν ιδιαίτερα κοντά στην ηδονική έννοια. Ο Αρίστιππος δίδασκει ότι η ευχαρίστηση είναι το μόνο καλό στη ζωή και ο πόνος το μόνο κακό, ανεξάρτητα από το πώς παράγεται η ευχαρίστηση ή ο πόνος (Μπουμπούλη, 2016). Διάφοροι φιλόσοφοι σε όλη την ιστορία έχουν ταχθεί είτε με την ηδονική άποψη είτε με την ευδαιμονική άποψη. Οι φιλόσοφοι των οποίων το έργο έχει περισσότερα κοινά με την ηδονική προσέγγιση είναι οι Thomas Hobbes, Jeremy Bentham και πρόσφατα ο Onfray (2015). Οι Φιλόσοφοι των οποίων το έργο έχει περισσότερα κοινά με την ευδαιμονική προσέγγιση είναι ο Πλάτωνας, Ο Ζήνων ο Κιτιεύς, ο Μάρκος Αυρήλιος, ο Immanuel Kant και πρόσφατα ο Norton (1976), η Annas (1993), ο Kraut (2007), και η Tiberius (2013).

Η ηδονική ευζωία σχετίζεται με την άμεση αισθησιακή απόλαυση, την ευτυχία και την ευχαρίστηση, ενώ η ευδαιμονική ευζωία σχετίζεται με τις συνέπειες της προσωπικής ανάπτυξης και της αυτοπραγμάτωσης, ως έννοια που σχετίζεται με το νόημα της ευζωίας (Huta & Waterman, 2014, Ryff, 1989, Waterman, 1993). Κατά τον Τον (2018) η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση στην αξιολόγηση της προσωπικής ζωής ενός ατόμου τόσο από συναισθηματική όσο και από γνωστική άποψη. Η ηδονική ευζωία (hedonic well-being) αποτελείται από α) συχνά ευχάριστα συναισθήματα, β) σπάνια δυσάρεστα συναισθήματα και γ) μια συνολική κρίση ότι η ζωή του ατόμου είναι ικανοποιητική. Αυτό το τριμερές μοντέλο αναφέρεται επίσης ως υποκειμενική ευζωία (Subjective Well-Being) (Diener, 1984), διότι δίνει προτεραιότητα στην εκτίμηση ενός ατόμου για το πόσο καλά πηγαίνει η ζωή του και εάν απολαμβάνει πράγματα που θέλει, χωρίς ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το ποια στην πραγματικότητα είναι αυτά. Η έννοια της υποκειμενικής ευζωίας είναι το πεδίο εκείνο που περιλαμβάνει την επιστημονική ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι αξιολογούν τη ζωή τους, τόσο αυτή τη στιγμή όσο και για μεγαλύτερες χρονικές περιόδους, όπως για παράδειγμα για το έτος που πέρασε. Αυτές οι αξιολογήσεις περιλαμβάνουν τις συναισθηματικές αντιδράσεις των ανθρώπων στα γεγονότα, τις διαθέσεις τους και τις κρίσεις που διαμορφώνουν για την ικανοποίηση από τη ζωή τους, την αίσθηση της πληρότητας και την ικανοποίησή τους σε τομείς όπως ο γάμος και η εργασία. Έτσι η έννοια της υποκειμενικής ευζωίας αφορά τη μελέτη αυτού του τομέα που οι απλοί άνθρωποι μπορούν να αποκαλούν ευτυχία ή ικανοποίηση (Diener et al., 2003). Σε γενικές γραμμές ο ορισμός της έννοιας της ηδονικής ευζωίας περιλαμβάνει την ευχαρίστηση, την απόλαυση, την ικανοποίηση και άνεση, την ανώδυνη κατάσταση, την ευκολία. Αυτές οι μεταβλητές σχετίζονται με

συγκεκριμένες νοοτροπίες, που περιλαμβάνουν την εστίαση του ατόμου στον εαυτό του, την εστίαση στην παρούσα στιγμή και σε οτιδήποτε είναι χειροπιαστό, αλλά και την εστίαση στην απόκτηση και την κατανάλωση όσων το άτομο χρειάζεται και θέλει (Huta, 2015).

Σύμφωνα με τον Τον (2018) η δεύτερη προσέγγιση περιλαμβάνει αρκετές έννοιες οι οποίες μαζί αναφέρονται ως ευδαιμονική ευζωία (eudaimonic well-being). Αυτή η προσέγγιση έχει ως αφετηρία ότι υπάρχουν ορισμένες ανάγκες ή χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την ψυχολογική ωρίμανση και ανάπτυξη του ατόμου. Η εκπλήρωση αυτών των αναγκών επιτρέπει στο άτομο να αξιοποιήσει πλήρως το δυναμικό του (Ryan & Deci, 2001). Η έννοια της ψυχολογικής ευζωίας (Ryff, 1989) αποτελεί ένα παράδειγμα της παραδοσιακής έννοιας της ευδαιμονικής ευζωίας (eudaimonic well-being). Βασιζόμενοι στις θεωρίες των Erikson, Jung, Maslow και Rogers (μεταξύ άλλων), ο Ryff (1989) έθεσε έξι βασικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων που λειτουργούν καλά στη ζωή. Αυτοί οι άνθρωποι πρέπει να έχουν την ωριμότητα να καθοδηγούνται από εσωτερικά πρότυπα (αυτονομία), να είναι σε θέση να εμπιστεύονται και να αγαπούν τους άλλους (θετικές σχέσεις), να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τους εξωτερικούς παράγοντες άγχους και να αξιοποιούν τις ευκαιρίες (περιβαλλοντική γνώση), να έχουν μια θετική στάση απέναντι στον εαυτό τους (αυτοαποδοχή), να έχουν σημαντικούς σκοπούς και στόχους (νόημα της ζωής) και να δέχονται νέες προκλήσεις στη ζωή, ως προώθηση της ανάπτυξής τους (προσωπική ανάπτυξη) (Τον, 2018). Άλλες προσεγγίσεις της ευδαιμονικής ευζωίας δίνουν έμφαση στο να ζει ένα άτομο αντάξια των δυνατοτήτων του, οι οποίες σύμφωνα και με την άποψη του Αριστοτέλη περί ευδαιμονίας, ζει σύμφωνα με την αληθινή του φύση (ή το δαίμονά του). Από αυτή την άποψη η ευδαιμονική ευζωία βασίζεται στην επιδίωξη στόχων και δραστηριοτήτων που συνάδουν με τις αξίες και την ταυτότητά του ατόμου (McGregor & Little, 1998, Waterman, 1993).

Οι ορισμοί της ευδαιμονικής ευζωίας είναι ευρύτερα διαφοροποιημένοι. Παρόλα αυτά, σε μια περιεκτική ανασκόπηση των ψυχολογικών ορισμών της ευδαιμονικής ευζωίας, οι Huta και Waterman, (2014) διαπίστωσαν ότι τέσσερις άξονες εμφανίστηκαν στους περισσότερους ή σε όλους τους ορισμούς, όπως α) το νόημα, η αξία και η συνάφεια σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, β) η προσωπική ανάπτυξη-ωρίμανση, η αυτογνωσία και η ωριμότητα, γ) η αριστεία, η ηθική και η ποιότητα και δ) η αυθεντικότητα, η αυτονομία και η ολοκλήρωση. Αυτές οι μεταβλητές συνδέονται με

συγκεκριμένες νοοτροπίες, που περιλαμβάνουν ισορροπημένη εστίαση στον εαυτό του ατόμου αλλά και τους άλλους, ισορροπημένη εστίαση στο παρόν και το μέλλον, τάση να καθοδηγείται από αφηρημένες και ευρύτερες έννοιες και εστίαση στην καλλιέργεια και την οικοδόμηση του τι αξίζει και οραματίζεται το ίδιο το άτομο. Ένας μεγαλύτερος βαθμός ευδαιμονίας υπάρχει αν συνδυάζονται όλο τα παραπάνω, όπως για παράδειγμα εάν ένα άτομο εξασφαλίζει ότι η αυθεντική εκδήλωση του εαυτού του είναι συγχρόνως και ηθική (Huta, 2015).

Στις έρευνες της ψυχολογίας, όπως φαίνεται σε μια ανασκόπηση από τους Ryan και Deci (2001), οι αντιλήψεις για την ευζωία μπορούν και πάλι να ταξινομηθούν ως ηδονική ευζωία ή ευδαιμονική ευζωία. Υπάρχουν μερικοί ερευνητές που υιοθετούν μόνο μια προσέγγιση, αυτή της ηδονικής ευζωίας, όπως ο Kahneman (1999), ή αυτή της ευδαιμονικής ευζωίας, όπως ο Ryff (1989). Ωστόσο, οι περισσότεροι ερευνητές πιστεύουν ότι ένας συνδυασμός τόσο της ηδονικής ευζωίας όσο και της ευδαιμονικής ευζωίας είναι απαραίτητος για μια βέλτιστη ύπαρξη, ένας συνδυασμός τον οποίο ο Keyes (2002) ονομάζει «άνθηση» και ο Seligman (2002) ονομάζει «πλήρης ζωή».

Οι περισσότεροι ερευνητές πιστεύουν ότι οι άνθρωποι χρειάζονται τόσο την ηδονική ευζωία όσο και την ευδαιμονική ευζωία για να ακμάσουν. Η ηδονική ευζωία και η ευδαιμονική ευζωία δεν είναι έννοιες αντίθετες, ούτε είναι αλληλοαναιρούμενες. Είναι συμπληρωματικές ψυχολογικές λειτουργίες. Επιπλέον, ένα άτομο μπορεί από μια δραστηριότητα να αντλήσει ένα όφελος που να ανήκει στην έννοια της ηδονικής ευζωίας, αλλά, συγχρόνως, να έχει μια απώλεια που να ανήκει στην έννοια της ευδαιμονικής ευζωίας και αντίστροφα. Για το λόγο αυτό, είναι επομένως σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι μεταβλητές που ανήκουν τόσο στην ηδονική ευζωία όσο και στην ευδαιμονική ευζωία, προκειμένου να μετρηθεί η γενικότερη έννοια της ευζωίας (Huta, 2015). Στοιχεία από διάφορους ερευνητές έχουν δείξει ότι η ευζωία εκλαμβάνεται πιθανώς καλύτερα ως ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που περιλαμβάνει πτυχές τόσο από την έννοια της ηδονικής ευζωίας όσο και από την έννοια της ευδαιμονικής ευζωίας (Ryan & Deci, 2001).

4.3 Ευζωία εργαζομένων

Η ευζωία των εργαζομένων είναι ένα καυτό θέμα που απασχολεί τους οργανισμούς. Υπάρχουν πολλά βιβλία που προσφέρουν οδηγίες για την προστασία και

την προώθηση της υγείας και της ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς και της ολοκλήρωσής τους (Bakke, 2005, Dalai Lama & Cutler, 2003). Οι οργανισμοί που ενισχύουν την ευζωία των εργαζομένων τιμούνται με βραβεία, όπως ο ετήσιος κατάλογος του περιοδικού Fortune για τις «100 Best Companies to Work For» και αναγνωρίζονται από τους σημερινούς και μελλοντικούς υπαλλήλους ως επιθυμητοί τόποι εργασίας. Η Αμερικανική Ψυχολογική Εταιρεία προσφέρει βραβεία σε ψυχολογικά υγιείς χώρους εργασίας και το Great Place to Work® Institute επιδιώκει να τεκμηριώσει και να εφαρμόσει τα βήματα των οργανισμών, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής των εργαζομένων (Grant et al., 2007).

Οι ηγέτες, οι προϊστάμενοι και οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι, με το να συμβάλλουν κάνοντας τους υπαλλήλους πιο χαρούμενους και πιο υγιείς, αυξάνουν την προσπάθεια, τη συμβολή και την παραγωγικότητά τους (Fisher, 2003). Κατά συνέπεια, οι ηγέτες και οι προϊστάμενοι αφιερώνουν σημαντικούς οργανωτικούς πόρους για την ενίσχυση της ευζωίας των εργαζομένων με διάφορους τρόπους, όπως την επαγγελματική εξέλιξη και αναγνώριση των εργαζομένων, τις παροχές υγειονομικής περίθαλψης και τα δωρεάν προγράμματα βοήθειας των υπαλλήλων (Hartwell et al., 1996). Οι προϊστάμενοι ανθρωπίνων πόρων παρακολουθούν τακτικά την ευζωία των εργαζομένων μέσω των ερευνών (Rynes et al., 2002) και οι ηγέτες τονίζουν δημόσια τις δεσμεύσεις των οργανισμών τους για την ευζωία των εργαζομένων τους (Grant et al., 2007).

Σύμφωνα με αυτές τις τάσεις, η έρευνα δείχνει ότι η ευζωία των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό μέλημα για τους οργανισμούς. Εκτεταμένες έρευνες δείχνουν ότι η ευζωία των εργαζομένων έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση και την επιβίωση των οργανισμών, επειδή επηρεάζει το κόστος που σχετίζεται με τις ασθένειες και την υγειονομική περίθαλψη (Danna & Griffin, 1999), την απουσία από την εργασία, τον κύκλο εργασιών (Spector, 1997), τη συμπεριφορά των πολιτών προς τον οργανισμό (Podsakoff et al., 2000) και την εργασιακή απόδοση (Wright & Cropanzano, 2000, Judge et al., 2001). Κατά συνέπεια, οι πρακτικές που χρησιμοποιούν οι προϊστάμενοι είναι συχνά διαρθρωμένες με σαφή στόχο τη βελτίωση της απόδοσης, μέσω της αύξησης της ευζωίας των εργαζομένων. Είναι δύσκολο να εκτιμηθεί ο αντίκτυπος που έχουν αυτές οι πρακτικές στις διάφορες διαστάσεις της ευζωίας των εργαζομένων (Grant et al., 2007).

Οι πρακτικές που χρησιμοποιούν οι προϊστάμενοι επηρεάζουν α) την ψυχολογική ευζωία των εργαζομένων, διαμορφώνοντας την ικανοποίησή τους από τη δουλειά και τη ζωή τους (Judge & Watanabe, 1993), β) τη σωματική ευζωία των εργαζομένων, επηρεάζοντας την υγεία τους όσον αφορά τα αποτελέσματα, όπως οι καρδιαγγειακές παθήσεις, η αρτηριακή πίεση και τα εργασιακά ατυχήματα (Danna & Griffin, 1999) και γ) την κοινωνική ευζωία των εργαζομένων, παρέχοντας ευκαιρίες για διαπροσωπικές σχέσεις και αντιμετωπίζοντας τους εργαζόμενους με ποικίλους βαθμούς δικαιοσύνης (Kramer & Tyler, 1996). Ωστόσο, η διαχείριση της ευζωίας των εργαζομένων είναι μια σύνθετη εργασία. Οι καλοπροαίρετες πρακτικές των προϊσταμένων έχουν συχνά μικτά αποτελέσματα και απρόβλεπτες συνέπειες για την ευζωία των εργαζομένων. Η ανάλυση πρόσφατων ερευνών (Grant, et al., 2007) δηλώνουν ότι αυτές οι πρακτικές συχνά καταλήγουν σε συμβιβασμούς της ευζωίας των εργαζομένων, βελτιώνοντας μια διάστασή της, ενώ συγχρόνως μπορεί να υπονομεύεται μια άλλη. Για παράδειγμα, η έρευνα σχετικά με τις πρακτικές επανασχεδιασμού της εργασίας δείχνει ότι ο εμπλουτισμός των θέσεων εργασίας για την αύξηση της διέγερσης και της πρόκλησης συνήθως αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία, αλλά συχνά προκαλεί σωματική πίεση (Campion & McClelland, 1993). Ομοίως, η εναλλαγή θέσεων εργασίας συμβάλλει στο να καταστήσει την εργασία πιο ενδιαφέρουσα παρέχοντας ποικιλία, αλλά μπορεί να ενισχύσει το άγχος και την πίεση, θέτοντας υψηλότερες απαιτήσεις στους εργαζόμενους (Martin & Wall, 1989).

