



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΑΘΕΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ:
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**

της

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑΣ Ν. ΜΙΧΟΥ

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Απρίλιος 2021

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια κυρία Βικτωρία-Μαρία Μπέλλου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, για την επιστημονική της καθοδήγηση και την αμέριστη συμπαράστασή της στο σχεδιασμό και την υλοποίηση αυτής της εργασίας.

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια έχει ενταθεί η μελέτη της καταστροφικής ηγεσίας, καθώς η ύπαρξή της έχει συνδεθεί με αρνητικά αποτελέσματα τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τους εργαζόμενους. Η παρούσα εργασία διερευνά τη σχέση μεταξύ της καταστροφικής ηγεσίας και της εργασιακής απάθειας, αλλά και το διαμεσολαβητικό ρόλο της ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-ακολούθου στη σχέση αυτή. Τα ευρήματα της έρευνας που διεξήχθη σε εργαζόμενους του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα της χώρας, ανέδειξαν τη θετική σχέση ανάμεσα στην καταστροφική ηγεσία και την εργασιακή απάθεια, και τη μερική διαμεσολάβηση της ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη – ακολούθου στην παραπάνω σχέση. Οι έννοιες που μελετήθηκαν αλλά και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους, καθώς και τα συμπεράσματα, και οι περιορισμοί της έρευνας αλλά και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα και αξιοποίηση των ευρημάτων, αναπτύσσονται στα κεφάλαια που ακολουθούν.

Abstract

Over the last years, the study of destructive leadership has been intensified since its existence has been related with negative outcomes for both organizations and employees. The present research examines the relationship between destructive leadership and employee apathy, and the mediating role of leader-member exchange in the relationship. The results of the study, conducted among employees of the public and private sector in Greece, revealed the positive relationship between destructive leadership and employee apathy, and the partial mediation of leader-member exchange in the above relationship. The studied factors and the relationships between them, the conclusions and the limitations of the research, and the proposals for future research and exploitation of the findings, are developed in the following chapters.

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες	ii
Περίληψη	iii
Abstract	iv
Πίνακας Περιεχομένων	v
Κατάλογος πινάκων	viii
Κατάλογος σχημάτων	ix
Κατάλογος γραφημάτων	x
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	1
Εισαγωγή	1
1.1. Ερευνητικός σκοπός	1
1.2. Δομή εργασίας	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	3
Επισκόπηση Βιβλιογραφίας	3
2.1. Ηγεσία	3
2.1.1. Ορισμός Ηγεσίας	3
2.1.2. Θεωρίες ηγεσίας	5
2.1.3. Θεωρίες χαρακτηριστικών του ηγέτη	5
2.1.4. Συμπεριφορικές θεωρίες	5
2.1.5. Ενδεχομενικές θεωρίες	6
2.1.6. Τύποι Ηγεσίας	7
2.2. Καταστροφική Ηγεσία	9
2.2.1. Ορισμός καταστροφικής ηγεσίας	9
2.2.2. Χαρακτηριστικά καταστροφικού ηγέτη	15

2.2.3. Αιτίες καταστροφικής ηγεσίας.....	16
2.2.4. Συνέπειες καταστροφικής ηγεσίας.....	19
2.3. Θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (Leader Member Exchange LMX)	21
2.4. Εργασιακή απάθεια.....	23
2.4.1. Ορισμός-Τύποι	23
2.4.2. Χαρακτηριστικά	24
2.4.3. Αιτίες.....	25
2.4.4. Συνέπειες.....	26
2.5. Εργασιακό περιβάλλον: Ο Ελληνικός δημόσιος και ιδιωτικός τομέας.....	27
2.6. Θεωρητικό μοντέλο και υποθέσεις.....	28
2.6.1. Καταστροφική ηγεσία και εργασιακή απάθεια.....	29
2.6.2. Καταστροφική ηγεσία, ανταλλακτική σχέση ηγέτη-ακολούθου, εργασιακή απάθεια.....	30
2.6.3. Διαφοροποίηση αποτελεσμάτων βάσει εργασιακού περιβάλλοντος.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	32
Μεθοδολογία	32
3.1. Συλλογή δεδομένων και περιγραφή δείγματος.....	32
3.2. Εργαλεία συλλογής δεδομένων	32
3.3. Στατιστική ανάλυση.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	36
Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία των ευρημάτων.....	36
4.1. Περιγραφική στατιστική.....	36
4.1.1. Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.....	36
4.1.2. Περιγραφικά στοιχεία εννοιών.....	39
4.2. Επαγωγική στατιστική.....	41
4.2.1. Cronbach's alpha.....	41

4.2.2. Συσχετίσεις.....	42
4.2.3. Έλεγχος υποθέσεων	44
4.2.3.1. Παλινδρόμηση-Ανάπτυξη μοντέλου.....	44
4.3. Καταστροφική ηγεσία και εργασιακή απάθεια στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα: Σύγκριση ευρημάτων	45
4.3.1. Καταστροφική ηγεσία	45
4.3.2. Εργασιακή απάθεια	46
4.3.3. Έλεγχος T-test	47
4.3.4. Παλινδρόμηση-Ανάπτυξη μοντέλου – Σύγκριση βάσει εργασιακού τομέα	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	50
Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	50
5.1. Συμπεράσματα	50
5.2. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	53
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	54
Ελληνική.....	54
Αγγλική.....	54
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	67

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1 - Έννοιες που έχουν περιγράψει την αρνητική ηγεσία	10
Πίνακας 2 - Χαρακτηριστικά του ηγέτη, όπως έχουν αποδοθεί από τους ερευνητές, η ύπαρξη των οποίων συνδέεται με την ανάπτυξη καταστροφικής συμπεριφοράς	15
Πίνακας 3 - Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις εννοιών	41
Πίνακας 4 - Τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha	42
Πίνακας 5 - Συσχέτιση Pearson	43
Πίνακας 6 - Συγκριτικός πίνακας μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων καταστροφικής ηγεσίας	46
Πίνακας 7 - Συγκριτικός πίνακας μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων εργασιακής απάθειας	46
Πίνακας 8 - T-test	47

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1 - Μοντέλο καταστροφικής και εποικοδομητικής ηγεσίας	12
Σχήμα 2 - Τοξικό τρίγωνο της ηγεσίας	14
Σχήμα 3 - Δυαδικό μοντέλο ηγετικής καταστροφικής συμπεριφοράς	18
Σχήμα 4 - Αποτελέσματα καταστροφικής ηγεσίας	19
Σχήμα 5 – Προτεινόμενο μοντέλο διερεύνησης σχέσεων των εξεταζόμενων εννοιών και των ερευνητικών υποθέσεων	29
Σχήμα 6 - Προτεινόμενο μοντέλο Ανάλυση παλινδρόμησης.....	44
Σχήμα 7 - Προτεινόμενο μοντέλο Ανάλυση παλινδρόμησης Δημόσιος τομέας.....	48
Σχήμα 8 - Προτεινόμενο μοντέλο Ανάλυση παλινδρόμησης Ιδιωτικός τομέας	49

Κατάλογος γραφημάτων

Γράφημα 1 - Φύλο	37
Γράφημα 2 - Ηλικία.....	37
Γράφημα 3 - Οικογενειακή κατάσταση.....	37
Γράφημα 4 - Επίπεδο εκπαίδευσης	38
Γράφημα 5 - Επαγγελματική κατάσταση	38
Γράφημα 6 - Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας.....	38
Γράφημα 7 - Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση	39
Γράφημα 8 - Καταστροφική ηγεσία	39
Γράφημα 9 – LMX	40
Γράφημα 10 - Εργασιακή απάθεια	41
Γράφημα 11 - Καταστροφική ηγεσία: Δημόσιος τομέας - Ιδιωτικός τομέας	45
Γράφημα 12 - Εργασιακή απάθεια: Δημόσιος τομέας - Ιδιωτικός τομέας.....	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Εισαγωγή

1.1. Ερευνητικός σκοπός

Η ηγεσία έχει μελετηθεί περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο θέμα στις κοινωνικές επιστήμες (Day και Antonakis, 2012), καθώς αποτελεί θεμέλιο λίθο της οργανωτικής λειτουργίας ενός οργανισμού. Τη μελέτη όμως της ηγεσίας, είχε μονοπωλήσει η έρευνα της εποικοδομητικής και αποτελεσματικής διάστασής της (Kelloway, Mullen, και Francis, 2006).

Ωστόσο πληθαίνουν οι έρευνες που εξετάζουν τόσο τα χαρακτηριστικά όσο και τις συνέπειες της καταστροφικής ηγεσίας (Kellerman, 2004; Kelloway, Sivanathan, Francis και Barling, 2005; Einarsen, Aasland και Skogstad 2007; Schyns και Schilling 2013). Βασικοί λόγοι του αυξημένου ενδιαφέροντος αποτελούν η συχνότητα εμφάνισης τέτοιου είδους συμπεριφορών σε όλο και περισσότερους οργανισμούς (Aasland και συνεργάτες, 2010), αλλά και το πλήθος των αρνητικών επιπτώσεων που δημιουργούνται και έχουν άμεση επίδραση στους υφιστάμενους (Schyns και Schilling, 2013). Ειδικότερα, οι υφιστάμενοι μπορεί να επηρεαστούν ψυχολογικά, σωματικά και συμπεριφορικά (Einarsen, Hoel και Cooper, 2002; Mackey, Frieder, Brees, και Martinko, 2017).

Και ενώ παγκοσμίως οι έρευνες για την καταστροφική ηγεσία και τις επιπτώσεις της πληθαίνουν, στην Ελλάδα υπάρχουν περιορισμένες μελέτες, ενώ από την έως τώρα βιβλιογραφική ανασκόπηση, δε φαίνεται να υπάρχουν μελέτες που να εξετάζουν τη σχέση της καταστροφικής ηγεσίας με την εργασιακή απάθεια.

Η παρούσα εργασία έχει σκοπό τη μελέτη των επιπτώσεων της καταστροφικής ηγεσίας και συγκεκριμένα την επίδραση αυτής στην εργασιακή απάθεια, ενώ μελετάται και η ενδεχόμενη

διαμεσολάβηση της ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-ακολούθου στη σχέση αυτή, αλλά και πως τα αποτελέσματα διαφοροποιούνται μεταξύ των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα της χώρας. Αναλυτικότερα, θα κατανοήσουμε καλύτερα τις υπό διερεύνηση έννοιες, εμβαθύνοντας στους λόγους εμφάνισης της καταστροφικής ηγεσίας και πως επηρεάζονται οι εργαζόμενοι και οι οργανισμοί από αυτή, και εξετάζοντας τις αιτίες εμφάνισης της εργασιακής απάθειας καθώς και τις επιπτώσεις της, χρησιμοποιώντας ως διαμεσολαβητικό παράγοντα την ανταλλακτική σχέση ηγέτη-ακολούθου. Μελετώντας τις παραπάνω σχέσεις στο συνολικό, δημόσιο και ιδιωτικό δείγμα, θα εξεταστούν τόσο οι σχέσεις που αναπτύσσονται όσο και ο βαθμός επίδρασης μεταξύ των εννοιών.

1.2. Δομή εργασίας

Η παρούσα εργασία διαρθρώνεται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο παρουσιάζονται ο ερευνητικός σκοπός της έρευνας και η δομή της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο, το οποίο διακρίνεται σε έξι ενότητες, γίνεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση των εξεταζόμενων εννοιών. Αναλυτικότερα, στην πρώτη παρουσιάζονται συνοπτικά οι ορισμοί που έχουν αποδοθεί στην ηγεσία, οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν γύρω από αυτή, καθώς και οι βασικοί τύποι ηγεσίας. Στη δεύτερη παρατίθενται οι ορισμοί της καταστροφικής ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά του καταστροφικού ηγέτη και οι αιτίες και οι συνέπειες της, ενώ στην επόμενη η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους. Ο ορισμός, τα χαρακτηριστικά, οι αιτίες και οι συνέπειες της εργασιακής απάθειας αναλύονται στην τέταρτη ενότητα, ενώ στην πέμπτη παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά του Ελληνικού δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Στο τέλος του κεφαλαίου παρουσιάζεται το θεωρητικό μοντέλο και διατυπώνονται οι υποθέσεις. Στο τρίτο κεφάλαιο υπάρχει η μεθοδολογία της έρευνας στην οποία αναλύεται ο τρόπος συλλογής των δεδομένων, τα εργαλεία συλλογής των δεδομένων και αυτά της στατιστικής ανάλυσης. Στο προτελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων μετά τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, ενώ γίνεται ειδική αναφορά στα αποτελέσματα βάσει του εργασιακού τομέα. Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί αλλά και οι προτάσεις για μελλοντική σχετική έρευνα. Τέλος, ακολουθεί η παράθεση των βιβλιογραφικών αναφορών και το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε για τους σκοπούς της μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Επισκόπηση Βιβλιογραφίας

2.1. Ηγεσία

2.1.1. Ορισμός Ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας έχει απασχολήσει ανά τους αιώνες πολλά φιλοσοφικά, επιστημονικά αλλά και κοινωνικά ρεύματα, αποτελώντας αντικείμενο μελέτης από πληθώρα ερευνητών. Πολλές απόψεις έχουν επικρατήσει για την ανάπτυξη των θεωριών της ηγεσίας καθώς είναι μια έννοια πολυδιάστατη και ταιριάζει ως αντικείμενο σε πολλές επιστήμες και μπορεί να μελετηθεί από διάφορες οπτικές γωνίες, ενώ σύμφωνα με τον Stodgill (1974) υπάρχουν τόσοι ορισμοί όσοι είναι και οι άνθρωποι που επιχείρησαν να την ορίσουν, ενώ όπως επισημαίνει ο Yukl (2013) οι εκάστοτε ερευνητές ορίζουν την ηγεσία βασιζόμενοι στις αντιλήψεις και τις πτυχές που μελετούν.

Η συμπεριφορά ενός ατόμου ώστε να κατευθύνει τις πράξεις μιας ομάδας προς ένα κοινό στόχο είναι ο ορισμός των Hemphill και Coons (1957, όπως παρατίθεται από Yukl, 2013), ενώ κατά τον Prentice (1961), ηγεσία είναι η επίτευξη ενός στόχου διαμέσου της καθοδήγησης των ατόμων. Ο Burns (1978, σ. 18) σημειώνει πως «Η ηγεσία στους ανθρώπους ασκείται όταν άτομα με συγκεκριμένα κίνητρα και σκοπούς κινητοποιούν ... θεσμικούς, πολιτικούς, ψυχολογικούς και άλλους πόρους για να αφυπνίσουν, δεσμεύσουν και ικανοποιήσουν τα κίνητρα των ακολούθων». Επιπλέον, σύμφωνα με τους Smircich και Morgan (1982) ηγεσία διαπιστώνεται κατά τη διαδικασία στην οποία τα άτομα επιτυγχάνουν να πλαισιώσουν και να καθορίσουν την πραγματικότητα των άλλων.

Κατά τους Rauch και Behling (1984, σ. 46) ηγεσία είναι η «διαδικασία που επιδρά στις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας για την επίτευξη ενός στόχου», ενώ σύμφωνα με τον Bass (1990) ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση δύο ή περισσότερων μελών μιας ομάδας και

περιλαμβάνει τον απαραίτητο σχεδιασμό της υπάρχουσας κατάστασης, των αντιλήψεων και των προσδοκιών των μελών. Ο Rost (1991), χαρακτήρισε την ηγεσία ως σχέση επιρροής μεταξύ ηγετών και ακολούθων, που στοχεύουν σε αλλαγές εκφράζοντας τους κοινούς σκοπούς τους.

Οι Drath και Palus (1994) παρουσιάζουν την ηγεσία ως τη διαδικασία που δίνει νόημα στις πράξεις των ατόμων, ώστε να συστρατεύονται και να δεσμεύονται, ενώ σύμφωνα με τον Chemers (1997) είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής όπου ένα άτομο στρέφει άλλα άτομα προς την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Ομοίως, οι House και συνεργάτες (1999) όρισαν την ηγεσία ως την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει και να παρακινεί τα άτομα του οργανισμού, ώστε αυτά να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού.

Ο Μπουραντάς (2005, σ. 87), ορίζει την ηγεσία ως μια «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», ενώ παρόμοιος είναι και ο ορισμός του Yukl (2013, σ.7) όπου ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας προς την επίτευξη κοινών στόχων. Τέλος, και ο ορισμός του Northouse (2013) συμφωνεί με τους παραπάνω, αφού όπως επισημαίνει, ηγεσία είναι η διαδικασία που ένα άτομο επηρεάζει τις ενέργειες της ομάδας για την επίτευξη του κοινού σκοπού.

Οι ορισμοί που ενδεικτικά αναφέρθηκαν παραπάνω, συγκλίνουν στην άποψη ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία στην οποία ο ηγέτης επηρεάζει, παρακινεί και καθοδηγεί τους ακολούθους, με σκοπό την επίτευξη κοινών σκοπών.

2.1.2. Θεωρίες ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Yukl (2013) η κατηγοριοποίηση των διαφόρων θεωριών που έχουν αναπτυχθεί γύρω από το φαινόμενο της ηγεσίας, γίνεται βάσει της μεταβλητής στην οποία αυτές επικεντρώνονται, ενώ μέσα από αυτές κατανοείται η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Έτσι, μέσα από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, τα χαρακτηριστικά των ακολούθων και τα χαρακτηριστικά της κατάστασης προκύπτουν και οι τρεις βασικές κατηγορίες θεωριών: οι θεωρίες χαρακτηριστικών, οι συμπεριφορικές θεωρίες και οι ενδεχομενικές θεωρίες.

2.1.3. Θεωρίες χαρακτηριστικών του ηγέτη

Οι θεωρίες που μελετούν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, κατά τον Yukl (2013), επικεντρώνονται στη μελέτη της προσωπικότητας, των αξιών, της ιδιοσυγκρασίας, των δεξιοτήτων, των πεποιθήσεων και των κινήτρων του ηγέτη, ενώ όπως ο ίδιος αναφέρει, οι εκατοντάδες μελέτες που έχουν γίνει δεν έχουν καταφέρει να βρουν εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα συνδεθούν με την ηγεσία καθώς υπάρχουν παράγοντες που μεσολαβούν όπως η απόδοση της ομάδας ή η ανάπτυξη του ηγέτη. Ομοίως, ο Stogdill (1948) όταν παρουσίασε μια πληθώρα χαρακτηριστικών που οι ηγέτες φαίνεται να διαθέτουν, όπως η εξυπνάδα, οι γνωστικές ικανότητες, η αξιοπιστία στην άσκηση καθηκόντων κ.α., κατέληξε στο συμπέρασμα ότι και εδώ πρέπει να ληφθούν υπόψη τα χαρακτηριστικά των ακολούθων. Οι Zaccaro, Kemp, και Bader (2004) επισημαίνουν πως τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι ένας συνδυασμός των γνωστικών ικανοτήτων, των κινήτρων και των αξιών, των κοινωνικών δεξιοτήτων, του επιπέδου εξειδίκευσης, και πως ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα του επιτρέψουν να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε καταστάσεις που απαιτούν διαφορετική αντιμετώπιση.

2.1.4. Συμπεριφορικές θεωρίες

Οι συμπεριφορικές θεωρίες μελετούν τον τρόπο που συμπεριφέρεται ο ηγέτης, και ενώ ο σκοπός τους δεν είναι να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, παρέχουν

χρήσιμες πληροφορίες για αυτό το θέμα (Yukl, 2013). Ο McGregor (1960) έχει προτείνει τη θεωρία «X και Y», όπου στη θεωρία X ο ηγέτης συμπεριφέρεται αυταρχικά με στενή επίβλεψη και παρακινεί τους υφισταμένους με την απειλή τιμωρίας ή την υπόσχεση μεγαλύτερης αμοιβής, ενώ στη θεωρία Y, την οποία υιοθετούν οι δημοκρατικοί ηγέτες και ο McGregor θεωρεί ως πιο αποτελεσματική, οι σχέσεις είναι πιο συνεργατικές, υπάρχει μεγαλύτερη ελευθερία πρωτοβουλιών, ενώ οι ανάγκες και οι στόχοι των ατόμων εναρμονίζονται με τους οργανωτικούς στόχους του οργανισμού. Στο Διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton (1964) παρουσιάζονται δύο ηγετικές συμπεριφορές που προσανατολίζονται σε διαφορετικές μεταβλητές. Στην πρώτη κυριαρχεί το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους / εργαζόμενους, ενώ στη δεύτερη το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην απόδοση της εργασίας.

