



Η ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

ΚΡΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΦΩΤΙΑΔΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ

ΜΑΡΤΙΟΣ 2018

Στον Αλέξη

Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση αυτής της εργασίας είναι το τέλος ενός δύσκολου, αλλά ταυτόχρονα συναρπαστικού ταξιδιού, που ξεκίνησε έναν Ιανουάριο στη Χίο. Στη διάρκειά του έμαθα πολλά, αναμετρήθηκα με τον εαυτό μου και τις αντοχές μου, γνώρισα ενδιαφέροντες ανθρώπους και έκανα φίλους. Ήταν μια ανεπανάληπτη εμπειρία, που το Πανεπιστήμιό μας μου έδωσε την ευκαιρία να ζήσω.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω καταρχήν το δάσκαλό μου, τον κ. Νίκο Κωνσταντόπουλο, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και τα καλά του λόγια, που με ενθάρρυναν να ασχοληθώ με ένα τόσο δύσκολο, για μένα, θέμα.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες χρωστώ στους αγαπημένους μου φίλους από τη Χίο, τη Γεωργία και τον Άρη, για την ενεργή υποστήριξή τους στις «δύσκολες» στιγμές.

Τέλος, θα ήταν πολύ λίγο να πω μόνο ένα ευχαριστώ στον αγαπημένο μου, τον Αλέξη, που με υποστήριξε, μου συμπαραστάθηκε, αλλά και με... ανέχθηκε όλο αυτό τον καιρό, γι' αυτό και του αφιερώνω αυτό το πόνημα.

Περίληψη

Η διαδικασία της ηγεσίας, εκτός από τις θετικές επιπτώσεις της στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, αλλά και στην ευημερία των εργαζομένων, έχει και τη «σκοτεινή» της πλευρά.

Η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας απασχολεί τους ερευνητές ιδιαίτερα τα τελευταία είκοσι περίπου χρόνια και το ενδιαφέρον τους παρουσιάζει κατακόρυφη αύξηση, δεδομένου ότι, αφενός μεν δεν είναι αμελητέος ο αριθμός των «προβληματικών» ηγετών, που εμπλέκονται σ' αυτήν, αφετέρου δε, φαίνεται να έχει σοβαρές επιπτώσεις επί των εργαζομένων και να επιβαρύνει τους οργανισμούς με σημαντικό κόστος.

Οι ερευνητές χρησιμοποιούν διάφορους όρους για να αποδώσουν την έννοια της σκοτεινής πλευράς της ηγεσίας, δεν έχουν καταφέρει ακόμη να διαμορφώσουν έναν ενιαίο ορισμό γι' αυτήν, ούτε ένα κοινό θεωρητικό πλαίσιο, χρησιμοποιούνται διάφοροι τρόποι μέτρησης των φαινομένων και εμφανίζονται επικαλύψεις, με αποτέλεσμα να υπάρχει δυσκολία στην αντιπαραβολή και τη σύγκριση μεταξύ των ευρημάτων των διαφόρων ερευνητικών εργασιών.

Στην παρούσα εργασία γίνεται μια διερεύνηση της βιβλιογραφίας, εστιασμένη στις δύο βασικές οπτικές αντιμετώπισης του αντικειμένου της «προβληματικής» ηγεσίας στους οργανισμούς. Αναλύονται οι ορισμοί που διατυπώνονται από τους ερευνητές και τα μοντέλα που αναπτύσσονται, εξετάζονται οι αιτίες στις οποίες οφείλεται η εκδήλωση της «προβληματικής» ηγεσίας, οι επιπτώσεις που έχει αυτή στους εργαζόμενους, αλλά και στον οργανισμό, καθώς και οι παράγοντες που την επηρεάζουν. Τέλος, επιχειρείται μια κριτική και συγκριτική ανάλυση των προσεγγίσεων του θέματος, που έχουν γίνει από τους ερευνητές.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	2
Περίληψη	3
Περιεχόμενα	4
Λίστα πινάκων	6
Λίστα εικόνων	6
1. Εισαγωγή.....	8
2. Μικροπρεπής τυραννία (Petty tyranny)	12
3. Καταχρηστική διοίκηση (abusive supervision).....	14
3.1. Ορισμός	14
3.2. Εξέλιξη της έρευνας	17
3.3. Πηγές και μέθοδοι της έρευνας	19
3.4. Αιτίες (antecedents) της καταχρηστικής διοίκησης.....	20
3.5. Επιπτώσεις από την καταχρηστική διοίκηση	39
3.6. Μοντέλα.....	54
3.6.1. Το μοντέλο Tepper (2007).....	54
3.6.2. Το μοντέλο Martinko et al (2013)	56
4. Καταστροφική ηγεσία (destructive leadership)	58
4.1. Ο ορισμός και το εννοιολογικό μοντέλο των Einarsen S., Aasland M. S., Skogstad A., (2007)	58
4.1.1. Ορισμός	58
4.1.2. Μοντέλο.....	60
4.2. Ο ορισμός και το θεωρητικό μοντέλο των Krasikova D.V., Green S.G., LeBreton J.M., (2013).....	65
4.2.1. Ορισμός	65
4.2.2. Μοντέλο.....	67
4.3. Ο εμπειρικός ορισμός των C.N. Thoroughgood, B.W. Tate, K. Sawyer & R. Jacobs (2012).....	74
4.4. Ο ορισμός των Schyns B. & Schilling J. (2013) και η οπτική γωνία των υφισταμένων	75
4.5. Προς μια ολιστική προσέγγιση της καταστροφικής ηγεσίας	77
4.5.1. Το τοξικό τρίγωνο των A. Padilla, R. Hogan & R. Kaiser (2007) ..	77

4.5.2. Ο εάλωτος κύκλος, των C. Thoroughgood, A. Padilla, S. T. Hunter & B. W. Tate (2012).....	81
4.5.3. Η ολιστική προσέγγιση των Thoroughgood C. N., Sawyer K. B., Padilla A., Lunsford L. (2016)	91
5. Συμπεράσματα - Σχολιασμός	97
6. Βιβλιογραφία.....	106

Λίστα πινάκων

Πίνακας 1: Ορισμοί σχετικοί με την «προβληματική» ηγεσία (Πηγή : Tepper, 2007).....	11
Πίνακας 2: Αιτίες	32
Πίνακας 3: Επιπτώσεις	53
Πίνακας 4: Συμβιβασμένοι και Συνεργοί	90
Πίνακας 5: Ορισμοί της «προβληματικής ηγεσίας.....	104
Πίνακας 6: Συγκριτική παράθεση ορισμών.....	105

Λίστα εικόνων

Εικόνα 1: Αποτελέσματα της «προβληματικής» ηγεσίας (Πηγή: Rose K. et al, 2015)	9
Εικόνα 2: Μοντέλο Ashforth (Πηγή: Ashforth, B. E. (1997)).	12
Εικόνα 3: Συμπεριφορές εκ μέρους του προϊσταμένου (Πηγή: Rose K. et al, 2015)	16
Εικόνα 4: Δημοσιευμένα άρθρα σχετικά με την καταχρηστική διοίκηση (Πηγή: Tepper, B. J. (2017)).	18
Εικόνα 5: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της κατάθλιψης του προϊσταμένου στην εκδήλωση της καταχρηστικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου και ο ρυθμιστικός ρόλος της αρνητικής συναισθηματικότητας των υφισταμένων	21
Εικόνα 6: Ο ρυθμιστικός ρόλος της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου του προϊσταμένου	22
Εικόνα 7: Ο ρυθμιστικός ρόλος του απολυταρχισμού του προϊσταμένου	22
Εικόνα 8: Ο ρυθμιστικός ρόλος της συναλλαγής ηγέτη-μέλους	23
Εικόνα 9: Ο ρυθμιστικός ρόλος της φυσικής άσκησης του προϊσταμένου	24
Εικόνα 10: Ο ρυθμιστικός ρόλος του αυτοελέγχου του προϊσταμένου	25
Εικόνα 11: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της αυταρχικής ηγεσίας και ο ρυθμιστικός ρόλος της οργανωσιακής αυτοεκτίμησης του υφισταμένου	27
Εικόνα 12: Το μοντέλο των Tepper et al (2011)	27
Εικόνα 13: Το μοντέλο των Khan et al (2016)	29
Εικόνα 14: Το μοντέλο των Liu et al (2012)	29
Εικόνα 15: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της επίδοσης του υφισταμένου στην εργασία του	30
Εικόνα 16: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος των αρνητικών συναισθημάτων του υφισταμένου στην εργασία του	31
Εικόνα 17: Μοντέλο των αιτιών της καταχρηστικής ηγεσίας των Zhang & Bednall (Πηγή Zhang Y., Bednell T.C., 2016)	34
Εικόνα 18: Μοντέλο των μηχανισμών που οδηγούν στην καταχρηστική διοίκηση (Tepper et al, 2017)	36

Εικόνα 19: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της αντίληψης των υφισταμένων ότι αδικούνται και ο ρυθμιστικός ρόλος της περιορισμένης εργασιακής κινητικότητας των υφισταμένων	40
Εικόνα 21: Ο ρυθμιστικός ρόλος της επιμέλειας και της προθυμίας των υφισταμένων (Πηγή: Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. 2001.)	42
Εικόνα 22: Ο ρυθμιστικός ρόλος της επιμέλειας και της προθυμίας των υφισταμένων	42
Εικόνα 23: Ο ρυθμιστικός ρόλος του ιστορικού επιθετικότητας των υφισταμένων	43
Εικόνα 24: Ο ρυθμιστικός ρόλος των λόγων για τους οποίους εργάζεται ο υφιστάμενος (Πηγή: Dupre, K. E., Inness, M., Connelly, C. E., Barling, J., & Hopton, C., 2006)	43
Εικόνα 25: Ο ρυθμιστικός ρόλος της αρνητικής αμοιβαιότητας, της αυτοεκτίμησης της αναζήτησης επιβεβαίωσης των υφισταμένων	45
Εικόνα 26: Ο ρυθμιστικός ρόλος της ερμηνείας του ρόλου των υφισταμένων και ο διαμεσολαβητικός ρόλος της διαδικαστικής δικαιοσύνης (Πηγή: Zellars, Tepper & Duffy 2002)	47
Εικόνα 27: Ο ρυθμιστικός ρόλος του νοήματος που αποδίδουν στην εργασία τους οι εργαζόμενοι (Πηγή: Harris, Kacmar, & Zivnуска 2007)	48
Εικόνα 28: Το μοντέλο επιπτώσεων της καταστροφικής διοίκησης (Πηγή: Zhang & Liao, 2015)	50
Εικόνα 29: Μοντέλο Tepper (Πηγή : Tepper B. J. (2007))	55
Εικόνα 30: Μοντέλο Martinko et al (Πηγή : Martinko et al. 2013)	57
Εικόνα 31: Το σχετικό εύρος των εννοιών της «προβληματικής» ηγεσίας	58
Εικόνα 32: Το εννοιολογικό μοντέλο των Einarsen S., Aasland M. S., Skogstad A., (2007)	63
Εικόνα 33: Το θεωρητικό μοντέλο της καταστροφικής ηγεσίας (Πηγή: Krasikova D.V., Green S.G., LeBreton J.M., (2013)).	68
Εικόνα 34: Τα αποτελέσματα της καταστροφικής ηγεσίας (Πηγή : Schyns B. & Schilling J. 2013)	77
Εικόνα 35: Το τοξικό τρίγωνο (Πηγή: Padilla et al, 2007)	79
Εικόνα 36: Το πλαίσιο για την κατανόηση της συμμόρφωσης των υφισταμένων (Πηγή : C. Thoroughgood, et al, 2012)	82
Εικόνα 37: Ο ευάλωτος κύκλος (Πηγή : C. Thoroughgood, et al, 2012)	83
Εικόνα 38: Σχηματική αποτύπωση του ορισμού των Thoroughgood C. N., Sawyer K. B., Padilla A., Lunsford L. (Πηγή : Thoroughgood C. N., et al (2016))	93

1. Εισαγωγή

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

Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες το ενδιαφέρον των ερευνητών για τη «σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας» εμφανίζεται όλο και πιο έντονο. Όπως αναφέρουν οι Schyns & Schilling(2013), υπάρχουν δύο βασικοί λόγοι που αιτιολογούν το όλο και αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας. Αφενός *το ποσοστό των «προβληματικών» ηγετών φαίνεται να είναι σημαντικό και το κόστος, που επιβαρύνονται οι οργανισμοί εξ αιτίας τους, μεγάλο. Αφετέρου, οι επιπτώσεις επί των υφισταμένων τους σοβαρές, π.χ. δυσαρέσκεια από την εργασία, συναισθηματική εξουθένωση, αποκλίνουσα συμπεριφορά, μειωμένη οικογενειακή ευημερία, πρόθεση παραίτησης, κλπ. Ως εκ τούτου, η «προβληματική» ηγετική συμπεριφορά αποτελεί ένα σημαντικό κοινωνικό πρόβλημα, που δεν μπορεί να αγνοηθεί.*

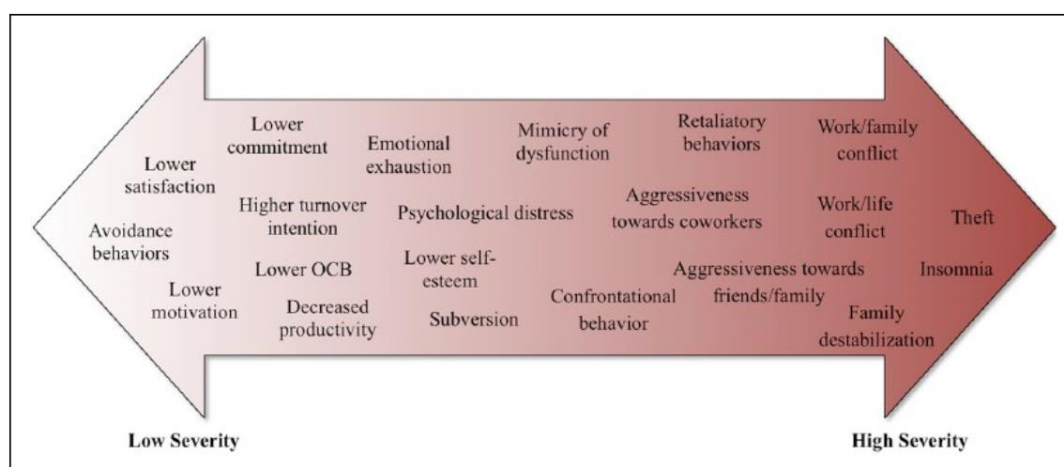
Η «σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας» αναφέρεται αρχικά από τον Conger (1990), ο οποίος κάνει λόγο για συμπεριφορές του ηγέτη που είναι επιζήμιες, τόσο για τους υφισταμένους του, όσο και για τον οργανισμό.

Ιδιαίτερα τα τελευταία είκοσι περίπου χρόνια, ο αριθμός των σχετικών δημοσιεύσεων έχει αυξηθεί κατακόρυφα και έχει εμπλουτισθεί σημαντικά η γνώση γύρω από το θέμα, τις αιτίες και τις επιπτώσεις της «προβληματικής» συμπεριφοράς των ηγετών έναντι των υφισταμένων τους.

Σύμφωνα με τους Terper et al (2017), η έκθεση των εργαζομένων σε συμπεριφορές δυσλειτουργικής ηγεσίας ανέρχεται σε ποσοστό περίπου 10%. Επισημαίνουν δε ότι υπάρχουν αμφιβολίες για τις εκτιμήσεις περί της συχνότητας εμφάνισης του φαινομένου, διότι αυτές βασίζονται στην αντίληψη των υφισταμένων και ενδέχεται, ή να είναι υπερβολικές, δεδομένου ότι ορισμένοι εργαζόμενοι, ανάλογα με τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, έχουν την τάση να εκτιμούν ως καταχρηστική μια συμπεριφορά

η οποία δε είναι τέτοια, ή να είναι υποεκτιμημένες δεδομένου πολλοί υφιστάμενοι φοβούνται να μιλήσουν για την καταχρηστική συμπεριφορά που υπέστησαν, ακόμη και αν το κάνουν ανώνυμα.

Η έκθεση των εργαζομένων σε συμπεριφορές «προβληματικής» ηγεσίας σχετίζεται με ένα ευρύ φάσμα δυσλειτουργικών αποτελεσμάτων, που παρατηρούνται τόσο στα άτομα, όσο και στις ομάδες, με επιπτώσεις στο ηθικό των εργαζομένων και της ομάδας, στη λειτουργία τους, στην ψυχική τους υγεία, στην αύξηση της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς (CWB) και της τάσης εγκατάλειψης της εργασίας.



Εικόνα 1: Αποτελέσματα της «προβληματικής» ηγεσίας (Πηγή: Rose K. et al, 2015)

Η έννοια της «προβληματικής» ηγεσίας εμφανίζεται στη βιβλιογραφία με διάφορους όρους, όπως petty tyranny, abusive supervision, destructive leadership, supervisor aggression, supervisor undermining, dysfunctional leadership, leader bullying, dark leadership κλπ., περιγράφεται με διάφορους ορισμούς και ερμηνεύεται με διάφορα μοντέλα.

Ενώ υπάρχουν όλο και περισσότερες ενδείξεις ότι οι «προβληματικοί» ηγέτες δημιουργούν σημαντικά προβλήματα στους υφισταμένους τους, στους οργανισμούς και την κοινωνία, η έρευνα δεν έχει κατορθώσει να διαμορφώσει έναν ενιαίο ορισμό, με σαφή οριοθέτηση της έννοιας και διαφοροποίησή της από άλλες συναφείς. Οι ερευνητές χρησιμοποιούν διαφορετική ορολογία και τρόπους μέτρησης των φαινομένων, εμφανίζονται επικαλύψεις και η υπάρχουσα έρευνα δεν βασίζεται σε κοινό θεωρητικό πλαίσιο. (Terper, 2007). Όλα αυτά δυσκολεύουν την αντιπαραβολή και τη σύγκριση μεταξύ των ευρημάτων των διαφόρων ερευνητικών εργασιών. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται ορισμένοι όροι που περιγράφουν την έννοια της

«προβληματικής» ηγεσίας και τους αντίστοιχους ορισμούς της. Οι ορισμοί αυτοί εμφανίζουν επικαλύψεις σε ορισμένες παραμέτρους, ενώ διαφέρουν σε άλλες. Ορισμένοι όροι είναι κοντά εννοιολογικά, όπως οι abusive supervision, supervisor aggression, supervisor undermining, petty tyranny, ενώ άλλοι, όπως π.χ. το bullying περιλαμβάνουν δυσλειτουργικές συμπεριφορές και άλλων, εκτός του ηγέτη, οπότε η συγκρισιμότητα των ερευνητικών αποτελεσμάτων καθίσταται προβληματική.

Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, μπορεί κανείς να κατατάξει την μέχρι τώρα έρευνα επί της «προβληματικής» ηγεσίας σε δύο κύριες «σχολές»: α) τη «σχολή» που εκπροσωπείται κατά κύριο λόγο από τον Ben Tepper και τους συνεργάτες του και χρησιμοποιεί τον όρο «καταχρηστική διοίκηση (abusive supervision)» για να περιγράψει την «προβληματική» ηγεσία. Στην ίδια σχολή μπορεί να περιληφθεί και ο Blake Ashforth ο οποίος χρησιμοποιεί τον όρο «μικροπρεπής τυραννία (petty tyranny)» β) τη «σχολή» που χρησιμοποιεί τον όρο «καταστροφική ηγεσία (destructive leadership)» για να περιγράψει την «προβληματική» ηγεσία και στην οποία ανήκουν ερευνητές όπως οι Eiransen, Krasikova, Schyns & Shilling, Thoroughood, Padilla και οι συνεργάτες τους.

Στην παρούσα εργασία εξετάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που έχουν παραχθεί, στο πλαίσιο των δύο αυτών «σχολών», όσον αφορά τον ορισμό της «προβληματικής» ηγεσίας, τις αιτίες που την προκαλούν και τις επιπτώσεις της επί των εργαζομένων, αλλά και επί του οργανισμού, καθώς και σχετικά μοντέλα. Στη συνέχεια επιχειρείται μια συγκριτική ανάλυση της οπτικής που κάθε «σχολή» φαίνεται να διαμορφώνει.

Construct	Definition	Construct	Definition
Abusive Supervision	“Subordinates’ perceptions of the extent to which their supervisors engage in the sustained display of hostile verbal and non-verbal behaviors, excluding physical contact” (Tepper, 2000: 178).	Supervisor aggression	Supervisor behavior “that is intended to physically or psychologically harm a worker or workers in a work-related context” (Schat, Desmarais, et al., 2006).
Generalized hierarchical abuse	Exposure to hostility perpetrated by hierarchically superior coworkers.	Supervisor undermining	Supervisor “behavior intended to hinder, over time, the ability to establish and maintain positive interpersonal relationships, work-related success, and favorable reputation” (Duffy, Ganster, & Pagon, 2002: 332).
Petty tyranny	Managers’ use of power and authority oppressively, capriciously, and vindictively (Ashforth, 1987, 1994, 1997).	Negative mentoring experiences	“Specific incidents that occur between mentors and protégés or mentors’ characteristics that limit their ability to effectively provide guidance to protégés” (Eby, McManus, Simon, & Russell, 2000: 3).
Victimization	“The individual’s self-perception of having been exposed, either momentarily or repeatedly, to aggressive actions emanating from one or more other persons” (Aquino, 2000: 172).		
Workplace bullying	Occurs when “one or several individuals over a period of time perceive themselves to be on the receiving end of negative actions from one or several persons, in a situation where the target of bullying has difficulty in defending him or herself against these actions” (Hoel & Cooper, 2001: 4).		

Πίνακας 1: Ορισμοί σχετικοί με την «προβληματική» ηγεσία (Πηγή : Tepper, 2007)

2. Μικροπρεπής τυραννία (Petty tyranny)

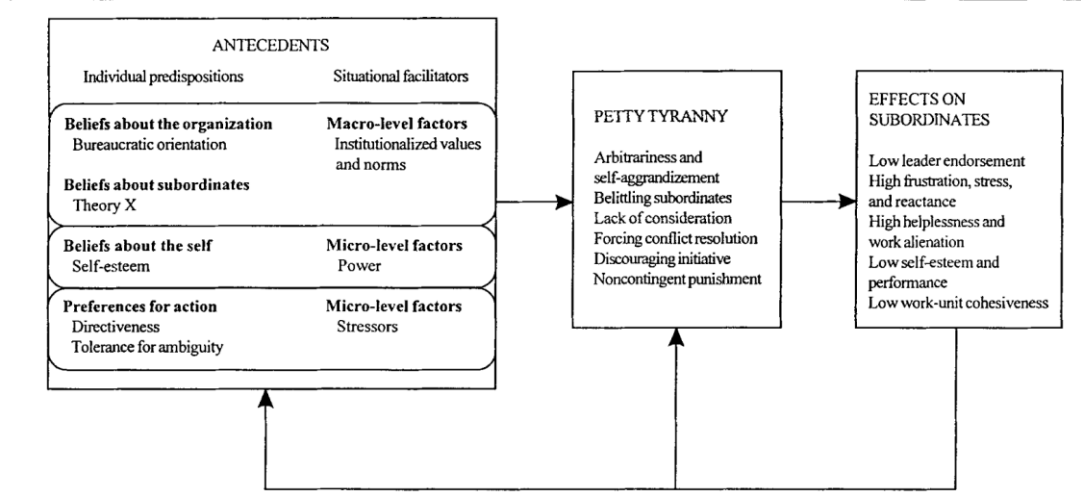
Η μικροπρεπής τυραννία ορίζεται από τον B. Ashforth, (1994, 1997) ως « η χρήση της δύναμης και εξουσίας ενός ανθρώπου με καταπιεστικό, ιδιότροπο και ίσως εκδικητικό τρόπο (π.χ. αυθαιρεσία και αυτοεπιβεβαίωση, μείωση των άλλων, έλλειψη σεβασμού και φροντίδας, εξαναγκαστικό στυλ επίλυσης διαφορών, αποθάρρυνση της πρωτοβουλίας, ανεξήγητες τιμωρίες) »

Ο Ashforth ανέπτυξε ένα μοντέλο το οποίο περιγράφει τη μικροπρεπή τυραννία με όρους συμπεριφοράς και προτείνει, αφενός μια σειρά παραγόντων – προϋποθέσεων (*antecedents*), η αλληλεπίδραση των οποίων οδηγεί σε συμπεριφορές μικροπρεπούς τυραννίας και αφετέρου μια σειρά επιπτώσεων που η τυραννική συμπεριφορά έχει επί των υφισταμένων.

Προτείνει έξι μορφές συμπεριφοράς που συνιστούν την μικροπρεπή τυραννία:

- Αυθαιρεσία και αυτοπροβολή
- Υποτίμηση των υφισταμένων
- Έλλειψη σεβασμού και ενδιαφέροντος για τους υφισταμένους
- Εξαναγκαστικός τρόπος επίλυσης διαφορών(επιβολή της δικής του άποψης)
- Αποθάρρυνση της ανάληψης πρωτοβουλιών εκ μέρους των υφισταμένων
- Ανεξήγητες τιμωρίες

Proposed Antecedents and Effects of Petty Tyranny.



Εικόνα 2: Μοντέλο Ashforth (Πηγή: Ashforth, B. E. (1997)).

Βασιζόμενος στη *θεωρία αλληλεπίδρασης σώματος-νου (interactionism)*, ο Ashforth θεωρεί ότι συγκεκριμένη οργανωσιακή συμπεριφορά είναι συνάρτηση συγκεκριμένων ανθρώπων σε συγκεκριμένα περιβάλλοντα, δηλαδή η μικροπρεπής τυραννική συμπεριφορά ενθαρρύνεται όταν συγκεκριμένες μορφές *ατομικής προδιάθεσης* (γραφειοκρατικές αντιλήψεις, υιοθέτηση της θεωρίας X αναφορικά με τους υφισταμένους, βαθμός αυτοεκτίμησης, τάση επιβολής, μη ανοχή της ασάφειας) αλληλεπιδρούν με συγκεκριμένους *παράγοντες κατάστασης* (οργανωσιακές αξίες και νόρμες, εξουσία, στρεσογόνοι παράγοντες), που διευκολύνουν την εμφάνισή της.

Η συμπεριφορά αυτή φαίνεται να έχει *επιπτώσεις* επί των υφισταμένων, τις οποίες ο Ashforth συνοψίζει στις εξής πέντε:

- Χαμηλή υποστήριξη του ηγέτη
- Μεγάλη αγανάκτηση, στρες και αντίδραση
- Αίσθηση ανικανότητας και αποξένωσης από την εργασία και το χώρο εργασίας
- Χαμηλή αυτοεκτίμηση και χαμηλή απόδοση
- Χαμηλή συνοχή της ομάδας

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του μοντέλου δεν επιβεβαιώνουν τις υποθέσεις του Ashforth, κυρίως όσον αφορά τους παράγοντες -προϋποθέσεις (antecedents) της τυραννικής συμπεριφοράς.

Έτσι, ο ερευνητής καταλήγει ότι η μικροπρεπής τυραννία θα ήταν προτιμότερο να περιγραφεί ως ένα «*gestalt*» (= οργανωμένο όλον), δανειζόμενος τον γερμανικό όρο από την πειραματική ψυχολογία (*gestalt theory of visual perception*). Προτείνει δηλαδή να αντιμετωπισθεί ως ένα *συνεκτικό σύμπλεγμα* όλων των παραπάνω (προδιαθέσεις, διευκολυντικοί παράγοντες, συμπεριφορές ηγετών, επιπτώσεις επί των υφισταμένων), όπου η προσοχή εστιάζεται στο όλον, ως μία οντότητα και όχι ξεχωριστά στις επιμέρους παραμέτρους.

3. Καταχρηστική διοίκηση (abusive supervision)

3.1. Ορισμός

Η έννοια της καταχρηστικής διοίκησης (abusive supervision) εισήχθη από τον Ben Tepper το 2000, ως «*η αντίληψη των υφισταμένων για το βαθμό κατά τον οποίο οι προϊστάμενοι εμπλέκονται στη συνεχή επίδειξη εχθρικών, λεκτικών, ή μη λεκτικών, συμπεριφορών, εξαιρώντας τη φυσική επαφή*».

Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό,

- a. ο χαρακτηρισμός της διοίκησης ως καταχρηστικής αποτελεί μια **υποκειμενική εκτίμηση** του υφισταμένου, ανάλογα με τον τρόπο που αυτός προσλαμβάνει τη συμπεριφορά του προϊσταμένου του (Tepper B. J., 2007). Ο τρόπος αυτός μπορεί να εξαρτάται από
 - ο τη συμπεριφορά του προϊσταμένου, π.χ. όταν ο προϊστάμενος δρα ψυχρά και υπολογιστικά(π.χ. κατηγορεί τους υφισταμένους του για δικά του λάθη), είναι πιθανότερο η συμπεριφορά του να θεωρηθεί καταχρηστική, παρά όταν η πρόθεση δεν είναι εμφανής
 - ο τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υφισταμένου, όπως η προσωπικότητα, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, κλπ. Δεν έχουν όλοι την ίδια αντίδραση και επομένως δεν αξιολογούν με τον ίδιο τρόπο την συμπεριφορά του προϊσταμένου. Η συμπεριφορά του ίδιου προϊσταμένου μπορεί να χαρακτηριστεί ως καταχρηστική από κάποιον υφιστάμενο του, ενώ από έναν άλλον όχι (Tepper, B. J., 2000).
 - ο από το ευρύτερο πλαίσιο, δηλαδή το περιβάλλον εργασίας, τις αντιλήψεις των συναδέλφων, κλπ. Έτσι, μια συμπεριφορά μπορεί να χαρακτηριστεί ως καταχρηστική κάτω από συγκεκριμένες περιστάσεις και ως μη καταχρηστική, όταν οι περιστάσεις είναι διαφορετικές. Μια συμπεριφορά είναι λιγότερο πιθανό να χαρακτηριστεί ως καταχρηστική σε οργανισμούς όπου η καταχρηστική συμπεριφορά είναι αποδεκτή από την κουλτούρα του οργανισμού (π.χ. στρατός, νοσοκομείο, κλπ.), ή όταν η απόδοση της ομάδας είναι εξαιρετική, ή κάτω από συνθήκες κρίσης. (Tepper 2017)

Μέχρι σήμερα, δεν υπάρχει επαρκής έρευνα και θεωρητική τεκμηρίωση που να διαφοροποιεί τις δύο διαφορετικές, αλλά αλληλοσχετιζόμενες υποκειμενικές αντιλήψεις περί της καταχρηστικής συμπεριφοράς, δηλαδή αυτής που αναφέρεται σε αυτά που ο προϊστάμενος κάνει, π.χ. υποτιμητικά σχόλια, μη ελεγχόμενες

εκρήξεις θυμού, κλπ. και αυτής που αναφέρεται στη στάση των υφισταμένων έναντι της συμπεριφοράς του προϊσταμένου, δηλαδή αν ο υφιστάμενος θα χαρακτήριζε ως «καταχρηστική» μία συγκεκριμένη συμπεριφορά του προϊσταμένου.

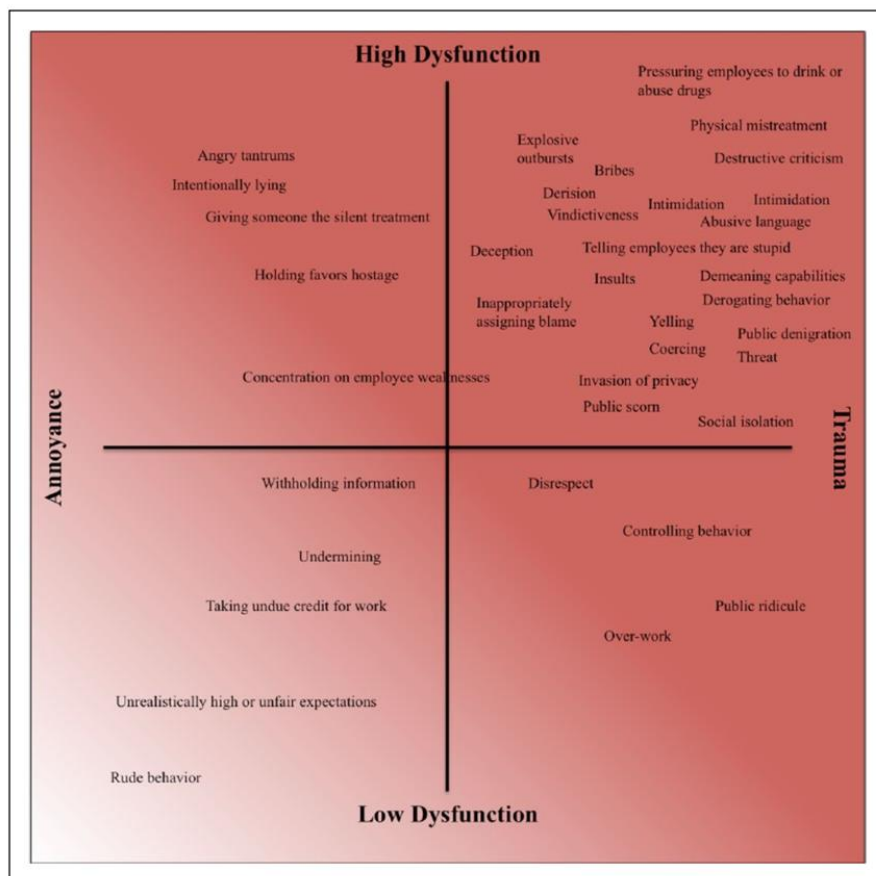
Ο χαρακτηρισμός της καταχρηστικής διοίκησης ως υποκειμενικής αντίληψης, δημιούργησε σύγχυση και κριτική μεταξύ των ερευνητών. Υπήρξαν προτάσεις για την άρση της υποκειμενικότητας αυτής, όπως να διερευνηθεί η αντίληψη άλλων συναδέλφων, για την καταχρηστική ή μη συμπεριφορά του προϊσταμένου. Οι Terper et al (2017) όμως απορρίπτουν αυτή την πρόταση, επιχειρηματολογώντας ότι η συμφωνία υποκειμενικών αντιλήψεων στα κοινωνικά φαινόμενα δεν συνεπάγεται αντικειμενικότητα και διατυπώνουν την άποψη ότι όταν πρόκειται για την αντίληψη περί της καταχρηστικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου, πρέπει να αναμένεται διαφοροποίηση μεταξύ των υφισταμένων, η οποία αποδίδει καλύτερα την πραγματικότητα, παρά η μεταξύ τους συμφωνία.

- b. υπεισέρχεται η διάσταση της **διάρκειας**. Για να χαρακτηριστεί μια συμπεριφορά ως καταχρηστική, πρέπει να υπάρχει συνεχής έκθεση του υφισταμένου στην ιεραρχική κακομεταχείριση. Το ξέσπασμα του προϊσταμένου στους υφισταμένους του μετά από μία κακή μέρα που πιθανώς είχε, δεν αποτελεί καταχρηστική συμπεριφορά.
- c. εξαιρείται σαφώς η **φυσική επαφή**.
- d. αναφέρεται σε **ιεραρχική σχέση**, δηλαδή η κακομεταχείριση ασκείται από πάνω προς τα κάτω, από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο
- e. η καταχρηστική διοίκηση ασκείται για κάποιο **σκοπό**, όχι απαραίτητα αρνητικό(π.χ. να βλάψει τον υφιστάμενο). Ενδέχεται ο προϊστάμενος να εκδηλώσει μια τέτοια συμπεριφορά, στην προσπάθειά του π.χ. να αυξήσει την απόδοση του εργαζομένου, ή να καταδείξει ότι δεν υπάρχει ανοχή στα λάθη. Υπό αυτή την έννοια, η καταχρηστική διοίκηση δεν ταυτίζεται με την έννοια την επιθετικής/εχθρικής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας(workplace aggression)

Σε πιο πρόσφατες ερευνητικές εργασίες, η καταχρηστική διοίκηση περιγράφεται και ως [η αντίληψη των υφισταμένων για](Martinko et al., 2013)

- «συνεχείς(σ.σ. επαναλαμβανόμενες) συμπεριφορές μη φυσικής εχθρότητας(χωρίς σωματική επαφή), που διαπράττονται από τους μάνατζερ εναντίον των υφισταμένων τους»(Tepper et al. 2008, p.721)
- «εκφράσεις εχθρότητας, χωρίς σωματική επαφή, που οι προϊστάμενοι διαπράττουν εναντίον των άμεσων υφισταμένων τους» (Tepper et al., 2009, p. 156),
- “εχθρότητα, χωρίς σωματική επαφή, που διαπράττεται από τους άμεσους προϊσταμένους των εργαζομένων» (Tepper et al., 2011, p. 279)

Η καταχρηστική διοίκηση εκδηλώνεται με συμπεριφορές εκ μέρους του προϊσταμένου, όπως, δημόσιος χλευασμός, παραβίαση της ιδιωτικότητας, διεκδίκηση ευσήμων που δεν του αξίζουν, λανθασμένος καταλογισμός ευθυνών, αγένεια (Tepper et.al., 2006), δημόσια κριτική και επιπλήξεις, πράξεις που έχουν σκοπό να ντροπιάσουν και να ταπεινώσουν, εκφράσεις που δείχνουν προκατάληψη (ρατσιστικές, σεξιστικές), θορυβώδεις εκρήξεις θυμού, απερίσκεπτες πράξεις, εξαναγκασμός (Bies, 2000), εκφοβισμός με απειλές για απώλεια της εργασίας, απόκρυψη χρήσιμων πληροφοριών, επιθετικά βλέμματα, ταπείνωση ή εξευτελισμός ενώπιον τρίτων (Keashly, 1998).