Πολύ συχνά η ευζωία των εργαζομένων εκλαμβάνεται μονοδιάστατα ως εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, η ευζωία των υπαλλήλων ορίζεται ευρύτερα ως η συνολική ποιότητα της εμπειρίας ενός εργαζομένου και της λειτουργίας του στην εργασία (Warr, 1987). Αυτός ο ολιστικός ορισμός βασίζεται στη βιβλιογραφία της υγειονομικής περίθαλψης, της φιλοσοφίας, της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας, οι οποίες συγκλίνουν σε τρεις βασικές διαστάσεις της ευζωίας, τη ψυχολογική, τη σωματική και την κοινωνική. Υπάρχει εκπληκτική συμφωνία σε αυτούς τους κλάδους σχετικά με τα βασικά στοιχεία της ευζωίας (Grant et al., 2007).

Οι ερευνητές της υγειονομικής περίθαλψης χρησιμοποιούν τον όρο υγεία για να περιγράψουν την κατάσταση της πλήρους σωματικής, ψυχικής και κοινωνικής ευζωίας και όχι απλώς την απουσία ασθένειας ή αναπηρίας (World Health Organization, 1946). Ομοίως οι φιλόσοφοι πρότειναν ότι η ευζωία συνίσταται στη ψυχολογική, σωματική και κοινωνική λειτουργία ενός ατόμου (Nussbaum, 2001, Sen, 1993). Οι ψυχολογικές

διαστάσεις περιλαμβάνουν την υπηρεσία, την ικανοποίηση, τον αυτοσεβασμό και τις δεξιότητες. Οι φυσικές διαστάσεις περιλαμβάνουν την τροφή, το καταφύγιο, την υγειονομική περίθαλψη, την ένδυση και την κινητικότητα. Οι κοινωνικές διαστάσεις περιλαμβάνουν τη συμμετοχή στην κοινότητα, την αποδοχή από το κοινό και την παροχή βοήθειας σε άλλους. Επίσης, οι ψυχολόγοι και οι κοινωνιολόγοι συχνά καθορίζουν την ευζωία ως προς τις ίδιες τρεις διαστάσεις. Στην πραγματικότητα, οι ψυχολόγοι έχουν αναπτύξει μια πρόταση για έναν εθνικό ευρετήριο ευζωίας που περιλαμβάνει ψυχολογικές, φυσικές και κοινωνικές παραμέτρους για να καταγράψει την ευζωία ενός ατόμου στο σύνολό της (Diener & Seligman, 2004), ενώ και οι κοινωνιολόγοι έχουν διατυπώσει παρόμοιες αντιλήψεις (Allardt, 1993). Όλες μαζί αυτές οι διεπιστημονικές προσεγγίσεις υποδηλώνουν ότι η ευζωία ενός ατόμου μπορεί να εκτιμηθεί με βάση αυτές τις τρεις διαστάσεις. Η ψυχολογική προσέγγιση ορίζει την ευζωία από την άποψη της υποκειμενικής εμπειρίας και της λειτουργίας, η φυσική προσέγγιση ορίζει την ευζωία από την άποψη της σωματικής υγείας και της λειτουργίας, και η κοινωνική προσέγγιση ορίζει την ευζωία όσον αφορά την εμπειρία στις σχέσεις και της λειτουργίας.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί προηγουμένα, οι ψυχολόγοι τείνουν να επικεντρώνονται σε δύο συνιστώσες της ευζωίας, την ηδονική και την ευδαιμονική ευζωία (Ryan & Deci, 2001). Η ηδονική συνιστώσα αφορά τις υποκειμενικές εμπειρίες ευχαρίστησης ή την ισορροπία θετικών και αρνητικών σκέψεων και συναισθημάτων στις κρίσεις των ατόμων (Grant et al., 2007). Στους οργανισμούς, η έρευνα για την ικανοποίηση από την εργασία, αντιπροσωπεύει την ηδονική προσέγγιση στην κατανόηση της ψυχολογικής ευζωίας, καθώς η ικανοποίηση από την εργασία προσδιορίζεται με βάση τις υποκειμενικές κρίσεις των εργαζομένων σχετικά με τις εργασιακές καταστάσεις τους (Locke, 1976, Weiss, 2002). Ωστόσο, ορισμένοι μελετητές υποστήριξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια παθητική κατάσταση που περιγράφει τους ικανοποιημένους εργαζόμενους ως «ευχαριστημένες αγελάδες» (Koprowski, 1981, σελ. 459) και επίσης υποστηρίζουν ότι «το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία είναι πιθανότατα πιο κοντά σε κατάσταση ικανοποίησης των βοοειδών από μια κατάσταση ευτυχίας» (Ledford, 1999, σελ. 30). Αυτοί οι μελετητές προτιμούν να μελετήσουν την ευδαιμονική συνιστώσα της ψυχολογικής ευζωίας, η οποία ασχολείται με την ολοκλήρωση και τη συνειδητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στους οργανισμούς η έρευνα σχετικά με το νόημα και τη δέσμευση των εργαζομένων αντιπροσωπεύει την ευδαιμονική προσέγγιση στην

κατανόηση της ψυχολογικής ευζωίας, καθώς το νόημα ορίζεται από την άποψη των συναισθημάτων ολοκλήρωσης και σκοπού των εργαζομένων στις προσπάθειές τους (Wrzesniewski et al., 2003).

Η σωματική ευζωία έχει μελετηθεί εκτενώς στις κοινωνικές και φυσικές επιστήμες, όσον αφορά τόσο αντικειμενικές σωματικές μετρήσεις όσο και υποκειμενικές εμπειρίες σωματικής υγείας (Testa & Simonson, 1996). Οι ερευνητές μελετούν τη σχέση μεταξύ της σωματικής υγείας των εργαζομένων και της εργασίας τουλάχιστον με τρεις τρόπους (Grant et al., 2007). Πρώτον, η εργασία αποτελεί πιθανή πηγή τραυματισμού ή ασθένειας (Danna & Griffin, 1999). Δεύτερον, η εργασία μπορεί να αποτελέσει πηγή άγχους (Karasek & Theorell, 1990). Τρίτον, η εργασία αποτελεί πηγή οφέλους που επιτρέπει, άμεσα και έμμεσα, την αγορά υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης σε γεωγραφικές περιοχές που δεν παρέχεται καθολική υγειονομική περίθαλψη (Adler et al., 1993).

Η κοινωνική ευζωία αναφέρεται στην ποιότητα των σχέσεων του ατόμου με άλλους ανθρώπους και κοινότητες (Keyes, 1998). Ενώ η ψυχολογική ευζωία και η σωματική ευζωία είναι ιδιότητες του μεμονωμένου εργαζόμενου, η κοινωνική ευζωία επικεντρώνεται στις αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν μεταξύ των εργαζομένων (Bradbury & Lichtenstein, 2000). Οι ερευνητές μελετούν την κοινωνική ευζωία από την άποψη της εμπιστοσύνης, της κοινωνικής υποστήριξης, της αμοιβαιότητας, της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους, της συνεργασίας, του συντονισμού και της ενσωμάτωσης (Gerstner & Day, 1997, Kramer, 1999, Adler & Kwon, 2002).

4.4 Θεωρητικό μοντέλο και υποθέσεις

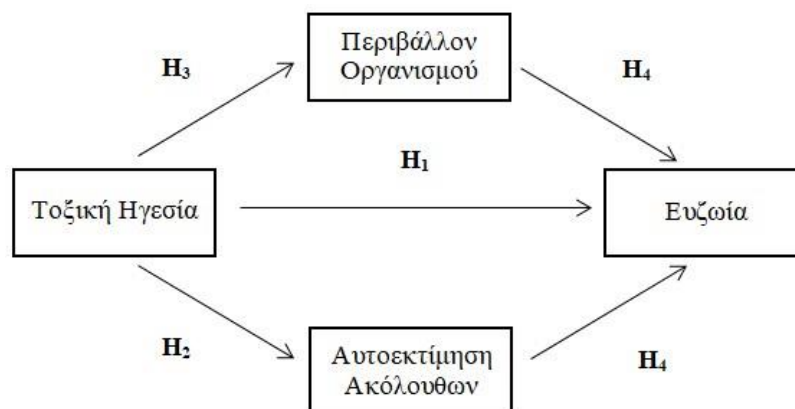
Η τοξική ηγεσία περιγράφει ηγέτες που εμπλέκονται σε συνεχόμενες και επαναλαμβανόμενες αρνητικές συμπεριφορές, οι οποίες μπορεί να προκαλέσουν ψυχολογικές βλάβες στους ακολούθους τους (Pelletier, 2010). Όπως έχει προαναφερθεί τέτοιου είδους συμπεριφορές από την πλευρά της τοξικής ηγεσίας σχετίζονται με ψυχολογικές διαταραχές, όπως άγχος και κατάθλιψη, συναισθηματικές βλάβες όπως συναισθηματική εξάντληση, φόβος και κοινωνική απομόνωση και σωματικά προβλήματα υγείας, όπως χρόνια κόπωση και αϋπνία (Einarsen et al., 2010, Kelloway & Barling, 2010, Mackie, 2008, Tepper, 2007). Οι μελέτες που διερευνούν τις στρατηγικές αντιμετώπισης των εργαζομένων, που επηρεάζονται από αυτές τις

συμπεριφορές, είναι περιορισμένες, παρά τις επανειλημμένες προσκλήσεις για την έρευνα αυτή (Pelletier, 2010, Martinko et al., 2013, Yagil et al., 2011). Οι πιο σημαντικές βιβλιογραφικές αναφορές περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται τις ποικίλες μορφές άγχους στο χώρο εργασίας, αλλά λίγες μελέτες έχουν επικεντρωθεί στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ακόλουθοι αντιμετωπίζουν το συγκεκριμένο άγχος που προέρχεται από τη συμπεριφορά του τοξικού ηγέτη. Μία ποικιλία δυσάρεστων συνεπειών έχουν αναφερθεί ως αρνητικές επιπτώσεις στην ευζωία των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων σωματικής υγείας, της συναισθηματικής βλάβης και των ψυχολογικών διαταραχών (Webster et al., 2014).

Η μελέτη των επιπτώσεων του οργανωσιακού περιβάλλοντος όσον αφορά την ποιότητα ζωής των εργαζομένων και τις επιδόσεις τους, χωρίζεται σε δύο τομείς. Ο πρώτος τομέας προέρχεται από τη μελέτη του στρες και της υγείας και αντιπροσωπεύεται καλύτερα από τη θεωρία της προσαρμογής του ατόμου στο περιβάλλον. Οι υποστηρικτές της προοπτικής του στρες υποστηρίζουν ότι η απόδοση των εργαζομένων και η ποιότητα ζωής παρεμποδίζονται από την πίεση, δηλαδή την υπερβολική πρόκληση, ή την πλήξη, δηλαδή την πολύ μικρή πρόκληση. Όταν οι απαιτήσεις εκτείνονται πέρα από συγκεκριμένα όρια, τα άτομα αντιμετωπίζουν ανεπιθύμητες καταστάσεις, όπως πίεση ή πλήξη, που παρεμποδίζουν την ποιότητα και την ποσότητα των επιδόσεων καθώς και την ευζωία τους. Από την άποψη του άγχους, ένας υγιής εργαζόμενος σημαίνει ότι δεν πιέζεται ούτε όμως ότι πλήττει (Harter et al., 2003). Ο δεύτερος τομέας έρευνας, σχετικά με την ποιότητα ζωής και την απόδοση των εργαζομένων, προέρχεται από τα θετικά συναισθήματα και τις θετικές αντιλήψεις που έχουν τα άτομα βάσει της συμπεριφοράς, της γνώσης, αλλά και τα οφέλη που αντιλαμβάνονται για την υγεία τους (Isen, 1987, Warr, 1999). Οι υποστηρικτές της ευζωίας υποστηρίζουν ότι η παρουσία θετικών συναισθηματικών καταστάσεων και θετικών εκτιμήσεων του εργαζομένου και των σχέσεών του στο χώρο εργασίας αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων και την ποιότητα ζωής. Όταν ένα περιβάλλον παρέχει και οι άνθρωποι αναζητούν ενδιαφέρουσες, σημαντικές και προκλητικές ασχολίες, τα άτομα σε αυτές τις καταστάσεις είναι πιθανό να έχουν αυτό που ο Brim (1992) έχει αποκαλέσει ως αντιμετωπίσιμα προβλήματα και ο Csikszentmihalyi (1997) έχει περιγράψει ως βέλτιστες καταστάσεις. Δηλαδή, όταν τα αιτήματα των ανθρώπων ταιριάζουν ή υπερβαίνουν ελαφρώς από αυτό που τους παρέχεται, τότε τα άτομα βιώνουν θετικές συναισθηματικές καταστάσεις, όπως για παράδειγμα ευχαρίστηση,

χαρά, ενέργεια και αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως αναπτυσσόμενους, αφοσιωμένους και παραγωγικούς (Waterman, 1993). Σχετικά με την ευζωία, υγιές εργατικό δυναμικό σημαίνει η παρουσία θετικών συναισθημάτων στα άτομα που θα πρέπει να οδηγήσει σε πιο ευτυχισμένους και πιο παραγωγικούς εργαζόμενους (Harter et al., 2003).

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτει ότι υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός μελετών και ερευνών που έχουν ασχοληθεί τόσο με την καταστροφική ηγεσία, όσο και με την τοξική ηγεσία. Ωστόσο, προχωρώντας στο πεδίο των επιπτώσεων της καταστροφικής ηγεσίας και κυρίως της τοξικής ηγεσίας, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς, ο αριθμός αυτός μειώνεται. Ειδικότερα υπάρχει σχετικά μικρός αριθμός ερευνών που να μελετά τις επιπτώσεις της τοξικής ηγεσίας όσον αφορά την ευζωία των εργαζομένων. Επιπλέον, δεν προκύπτει ότι υπάρχουν βιβλιογραφικές αναφορές που να διερευνούν τις επιπτώσεις του τριγώνου της τοξικής ηγεσίας στην ευζωία των εργαζομένων, τόσο άμεσα, όσο και λαμβάνοντας υπόψη και τον διαμεσολαβητικό ρόλο των ακολούθων του ηγέτη, αλλά και τον ρόλο του περιβάλλοντος του οργανισμού, κατά πόσο δηλαδή το περιβάλλον αυτό είναι υποστηρικτικό προς τον εργαζόμενο. Η παρούσα εργασία προσπαθεί να καλύψει το συγκεκριμένο κενό, ερευνώντας τις σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εννοιών του τοξικού ηγέτη, των ακολούθων του και του περιβάλλοντος του οργανισμού. Στην εικόνα 4 απεικονίζεται το προτεινόμενο μοντέλο που περιλαμβάνει τις σχέσεις των μελετώμενων εννοιών με τις υποθέσεις που διερευνώνται στην παρούσα εργασία και που στη συνέχεια αναπτύσσονται αναλυτικότερα.



Εικόνα 4: Προτεινόμενο μοντέλο διερεύνησης σχέσεων των εννοιών που εξετάζονται και των υποθέσεων που τίθενται στην παρούσα εργασία

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν οι υποθέσεις που διαμορφώνονται στην παρούσα εργασία είναι:

H₁: Η τοξική ηγεσία έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ευζωία των εργαζομένων.

H₂: Η τοξική ηγεσία έχει αρνητικές επιπτώσεις στην αυτοεκτίμηση των ακολούθων.

H₃: Η τοξική ηγεσία έχει αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον του οργανισμού.

H₄: Οι ακόλουθοι και το περιβάλλον δρουν διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ τοξικής ηγεσίας και ευζωίας των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Διαδικασία συλλογής δεδομένων και περιγραφή δείγματος

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε και πάνω στην οποία στηρίχτηκε και η ανάπτυξη των ερευνητικών υποθέσεων, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής εμπειρική έρευνα. Από τα διαθέσιμα εργαλεία της έρευνας, όπως για παράδειγμα οι προσωπικές συνεντεύξεις, η ανάλυση περιπτώσεων, η διεξαγωγή πειραμάτων και η χρήση ερωτηματολογίων, για την παρούσα έρευνα κρίθηκε καταλληλότερη μέθοδος η χρήση ερωτηματολογίων, λαμβάνοντας υπόψη κυρίως τους στόχους της μελέτης, το κόστος και τους χρονικούς περιορισμούς.