2.1.5. Ενδεχομενικές θεωρίες

Οι ενδεχομενικές θεωρίες σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της περίπτωσης ή τα ενδεχόμενα που επηρεάζουν τη διαδικασία της ηγεσίας, ενώ είναι αυτές που εξηγούν γιατί ορισμένα στυλ ηγεσίας είναι ιδανικά και αποτελεσματικά σε κάποιες καταστάσεις, ενώ τα ίδια είναι ανεπαρκή σε άλλες (Yukl, 2013). Στη θεωρία του Fiedler (1967), οι σχέσεις του ηγέτη με τον υφιστάμενο, η δόμηση των καθηκόντων, και η εξουσία της θέσης του ηγέτη είναι οι παράγοντες αυτοί που διαμορφώνουν τον τρόπο ηγεσίας.

Στη θεωρία των Hersey και Blanchard (1969) γνωστή και ως θεωρία του κύκλου ζωής της ηγεσίας, ο ηγέτης προσαρμόζει τη συμπεριφορά του ανάλογα με το καθήκον που έχει να φέρει εις πέρας, τις σχέσεις που διαμορφώνει με την ομάδα αλλά και την ωριμότητα των υφισταμένων. Η θεωρία διαδρομής-στόχου αναπτύχθηκε από τον House (1971) και υποστηρίζει πως οι μεταβλητές που καθορίζουν την ηγετική συμπεριφορά είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων και τα χαρακτηριστικά του καθήκοντος, ενώ η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από το βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών τους από τον ηγέτη. Τέλος, η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους, αφορά τη δυαδική σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του ηγέτη και του υφισταμένου, η οποία είναι μοναδική, εξελίσσεται

σταδιακά και από απλή ανταλλαγή μπορεί να μετατραπεί σε συνεργατική συμμαχία ή αν δεν είναι ισχυρή να επιφέρει άσχημα αποτελέσματα (Yukl, 2013).

2.1.6. Τύποι Ηγεσίας

Οι ερευνητές, βασιζόμενοι σε διαφορετικά κριτήρια έχουν προτείνει στυλ ηγεσίας, ώστε να ερμηνεύσουν τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης κατευθύνει την ομάδα του. Οι Lewin, Lippitt, και White (1939) μέσα από μια σειρά πειραμάτων διέκριναν τρία στυλ ηγεσίας: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το απολύτως ελεύθερο καταλήγοντας στο συμπέρασμα πως το δημοκρατικό είναι το πιο αποτελεσματικό, ενώ ο Likert (1967) μετά από πολυετή έρευνα ανέπτυξε τέσσερα στυλ ηγεσίας το αυταρχικό εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο εκμεταλλευτικό, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό τονίζοντας πως το τελευταίο μέσα από τη μεγάλη συμμετοχή των εργαζομένων και κατ' επέκταση τα υψηλά ποσοστά αποδοτικότητας είναι το πιο αποτελεσματικό για τους οργανισμούς, ενώ οι ηγέτες που το χρησιμοποιούν τείνουν όλο και πιο συχνά να χαρακτηρίζονται ως επιτυχημένοι.

Το 2000 ο Goleman περιέγραψε έξι διαφορετικά στυλ ηγεσίας, όπου το καθένα πηγάζει από τα διάφορα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα στυλ αυτά είναι: 1) το εξαναγκαστικό, 2) το επιτακτικό, 3) το συνεργατικό, 4) το δημοκρατικό, 5) το συντονιστικό και, 6) το καθοδηγητικό. Κάθε στυλ επιδρά διαφορετικά στον οργανισμό και στην ομάδα. Και ενώ το εξαναγκαστικό και το συντονιστικό επιδρούν αρνητικά στο οργανωσιακό κλίμα, σε αντίθεση με τα άλλα τέσσερα που έχουν θετική επίδραση, ο Goleman επεσήμανε ότι οι ηγέτες που επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα, δεν ακολουθούν μόνο ένα στυλ ηγεσίας αλλά χρησιμοποιούν το κατάλληλο στυλ στην κατάλληλη περίπτωση.

Ο Burns το 1978 εισήγαγε δυο θεωρητικές προσεγγίσεις στη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία. Σύμφωνα με τον Burns, η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται στη σχέση συναλλαγής του ηγέτη με τον υφιστάμενο κατά την οποία ο ηγέτης ανταμείβει και επαινεί τον υφιστάμενο και λαμβάνει ως αντάλλαγμα την προσπάθεια του, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί, ενώ οι συναλλακτικοί

ηγέτες, ενεργούν σύμφωνα με τους κανόνες και ενδιαφέρονται για την τήρηση αυτών (Avolio και Bass, 1995). Στη μετασχηματιστική ηγεσία, όπως μετέπειτα εξελίχθηκε από τον Bass (1985), η σχέση του ηγέτη με τον ακόλουθο βασίζεται στο όραμα και τις αξίες του ηγέτη ο οποίος παρακινεί και εμπυχώνει τους ακολούθους με σκοπό την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού, ενώ συνεχίζει να αναζητά καινοτόμες ιδέες ακόμα και όταν ο οργανισμός είναι επιτυχημένος (Eagly, Johannesen-Schmidt, και Van Engen, 2003).

Η χαρισματική ηγεσία είναι η μορφή ηγεσίας κατά την οποία, ο ηγέτης μέσω των ικανοτήτων του επιδρά με αξιοσημείωτο τρόπο στους ακολούθους (House, 1976). Όπως αναφέρουν οι Hunter και συνεργάτες (2011), πρώτος εισήγαγε την έννοια του χαρίσματος στην ηγεσία ο Max Weber, ο οποίος αναφέρθηκε και στην παροδικότητα του χαρίσματος, στα μοναδικά χαρακτηριστικά των ακολούθων του χαρισματικού ηγέτη, και στο πως οι ακόλουθοι αποδίδουν τις ξεχωριστές ικανότητες (χάρισμα) στον ηγέτη (Yukl, 1999). Άλλη μορφή ηγεσίας είναι η αυθεντική, η οποία ορίζεται ως η διαδικασία στην οποία ο ηγέτης ενεργεί με πλήρη επίγνωση και αυτοέλεγχο μέσα σε ένα θετικό οργανωτικό πλαίσιο οργάνωσης και εμπειριών και ενεργεί με αυτοπεποίθηση και αισιοδοξία (Luthans και Avolio, 2003). Τέλος, η ηθική ηγεσία είναι και αυτή μια μορφή ηγεσίας που έχει μελετηθεί ευρέως. Οι Brown, Treviño και Harrison (2005), την όρισαν ως «η εκδήλωση κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων και η προώθηση αυτής της συμπεριφοράς στους οπαδούς μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας, της ενίσχυσης και της λήψης αποφάσεων» ενώ η συμπεριφορά τους αποτελεί πρότυπο για τους ακολούθους.

Ωστόσο, τα στυλ που αναφέρθηκαν παραπάνω, αντικατοπτρίζουν, κατά κύριο λόγο, τη φωτεινή διάσταση της ηγεσίας (De Vries, 2018), στην οποία και εστιάζουν περισσότερο οι ερευνητές. Όμως, είναι η άλλη διάσταση της ηγεσίας, η σκοτεινή ή «κακή» στην οποία επικεντρώνεται πλέον, όλο και πιο συχνά, το ερευνητικό ενδιαφέρον, καθώς υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν ότι οι ηγέτες, κάποιες φορές, χρησιμοποιούν τη δύναμη τους για να κακομεταχειριστούν τους υφισταμένους, και δεν ενεργούν πάντα με συμπεριφορές προσανατολισμένες στην παρακίνηση (Aryee, Chen, Sun, και Debrah, 2007).

2.2. Καταστροφική Ηγεσία

2.2.1. Ορισμός καταστροφικής ηγεσίας

Και ενώ η θετική πλευρά της ηγεσίας και τα αποτελέσματα της έχουν μελετηθεί ευρέως, η καταστροφική ηγεσία και οι συνέπειες αυτής, κεντρίζουν συνεχώς το ενδιαφέρον των ερευνητών. Η συχνότητα εμφάνισης τέτοιων συμπεριφορών στους οργανισμούς, αλλά και οι δυσμενείς συνέπειες για τους ακόλουθους είναι οι σημαντικότεροι λόγοι της μεταστροφής του ερευνητικού ενδιαφέροντος (Schyns και Schilling, 2013), ενώ στα παραπάνω προστίθεται και ο σοβαρός αντίκτυπος για τον οργανισμό (Aasland και συνεργάτες, 2010).

Η αρνητική πλευρά της ηγεσίας έχει περιγραφεί από τους ερευνητές με διαφορετικές λέξεις και ορισμούς (Πίνακας 1) που διαφοροποιούνται σε ορισμένες διαστάσεις, όμως στο σύνολο τους εμπίπτουν στην περιγραφή καταστροφικών ηγετικών συμπεριφορών. Η τοξική ηγεσία χαρακτηρίζεται από ηγέτες με αυξημένη ιδιοτέλεια, που δρουν ανέντιμα και, μεταξύ άλλων, εξαπατούν και εκφοβίζουν (Lipman-Blumen, 2005; Reed, 2015), ενώ στην καταχρηστική εποπτεία ο ηγέτης συμπεριφέρεται εχθρικά προς τον υφιστάμενο, σε λεκτικό και συμπεριφορικό επίπεδο, αποκλείοντας όμως την σωματική βία (Terper, 2000). Η συμπεριφορά κατά την οποία ο ηγέτης συμπεριφέρεται με καταπιεστικό και εκδικητικό τρόπο, υποτιμά και αποθαρρύνει τους υφισταμένους ορίστηκε από τον Ashforth (1994) ως μικροτυραννία, ενώ στην αποστρεφόμενη ηγεσία χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του ηγέτη είναι ο εκφοβισμός των υφισταμένων, οι απειλές προς αυτούς και οι συχνές επιπλήξεις (Pearce και Sims, 2002; Bligh και συνεργάτες 2007). Οι Ferris και συνεργάτες (2007) όρισαν το στρατηγικό εκφοβισμό ως την τακτική του ηγέτη κατά την οποία θέτει τον ακόλουθο σε μειονεκτική θέση με σκοπό να τον χειραγωγήσει, ώστε να μπορέσει να επιτύχει τους δικούς του σκοπούς ή του οργανισμού, ενώ στην ψευδομετασχηματιστική ηγεσία, ο ηγέτης παραπλανεί τους ακολούθους αφού τους ενθαρρύνει με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίξει τα δικά του συμφέροντα, προκαλώντας φθόνο και συγκρούσεις (Bass και Steidlmeier, 1999; Barling και Turner, 2008).

Πίνακας 1 - Έννοιες που έχουν περιγράψει την αρνητική ηγεσία

Καταστροφική ηγεσία	Einarsen, Aasland, και Skogstad (2007); Krasikova, Green, και LeBreton (2013); Schyns και Schilling (2013); Thoroughgood, Sawyer, Padilla, και Lunsford (2018)
Τοξική ηγεσία (Toxic Leadership)	Lipman-Blumen (2005); Reed (2015)
Καταχρηστική εποπτεία (Abusive Supervision)	Tepper (2000)
Μικροτυραννία (Petty Tyranny)	Ashforth (1994)
Αποστρεφόμενη ηγεσία (Aversive leadership)	Pearce και Sims (2002); Bligh και συνεργάτες (2007)
Δεσποτική ηγεσία (Despotic leadership)	De Hoogh και Den Hartog (2008)
Στρατηγικός εκφοβισμός (Strategic bullying)	Ferris και συνεργάτες (2007)
Εκμεταλλευτική ηγεσία (Exploitative Leadership)	Schmid, Pircher και Peus (2019)
Εποπτική λεκτική κακοποίηση (Supervisor verbal abuse)	Grandey, Kern και Frone (2007)
Διοικητική τυραννία (Managerial tyranny)	Ma, Karri και Chittipeddi (2004)
Εκτροχιαστική ηγεσία (Derailed leadership)	Shackleton (1995)
Κακή ηγεσία (Bad leadership)	Kellerman (2004)

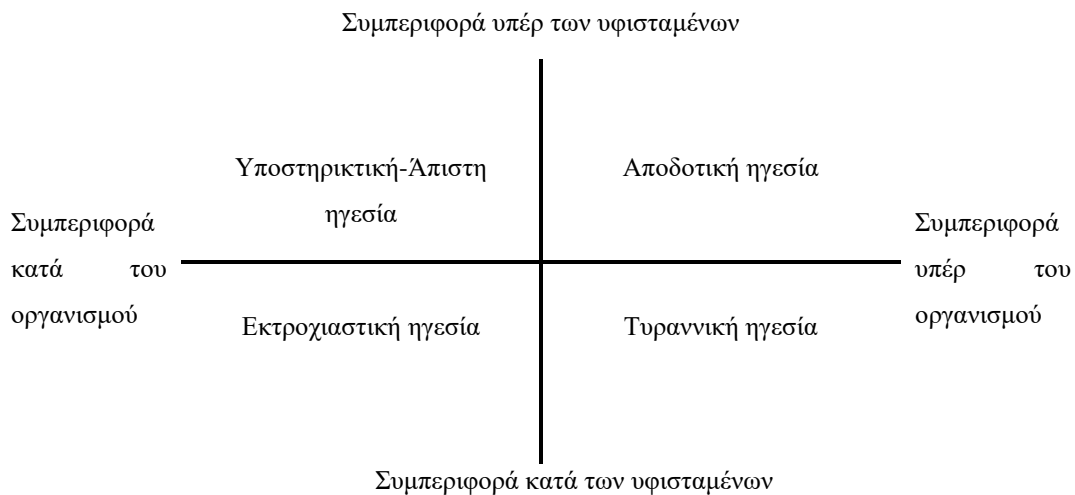
Ψευδομετασχηματιστική ηγεσία (Pseudotransformational leadership)	Bass και Steidlmeier (1999); Barling και Turner (2008)
Σκοτεινή ηγεσία (Dark leadership)	Takala (2010)
Εξατομικευμένη χαρισματική ηγεσία (Personalized Transformational leadership)	O'Connor και συνεργάτες (1995)

Επιπροσθέτως, η Kellerman (2004) περιέγραψε επτά τύπους κακών ηγετών των οποίων τα χαρακτηριστικά επιδρούν στους υφισταμένους τους. Ο πρώτος είναι ο ανίκανος ηγέτης, ο οποίος αδυνατεί να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα είτε λόγω έλλειψης επιθυμίας είτε λόγω έλλειψης ικανοτήτων, είτε λόγω του συνδυασμού των δύο. Ο δεύτερος είναι ο άκαμπος ηγέτης ο οποίος, παρόλο που μπορεί να είναι ικανός, παρουσιάζει έλλειψη προσαρμοστικότητας σε νέες ιδέες και περιβάλλοντα. Ο τρίτος είναι ο ακρατής ηγέτης, ο οποίος δε διαθέτει αυτοέλεγχο και εμφανίζεται επιρρεπής στις παρορμήσεις. Ο σκληρός ηγέτης είναι ο τέταρτος τύπος και χαρακτηρίζεται από αδιαφορία απέναντι στα μέλη της ομάδας του και αγένεια. Ο διεφθαρμένος ηγέτης είναι ο πέμπτος τύπος και οδηγείται από το ατομικό του συμφέρον και την απληστία και χρησιμοποιεί κάθε μέσο για επιτύχει τον σκοπό του. Ο έκτος τύπος ηγέτη είναι ο εσωστρεφής, ο οποίος δεν είναι επιδεκτικός σε εξωτερικές επιρροές. Τέλος, ο κακός ηγέτης τρομοκρατεί τους υφισταμένους του και επιδιώκει να τους βλάψει ή ψυχολογικά ή σωματικά ή και με τους δύο τρόπους.

Οι Einarsen, Aasland, και Skogstad (2007), επιχείρησαν μια ολιστική προσέγγιση της έννοιας, και όρισαν την καταστροφική ηγεσία ως «τη συστηματική και επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά ενός ηγέτη, προϊσταμένου ή διαχειριστή που παραβιάζει το έννομο συμφέρον του οργανισμού υπονομεύοντας και/ή σαμποτάροντας τους σκοπούς, τους στόχους, τους πόρους, του οργανισμού, και την αποτελεσματικότητα και/ή το κίνητρο, την ευημερία ή την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων του». Τα βασικά σημεία του παραπάνω ορισμού είναι πως η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζει, και τον οργανισμό και τους υφισταμένους,

ενώ επισημαίνεται το στοιχείο της κατ' εξακολούθησης συμπεριφοράς, αποκλείοντας τα στιγμιαία ξεσπάσματα του ηγέτη.

Οι ίδιοι πρότειναν και ένα μοντέλο (Σχήμα 1) το οποίο διαχωρίζει τα είδη της ηγεσίας βάσει του εξαγόμενου αποτελέσματος. Σύμφωνα με αυτό υπάρχουν δυο άξονες: στον πρώτο βρίσκεται η συμπεριφορά υπέρ ή κατά του οργανισμού, και στον άλλο η συμπεριφορά υπέρ ή κατά των υφισταμένων. Ο ηγέτης δύναται να δρα είτε εποικοδομητικά είτε καταστροφικά στις δύο διαστάσεις, ενώ το στυλ ηγεσίας προκύπτει από το συνδυασμό των συμπεριφορών του.



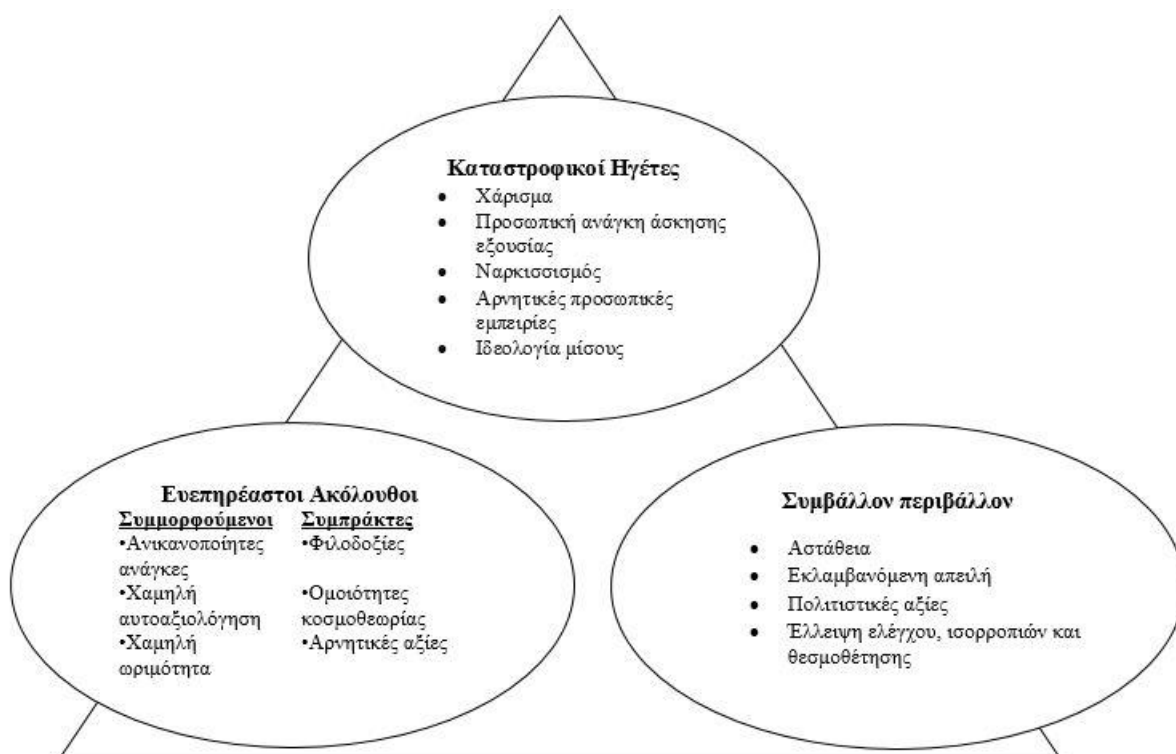
Σχήμα 1 - Μοντέλο καταστροφικής και εποικοδομητικής ηγεσίας

Einarsen, Aasland, και Skogstad, 2007

«Η εκούσια συμπεριφορά ενός ηγέτη που βλάπτει ή σκοπεύει να βλάψει τον οργανισμό και/ή τους ακολούθους (α) ενθαρρύνοντας τους ακολούθους να επιδιώξουν στόχους που αντιτίθενται στα έννομα συμφέροντα του οργανισμού και/ή (β) επιστρατεύοντας ένα στυλ

ηγεσίας που περιλαμβάνει τη χρήση επιβλαβών μεθόδων επιρροής των ακολούθων, χωρίς να αιτιολογείται αυτή η συμπεριφορά», είναι ο ορισμός των Krasikova, Green, και LeBreton (2013) για την καταστροφική ηγεσία, ενώ οι Schyns και Schilling (2013) διαφοροποιούνται, αφού επικεντρώνουν τον ορισμό τους στα αποτελέσματα προς τους υφισταμένους. Έτσι ορίζουν την καταστροφική ηγεσία ως «μια διαδικασία στην οποία για ένα μεγαλύτερο διάστημα του χρόνου οι δραστηριότητες, οι εμπειρίες και/ή οι σχέσεις ενός ατόμου ή των μελών μιας ομάδας, επηρεάζονται επανειλημμένως από τον προϊστάμενο κατά τέτοιο τρόπο που εκλαμβάνεται ως εχθρικός και/ή παρεμποδιστικός».