Εικόνα 3: Συμπεριφορές εκ μέρους του προϊσταμένου (Πηγή: Rose K. et al, 2015)

Ο Terpper (2000) κατέληξε σε 15 τύπους συμπεριφοράς, που προέκυψαν από την έρευνά του. Στην έρευνά του αυτή ο Terpper ρώτησε εργαζομένους με ποια συχνότητα οι άμεσοι προϊστάμενοί τους προέβαιναν σε εχθρικές/επιθετικές πράξεις. Οι τύποι αυτοί συμπεριφοράς αρχίζουν με τη φράση «ο προϊστάμενός μου...» και είναι οι εξής:

1. Με εξευτελίζει
2. Μου λέει ότι οι σκέψεις ή τα αισθήματά μου είναι ανόητα
3. Δεν μου μιλάει
4. Με προσβάλλει μπροστά σε άλλους
5. Παραβιάζει τον ιδιωτικό μου χώρο
6. Μου υπενθυμίζει τα παλιά μου λάθη και αποτυχίες
7. Δεν με επιβραβεύει για εργασίες που χρειάστηκαν πολλή προσπάθεια
8. Κατηγορεί εμένα για να γλιτώσει από τη ντροπή
9. Δεν τηρεί υποσχέσεις που μου έδωσε
10. Μου επιτίθεται με θυμό όταν είναι έξαλλος για άλλο λόγο
11. Κάνει αρνητικά σχόλια για μένα σε άλλους
12. Είναι αγενής μαζί μου
13. Δεν με αφήνει να έρχομαι σε επαφή με τους συναδέλφους μου
14. Μου λέει ότι είμαι ανίκανος
15. Μου λέει ψέματα

Οι τύποι αυτοί συμπεριφοράς χρησιμοποιούνται ευρέως και από τους επόμενους μελετητές.

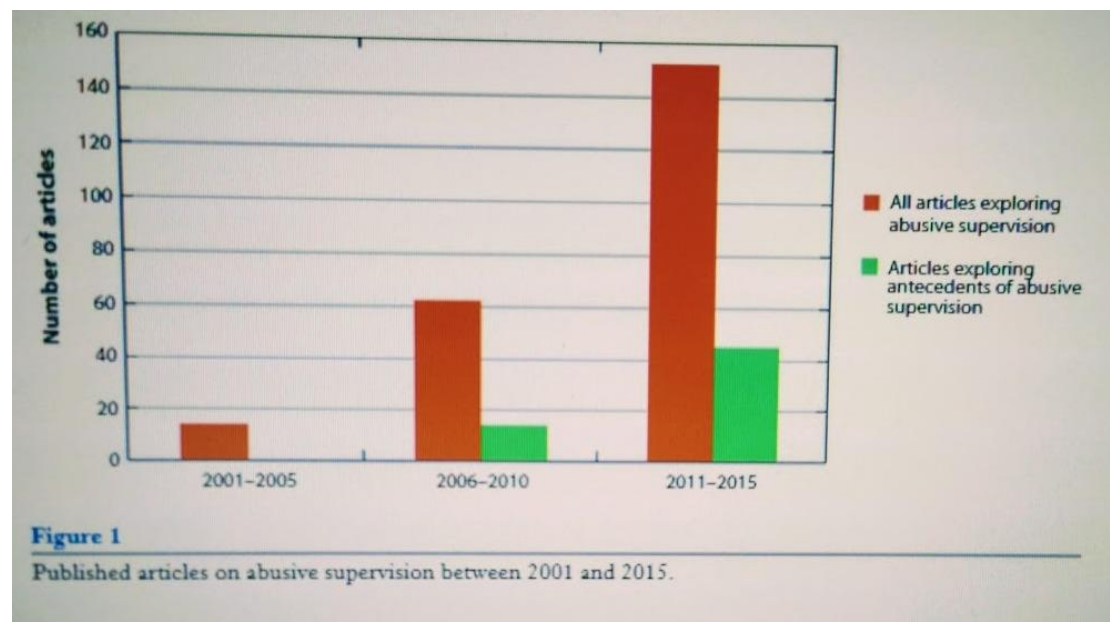
3.2. Εξέλιξη της έρευνας

Μετά την πρώτη ερευνητική εργασία του Terpper το 2000, όπου εισήγαγε την έννοια της καταχρηστικής διοίκησης και διερεύνησε τις επιπτώσεις της, υπήρξε ένας σημαντικός όγκος ερευνητικών εργασιών που δημοσιεύθηκαν.

Στο παρακάτω γράφημα απεικονίζεται η εξέλιξη των δημοσιεύσεων την δεκαπενταετία 2001-2015, όπου είναι εμφανής η εκθετική αύξησή τους, με τα δύο τρίτα περίπου των δημοσιεύσεων να έχουν γίνει κατά την τελευταία πενταετία.

Οι συνέπειες της καταχρηστικής διοίκησης, όπως η χαμηλή αφοσίωση στην εργασία, η μη ικανοποίηση από την εργασία (Terpper 2000), η αύξηση του κόστους ιατρικής περίθαλψης, η εγκατάλειψη της εργασίας, η μειωμένη παραγωγικότητα (Terpper et. Al.

2006), η αποκλίνουσα συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο, η χαμηλή απόδοση του ατόμου και της ομάδας, τα χαμηλά επίπεδα δημιουργικότητας (Zhang & Liao, 2015) και οι οικογενειακές συγκρούσεις (Hoobler & Brass, 2006) έχουν διερευνηθεί εκτενώς. Εκεί που υπάρχει έλλειμμα είναι στη διερεύνηση των αιτίων (antecedents) που προκαλούν τη συμπεριφορά αυτή, η οποία εμφανίζει αυξητική τάση τα τελευταία χρόνια (Martinko et al., 2013). Όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα, σημαντικότερη είναι η αύξηση των δημοσιεύσεων που αναφέρονται ειδικά στις αιτίες της καταχρηστικής διοίκησης, οι οποίες εκτινάχθηκαν από 0% την πρώτη πενταετία, στο 30% την τρίτη πενταετία. Παρόλα αυτά, το ερευνητικό ενδιαφέρον για τις επιπτώσεις της καταχρηστικής ηγεσίας εξακολουθεί να είναι μεγαλύτερο (Terper, 2017)



Εικόνα 4: Δημοσιευμένα άρθρα σχετικά με την καταχρηστική διοίκηση (Πηγή: Terper, B. J. (2017)).

Το 2007, ο Terper προχώρησε σε μια πρώτη ποιοτική ανασκόπηση της μέχρι τότε βιβλιογραφίας και μετά από δέκα χρόνια, το 2017, μαζί με τους Lauren Simon και He Man Park εκπόνησε μια νέα ανασκόπηση και ανάλυση της κατάστασης της μέχρι τώρα έρευνας. Εν τω μεταξύ, ενδιάμεσως δημοσιεύθηκε μια σειρά ερευνητικών εργασιών, δεκατέσσερεις μεταξύ 2001 και 2006, εξήντα δύο μεταξύ 2006 και 2010 και εκατόν πενήντα δύο μεταξύ 2011 και 2015.

Το 2013, οι Martinko et al (2013) δημοσίευσαν μια ανασκόπηση της έρευνας επί της καταχρηστικής διοίκησης, το 2015 οι Mackey et al (2015) διεξήγαγαν μια μετα-ανάλυση και εμπειρική ανασκόπηση της έρευνας. Το 2015, οι Zhang και Liao διεξήγαγαν μια μετα-αναλυτική ανασκόπηση της έρευνας που αφορά τις επιπτώσεις

από την καταχρηστική διοίκηση και, τέλος, οι Zhang και Bednall, το 2016, διεξήγαγαν μια μετα-αναλυτική ανασκόπηση της έρευνας που αφορά τις αιτίες της καταχρηστικής διοίκησης.

Η βασική κριτική που γίνεται για την μέχρι τώρα έρευνα στο αντικείμενο της καταχρηστικής διοίκησης είναι ότι, ενώ υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός ερευνητικών εργασιών πλέον, με όλο και πιο σύνθετα και εξελιγμένα μοντέλα, κυρίως επί των επιπτώσεων της καταχρηστικής διοίκησης, ορισμένα από τα μοντέλα αυτά είναι απροσδιόριστα. Σύμφωνα με τους Terper et al (2017), η αποσπασματική μοντελοποίηση καθιστά δύσκολη την ομογενοποίηση των αποτελεσμάτων, ώστε να προκύψουν συνολικά συμπεράσματα.

3.3. Πηγές και μέθοδοι της έρευνας

Οι περισσότερες έρευνες για την καταχρηστική διοίκηση χρησιμοποιούν τις αξιολογήσεις των υφισταμένων για τους άμεσους προϊσταμένους τους, διότι οι ερευνητές ενδιαφέρονται να καταλάβουν τον τρόπο σκέψης των θυμάτων. Όμως, όπως υποστηρίζουν οι Terper et al (2017), η *οπτική του προϊσταμένου* για την δική του καταχρηστική συμπεριφορά, μπορεί να δώσει πολύ σημαντικές πληροφορίες. Η βασική επιφύλαξη για την εφαρμογή αυτής της ερευνητικής πρακτικής είναι ότι ο προϊστάμενος, ενδεχομένως, δεν θα είναι διατεθειμένος να παραδεχθεί ότι υιοθετεί συμπεριφορές που μπορεί να βλάψουν τους άλλους. Πάντως σε δύο έρευνες που ακολουθήθηκε αυτή η μέθοδος, τα αποτελέσματα ήταν παρόμοια με αυτά των μελετών που βασίστηκαν σε αξιολογήσεις των υφισταμένων.

Η πλειοψηφία των μελετών που έχουν δημοσιευθεί, έχει εφαρμόσει *έρευνες πεδίου*. Τα τυπικά σχέδια έρευνας περιλαμβάνει ερωτηματολόγια που απευθύνονται στους υφισταμένους και περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τους 15 τύπους συμπεριφοράς του Terper (2000), με ανάλογες προσαρμογές. Ορισμένες έρευνες (οι πιο αδύναμες), εξετάζουν ταυτοχρόνως τις αιτίες και τις επιπτώσεις της καταχρηστικής διοίκησης από την οπτική γωνία μίας μόνο πηγής, συνήθως του εργαζομένου. Άλλες έρευνες, πιο «ισχυρές», συμπεριλαμβάνουν στο σχέδιο έρευνας και την χρονική απόσταση μεταξύ των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια, επαναλαμβανόμενες μετρήσεις, απαντήσεις και από άλλες πηγές, όπως οι προϊστάμενοι, ή οι συνάδελφοι, ή τα μέλη της οικογένειας.

Όμως και αυτά δεν μπορούν να προσφέρουν το επίπεδο συμπερασματολογίας που δίνουν οι πειραματικές έρευνες (Terper et al, 2017)

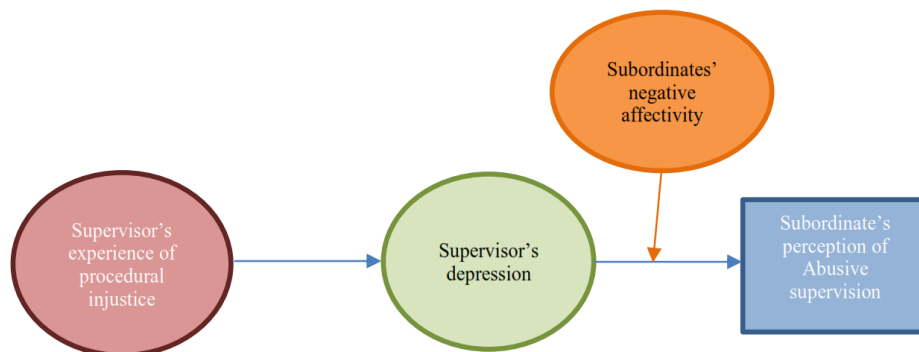
Από την άλλη πλευρά, οι *πειραματικές μέθοδοι* που εφαρμόστηκαν από ορισμένους ερευνητές, έχουν και αυτές προβλήματα, άλλου είδους, με βασικότερο αυτό της *οικολογικής εγκυρότητας* (ecological validity). Δηλαδή, τα μέσα, οι μέθοδοι, οι ρυθμίσεις της μελέτης πρέπει να μοιάζουν με την πραγματικότητα που εξετάζουν, ώστε τα συμπεράσματα της έρευνας να μπορούν να γενικευθούν στο περιβάλλον και τις καταστάσεις στις οποίες, το φαινόμενο που μελετάται, θα εκδηλωνόταν φυσιολογικά. Οι Terper et al (2017) εκτιμούν ότι οι μέχρι τώρα ερευνητικές προσπάθειες *δεν μπορούν να αποτυπώσουν τον πλούτο, την πολυπλοκότητα και την προσωπική επένδυση που σχετίζονται με την σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου στον πραγματικό κόσμο.*

3.4. Αιτίες (antecedents) της καταχρηστικής διοίκησης

Μέχρι το 2006, ο Terper(2007) είχε εντοπίσει μόνο τρεις μελέτες σχετικά με τις αιτίες (antecedents) της καταχρηστικής διοίκησης. Τα τελευταία δέκα χρόνια το ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο πεδίο έχει αυξηθεί κατακόρυφα, αρκεί να αναφερθεί ότι τα τελευταία πέντε χρόνια έχουν δημοσιευθεί σχεδόν πενήντα σχετικά άρθρα (Terper, et al, 2017).

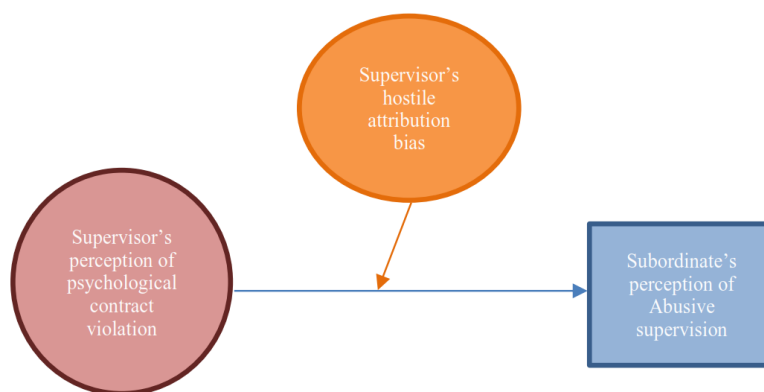
Οι Terper et al (2006), βασιζόμενοι στις **θεωρίες της δικαιοσύνης και της θυματοποίησης(victim precipitation)**, διαπίστωσαν ότι η *κατάθλιψη του προϊσταμένου*, ο οποίος έχει βιώσει *διαδικαστική αδικία(procedural injustice)*, (δηλαδή θεωρεί ότι ο οργανισμός δεν έχει επαρκώς αναπτύξει και ενδυναμώσει διαδικασίες που προστατεύουν τα θύματα καταχρηστικής συμπεριφοράς και τιμωρούν τους ενόχους(Terper, 2000)), είναι ένας παράγοντας που εξηγεί την καταχρηστική συμπεριφορά του. Η συμπεριφορά αυτή μάλιστα, εκδηλώνεται κυρίως προς υφισταμένους οι οποίοι χαρακτηρίζονται από *αρνητική συναισθηματικότητα* (negative affectivity), δηλαδή έχουν την τάση να εκφράζουν αρνητικές σκέψεις και συναισθήματα. Ο προϊστάμενος δεν εκδηλώνει την επιθετικότητά του προς τους ανωτέρους του, που του συμπεριφέρθηκαν άδικα, υπό τον φόβο μήπως εισπράξει εκ νέου ανάλογη συμπεριφορά, αλλά κακομεταχειρίζεται εκείνους τους υφισταμένους του που εμφανίζονται ευάλωτοι και ανίκανοι να υπερασπισθούν τον εαυτό τους. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι συγγραφείς «*η καταχρηστική διοίκηση μπορεί να*

χαρακτηρισθεί ως μετατεθημένη επιθετικότητα(*displaced aggression*) εναντίον «ασφαλών» στόχων».