Προκειμένου να συλλεχθούν δεδομένα για την έρευνα, χρησιμοποιήθηκε δείγμα ευκολίας και συγκεκριμένα επιλέχθηκε ο δημόσιος τομέας της χώρας, καθώς δεν υπάρχουν σχετικές μελέτες στη χώρα μας. Τα ερωτηματολόγια διανεμηθήκαν στους δημοσίους υπαλλήλους αποκλειστικά ηλεκτρονικά, μέσω ηλεκτρονικής φόρμας (google forms), εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό την ανωνυμία των ερωτηθέντων, καθώς επίσης δίνοντάς τους τη δυνατότητα να απαντήσουν σε όποιο χρόνο επιθυμούν οι ίδιοι. Ειδικότερα τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας, Περιφέρειες, Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, Δήμους, ασφαλιστικό φορέα (ΕΦΚΑ), εφορίες, Πανεπιστήμια, Ελληνική Αστυνομία, ΚΕΠ, Υγειονομικές υπηρεσίες. Επισημαίνεται, ότι κατά την αποστολή του, το ερωτηματολόγιο, συνοδευόταν από ένα εισαγωγικό σημείωμα το οποίο εξηγούσε το σκοπό της έρευνας και προέτρεπε τον παραλήπτη να το αποστείλει και σε άλλους συναδέλφους του, προκειμένου να αυξηθεί ακόμα περισσότερο το δείγμα της έρευνας. Η αποστολή των ερωτηματολογίων ξεκίνησε στις αρχές Δεκεμβρίου 2018 και η συγκέντρωσή τους ολοκληρώθηκε στις αρχές Ιανουαρίου 2019. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 205 ερωτηματολόγια εκ των οποίων τα 194 ήταν ολοκληρωμένα όσον αφορά τις απαντήσεις.

5.2 Εργαλεία συλλογής δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα, εκτός των

ερωτήσεων που αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία, προέκυψε από τη σύνθεση επιμέρους ερωτηματολογίων με σκοπό την όσο το δυνατόν καλύτερη αποτύπωση των εννοιών που διερευνώνται, όπως η τοξική ηγεσία, το υποστηρικτικό περιβάλλον του οργανισμού, την αυτοεκτίμηση των ακολούθων, καθώς και την ευζωία των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προήρθαν από ερωτηματολόγια που ήταν διατυπωμένα στην αγγλική γλώσσα, έγινε η μετάφρασή τους στα ελληνικά από την ερευνήτρια, λαμβάνοντας υπόψη τους ιδιοματισμούς της γλώσσας, αλλά παράλληλα στάλθηκε για έλεγχο και σε καθηγήτρια αγγλικής φιλολογίας. Ο τελικός έλεγχος και διατύπωσή τους έγινε από την επιβλέπουσα καθηγήτρια. Κατά τη σύνταξη του ερωτηματολογίου λήφθηκε υπόψη το μέγεθός του, έτσι ώστε να είναι επαρκές αλλά ταυτόχρονα να μην είναι χρονοβόρο, προκειμένου να μην είναι αποθαρρυντική η συμπλήρωσή του από τους ερωτηθέντες. Το τελικό μέγεθος του ερωτηματολογίου διαμορφώθηκε σε 47 ερωτήσεις, εκ των οποίων οι 10 αφορούσαν δημογραφικά στοιχεία.

Για τη διευκόλυνση των ερωτηθέντων και τη ροή των ερωτήσεων, το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε πέντε ηλεκτρονικές ενότητες-σελίδες. Η πρώτη περιείχε την εισαγωγική ενότητα στην οποία δίνονταν οι απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την έρευνα. Η δεύτερη σελίδα περιείχε ερωτήσεις που αφορούσαν στον άμεσο/η προϊστάμενο/η του ερωτώμενου και που είχε ως στόχο να διερευνήσει την έννοια της τοξικής ηγεσίας. Η τρίτη ενότητα περιείχε ερωτήσεις που αφορούσαν την υπηρεσία του ερωτώμενου και είχε ως στόχο να διερευνήσει την έννοια της υποστηρικτικότητας του περιβάλλοντος του οργανισμού. Η τέταρτη ενότητα περιείχε ερωτήσεις που αφορούσαν τους ίδιους τους ερωτώμενους και είχε ως στόχο να διερευνήσει τις έννοιες της αυτοεκτίμησης των ακολούθων, καθώς και την ευζωία των εργαζομένων. Τέλος η πέμπτη ενότητα περιείχε τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτηθέντα υπαλλήλου.

Αναλυτικότερα, για τις ερωτήσεις που αφορούσαν τις έννοιες επιλέχθηκε η χρήση πενταβάθμιας κλίμακας Likert, με επιλογές: 1: Διαφωνώ Απόλυτα, 2: Μάλλον Διαφωνώ, 3: Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ, 4: Μάλλον Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ Απόλυτα.

Τοξική Ηγεσία: Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της τοξικής ηγεσίας προτείνεται από τον Yavas (2016). Επειδή το συγκεκριμένο εργαλείο περιλαμβάνει πολλές ερωτήσεις, συνολικά 43, επιλέχθηκαν τελικώς 15 ερωτήσεις και

συγκεκριμένα 3 ερωτήσεις από κάθε διάσταση της έννοιας, δηλαδή τον εγωκεντρισμό, την αρνητική διάθεση, τη μη εκτίμηση, την αστάθεια και αβεβαιότητα, αλλά και την αυταρχική συμπεριφορά διαχείρισης, προκειμένου να πλαισιωθεί όσο το δυνατόν καλύτερα η έννοια της τοξικής ηγεσίας.

Περιβάλλον του Οργανισμού: Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να μετρηθεί το περιβάλλον του οργανισμού και συγκεκριμένα η υποστηρικτικότητα του, προτείνεται από τον Sargos και συνεργάτες (2002). Επειδή ο στόχος ήταν να μετρηθεί η υποστηρικτικότητα του οργανισμού, όπως προαναφέρθηκε, για το λόγο αυτό και χρησιμοποιήθηκαν μόνο οι 4 ερωτήσεις που αφορούν το συγκεκριμένο πεδίο.

Ακόλουθοι: Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να μετρηθεί η αυτοεκτίμηση των ακολούθων προτείνεται από τον Rosenberg (1965), το οποίο είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για την αξιολόγηση της ατομικής αυτοεκτίμησης.

Ευζωία: Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να μετρηθεί η ευζωία προτείνεται από τον Diener και συνεργάτες (2010), το οποίο είναι μια σύντομη σύνοψη 8 στοιχείων, με τα οποία ο ερωτώμενος αποτιμά ο ίδιος την επιτυχία του σε σημαντικούς τομείς, όπως οι σχέσεις, η αυτοεκτίμηση, ο σκοπός και η αισιοδοξία.

Όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες ερωτήσεις-επιλογές απαντήσεων:

Φύλο: Χρησιμοποιήθηκε μια διχοτομημένη ερώτηση (Άντρας, Γυναίκα).

Ηλικία: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με πέντε εναλλακτικές απαντήσεις (18 έως 29, 30 έως 49, 40 έως 49, 50 έως 59, 60+).

Επίπεδο Εκπαίδευσης: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με έξι εναλλακτικές απαντήσεις (ΥΕ, ΔΕ, ΤΕΙ, ΑΕΙ, Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό).

Οικογενειακή κατάσταση: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με πέντε εναλλακτικές απαντήσεις (Άγαμος/η, Έγγαμος/η, Διαζευγμένος/η, Χήρος/α, Σε σχέση).

Σχέση Εργασίας: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τρεις εναλλακτικές απαντήσεις (Μόνιμος/η, ΙΔΑΧ, Συμβασιούχος).

Χρόνος Προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις (0 έως 3 χρόνια, 4 έως 10 χρόνια, 11 έως 19 χρόνια, 20 χρόνια και άνω).

Χρόνος Προϋπηρεσίας στην Παρούσα Θέση: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις (Λιγότερο από 1 χρόνο, 1 έως 5 χρόνια, 6 έως 9 χρόνια, 10 χρόνια και άνω).

Ιεραρχικό Επίπεδο: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις (Υπάλληλος, Προϊστάμενος/η Τμήματος, Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης, Προϊστάμενος/η Γενικής Διεύθυνσης).

Φύλο του άμεσου προϊσταμένου/της άμεσης προϊσταμένης: Χρησιμοποιήθηκε μια διχοτομημένη ερώτηση (Αντρας, Γυναίκα).

Έτη συνεργασίας με τον άμεσο προϊστάμενο/την άμεση προϊσταμένη: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με πέντε εναλλακτικές απαντήσεις (Λιγότερο από 1 χρόνο, 1 έως 3 χρόνια, 4 έως 6 χρόνια, 7 έως 10 χρόνια, 11 χρόνια και άνω).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Στατιστική ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας έγινε με τη χρήση των στατιστικών λογισμικών προγραμμάτων MS Office Excel 2010, SPSS v. 25 και PROCESS V.3.2 για SPSS (Hayes, 2018) σε περιβάλλον Windows.

6.2 Cronbach's alpha

Ο δείκτης Cronbach's alpha μετρά το βαθμό της εσωτερικής συνάφειας όλων των ερωτήσεων (ενδοσυνέπεια-internal consistency), δηλαδή πόσο αξιόπιστα οι προσχεδιασμένες ερωτήσεις εκτιμούν την ίδια σύνθεση, για παράδειγμα χαρακτηριστικά ή δεξιότητες. Αποδεκτές τιμές αξιοπιστίας θεωρούνται εκείνες με Cronbach's alpha >0,60 (Πετρίδης, 2015).

Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης της έρευνας, για τη μελέτη της αξιοπιστίας της εσωτερικής συνοχής των ερωτήσεων που τέθηκαν για την ίδια έννοια με τη χρήση του δείκτη Cronbach's alpha, κυμάνθηκαν από 0,766 έως 0,968, με την χαμηλότερη τιμή να εμφανίζεται στην αυτοεκτίμηση των ακολούθων και την υψηλότερη στην τοξική ηγεσία. Όσον αφορά την έννοια των ακολούθων, επειδή οι ερωτήσεις 21, 24, 25, 27 και 28 ήταν αντίστροφα διατυπωμένες, χρειάστηκε να γίνει ανακωδικοποίησή τους στην ίδια κλίμακα (Πίνακας 2).

Πίνακας 2. Τιμές του δείκτη Cronbach's alpha των εννοιών που μελετήθηκαν στην έρευνα

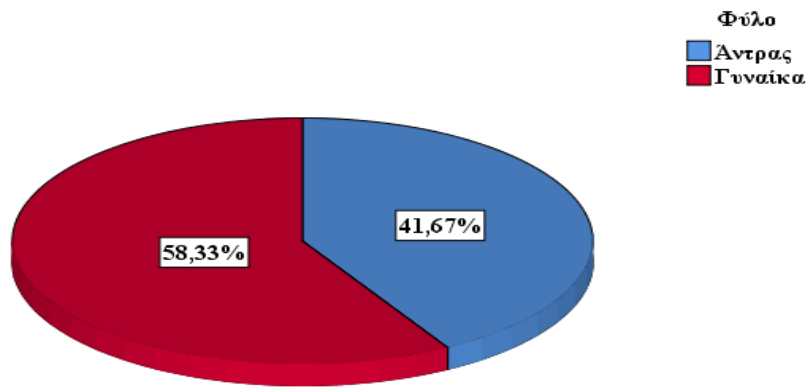
Έννοια	Cronbach's alpha
Τοξική Ηγεσία	0,968
Περιβάλλον Οργανισμού	0,904
Αυτοεκτίμηση Ακολούθων	0,766
Ευζωία Εργαζομένων	0,877

6.3

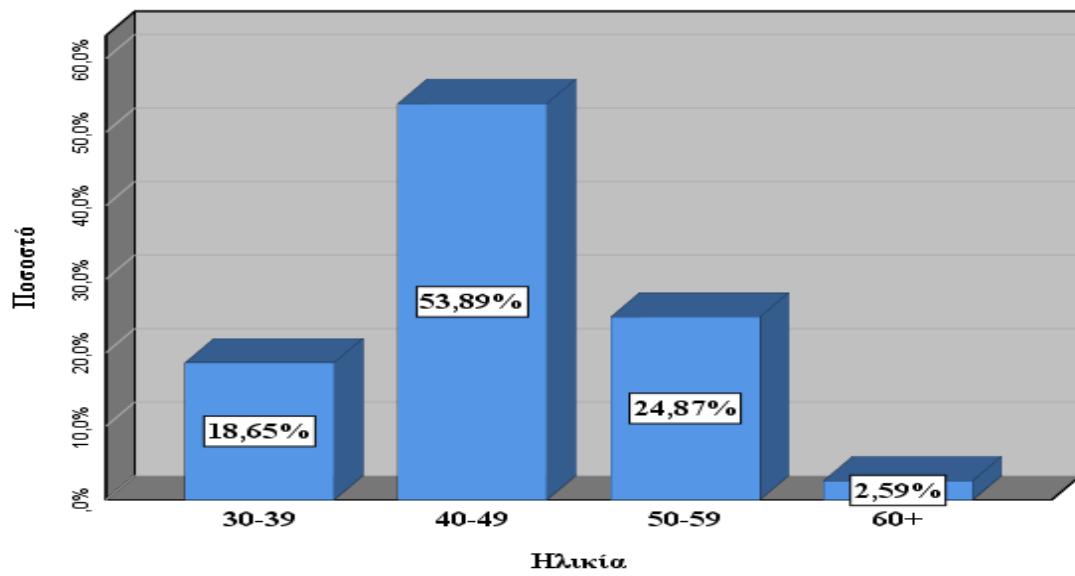
Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Από η μελέτη των παρακάτω γραφημάτων, όπου παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, προκύπτει ότι σύμφωνα με το γράφημα 1, το 58,33% είναι γυναίκες, ενώ το 41,67% των εργαζομένων είναι άντρες. Πάνω από το μισό (53,89%) των εργαζομένων έχουν ηλικία μεταξύ 40-49 ετών, το 24,87% έχει ηλικία 50-59 ετών, το 18,65% ανήκει στην ηλικία των 30-39 και το μικρότερο ποσοστό (2,59%) ανήκει ηλικιακά στην κατηγορία των 60 ετών και άνω (Γράφημα 2). Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, το 46,11% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 39,9% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, το 8,29% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, το 4,15% είναι κάτοχοι διδακτορικού και το 1,55% είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Γράφημα 3). Κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (75,3%) είναι παντρεμένοι, το 17,01% είναι άγαμοι, το 5,67% είναι διαζευγμένοι, ενώ το 2,27% βρίσκεται σε σχέση (Γράφημα 4). Κατά συντριπτική πλειοψηφία (85,49%) είναι μόνιμοι υπάλληλοι, ενώ το 12,44% είναι υπάλληλοι Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ) και το 2,07% είναι συμβασιούχοι (Γράφημα 5). Η πλειοψηφία (59,79%) έχει από 11 έως 19 χρόνια προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα, το 25,77% έχει πάνω από 20 χρόνια προϋπηρεσίας, το 10,82% έχει από 4 έως 10 χρόνια προϋπηρεσίας και το 3,61% έχει από 0 έως 3 χρόνια προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα (Γράφημα 6). Σύμφωνα με το γράφημα 7 το 34,54% έχει από 1 έως 5 χρόνια προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση, το 33,51% έχει πάνω από 10 χρόνια προϋπηρεσίας, το 22,16% έχει από 6 έως 9 χρόνια και το 9,79% έχει λιγότερο από 1 χρόνο προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση. Το 73,44% του δείγματος είναι υπάλληλοι, το 22,4% είναι Προϊστάμενοι Τμήματος, ενώ το 4,16% περίπου είναι Προϊστάμενοι Διεύθυνσης (Γράφημα 8). Το φύλο του/της άμεσου Προϊσταμένου/ης των ερωτηθέντων είναι κατά 55,44% άντρες και κατά 44,56% γυναίκες (Γράφημα 9). Η πλειοψηφία (39,18%) συνεργάζεται με τον/την άμεσο/η Προϊστάμενο/η από 1 έως 3 χρόνια, το 26,29% έχει συνεργασία από 4 έως 6 χρόνια, το 14,43% συνεργάζεται για λιγότερο από 1 χρόνο, το 13,92% έχει συνεργασία από 7 έως 10 χρόνια και τέλος το 6,19% συνεργάζεται με τον/την άμεσο/η Προϊστάμενο/η του/της για πάνω από 11 χρόνια (Γράφημα 10).