Οι Padilla, Hogan, και Kaiser (2007) περιέγραψαν την καταστροφική ηγεσία μέσα από πέντε στοιχεία. Κατά πρώτον, η καταστροφική ηγεσία σπάνια είναι απολύτως καταστροφική και φέρνουν σε αντιδιαστολή τα ενδεχόμενα κακά αποτελέσματα μιας γενικότερης εποικοδομητικής ηγεσίας. Δεύτερον, θεωρούν βασικά στοιχεία στη διαδικασία της καταστροφικής ηγεσίας τον έλεγχο και τον εξαναγκασμό, ενώ τρίτον, η καταστροφική ηγεσία προσανατολίζεται στην εξυπηρέτηση των αναγκών του ηγέτη. Το τέταρτο σημείο κάνει αναφορά στα αποτελέσματα της καταστροφικής ηγεσίας και πως αυτά απειλούν την ποιότητα ζωής των μερών ενώ θα επηρεάσουν και τους οργανωσιακούς σκοπούς. Τέλος, επισημαίνουν ότι τα καταστροφικά αποτελέσματα δεν προέρχονται εξ' ολοκλήρου από τους καταστροφικούς ηγέτες, αλλά και από τους ευεπηρεαστους ακολούθους αλλά και το συμβάλλον περιβάλλον. Ακολούθως παρουσίασαν το τοξικό τρίγωνο της ηγεσίας (Σχήμα 2) το οποίο συντελεί στην ύπαρξη καταστροφικής ηγεσίας και δομείται από τους καταστροφικούς ηγέτες, τους ευεπηρεαστους ακολούθους και το συμβάλλον περιβάλλον.



Σχήμα 2 - Τοξικό τρίγωνο της ηγεσίας

Padilla, Hogan, και Kaiser, 2007

Στη συνέχεια, οι Thoroughgood, Sawyer, Padilla, και Lunsford (2018) σε μια προσπάθεια για μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση, ορίζουν την καταστροφική ηγεσία ως «μια σύνθετη διαδικασία επιρροής μεταξύ προβληματικών, τοξικών, ή αναποτελεσματικών ηγετών, ευάλωτων ακολούθων, και ευνοϊκών περιβαλλόντων, η οποία εκτυλίσσεται με την πάροδο του χρόνου και, τελικά, καταλήγει σε καταστροφικά αποτελέσματα για την ομάδα ή τον οργανισμό, και διακινδυνεύει την ποιότητα ζωής των εσωτερικών και εξωτερικών συστατικών (του οργανισμού) και υπονομεύει τους στόχους και τους σκοπούς της ομάδας». Το βασικό στοιχείο του ορισμού είναι ότι παρουσιάζει την καταστροφική ηγεσία ως σύστημα στοιχείων που αλληλεπιδρούν.

2.2.2. Χαρακτηριστικά καταστροφικού ηγέτη

Υπάρχουν κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, των οποίων η συμβολή έχει συνδεθεί με την ανάπτυξη καταστροφικής συμπεριφοράς (Πίνακας 2). Σύμφωνα με τους Chandler και Fields (2010) η ικανότητα ελέγχου των καταστάσεων (εσωτερικών και εξωτερικών), ο ναρκισσισμός, ο βαθμός της ικανότητας στη λήψη ηθικών αποφάσεων, και το αίσθημα ευθύνης του ηγέτη σε συνδυασμό με τον προσανατολισμό της δύναμης του (ατομικό ή κοινωνικό) είναι χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην ανάπτυξη καταστροφικής συμπεριφοράς, ενώ η εχθρότητα και η αρνητική συναισθηματικότητα είναι στοιχεία του καταστροφικού ηγέτη που συνδέονται με αρνητικές στάσεις, με έλλειψη διαπροσωπικής ευαισθησίας και προβλήματα επικοινωνίας και συναναστροφής (Schaubroeck, Walumbwa, Ganster και Kepes, 2007).

Πίνακας 2 - Χαρακτηριστικά του ηγέτη, όπως έχουν αποδοθεί από τους ερευνητές, η ύπαρξη των οποίων συνδέεται με την ανάπτυξη καταστροφικής συμπεριφοράς

<ul style="list-style-type: none">▪ Ναρκισσισμός▪ Φόβος▪ Αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα▪ Κίνητρα εξουσίας▪ Πεποιθήσεις▪ Αρνητική σκέψη για τη ζωή▪ Έλλειψη αυτοελέγχου	Mumford, O'Connor, Clifton, Gessner, Johnson, Connelly, & Zaccaro, 1993; Mumford, Costanza, Connelly, & Johnson, 1993; Mumford, Connelly, Helton, Strange, & Osburn, 2001 όπως παρατίθεται από Harvey και συνεργάτες (2007)
<ul style="list-style-type: none">▪ Αλαζονεία▪ Μελόδραμα▪ Κυκλοθυμία▪ Επιφυλακτικότητα▪ Καχυποψία▪ Ψυχρότητα▪ Διάθεση για πρόκληση προβλημάτων▪ Εκκεντρικότητα	Dotlich και Cairo, 2003 όπως παρατίθεται από Spain, Harms, και LeBreton (2014)

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Παθητική αντίσταση ▪ Τελειομανία 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Χάρισμα ▪ Προσωπική ανάγκη άσκησης εξουσίας ▪ Ναρκισσισμός ▪ Αρνητικές προσωπικές εμπειρίες ▪ Ιδεολογία μίσους 	Padilla, Hogan και Kaiser (2007)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έλεγχος καταστάσεων ▪ Ναρκισσισμός ▪ Λήψη ηθικών αποφάσεων ▪ Αίσθημα ευθύνης 	Chandler και Fields (2010)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εχθρότητα και ▪ Αρνητική συναισθηματικότητα 	Schaubroeck, Walumbwa, Ganster και Kepes (2007)

2.2.3. Αιτίες καταστροφικής ηγεσίας

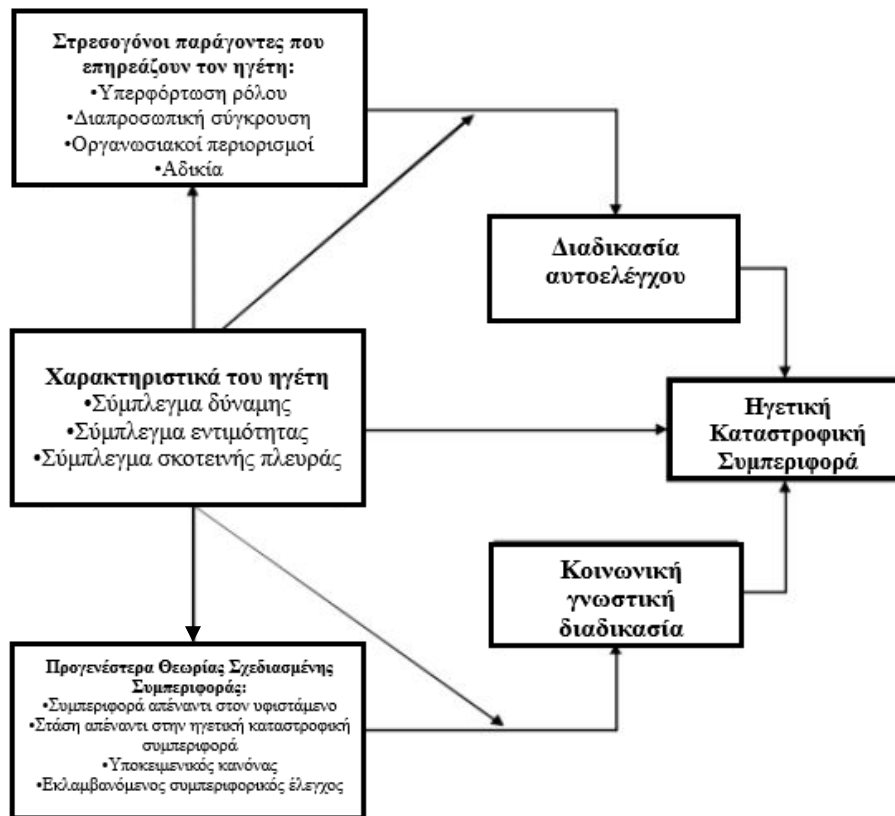
Οι αιτίες της καταστροφικής ηγεσίας ποικίλλουν καθότι υπάρχουν διαφορετικοί παράγοντες με διαφορετική προέλευση. Η καταστροφική ηγεσία μπορεί να είναι αποτέλεσμα της μη επίτευξης των προσωπικών στόχων και φιλοδοξιών του ηγέτη μέσα στον οργανισμό (προαγωγή, οικονομική ανταμοιβή κ.α.). Η απογοήτευση μπορεί να τον οδηγήσει να χρησιμοποιήσει ανέντιμες μεθόδους για την επίτευξη του σκοπού του (Erickson, Shaw, Murray και Branch, 2015), ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις η υπερβολική αφοσίωση και ο υπέρμετρος ζήλος για την επίτευξη ενός στόχου, έχει οδηγήσει ηγέτες να συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο που μακροπρόθεσμα θεωρείται αντιπαραγωγικός και καταστροφικός (Reed, 2015). Επίσης, η άγνοια, η απογοήτευση, η προσπάθεια ώστε να φανεί αντάξιος του προκατόχου του αλλά και η σκληρή οργανωσιακή κουλτούρα αποτελούν αιτίες καταστροφικής συμπεριφοράς (Einarsen, Aasland, και Skogstad, 2010). Το ψυχολογικό στρες που δημιουργείται στον ηγέτη από την αδυναμία επίτευξης του στόχου, σε συνδυασμό με την ανταμοιβή που θα απολέσει λόγω αυτής της αποτυχίας μπορεί να οδηγήσει τον ηγέτη σε καταστροφική συμπεριφορά (Bardes και Piccolo, 2010).

Εκτός από τα στοιχεία του ηγέτη, υπάρχουν και καταστάσεις που ευνοούν την καταστροφική ηγεσία όπως η αποξένωση, η έλλειψη υποστήριξης από την οικογένεια, η ύπαρξη αρνητικών προτύπων, το άγχος, η πίεση του ανταγωνισμού, η συναναστροφή με «κακούς» προϊσταμένους και ομάδες και τέλος οι οικονομικές ανάγκες (Gessner, O'Connor, Mumford, Clifton, & Smith, 1995; Mumford et al., 2001 όπως παρατίθεται από Harvey και συνεργάτες, 2007).

Σημαντικό στοιχείο για τη διατήρηση τέτοιων συμπεριφορών είναι και η μη ύπαρξη ανατροφοδότησης και καλής επικοινωνίας στο σύνολο των ατόμων μέσα στον οργανισμό. Οι Erickson, Shaw, Murray και Branch (2015), για να εξηγήσουν το παραπάνω δίνουν μια εκδοχή κατά την οποία, ο προϊστάμενος και η ομάδα του επιτυγχάνουν το στόχο που τους έχει ανατεθεί από τον οργανισμό. Η διοίκηση του οργανισμού είναι ευχαριστημένη με το τελικό αποτέλεσμα. Στη διάρκεια όμως της όλης διαδικασίας ο προϊστάμενος μπορεί να έχει επιδείξει χαρακτηριστικά καταστροφικής ηγεσίας προς τους υφισταμένους της ομάδας του. Χωρίς την κατάλληλη ανατροφοδότηση η συμπεριφορά αυτή δεν θα γίνει αντιληπτή από τη διοίκηση του οργανισμού. Με την παραπάνω υπόθεση συνδέουν μια ακόμα σημαντική αιτία της καταστροφικής ηγεσίας: την απόκρυψη τέτοιων συμπεριφορών, αφού αποκαλύπτονται συμπτωματικά ή μετά από καταγγελία ενός υφισταμένου, με το ποσοστό των καταγγελιών να παραμένει μικρό. Τέλος προσθέτουν πως, υπάρχουν περιπτώσεις που ένας ανώτερος προϊστάμενος εθελουφλεί και επιτρέπει μια τέτοια συμπεριφορά είτε γιατί γνωρίζει πως παρουσιάζεται για σύντομο διάστημα (ίσως εν μέσω της επίτευξης ενός στόχου), είτε γιατί είναι και ο ίδιος καταστροφικός ηγέτης.

Σύμφωνα με τους Wang, Sinclair και Deese (2010), η καταστροφική συμπεριφορά πηγάζει από δύο διαφορετικές αλλά συσχετιζόμενες ψυχολογικές διαδικασίες, ενώ σημαντικό στοιχείο είναι η πρόθεση του ηγέτη, αν και όπως επισημαίνουν το αποτέλεσμα παραμένει το ίδιο. Η πρώτη είναι η διαδικασία αυτοελέγχου, κατά την οποία ο ηγέτης αδυνατεί να διαχειριστεί τις συναισθηματικές εμπειρίες και τις συμπεριφορές που προκύπτουν από αυτές με αποτέλεσμα να οδηγείται σε καταστροφική συμπεριφορά, ενώ όπως υποστηρίζουν ο

ηγέτης δεν έχει την πρόθεση να το πράξει. Στη δεύτερη ο ηγέτης έχει την πρόθεση να αναπτύξει καταστροφική συμπεριφορά μέσω της θεωρίας της σχεδιασμένης συμπεριφοράς απέναντι στον υφιστάμενο και στο αποτέλεσμα, μέσω της κοινωνικής γνωστικής διαδικασίας. Και στις δυο διαδικασίες ένα σύνολο χαρακτηριστικών του ηγέτη, τα οποία εμπίπτουν σε τρεις γενικότερες κατηγορίες της δύναμης, της εντιμότητας και της σκοτεινής πλευράς, μπορούν να οδηγήσουν σε καταστροφική συμπεριφορά είτε άμεσα, είτε παρεμβάλλοντας τις παραπάνω διαδικασίες και ενισχύοντας αυτές (Σχήμα 3).



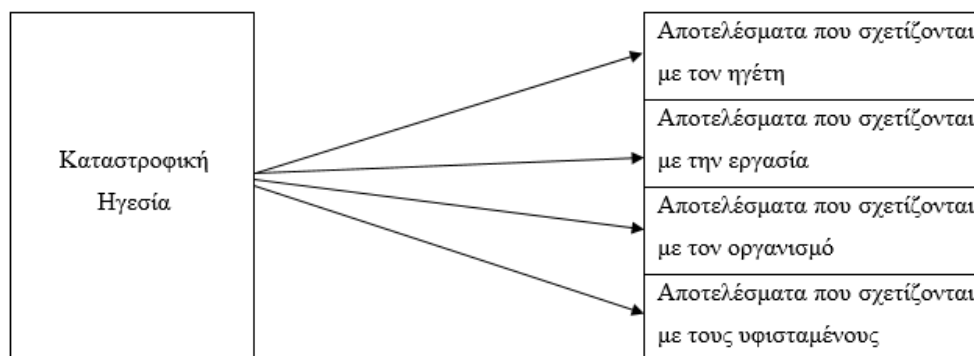
Σχήμα 3 - Δυναμικό μοντέλο ηγετικής καταστροφικής συμπεριφοράς

Wang, Sinclair και Deese, 2010

2.2.4. Συνέπειες καταστροφικής ηγεσίας

Τα αποτελέσματα της καταστροφικής ηγεσίας μπορεί να είναι ορατά τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο οργανισμού και ομάδας. Για το μέγεθος του προβλήματος, αρκεί να αναφέρουμε μια παλιά έρευνα που διήρκησε περισσότερο από 30 χρόνια, στην οποία τα ¾ των εργαζομένων που ερωτήθηκαν, απάντησαν πως το πιο μελανό σημείο του εργασιακού τους βίου ήταν η σχέση τους με τον άμεσο προϊστάμενό τους (Hogan, Raskin και Fazzini, 1990 όπως παρατίθεται από Einarsen, Aasland, και Skogstad, 2010).

Οι Schyns και Schilling (2013) σε μια μελέτη μετανάλυσης, ερευνώντας τα αποτελέσματα της καταστροφικής ηγεσίας κατέληξαν στο ακόλουθο μοντέλο (Σχήμα 4) :



Σχήμα 4 - Αποτελέσματα καταστροφικής ηγεσίας

Schyns και Schilling, 2013

Το μοντέλο τους, ακολουθεί τον ορισμό που έδωσαν για την καταστροφική ηγεσία, και βασίζεται στην επιρροή της καταστροφικής ηγεσίας από την οπτική των υφισταμένων. Σύμφωνα με το παραπάνω, τα αποτελέσματα επηρεάζουν τέσσερις ομάδες έχοντας διαφορετικό συντελεστή βαρύτητας αφού το κάθε άτομο αντιλαμβάνεται και αντιδρά διαφορετικά στη συμπεριφορά του ηγέτη. Ο ηγέτης είναι ο πρώτος αφού με τη συμπεριφορά του πυροδοτεί αρνητικές συμπεριφορές προς το πρόσωπο του (αντίσταση κ.α.). Η παρακίνηση και η αφοσίωση των υφισταμένων προς την εργασία κλονίζεται ακόμα και αν

το αντικείμενο της ίδιας της εργασίας θεωρείται ιδανικό, ενώ μειώνεται και η απόδοση τους. Ομοίως, ο οργανισμός επηρεάζεται αφού οι υφιστάμενοι εμφανίζουν χαμηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και φτάνουν μέχρι και την αποχώρηση από τον οργανισμό. Τέλος, υπάρχει επίδραση στη γενικότερη ευημερία των υφισταμένων, ενώ αναπτύσσουν αρνητική συναισθηματικότητα και άγχος.

Η πιο στοχευμένη έρευνα αναφορικά με τις συνέπειες της καταστροφικής ηγεσίας είναι αυτή των Erickson, Shaw, Murray και Branch (2015) που εξετάζει τις συνέπειες σε ατομικό επίπεδο, σε επίπεδο οργανισμού και σε επίπεδο ομάδας.