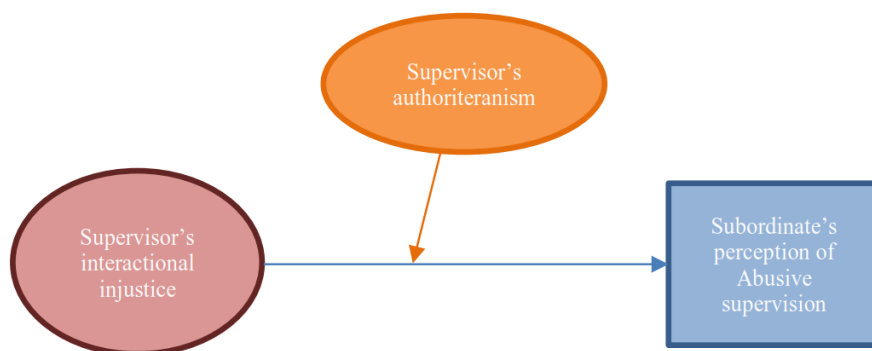
Εικόνα 5: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της κατάθλιψης του προϊσταμένου στην εκδήλωση της καταχρηστικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου και ο ρυθμιστικός ρόλος της αρνητικής συναισθηματικότητας των υφισταμένων

Οι Hoobler and Brass(2006) διαπίστωσαν ότι οι προϊστάμενοι που βίωσαν *παραβίαση του ψυχολογικού τους συμβολαίου*(έχουν δηλαδή την πεποίθηση ότι ο οργανισμός τους προσέφερε λιγότερα από ότι τους είχε υποσχεθεί) εκδήλωναν πιο έντονα καταχρηστική συμπεριφορά έναντι των υφισταμένων τους, η οποία ήταν πιο έντονη σε προϊσταμένους που είχαν *προκατάληψη εχθρικής απόδοσης*(*hostile attribution bias*), δηλαδή είχαν την τάση να ερμηνεύουν τη συμπεριφορά των άλλων ως εχθρική, ακόμη και όταν αυτή δεν ήταν τέτοια (να αποδίδουν δηλαδή εχθρική πρόθεση στη συμπεριφορά των άλλων). Άρα, το γνωστικό χαρακτηριστικό «προκατάληψη εχθρικής απόδοσης» του προϊσταμένου, αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα (*moderator*) στη σχέση μεταξύ της αντίληψης του προϊσταμένου περί παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου και της αντίληψης του υφισταμένου περί καταχρηστικής συμπεριφοράς, κατά τρόπον ώστε, όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της προκατάληψης του προϊσταμένου, τόσο ισχυρότερη να είναι και η θετική συσχέτιση μεταξύ της εμπειρίας του από την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου και των αναφορών των υφισταμένων του για καταχρηστική συμπεριφορά εκ μέρους του. Και σ' αυτή την περίπτωση φαίνεται ότι ο συνδυασμός της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου και της προκατάληψης εχθρικής απόδοσης των προϊσταμένων προκαλεί πικρία , η οποία εκδηλώνεται εναντίον των ελεγχόμενων και αδύναμων στόχων, που αποτελούν οι υφιστάμενοι.



Εικόνα 6: Ο ρυθμιστικός ρόλος της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου του προϊστάμενου

Οι Argyee, Chen, Sun και Debrah (2007) διαπίστωσαν σε μία μελέτη τους ότι οι προϊστάμενοι που έχουν βιώσει οι ίδιοι *διαδραστική αδικία* (interactional injustice), (δηλαδή οι εκπρόσωποι του οργανισμού δεν τους συμπεριφέρονται με σεβασμό, εντιμότητα, κοσμιότητα και ευαισθησία για τις προσωπικές τους ανάγκες (Terper(2000))), εκδήλωναν πιο καταχρηστική συμπεριφορά έναντι των υφισταμένων τους. Η δε συσχέτιση μεταξύ των δύο παραμέτρων, ήταν τόσο εντονότερη όσο πιο απολυταρχικός ήταν ο προϊστάμενος. Δηλαδή, ο *απολυταρχισμός του προϊστάμενου*, ήτοι η αντίληψη ότι η κυριαρχία και ο έλεγχος ως τρόπος άσκησης ηγεσίας είναι αποδεκτός και νόμιμος, επηρεάζει τη σχέση μεταξύ *διαδραστικής αδικίας* και της *καταχρηστικής συμπεριφοράς* του προϊστάμενου. Και στην περίπτωση αυτή, η ερμηνεία που δίδουν οι μελετητές είναι ότι η διαδραστική αδικία προκαλεί απογοήτευση και πικρία στους προϊσταμένους, που δεν εκδηλώνεται προς αυτούς που την προκάλεσαν, αλλά προς τον αδύναμο στόχο, που είναι οι υφιστάμενοι.

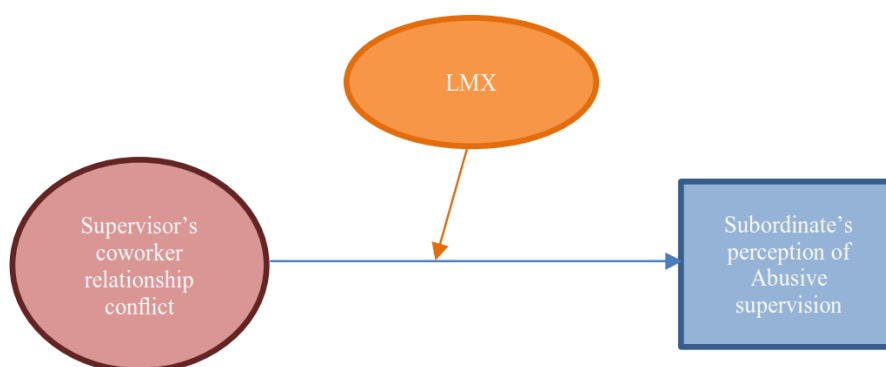


Εικόνα 7: Ο ρυθμιστικός ρόλος του απολυταρχισμού του προϊστάμενου

Οι Harris et al. (2011), βασιζόμενοι στη *θεωρία της μετατεθημένης επιθετικότητας* και την *θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX)*, υποστηρίζουν ότι υπάρχει συσχέτιση

μεταξύ της καταχρηστικής διοίκησης και των συγκρούσεων του προϊσταμένου με τους συναδέλφους του. Μάλιστα, ρυθμιστικό ρόλο στη σχέση αυτή παίζει η σχέση του προϊσταμένου με τον υφιστάμενο, όπως εκφράζεται με την συναλλαγή ηγέτη-μέλους (LMX).

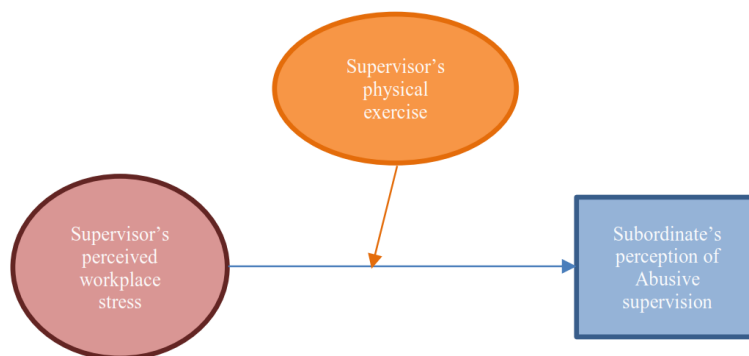
Οι συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων ενδέχεται να δημιουργούν στον προϊστάμενο την αίσθηση ότι είναι θύμα αδικίας και του προκαλούν στρες, καθώς αποτελούν εμπόδιο στην αποτελεσματική επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ορισμένοι προϊστάμενοι, μεταθέτουν το άγχος και την απογοήτευση που τους προκαλούν αυτές οι συγκρούσεις και οι ενδεχόμενες κακές επιδόσεις, στρεφόμενοι εναντίον των υφισταμένων τους, δεδομένου ότι αυτοί είναι ο εύκολος στόχος και μάλιστα εναντίον των υφισταμένων εκείνων με τους οποίους έχουν χαμηλή ποιότητα επικοινωνίας (low quality LMX).



Εικόνα 8: Ο ρυθμιστικός ρόλος της συναλλαγής ηγέτη-μέλους

Βασιζόμενοι, για την έρευνά τους, και πάλι στη **θεωρία της μετατεθμημένης επιθετικότητας**, οι Burton, Hoobler & Scheuer(2012), καταλήγουν ότι οι προϊστάμενοι που βιώνουν σε υψηλότερο βαθμό εργασιακό στρες, είναι πιθανότερο να εκδηλώσουν συμπεριφορά έναντι των υφισταμένων τους, η οποία εκλαμβάνεται από αυτούς ως καταχρηστική. Το στρες του προϊσταμένου οφείλεται συνήθως στο γεγονός ότι οι απαιτήσεις της εργασίας, κυρίως σε χρόνο και ενέργεια, ξεπερνούν τις αντοχές του. Επειδή δε, η «πηγή» του στρες ενδέχεται να είναι απροσδιόριστη(π.χ. η «διοίκηση»), δεν μπορεί να στραφεί εναντίον της, οπότε στρέφεται εναντίον των πλέον αδύναμων, που είναι οι υφιστάμενοί του. Η επίδραση που έχει το στρες σε ορισμένους ανθρώπους, είναι κυρίως αποτέλεσμα της αδυναμίας τους να το ξεπεράσουν, παρά αυτό καθ' εαυτό το στρες. Ένας παράγοντας, που έχει βρεθεί ότι, ενδεχομένως, βοηθά τα άτομα να εξισορροπήσουν τις αρνητικές επιπτώσεις του στρες στην ψυχολογική τους κατάσταση(παρά το γεγονός ότι οι μηχανισμοί είναι άγνωστοι), είναι η φυσική άσκηση.

Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η φυσική άσκηση φαίνεται να εξισορροπεί, ή να ελαττώνει τις αρνητικές συνέπειες του στρες επί της καταχρηστικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου και, ως εκ τούτου, αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα στη σχέση εργασιακού στρες και καταχρηστικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου.



Εικόνα 9: Ο ρυθμιστικός ρόλος της φυσικής άσκησης του προϊσταμένου

Εκτός από την ερμηνεία της καταχρηστικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου, ως μετατεθημένης επιθετικότητας, που αναφέρθηκε παραπάνω, οι Aquino και Bradfield (2000) και Aquino και Byron (2002) προτείνουν και μια άλλη ερμηνεία, βασιζόμενοι στις **θεωρίες της θυματοποίησης**, χαρακτηρίζοντας τη συμπεριφορά αυτή ως *εκδικητική επιθετικότητα (retaliatory aggression)*, ως αντίποινα δηλαδή εκ μέρους του προϊσταμένου εναντίον των υφισταμένων του, όταν αυτός έχει την αντίληψη ότι οι υφιστάμενοί του είναι προκλητικοί και μη συνεργάσιμοι. Αναλυτικότερα:

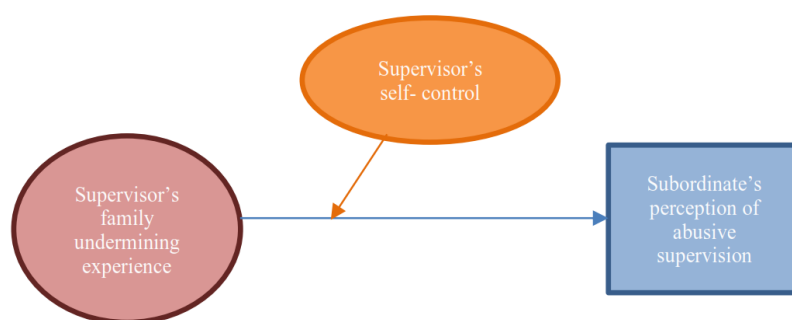
Η αντίληψη του υφισταμένου ότι είναι στόχος *θυματοποίησης* στον εργασιακό χώρο (ήτοι της αντίληψης του ατόμου ότι έχει εκτεθεί, είτε προς στιγμήν, ή κατ' επανάληψιν, σε επιθετικές ενέργειες προερχόμενες από ένα ή περισσότερα πρόσωπα) συσχετίζεται θετικά με την τάση του να αποφεύγει την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, με το να τις αγνοεί (Aquino, 2000), καθώς και με την *αρνητική συναισθηματικότητά* του, ενώ συσχετίζεται αρνητικά με την *αυτοδιάθεσή* του (Aquino et al., 1999). Δηλαδή οι άνθρωποι με πολύ αρνητική συναισθηματικότητα και τάση να αποφεύγουν τις συγκρούσεις θυματοποιούνται περισσότερο, διότι προκαλούν τους άλλους να τους φερθούν επιθετικά, εμφανιζόμενοι ως ανίκανοι να υπερασπισθούν τον εαυτό τους, ενώ εκείνοι που εμφανίζουν υψηλή αυτοδιάθεση είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τους εν δυνάμει «θύτες».

Επίσης, οι Aquino και Bradfield(2000), εξέτασαν, εάν άλλοι παράγοντες, εκτός από τον ίδιο το δράστη της κακοποίησης, επηρεάζουν τη θυματοποίηση των ατόμων, όπως

εργασιακοί παράγοντες, ή χαρακτηριστικά των ιδίων των θυμάτων. Έτσι, διερεύνησαν εάν η θέση στην ιεραρχία παίζει ρόλο στην αντίληψη της θυματοποίησης από το κακοποιημένο άτομο, καθώς και η επιθετικότητα και η αρνητική συναισθηματικότητα του. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν είναι ότι η θέση στην ιεραρχία δεν επηρεάζει την αντίληψη θυματοποίησης, ενώ αντιθέτως άτομα με υψηλή επιθετικότητα και αρνητική συναισθηματικότητα θυματοποιούνται περισσότερο από άλλα που εμφανίζουν σε μικρότερο βαθμό τα εν λόγω χαρακτηριστικά.

Οι παραπάνω ερευνητικές εργασίες αναφέρθηκαν στο ρόλο που διαδραματίζουν **οργανωσιακοί παράγοντες**, όπως η διαδραστική και διαδικαστική αδικία και η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου στην εκδήλωση καταχρηστικής συμπεριφοράς εκ μέρους του προϊσταμένου

Οι Kiewitz et al(2012) διερευνούν μια άλλη διάσταση των αιτίων της καταχρηστικής συμπεριφοράς, στρέφοντας της προσοχή τους σε μεταβλητές που σχετίζονται με τον **προϊστάμενο**. Εξετάζουν τη σχέση μεταξύ του επιπέδου της *οικογενειακής υπονόμησης* (family undermining) που έχει υποστεί ο προϊστάμενος, καθώς μεγαλώνει και του βαθμού της καταχρηστικής συμπεριφοράς που επιδεικνύει αργότερα στην ενήλικη ζωή του, έναντι των υφισταμένων του (όπως αυτοί την εκλαμβάνουν). Προς τούτο, βασίζονται στη βιβλιογραφία σχετικά με την καταχρηστική συμπεριφορά και την οικογενειακή βία και κάνουν χρήση της **θεωρίας της κοινωνικής μάθησης (social learning theory)** στην περίπτωση της επιθετικής συμπεριφοράς, όπως διατυπώθηκε από τον Bandura, σύμφωνα με την οποία, τα άτομα μαθαίνουν την επιθετική συμπεριφορά παρατηρώντας την επιθετική συμπεριφορά των άλλων και υιοθετώντας την. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι οι προϊστάμενοι που βίωσαν υψηλότερα επίπεδα οικογενειακής υπονόμησης κατά την παιδική τους ηλικία, είναι



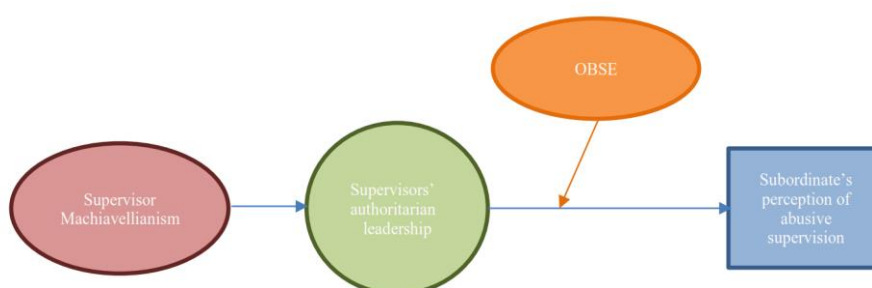
Εικόνα 10: Ο ρυθμιστικός ρόλος του αυτοελέγχου του προϊσταμένου

πιθανότερο να εκδηλώσουν καταχρηστική συμπεριφορά έναντι των υφισταμένων τους, ως ενήλικοι. Η σχέση αυτή είναι ισχυρότερη όταν ο προϊστάμενος έχει χαμηλό αυτοέλεγχο και ασθενέστερη για προϊσταμένους με υψηλό αυτοέλεγχο. Ο αυτοέλεγχος, λοιπόν, αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα στη σχέση αυτή.

Σε ανάλογα συμπεράσματα κατέληξαν και οι Garcia et al (2014), βασιζόμενοι επίσης στη θεωρία της κοινωνικής μάθησης, δηλαδή ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της καταχρηστικής συμπεριφοράς και της οικογενειακής υπονόμησης κατά την παιδική ηλικία του προϊσταμένου, ειδικότερα δε, όταν υπάρχει ιστορικό επιθετικότητας μεταξύ των γονέων. Το ιστορικό αυτό της ενδοοικογενειακής επιθετικότητας επηρεάζει εμμέσως την καταχρηστική συμπεριφορά, μέσω της επιθετικής αντίληψης (hostile cognition) και του επιθετικού θυμικού (hostile affect). Τα άτομα που βίωσαν επανειλημμένως την ενδοοικογενειακή επιθετικότητα, ενδεχομένως διαμορφώνουν την άποψη, συνειδητά ή και υποσυνείδητα, ότι η επιθετικότητα είναι αποδεκτή και χρήσιμη συμπεριφορά (π.χ. επιτυγχάνεται υποταγή και συμμόρφωση του άλλου) και μπορεί να την υιοθετήσουν και σε άλλο περιβάλλον, όπως είναι το εργασιακό. Επίσης, η παρατήρηση της ενδοοικογενειακής επιθετικότητας αυξάνει την πιθανότητα να διαμορφώνεται επιθετικό θυμικό στο άτομο εξαιτίας των προκαλούμενων συναισθημάτων και της καταχώρησης στη μνήμη του των καταστάσεων που προκαλούν θυμό. Έτσι, οι προϊστάμενοι που έχουν βιώσει τέτοιες καταστάσεις ενδοοικογενειακής επιθετικότητας είναι λιγότερο πιθανό να ελέγξουν το επιθετικό θυμικό τους. Μάλιστα, η τάση να εστιάζουν σε αρνητικές αντιλήψεις για τον εαυτό τους και για τη ζωή τους, (angry rumination), ενισχύοντας έτσι τα αρνητικά συναισθήματά τους, ενισχύει τη σχέση μεταξύ ιστορικού ενδοοικογενειακής επιθετικότητας και καταχρηστικής διοίκησης, μέσω της επίδρασης της στο επιθετικό θυμικό.