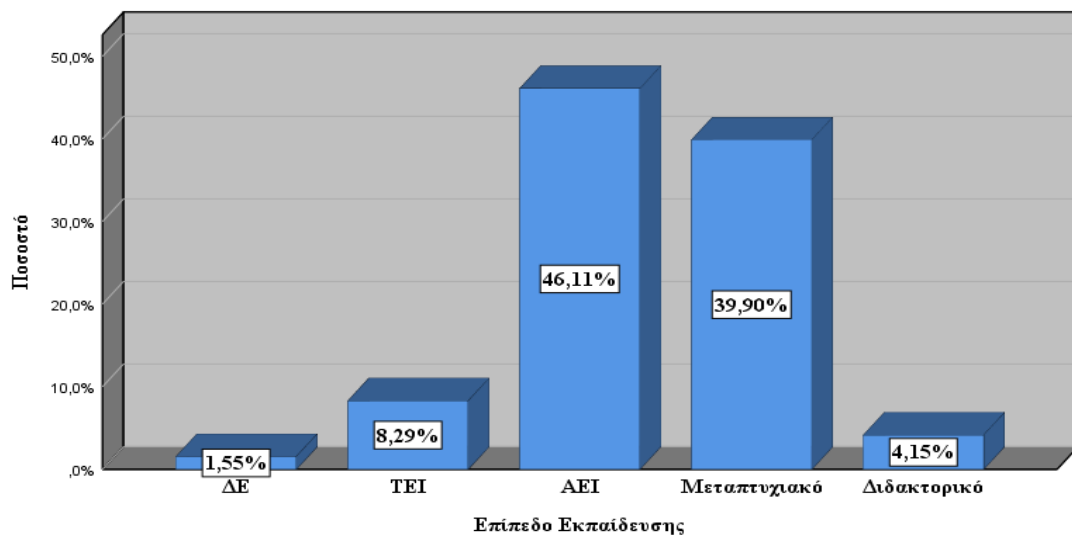
Με βάση τα παραπάνω στοιχεία διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία του δείγματος των εργαζομένων της έρευνας βρίσκεται σε μια παραγωγική εργασιακή ηλικία, με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, πολλά χρόνια προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα, αλλά συγχρόνως και αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση.



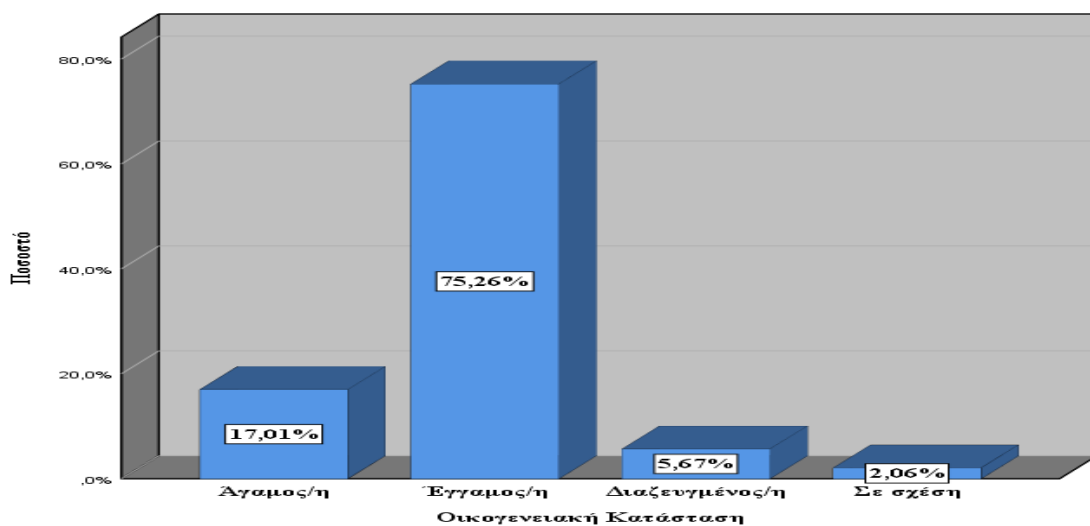
Γράφημα 1: Φύλο



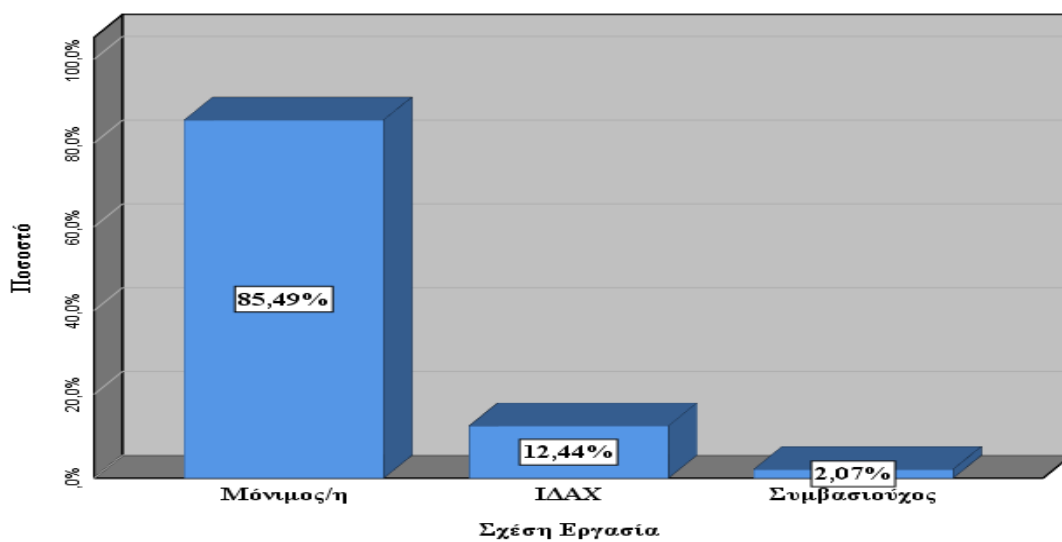
Γράφημα 2: Ηλικία



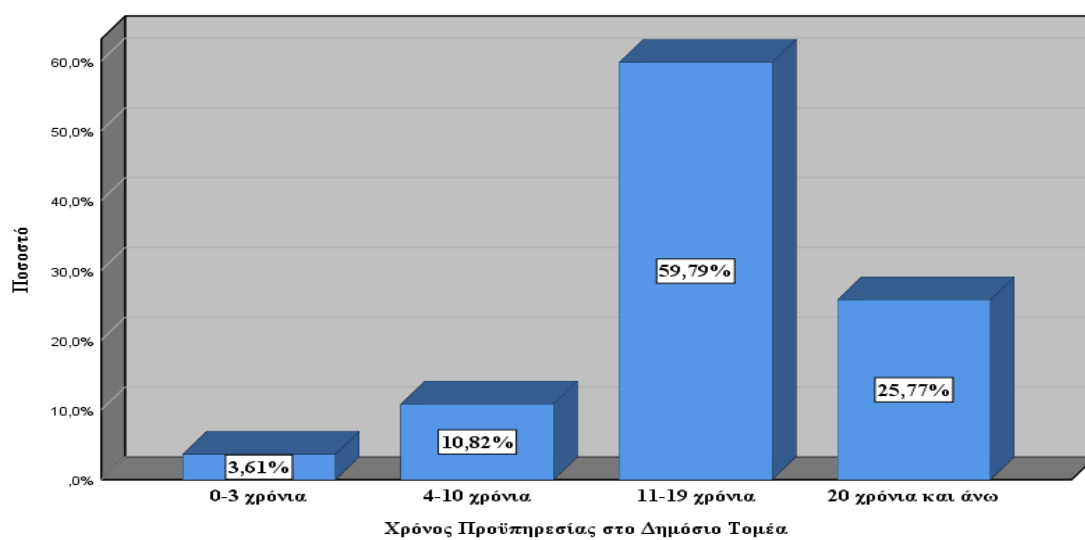
Γράφημα 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης



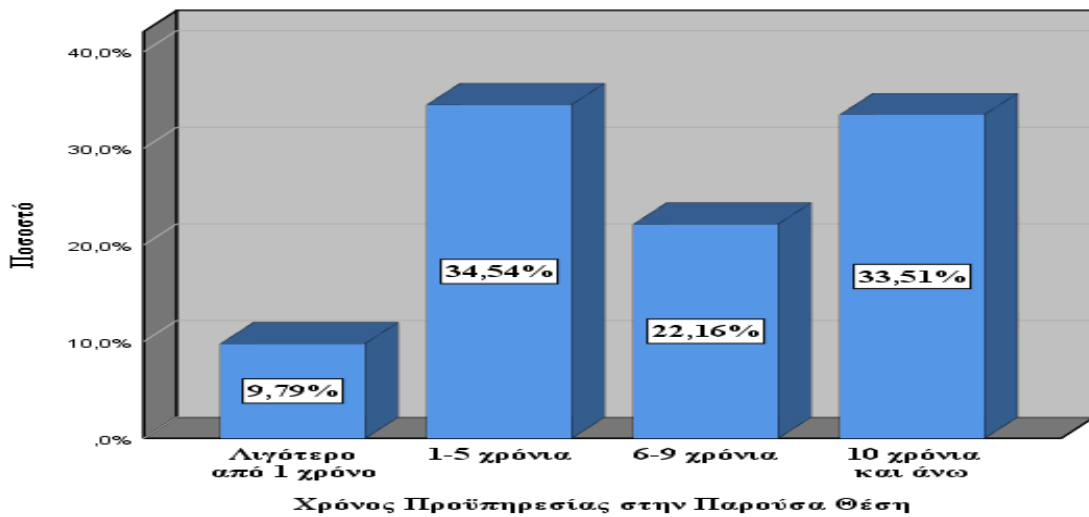
Γράφημα 4: Οικογενειακή Κατάσταση



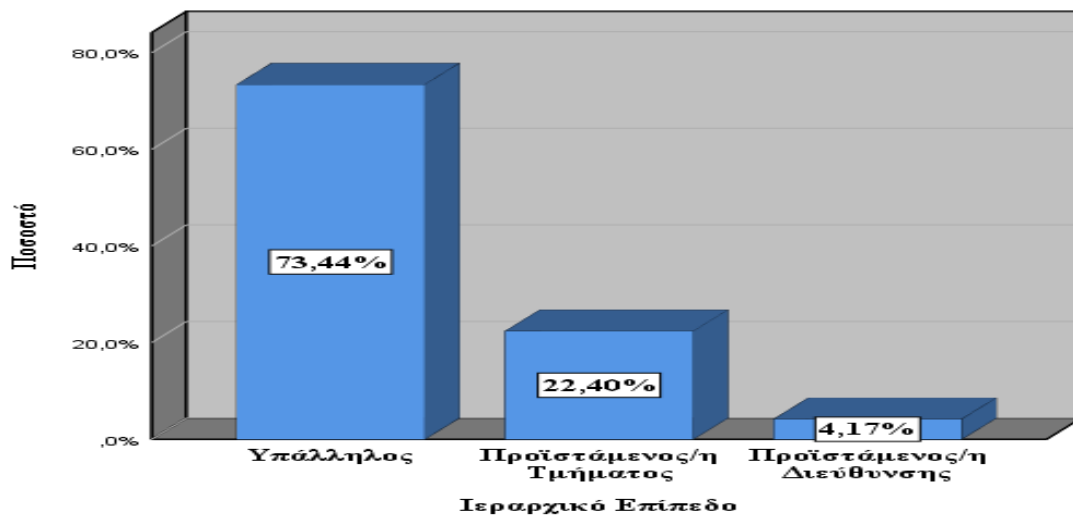
Γράφημα 5: Σχέση Εργασίας



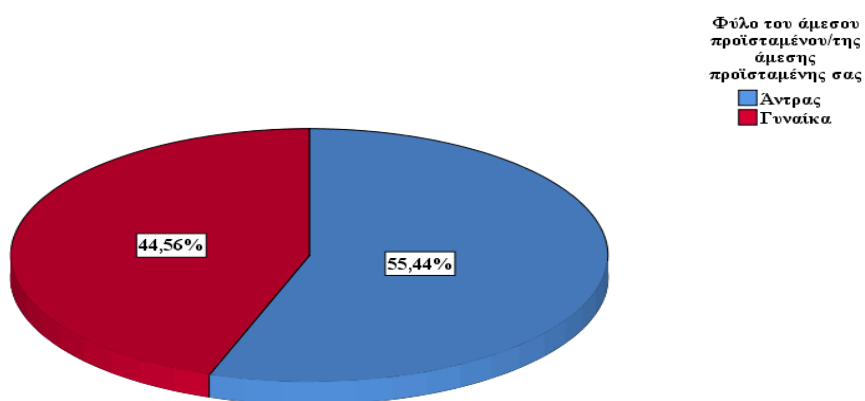
Γράφημα 6: Χρόνια Προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα



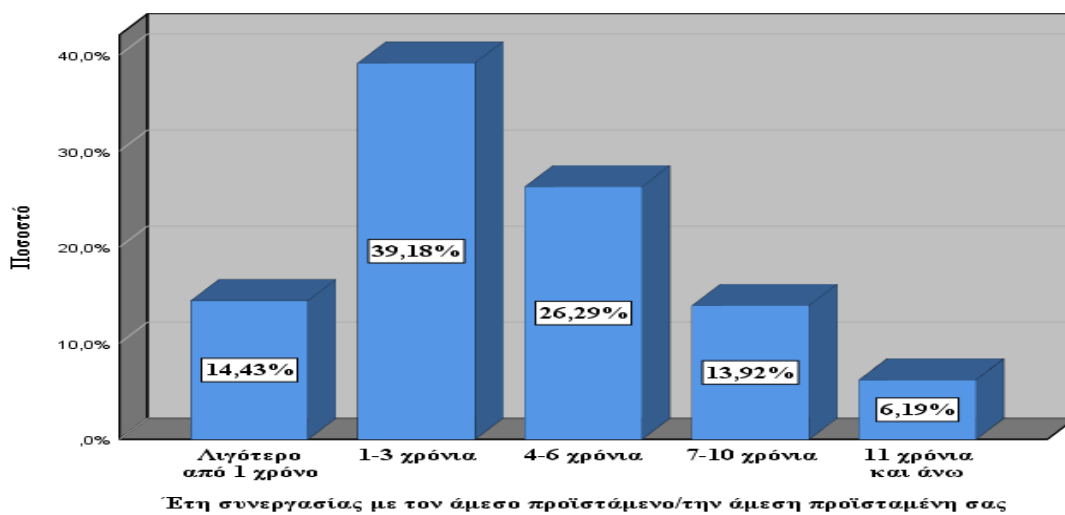
Γράφημα 7: Χρόνος Προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση



Γράφημα 8: Ιεραρχικό Επίπεδο



Γράφημα 9: Φύλο άμεσου/ης Προϊσταμένου/ης



Έτη συνεργασίας με τον άμεσο προϊστάμενο/την άμεση προϊσταμένη σας

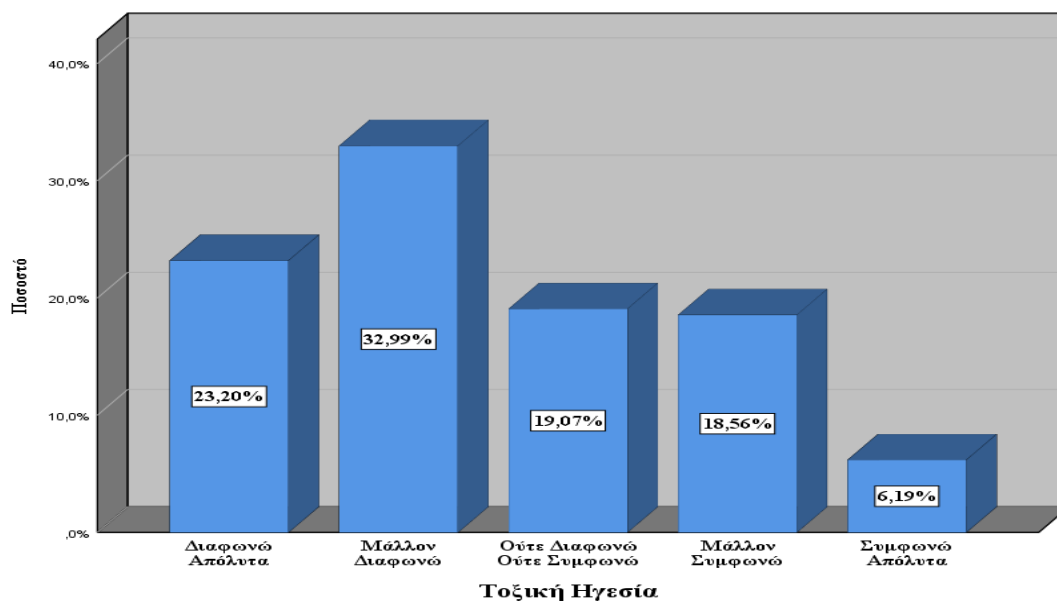
Γράφημα 10: Έτη συνεργασίας με τον/την άμεσο/η Προϊστάμενο/η

6.4 Περιγραφικά στοιχεία των εννοιών

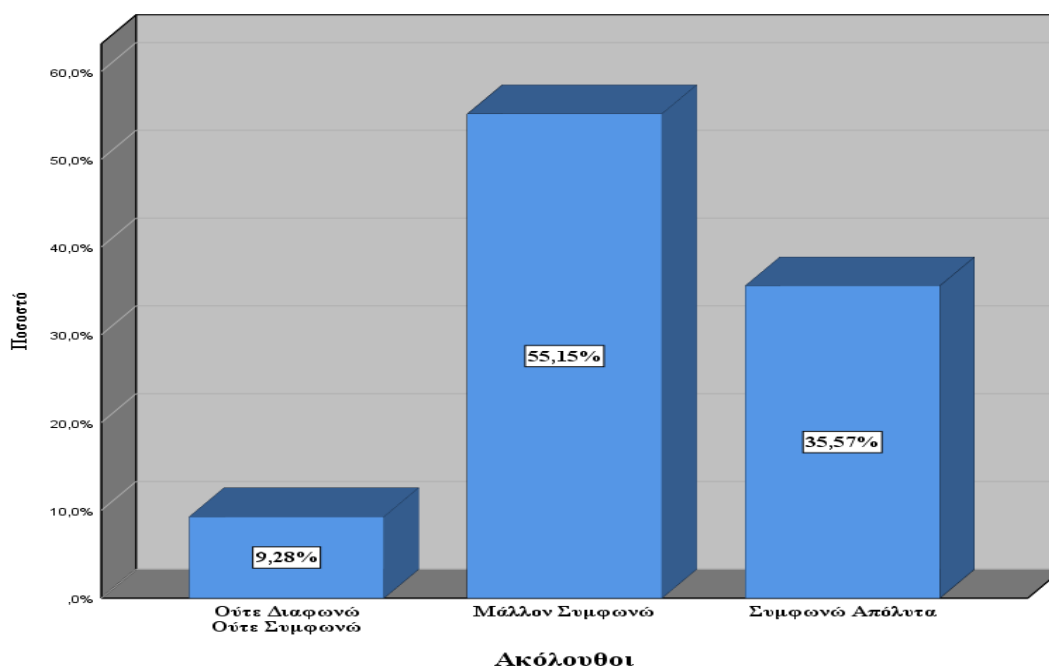
Από τον παρακάτω πίνακα 3, όπου παρουσιάζονται τα περιγραφικά στοιχεία για τις εξεταζόμενες έννοιες, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι που ρωτήθηκαν τείνουν να διαφωνούν σχετικά με την ύπαρξη της τοξικής ηγεσίας, καθώς ο μέσος όρος των απαντήσεων έχει την τιμή 2,52 και η μέση απόκλιση αυτής είναι 1,16, κάτι που φαίνεται και από το γράφημα 11, στο οποίο παρουσιάζονται τα ποσοστά των απαντήσεων για τη συγκεκριμένη έννοια. Υπενθυμίζεται ότι οι απαντήσεις δόθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert και η μέση τιμή 2,52 αντικατοπτρίζεται ανάμεσα στην απάντηση «Μάλλον Διαφωνώ» και στην απάντηση «Ούτε διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ». Όσον αφορά στην αυτοεκτίμηση των ακολούθων παρουσιάζονται αρκετά υψηλές τιμές, καθώς ο μέσος όρος των τιμών είναι 4,19 και η μέση απόκλιση είναι 0,51, κάτι που φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα 12 των σχετικών συχνοτήτων. Αξιοσημείωτο είναι ότι δεν παρουσιάστηκαν τιμές αρνητικής αυτοεκτίμησης. Σχετικά με το περιβάλλον του οργανισμού, απ' ότι αποτυπώνεται από τον παρακάτω πίνακα 3 η μέση τιμή είναι 3,25 και η τυπική απόκλιση είναι 1,09 και όπως παρουσιάζεται και στο γράφημα 13 η πλειοψηφία των ερωτώμενων μάλλον συμφωνούν σχετικά με την υποστηρικτικότητα του οργανισμού τους. Τέλος, όσον αφορά την ευζωία των εργαζομένων παρουσιάζεται αρκετά υψηλή, καθώς ο μέσος όρος είναι 4,17 και η τυπική απόκλιση είναι 0,54. Στο γράφημα 14 παρουσιάζονται οι σχετικές συχνότητες των απαντήσεων σχετικά με την ευζωία των εργαζομένων. Επισημάνεται, ότι και όσον αφορά την ευζωία των εργαζομένων δεν δόθηκαν αρνητικές απαντήσεις.

Πίνακας 3: Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις Εννοιών και Διαστάσεων Τοξικής Ηγεσίας

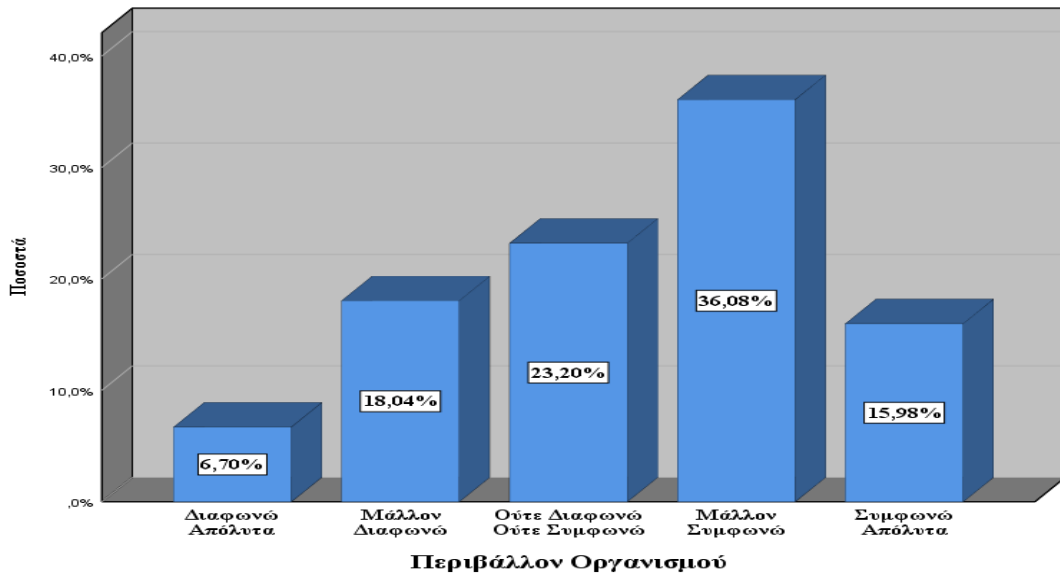
	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση
Τοξική Ηγεσία	1,00	5,00	2,52	1,16
Περιβάλλον Οργανισμού	1,00	5,00	3,25	1,09
Ακόλουθοι	2,78	5,00	4,19	0,51
Ευζωία	2,63	5,00	4,17	0,54



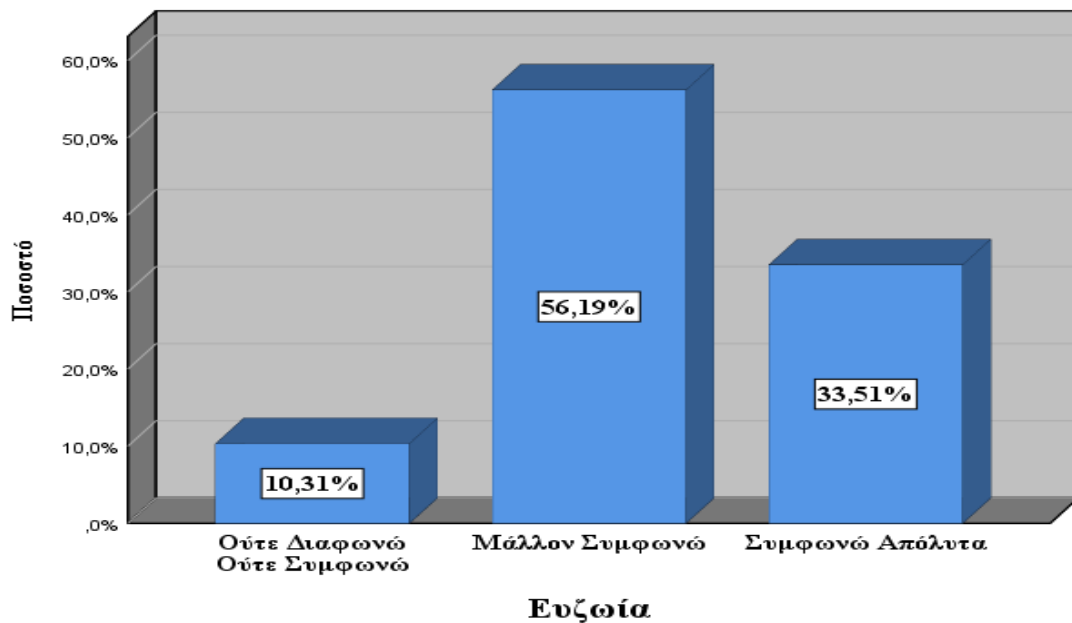
Γράφημα 11: Σχετικές συχνότητες Τοξικής Ηγεσίας



Γράφημα 12: Σχετικές συχνότητες Ακολούθων



Γράφημα 13: Σχετικές συχνότητες περιβάλλοντος οργανισμού



Γράφημα 14: Σχετικές συχνότητες Ευζωίας

6.5 Συσχετίσεις

Στον πίνακα 4 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των δημογραφικών στοιχείων και των εννοιών που ερευνώνται. Από το συγκεκριμένο πίνακα προκύπτει ότι η τοξική ηγεσία δεν έχει κάποια στατιστικά σημαντική σχέση με την ευζωία ($r=-0,005$), ενώ αντίθετα προκύπτει ότι έχει στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση, μέτριας έντασης με το περιβάλλον του οργανισμού ($r=-0.519^{**}$). Επίσης, παρουσιάζεται να έχει στατιστικά

Πίνακας 4: Συσχετίσεις

Μεταβλητή	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Τοξική Ηγεσία	-												
2 Περιβάλλον Οργανισμού	-,519**	-											
3 Ακόλουθοι	-0,118	0,123	-										
4 Ευζωία	-0,005	0,136	,572**	-									
5 Φύλο	0,099	-,167*	0,064	0,121	-								
6 Ηλικία	-0,048	0,088	-0,131	-0,038	-,274**	-							
7 Επίπεδο Εκπαίδευσης	,165*	-0,139	0,106	-0,001	0,046	-0,132	-						
8 Οικογενειακή Κατάσταση	0,007	-0,031	-0,064	0,048	0,030	0,013	-0,042	-					
9 Σχέση Εργασία	0,001	0,021	-0,070	-,177*	0,031	-0,093	-0,011	-0,140	-				
10 Χρόνος Προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα	-0,031	,205**	-0,037	-0,070	-,158*	,498**	-0,079	0,020	-0,074	-			
11 Χρόνος Προϋπηρεσίας στην Παρούσα Θέση	0,103	0,040	-0,065	-,191**	-0,103	,187**	-0,101	-0,080	0,054	,308**	-		
12 Ιεραρχικό Επίπεδο	-,163*	,254**	-0,109	-0,075	-,246**	,258**	0,056	,150*	-0,105	,333**	-0,082	-	
13 Φύλο του άμεσου προϊστάμενου/της άμεσης προϊσταμένης σας	,152*	-,169*	0,083	0,120	,162*	-0,126	0,050	0,000	-0,103	-,215**	0,019	-,295**	-
14 Έτη συνεργασίας με τον άμεσο προϊστάμενο/την άμεση προϊσταμένη σας	0,029	0,030	-0,066	-0,017	-0,102	,211**	-0,089	-0,009	0,138	,189**	,375**	0,108	-0,076

** Στατιστικά σημαντική συσχέτιση για $\alpha=0.01$ level (2-tailed), *Στατιστικά σημαντική συσχέτιση για $\alpha=0.05$ level (2-tailed)

σημαντική θετική σχέση, ασθενούς έντασης με το επίπεδο εκπαίδευσης ($r=0,165^*$), καθώς και με το φύλο του/της αμέσου προϊσταμένου/ης ($r=0,152^*$). Επιπλέον έχει στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση, ασθενούς έντασης με το ιεραρχικό επίπεδο ($r=-0,163^*$).

Το περιβάλλον του οργανισμού, πέρα από τη σχέση του με την τοξική ηγεσία που προαναφέρθηκε, έχει στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση, ασθενούς έντασης ($r=-0,167^*$) με το φύλο των ερωτηθέντων, καθώς και με το φύλο του/της αμέσου προϊσταμένου/ης ($r=-0,169^*$). Επιπλέον, έχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση, ασθενούς έντασης ($r=0,205^*$) με το χρόνο προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα, καθώς και με το ιεραρχικό επίπεδο ($r=0,254^{**}$).

Η αυτοεκτίμηση των ακολούθων έχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση, μέτριας έντασης ($r=0,572^{**}$) με την ευζωία και είναι και η μοναδική στατιστικά σημαντική σχέση που προέκυψε, όσον αφορά την ευζωία, από την ανάλυση των συσχετίσεων. Οι υπόλοιπες συσχετίσεις δίνουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις που έχουν να κάνουν κυρίως με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

6.6 Ανάλυση παλινδρόμησης

Η ανάλυση της παλινδρόμησης γίνεται προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν προηγούμενα. Όπως προτείνεται από τους Baron & Kenny (1986) οι διαμεσολαβητές πρέπει να σχετίζονται σηματοικά τόσο με τις ανεξάρτητες όσο και με τις εξαρτημένες μεταβλητές. Από τον πίνακα 4 των συσχετίσεων προκύπτει, όπως ήδη έχει προαναφερθεί, ότι η τοξική ηγεσία δεν έχει κάποια στατιστικά σημαντική σχέση με την ευζωία ($r=-0,005$). Το ίδιο ισχύει και για την τοξική ηγεσία με τους ακολούθους ($r=-0,118$). Αντίθετα από τον συγκεκριμένο πίνακα προκύπτει ότι η τοξική ηγεσία έχει στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση, μέτριας έντασης με το περιβάλλον του οργανισμού ($r=-0,519^{**}$). Παρόλα αυτά και προκειμένου να εξετασθούν οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν και συγκεκριμένα:

H₁: Η τοξική ηγεσία έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ευζωία των εργαζομένων

H₂: Η τοξική ηγεσία έχει αρνητικές επιπτώσεις στην αυτοεκτίμηση των ακολούθων.

H₃: Η τοξική ηγεσία έχει αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον του οργανισμού.

H₄: Οι ακόλουθοι και το περιβάλλον δρουν διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ τοξικής ηγεσίας και ευζωίας των εργαζομένων.