Ατομικά αναγνωρίζουν και αυτοί, πως οι υφιστάμενοι θα αναπτύξουν αρνητική συμπεριφορά για τον ηγέτη, η οποία μπορεί να είναι και ισχυρότερη από αυτή που δέχονται, ενώ θα μειωθεί και η εργασιακή ικανοποίηση τους αφού το αίσθημα μεταφέρεται και προς τον οργανισμό με συνέπεια την αποχώρηση από αυτόν. Επίσης, αναπτύσσουν και ένα σύνολο αρνητικών συναισθημάτων, όπως θυμό, ψυχολογική δυσφορία και στρες. Ομοίως, υπάρχει επίδραση στην ευημερία τους και εκτός του εργασιακού χώρου, με εμφάνιση συμπτωμάτων κούρασης, έλλειψης συγκέντρωσης, αλλά και αρνητικής επίδρασης στις οικογενειακές σχέσεις τους αλλά και γενικότερα στην κοινωνική ζωή τους.

Ο οργανισμός, έρχεται αντιμέτωπος με αποχωρήσεις προσωπικού που του προκαλούν ποικίλα προβλήματα, καθώς η αντικατάσταση ενός υπαλλήλου είναι μια δαπανηρή διαδικασία, ενώ παράλληλα η φήμη του οργανισμού μπορεί να αμαυρωθεί με αποτέλεσμα να μην μπορεί να προσελκύσει το κατάλληλο προσωπικό. Παράλληλα η απόδοση των εργαζομένων που παραμένουν στον οργανισμό μειώνεται, ταυτόχρονα αναζητούν νέα εργασία ενώ απουσιάζουν και συχνά. Όλα αυτά σταδιακά οδηγούν σε αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, με αποτέλεσμα να χαρακτηριστεί τοξική.

Η απουσία εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας συνδέεται συχνά με την τοξική κουλτούρα. Το άτομο παύει να ενδιαφέρεται για το κοινό όραμα της ομάδας και του

οργανισμού, και στρέφεται στην επίτευξη των προσωπικών του στόχων, με αποτέλεσμα να παραβιάζεται η συνοχή και η σταθερότητα της ομάδας. Ταυτόχρονα αναπτύσσεται φόβος και το άτομο παύει να ενεργεί αυθόρμητα και δημιουργικά, υπό τον φόβο των συνεπειών σε περίπτωση αποτυχίας, με αποτέλεσμα ο οργανισμός να βρεθεί μακροπρόθεσμα αντιμέτωπος με δυσκολίες που θα τον καταστήσουν αδύναμο παίκτη σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Επιπρόσθετα οι Schmid, Pircher Verdorfer, και Peus (2018) στην έρευνα τους επιβεβαιώνουν ότι ο υφιστάμενος θα αναπτύξει αρνητικά συναισθήματα, η ισχύς των οποίων εξαρτάται από την εχθρότητα και το πόσο άμεσα τον επηρεάζει η συμπεριφορά του ηγέτη, ενώ θα αναθεωρήσει τις εργασιακές επιλογές και προοπτικές του και θα σκεφτεί την αποχώρηση από τον οργανισμό.

Τέλος, η καταστροφική ηγεσία μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την παραγωγικότητα του οργανισμού (Keelan, 2000 όπως παρατίθεται από Shaw, Erickson και Harvey, 2011) και να μειώσει τα κέρδη αλλά και την ικανοποίηση του πελάτη (Detert, Trevino, Burris και Andiappan, 2007 όπως παρατίθεται από Wang, Sinclair και Deese, 2010).

2.3. Θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (Leader Member Exchange LMX)

Η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους είναι «η δυαδική σχέση, η οποία ορίζεται ως η ποιότητα της ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και ακολούθου και ο βαθμός συναισθηματικής υποστήριξης και ανταλλαγής αξιόπιστων πόρων» (Graen and Uhl-Bien, 1995, Wayne and Green, 1993, όπως παρατίθεται στους Chan και Mak, 2011) και αναπτύχθηκε αρχικά από τους Dansereau, Graen και Haga (1975). Η θεωρία επικεντρώνεται στις ξεχωριστές σχέσεις που αναπτύσσει ο ηγέτης με τους ακολούθους, η ποιότητα των οποίων, επηρεάζει τον ηγέτη, τον ακόλουθο και τον οργανισμό (Gerstner και Day, 1997).

Οι Dienesch και Liden (1986) στην έρευνά τους επισημαίνουν τη σημασία της αμοιβαιότητας ως κεντρική έννοια της θεωρίας και αναφέρουν πως σε μια σχέση ανταλλαγής, αναδεικνύονται χαρακτηριστικά όπως η συνεισφορά, η αφοσίωση και η επίδραση και από τις δυο πλευρές, ενώ για τους Graen και Uhl- Bien (1995) αυτά τα χαρακτηριστικά είναι ο αρχικά ο σεβασμός, μετά η εμπιστοσύνη και τέλος η αμοιβαία υποχρέωση. Σύμφωνα με τους ίδιους, η σχέση αναπτύσσεται προοδευτικά, ενώ οι Dulebohn και συνεργάτες (2012) αναφέρονται στη μοναδικότητα και την αμοιβαία επίδραση της, που καθορίζει τις μετέπειτα σχέσεις τους, αφού ο ηγέτης δημιουργεί μοναδική και διαφορετική σχέση με καθένα υφιστάμενο ξεχωριστά.

Η εξέλιξη της θεωρίας παρουσιάστηκε από τους Graen και Uhl- Bien (1995) μέσα από στάδια. Στο πρώτο στάδιο εντός των μονάδων εργασίας, βρίσκεται η εργασιακή κοινωνικοποίηση και η κάθετη δυαδική σύνδεση, ενώ η προσοχή εστιάζεται στην ανακάλυψη νέων, διαφορετικών συνδέσεων. Στο δεύτερο, βρίσκεται η ανάπτυξη της θεωρίας ενώ το κεντρικό σημείο είναι η ποιότητα της σχέσης και τα αποτελέσματα της. Στο τρίτο στάδιο υπάρχει το χτίσιμο της ηγεσίας και η εξέλιξη της σχέσης που έχει δημιουργηθεί με κάθε υφιστάμενο, ενώ στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο, η δυαδική σύνδεση διευρύνεται σε επίπεδο ομάδων εργασίας και δικτύων.

Σε συνέχεια της ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-μέλους οι Harris και Kirkman (2014) παρουσιάζουν την έννοια LMXRS (LMX relational separation) κατά την οποία διαχωρίζεται το άτομο και τα μέλη μιας ομάδας αναφορικά με την ποιότητα της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους. Η έρευνά τους αποκαλύπτει ότι η ανταλλαγή μεταξύ ηγέτη και μέλους είναι αλληλεξαρτώμενη, κι αυτό συμβαίνει επειδή η δυαδική σχέση εντάσσεται στο ευρύτερο κοινωνικό σύστημα μιας ομάδας εργασίας.

2.4. Εργασιακή απάθεια

2.4.1. Ορισμός-Τύποι

Η ετυμολογία της λέξης προέρχεται από το στερητικό «α» και τη λέξη πάθος (Τεγόπουλος-Φυτράκης, 1995, σ. 81). Ως απάθεια ορίζεται «η έλλειψις αισθήσεως, αναισθησία, επί πραγμάτων, εν άντιθ. προς το πάθος», ενώ ως απαθής «ο άνευ πάθους ή αισθήσεως, ο μη πάσχων ή ο μη παθών» (Liddell και Scott, 1907, σ. 281)

Για τους Burns, Folstein, Brandt, και Folstein (1990) η απάθεια σημαίνει «απώλεια συναισθήματος, που είτε μπορεί να είναι εσωτερικό συναίσθημα έλλειψης ενδιαφέροντος είτε μπορεί να περιγράψει μια κατάσταση συμπεριφορικής αδράνειας», ενώ ο Marin (1991) την ορίζει ως έλλειψη παρακίνησης που οφείλεται σε διαταραχή της νόησης, του συναισθήματος ή του επιπέδου της συνείδησης. Η απουσία απόκρισης στα ερεθίσματα, καθώς και η έλλειψη αυτοπαρακίνησης είναι ο ορισμός των Stuss, van Reekum και Murphy (2000). Ως ένα συνδυασμό από συμπεριφορικά, συναισθηματικά και παρακινητικά χαρακτηριστικά που περιλαμβάνει μειωμένο ενδιαφέρον, έλλειψη πρωτοβουλίας, προβληματισμού και επηρεασμού, όρισαν την απάθεια οι Pluck και Brown (2002).

Ο Marin (1990) κατηγοριοποιεί την απάθεια ανάλογα με τις συνθήκες στις οποίες εμφανίζεται. Στην πρώτη παρουσιάζει την επιλεκτική απάθεια, κατά την οποία το άτομο αποκτά απαθή συμπεριφορά απέναντι σε έναν ή και περισσότερους τομείς της ζωής του ενώ συνεχίζει να είναι παρών και ενεργητικός στους υπόλοιπους τομείς. Στη δεύτερη, η απάθεια εμφανίζεται λόγω μιας γενικότερης αλλαγής περιβάλλοντος - που οφείλεται είτε σε κοινωνικό-περιβαλλοντικούς είτε σε βιολογικούς παράγοντες - και στην τρίτη αμιγώς ως χαρακτηριστικό διαφόρων κλινικών παθήσεων και ψυχικών διαταραχών.

Οι Ang και συνεργάτες (2017) επισημαίνουν πως, παρόλο που υπάρχουν πολλές μελέτες και ως εκ τούτου εργαλεία μέτρησης της κλινικής απάθειας, δεν υπάρχουν για τις υπόλοιπες μορφές της απάθειας. Στην προσπάθεια της ανάπτυξης ενός τέτοιου εργαλείου, προχώρησαν

σε μια κατηγοριοποίηση της απάθειας και ξεχώρισαν τρεις διαφορετικούς τύπους: τη συναισθηματική, τη συμπεριφορική και τη γενική. Η συναισθηματική συνδέεται με την έλλειψη κάθε τύπου συναισθημάτων, η συμπεριφορική με την απουσία αυτοπαρακίνησης, και τέλος η γενική στην οποία το άτομο χαρακτηρίζεται από φτωχές συναισθηματικές αντιδράσεις, έλλειψη παρακίνησης και κοινωνικής δέσμευσης.

Στην επιλεκτική απάθεια την οποία παρουσίασε ο Marin (1990) και δεν έχει μελετηθεί περισσότερο σαν όρος, θα μπορούσαμε να εντάξουμε με την ευρεία έννοια και όλες τις υπόλοιπες μορφές απάθειας που συναντάμε στη ζωή μας όπως η εργασιακή απάθεια, η πολιτική απάθεια, η απάθεια των μαθητών και η κοινωνική απάθεια. Έτσι, σύμφωνα με τους Schmidt, Park, Keeney, και Ghumman (2017) η εργασιακή απάθεια είναι μορφή επιλεκτικής απάθειας που εντοπίζεται στο χώρο εργασίας, ορίζεται ως μια κατάσταση μειωμένου κινήτρου που επηρεάζει την εργασία και περιέχει τρεις υποκατηγορίες: το συναίσθημα της απάθειας, την απαθή σκέψη και την απαθή συμπεριφορά.

2.4.2. Χαρακτηριστικά

Στοιχεία όπως η μείωση της παραγωγικότητας, η αποφυγή λήψης πρωτοβουλιών, η έλλειψη επιμονής, η μείωση του ενδιαφέροντος και του θυμικού είναι κάποια βασικά χαρακτηριστικά της απάθειας (Marin, Biedrzycki και Firinciogullari, 1991). Στην απαθή συμπεριφορά, κυριαρχεί και η προσωπική αποδέσμευση, κατά την οποία το άτομο αρχίζει να απομακρύνεται τόσο νοητικά και συναισθηματικά, όσο και φυσικά (Kahn, 1990), ενώ συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο που αποτυγχάνει να μεγιστοποιήσει τη χρησιμότητα του (Hezemans, Wolpe, και Rowe, 2020).

Οι απαθείς υπάλληλοι χαρακτηρίζονται από χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής συμμετοχής και οργανωσιακής δέσμευσης, ενώ δεν επιδεικνύουν υπερβάλλοντα ζήλο τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο ομάδας. Επιπροσθέτως, υπολογίζονται ως οι λιγότερο πολύτιμοι υπάλληλοι του οργανισμού (Blau και Boal, 1987). Σύμφωνα με τους Schmidt, Park, Keeney, και Ghumman (2017) οι απαθείς εργαζόμενοι έχουν χαμηλή συναισθηματική προσκόλληση

στην εργασία τους αλλά και τον οργανισμό, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζουν χαμηλά επίπεδα παρακίνησης σε ό,τι αφορά την εργασία τους.

2.4.3. Αιτίες

Οι Thomas και Velthouse (1990) διαπιστώνουν πως η απουσία σημαντικότητας για το σκοπό και το στόχο της εργασίας μέσα στον οργανισμό, συνδέεται με την απάθεια αλλά και με την εργασιακή απογοήτευση, ενώ η απάθεια συνδέεται και με τη μειωμένη παρακίνηση σε ότι αφορά τις ανταμοιβές (Adam και συνεργάτες, 2013).

Οι Cross, Rebele, και Grant (2016) καταλήγουν πως απάθεια ανάμεσα στους εργαζομένους μπορεί να δημιουργηθεί και μέσα από μια συγκεκριμένη ομάδα ατόμων, αυτούς που βρίσκονται στις ονομαζόμενες θέσεις-κλειδιά και είναι αρμόδιοι για τον διαμοιρασμό σημαντικών πληροφοριών στην ομάδα. Ως αποτέλεσμα της μεγάλης ζήτησής τους και των απαιτήσεων που δημιουργεί η θέση τους, εμφανίζουν χαμηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, παύουν να είναι ευχαριστημένοι με την καριέρα τους και καταλήγουν είτε να αποχωρούν από τον οργανισμό είτε αφού παραμείνουν να εμφανίζουν απαθή συμπεριφορά την οποία, όπως επισημαίνεται, μπορούν να μεταδώσουν και στους συναδέλφους τους.

Η εργασιακή συμμετοχή θεωρήθηκε από τους Blau και Boal (1989) ως μια ισχυρή μορφή εργασιακής συμπεριφοράς. Όταν η εργασιακή συμμετοχή παύει να είναι σε υψηλά επίπεδα, ο υπάλληλος εμφανίζει σημάδια απάθειας (Erdil και Muceldili, 2014 όπως παρατίθεται από Basyir, Madhakomala, και Handaru, 2020). Στην έρευνα τους οι Hafer και Martin (2006) ενισχύουν την παραπάνω άποψη αφού, η εργασιακή συμμετοχή και η αποτελεσματική εργασιακή δέσμευση όταν ελαττωθούν δημιουργούν απαθείς υπαλλήλους. Τέλος, η εργασιακή απάθεια μπορεί να είναι αποτέλεσμα της προσωπικότητας του ατόμου, της έλλειψης ενδιαφέροντος για τη φύση της δουλειάς ή και της απόσπασης προσοχής σε άλλους τομείς της ζωής του ατόμου (Schmidt, Park, Keeney, και Ghumman, 2017).

2.4.4. Συνέπειες

Τα ευρήματα σχετικά με την απάθεια στο χώρο εργασίας είναι εντυπωσιακά. Σε σχετική έρευνα των εταιρειών Lansons και Orinium (2015), στην οποία συμμετείχαν περισσότεροι από 2.000 εργαζόμενοι στην Αγγλία, το 25% αυτών είναι απαθείς και εμφανίζονται ως αδιάφοροι απέναντι στον εργασιακό τους χώρο. Δύο χρόνια μετά, η έρευνα του ομίλου Gallup (2017) σε 142 χώρες, παρουσιάζει ποσοστό 15% των εργαζομένων παγκοσμίως που εμφανίζονται παρακινήμενοι και ενεργά παραγωγικοί στο χώρο εργασίας τους. Το υπόλοιπο 85% είναι ή αυτοί που δεν είναι δεσμευμένοι με την εργασία τους ή είναι ενεργά αποδεσμευμένοι.

Οι απαθείς εργαζόμενοι επιβαρύνουν οικονομικά τον οργανισμό, καθώς δεν είναι αποδοτικοί, ενώ ταυτόχρονα, τους αποδίδεται μερίδιο ευθύνης για το χαμηλό ηθικό μέσα στην ομάδα και γενικά, μπορεί να θεωρηθούν υπεύθυνοι για την εμφάνιση αποκλινοσών συμπεριφορών στον οργανισμό (Eliyana και Sridadi, 2020). Σύμφωνα με τους Abd και Behadili (2019), η εργασιακή απάθεια είναι από τους βασικούς παράγοντες οργανωσιακής αποτυχίας. Επιπροσθέτως, είναι πολύ πιθανό η απάθεια ενός εργαζομένου να μπορεί να μεταδοθεί και στους υπολοίπους μέσα στον οργανισμό (Bakker, Van Emmerik και Euwema, 2006). Σύμφωνα με τους Ugwu και συνεργάτες (2019), οι απαθείς υπάλληλοι έχουν χαμηλή εργασιακή δέσμευση, ενώ παραμένουν για λιγότερο διάστημα στον οργανισμό. Η εργασιακή απάθεια μαζί με άλλους παράγοντες (συνθήκες εργασίας, υλικές απολαβές κ.α.), συνδέεται με την πρόθεση του ατόμου για αποχώρηση ακόμα και από το επάγγελμα όπως προέκυψε από έρευνα σε 165 δασκάλους δημοτικού στη Νιγηρία (Ladebo, 2005).

Οι Blau και Boal (1987) μελετώντας την επίδραση της εργασιακής συμμετοχής και της οργανωσιακής δέσμευσης στην εθελοντική αποχώρηση του εργαζομένου από τον οργανισμό, αλλά και την απουσία από την εργασία, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως οι απαθείς υπάλληλοι δράττονται πιο συχνά της ευκαιρίας να απουσιάσουν από τον οργανισμό, κάτι που επηρεάζει τις μορφές ομαδικής εργασίας και μπορεί να προκαλέσει ποικίλα προβλήματα στον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Simard, Hudon, και van Reekum (2009), η ψυχολογική δυσφορία αποτελείται από την κατάθλιψη, τη δυσφορία και την απάθεια. Όπως επισημαίνει η Zolotareva (2020), όλο και περισσότεροι υπάλληλοι υποφέρουν από ψυχολογική δυσφορία στην εργασία τους, ενώ από την έρευνα της, προκύπτει πως η εργασιακή απάθεια σχετίζεται θετικά και με την εργασιακή εξουθένωση. Η απάθεια για τη δουλειά μειώνει και την εργασιακή ικανοποίηση (Schmidt, Park, Keeney, και Ghumman, 2017) και όπως έχει αποδειχθεί από τη σχετική μελέτη των Keon και McDonald (1982), η εργασιακή ικανοποίηση και η ικανοποίηση του ατόμου με τη ζωή του, είναι δυο έννοιες που συνδέονται και αλληλεπιδρούν. Τα αρνητικά και θετικά αποτελέσματα της μιας μπορούν να επηρεάσουν την άλλη.

2.5. Εργασιακό περιβάλλον: Ο Ελληνικός δημόσιος και ιδιωτικός τομέας

Ο διαχωρισμός του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, στις περισσότερες χώρες του κόσμου, γίνεται σε θεσμικό επίπεδο και η σχέση μεγέθους των δυο διαφοροποιείται ανά χώρα (Lane, 2011). Ο Βροντάκης (1989, σ.9) ορίζει τη δημόσια και ιδιωτική διοίκηση ως ακολούθως:

Σαν δημόσια διοίκηση αναφέρεται η διοίκηση του Κράτους και των δημοσίων νομικών προσώπων, διότι πάντοτε τα όργανα αυτά έχουν σαν σκοπό την ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος, ανεξάρτητα από τα συμφέροντα των προσώπων, τα οποία απαρτίζουν τις υπηρεσίες. Ιδιωτική αντίθετα είναι η διοίκηση που εξυπηρετεί τα ατομικά συμφέροντα των προσώπων που αποτελούν του ιδιωτικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις.

Ο δημόσιος τομέας αποτελείται από το σύνολο των υπηρεσιών και οργανισμών την εποπτεία των οποίων έχει το Κράτος. Οτιδήποτε δεν συμπεριλαμβάνεται εκεί εντάσσεται στον ιδιωτικό τομέα (Lane, 2011).