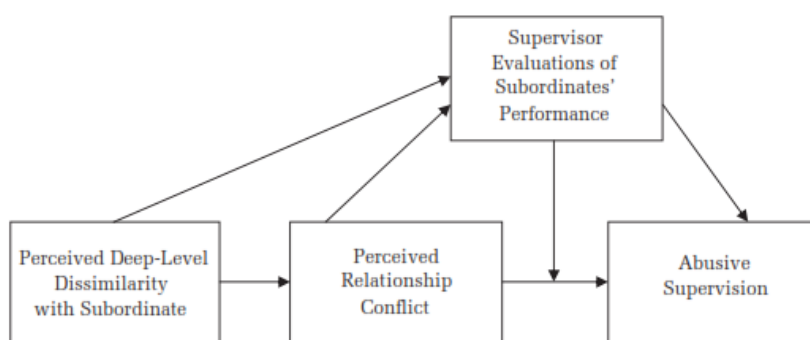
Οι Kiazard et al. (2010), εξετάζουν πως η σκοτεινή πλευρά της προσωπικότητας του ηγέτη σχετίζεται με την σκοτεινή πλευρά της ηγετικής συμπεριφοράς. Προς τούτο εξέτασαν τη συσχέτιση του Μακιαβελλικού ηγέτη με την καταχρηστική διοίκηση και βρήκαν πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του μακιαβελισμού του προϊσταμένου και της καταχρηστικής διοίκησης. Επιπλέον, οι μακιαβελικές τάσεις στη συμπεριφορά του προϊσταμένου εκφράζονται εντονότερα όταν αυτός ασκεί αυταρχική εξουσία και αυτό επηρεάζει την αντίληψη του υφισταμένου για την άσκηση καταχρηστικής διοίκησης εκ μέρους του προϊσταμένου. Επομένως, η αυταρχική ηγετική συμπεριφορά

παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο(mediator) μεταξύ του μακιαβελισμού του προϊσταμένου και της αντίληψης του υφισταμένου για την άσκηση καταχρηστικής διοίκησης. Επίσης, επισημαίνεται ο ρόλος των προσωπικών χαρακτηριστικών του υφισταμένου, στη διαμόρφωση της αντίληψής του για την άσκηση καταχρηστικής διοίκησης εκ μέρους του προϊσταμένου. Ειδικότερα, οι υφιστάμενοι με χαμηλή αυτοπεποίθηση είναι πιο ευαίσθητοι έναντι της αυταρχικής ηγεσίας, την οποία μπορεί να μεταφράζουν ως καταχρηστική. Έτσι, η οργανωσιακή αυτοεκτίμηση(organization-based self-esteem(OBSE)) θεωρείται ως ρυθμιστική μεταβλητή στη σχέση αυταρχικής ηγεσίας και καταχρηστικής διοίκησης.



Εικόνα 11: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της αυταρχικής ηγεσίας και ο ρυθμιστικός ρόλος της οργανωσιακής αυτοεκτίμησης του υφισταμένου

Οι Tepper et al (2011) ανέπτυξαν ένα μοντέλο, βασιζόμενοι στη θεωρία του ηθικού αποκλεισμού (*moral exclusion theory*) του Orotow, συσχετίζοντας τρεις παράγοντες, την εκλαμβανόμενη από τον προϊστάμενο βαθιά ανομοιομορφία με τον υφιστάμενο, την σύγκρουση σχέσεων με τον υφιστάμενο και την αξιολόγηση του υφισταμένου από τον προϊστάμενο.



Εικόνα 12: Το μοντέλο των Tepper et al (2011)

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, κάθε άτομο έχει ένα «εύρος δικαιοσύνης», δηλαδή ένα ψυχολογικό όριο που χωρίζει αυτούς που θεωρεί ότι αξίζουν δίκαιη μεταχείριση, και

εμπίπτουν εντός του εύρους δικαιοσύνης, από αυτούς που βρίσκονται εκτός αυτού του εύρους. Η θεωρία εντοπίζει τρεις παράγοντες που καθορίζουν ποιοι τοποθετούνται από το άτομο εκτός του εύρους δικαιοσύνης του και αυτοί είναι: α) η εκλαμβανόμενη ανομοιομορφία με τον άλλον, β) η σύγκρουση με τον άλλον και γ) η χρησιμότητα του άλλου. Κατ' αναλογία, ο υφιστάμενος γίνεται στόχος αρνητικής συμπεριφοράς από τον προϊστάμενο, αν εκλαμβάνεται ως διαφορετικός, αν βρίσκεται σε σύγκρουση μαζί του και αν δεν είναι χρήσιμος σ' αυτόν.

Οι ερευνητές διερεύνησαν τη σχέση των τριών αυτών παραγόντων με την καταχρηστική διοίκηση και διαπίστωσαν ότι αυτή είναι πιο πολύπλοκη.

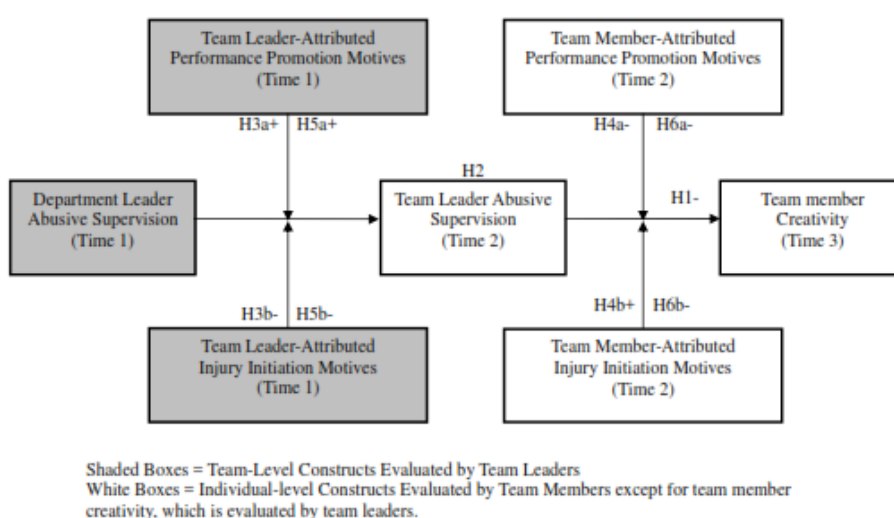
Τα αποτελέσματα της ερευνητικής αυτής εργασίας «δίνουν ένα αιτιακό πλαίσιο, όπου η εκλαμβανόμενη από τον προϊστάμενο βαθιά ανομοιομορφία με τον υφιστάμενο προκαλεί σύγκρουση σχέσεων, η οποία παράγει χαμηλή αξιολόγηση της απόδοσης του υφισταμένου, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα καταχρηστικής διοίκησης.» Επίσης, ένα άλλο αποτέλεσμα είναι ότι η σύγκρουση σχέσεων παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ εκλαμβανόμενης από τον προϊστάμενο βαθιάς ανομοιομορφίας με τον υφιστάμενο και καταχρηστικής διοίκησης, μόνο όμως όταν η αξιολόγηση του υφισταμένου από τον προϊστάμενο είναι χαμηλή.

Οι Khan et al (2016) διερεύνησαν εάν, εκτός από τους εργαζόμενους με χαμηλές επιδόσεις, και οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλές επιδόσεις υφίστανται καταχρηστικές συμπεριφορές από τον προϊστάμενό τους και διαπίστωσαν ότι πράγματι αυτό μπορεί να συμβεί διότι ο προϊστάμενος τους εκλαμβάνει ως απειλές για τη θέση του στην ιεραρχία. Αυτό συμβαίνει όταν ο προϊστάμενος έχει υψηλό επίπεδο προσανατολισμού υψηλής κοινωνικής επικράτησης (social dominance orientation (SDO)), δηλαδή προτίμηση στην καθαρή ιεραρχία και εξουσία επί των ιεραρχικά χαμηλότερων. Επομένως, οι επιδόσεις των υφισταμένων συσχετίζονται αρνητικά με την καταχρηστική διοίκηση, τόσο άμεσα, όταν είναι χαμηλές, όσο και έμμεσα, όταν είναι υψηλές, μέσω του μηχανισμού της εκλαμβανόμενης απειλής για την υφιστάμενη ιεραρχία, ο δε προσανατολισμός υψηλής επικράτησης (SDO) δρα ως ρυθμιστικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ επιδόσεων του υφισταμένου και εκλαμβανόμενης απειλής για την υφιστάμενη ιεραρχία.



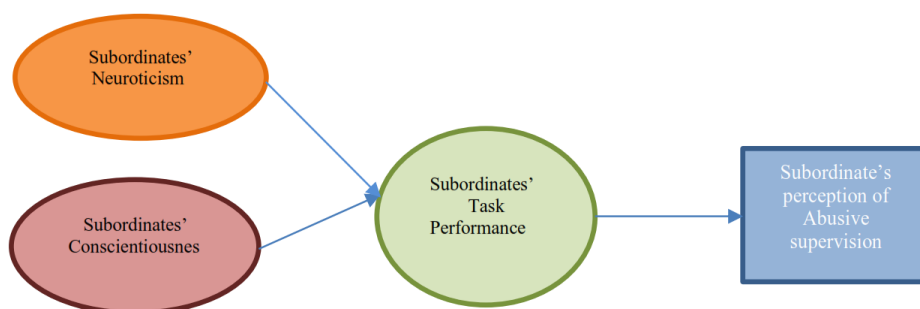
Εικόνα 13: Το μοντέλο των Khan et al (2016)

Τα τελευταία χρόνια έγιναν ορισμένες μελέτες οι οποίες προτείνουν ότι η καταχρηστική συμπεριφορά μπορεί να δρα και ως αιτία για πρόσθετη καταχρηστική συμπεριφορά, όπως π.χ. η μελέτη των Liu et al (2012), η οποία βρήκε ότι οι αρχηγοί ομάδων οι οποίοι υπέστησαν καταχρηστική μεταχείριση από τους προϊσταμένους τους, συμπεριφέρθηκαν ανάλογα στους υφισταμένους τους, υπονομεύοντας την δημιουργικότητά τους. Δηλαδή η καταχρηστική συμπεριφορά του αρχηγού ομάδας παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο (mediator) στη σχέση μεταξύ καταχρηστικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου του και της δημιουργικότητας των μελών της ομάδας. Τα κίνητρα που αποδίδουν ο αρχηγός και τα μέλη της ομάδας στους προϊσταμένους τους παίζουν ρυθμιστικό ρόλο στη σχέση αυτή. Όταν ως κίνητρο αποδίδεται η βελτίωση της απόδοσης, τότε οι υφιστάμενοι τείνουν να μιμηθούν την καταχρηστική συμπεριφορά του προϊσταμένου. Όταν όμως ως κίνητρο αποδίδεται η πρόθεσή του να βλάψει τους υφισταμένους του, τότε είναι λιγότερο πιθανό να υιοθετηθεί αυτή συμπεριφορά από αυτούς.



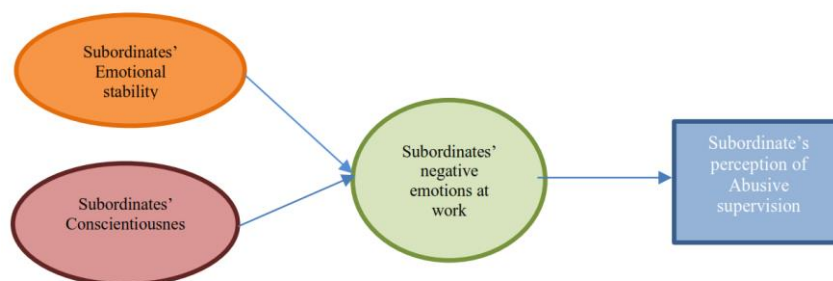
Εικόνα 14: Το μοντέλο των Liu et al (2012)

Βασιζόμενοι επίσης στη θεωρία της θυματοποίησης, οι Wang et al(2015) διερεύνησαν πως τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων μπορεί να προκαλέσουν την καταχρηστική συμπεριφορά του προϊσταμένου. Ειδικότερα, συσχέτισαν τον νευρωτισμό και την επιμέλεια του υφισταμένου με την αντίληψή του ότι έχει υποστεί καταχρηστική συμπεριφορά εκ μέρους του προϊσταμένου. Τα νευρωτικά άτομα είναι νευρικά, παρορμητικά, και οξύθυμα, συνήθως εμφανίζουν κατάθλιψη, στρες, αρνητικά συναισθήματα και έχουν αρνητική στάση. Η προκλητική συμπεριφορά τους δυσκολεύει τη συνεργασία τους με τον προϊστάμενο, προκαλεί συγκρούσεις και ενδέχεται να επηρεάσει τη συνοχή της ομάδας. Γι' αυτό ο προϊστάμενος τείνει να συμπεριφερθεί αρνητικά απέναντί τους, αλλά και τα πολύ νευρωτικά άτομα είναι πιο πιθανό να εκλάβουν τη συμπεριφορά του προϊσταμένου ως καταχρηστική. Εξαιτίας των παραπάνω χαρακτηριστικών τους, τα νευρωτικά άτομα τείνουν να έχουν προβλήματα στις επιδόσεις τους, επειδή διαθέτουν λιγότερη ενέργεια και συγκέντρωση στα καθήκοντά τους. Από την άλλη πλευρά, οι μη επιμελείς εργαζόμενοι δεν είναι οργανωμένοι, δεν θέτουν σαφείς στόχους, δεν καταβάλουν προσπάθεια για να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους και δεν ενδιαφέρονται να επιτύχουν. Ως εκ τούτου χρειάζονται περισσότερη επιτήρηση και καθυστερούν στην εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους. Αυτή η συμπεριφορά ενοχλεί τον προϊστάμενο, ο οποίος ενδέχεται να συμπεριφερθεί αρνητικά. Σύμφωνα με την θεωρία της θυματοποίησης, οι χαμηλές επιδόσεις των νευρωτικών και μη επιμελών υφισταμένων στην εργασία τους, αποτελούν έναν μηχανισμό που μπορεί να προκαλέσει καταχρηστική συμπεριφορά από τον προϊστάμενό τους. Δηλαδή, ο νευρωτισμός του υφισταμένου συσχετίζεται θετικά με την καταχρηστική διοίκηση, ενώ η επιμέλεια του υφισταμένου συσχετίζεται αρνητικά. Η δε επίδοση των υφισταμένων στην εργασία τους παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο (mediator) στη σχέση αυτή.



Εικόνα 15: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της επίδοσης του υφισταμένου στην εργασία του

Παρομοίως, οι Henle & Gross(2014), με βάση την ίδια θεωρία, διερευνώντας και πάλι τη συσχέτιση των προσωπικών χαρακτηριστικών του υφισταμένου με την καταχρηστική συμπεριφορά του προϊστάμενου, βρήκαν ότι η συναισθηματική σταθερότητα(που σχετίζεται με τον νευρωτισμό) και η επιμέλεια του υφισταμένου συσχετίζονται αρνητικά με την καταχρηστική διοίκηση και ότι τα αρνητικά συναισθήματα στην εργασία παίζουν διαμεσολαβητικό ρόλο (mediator) στη σχέση αυτή. Δηλαδή τα άτομα που εμφανίζουν συναισθηματική αστάθεια και δεν είναι επιμελή, δεν έχουν την ικανότητα να ελέγχουν την έκφραση αρνητικών συναισθημάτων στην εργασία και γι' αυτό ενδέχεται να στοχοποιηθούν από τον προϊστάμενο.



Εικόνα 16: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος των αρνητικών συναισθημάτων του υφισταμένου στην εργασία του

Στον Πίνακα 2 αποτυπώνονται τα ευρήματα των ερευνητικών εργασιών που εξετάστηκαν.