Θα χρησιμοποιηθεί η προσέγγιση που έχει προταθεί στη βιβλιογραφία από τους Baron & Kenny (1986) και η διαδικασία Process V.3.2. Για το σκοπό αυτό τρία μοντέλα παλινδρόμησης θα προσαρμοστούν. Το πρώτο μοντέλο είναι το μοντέλο με εξαρτημένη μεταβλητή την αυτοεκτίμηση των ακολούθων και ανεξάρτητη μεταβλητή την τοξική ηγεσία. Το δεύτερο μοντέλο είναι αυτό με εξαρτημένη μεταβλητή το περιβάλλον του οργανισμού και εξαρτημένη μεταβλητή την τοξική ηγεσία, ενώ το τρίτο μοντέλο έχει ως ανεξάρτητες μεταβλητές τόσο τις διαμεσολαβητικές όσο και την τοξική ηγεσία.

Για το πρώτο μοντέλο προκύπτουν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Πίνακας 5: Ανάλυση παλινδρόμησης Τοξική Ηγεσία-Ακόλουθοι

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,118 ^a	,014	,009	,50848

a. Predictors: (Constant), Τοξική Ηγεσία

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,698	1	,698	2,699	,102 ^b
	Residual	49,643	192	,259		
	Total	50,341	193			

a. Dependent Variable: Αυτοεκτίμηση ακολούθων

b. Predictors: (Constant), Τοξική Ηγεσία

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,324	,087		49,484	,000
	Τοξική Ηγεσία	-,052	,031	-,118	-1,643	,102

a. Dependent Variable: Αυτοεκτίμηση ακολούθων

Στο βήμα 1 δηλαδή προσαρμόστηκε το μοντέλο παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την αυτοεκτίμηση των ακολούθων και ανεξάρτητη μεταβλητή την τοξική ηγεσία και δεν ήταν στατιστικά σημαντική, καθώς $b = -.052$, $t(192) = -1,643$, $p = 0,102$.

Για το δεύτερο μοντέλο προκύπτουν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Πίνακας 6: Ανάλυση παλινδρόμησης Τοξική Ηγεσία-Περιβάλλον

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,519 ^a	,269	,266	,93720

a. Predictors: (Constant), Τοξική Ηγεσία

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62,158	1	62,158	70,767	,000 ^b
	Residual	168,641	192	,878		
	Total	230,799	193			

a. Dependent Variable: Περιβάλλον Οργανισμού = Υποστηρικτικότητα

b. Predictors: (Constant), Τοξική Ηγεσία

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,480	,161		27,820	,000
	Τοξική Ηγεσία	-,488	,058	-,519	-8,412	,000

a. Dependent Variable: Περιβάλλον Οργανισμού = Υποστηρικτικότητα

Στο βήμα 2 δηλαδή προσαρμόστηκε το μοντέλο παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το περιβάλλον και ανεξάρτητη μεταβλητή την τοξική ηγεσία και ήταν στατιστικά σημαντική, καθώς $b = -0,488$, $t(192) = -8,412$, $p < 0,001$

Για το τρίτο μοντέλο προκύπτουν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Πίνακας 7: Ανάλυση παλινδρόμησης Τοξική Ηγεσία, Ακόλουθοι, Περιβάλλον - Ευζωία

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,587 ^a	,344	,334	,44133

a. Predictors: (Constant), Αυτοεκτίμηση ακολούθων, Τοξική Ηγεσία, Περιβάλλον Οργανισμού = Υποστηρικτικότητα

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,447	3	6,482	33,281	,000 ^b
	Residual	37,007	190	,195		
	Total	56,454	193			

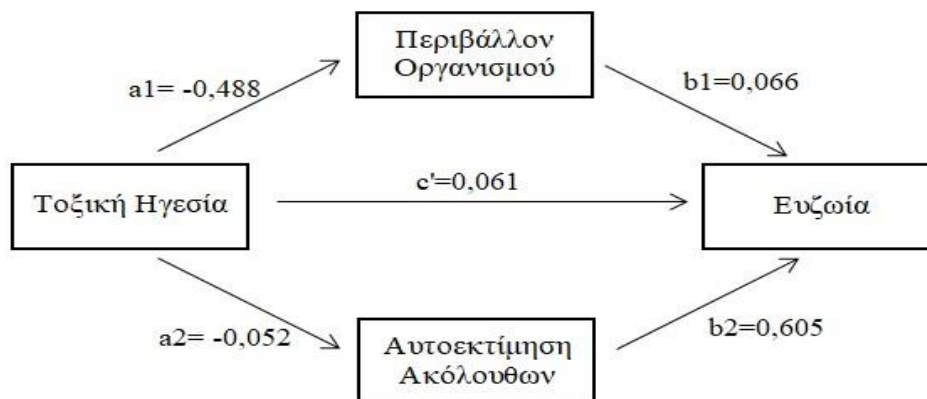
a. Dependent Variable: Ευζωία

b. Predictors: (Constant), Αυτοεκτίμηση ακολούθων, Τοξική Ηγεσία,

Περιβάλλον Οργανισμού = Υποστηρικτικότητα

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,263	,311		4,059	,000
	Τοξική Ηγεσία	,061	,032	,132	1,919	,056
	Περιβάλλον Οργανισμού = Υποστηρικτικότητα	,066	,034	,134	1,948	,053
	Αυτοεκτίμηση ακολούθων	,605	,063	,571	9,632	,000

a. Dependent Variable: Ευζωία



Εικόνα 5: Ανάλυση Παλινδρόμησης

Χρησιμοποιώντας τη διαδικασία PROCESS και προβαίνοντας σε στατιστικούς ελέγχους που αφορούν τις Direct και Total επιδράσεις, ο έλεγχος ότι η τοξική ηγεσία επιδρά στην μεταβλητή ευζωία λαμβάνοντας υπόψη τις διαμεσολαβητικές μεταβλητές έδειξε ότι η υπόθεση αυτή δεν μπορεί να απορριφθεί, καθώς $c' = 0,061$, $t(190) = 1,919$, $p = 0,056$ και ένα διάστημα εμπιστοσύνης είναι από $-0,0017$ έως $0,1247$. Επομένως η ευζωία επηρεάζεται από την τοξική ηγεσία όταν μεσολαβούν οι ακόλουθοι και το

περιβάλλον, ή λίγο διαφορετικά διατυπωμένο η ευζωία δεν επηρεάζεται από την τοξική ηγεσία όταν μπορούμε να ελέγξουμε την τιμή για τους ακόλουθους και το περιβάλλον.

Όσον αφορά τη συνολική επίδραση που προκύπτει προσαρμόζοντας το μοντέλο χωρίς τις διαμεσολαβητικές μεταβλητές και προκειμένου να διερευνηθεί η πρώτη υπόθεση έχουμε

Πίνακας 8: Ανάλυση παλινδρόμησης Τοξική Ηγεσία-Ευζωία

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,005 ^a	,000	-,005	,54224

a. Predictors: (Constant), Τοξική Ηγεσία

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,001	1	,001	,004	,948 ^b
	Residual	56,453	192	,294		
	Total	56,454	193			

a. Dependent Variable: Ευζωία

b. Predictors: (Constant), Τοξική Ηγεσία

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,176	,093		44,815	,000
	Τοξική Ηγεσία	-,002	,034	-,005	-,066	,948

a. Dependent Variable: Ευζωία

Επομένως είναι $c = -0,002$, $p = 0,948$, με 95% διάστημα εμπιστοσύνης (από $-0,0684$ έως $0,0640$). Από την ανάλυση του παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης των δύο μεταβλητών είναι $r=0,005$, ο συντελεστής προσδιορισμού $R^2=0,000$, ο συντελεστής Adjusted $R^2=-0,005$ και $\text{Sig.F}=0,948$ ($p>0,005$). Προκύπτει λοιπόν ότι το μοντέλο δεν είναι στατιστικά σημαντικό.

Από τον πίνακα που ακολουθεί προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική έμμεση επίδραση της τοξικής ηγεσίας στην ευζωία μέσω των ακολούθων (bootstrap διάστημα για το συντελεστή από -0,0733 έως 0,0108).

Πίνακας 9: Ολικό άμεσο και έμμεσο αποτέλεσμα Τοξική Ηγεσία-Ευζωία

```
***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****
```

Total effect of X on Y					
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,0022	,0336	-,0658	,9476	-,0684	,0640
Direct effect of X on Y					
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0615	,0320	1,9192	,0565	-,0017	,1247
Indirect effect(s) of X on Y:					
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
TOTAL	-,0637	,0246	-,1109	-,0147	
Organiza	-,0324	,0172	-,0679	-,0007	
Self_Est	-,0313	,0210	-,0725	,0089	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Συμπεράσματα έρευνας

Η μελέτη της τοξικής ηγεσίας είναι ένα πεδίο το οποίο έχει διευρυνθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια. Η προσέγγιση που γίνεται από τους ερευνητές προκειμένου να περιγράψει η έννοια, αφορά τόσο στα χαρακτηριστικά του ηγέτη όσο και στις συμπεριφορές του, με τα δυσάρεστα επακόλουθα τόσο για τους ακολούθους του όσο και για τον οργανισμό που προΐσταται. Διάφορες αρνητικές συνέπειες έχουν αναφερθεί ότι επιδρούν αρνητικά στην ευζωία των εργαζομένων. Ωστόσο όμως οι έρευνες προς αυτή την κατεύθυνση, την ευζωία δηλαδή, είναι ελάχιστες (Webster et al., 2014). Οι περισσότερες μελέτες αναφέρονται στα χαρακτηριστικά των καταστροφικών ηγετών και τις επιπτώσεις στη σωματική και ψυχική τους υγεία γενικότερα (Erickson et al., 2015, Schyns & Schilling, 2013).

Με τα λίγα θεωρητικά δεδομένα που υπάρχουν η παρούσα έρευνα έρχεται να επιβεβαιώσει μερικώς τις υποθέσεις που διατυπώθηκαν αρχικά. Η αρχική υπόθεση, ότι η τοξική ηγεσία επιδρά άμεσα στην ευζωία των εργαζομένων δε φαίνεται να τεκμηριώνεται από την παρούσα έρευνα. Παρόλα αυτά όμως, η αυτοεκτίμηση των ακολούθων και το περιβάλλον του οργανισμού φαίνεται να παίζουν σημαντικό διαμεσολαβητικό ρόλο όσον αφορά την ευζωία των υπαλλήλων. Αν δηλαδή μπορούμε να ελέγξουμε τις τιμές της αυτοεκτίμησης των ακολούθων και του περιβάλλοντος του οργανισμού, τότε μπορούμε να ελέγξουμε και τα αποτελέσματα της τιμής της ευζωίας των εργαζομένων. Γενικότερα φαίνεται ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα σε αυτές τις έννοιες και βέβαια πάντα αναφερόμενοι στη σχέση τους με την ευζωία των εργαζομένων. Σε αυτό το σημείο η έρευνα έρχεται να επιβεβαιώσει όσα αναλύθηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφορικά με τους ακολούθους και το οργανωσιακό περιβάλλον. Οι ακόλουθοι είναι οι υπερασπιστές των αρχών ενός οργανισμού, ενάντια στους δυσλειτουργικούς ηγέτες (Kelley, 2008). Η υψηλή αυτοεκτίμηση των ακολούθων του δείγματος, με τη σχετική αθροιστική συχνότητα για τις θετικές απαντήσεις να βρίσκεται στο συντριπτικό 90,72%, καθώς και η μη ύπαρξη αρνητικών αξιολογήσεων αυτοεκτίμησης, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ακόμα και να υφίσταται τοξική ηγεσία στον οργανισμό, η αυτοεκτίμηση των ακολούθων μπορεί να αποτελέσει ανάχωμα στα

καταστροφικά σχέδια του τοξικού ηγέτη. Επίσης, κατά την αποτίμηση των ερωτηθέντων, η υποστηρικτικότητα του οργανισμού τους βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα. Η σχετική αθροιστική συχνότητα των θετικών απαντήσεων, σχετικά με τη συγκεκριμένη έννοια, βρίσκεται στο 52,06%, γεγονός που συμβάλει στην αποτροπή της ύπαρξης τοξικής ηγεσίας, σύμφωνα και με όσα βιβλιογραφικά έχουν αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια. Δεν αμφισβητείται το γεγονός ότι η τοξική ηγεσία είναι μια πραγματικότητα μέσα στους δημόσιους οργανισμούς, σύμφωνα πάντα και με τα όσα αποτυπώνονται από την παρούσα έρευνα. Η σχετική αθροιστική συχνότητα των θετικών αναφορών, σχετικά με την ύπαρξη τοξικής ηγεσίας, είναι 24,75%, προκύπτοντας έτσι ότι σχεδόν το ένα τέταρτο των ερωτηθέντων αναγνωρίζει την παρουσία της στο χώρο εργασίας τους. Παρόλα αυτά όμως, αυτό το ποσοστό δεν φαίνεται να είναι αρκετό, έτσι ώστε να επηρεάσει αρνητικά την ευζωία των εργαζομένων. Επισημαίνεται, ότι η σχετική αθροιστική συχνότητα των θετικών απαντήσεων σχετικά με την ευζωία είναι 89,7%, καθώς και ότι δεν αποτυπώνονται αρνητικές τιμές για την έννοια.

7.2 Συνεισφορά της έρευνας

Η συνεισφορά της παρούσας εργασίας έχει εφαρμογή τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Το προτεινόμενο μοντέλο, δηλαδή οι επιπτώσεις του τοξικού τριγώνου της ηγεσίας στην ευζωία των εργαζομένων, ερευνήθηκε για πρώτη φορά βιβλιογραφικά στην παρούσα έρευνα. Παρόλο που, όπως προαναφέρθηκε, δεν αποτυπώνεται άμεση επίδραση της τοξικής ηγεσίας στην ευζωία των εργαζομένων, εντούτοις επιβεβαιώνεται ο διαμεσολαβητικός ρόλος των ακολούθων και του περιβάλλοντος του οργανισμού. Μπορεί να μην εμφανίζεται αυξημένη η παρουσία της τοξικής ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς, αποτυπώνεται όμως η θετική σχέση της αυτοεκτίμησης των ακολούθων, καθώς και της υποστηρικτικότητας του οργανισμού με την ευζωία των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να αποτελέσει μια μικρή συνεισφορά στη μελέτη της ευζωίας των εργαζομένων, σε σχέση με τις τοξικές μορφές ηγεσίας

7.3 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις

Η παρούσα εργασία είχε ως στόχο να συμβάλει στην έρευνα σχετικά με την ευζωία των εργαζομένων και πώς αυτή επηρεάζεται από την ύπαρξη του τριγώνου της

τοξικής ηγεσίας, εμφανίζοντας όμως και κάποιους περιορισμούς. Κύριος περιορισμός είναι ότι το δείγμα που επιλέχθηκε προκειμένου να συμπληρωθούν τα ερωτηματολόγια, αποτελεί δείγμα ευκολίας. Οι δειγματοληπτικές μονάδες, οι ερωτώμενοι δηλαδή, επιλέχθηκαν από τον πληθυσμό με κριτήριο την ευκολία, και όχι την τυχαιότητα ή την επιδίωξη της αντιπροσωπευτικότητας του πληθυσμού (Παπαγεωργίου, 2015). Επιπλέον περιορισμό αποτελεί το γεγονός ότι αποτυπώνονται οι προσωπικές απόψεις των ερωτώμενων, σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Επειδή η εργασία διαπραγματεύεται έννοιες, όπως η ευζωία, που θεωρητικά μπορεί να είναι ευμετάβλητες σε σχέση και με άλλους παράγοντες, δεν μπορεί να αποκλειστεί το γεγονός ότι σε άλλη δεδομένη χρονική στιγμή, τα αποτελέσματα θα μπορούσε να είναι διαφορετικά. Αν και τα ερωτηματολόγια αποτελούν συνηθισμένο τρόπο έρευνας για το συγκεκριμένο πεδίο, πιθανόν να κρύβουν κινδύνους, όσον αφορά την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Ωστόσο, ειδικά για την έννοια της ευζωίας, ακριβώς επειδή η αποτίμηση πρέπει να γίνει από τον ίδιο τον εργαζόμενο, δεν θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί κάποια διαφορετική μέθοδος. Πιθανόν μια μελλοντική έρευνα να μπορούσε να χρησιμοποιήσει εργαλεία που δεν θα βασίζονται μόνο στην προσωπική εκτίμηση των ερωτώμενων. Επισημαίνεται δε, ότι η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά. Αυτό συνεπάγεται ότι οι υπάλληλοι που δεν διέθεταν επαγγελματικές ηλεκτρονικές διευθύνσεις, ή που η υπηρεσία δεν γνώριζε τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των εργαζομένων της, ή ακόμα άτομα που δεν χειρίζονται ηλεκτρονικές διευθύνσεις, δεν θα μπορούσαν να συμμετέχουν στη διαδικασία. Παρόλο που το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε διάφορες πόλεις της Ελλάδος, (ενδεικτικά αναφέρεται ότι στάλθηκε σε όλες τις περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας), το μέγεθος του δείγματος πιθανόν να μην είναι αντιπροσωπευτικό για όλο το δημόσιο τομέα, καθώς επίσης να μην αντικατροπτίζονται οι διαφορετικές κουλτούρες των οργανισμών.