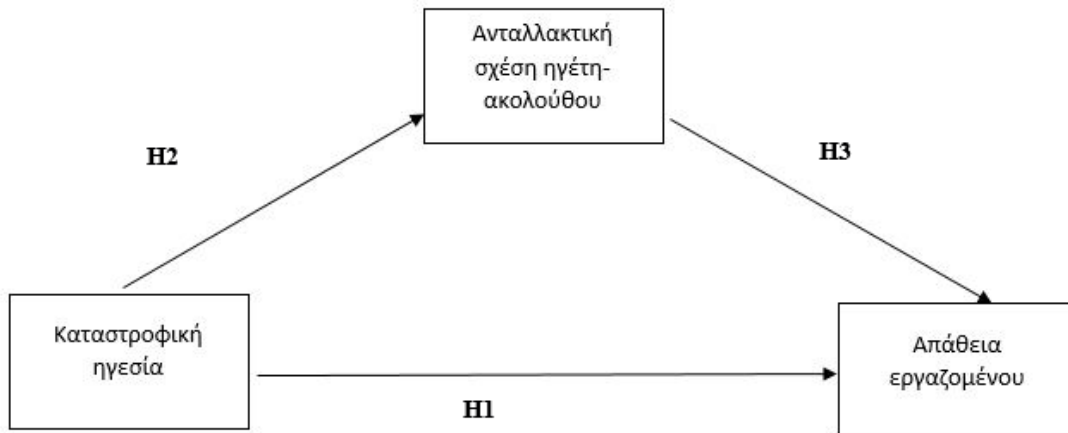
Ο δημόσιος τομέας είναι ο μεγαλύτερος εργοδότης στην Ελλάδα (Papapetrou, 2006a). Μολαταύτα, παρουσιάζεται ιδιαίτερα ανθεκτικός απέναντι στις αλλαγές, χαρακτηρίζεται

από έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού, ενώ προσκολλάται στους κανόνες και όχι στα αποτελέσματα (Themelis, 1990 όπως παρατίθεται από Philippidou, Soderquist, και Prastacos, 2004) και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, με αποτέλεσμα πολλές υπηρεσίες να είναι υπερστελεχωμένες, αν όχι και με τρόπο πελατειακό, ενώ οι αρμοδιότητες τους επικαλύπτονται, και η λειτουργία τους κρίνεται κατά κανόνα ελλειμματική (Μακρυδημήτρης, 2008).

Στην Ελλάδα, μερικές από τις βασικότερες διαφορές ανάμεσα στους δυο τομείς εντοπίζονται στις σχέσεις εργασίας, στο καθεστώς απασχόλησης, στο μισθολογικό καθεστώς, στις πρόσθετες παροχές καθώς και στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων (Markovits, Davis, και Van Dick, 2007). Ειδικότερα, το καθεστώς μονιμότητας, η επίδραση των πολιτικών κόμματος αλλά και η έλλειψη παρακίνησης και αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων αποτελούν επιβραδυντικούς παράγοντες για το δημόσιο τομέα (Bellou, 2007).

2.6. Θεωρητικό μοντέλο και υποθέσεις

Μετά την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, προκύπτει ότι υπάρχει έντονο ενδιαφέρον από τους ερευνητές για τη μελέτη της ύπαρξης καταστροφικής ηγεσίας στους οργανισμούς, αλλά και τις αρνητικές συνέπειες αυτής τόσο σε επίπεδο ατόμου όσο και οργανισμού. Αντίθετα, υπάρχουν ελάχιστες μελέτες που ερευνούν την εργασιακή απάθεια, ενώ δεν προκύπτει να υπάρχουν μελέτες που να μελετούν την εργασιακή απάθεια ως αποτέλεσμα καταστροφικής ηγεσίας άμεσα, ή έμμεσα λαμβάνοντας υπόψιν το διαμεσολαβητικό ρόλο της ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-μέλους, η ποιότητα της οποίας δύναται να επηρεάσει τα οργανωσιακά αποτελέσματα. Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να συμβάλλει στην κάλυψη αυτού του κενού, ερευνώντας τις σχέσεις και την αλληλεπίδραση των εννοιών, μέσω των ερευνητικών υποθέσεων, όπως παρουσιάζονται στο προτεινόμενο μοντέλο (Σχήμα 5) και οι οποίες θα αναπτυχθούν παρακάτω.



Σχήμα 5 – Προτεινόμενο μοντέλο διερεύνησης σχέσεων των εξεταζόμενων εννοιών και των ερευνητικών υποθέσεων

2.6.1. Καταστροφική ηγεσία και εργασιακή απάθεια

Οι Schyns και Schilling (2013) μελετώντας προηγούμενες έρευνες για τις επιπτώσεις της καταστροφικής ηγεσίας, επιβεβαίωσαν μεταξύ άλλων, την αρνητική επίδραση της καταστροφικής ηγεσίας στην ευημερία, την εργασιακή απόδοση και την οργανωσιακή δέσμευση των υφισταμένων, ενώ διαπίστωσαν τη θετική επίδραση της στην ανάπτυξη αρνητικών συναισθημάτων όπως το άγχος και η αρνητική συναισθηματικότητα. Επιπλέον, οι Erickson, Shaw, Murray και Branch (2015) αναγνώρισαν πως οι υφιστάμενοι εμφανίζουν θυμό, ψυχολογική δυσφορία και στρες ως συνέπεια της καταστροφικής ηγετικής συμπεριφοράς. Καθώς, η απάθεια αποτελεί βασικό συστατικό της ψυχολογικής δυσφορίας (Simard, Hudon, και van Reekum, 2009) και η μειωμένη εργασιακή δέσμευση δημιουργεί απαθείς υφιστάμενους (Hafer και Martin, 2006), η πρώτη υπόθεση που διαμορφώνεται είναι:

H1: Η καταστροφική ηγεσία επιδρά θετικά στην εργασιακή απάθεια.

2.6.2. Καταστροφική ηγεσία, ανταλλακτική σχέση ηγέτη-ακολούθου, εργασιακή απάθεια

Η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους αναφέρεται στη μοναδική σχέση που αναπτύσσει ο ηγέτης με τον ακόλουθο, ενώ η ποιότητα της σχέσης αυτής επηρεάζει τόσο τον ηγέτη, όσο τον ακόλουθο και τον οργανισμό (Gerstner και Day, 1997). Μια υψηλής ποιότητας σχέση έχει σαν αποτέλεσμα υψηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης και φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς (Ilies, Nahrgang, και Morgeson, 2007), ενώ αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση (Martin και συνεργάτες, 2005), την εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη και την ψυχολογική ενδυνάμωση (Wat, και Shaffer, 2005). Σε αντίθεση με τα παραπάνω, μιας χαμηλής ποιότητας σχέση μπορεί να επιφέρει χαμηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, εργασιακής ικανοποίησης και ευημερίας (Epitropaki και Martin, 1999). Παρόλο που δεν βρέθηκε μελέτη που να σχετίζει την καταστροφική ηγεσία με την εργασιακή απάθεια, αλλά λαμβάνοντας υπόψιν το συμπέρασμα των Dulebohn και συνεργατών (2012), σύμφωνα με το οποίο η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους μπορεί να έχει μεσολαβητικό ρόλο μεταξύ των ηγετικών συμπεριφορών και των αποτελεσμάτων που αφορούν τον υφιστάμενο, διαμορφώνονται οι παρακάτω υποθέσεις:

H2: Η καταστροφική ηγεσία επιδρά αρνητικά στην ανταλλακτική σχέση ηγέτη-μέλους.

H3: Η ανταλλακτική σχέση ηγέτη – μέλους μειώνει την εργασιακή απάθεια.

H4: Η ανταλλακτική σχέση ηγέτη – μέλους μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της καταστροφικής ηγεσίας και της εργασιακής απάθειας.

2.6.3. Διαφοροποίηση αποτελεσμάτων βάσει εργασιακού περιβάλλοντος

Η ειδιοποιός διαφορά του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι το καθεστώς ιδιοκτησίας (Rainey, Backoff, και Levine, 1976), ενώ εντοπίζονται και άλλες σημαντικές διαφοροποιήσεις. Οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων διαφοροποιούνται ανά τομέα, με τον δημόσιο τομέα να υστερεί στην ανάπτυξη τους, κάτι που σταδιακά, με την πάροδο του χρόνου, φαίνεται να αλλάζει (Boyne, Poole, και Jenkins, 1999). Ο δημόσιος τομέας είναι περισσότερο γραφειοκρατικός, και παρουσιάζεται ως

λιγότερο ευέλικτος, ενώ οι προϊστάμενοι του δημόσιου τομέα παρουσιάζουν χαμηλότερη οργανωσιακή δέσμευση (Boyne, 2002) και χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, κυρίως λόγω μειωμένης αυτονομίας (Rainey και Bozeman, 2000). Ομοίως, οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα παρουσιάζουν μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση σε σύγκριση με αυτούς του δημόσιου τομέα (Lyons, Duxbury, και Higgins, 2006), ενώ η παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, και πως αυτή επηρεάζεται από ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες, έχει γίνει αντικείμενο μελέτης από τους ερευνητές (Wright, 2001; Buelens, και Van den Broeck, 2007).

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας παρουσιάζεται λιγότερο παραγωγικός και αποτελεσματικός (Bourantas, και Papalexandris, 1999), ενώ όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Παπαρετρου (2006b) διακρίνεται για κάποια ξεχωριστά χαρακτηριστικά: οι μισθοί δεν συνδέονται με την παραγωγικότητα, η εργασιακή εξέλιξη δεν συνδέεται με την απόδοση και την επίδοση, ενώ η μονιμότητα και η έλλειψη κινήτρων σχετίζεται άμεσα με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Ο ιδιωτικός τομέας στην Ελλάδα, είναι λιγότερο γραφειοκρατικός, ενώ οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για τις ανταμοιβές οι οποίες και συνδέονται άμεσα με την απόδοση τους (Bellou, 2007).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, και λαμβάνοντας υπόψιν ότι οι υπάλληλοι του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα παρουσιάζουν διαφορετική συμπεριφορά απέναντι στον οργανισμό και στην ίδια τη δουλειά (Markovits, Davis, και Van Dick, 2007), διατυπώνονται οι ακόλουθες υποθέσεις:

H5: Η ύπαρξη καταστροφικής ηγεσίας είναι μεγαλύτερη στο δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό.

H6: Η εργασιακή απάθεια είναι υψηλότερη μεταξύ των εργαζομένων του δημοσίου τομέα από αυτή των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Μεθοδολογία

3.1. Συλλογή δεδομένων και περιγραφή δείγματος

Η παρούσα έρευνα είναι ποσοτική. Με την ποσοτική έρευνα μπορεί να γίνει έλεγχος συγκεκριμένων υποθέσεων, καθώς και να ερμηνευτεί η σχέση ανάμεσα στην αιτία και το αιτιατό. Γενικά, η ποσοτική έρευνα στοχεύει στην αποκάλυψη τάσεων των κοινωνικών φαινομένων, μέσω της διερεύνησης των φαινομένων αυτών σε πλήθος περιπτώσεων (Τσιώλης, 2011).

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου (google forms) της εφαρμογής Google, στο οποίο οι ερωτηθέντες απαντούσαν ανώνυμα. Συμμετείχαν εργαζόμενοι του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Αναφορικά με το μεν δημόσιο τομέα, τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε υπαλλήλους που εργάζονται σε Περιφέρειες, Δήμους, εφορίες, στην Ελληνική Αστυνομία, στον ενιαίο φορέα κοινωνικής ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.), σε κέντρα εξυπηρέτησης πελατών (Κ.Ε.Π.), σε υπηρεσίες υγείας (Ε.Ο.Δ.Υ., νοσοκομεία) αλλά και εκπαιδευτικούς. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις δε, διανεμήθηκαν σε υπαλλήλους του τραπεζικού τομέα, της εκπαίδευσης, των υπηρεσιών υγείας κ.α. Η διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε τον Οκτώβριο του 2020 και συγκεντρώθηκαν συνολικά 146 ερωτηματολόγια.

3.2. Εργαλεία συλλογής δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας, και παρατίθεται αυτούσιο στο παράρτημα, αφαιρουμένων των ερωτήσεων που αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία, δημιουργήθηκε από τη σύνθεση ερωτηματολογίων που άλλοι ερευνητές

χρησιμοποίησαν για τη μέτρηση των εννοιών της καταστροφικής ηγεσίας, της ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-ακολούθου και της εργασιακής απάθειας. Δεδομένου ότι τα πρωτότυπα ερωτηματολόγια ήταν συνταχθέντα στην Αγγλική, μεταφράστηκαν από την ερευνήτρια στην Ελληνική, χωρίς προσήλωση στην κατά λέξει μετάφραση ώστε να διατυπωθεί όσο το δυνατόν καλύτερα το πραγματικό τους νόημα. Προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερο ποσοστό απόκρισης των συμμετεχόντων, το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε έτσι ώστε να είναι σύντομο, σαφές και περιεκτικό. Ως αποτέλεσμα, το ερωτηματολόγιο απαρτιζόταν από 46 ερωτήσεις κλειστού τύπου, η απάντηση των οποίων ήταν υποχρεωτική, και από τις οποίες οι 7 αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία. Κάθε ερώτηση ήταν δεκτική μιας μόνο απάντησης.

Το ερωτηματολόγιο διαχωρίστηκε σε πέντε ηλεκτρονικές ενότητες. Στην πρώτη και εισαγωγική ενότητα, δίνονταν πληροφορίες για το αντικείμενο της μελέτης, επισημαινόταν η διατήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων και της εμπιστευτικότητας των απαντήσεων, η ανάγκη συμμετοχής στη μελέτη καθώς και οι ευχαριστίες για τη συμμετοχή, ενώ η δεύτερη ενότητα περιείχε τα δημογραφικά στοιχεία. Η τρίτη ενότητα περιελάμβανε τις ερωτήσεις που αφορούσαν την έννοια της καταστροφικής ηγεσίας, η τέταρτη τις ερωτήσεις αναφορικά με την έννοια της ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-ακολούθου και τέλος η πέμπτη τις ερωτήσεις που αφορούσαν την έννοια της εργασιακής απάθειας.

Αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες ερωτήσεις με τις αντίστοιχες επιλογές απαντήσεων:

Φύλο: Χρησιμοποιήθηκε μια διχοτομική ερώτηση (Άνδρας, Γυναίκα)

Ηλικία: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις επιλέξιμες απαντήσεις (18 – 32, 33 – 45, 46 – 55, 56+)

Επίπεδο εκπαίδευσης: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με πέντε επιλέξιμες απαντήσεις (Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου, Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι., Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι., Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου, Άλλο)

Οικογενειακή κατάσταση: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις επιλέξιμες απαντήσεις (Άγαμος/η, Έγγαμος/η, Διαζευγμένος/η, Άλλο)

Επαγγελματική κατάσταση: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις επιλέξιμες απαντήσεις (Ιδιωτικός υπάλληλος, Δημόσιος υπάλληλος – Μόνιμος/η, Δημόσιος υπάλληλος – Σύμβαση ορισμένου χρόνου, Δημόσιος υπάλληλος – Σύμβαση αορίστου χρόνου)

Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις επιλέξιμες 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 επιλέξιμες απαντήσεις (Λιγότερο από 1 χρόνο, 1 έως 5 χρόνια, 6 έως 9 χρόνια, 10 χρόνια και άνω)

Για τις απαντήσεις των ερωτήσεων που αφορούσαν τις έννοιες, χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert. Αναλυτικότερα, οι ερωτηθέντες επέλεξαν το βαθμό συμφωνίας τους ή το βαθμό διαφωνίας τους στην ερώτηση επιλέγοντας : 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ και 5: Συμφωνώ απόλυτα.

Για τον προσδιορισμό της κάθε έννοιας χρησιμοποιήθηκαν τα εξής εργαλεία μέτρησης:

Καταστροφική ηγεσία: Για τη μέτρηση της καταστροφικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο που προτείνεται από τους Shaw, Erickson, και Harvey (2011). Το συγκεκριμένο εργαλείο περιλαμβάνει εκατόν είκοσι επτά (127) ερωτήσεις για το σύνολο των διαστάσεων της καταστροφικής ηγεσίας. Επιλέχθηκαν είκοσι δυο (22) ερωτήσεις από τις οποίες επτά (7) ερωτήσεις αναφέρονται στον ηγέτη που δρα με βάνουσο και εκφοβιστικό τρόπο, επτά (7) ερωτήσεις στον συγκεντρωτικό, εξουσιαστικό και δεσποτικό ηγέτη, τρεις (3) στον ηγέτη που δείχνει απροθυμία και αδιαλλαξία, και τέλος, πέντε (5) στον ηγέτη που αδυνατεί να αναπτύξει και να παρακινήσει τους υφισταμένους του. Η επιλογή των ερωτήσεων έγινε με

γνώμονα την ανάγκη διεύρυνσης της επίδρασης των συμπεριφορών του ηγέτη που περιγράφουν οι ερωτήσεις αυτές, στον υφιστάμενο.

Ανταλλακτική σχέση ηγέτη-ακολούθου: Για τη μέτρηση της ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-ακολούθου χρησιμοποιήθηκαν οι επτά (7) ερωτήσεις που προτείνονται από τους Graen και Uhl-Bien (1995), και αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο για τη μελέτη της παραπάνω σχέσης. Η διατύπωση των ερωτήσεων έγινε με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να απαντηθούν με την πενταβάθμια κλίμακα Likert.

Εργασιακή απάθεια: Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να μετρηθεί η εργασιακή απάθεια προτείνεται από τους Schmidt, Park, Keeney, και Ghumman (2017) και αποτελείται από δέκα (10) στοιχεία εκ των οποίων τα πέντε (5) αναφέρονται σε νοητικές εκφάνσεις της εργασιακής απάθειας και συνδυάζουν το συναίσθημα της απάθειας και την απαθή σκέψη, και πέντε (5) σε πράξεις που υποδηλώνουν εργασιακή απάθεια.

3.3. Στατιστική ανάλυση

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας έγινε χρήση των προγραμμάτων MS Office Excel 2016, SPSS v. 22 και PROCESS v. 3.5.3 για SPSS (Hayes, 2021) σε περιβάλλον Windows.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία των ευρημάτων

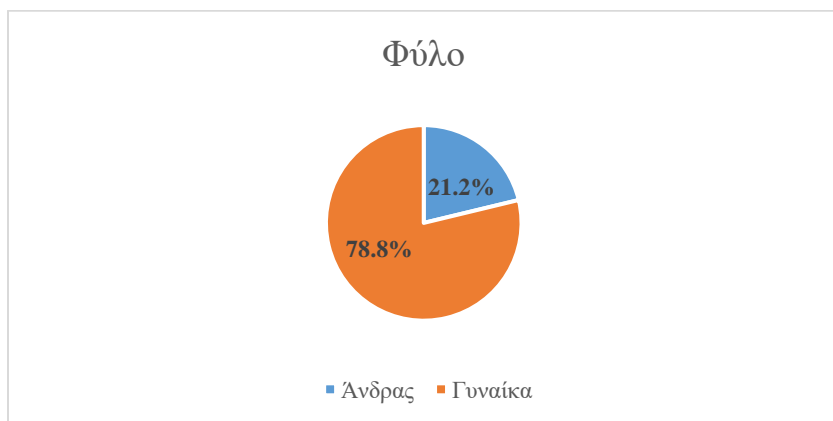
4.1. Περιγραφική στατιστική

4.1.1. Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

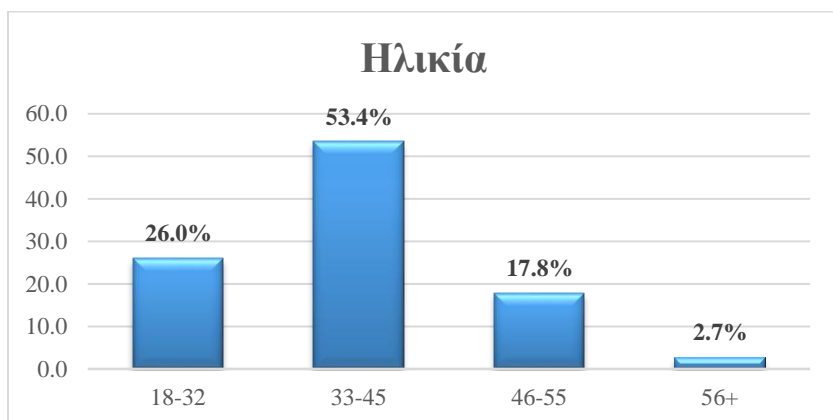
Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 146 άτομα. Η πλειοψηφία του δείγματος, όπως φαίνεται στο γράφημα 1 είναι γυναίκες (78,8%), ενώ ηλικιακά, οι περισσότεροι από τους μισούς (53,4%) έχουν ηλικία μεταξύ 33 και 45, το 26% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 18-32, ενώ το μικρότερο ποσοστό (2,7%) ανήκει στην κατηγορία άνω των 56 (Γράφημα 2). Το 67,8% των ερωτηθέντων είναι έγγαμοι, το 29,5% άγαμοι, και διαζευγμένοι το 2,7% (Γράφημα 3).