Οι Zhang & Bednall (2016) επιχειρούν μια μετα-αναλυτική επισκόπηση των αιτιών της καταχρηστικής διοίκησης και αναπτύσσουν ένα θεωρητικό μοντέλο, το οποίο βασίζεται σε υφιστάμενες εμπειρικές έρευνες και κατηγοριοποιεί τις αιτίες ως εξής:

- Αιτίες που σχετίζονται με τον προϊστάμενο και αναφέρονται σε χαρακτηριστικά του προϊστάμενου, όπως (α) η ψυχολογική του κατάσταση, (β) το στυλ ηγεσίας και (γ) χαρακτηριστικά στοιχεία της προσωπικότητάς του
- Αιτίες που σχετίζονται με τον οργανισμό και αναφέρονται σε χαρακτηριστικά του, που μπορούν να περιγραφούν με μεταβλητές όπως (α) οι κανόνες επιθετικότητας (aggressive norms), δηλαδή η αντίληψη ότι η αποκλίνουσα συμπεριφορά, ως έκφραση οργής και πικρίας είναι επιτρεπτή από τον οργανισμό και (β) η χρήση κυρώσεων

Πίνακας 2: Αιτίες

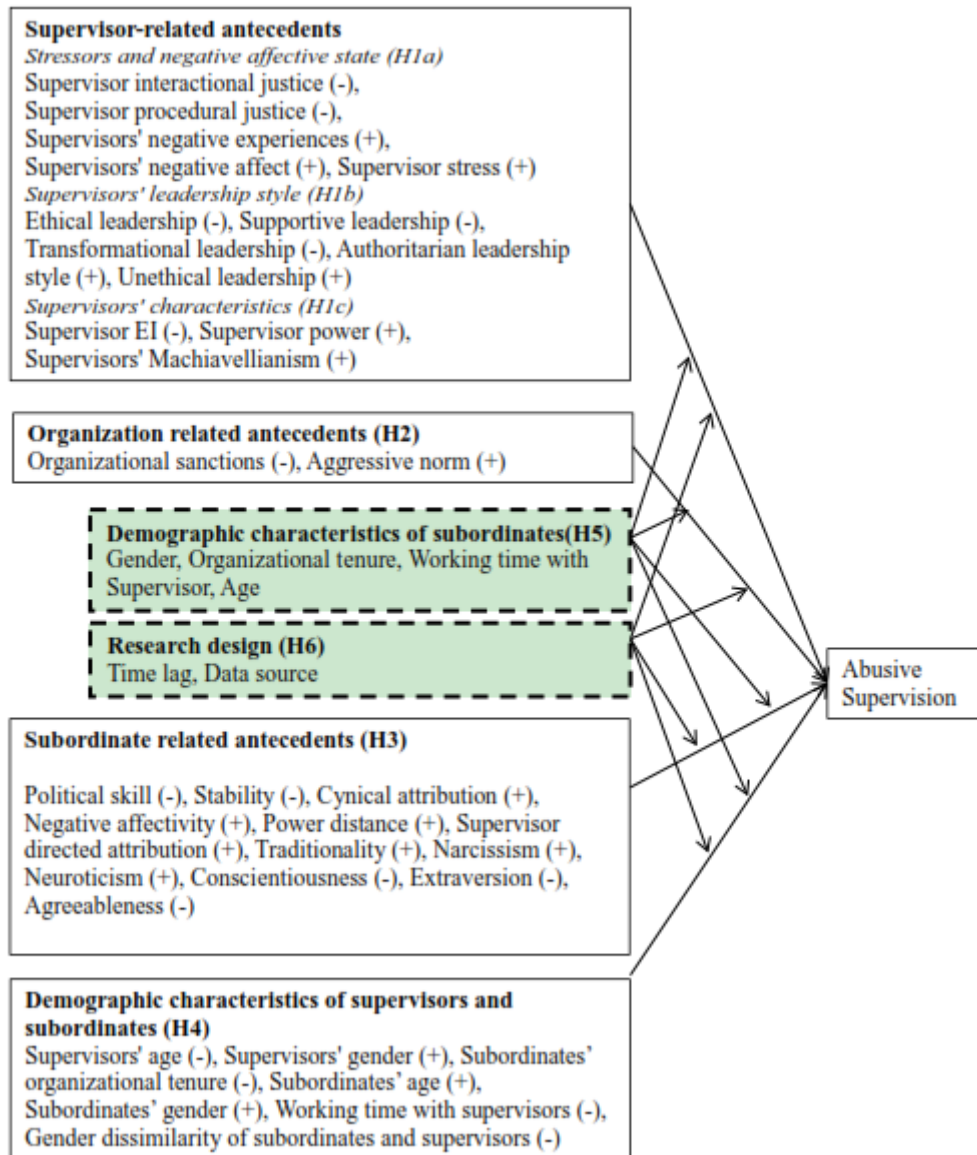
Κατηγοριοποίηση	Βιβλιογραφική αναφορά	Αιτίες (antecedents) της καταχρηστικής διοίκησης	Σχέση	ρυθμιστικοί παράγοντες (moderators)	Θεωρία	διαμεσολαβητικοί παραγοντες
οργανωσιακοί παράγοντες	Tepper et al (2006)	ο προϊστάμενος έχει βιώσει διαδικαστική αδικία(procedural injustice)	θετική	αρνητική συναισθηματικότητα (negative affectivity) υφισταμένου(+)	δικαιοσύνης και θυματοποίησης	
	Hoobler and Brass(2006)	ο προϊστάμενος βίωσε παραβίαση του ψυχολογικού του συμβολαίου	θετική	προκατάληψη εχθρικής απόδοσης (hostile attribution bias) του προϊσταμένου(+)	δικαιοσύνης και θυματοποίησης	
	Aryee, Chen, Sun και Debrah (2007)	ο προϊστάμενος έχει βιώσει διαδραστική αδικία(interactional injustice)	θετική	ο απολυταρχισμός του προϊσταμένου(+)	δικαιοσύνης και θυματοποίησης	
	Harris et al (2011)	συγκρούσεις του προϊσταμένου με τους συναδέλφους του	θετική	χαμηλή ποιότητα επικοινωνίας με τους υφισταμένους ((LMX)(+)	μετατεθιμένη επιθετικότητα	
	Burton, Hoobler & Scheuer(2012),	ο προϊστάμενος βιώνει εργασιακό στρες	θετική	φυσική άσκηση (-)	μετατεθιμένη επιθετικότητα	
παραγοντες σχετιζομενοι με τον προϊστάμενο	Kiewitz et al(2012)	οικογενειακή υπονόμηση (family undermining) που έχει υποστεί ο προϊστάμενος	θετική	αυτοέλεγχος του προϊσταμένου(-)	κοινωνικής μάθησης	
	Kiazart et al (2010)	Μακιαβελισμός του προϊσταμένου	θετική	οργανωσιακή αυτοεκτίμηση(χαμηλή αυτοπεποίθηση)(-)	των προσωπικών διαφορών	αυταρχική συμπεριφορά του προϊσταμένου
	Tepper et al (2011)	εκλαμβανόμενη από τον προϊστάμενο βαθιά ανομοιομορφία με τον υφιστάμενο	θετική		του ηθικού αποκλεισμού	σύγκρουση σχέσεων με τον υφιστάμενο και αξιολόγηση του υφισταμένου από τον προϊστάμενο.
	Khan et al (2016)	η αξιολόγηση του υφισταμένου από τον προϊστάμενο (υψηλές επιδόσεις του υφισταμένου)	αρνητική	υψηλό επίπεδο προσανατολισμού υψηλής κοινωνικής επικράτησης(social dominance orientation(SDO))(+)	της κοινωνικής επικράτησης	η εκλαμβανόμενη απειλή για τη θέση του στην ιεραρχία
	Liu et al (2012)	η καταχρηστική συμπεριφορά του προϊσταμένου	θετική	κινητρα που αποδίδονται στον προϊστάμενο	της κοινωνικής μάθησης	
παραγοντες σχετιζομενοι με τον υφιστάμενο	Wang et al (2015)	νευρωτισμός του υφισταμένου	θετική		θυματοποίησης	επίδοση του υφισταμένου
		επιμέλεια του υφισταμένου	αρνητική			
	Henle & Gross (2014)	συναισθηματική σταθερότητα	αρνητική		θυματοποίησης	αρνητικά συναισθήματα του υφισταμένου για την
		επιμέλεια του υφισταμένου	αρνητική			

- *Αιτίες που σχετίζονται με τους υφισταμένους* και αναφέρονται σε χαρακτηριστικά τους, όπως (α) χαρακτηριστικά στοιχεία της προσωπικότητάς τους και (β) πολιτισμικά χαρακτηριστικά τους
- *Δημογραφικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων και των υφισταμένων*, τα οποία θεωρείται ότι συνιστούν μια ανεξάρτητη κατηγορία, δεδομένου ότι επιδρούν με μοναδικό τρόπο. Μεταβλητές που τα περιγράφουν είναι η ηλικία, η θητεία του υφισταμένου στον οργανισμό, ο χρόνος συνεργασίας με τον προϊστάμενο και το φύλο.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι

- *Όσον αφορά τις αιτίες που σχετίζονται με τον προϊστάμενο*: Η καταχρηστική διοίκηση
 - συσχετίζεται θετικά με στρεσογόνους παράγοντες που δημιουργούν αρνητική συναισθηματική κατάσταση(οι αρνητικές εμπειρίες του προϊσταμένου, το στρες και η έλλειψη διαδραστικής και διαδικαστικής δικαιοσύνης)
 - συσχετίζεται θετικά με την καταστροφική ηγεσία (απολυταρχικό / αυταρχικό στυλ ηγεσίας και ανήθικη ηγεσία), και αρνητικά με την εποικοδομητική ηγεσία(ηθική ηγεσία, υποστηρικτική ηγεσία και μεταρρυθμιστική ηγεσία). Όμως δεν υπάρχει κάποιο θεωρητικό πλαίσιο που να εξηγεί τη σχέση αυτή.
 - συσχετίζεται αρνητικά με την συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου
- *Όσον αφορά τις αιτίες που σχετίζονται με τον οργανισμό*, η καταχρηστική διοίκηση
 - συσχετίζεται θετικά με το αρνητικό οργανωσιακό κλίμα (επιθετικοί κανόνες, ήτοι η κοινή αντίληψη ότι η αποκλίνουσα συμπεριφορά εντός του οργανισμού είναι ένας επιτρεπτός τρόπος έκφρασης οργής και πικρίας)
 - και αρνητικά με το θετικό οργανωσιακό κλίμα (κυρώσεις έναντι της επιθετικότητας, μέσω των οποίων η ηγεσία του οργανισμού επιβάλλει την άποψη ότι η επιθετικότητα στον εργασιακό χώρο πρέπει να εξαλειφθεί)
- *Όσον αφορά τις αιτίες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων*, η καταχρηστική διοίκηση
 - συσχετίζεται θετικά με την αρνητική συναισθηματικότητα, την απόσταση εξουσίας και τον ναρκισσισμό
 - και αρνητικά με την ευσυνειδησία και προθυμία

- Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων και των υφισταμένων, η καταχρηστική διοίκηση συσχετίζεται αρνητικά μόνο με την ηλικία των υφισταμένων, ενώ η ηλικία των προϊσταμένων δεν φαίνεται να επηρεάζει τη την καταχρηστική συμπεριφορά του προϊσταμένου προς τους υφισταμένους.



Εικόνα 17: Μοντέλο των αιτιών της καταχρηστικής ηγεσίας των Zhang & Bednall (Πηγή Zhang Y., Bednall T.C., 2016)

- Όσον αφορά το ρυθμιστικό ρόλο των δημογραφικών μεταβλητών των υφισταμένων, η ανάλυση έδειξε ότι
 - η διαδραστική δικαιοσύνη είναι ισχυρότερος παράγοντας πρόβλεψης της καταχρηστικής διοίκησης για δείγματα που έχουν μεγαλύτερο ποσοστό ανδρών. Αντίθετα, η συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου είναι

ισχυρότερος παράγοντας πρόβλεψης της καταχρηστικής διοίκησης για δείγματα που έχουν μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών.

- Η θητεία του υφισταμένου στον οργανισμό είναι ρυθμιστικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ των πολιτικών δεξιοτήτων των υφισταμένων και της καταχρηστικής διοίκησης. Μάλιστα οι αρνητικές επιπτώσεις είναι μικρότερες για αυτούς που εργάζονται πολύ καιρό στον οργανισμό
- Ο χρόνος που έχει περάσει ο υφιστάμενος με το προϊστάμενο είναι ρυθμιστικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης του προϊσταμένου και ανομοιομορφίας του φύλου. Μάλιστα, όσο περισσότερο χρόνο έχει περάσει ο υφιστάμενος με το προϊστάμενο τόσο ισχυρότερη είναι η σχέση. Επιπλέον, η ανομοιομορφία του φύλου σχετίζεται θετικά με την καταχρηστική διοίκηση.

Οι περιορισμοί που συνάντησε αυτή η μετα-ανάλυση είναι αφενός ο περιορισμένος όγκος δεδομένων και η ποιότητά τους και αφετέρου η μεγάλη ετερογένεια μεταξύ των μελετών.

Οι Terper et al (2017), αφού έλαβαν υπόψη όλες τις μελέτες που έγιναν σχετικά με τις αιτίες της καταχρηστικής διοίκησης τα τελευταία 15 τουλάχιστον χρόνια, προτείνουν ότι, τρεις βασικοί μηχανισμοί εξηγούν γιατί οι προϊστάμενοι εκδηλώνουν καταχρηστική συμπεριφορά έναντι των υφισταμένων τους:

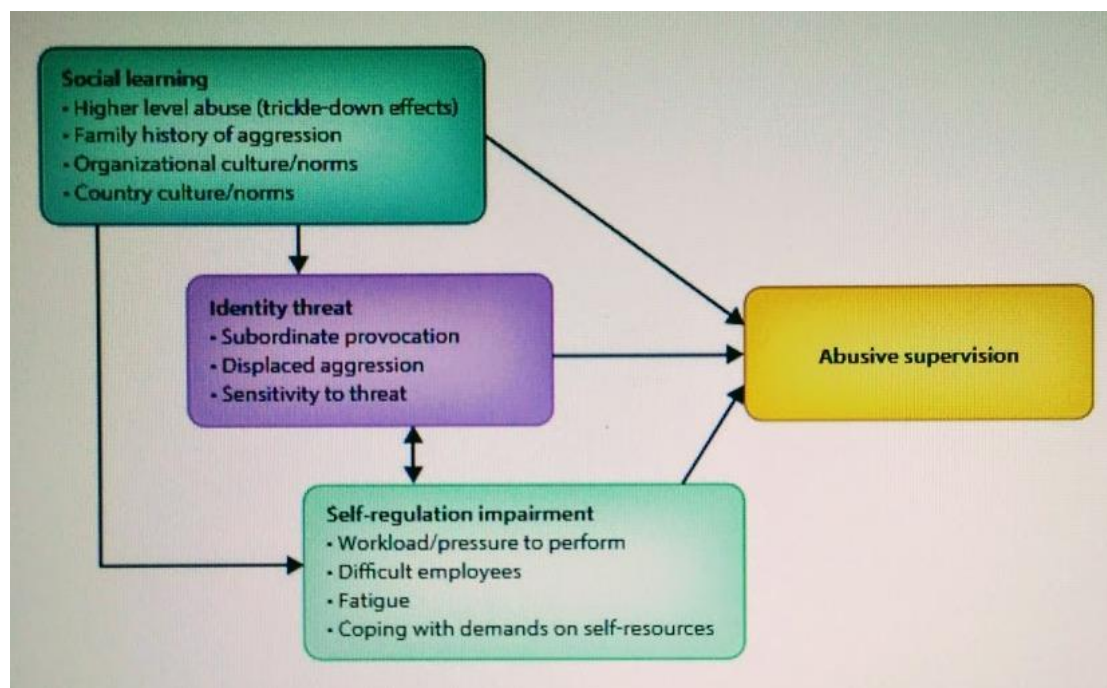
- η κοινωνική εκπαίδευση,
- η απειλή της ταυτότητας
- και το πρόβλημα της αυτο-ρύθμισης.

Το μοντέλο αυτό, φαίνεται να έχει έναν «ολιστικό» χαρακτήρα, δεδομένου ότι, όπως αναφέρουν οι ερευνητές, πολλές από τις θεωρίες που έχουν χρησιμοποιηθεί για να ερμηνεύσουν την καταχρηστική διοίκηση μπορούν να υπαχθούν σε κάποιον από αυτούς τους μηχανισμούς. Επίσης, οι ερευνητές ισχυρίζονται ότι οι μηχανισμοί αυτοί δεν είναι εντελώς ανεξάρτητοι μεταξύ τους, αλλά επικοινωνούν και αλληλοεπηρεάζονται. Έτσι, η κοινωνική εκπαίδευση φαίνεται να επηρεάζει τόσο την απειλή ταυτότητας, όσο και το πρόβλημα αυτό-ρύθμισης ως εξής: οι διαδικασίες κοινωνικής εκπαίδευσης επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται τον ρόλο του ως προϊσταμένου και αξιολογεί τι θεωρεί ως απειλητικό. Επίσης, δεδομένου ότι η κοινωνική εκπαίδευση επηρεάζει την αντίληψη του ατόμου σχετικά με το κατά πόσον η καταχρηστική διοίκηση είναι αποδεκτή, κατά συνέπεια επηρεάζει

και τον βαθμό αυτό-ρύθμισης του προϊσταμένου, δηλαδή το κατά πόσον αυτός θα δείξει αυτοσυγκράτηση και δεν θα παρασυρθεί από την παρόρμηση να εκδηλώσει καταχρηστική συμπεριφορά έναντι των υφισταμένων. Από την άλλη πλευρά, η απειλή ταυτότητας επηρεάζει την αυτό-ρύθμιση, δεδομένου ότι ο προϊστάμενος που αισθάνεται απειλούμενος, είναι ευάλωτος και ενδέχεται να εξαντληθεί συναισθηματικά, με αποτέλεσμα να εκδηλώσει καταχρηστική συμπεριφορά. Αντιστρόφως, οι διαδικασίες αυτό-ρύθμισης μπορεί να επηρεάσουν την απειλή ταυτότητας, δεδομένου ότι καθώς το άτομο αποδυναμώνεται ψυχολογικά, προσπαθεί να προστατεύσει όσες δυνάμεις του απομένουν, πράγμα που το κάνει ιδιαίτερα ευαίσθητο σε απειλές από το περιβάλλον του.

Σύμφωνα με τους ερευνητές, το μοντέλο αυτό παρέχει ένα στέρεο σημείο εκκίνησης για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι βασικές κινητήριες δυνάμεις της καταχρηστικής διοίκησης αλληλοσυσχετίζονται.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται ο τρόπος που οι τρεις αυτοί μηχανισμοί αλληλοεπηρεάζονται και επηρεάζουν την καταχρηστική διοίκηση.



Εικόνα 18: Μοντέλο των μηχανισμών που οδηγούν στην καταχρηστική διοίκηση (Tepper et al, 2017)

Ειδικότερα:

- Όσον αφορά την *κοινωνική εκπαίδευση*: Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, σύμφωνα με την *θεωρία της κοινωνικής εκπαίδευσης*, τα άτομα μαθαίνουν ποιες

συμπεριφορές θεωρούνται αποδεκτές, εν μέρει παρακολουθώντας το περιβάλλον τους και μιμούμενοι μοντέλα ρόλων που παίζονται από ανθρώπους τους οποίους εκτιμούν και σέβονται. Αυτή θα μπορούσε να είναι μία εξήγηση στο ερώτημα γιατί οι προϊστάμενοι δεν διστάζουν να εμπλακούν σε καταχρηστικές συμπεριφορές. Διότι πιστεύουν ότι αυτές είναι αποδεκτές και επιβραβεύονται. Οι Tepper et al (2017) επικαλούνται σχετικές μελέτες (αναφέρονται παραπάνω), που συσχετίζουν την καταχρηστική συμπεριφορά με *κοινωνικο-περιβαλλοντικούς παράγοντες*, όπως η ταύτιση με μοντέλα ρόλων που προέρχονται από την οικογένεια (Garcia et al, 2014), ή από τους ανωτέρους στην ιεραρχία (Liu et al., 2012) και με σχετικά *οργανωσιακά χαρακτηριστικά*, όπως οι κανόνες/νόρμες, που κάνουν αποδεκτές τις καταχρηστικές συμπεριφορές και το επιθετικό οργανωσιακό κλίμα (Zhang & Bednall, 2016).