Αν και η παρούσα εργασία επικεντρώθηκε στο δημόσιο τομέα, θα ήταν εξαιρετικά ενδιαφέρον να γίνει μια παρόμοια έρευνα και για τον ιδιωτικό τομέα της χώρας, ιδιαίτερα την παρούσα περίοδο της οικονομικής κρίσης. Για μεγαλύτερη εξειδίκευση, όσον αφορά και το οργανωσιακό περιβάλλον, θα μπορούσε η έρευνα να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένους οργανισμούς ή κλάδους, τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα.

Η σημερινή εποχή έχει χαρακτηριστεί ως η εποχή της ταχύτητας. Οι τεχνολογικές, οικονομικές αλλά και κοινωνικές εξελίξεις τρέχουν και οι οργανισμοί οφείλουν να συμβαδίζουν με την εποχή τους. Αναμφισβήτητα οι ηγέτες έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός οργανισμού. Ειδικότερα ο δημόσιος τομέας οφείλει να παίξει ένα κυρίαρχο και πρωταγωνιστικό ρόλο προκειμένου οι οργανισμοί του, αν όχι να προπορευτούν των εξελίξεων, τουλάχιστον να συμβαδίσουν με αυτές. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό χρειάζονται άτομα που να διαθέτουν τα ηγετικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που δεν θα παραπέμπουν σε τοξικούς ηγέτες. Από την άλλη η διαμόρφωση ενός οργανισμού δεν είναι μόνο δουλειά του ηγέτη. Σε αυτή συντελούν και οι άνθρωποι του οργανισμού. Συμβαδίζοντας με το πνεύμα αυτό, οι άνθρωποι ενός οργανισμού, δηλαδή οι εργαζόμενοί του, χρειάζονται πολυεπίπεδη ενδυνάμωση προκειμένου να μπορούν να αντιστέκονται στις αρνητικές επιρροές του ηγέτη, να δεσμεύονται με την εργασία τους, έτσι ώστε να τους προσφέρεται η ευχαρίστηση και ικανοποίηση που μπορεί να οδηγήσει στην ευζωία τους. Γιατί...

...«Η ηγεσία έχει κρίσιμες συνέπειες για τις ομάδες, τους οργανισμούς και τις κοινωνίες. Όταν είναι επιτυχημένη τα μέλη της ευημερούν. Όταν όμως δεν εξελίσσεται καλά οι ομάδες χάνουν, οι στρατοί ηττώνται, οι οργανισμοί παραπαίουν και οι κοινωνίες υποφέρουν» (Thoroughgood et al., 2016, σελ. 621).

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Αριστοτέλης, 4ος αιώνας π.Χ.. *ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ Ἠθικά Νικομάχεια (1172a-1172b)*. [Ηλεκτρονικό] Available at: http://www.greek-language.gr/digitalResources/ancient_greek/library/browse.html?text_id=78&page=112 [Πρόσβαση 06 01 2019].

Ζαβλανός, Μ., 1998. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.

Μπουμπούλη, Π., 2016. Αρίστιππος ο Κυρηναίος: Από την ηδονή στην ανυπακοή στους νόμους. *Papyri - Scientific Journal*, 5(1), pp. 88-97.

Μπουραντάς, Δ., 2005. *Ηγεσία Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Παπαγεωργίου, Ι., 2015. *Θεωρία δειγματοληψίας*, [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/1296>

Πετρίδης, Δ., 2015. *Ανάλυση πολυμεταβλητών τεχνικών*, [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/2126>

Φαναριώτης, Π., 1999. *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.

Αγγλική

Adler, N. E., Boyce, W. T., Chesney, M. A., Folkman, S., Syme, S. L., 1993. Socioeconomic inequalities in health. No easy solution. *Journal of the American Medical Association*, 269(24), p. 3140–3145.

Adler, P. S. & Kwon, S.-W., 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), p. 17–40.

Allardt, E., 1993. Having, loving, being: An alternative to the Swedish model of welfare research. Στο: Μ. C. Nussbaum & A. Sen, επιμ. *The quality of life*. Oxford: Clarendon Press, pp. 88-94.

Annas, J., 1993. *The morality of happiness*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Arendt, H., 1951. *The origins of totalitarianism*. New York: Harcourt, Brace and Co.

Asch, S., 1951. Effects of group pressure upon the modification and distortion of

judgments. Στο: H. Guetzkow, επιμ. *Groups, leadership, and men*. Pittsburgh: Carnegie Press, p. 117–190.

Ashforth, B., 1994. Petty tyranny in organization. *Human Relations*, 47(7), pp. 755-778.

Baharody, G. & Stoneman, Z., 1985. Peer imitation: An examination of status and competence hypotheses. *Journal of Genetic Psychology*, 146(2), p. 161–170.

Bakke, D. W., 2005. *Joy at work: A revolutionary approach to fun on the job*. Seattle, WA: PVG.

Barbuto, J. E., 2000. Influence triggers: A framework for understanding follower compliance. *The Leadership Quarterly*, 11(3), p. 365–387.

Barbuto, J. E. & Scholl, R. W., 1998. Motivation sources inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. *Psychological Reports*, 82(3), p. 1011–1022.

Barling, J., Christie, A. M. & Turner, N., 2008. Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics*, 81(4), p. 851–861.

Baron, R. M. & Kenny, D. A., 1986. The moderator-mediator variable distinction in socialpsychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. 51(6), pp. 1173-1182.

Bass, B. M., 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. & Steidlmeier, P., 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), p. 181–217.

Baumeiste, R. F., Bratslavsky, E., Finkenaeue, C. & Vohs, K. E., 2001. Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), pp. 323-370.

Beyer, J., 1999. Taming and promoting charisma to change organizations. *Leadership Quarterly*, 10(2), p. 307–330.

Bligh, M.C., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin, J. E., Stovall, J. F., 2007. When the romance is over: Follower perspectives of aversive leadership. *Applied Psychology*, 56(4), pp. 528-557.

Bradbury, H. & Lichtenstein, B. M. B., 2000. Relationality in organizational research: Exploring the space between. *Organization Science*, 11(5), p. 551–564.

Brim, O. G., 1992. *Ambition: How we manage success and failure throughout our lives*. New York: Basic Books.

Burke, R. J., 2006. Why leaders fail: exploring the darkside. *International Journal of Manpower*, 27(1), pp. 91-100.

Burns, J., 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Cacioppo, J. T. & Berntson, G. G., 1999. The Affect System: Architecture and Operating Characteristics. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), pp. 133-137.
- Campion, M. A. & McClelland, C. L., 1993. Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), p. 339–351.
- Chatman, J. A., 1991. Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), pp. 459-484.
- Conger, J. A., 1990. The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), pp. 44-55.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N., 1987. Toward a behavioral theory of charismatic leadership organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), p. 637–647.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N., 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), p. 471–482.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N., 1998. *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cowen, E. L., 1991. In Pursuit of Wellness. *American Psychologist*, 46(4), pp. 404-408.
- Csikszentmihalyi, M., 1997. *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York: Basic Books.
- Dalai Lama, H. H. & Cutler, H. C., 2003. *The art of happiness at work*. New York: Riverhead Books.
- Danna, K. & Griffin, R. W., 1999. Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), p. 357–384.
- Deci, E. L., 1975. *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- DeRue, D. S. & Ashford, S. J., 2010. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), p. 627–647.
- Diener, E., 1984. Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), pp. 542-575.
- Diener, E., Oishi, S. & Lucas, R. E., 2003. Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*, 54(1), pp. 403-425.
- Diener, E. & Seligman, M. E. P., 2004. Beyond money. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), p. 1–31.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W., Oishi, S., Biswas-Diener, R., 2010. New Well-being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Positive and Negative Feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), pp. 143-156.

- Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J. & Sanders, L., 2012. The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), p. 222–235.
- Drath, W. H. & Palus, C. J., 1994. *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Duffy, M. K., Ganster, D. & Pagon, M., 2002. Social undermining and social support in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), pp. 331-351.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A., 2007. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18(3), pp. 207-216.
- Einarsen, S., Skogstad, A. & Aasland, M. S., 2010. The Nature, Prevalence, and Outcomes of Destructive Leadership: A Behavioral and Conglomerate Approach. Στο: B. Schyns & T. Hansborough, επιμ. *When Leadership Goes Wrong. Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures*. Chicago: Information Age Publishing, pp. 145-171.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J. & Bran, S., 2015. Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), pp. 266-272.
- Erikson, . E. H., 1959. *Identity and the life cycle*. New York: International Universities Press.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., Harvey, M. G., 2007. Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *Leadership Quarterly*, 18(3), pp. 95-206.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. C., 1990. Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), p. 484–503.
- Fisher, C. D., 2003. Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), p. 753–777.
- Freud, S., 1921. *Group psychology and the analysis of the ego*. London: Hogarth Press.
- Gandossy, R. & Sonnenfeld, J. A., 2004. *Leadership and governance from the inside out*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V., 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), p. 827–844.
- Grant, A. M., Christianson, M. K. & Price, R. H., 2007. Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), pp. 51-63.
- Green, J. E., 2014. Toxic leadership in educational organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), pp. 18-33.

- Hambrick, D. & Abrahamson, C., 1995. Assessing the amount of managerial discretion in different industries: A multi-method approach. *Academy Academy*, 38(5), p. 1427–1441.
- Hamilton, A., Jay, J. & Madison, J., 2000. *The federalist*. New York: Random House.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. M., 2003. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. Στο: C. L. M. Keyes & J. Haidt, επιμ. *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*. Washington, DC: American Psychological Association, pp. 205-224.
- Hartwell, T. D., Steele, P., French, M. T., Potter, F. J., Rodman, N. F., Zarkin, G. A., 1996. Aiding troubled employees: The prevalence, cost, and characteristics of employee assistance programs in the United States. *American Journal of Public Health*, 86(6), p. 804–808.
- Hayes, A. F., 2018. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. 2 επιμ. New York, NY: The Guilford Press.
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E., 1957. Development of the leader behavior description questionnaire. Στο: R. M. Stogdill & A. E. Coons, επιμ. *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, pp. 6-38.
- Heppell, T., 2011. Toxic Leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. *Journal of Representative Democracy*, 47(3).
- Hersey, P. & Blanchard, K., 1988. *Management of Organizational Behavior*. 5 επιμ. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Higgins, E. T., 1997. Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), p. 1280–1300.
- Hirschi, T. & Gottfredson, M., 1994. *The generality of deviance*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Hofstede, G., 1991. *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw–Hill.
- Hogan, R., 2006. *Personality and the fate of organizations*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hogan, R. & Kaiser, R. B., 2005. What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, pp. 169-180.
- Hogan, R., Raskin, R. & Fazzini, D., 1990. Measures of leadership. Στο: K. Clark & M. Clark, επιμ. *The dark side of charisma*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, p. 343–354.
- Hornstein, H. A., 1996. *Brutal Bosses and their pray*. New York: Riverhead Books.
- House, R. J. & Howell, J. M., 1992. Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), pp. 81-108.

Howell, J. M. & Avolio, B. J., 1992. The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation?. *Academy of Management Executive*, 6(2), p. 43–54.

Howell, J. M. & Shamir, B., 2005. The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), p. 96–112.

Huta, V., 2015. An overview of hedonic and eudaimonic well-being concepts. Στο: L. Reinecke & M. B. Oliver, επιμ. *The Routledge handbook of media use and well-being: International perspectives on theory and research on positive media effects*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group, pp. 14-33.

Huta, V. & Ryan, R. M., 2010. Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), p. 735–762.

Huta, V. & Waterman, A. S., 2014. Eudaimonia and its distinction from Hedonia: Developing a classification and terminology for understanding conceptual and operational definitions. *Journal of Happiness Studies*, 15(6), p. 1425–1456.

Isen, A. M., 1987. Positive affect, cognitive processes, and social behavior. Στο: L. Berkowitz, επιμ. *Advances in experimental social psychology*. San Diego, CA: Academic Press, pp. 203-253.

Janda, K. F., 1960. Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power. *Human Relations*, 13(4), pp. 345-363.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patt, G. K., 2001. The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), p. 376–407.

Judge, T. A. & Watanabe, S., 1993. Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), p. 939–948.

Judge, T. & Bono, J., 2001. Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), pp. 80-92.

Judge, T., Bono, J., Ilies, R. & Gerhardt, M. W., 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), p. 765–780.

Jung, D. I. & Avolio, B. J., 2000. Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), p. 949–964.

Kahneman, D., 1999. Objective happiness. Στο: D. Kahneman, E. Diener & N. Schwartz, επιμ. *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage, pp. 3-25.

Kaiser, R. B. & Hogan, R., 2007. The dark side of discretion: Leader personality and organizational decline. Στο: R. Hooijberg, J. Hunt, J. Antonakis & K. Boal, επιμ. *Being there even when you are not: Leading through strategy, systems and structures*,

- Monographs in leadership and management*. London: Elsevier Science, p. 177–197.
- Kaiser, R., Hogan, R. & Craig, B., 2008. Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), p. 96–110.
- Karasek, R. A. & Theorell, T., 1990. Healthy work: Stress, motivation: Theory and practice. *American Psychologist*, 45(2), p. 144–153.
- Kay Smith, M. & Diekmann, A., 2017. Tourism and wellbeing. *Annals of Tourism Research*, 66(5), pp. 1-13.
- Kellerman, B., 2004. *Bad leadership. What it is, how it happens, why it matters.*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kelley, R. E., 2008. Rethinking followership. Στο: R. E. Riggio, I. Chaleff & J. Lipman-Bluemn, επιμ. *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*. San Francisco: Wiley, pp. 5-15.
- Kelloway, E. & Barling, J., 2010. Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), p. 260–279.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L. & Barling, J., 2005. Poor leadership. Στο: I. J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone, επιμ. *Handbook of work stres*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Keyes, C. L. M., 1998. Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), p. 121–140.
- Keyes, C. L. M., 2002. The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), pp. 207-222.
- Kilman, R., Saxton, M. & Serpa, R., 1986. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kipnis, D., 1972. Does power corrupt?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(1), p. 33–41.
- Kohlberg, L., 1969. The cognitive developmental approach to socialization. Στο: D. Goslin, επιμ. *Handbook of socialization theory and research*. Chicago: Rand McNally, p. 347–480.
- Koprowski, E. J., 1981. Exploring the meaning of "good" management. *Academy of Management Review*, 6(3), p. 459–467.
- Kramer, R. M., 1999. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), p. 569–598.
- Kramer, R. M. & Tyler, T. R., 1996. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. & LeBreton, J. M., 2013. Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), pp. 1308-1338.