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης (Γράφημα 4), το 34,9% είναι απόφοιτοι Α.Ε.Ι., το 31,5% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, το 15,8% είναι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι., το 12,3% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ οι απόφοιτοι Ι.Ε.Κ., οι υποψήφιοι διδάκτορες και οι διδάκτορες αποτελούν το 5,5%. Το 50% του δείγματος είναι ιδιωτικοί υπάλληλοι, ενώ από το υπολοιπόμενο 50% των δημοσίων υπαλλήλων, η πλειοψηφία (63%) είναι μόνιμοι υπάλληλοι (Γράφημα 5). Όπως παρουσιάζεται στο γράφημα 6 το 39% εργάζεται από 11 έως 19 χρόνια, το 32,9% από 4 έως 10 χρόνια, το 17,1% περισσότερο από 20 χρόνια και το 11% έχει επαγγελματική εμπειρία έως 3 χρόνια. Τέλος, το 36,3% των ερωτηθέντων έχουν προϋπηρεσία στην παρούσα θέση από 1 έως 5 χρόνια, το 25,3% περισσότερα από 10 χρόνια, ενώ το ποσοστό είναι ίδιο (19,2%) για τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία στην παρούσα θέση από 6 έως 9 χρόνια και γι' αυτούς με λιγότερο από 1 χρόνο (Γράφημα 7).

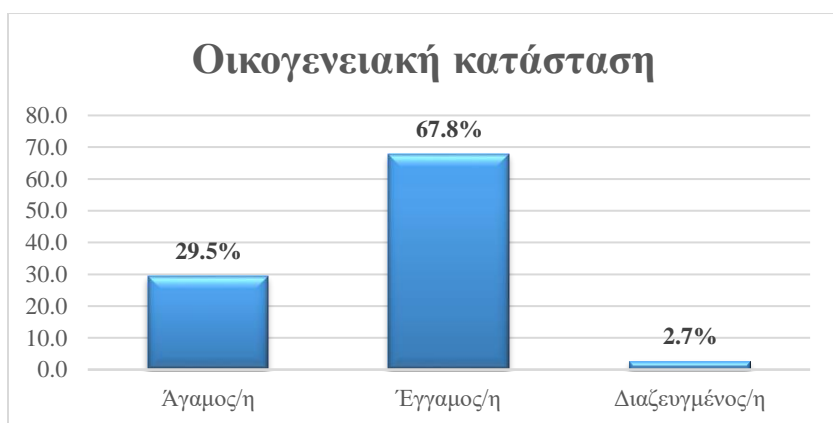
Ανακεφαλαιώνοντας τα παραπάνω στοιχεία, συμπεραίνουμε πως η πλειοψηφία του δείγματος των εργαζομένων, εργασιακά βρίσκεται σε παραγωγική ηλικία, χαρακτηρίζεται από υψηλό μορφωτικό επίπεδο και έχει αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας.



Γράφημα 1 - Φύλο



Γράφημα 2 - Ηλικία



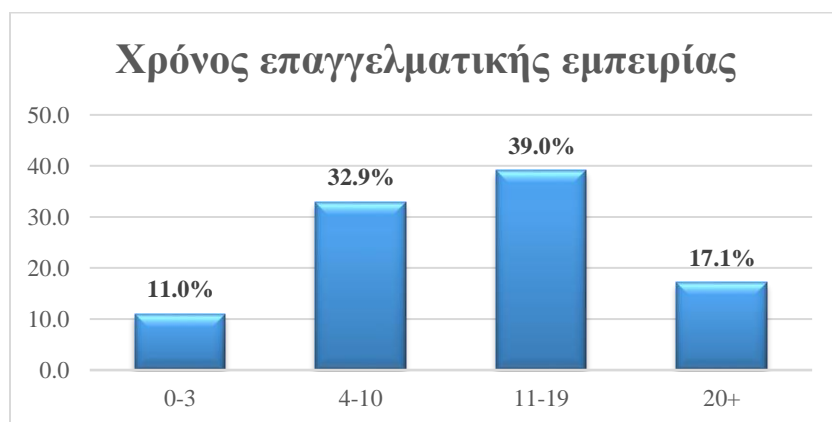
Γράφημα 3 - Οικογενειακή κατάσταση



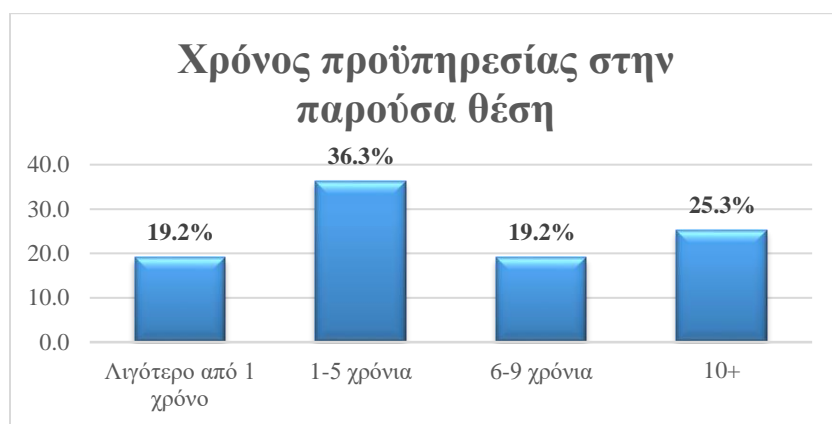
Γράφημα 4 - Επίπεδο εκπαίδευσης



Γράφημα 5 - Επαγγελματική κατάσταση



Γράφημα 6 - Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας



Γράφημα 7 - Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση

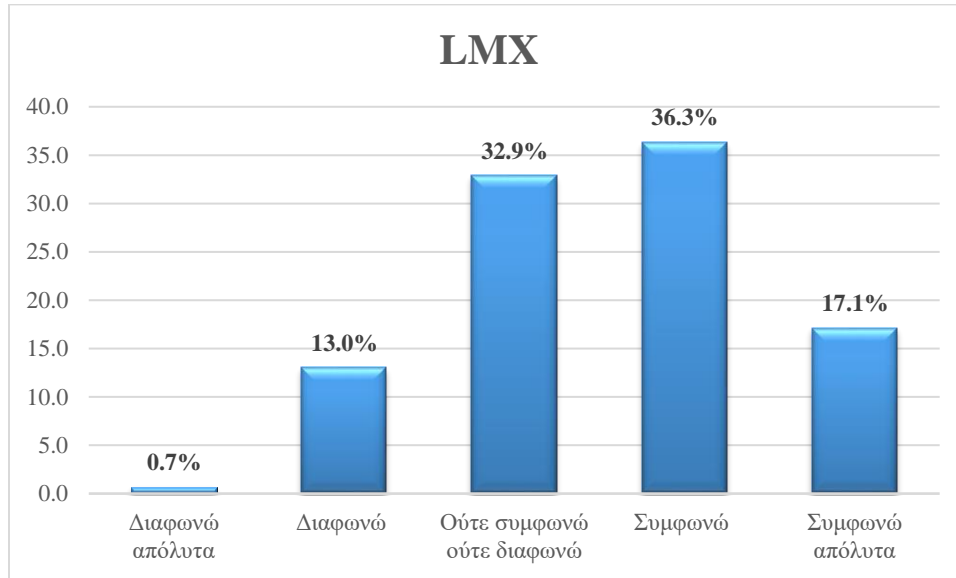
4.1.2. Περιγραφικά στοιχεία εννοιών

Από τη στατιστική ανάλυση των ερωτήσεων, προκύπτει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων διαφωνούν σχετικά με την ύπαρξη καταστροφικής ηγεσίας στο χώρο εργασίας (Πίνακας 3 και Γράφημα 8), καθώς ο μέσος όρος των απαντήσεων της κλίμακας ήταν $2,31 \pm 0,97$. Ωστόσο, σχεδόν το 1/4 των ερωτηθέντων δηλώνει ουδέτερο ενώ αξίζει να αναφερθεί ότι το 3,4% των εργαζομένων συμφώνησε απόλυτα στην ύπαρξη καταστροφικής ηγετικής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας, ποσοστό που ανέρχεται σε 13% αν συμπεριληφθούν και όσοι συμφωνούν.



Γράφημα 8 - Καταστροφική ηγεσία

Αναφορικά με την ανταλλακτική σχέση ηγέτη-ακολούθου, οι εργαζόμενοι τείνουν να συμφωνούν στην ύπαρξη ποιοτικής σχέσης αφού ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι $3,54 \pm 0,91$, με το 32,9% των εργαζομένων να δηλώνει ουδέτερο για την ποιότητα της σχέσης αυτής (Πίνακας 3 και Γράφημα 9).



Γράφημα 9 – LMX

Σχετικά με την εργασιακή απάθεια, το 80,9% των εργαζομένων φαίνεται να διαφωνεί με την εκδήλωση απαθούς συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας όπως φαίνεται και από τον μέσο όρο των απαντήσεων που είναι $1,93 \pm 0,80$ (Πίνακας 3 και Γράφημα 10), ενώ μόλις το 6,2% των εργαζομένων φαίνεται να αισθάνονται απαθείς.



Γράφημα 10 - Εργασιακή απάθεια

Πίνακας 3 - Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις εννοιών

	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Καταστροφική ηγεσία	1,00	4,82	2,31	0,97
LMX	1,00	5,00	3,54	0,91
Εργασιακή απάθεια	1,00	4,70	1,93	0,80

4.2. Επαγωγική στατιστική

4.2.1. Cronbach's alpha

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας της εσωτερικής συνοχής των ερωτήσεων που τέθηκαν για την εξέταση των εννοιών, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's alpha (Tavakol και Dennick, 2011), του οποίου αποδεκτές τιμές θεωρούνται αυτές μεταξύ 0,70 (Nunnally, 1975) και 0,95 (Bland και Altman, 1997). Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 4 οι τιμές του συντελεστή αξιοπιστίας για όλες τις έννοιες ήταν ικανοποιητικές, και κυμάνθηκαν από 0,897 έως 0,969.

Πίνακας 4 - Τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha

Έννοια	Cronbach's alpha
Καταστροφική ηγεσία	0,969
LMX	0,897
Εργασιακή απάθεια	0,907

4.2.2. Συσχετίσεις

Ο υπολογισμός των συσχετίσεων έγινε μέσω της ανάλυσης συσχέτισης Pearson (Pearson correlation analysis), και εξετάστηκε η συσχέτιση των δημογραφικών στοιχείων και των εξεταζόμενων εννοιών όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 5. Σύμφωνα με τον πίνακα η καταστροφική ηγεσία έχει αρνητικά στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την ανταλλακτική σχέση ηγέτη-μέλους ($r = -0,61$, $p = 0,00$) και θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εργασιακή απάθεια ($r = 0,54$, $p = 0,00$). Επιπροσθέτως, η ανταλλακτική σχέση ηγέτη-μέλους έχει αρνητικά στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εργασιακή απάθεια ($r = -0,62$, $p = 0,00$). Τέλος, δεν υπάρχει κάποια σημαντική συσχέτιση των δημογραφικών στοιχείων με τις εξεταζόμενες έννοιες, πλην της ασθενούς συσχέτισης της καταστροφικής ηγεσίας με το επίπεδο εκπαίδευσης ($r = 0,17$, $p = 0,04$).

Πίνακας 5 - Συσχέτιση Pearson

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Φύλο									
2 Ηλικία	0,18*								
3 Επίπεδο εκπαίδευσης	0,03	-0,08							
4 Οικογενειακή κατάσταση	0,02	0,42**	-0,04						
5 Επαγγελματική κατάσταση	0,11	0,20*	-0,00	0,21*					
6 Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας	0,29*	0,59**	0,16*	0,25**	0,16				
7 Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση	0,21*	0,36**	0,14	0,15	0,01	0,58**			
8 Καταστροφική ηγεσία	0,04	0,08	0,17*	0,11	-0,11	0,11	0,08		
9 LMX	0,04	-0,03	-0,03	-0,02	-0,01	0,02	0,03	-0,61*	
10 Απάθεια	0,01	0,01	0,07	-0,08	-0,02	0,04	0,00	0,54**	-0,62**

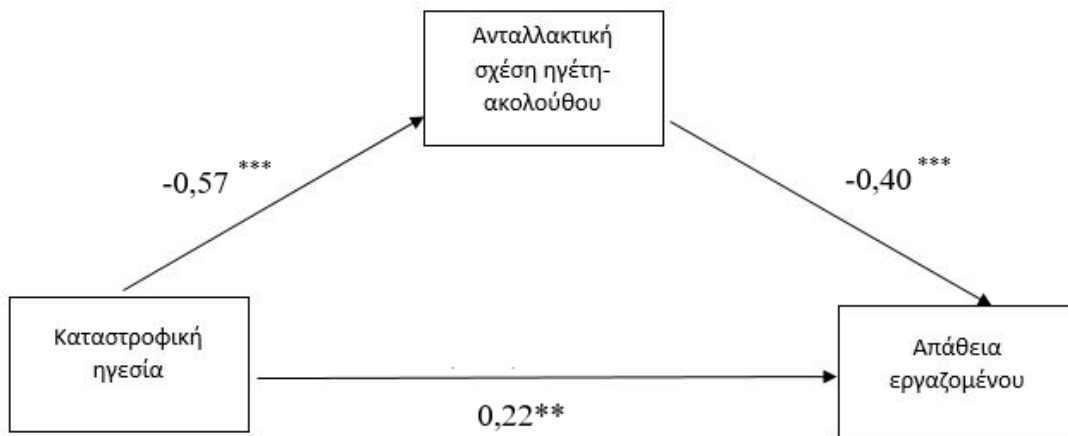
*Στατιστικά σημαντική συσχέτιση για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0.05$ (2-tailed)

**Στατιστικά σημαντική συσχέτιση για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0.01$ (2-tailed)

4.2.3. Έλεγχος υποθέσεων

4.2.3.1. Παλινδρόμηση-Ανάπτυξη μοντέλου

Για τον έλεγχο των υποθέσεων, και ειδικότερα την επίδραση της καταστροφικής ηγεσίας στην εργασιακή απάθεια και την μεσολάβηση της ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-μέλους στη σχέση αυτή, χρησιμοποιήθηκε το προτεινόμενο μοντέλο 4 του προγράμματος Process, το οποίο αναπτύχθηκε από τον Arthur Hayes και λειτουργεί διαμέσου του στατιστικού προγράμματος SPSS. Στην σχήμα 6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης.



Σχήμα 6 - Προτεινόμενο μοντέλο Ανάλυση παλινδρόμησης

Από την ανάλυση, προκύπτει ότι η καταστροφική ηγεσία παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εργασιακή απάθεια έχοντας θετική επίδραση ($B=0,22$; $p<0.01$) επιβεβαιώνοντας την υπόθεση H1, ενώ επιδρά αρνητικά στην ανταλλακτική σχέση ηγέτη – μέλους, έχοντας στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($B=-0,57$; $p<0.001$) επιβεβαιώνοντας την υπόθεση H2. Παράλληλα, η ανταλλακτική σχέση ηγέτη-μέλους έχει αρνητική επίδραση στην

εργασιακή απάθεια ($B=-0,40$; $p<0.001$) επιβεβαιώνοντας την υπόθεση H3. Τέλος, αναφορικά με την έμμεση επίδραση της καταστροφικής ηγεσίας στην εργασιακή απάθεια μέσω της ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-μέλους (95% διάστημα εμπιστοσύνης (0.14,0.33)), επιβεβαιώνεται η υπόθεση H4 αφού εμφανίζεται να μεσολαβεί μερικώς στη σχέση ($B=0,23$).

4.3. Καταστροφική ηγεσία και εργασιακή απάθεια στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα: Σύγκριση ευρημάτων

4.3.1. Καταστροφική ηγεσία

Συγκρίνοντας τις απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με την ύπαρξη καταστροφικής ηγεσίας στο χώρο εργασίας,

Από τη στατιστική ανάλυση των ερωτήσεων, και μελετώντας τις απαντήσεις ανά εργασιακό περιβάλλον, προκύπτει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων διαφωνεί σχετικά με την ύπαρξη καταστροφικής ηγεσίας στο χώρο εργασίας (Πίνακας 6 και Γράφημα11), καθώς ο μέσος όρος των απαντήσεων της κλίμακας ήταν $2,17 \pm 0,96$ για τον δημόσιο τομέα και $2,44 \pm 0,97$ για τον ιδιωτικό τομέα, ενώ το ποσοστό όσων διαφωνούν απόλυτα στην ύπαρξη καταστροφικής ηγεσίας στον δημόσιο τομέα ανέρχεται σε 27,4% με το ποσοστό στον ιδιωτικό τομέα να ανέρχεται σε 19,2% απορρίπτοντας την υπόθεση H5.



Γράφημα 11 - Καταστροφική ηγεσία: Δημόσιος τομέας - Ιδιωτικός τομέας

Πίνακας 6 - Συγκριτικός πίνακας μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων καταστροφικής ηγεσίας

	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Δημόσιος τομέας	1,00	4,82	2,17	0,96
Ιδιωτικός τομέας	1,00	4,82	2,44	0,97

4.3.2. Εργασιακή απάθεια

Μελετώντας τα ευρήματα για την εργασιακή απάθεια φαίνεται να μην υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις ανά τομέα αφού, όπως και στην καταστροφική ηγεσία, και εδώ οι εργαζόμενοι και στους δυο τομείς απάντησαν αρνητικά για την εργασιακή απάθεια απορρίπτοντας την υπόθεση H₆.



Γράφημα 12 - Εργασιακή απάθεια: Δημόσιος τομέας - Ιδιωτικός τομέας

Πίνακας 7 - Συγκριτικός πίνακας μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων εργασιακής απάθειας

	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Δημόσιος τομέας	1,00	4,70	1,89	0,80
Ιδιωτικός τομέας	1,00	4,10	1,97	0,81

4.3.3. Έλεγχος T-test

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος T-test για να εξεταστούν οι διαφοροποιήσεις ανά εργασιακό τομέα. Όπως φαίνεται στα αποτελέσματα της ανάλυσης (Πίνακας 8), και για τρεις έννοιες τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, η ισότητα των διακυμάνσεων είναι στατιστικά μη σημαντική, κάτι που αποδεικνύει ότι δεν παρατηρείται διαφορά στη σύγκριση των μέσων όρων των εννοιών. Ειδικότερα, για την καταστροφική ηγεσία $p\text{-value}=0,720>0,05$, για την ανταλλακτική σχέση $p\text{-value}=0,251>0,05$, και τέλος για την εργασιακή απάθεια $p\text{-value}=0,702>0,05$.