Ένας άλλος παράγοντας, ο οποίος όμως δεν έχει ερευνηθεί επαρκώς, είναι η *κουλτούρα της χώρας*. Η μελέτη, των Vogel et al (2015), που εντόπισαν βρήκε ότι σε χώρες, όπως οι Κομφουκιανές, όπου, λόγω της κουλτούρας τους είναι αποδεκτή η διαφορά εξουσίας/δύναμης μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων (power distance), γίνεται αποδεκτή η επιθετική συμπεριφορά του προϊσταμένου, ενώ αυτό συμβαίνει πολύ λιγότερο σε Αγγλοσαξονικές χώρες. Σε ανάλογα συμπεράσματα κατέληξε και η μετα-ανάλυση των Mackey et al (2015), ότι δηλαδή η καταχρηστική διοίκηση εμφανίζεται συχνότερα σε χώρες της Ασίας παρά στις ΗΠΑ.

- Όσον αφορά την *απειλή της ταυτότητας*: Σύμφωνα με την *θεωρία της κοινωνικής αλληλεπίδρασης της επιθετικότητας* (*social interactionist theory of aggression*) των Tedeschi & Felson, όταν οι συνθήκες δεν επιτρέπουν στα άτομα να βιώσουν την επιθυμητή ατομική ή κοινωνική ταυτότητά τους, τότε αυτά ενδέχεται να υιοθετήσουν επιθετικές στρατηγικές, ως αντιστάθμισμα. Αυτό βρίσκει εφαρμογή ιδιαίτερα σε αυτούς που κατέχουν θέσεις προϊσταμένου. Όσο το άτομο ανέρχεται στην ιεραρχία, τόσο περισσότερο πιέζεται να αποδείξει ότι είναι ικανό για τη θέση που κατέχει και γίνεται ιδιαίτερα ευαίσθητο σε απειλές, όσον αφορά τις ικανότητές του να ανταπεξέλθει στα καθήκοντά του, την ταυτότητα του ως ηγέτη, την αίσθηση εξουσίας που κατέχει. Οι απειλές αυτές μπορεί να προέρχονται
 - είτε από την προκλητική συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων του (*απειλές από κάτω*): όταν οι υφιστάμενοι συμπεριφέρονται

με τρόπο που δεν συνάδει με τους κανόνες του οργανισμού, ή οι πράξεις τους στρέφονται εναντίον του οργανισμού ή/και του προϊσταμένου, ή όταν η απόδοση τους στην εργασία είναι χαμηλή, υπονομεύουν την προσπάθεια του προϊσταμένου για επίτευξη των στόχων και θέτουν σε αμφισβήτηση της εξουσία του. Ο προϊστάμενος εκλαμβάνει τις εκδηλώσεις αυτές ως απειλή της ταυτότητάς του και ενδέχεται να αντιδράσει εκδηλώνοντας καταχρηστική συμπεριφορά έναντι των υφισταμένων. Η αντίδραση αυτή του προϊσταμένου μπορεί να ερμηνευθεί με βάση τη θεωρία της θυματοποίησης, ή τη θεωρία του ηθικού αποκλεισμού. Όμως και οι υφισταμένοι, που έχουν υψηλές επιδόσεις στην εργασία τους, μπορεί να υποστούν καταχρηστική συμπεριφορά από τον προϊστάμενο, ο οποίος θα θεωρήσει ότι απειλείται η θέση του στη ιεραρχία του οργανισμού.

- είτε από πράξεις και αποφάσεις των ανωτέρων του (*απειλές άνωθεν*): όταν ο προϊστάμενος βιώνει απειλές από τους ανωτέρους του, που εκδηλώνονται ως άδικη συμπεριφορά, παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, κλπ., μη μπορώντας να στραφεί εναντίον τους, εκδηλώνει καταχρηστική συμπεριφορά προς τους υφισταμένους του, επειδή τους θεωρεί ως εύκολους στόχους(μετατεθημένη επιθετικότητα)
- είτε από την τάση του να αισθάνεται απειλές της ταυτότητάς του(*απειλές από μέσα*): Οι απειλές αυτές σχετίζονται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του προϊσταμένου. Ένα από αυτά είναι π.χ. η ισχυρή προσωπική ταυτότητα, η οποία χαρακτηρίζει προϊσταμένους που θέλουν να διαφοροποιούνται από τους υφισταμένους τους και να διατηρήσουν απόσταση, ώστε να είναι σαφής η διαφορά εξουσίας μεταξύ τους. Οι προϊστάμενοι αυτοί, παρακινούμενοι από ίδιον συμφέρον και προσπαθώντας να δείξουν την ανωτερότητά τους, μπορεί να εκδηλώσουν καταχρηστική συμπεριφορά έναντι των υφισταμένων τους. Επίσης, οι προϊστάμενοι που θεωρούν ότι έχουν το *ψυχολογικό δικαίωμα*, δηλαδή ότι δικαιούνται περισσότερο από τους άλλους, ενδέχεται να εκδηλώσουν καταχρηστική συμπεριφορά. Τέλος, όπως έχει προαναφερθεί, οι μακιαβελικοί προϊστάμενοι συνδέονται με καταχρηστική συμπεριφορά, η οποία έρχεται ως αποτέλεσμα του αυταρχικού τρόπου διοίκησης τους.
- Όσον αφορά το *πρόβλημα της αυτό-ρύθμισης*: Σύμφωνα με τα στοιχεία που προκύπτουν από μελέτες που βασίζονται σε *θεωρίες του προβλήματος της αυτό-*

ρύθμισης, οι προϊστάμενοι φαίνεται να εκδηλώνουν πιο καταχρηστική συμπεριφορά, όταν βιώνουν εργασιακό στρες και δεν αθλούνται, όταν τους έχουν τεθεί υπερβολικά υψηλοί στόχοι, ασχολούνται με πολλά και δύσκολα αντικείμενα και πρέπει να κάνουν ενέργειες που εξαντλούν τις εσωτερικές τους δυνάμεις, π.χ. να εκδηλώνουν συναισθήματα που δεν συνάδουν με αυτά που αισθάνονται. Η συμπεριφορά αυτή του προϊσταμένου συνδέεται και με χαρακτηριστικά του, που σχετίζονται με τον τρόπο που αυτός διαχειρίζεται τις εσωτερικές του δυνάμεις, π.χ. αν έχει υψηλή ή χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη, αν έχει ισχυρό αυτοέλεγχο και είναι επιμελής.

Τα τελευταία χρόνια διερευνάται και το πώς παράγοντες εκτός εργασίας μπορεί να επηρεάζουν την εκδήλωση καταχρηστικής συμπεριφοράς, μέσω της διαδικασίας του αυτοελέγχου. Παρά το ότι δεν υπάρχουν πολλές ερευνητικές εργασίες επί του θέματος, φαίνεται ότι οι παράγοντες εκτός εργασίας, όπως η ποιότητα του ύπνου, στρεσογόνες καταστάσεις, όπως η σύγκρουση μεταξύ οικογένειας και εργασίας(ιδίως στις γυναίκες), επηρεάζουν σημαντικά τις διαδικασίες αυτό-ρύθμισης του προϊσταμένου στο χώρο της εργασίας και κατ' επέκταση την πιθανότητα εκδήλωσης καταχρηστικής συμπεριφοράς εκ μέρους του.

Τέλος, ένας άλλος παράγων που μπορεί να υπονομεύσει την ικανότητα του προϊσταμένου για αυτό-ρύθμιση, είναι οι υφιστάμενοι που έχουν χαμηλές επιδόσεις, έχουν ανάρμοστη εργασιακή συμπεριφορά, είναι συναισθηματικά εξαρτημένοι, ή είναι παθητικοί, έχουν αρνητική συναισθηματικότητα και δρουν με γνώμονα το ίδιο συμφέρον. Οι υφιστάμενοι με αυτά τα χαρακτηριστικά, εξαντλούν τις εσωτερικές δυνάμεις του προϊσταμένου, ο οποίος ενδέχεται να αντιδράσει εκδηλώνοντας καταχρηστική συμπεριφορά.

3.5. Επιπτώσεις από την καταχρηστική διοίκηση

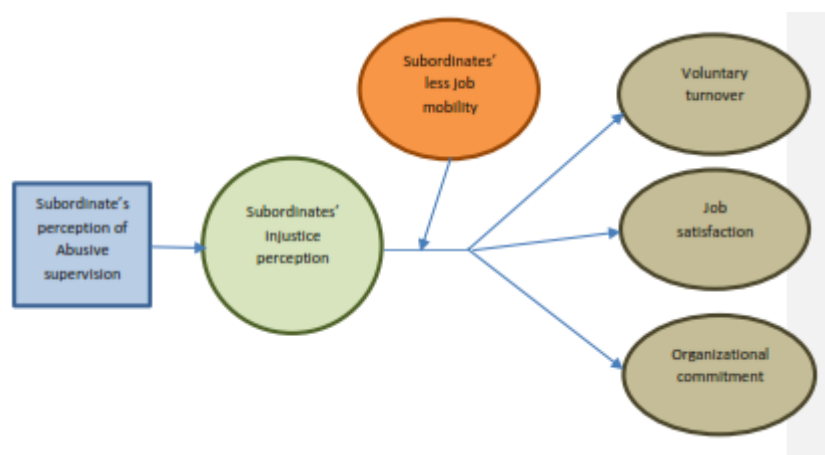
Όπως προαναφέρθηκε, η καταχρηστική διοίκηση έχει αρνητικές συνέπειες, που σχετίζονται με εκδηλώσεις και συμπεριφορές, όπως η αρνητική στάση των υφισταμένων απέναντι στη δουλειά τους, αλλά και τον οργανισμό, η αντίσταση, που μπορεί να εκδηλωθεί με βανδαλισμούς, κλοπές, χρονοτριβή, ή σιωπηρή ανυπακοή, η ματαίωση της συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας, η επιθετική και αποκλίνουσα συμπεριφορά στην εργασία, η χαμηλότερη απόδοση, η μειωμένη ευημερία του εργαζομένου, αλλά και της οικογένειάς του. Οι συμπεριφορές αυτές εκδηλώνονται

στην προσπάθεια του υφισταμένου να αντιμετωπίσει και να διαχειριστεί την καταχρηστική συμπεριφορά του προϊσταμένου.

Ο Tepper (2007) ταξινομεί τις συνέπειες της καταχρηστικής συμπεριφοράς, όπως αυτές προκύπτουν από τις διάφορες ερευνητικές εργασίες, στις εξής κατηγορίες: Εργασιακές στάσεις/συμπεριφορές των υφισταμένων, αντίσταση, αντικοινωνική και αποκλίνουσα συμπεριφορά, επιπτώσεις στην απόδοση, ψυχολογική ευημερία, οικογενειακή ευημερία, οργανωσιακή δικαιοσύνη. Ανάλογη κατηγοριοποίηση ακολουθούν οι Martinko et al (2013) και οι Zhang & Liao (2015) στις ανασκοπήσεις τους. Αναλυτικότερα:

- **Εργασιακές στάσεις/συμπεριφορές των υφισταμένων** : Η καταχρηστική διοίκηση συσχετίζεται αρνητικά με την *εργασιακή ευχαρίστηση*, την *οργανωσιακή δέσμευση* και την *οργανωσιακή ταύτιση* (Zhang & Liao, 2015) και θετικά με την *πρόθεση για παραίτηση* (Tepper, 2007).

Η *αντίληψη των υφισταμένων ότι αδικούνται* αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα στη σχέση καταχρηστικής διοίκησης και εθελοντικής αποχώρησής τους από την εργασία, εργασιακής ευχαρίστησης και οργανωσιακής δέσμευσης (Tepper, 2000).



Εικόνα 19: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της αντίληψης των υφισταμένων ότι αδικούνται και ο ρυθμιστικός ρόλος της περιορισμένης εργασιακής κινητικότητας των υφισταμένων

Εξηγεί, δηλαδή, γιατί οι εργαζόμενοι που εκλαμβάνουν τη συμπεριφορά του προϊσταμένου τους ως καταχρηστική, δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, θέλουν να την εγκαταλείψουν και χάνουν την αίσθηση της οργανωσιακής δέσμευσης. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θεωρούν τους προϊσταμένους ως εκπροσώπους του οργανισμού και ενδέχεται να επιρρίψουν την ευθύνη της κακομεταχείρισής τους στον οργανισμό ως σύνολο, οπότε, σύμφωνα με τη *θεωρία*

της κοινωνικής ανταλλαγής, αποσύρουν την οργανωσιακή τους δέσμευση και θέλουν να εγκαταλείψουν τον οργανισμό, ως αντιστάθμισμα αυτής της μεταχείρισης. (Zhang & Liao, 2015).

Ένας άλλος παράγων που εξηγεί τις στάσεις αυτές των υφισταμένων είναι ο εκνευρισμός και ο φόβος ότι θα υποστούν ανάλογη μεταχείριση και στο μέλλον (Tepper, 2007)

Επιπλέον, οι παραπάνω συμπεριφορές που είναι αποτέλεσμα της καταχρηστικής διοίκησης, εκδηλώνονται εντονότερα όταν οι υφιστάμενοι έχουν *λιγότερες δυνατότητες εργασιακής κινητικότητας* (Tepper 2000), δεδομένου ότι αυτοί οι εργαζόμενοι αισθάνονται παγιδευμένοι και αδύναμοι να ξεφύγουν από τον «κακό» προϊστάμενο.

Σύμφωνα με τη *θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής*, οι υφιστάμενοι μπορεί να αποσύρουν την οργανωσιακή τους δέσμευση, ακόμη και να εγκαταλείψουν την εργασία τους, ως αντιστάθμισμα στην καταχρηστική συμπεριφορά του προϊσταμένου.

Οι Tepper et al (2017) επισημαίνουν ότι δεν έχουν διερευνηθεί επαρκώς πιο *αντικειμενικοί* παράγοντες, που συσχετίζουν την καταχρηστική διοίκηση με την αποχώρηση (withdrawal) του εργαζομένου, όπως οι απουσίες («κοπάνες»), οι αργοπορίες και η παραίτηση από την εργασία.

- **Αντίσταση:** Η καταχρηστική διοίκηση συσχετίζεται θετικά με την *δυσλειτουργική αντίσταση* των εργαζομένων, δηλαδή την άρνησή τους να εφαρμόσουν τις εντολές του προϊσταμένου, όμως η ένταση της αντίδρασης αυτής επηρεάζεται αρνητικά από *χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων*, όπως η υπευθυνότητα, η αξιοπιστία, η αυτοπειθαρχία και η εργατικότητα, που συνοψίζονται στον χαρακτηρισμό «*επιμέλεια*» (conscientiousness), καθώς και ο αλτρουισμός και η συνεργατικότητα που συνοψίζονται στον χαρακτηρισμό «*προθυμία*» (agreeableness). (Tepper, Duffy & Shaw, 2001).

Όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, για υφισταμένους που χαρακτηρίζονται από μεγάλη προθυμία, η συσχέτιση μεταξύ καταχρηστικής διοίκησης και δυσλειτουργικής αντίστασης είναι παρόμοια, είτε χαρακτηρίζονται από υψηλή επιμέλεια, είτε από χαμηλή. Για υφισταμένους όμως που χαρακτηρίζονται από

μικρή προθυμία, η εν λόγω συσχέτιση είναι ισχυρότερη για τους υφισταμένους που χαρακτηρίζονται από χαμηλή επιμέλεια.

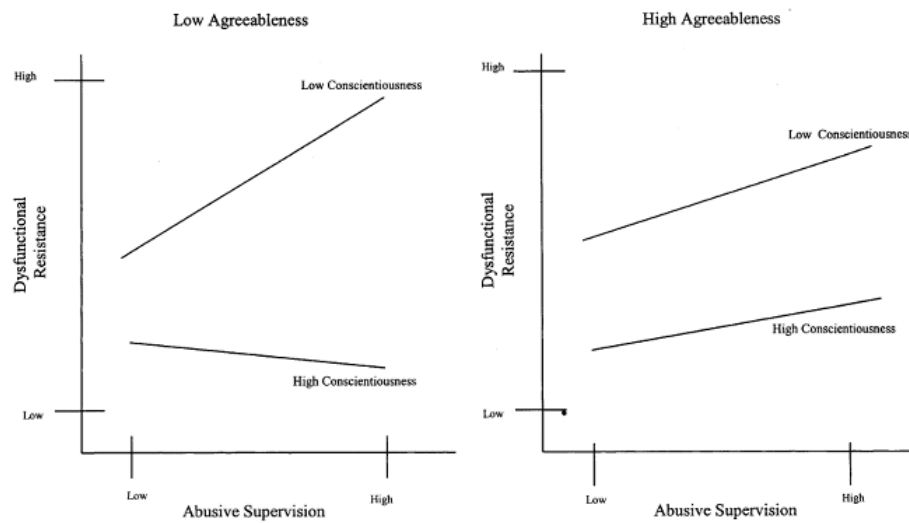
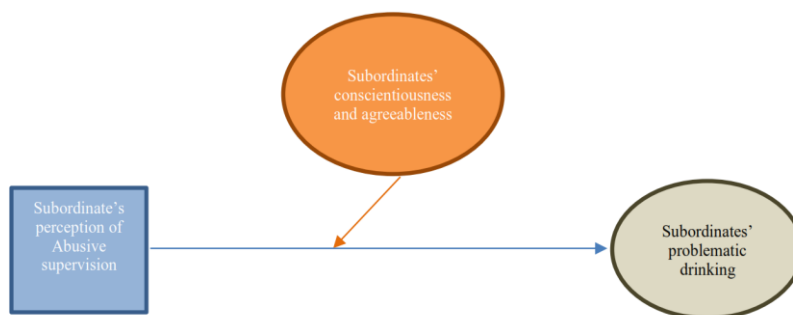


Figure 1. Plot of three-way interaction among abusive supervision, conscientiousness, and agreeableness on dysfunctional resistance.