- Kraut, R., 2007. *What is good and why: The ethics of well-being*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Kusy, M. E. & Holloway, E. L., 2009. *Toxic Workplace! Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power*. 1 επιμ. s.l.:Jossey-Bass.
- Lacida, K., 2012. *leadchangegroup.com*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://leadchangegroup.com/toxic-leadership/>
[Πρόσβαση 05 12 2018].
- Ledford, G. E. J., 1999. Happiness and productivity revisited. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), p. 25–30.
- 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.
- Locke, E. A., 1976. The nature and causes of job satisfaction. Στο: M. D. Dunnette, επιμ. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally, p. 1297–1349.
- Lubit, R., 2004. The Tyranny of Toxic Managers: An Emotional Intelligence Approach to Dealing With Difficult Personalities. *Ivey Business Journal*, Issue March/April , pp. 14-34.
- Luthans, F., Peterson, S. J. & Ibrayeva, E., 1998. The potential for the “dark side” of leadership in post-communist countries. *Journal of World Business*, 33(2), p. 185–201.
- Mackie, D., 2008. Leadership Derailment and Psychological Harm. 30(2), pp. 12-13.
- Ma, H., Karri, R. & Chittipeddi , K., 2004. The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons* , 47(40), pp. 33-40.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R. & Mackey, J., 2013. A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), pp. 120-137.
- Martin, R. & Wall, T. D., 1989. Attentional demand and cost responsibility as stressors in shopfloor jobs. *Academy of Management Journal*, 32(1), p. 69–86.
- Maslow, A., 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- McClelland, D. C., 1975. *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- McGregor, I. & Little, B. R., 1998. Personal projects, happiness, and meaning: On doing well and being yourself. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), pp. 494-512.
- Milgram, S., 1974. *Obedience to authority*. New York: Harper & Row.
- Normore, A. H. & Brooks, J. S., 2017. *The Dark Side of Leadership: Identifying and Overcoming Unethical Practice in Organizations*. 1 επιμ. Bingley: Emerald Group Publishing.

- Norton, D. L., 1976. *Personal destinies: A philosophy of ethical individualism*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Nussbaum, M. C., 2001. Symposium on Amartya Sen's philosophy: 5 adaptive preferences and women's options. *Economics and Philosophy*, 17(1), p. 67–88.
- O'Connor, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T., Connelly, M., 1995. Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study. *Leadership Quarterly*, 6(4), p. 529–555.
- Offerman, L., 2004. When followers become toxic. 82(1), p. 54–60.
- Onfray, M., 2015. *A Hedonist Manifesto : The Power to Exist*. New York: Columbia University Press.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F., 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 487-516.
- Osborn, R. N., Hunt, J. K. & Jauch, L. R., 2002. Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), p. 797–837.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B., 2007. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18(3), pp. 176-194.
- Pearce, C. L. & Sims, . H. P. J., 2002. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), pp. 172-197.
- Pelletier, K. L., 2010. Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), p. 373–389.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G., 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), p. 513–563.
- Popper, M., 2001. The dark and bright sides of leadership: Some theoretical and practical implications. Στο: G. M. Burns, G. Sorenson & L. Matusak, επιμ. *Concepts, challenges, and realities of leadership*. College Park, MD: Academy of Leadership.
- Rauch, C. F. & Behling, O., 1984. Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. Στο: J. G. Hunt, D. M. Hosking, . C. A. Schriesheim & R. Stewart, επιμ. *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. New York: Pergamon Press, pp. 45-62.
- Reed, G. E., 2004. Toxic Leadership. *Military Review*, 84(4), pp. 67-71.
- Richards, H. & Freeman, S., 2002. *Bullying in the workplace: An occupational hazard*. Sydney NSW: Harpers Collins.

- Rosenberg, M., 1965. *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L., 2006. Narcissistic leadership. *Leadership Quarterly*, 17(6), pp. 617-633.
- Rump, E. E., 1985. Ramifications of attitude to authority: Studies in Australia and Italy. *The High School Journal*, 68(4), p. 287-292.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L., 2001. On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), pp. 141-166.
- Ryff, C. D., 1989. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), pp. 1069-1081.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E. & Brown, K. C., 2002. HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2), p. 149-174.
- Sankowsky, D., 1995. The charismatic leader as a narcissist: Understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, 23(4), pp. 57-51.
- Sarros, J. C., Gray, J. & Densten, I. L., 2002. Leadership and its impact on organizational culture. *Journal of International Business Studies*, 10(2), pp. 1-26.
- Schein, E., 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., 1987. The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), pp. 437-453.
- Schyns, B. & Schilling, J., 2013. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly*, 24(1), pp. 138-158.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M., 2000. Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), pp. 5-14.
- Seligman, M. E. P., 2002. *Authentic happiness*. New York, NY: Free Press.
- Sen, A., 1993. Capability and well-being. Στο: M. C. Nussbaum & A. Sen, επιμ. *The quality of life*. Oxford: Clarendon Press, p. 30-53.
- Shackleton, V., 1995. Leaders who derail. Στο: *Business leadership*. London: Thomson.
- Shamir, B., House, R. & Arthur, M., 1993. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), p. 577-594.
- Shaw, J. B., Erickson, A. & Harvey, M., 2011. A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *Leadership Quarterly*, 22(4), pp. 575-590.
- Smircich, L. & Morgan, G., 1982. Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), pp. 257-273.

Solomon, S., Greenberg, J. & Pyszczynski, T., 1991. A terror management theory of social behavior: The psychological functions of self-esteem and cultural worldviews. Στο: M. Zanna, επιμ. *Advances in experimental social psychology*. 24 επιμ. Orlando, FL: Academic Press, p. 93–159.

Spector, P., 1997. *Job satisfaction: Applications, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Steel, J. P., 2001. *Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army: A two year review and recommended solutions*. Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership.

Stogdill, R. M., 1974. *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

Sutton, R., 2007. *The no asshole rule: Building a civilized workplace and surviving one that isn't*. New York: Warren Business Books.

Takala, T., 2010. Dark Leadership, Charisma and Trust. *Psychology*, 1(1), pp. 59-63.

Tepper, B. J., 2000. Consequences of abusive supervision. *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 Development*, 33(3), pp. 261-289.

Terry, G. R., 1960. *Principles of management*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin.

Testa, M. A. & Simonson, D. C., 1996. Assessment of quality-of-life outcomes. *New England Journal of Medicine*, 334(13), p. 835–840.

Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A. & Lunsford, L., 2016. Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), pp. 627-649.

Thoroughgood, C., Padilla, A., Hunter, S. T. & Tate, B., 2012. The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *Leadership Quarterly*, 23(5), pp. 897-917.

Tiberius, V., 2013. Recipes of a good life: Eudaimonism and the contribution of philosophy. Στο: A. S. Waterman, επιμ. *The best within us: Positive psychology perspectives on eudaimonia*. Washington, DC: American Psychological Association, p. 19–38.

Tov, W., 2018. Well-Being Concepts and Components. Στο: E. Diener, S. Oishi & L. Tay, επιμ. *Handbook of Well-Being*. Salt Lake City: UT: DEF Publishers.

Tsui, A. & O'Reilly, C. A., 1989. Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), pp. 402-423.

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B. & Carsten, M. K., 2014. Followership theory: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 25(1), pp. 83-104.

- Vredenburg, D. & Brede, Y., 1998. The hierarchical abuse of power in work organizations. *Journal of Business Ethics*, 17(12), p. 1337–1347.
- Vroom, B. & Jago, A., 1974. Decision making as a social process: Normative and descriptive models of leader behavior. *Decision Sciences*, 5(4), p. 743–769.
- Warr, P., 1987. *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P., 1999. Well-being and the workplace. Στο: D. Kahneman, E. Deiner & N. Schwarz, επιμ. *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell, pp. 392-412.
- Waterman, A. S., 1993. Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), pp. 678-691.
- Webster, V., Brough, P. & Daly, K., 2014. Fight, Flight or Freeze: Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership. *Stress and Health*, 32(4), p. 346–354.
- Weierter, S., 1997. Who wants to play “Follow the Leader?” A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower. *Leadership Quarterly*, 8(2), p. 171–193.
- Weiss, H. M., 2002. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experience. *Human Resource Management Review*, 12(2), p. 173–194.
- Whicker, M. G., 1996. *Toxic leaders: When organizations go bad*. New York: Doubleday.
- Williams, D. F., 2005. *Toxic leadership in the U.S. Army*. Carlisle Barracks, Pennsylvania: U.S. Army War College.
- Wilson-Starks, K. Y., 2003. <https://transleadership.com/>. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf> [Πρόσβαση 09 12 2018].
- World Health Organization, 1946. *Constitution of the World Health Organization*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/EN/constitution-en.pdf?ua=1> [Πρόσβαση 06 01 2019].
- Wright, T. A. & Cropanzano, R., 2000. Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), p. 84–94.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. & Debebe, G., 2003. Interpersonal sensemaking and the meaning of work. Στο: B. Staw & R. Kramer, επιμ. *Research in organizational behavior*. New York: Elsevier Science, p. 93–135.
- Yagil, D., Ben-Zur, H. & Tamir, I., 2011. Do employees cope effectively with abusive supervision at work? An exploratory study. *International Journal of Stress Management*, 18(1), pp. 5-23.

Yavaş, A., 2016. Sectoral Differences in the Perception of Toxic Leadership. 19 08, p. 267 – 276.

Yukl, G., 2006. *Leadership in Organizations*. 6 επιμ. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Yukl, G. A., 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, pp. 285-305.

Zyglidopoulos, S. C., Fleming, P. J. & Rothenberg, S., 2009. Rationalization, Overcompensation and the Escalation of Corruption in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 84(1), p. 65–73.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν τον άμεσο προϊστάμενο/την άμεση προϊσταμένη σας.

Παρακαλώ επιλέξτε εκείνη την απάντηση που εκφράζει περισσότερο την άποψή σας, σύμφωνα με την κλίμακα που ακολουθεί:

1=Διαφωνώ Απόλυτα,

2=Μάλλον Διαφωνώ,

3=Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ,

4=Μάλλον Συμφωνώ,

5=Συμφωνώ Απόλυτα

1. 1. Νομίζει ότι είναι τέλειος/α.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

2. 2. Νομίζει ότι είναι πιο ταλαντούχος/α από τους άλλους προϊστάμενους/ες.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

3. 3. Μεταθέτει σε εμάς την ευθύνη για τις δικές του/της αποτυχίες.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

4. 4. Οι υφιστάμενοί του/της δεν μπορούν να έρθουν κοντά του/της όταν είναι θυμωμένος/η, απογοητευμένος/η και εξαγριωμένος/η.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

5. 5. Είναι αγενής και προσβλητικός/ή προς εμάς.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

6. 6. Είναι ευέξαπτος/η, έχει ξαφνικές εκρήξεις θυμού και συμπεριφέρεται παρορμητικά.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

7. 7. Νομίζω ότι δεν νοιάζεται για τους υφισταμένους του/της.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

8. 8. Υπενθυμίζει διαρκώς και με υπαινιγμούς στους υφισταμένους του/της προηγούμενα λάθη/σφάλματα.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

9. 9. Αναφέρει συνεχώς και δείχνοντας την ενόχλησή του/της ότι οι υφιστάμενοί του/της αποτυγχάνουν στο έργο τους.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

10. 10. Δεν ενεργεί ως συνάδελφος, προϊστάμενος/η ή ομόλογος, αλλά ως αφεντικό.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

11. 11. Ως υφιστάμενοι πρέπει να συμπεριφερόμαστε σύμφωνα με τη διάθεσή του/της.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

12. 12. Η διάθεσή του/της καθορίζει το κλίμα εργασίας και την αύρα. Αν είναι θυμωμένος/η υπάρχει ένταση στο χώρο εργασίας, αν είναι ευτυχισμένος/η υπάρχει θετική αύρα στο χώρο εργασίας.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

13. 13. Γενικά μιλά για θέματα που δίνει ο/η ίδιος/ια σημασία. Δεν ασχολείται με τα θέματα που προτείνουμε.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

14. **14. Διοικεί την υπηρεσία με τις δικές του/της αποφάσεις και όχι με κοινές αποφάσεις.**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

15. **15. Δεν του/της αρέσει όταν εκφράζουμε μια άποψη που είναι σε αντίθεση με τις ιδέες του/της.**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν την υπηρεσία σας.

Παρακαλώ επιλέξτε εκείνη την απάντηση που εκφράζει περισσότερο την άποψή σας, σύμφωνα με την κλίμακα που ακολουθεί:

1=Διαφωνώ Απόλυτα,

2=Μάλλον Διαφωνώ,

3=Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ,

4=Μάλλον Συμφωνώ,

5=Συμφωνώ Απόλυτα

Η Υπηρεσία μου ...

16. **16. ...είναι προσανατολισμένη στην ομάδα.**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

17. **17. ...ανταλλάσσει πληροφορίες ελεύθερα.**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

18. **18. ...είναι προσανατολισμένη στους ανθρώπους.**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

19. **19. ...είναι υποστηρικτική.**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν εσάς.

Παρακαλώ επιλέξτε εκείνη την απάντηση που εκφράζει περισσότερο την άποψή σας, σύμφωνα με την κλίμακα που ακολουθεί:

1=Διαφωνώ Απόλυτα,

2=Μάλλον Διαφωνώ,

3=Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ,

4=Μάλλον Συμφωνώ,

5=Συμφωνώ Απόλυτα

20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ικανοποιημένος/η με τον εαυτό μου.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

21. Μερικές φορές νομίζω ότι δεν είμαι καθόλου καλός/ή.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

22. Αισθάνομαι ότι έχω πολλά αξιόλογα χαρακτηριστικά.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

23. Είμαι σε θέση να κάνω πράγματα όπως και οι περισσότεροι άλλοι άνθρωποι.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

24. Αισθάνομαι ότι δεν έχω πολλά για τα οποία να είμαι πολύ περήφανος/η.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

25. Σίγουρα αισθάνομαι άχρηστος/η μερικές φορές.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

26. 26. Αισθάνομαι ότι αξίζω, τουλάχιστον όσο και οι άλλοι.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

27. 27. Θα ήθελα να σεβόμουν περισσότερο τον εαυτό μου.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

28. 28. Συνολικά, έχω την τάση να αισθάνομαι ότι είμαι αποτυχημένος/η.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

29. 29. Έχω μια θετική στάση απέναντι στον εαυτό μου.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

30. 30. Η ζωή μου είναι ουσιαστική και έχει σκοπό.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

31. 31. Οι κοινωνικές μου σχέσεις με στηρίζουν και με ανταμείβουν αντίστοιχα.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

32. 32. Έχω ενεργή εμπλοκή και δείχνω ενδιαφέρον για τις καθημερινές μου δραστηριότητες.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

33. **33. Συνεισφέρω ενεργά στην ευτυχία και ευημερία των άλλων.**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

34. **34. Είμαι επαρκής και ικανός/ή στις δραστηριότητες που είναι σημαντικές για μένα.**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

35. **35. Είμαι καλός άνθρωπος και ζω μια καλή ζωή.**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

36. **36. Είμαι αισιόδοξος/η για το μέλλον μου.**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

37. **37. Οι άνθρωποι με σέβονται.**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ Απόλυτα Συμφωνώ Απόλυτα

Δημογραφικά Στοιχεία

38. **Φύλο**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Άντρας

Γυναίκα

39. Ηλικία

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60+

40. Επίπεδο Εκπαίδευσης

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΥΕ
- ΔΕ
- ΤΕΙ
- ΑΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

41. Οικογενειακή Κατάσταση

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α
- Σε σχέση

42. Σχέση Εργασία

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Μόνιμος/η
- ΙΔΑΧ
- Συμβασιούχος

43. Χρόνος Προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 0-3 χρόνια
- 4-10 χρόνια
- 11-19 χρόνια
- 20 χρόνια και άνω

44. Χρόνος Προϋπηρεσίας στην Παρούσα Θέση

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Λιγότερο από 1 χρόνο
- 1-5 χρόνια
- 6-9 χρόνια
- 10 χρόνια και άνω

45. Ιεραρχικό Επίπεδο

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος/η Τμήματος
- Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης
- Προϊστάμενος/η Γενικής Διεύθυνσης

46. Φύλο του άμεσου προϊσταμένου/της άμεσης προϊσταμένης σας

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άντρας
- Γυναίκα

47. Έτη συνεργασίας με τον άμεσο προϊστάμενο/την άμεση προϊσταμένη σας.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Λιγότερο από 1 χρόνο
- 1-3 χρόνια
- 4-6 χρόνια
- 7-10 χρόνια
- 11 χρόνια και άνω

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!