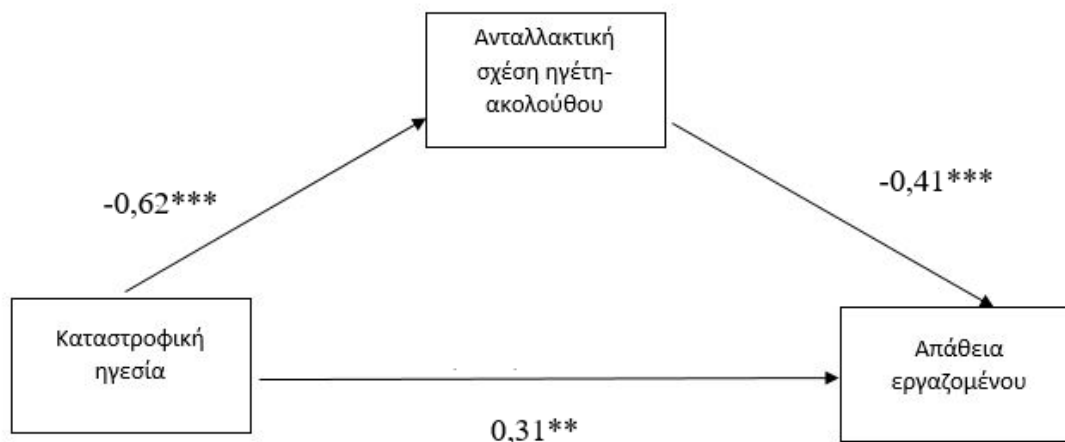
Πίνακας 8 - T-test

	Εργασιακός τομέας	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	F	Sig.
Καταστροφική ηγεσία	Δημόσιος	2,17	0,96	0,129	0,720
	Ιδιωτικός	2,44	0,97		
LMX	Δημόσιος	3,54	0,88	1,329	0,251
	Ιδιωτικός	3,53	0,94		
Εργασιακή απάθεια	Δημόσιος	1,89	0,80	0,147	0,702
	Ιδιωτικός	1,97	0,81		

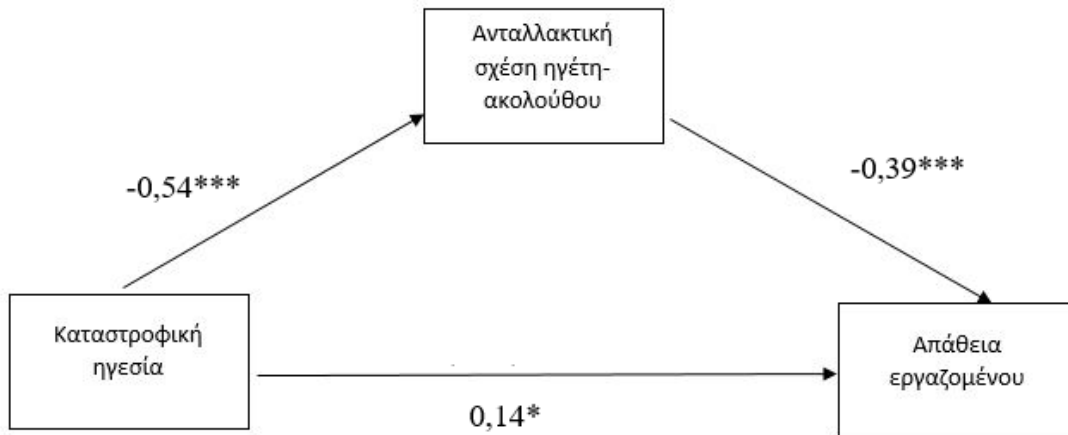
4.3.4. Παλινδρόμηση-Ανάπτυξη μοντέλου – Σύγκριση βάσει εργασιακού τομέα

Από την ανάπτυξη του μοντέλου ανά εργασιακό τομέα, όπως αυτό παρουσιάζεται στα σχήματα 7 και 8, φαίνεται ότι υπάρχουν μικρές αποκλίσεις μεταξύ των αποτελεσμάτων. Αναλυτικότερα, η καταστροφική ηγεσία επιδρά θετικά στην εργασιακή άπαθεια τόσο στο δημόσιο τομέα ($B=0,31$; $p<0.01$), όσο και στον ιδιωτικό τομέα ($B=0,14$; $p<0.5$) έχοντας στατιστικά σημαντική συσχέτιση, ενώ αρνητική είναι η επίδραση της στην ανταλλακτική σχέση ηγέτη – μέλους, με στατιστικά σημαντική συσχέτιση και στους δυο τομείς [(Δημόσιος $B=-0,62$; $p<0.001$);(Ιδιωτικός $B=-0,54$; $p<0.001$)].

Ομοίως, η ανταλλακτική σχέση ηγέτη-μέλους έχει αρνητική επίδραση στην εργασιακή απάθεια στο δημόσιο τομέα ($B=-0,41$; $p<0.001$) αλλά και στον ιδιωτικό ($B=-0,39$; $p<0.001$) με στατιστικά σημαντική συσχέτιση, ενώ και στους δυο τομείς η ανταλλακτική σχέση ηγέτη μέλους μεσολαβεί μερικώς στη σχέση μεταξύ της καταστροφικής ηγεσίας και της εργασιακής απάθειας [(Δημόσιος $B=0,25$ -95% διάστημα εμπιστοσύνης 0.15,0.37);(Ιδιωτικός $B=0,21$ -95% διάστημα εμπιστοσύνης 0.89,0.39)].



Σχήμα 7 - Προτεινόμενο μοντέλο Ανάλυση παλινδρόμησης Δημόσιος τομέας



Σχήμα 8 - Προτεινόμενο μοντέλο Ανάλυση παλινδρόμησης Ιδιωτικός τομέας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Συμπεράσματα και Προτάσεις

5.1. Συμπεράσματα

Οι ερευνητές έχουν αναπτύξει αυξημένο ενδιαφέρον για τη μελέτη της καταστροφικής ηγεσίας και των συνεπειών αυτής, λόγω της συχνότητας εμφάνισης καταστροφικών ηγετικών συμπεριφορών στους οργανισμούς (Schyns και Schilling, 2013), ενώ στην καταστροφική ηγεσία αποδίδεται πληθώρα δυσμενών συνεπειών (Mackey, Ellen III, McAllister και Alexander, 2020). Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, επιβεβαιώνουν τόσο την ύπαρξη καταστροφικής ηγεσίας όσο και τη θετική συσχέτιση αυτής με την εργασιακή απάθεια, αλλά και πως αυτή η σχέση επηρεάζεται από την ανταλλακτική σχέσης ηγέτη-ακολούθου.

Διάφορες μελέτες έχουν ερευνήσει την ύπαρξη ηγετικών καταστροφικών συμπεριφορών στο χώρο εργασίας. Ενδεικτικά θα αναφέρουμε αυτή του Tepper (2007) και των Aasland και συνεργατών (2010). Στην πρώτη, η καταχρηστική εποπτεία φαίνεται να επηρεάζει το 13,6% των εργαζομένων στις Η.Π.Α., ενώ στη δεύτερη το 83,7% των ερωτηθέντων στη Νορβηγία, επιβεβαίωσε ότι κάποια στιγμή έχει βρεθεί αντιμέτωπο με καταστροφική ηγετική συμπεριφορά, ενώ το 1/3 αυτών απάντησε ότι συνεχίζει να την αντιμετωπίζει αρκετά συχνά ή συνέχεια, τους τελευταίους έξι μήνες (από τη στιγμή που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο). Η παρούσα έρευνα συμφωνεί με τις αντίστοιχες μελέτες, αφού το ποσοστό των εργαζομένων που επιβεβαιώνει την ύπαρξη ηγετικής καταστροφικής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο, ανήλθε σε 13%.

Οι συνέπειες της καταστροφικής ηγεσίας γίνονται εμφανείς σε επίπεδο οργανισμού αλλά και σε ατομικό επίπεδο (Schyns και Schilling, 2013; Erickson, Shaw, Murray και Branch, 2015),

ενώ οι εργαζόμενοι τείνουν να αναπτύσσουν ένα σύνολο αρνητικών συναισθημάτων, γεγονός που επιβεβαιώνεται στην παρούσα έρευνα, αφού η καταστροφική ηγεσία επιδρά, σε σημαντικό βαθμό, θετικά στην εργασιακή απάθεια, ενώ με τη σειρά της, η εργασιακή απάθεια πλήττει τον οργανισμό τόσο οικονομικά (Eliyana και Sridadi, 2020), ενώ συμβάλλει και στην οργανωσιακή αποτυχία (Abd και Behadili, 2019).

Ταυτόχρονα, τα αποτελέσματα της έρευνας αποδεικνύουν την αρνητική επίδραση της καταστροφικής ηγεσίας στην ανταλλακτική σχέση-ηγέτη μέλους όπως έχει ήδη επιβεβαιωθεί σε προηγούμενες έρευνες (Xu, Huang, Lam, και Miao, 2012; Wang και συνεργάτες, 2020). Παράλληλα, η ανταλλακτική σχέση παρουσιάζει αρνητικό, και στατιστικό σημαντικό δείκτη συσχέτισης με την εργασιακή απάθεια, εύρημα που δεν φαίνεται να έχει μελετηθεί σε προηγούμενες έρευνες, αλλά θα μπορούσε να χαρακτηριστεί αναμενόμενο, καθώς μιας υψηλής ποιότητας σχέση μεταξύ του ηγέτη και του ακολούθου έχει σαν αποτέλεσμα θετικές εργασιακές συμπεριφορές, ενώ παράλληλα μειώνονται οι πιθανότητες εμφάνισης αρνητικών συμπεριφορών (Martin και συνεργάτες, 2016). Ακόμα, επιβεβαιώθηκε ο μεσολαβητικός ρόλος της ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-μέλους στη σχέση της καταστροφικής ηγεσίας με την εργασιακή απάθεια, αποτέλεσμα που συμφωνεί με τη μελέτη των Dulebohn και συνεργατών (2012) όπου η ανταλλακτική σχέση ηγέτη μέλους-μέλους έχει μεσολαβητικό ρόλο μεταξύ των ηγετικών συμπεριφορών και των αποτελεσμάτων προς τους υφισταμένους.

Σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της συγκριτικής έρευνας των Bourantas και Papalexandris (1999), τα ευρήματα της οποίας υποστηρίζουν ότι οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα τείνουν να κατέχουν ένα φάσμα χαρακτηριστικών που συμβάλλουν στην υψηλότερη εργασιακή απόδοση τους αλλά και ότι τα χαρακτηριστικά αυτών του δημόσιου συμβάλλουν σε κάποιες αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές, στην παρούσα έρευνα απορρίπτονται και οι δυο υποθέσεις, σύμφωνα με τις οποίες τα ποσοστά καταστροφικής ηγεσίας και εργασιακής απάθειας είναι μεγαλύτερα στο δημόσιο τομέα, αφού οι απαντήσεις τους δεν διαφοροποιούνται ιδιαίτερα. Αξίζει όμως να αναφερθεί πως ενώ τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα η πλειοψηφία των εργαζομένων διαφώνησε με την ύπαρξη καταστροφικής εργασίας στο χώρο εργασίας, το ποσοστό αυτών που συμφώνησε στην ύπαρξη της, ανήλθε σε 9,6% για τον δημόσιο τομέα, και 16,4% για τον ιδιωτικό τομέα.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης επιβεβαιώνουν τα αναμενόμενα και αξιοπαρατήρητα αρνητικά αποτελέσματα της καταστροφικής ηγεσίας στην εργασιακή συμπεριφορά των υφισταμένων, με την άμεση επίδραση της στην εργασιακή απάθεια. Έτσι, αναδεικνύεται η αναγκαιότητα λήψης μέτρων από την διοίκηση του οργανισμού σε συνεργασία πάντα, με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, αρχικά για την αποφυγή εμφάνισης τέτοιων συμπεριφορών, και σε περίπτωση ύπαρξης, την αντιμετώπισή τους, ενώ θεωρείται πολύ σημαντικός ο έγκαιρος εντοπισμός τους.

Πρώτον, η ανάπτυξη συστηματικής ανατροφοδότησης 360 μοιρών, θα μπορούσε να δώσει στους υφισταμένους τη δυνατότητα να αξιολογήσουν τους προϊσταμένους και να γνωστοποιήσουν πρώιμα σημάδια καταστροφικής συμπεριφοράς από τον προϊστάμενό τους, πριν αυτά προλάβουν να επιφέρουν μη αναστρέψιμα αποτελέσματα, πράξη που ταυτόχρονα, θα συμβάλλει στην ενδυνάμωση των εργαζομένων. Παράλληλα, κατά τη διαδικασία επιλογής ενός προϊσταμένου, θεωρείται απαραίτητο το άτομο που έχει επιφορτιστεί με το συγκεκριμένο καθήκον, να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο αφού θα μπορούσε να αναγνωρίσει χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του καταστροφικού ηγέτη και να αποκλείσει τον υποψήφιο από τη στελέχωση της θέσης. Επιπλέον, καθοριστική θεωρείται και η συχνή και κατάλληλη εκπαίδευση και ανάπτυξη των προϊσταμένων σε διάφορα εργασιακά θέματα (συναισθηματική νοημοσύνη, επίλυση προβλημάτων κ.α.), κάτι που θα περιορίσει την εμφάνιση καταστροφικής συμπεριφοράς.

Ακόμα η διαδικασία που θα ακολουθηθεί από τον οργανισμό μετά τον εντοπισμό καταστροφικής ηγετικής συμπεριφοράς, είναι ανάμεσα στις πιο σημαντικές. Διότι, ο τρόπος αντιμετώπισης θα πρέπει να είναι τέτοιος που θα στηρίζει τον εργαζόμενο και παράλληλα θα φέρει τον ηγέτη αντιμέτωπο με τις πράξεις του. Τέλος, με δεδομένο τον μεσολαβητικό ρόλο της ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-ακολούθου στη σχέση της καταστροφικής ηγεσίας με την εργασιακή απάθεια, θεωρείται επιτακτική η ενδυνάμωση των σχέσεων του ηγέτη με τους ακολούθους, ώστε αυτές να θεωρούνται αποτελεσματικές.

Συνοψίζοντας, μέσα από ορισμένες πρακτικές οι διοικήσεις των οργανισμών, πρέπει να έχουν σαν προτεραιότητα την ανάπτυξη ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος που θα στηρίζεται στο όραμα και στις αξίες του οργανισμού.

5.2. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα έρευνα εμφανίζει ορισμένους περιορισμούς. Τα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή αποτυπώνοντας τις απόψεις των εργαζομένων τη δεδομένη χρονική στιγμή, ενώ η διαδικασία δεν επαναλήφθηκε. Το παραπάνω, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι απαντήσεις δόθηκαν μόνο από τους υφισταμένους και δεν συμμετείχαν στην έρευνα οι προϊστάμενοι τους, οι οποίοι αντίστοιχα θα μπορούσαν να αξιολογήσουν την εργασιακή απάθεια των υφισταμένων, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι μια μελλοντική έρευνα θα ήταν χρήσιμο να συμπεριλάβει και τους προϊσταμένους αλλά και να πραγματοποιηθεί η έρευνα μέσα σε ένα ευρύτερο χρονικό διάστημα. Ακόμα, η αποστολή των ερωτηματολογίων έγινε κυρίως σε υπηρεσίες και επιχειρήσεις της Δυτικής Μακεδονίας, ενώ θα ήταν χρήσιμο σε μελλοντική έρευνα να συμπεριληφθούν απαντήσεις από όλη την ελληνική επικράτεια για ακόμα μεγαλύτερη αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Στην παρούσα μελέτη, ερευνήσαμε την επίδραση της καταστροφικής ηγεσίας στην εργασιακή απάθεια λαμβάνοντας υπόψιν την μεσολάβηση της ανταλλακτικής σχέσης ηγέτη-ακολούθου στην παραπάνω σχέση. Ωστόσο, σε μια μελλοντική έρευνα, θα μπορούσε να μελετηθεί η μεσολάβηση και άλλων παραγόντων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την παραπάνω σχέση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Βροντάκης Ν. Ε., 1989, Διοικητικό Δίκαιο, 2η έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Αφοι Π. Σάκκουλα

Μακρυδημήτρης Α., 2008, Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης, 3η έκδοση, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σάκκουλα

Μπουραντάς, Δ., 2005. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα, Κριτική ΑΕ

Τεγόπουλος, Χ., & Φυτράκης, Χ. (1995). Ελληνικό Λεξικό. Ορθογραφικό, Ερμηνευτικό, Ετυμολογικό, Συνωνύμων, Αντιθέτων, Κύριων Ονομάτων., Εκδόσεις ΑΡΜΟΝΙΑ Α.Ε., Αθήνα

Τσιώλης, Γ. (2011). Η σχέση ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες: Από την πολεμική των «παραδειγμάτων» στις συνθετικές προσεγγίσεις. Δαφέρμος, Μ. Σαματάς, Μ. Κουκουριτάκης, Σ. Χιωτάκης (επιμ.) Οι κοινωνικές επιστήμες στον 21ο αιώνα: Επίμαχα θέματα και προκλήσεις. Εκδόσεις Πεδίο, 56-84.

Liddell H., & Scott R., 1907. Μέγα Λεξικόν της ελληνικής γλώσσης, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα

Αγγλική

Aasland, M.S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M.B. and Einarsen, S., 2010. The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management*, 21(2), pp.438-452.

Abd, M.S. and Behadili, S.F., 2019. Recognizing job apathy patterns of Iraqi higher education employees using data mining techniques. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 54(4).

Adam, R., Leff, A., Sinha, N., Turner, C., Bays, P., Draganski, B. and Husain, M., 2013. Dopamine reverses reward insensitivity in apathy following globus pallidus lesions. *cortex*, 49(5), pp.1292-1303.

Ang, Y.S., Lockwood, P., Apps, M.A., Muhammed, K. and Husain, M., 2017. Distinct subtypes of apathy revealed by the apathy motivation index. *PloS one*, 12(1), p.e0169938.

Aryee, S., Chen, Z.X., Sun, L.Y. and Debrah, Y.A., 2007. Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of applied psychology*, 92(1), p.191.

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

Avolio, B.J. and Bass, B.M., 1995. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), pp.199-218.

Bakker, A.B., Emmerik, H.V. and Euwema, M.C., 2006. Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and occupations*, 33(4), pp.464-489.

Bardes, M. and Piccolo, R.F., 2010. Goal setting as an antecedent of destructive leader behaviors. *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes and ethical failures*, pp.3-22.

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

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

Bass, B.M., 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. 3rd ed. New York: Free Press ; London.

Bass, B.M. and Steidlmeier, P., 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), pp.181-217.

Basyir, L., Madhakomala, R. and Handaru, A., 2020. The effect of transformational leadership, organizational communication and job involvement toward withdrawal behavior. *Management Science Letters*, 10(7), pp.1623-1632.

Bellou, V., 2007. Identifying employees' perceptions on organizational obligations: A comparison between the Greek public and private sector. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7), pp. 608-621.

Blake, R.R., and Mouton, J.S., 1964. *The Managerial Grid*, Houston, TX: Gulf Publishing Company.

Bland, J.M. and Altman, D.G., 1997. Statistics notes: Cronbach's alpha. *Bmj*, 314(7080), p.572.

Blau, G.J. and Boal, K.B., 1987. Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of management review*, 12(2), pp.288-300.

Blau, G. and Boal, K., 1989. Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of management*, 15(1), pp.115-127.

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

Bourantas, D. and Papalexandris, N., 1999. Personality traits discriminating between employees in public-and in private-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), pp.858-869.

Boyne, G., Poole, M. and Jenkins, G., 1999. Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. *Public Administration*, 77(2), pp.407-420.

Boyne, G.A., 2002. Public and private management: what's the difference?. *Journal of management studies*, 39(1), pp.97-122.

Brown, M.E., Treviño, L.K. and Harrison, D.A., 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), pp.117-134.

Buelens, M. and Van den Broeck, H., 2007. An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public administration review*, 67(1), pp.65-74.

- Burns, J. M., 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, A., Folstein, S., Brandt, J. and Folstein, M., 1990. Clinical assessment of irritability, aggression, and apathy in Huntington and Alzheimer disease. *Journal of Nervous and Mental Disease*. 178(1),pp. 20–26.
- Chan, S.C. and Mak, W.M., 2012. Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader–member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), pp.285-301.
- Chandler, D. J., & Fields, D., 2010. Ignoring the signposts: A process perspective of unethical and destructive leadership. In: B. Schyns & T. Hansbrough (Eds.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures* (pp. 99–143). IAP Information Age Publishing, pp. 99–143.
- Chemers, M.M., 1997. *An integrative theory of leadership*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cross, R., Rebele, R. and Grant, A., 2016. Collaborative overload. *Harvard Business Review*, 94(1), p.16.
- Dansereau Jr, F., Graen, G. and Haga, W.J., 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), pp.46-78.
- Day, David V., and John Antonakis. 2012. *The nature of leadership*. 2nd Edition, Thousand Oaks, Calif: SAGE.
- De Hoogh, A.H. and Den Hartog, D.N., 2008. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The leadership quarterly*, 19(3), pp.297-311.
- De Vries, R. E., 2018. Three nightmare traits in leaders. *Frontiers in psychology*, 9, 871.
- Dienesch, R.M. and Liden, R.C., 1986. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), pp.618-634.
- Drath, W.H. and Palus, C.J., 1994. *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Center for Creative Leadership.

- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. and Ferris, G.R., 2012. A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), pp.1715-1759.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. and Van Engen, M.L., 2003. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), p.569.
- Einarsen, S., Aasland, M.S. and Skogstad, A., 2007. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), pp.207-216.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A., 2010. The nature and outcomes of destructive leadership behavior in organizations. In: Burke, R. J., & Cooper, C. L. (Eds.), *Risky business: Psychological, physical and financial costs of high risk behavior in organizations*. Gower Publishing, Ltd.
- Einarsen, S., Hoel, H. and Cooper, C. eds., 2002. *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. CRC press.
- Eliyana, A., & Sridadi, A., 2020. Workplace spirituality and job satisfaction toward job performance: The mediation role of workplace deviant behavior and workplace passion. *Management Science Letters*, 10(11), 2507-2520.
- Epitropaki, O. and Martin, R., 1999. The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), pp.237-240.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S., 2015. Destructive leadership. *Organizational Dynamics*, 4(44), 266-272.
- Ferris, G.R., Zinko, R., Brouer, R.L., Buckley, M.R. and Harvey, M.G., 2007. Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), pp.195-206.
- Fiedler, Fred E., 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gerstner, C.R. and Day, D.V., 1997. Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), p.827.

- Goleman, D., 2000. Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78(2), pp.4-17.
- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M., 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), pp.219-247.
- Grandey, A.A., Kern, J.H. and Frone, M.R., 2007. Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), p.63.
- Hafer, J. C., & Martin, T. N., 2006. Job involvement or affective commitment: A sensitivity analysis study of apathetic employee mobility. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(1), 2.
- Harris, T. B., Li, N., & Kirkman, B. L., 2014. Leader–member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25(2), pp. 314-328.
- Harvey, M.G., Buckley, M.R., Heames, J.T., Zinko, R., Brouer, R.L. and Ferris, G.R., 2007. A bully as an archetypal destructive leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), pp.117-129.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H., 1969. Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), pp. 26–34.
- Hezemans, F. H., Wolpe, N., & Rowe, J. B., 2020. Apathy is associated with reduced precision of prior beliefs about action outcomes. *Journal of Experimental Psychology: General*, 149(9), pp. 1767-1777.
- House, R.J., 1971. A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, pp.321-339.
- House, R.J., 1976. *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. Working Paper Series 76-06.
- House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M. and Gupta, V., 1999. Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership*, 1(2), pp.171-233.

Hunter, S.T., Cushenbery, L., Thoroughgood, C., Johnson, J.E. and Ligon, G.S., 2011. First and ten leadership: A historiometric investigation of the CIP leadership model. *The Leadership Quarterly*, 22(1), pp.70-91.

Ilies, R., Nahrgang, J.D. and Morgeson, F.P., 2007. Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), p.269.

Kahn, W.A., 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), pp.692-724.

Kellerman, B., 2004. *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Press.

Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L., 2006. Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), pp.76–86.

Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J., 2005. Poor leadership. In: J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress*. Thousand Oaks: Sage Publications, pp.89-112.

Keon, T. L., & McDonald, B., 1982. Job satisfaction and life satisfaction: An empirical evaluation of their interrelationship. *Human Relations*, 35(3), 167-180.

Krasikova, D.V., Green, S.G. and LeBreton, J.M., 2013. Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of management*, 39(5), pp.1308-1338.

Ladebo, O. J., 2005. Effects of work-related attitudes on the intention to leave the profession: An examination of school teachers in Nigeria. *Educational Management Administration & Leadership*, 33(3), 355-369.

Lane, J.E., 2000. *New public management*. Taylor & Francis US.

Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K., 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), pp.269-299.

Likert, R., 1967. *The human organization: its management and values*. New York: McGraw Hill.

Lipman-Blumen, J., 2005. Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), pp.29-36.

Luthans, F., & Avolio, B. J., 2003. Authentic Leadership Development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, pp. 241-258.

Lyons, S.T., Duxbury, L.E. and Higgins, C.A., 2006. A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public administration review*, 66(4), pp.605-618.

Ma, H., Karri, R. and Chittipeddi, K., 2004. The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons*, 47(4), pp.33-40.

Mackey, J.D., Ellen III, B.P., McAllister, C.P. and Alexander, K.C., 2020. The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*.

Mackey, J.D., Frieder, R.E., Brees, J.R. and Martinko, M.J., 2017. Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), pp.1940-1965.

Marin, R. S., 1990. Differential diagnosis and classification of apathy. *The American Journal of Psychiatry*, 147(1), pp.22–30.

Marin, R. S., 1991. Apathy: A neuropsychiatric syndrome. *The Journal of Neuropsychiatry and Clinical Neurosciences*, 3(3), pp. 243-254.

Marin, R. S., Biedrzycki, R. C., & Firinciogullari, S., 1991. Reliability and validity of the Apathy Evaluation Scale. *Psychiatry research*, 38(2), pp. 143-162.

Markovits, Y., Davis, A.J. and Van Dick, R., 2007. Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), pp.77-99.

- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. and Epitropaki, O., 2016. Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*, 69(1), pp.67-121.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O. and McNamara, R., 2005. The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), pp.141-147.
- McGregor, D. and Bennis, W.G., 1960. *The human side of enterprise*, McGrawHill, New York.
- Northouse, P., 2013. *Leadership : Theory and Practice*. 6th ed. Los Angeles Sage.
- Nunnally, J.C., 1975. Psychometric theory—25 years ago and now. *Educational Researcher*, 4(10), pp.7-21.
- O'Connor, J., Mumford, M.D., Clifton, T.C., Gessner, T.L. and Connelly, M.S., 1995. Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study. *The Leadership Quarterly*, 6(4), pp.529-555.
- Padilla, A., Hogan, R. and Kaiser, R.B., 2007. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), pp.176-194.
- Papapetrou, E., 2006a. The unequal distribution of the public-private sector wage gap in Greece: evidence from quantile regression. *Applied Economics Letters*, 13(4), pp.205-210.
- Papapetrou, E., 2006b. The public-private sector pay differential in Greece. *Public Finance Review*, 34(4), pp.450-473.
- Pearce, C.L. and Sims Jr, H.P., 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), p.172.
- Philippidou, S.S., Soderquist, K.E. and Prastacos, G.P., 2004. Towards new public management in Greek public organizations: leadership vs. management, and the path to implementation. *Public organization review*, 4(4), pp.317-337.

- Pluck, G.C. and Brown, R.G., 2002. Apathy in Parkinson's disease. *Journal of Neurology, Neurosurgery & Psychiatry*, 73(6), pp.636-642.
- Prentice, W. C. H. (1961). Understanding leadership. *Harvard Business Review*, 39(5), pp. 143-151.
- Rainey, H. G., Backoff, R. W. and Levine, C. H., 1976. 'Comparing Public and Private Organizations', *Public Administration Review*, 36(2), p. 233.
- Rainey, H.G. and Bozeman, B., 2000. Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), pp.447-470.
- Rauch, C.F. & Behling, O., 1984. Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. In: Hunt, J. G., Hosking, D. M., Schriesheim, C. A. & Stewart, R. *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. New York: Pergamon Press, pp. 45-62.
- Reed, G.E., 2015. *Tarnished: Toxic leadership in the US military*. U of Nebraska Press.
- Rost, J.C., 1991. *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood Publishing Group.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F.O., Ganster, D.C. and Kepes, S., 2007. Destructive leader traits and the neutralizing influence of an "enriched" job. *The Leadership Quarterly*, 18(3), pp.236-251.
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. V., 2018. Different shades—different effects? Consequences of different types of destructive leadership. *Frontiers in psychology*, 9, p. 1289.
- Schmid, E.A., Pircher Verdorfer, A. and Peus, C., 2019. Shedding light on leaders' self-interest: theory and measurement of exploitative leadership. *Journal of Management*, 45(4), pp.1401-1433.
- Schmidt, G. B., Park, G., Keeney, J., & Ghumman, S., 2017. Job Apathy: Scale development and initial validation. *Journal of Career Assessment*, 25(3), pp. 484-501.
- Schyns, B. and Schilling, J., 2013. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), pp.138-158.

Shackleton, V., 1995. Leaders who derail. In V. Shackleton (Ed.), *Business leadership*. London: Thomson, pp. 89–100.

Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011) A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*. 22 (4). pp. 575-590.

Simard, M., Hudon, C., & van Reekum, R., 2009. Psychological distress and risk for dementia. *Current psychiatry reports*, 11(1), p. 41.

Smircich, L. & Morgan, G., 1982. Leadership: The management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, 18(3), pp.257-273.

Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M., 2014. The dark side of personality at work. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), pp.S41-S60.

Stogdill, R.M., 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), pp.35-71.

Stogdill, R.M., 1974. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Stuss DT, van Reekum R, Murphy KJ: Differentiation of states and causes of apathy, in *The Neuropsychology of Emotion*. Edited by Borod J. New York, Oxford University Press, 2000, pp 340–363.

Takala, T., 2010. Dark leadership, charisma and trust. *Psychology*, 1(1), pp.59-63.

Tavakol, M. and Dennick, R., 2011. Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, p.53.

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*, 33(3), pp.261-289.

Thomas, K.W. and Velthouse, B.A., 1990. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), pp.666-681.

Thoroughgood, C.N., Sawyer, K.B., Padilla, A. and Lunsford, L., 2018. Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), pp.627-649.

Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., Egwu, O. I., Akanu, O. O., Groupson, O., & Agudiegwu, M., 2019. Job apathy and work engagement: Moderating influence of perceived leader integrity and spiritual intelligence in a Nigerian mass transit company. *Journal of Psychology in Africa*, 29(2), 104-109.

Wang, D., Zhao, C., Chen, Y., Maguire, P. and Hu, Y., 2020. The Impact of Abusive Supervision on Job Insecurity: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), p.7773.

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

Wat, D. and Shaffer, M.A., 2005. Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors. *Personnel review*.

Wright, B.E., 2001. Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of public administration research and theory*, 11(4), pp.559-586.

Xu, E., Huang, X., Lam, C.K. and Miao, Q., 2012. Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), pp.531-543.

Yukl, G., 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), pp.285-305.

Yukl, G., 2013. *Leadership in Organizations*, 8th ed, Pearson.

Zaccaro, S.J., Kemp, C. and Bader, P., 2004. Leader traits and attributes. *The nature of leadership*, 101, p.124.

Zolotareva, A. A., 2020. A Pilot Study to Assess the Psychometric Properties of the Job Apathy Scale with Russian Employees. *Psychology in Russia*. State of the Art, 13(3).

Έρευνες:

Lansons and Opinium, 2015, *Britain at Work*, Ανακτήθηκε από:
<https://workplaceinsight.net/wp-content/uploads/2015/07/Britain-at-Work-2015-Final.pdf>
[πρόσβαση 20 Νοεμβρίου 2020].

Gallup Press, 2017, State of the Global Workplace, Ανακτήθηκε από:
<https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx> [πρόσβαση
20 Νοεμβρίου 2020].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας, με τίτλο «Καταστροφική ηγεσία και απάθεια του εργαζομένου: Συγκριτική μελέτη μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα». Για το λόγο αυτό θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις σας είναι άκρως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την έρευνα στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι οι απαντήσεις δεν μπορούν κατά οποιοδήποτε τρόπο να συνδεθούν με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς. Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, σας παρακαλώ να είστε ειλικρινείς κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων θερμά για το χρόνο που θα διαθέσετε.

Μίχου Κωνσταντίνα

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Πανεπιστημίου Μακεδονίας

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2020

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1	Φύλο	<input type="checkbox"/> Άνδρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα
2	Ηλικία	<input type="checkbox"/> 18 – 32 <input type="checkbox"/> 33 – 45 <input type="checkbox"/> 46 – 55 <input type="checkbox"/> 56+
3	Επίπεδο εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι. <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι. <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου <input type="checkbox"/> Άλλο: _____
4	Οικογενειακή κατάσταση	<input type="checkbox"/> Άγαμος/η <input type="checkbox"/> Έγγαμος/η <input type="checkbox"/> Διαζευγμένος/η <input type="checkbox"/> Άλλο: _____

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ

5	Επαγγελματική κατάσταση	<input type="checkbox"/> Ιδιωτικός υπάλληλος <input type="checkbox"/> Δημόσιος υπάλληλος – Μόνιμος/η <input type="checkbox"/> Δημόσιος υπάλληλος – Σύμβαση ορισμένου χρόνου <input type="checkbox"/> Δημόσιος υπάλληλος – Σύμβαση αορίστου χρόνου
6	Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας	<input type="checkbox"/> 0 – 3 χρόνια <input type="checkbox"/> 4 – 10 χρόνια <input type="checkbox"/> 11 – 19 χρόνια <input type="checkbox"/> 20 χρόνια και άνω
7	Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση	<input type="checkbox"/> Λιγότερο από 1 χρόνο <input type="checkbox"/> 1 – 5 χρόνια <input type="checkbox"/> 6 – 9 χρόνια <input type="checkbox"/> 10 χρόνια και άνω

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις, σύμφωνα την κλίμακα που ακολουθεί

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

α/α	Απόψεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Ο προϊστάμενος/ Η προϊσταμένη μου ασκεί βίαη πίεση στους υφισταμένους	1	2	3	4	5
2	Ο προϊστάμενος/ Η προϊσταμένη μου απολαμβάνει να κάνει τους άλλους να υποφέρουν	1	2	3	4	5
3	Οποιοσδήποτε προκαλεί τον προϊστάμενο/την προϊσταμένη μου αντιμετωπίζεται βάνανσα	1	2	3	4	5
4	Έχω δει συχνά τον προϊστάμενο/την προϊσταμένη μου να εκφοβίζει άλλον/η εργαζόμενο/η	1	2	3	4	5
5	Ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου κρατάει κακίες	1	2	3	4	5
6	Σπάνια ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου δείχνει υψηλό επίπεδο σεβασμού για τους άλλους	1	2	3	4	5
7	Ο προϊστάμενος/Η προϊσταμένη μου αντιμετωπίζει κάθε διαπραγμάτευση σαν διαμάχη στην οποία κάποιος κερδίζει και κάποιος χάνει	1	2	3	4	5
8	Ο προϊστάμενος/Η προϊσταμένη μου ελέγχει, επιβλέπει και παρακολουθεί τα πάντα	1	2	3	4	5
9	Ο προϊστάμενος/Η προϊσταμένη μου επιχειρεί να τους έχει όλους υπό τον έλεγχο του/της	1	2	3	4	5
10	Ο προϊστάμενος/Η προϊσταμένη μου είναι αυταρχικός/ή	1	2	3	4	5
11	Ο προϊστάμενος/Η προϊσταμένη μου δεν εμπιστεύεται άλλους για να φέρουν εις πέρας τις εργασίες	1	2	3	4	5
12	Ο προϊστάμενος/Η προϊσταμένη μου θέλει να κυριαρχεί και να ελέγχει τα πάντα	1	2	3	4	5

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
13	Ο προϊστάμενος/Η προϊσταμένη μου δεν δείχνει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του/της, καθώς δεν τους αναθέτει σημαντικές εργασίες	1	2	3	4	5
14	Ο προϊστάμενος/Η προϊσταμένη μου δεν μοιράζεται τη δύναμη με τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζεται	1	2	3	4	5
15	Ο προϊστάμενος/Η προϊσταμένη μου υστερεί στο να ακούει τη γνώμη των άλλων	1	2	3	4	5
16	Όταν ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου πάρει μια απόφαση αυτή δεν αλλάζει	1	2	3	4	5
17	Ο προϊστάμενος/Η προϊσταμένη μου δεν ξέρει τι σκέφτονται οι υφισταμένοι του/της	1	2	3	4	5
18	Ο προϊστάμενος/Η προϊσταμένη μου χαρακτηρίζεται ως αναποτελεσματικός/ή στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των υφισταμένων	1	2	3	4	5
19	Ο προϊστάμενος/Η προϊσταμένη μου δεν τα καταφέρνει ικανοποιητικά στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υφισταμένων του/της	1	2	3	4	5
20	Ο προϊστάμενος/Η προϊσταμένη μου δεν αναπτύσσει συστηματικά τις δεξιότητες των υφισταμένων του/της	1	2	3	4	5
21	Ο προϊστάμενος/Η προϊσταμένη μου δεν καταλαβαίνει τις ανάγκες, τις ικανότητες, τις αδυναμίες και τις ευθύνες των υφισταμένων του/της	1	2	3	4	5
22	Ο προϊστάμενος/Η προϊσταμένη μου δεν γνωρίζει πως να παρακινήσει τους υφισταμένους	1	2	3	4	5
23	Ξέρω πόσο ευχαριστημένος/η είναι ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου με την απόδοσή μου	1	2	3	4	5
24	Ο προϊστάμενος/Η προϊσταμένη μου καταλαβαίνει τα προβλήματα και τις ανάγκες της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
25	Ο προϊστάμενος/Η προϊσταμένη μου αναγνωρίζει τις δυνατότητες μου	1	2	3	4	5

26	Ανεξαρτήτως της εξουσίας της θέσης του/της, ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου θα χρησιμοποιήσει τη δύναμή του για να με βοηθήσει να λύσω τα προβλήματα στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
27	Ανεξαρτήτως της εξουσίας της θέσης του/της, ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου θα με «ξελάσπωνε», ακόμη και σε βάρος του/της	1	2	3	4	5
28	Έχω τόση εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο/στην προϊσταμένη μου που θα υπερασπιζόμουν και θα αιτιολογούσα μια απόφαση του/της εάν δεν ήταν, παρών/ούσα	1	2	3	4	5
29	Η εργασιακή μου σχέση με τον προϊστάμενο/την προϊσταμένη μου είναι αποτελεσματική	1	2	3	4	5
30	Είναι δύσκολο να νιώσω παρακινημένος/η στην εργασία μου	1	2	3	4	5
31	Είμαι αδιάφορος/η για την εργασία μου	1	2	3	4	5
32	Νιώθω πνευματικά απομακρυσμένος/η από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
33	Είμαι συναισθηματικά αποκομμένος/η από την εργασία μου	1	2	3	4	5
34	Η διάθεσή μου στην εργασία μπορεί να χαρακτηριστεί ως παθητική	1	2	3	4	5
35	Αν δεν βρω κάτι που χρειάζομαι για την ολοκλήρωση ενός έργου, τα παρατάω σχετικά εύκολα	1	2	3	4	5
36	Αφού τελειώσω ό,τι μου έχει ανατεθεί, συνήθως δεν δουλεύω περισσότερο	1	2	3	4	5
37	Για εμένα, η μέτριας ποιότητας απόδοση στη δουλειά μου είναι ικανοποιητική	1	2	3	4	5
38	Όταν υπάρχουν νέα έργα, αφήνω άλλους να τα αναλάβουν	1	2	3	4	5

39	Αποφεύγω να προθυμοποιούμαι να αναλαμβάνω νέα καθήκοντα	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

Σας ευχαριστώ!