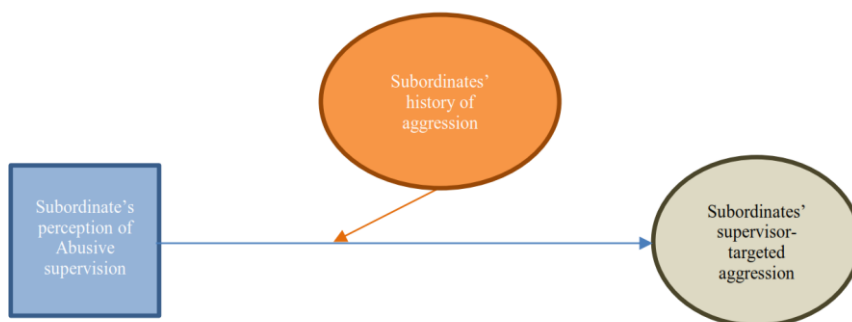
Εικόνα 20: Ο ρυθμιστικός ρόλος της επιμέλειας και της προθυμίας των υφισταμένων (Πηγή Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. 2001.)

Η επιμέλεια και η προθυμία, εντοπίστηκαν επίσης ως ρυθμιστικοί παράγοντες που μετριάζουν την θετική συσχέτιση μεταξύ της καταχρηστικής διοίκησης και της κατάχρησης αλκοόλ εκ μέρους των εργαζομένων (Bamberger & Bacharach, 2006). Η κατάχρηση ουσιών θεωρείται ως μια συμβολική εξέγερση, ως έκφραση αγανάκτησης και θυμού εναντίον του προϊσταμένου, με την ελπίδα ότι μπορεί να επιφέρει κάποια αλλαγή.



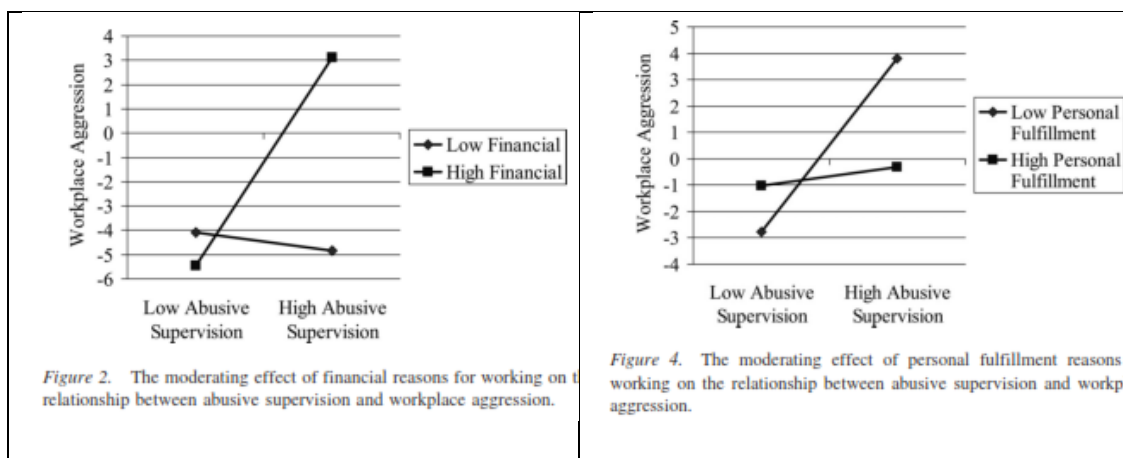
Εικόνα 21: Ο ρυθμιστικός ρόλος της επιμέλειας και της προθυμίας των υφισταμένων

- **Αντικοινωνική και αποκλίνουσα συμπεριφορά :** Υπάρχει θετική συσχέτιση της καταχρηστικής διοίκησης με την *επιθετικότητα* που στρέφεται εναντίον του προϊσταμένου, η οποία είναι ισχυρότερη όταν ο εργαζόμενος έχει ιστορικό επιθετικότητας (Innes, Barling & Turner, 2005).



Εικόνα 22: Ο ρυθμιστικός ρόλος του ιστορικού επιθετικότητας των υφισταμένων

Ένας άλλος ρυθμιστικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ καταχρηστικής διοίκησης και επιθετικότητας που στρέφεται εναντίον του προϊσταμένου, βρέθηκε ότι είναι ο λόγος για τον οποίο εργάζεται ο υφιστάμενος. Οι Dupre, K. E., Inness, M., Connelly, C. E., Barling, J., & Hopton, C. (2006), έκαναν μία έρευνα αναφορικά με την επιθετικότητα των νεαρών εργαζομένων στο χώρο εργασίας, η οποία σχετίζεται με την αντίληψή τους ότι υφίστανται καταχρηστική διοίκηση και διαπίστωσαν ότι αυτοί που εργάζονται για οικονομικούς κυρίως λόγους, εκδηλώνουν μεγάλη επιθετικότητα όταν «εισπράττουν» καταχρηστικές συμπεριφορές από τον προϊστάμενό τους (κυρίως διότι υπάρχει περιορισμένη κινητικότητα, όσον αφορά την εύρεση εργασίας, για τις νεαρές ηλικίες), ενώ αυτοί που εργάζονται για λόγους κυρίως προσωπικής ικανοποίησης, δεν εκδηλώνουν μεγάλη επιθετικότητα, ανεξάρτητα από την ένταση της καταχρηστικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου (κυρίως διότι σ' αυτούς είναι ευκολότερο να αναζητήσουν άλλη εργασία που θα τους ικανοποιεί, ανεξάρτητα από την αμοιβή τους) .



Εικόνα 23: Ο ρυθμιστικός ρόλος των λόγων για τους οποίους εργάζεται ο υφιστάμενος (Πηγή Dupre, K. E., Inness, M., Connelly, C. E., Barling, J., & Hopton, C., 2006)

Οι Martinko et al (2013) κάνουν αναφορά στη συσχέτιση μεταξύ καταχρηστικής συμπεριφοράς εκ μέρους του προϊσταμένου και εκδικητικής επιθετικής συμπεριφοράς εκ μέρους των υφισταμένων, η οποία ρυθμίζεται από μια σειρά παραγόντων κατάστασης (π.χ. οργανωσιακοί κανόνες) και παραγόντων που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων(π.χ. ναρκισσισμός, πρόθεση αποχώρησης).

Στη συνέχεια εξετάζεται η σχέση της καταχρηστικής διοίκησης με την *αποκλίνουσα συμπεριφορά* των υφισταμένων στον εργασιακό χώρο. Ως αποκλίνουσα συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο ορίζεται «η στοχευμένη συμπεριφορά που παραβιάζει τους οργανωσιακούς κανόνες και στοχεύει να βλάψει τον οργανισμό, τους εργαζόμενους ή και τους δύο» (Bennett & Robinson, 2003)

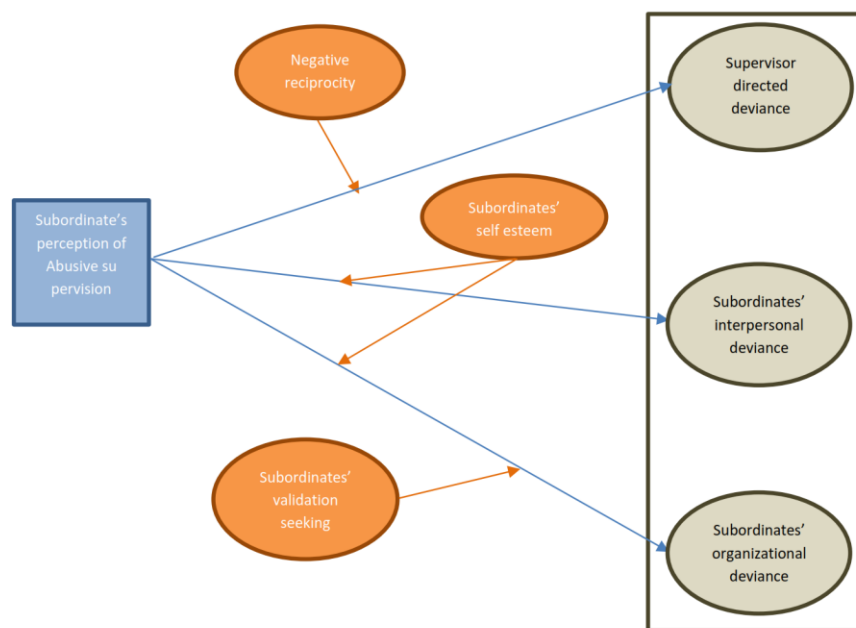
Οι Michell & Ambrose (2007) διαπίστωσαν ότι η καταχρηστική διοίκηση συσχετίζεται θετικά και με τις τρεις εκφάνσεις της αποκλίνουσας συμπεριφοράς, ήτοι αυτής που απευθύνεται *εναντίον του προϊσταμένου*(π.χ. αγενής συμπεριφορά, κουτσομπολιό εναντίον του προϊσταμένου), *της οργανωσιακής* (=αποκλίνουσα συμπεριφορά που στοχεύει τον οργανισμό, π.χ. κλοπές), *της διαπροσωπικής*(= αυτής που απευθύνεται σε άλλα πρόσωπα, πλην του προϊσταμένου, π.χ. βρισιές, φάρσες, κλπ.). Οι υφιστάμενοι μπορεί να εκδηλώσουν αποκλίνουσα συμπεριφορά εναντίον του οργανισμού, διότι αποδίδουν την καταχρηστική συμπεριφορά του προϊσταμένου σε διοικητική αποτυχία ολόκληρου του οργανισμού (Bowling & Michel, 2011). Επίσης, μπορεί να εκδηλώσουν αποκλίνουσα συμπεριφορά εναντίον των συναδέλφων τους και όχι εναντίον του προϊσταμένου, ο οποίος τους κακομεταχειρίστηκε, επειδή το κόστος γι'αυτούς θα είναι μικρότερο απ' ό τι εάν την εκδήλωναν εναντίον του προϊσταμένου(Zhang & Liao, 2015)

Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι για άτομα που πιστεύουν έντονα στην *αρνητική αμοιβαιότητα*(negative reciprocity), ότι δηλαδή η εκδίκηση είναι η σωστή και πρέπει απάντηση στην κακομεταχείριση, η σχέση μεταξύ καταχρηστικής διοίκησης και αποκλίνουσας συμπεριφοράς εναντίον του προϊσταμένου είναι ισχυρότερη. Άρα, η αρνητική αμοιβαιότητα(negative reciprocity) αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ καταχρηστικής διοίκησης και αποκλίνουσας συμπεριφοράς εναντίον του προϊσταμένου.

Ο Terper (2007) αναφέρεται επίσης σε εργασίες των Schaubhut, Adams, & Jex, (2004), σύμφωνα με τις οποίες η καταχρηστική διοίκηση συσχετίζεται θετικά με

την διαπροσωπική και την οργανωσιακή αποκλίνουσα συμπεριφορά των υφισταμένων, όταν αυτοί έχουν υψηλή αυτοεκτίμηση, ενώ η χαμηλή αυτοεκτίμηση δεν επηρεάζει τη σχέση. Η εξήγηση που δίδεται είναι ότι η καταχρηστική διοίκηση εκλαμβάνεται ως απειλή για την εικόνα που έχει το άτομο υψηλής αυτοεκτίμησης για τον εαυτό του, πράγμα που προκαλεί εχθρική αντίδραση και οδηγεί σε αποκλίνουσα συμπεριφορά.

Επίσης, ο Tepper (2007) αναφέρεται σε μελέτες των Thau, & Mitchell, (2006), σύμφωνα με τις οποίες η καταχρηστική συμπεριφορά συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αποκλίνουσα συμπεριφορά και ρυθμιστικός παράγοντας στη σχέση αυτή είναι η αναζήτηση επιβεβαίωσης, εκ μέρους του υφισταμένου. Οι άνθρωποι που αναζητούν επιβεβαίωση εκλαμβάνουν τη καταχρηστική διοίκηση ως αμφισβήτηση της αυταξίας τους και αντιδρούν με συμπεριφορές που αποσκοπούν στην αποκατάσταση της εικόνας τους. Επειδή όμως είναι άτομα εγωκεντρικά, αδιαφορούν για τις επιπτώσεις που θα έχουν οι πράξεις τους αυτές στους άλλους .



Εικόνα 24: Ο ρυθμιστικός ρόλος της αρνητικής αμοιβαιότητας, της αυτοεκτίμησης της αναζήτησης επιβεβαίωσης των υφισταμένων

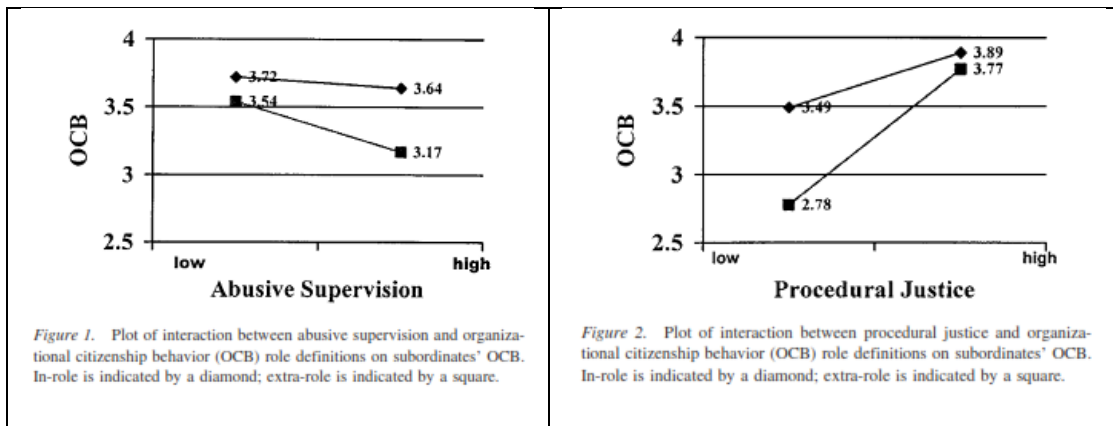
Τέλος, οι Zhang & Liao (2015) αναφέρονται σε ερευνητική εργασία των Yagil, Ben-Zur & Tamir, (2011), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι υφιστάμενοι αποφεύγουν τον προϊστάμενο που εκδηλώνει καταχρηστική συμπεριφορά, μειώνοντας έτσι τις πιθανότητες να υποστούν κακομεταχείριση από αυτόν. Έτσι θεωρούν ότι μειώνουν το εργασιακό στρες. Ερευνητικές εργασίες (Tepper, 2007) έχουν δείξει ότι το

εργασιακό στρες είναι λιγότερο όταν οι υφιστάμενοι αντιμετωπίζουν ευθέως τον προϊστάμενο που εκδηλώνει καταχρηστική συμπεριφορά, σε σχέση με αυτούς που τον αποφεύγουν.

- **Επιπτώσεις στις επιδόσεις:** Για να διερευνηθεί πως επιδρά η άσκηση καταχρηστικής διοίκησης στις επιδόσεις των εργαζομένων, ορισμένοι μελετητές χρησιμοποιούν τη παράμετρο «*συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας(OCB)*» εκ μέρους των εργαζομένων. Η συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας (organizational citizenship behavior, OCB) ορίζεται από τον Organ (1988) ως εξής: «*η OCB αναφέρεται σε προαιρετικές ενέργειες των εργαζομένων, οι οποίες συνολικά προάγουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα*». Ως τέτοιες αναφέρονται: η παροχή υποστήριξης προς συναδέλφους που έχουν προβλήματα σχετιζόμενα με την εργασία, η μη έκφραση παραπόνων για ασήμαντα προβλήματα, η ευγενική συμπεριφορά προς τους συναδέλφους και το να εκφράζεται επιδοκιμαστικά για τον οργανισμό όταν συνομιλεί με ανθρώπους εκτός οργανισμού. Οι μελετητές εξάγουν δηλαδή εμμέσως συμπεράσματα για την πιθανή επίπτωση της καταχρηστικής διοίκησης στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, παρακολουθώντας πως αυτή επιδρά επί της συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας (OCB).

Οι Zellars, Tepper & Duffy (2002) βρήκαν ότι η άσκηση καταχρηστικής διοίκησης επιδρά αρνητικά επί της OCB και μάλιστα η επίδραση αυτή είναι ισχυρότερη, όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι η OCB δεν εμπίπτει στις αρμοδιότητές του(extra-role behavior), παρά όταν θεωρεί ότι εμπίπτει (in-role behavior).

Επιπλέον, η *διαδικαστική δικαιοσύνη*(procedural justice), δηλαδή η αντίληψη του εργαζομένου ότι ο οργανισμός και οι εκπρόσωποί του λαμβάνουν δίκαιες αποφάσεις, όσον αφορά την κατανομή των πόρων, εξηγεί την επίδραση της καταχρηστικής διοίκησης επί της OCB, αλλά η επίδραση αυτή είναι ισχυρότερη όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι η OCB δεν εμπίπτει στις αρμοδιότητές του(extra-role behavior), παρά όταν θεωρεί ότι εμπίπτει (in-role behavior)



Εικόνα 25: Ο ρυθμιστικός ρόλος της ερμηνείας του ρόλου των υφισταμένων και ο διαμεσολαβητικός ρόλος της διαδικαστικής δικαιοσύνης (Πηγή: Zellars, Tepper & Duffy 2002)

Από την άλλη πλευρά, οι Aryee, Chen, , Sun, , Debrah, (2007), βρήκαν ότι η *διαδραστική δικαιοσύνη* (interactional justice), δηλαδή «...ο βαθμός κατά τον οποίο οι άνθρωποι που επηρεάζονται από μία απόφαση, έχουν μεταχείριση που διακρίνεται από αξιοπρέπεια και σεβασμό» (Prathamesh Muzumdar, 2012) και όχι η διαδικαστική δικαιοσύνη, αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα, δηλαδή εξηγεί τη σχέση μεταξύ καταχρηστικής διοίκησης και OCB.

Τέλος, οι Harris, Kacmar, & Zivnuska (2007), μελέτησαν την επίπτωση της άσκησης καταχρηστικής διοίκησης επί της *επίδοσης στην εργασία*, που βαθμολογήθηκε (α) από τον προϊστάμενο και (β) από τον εργαζόμενο και βρήκαν ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ αυτών των μεταβλητών, που είναι ισχυρότερη για τους εργαζόμενους που αποδίδουν μεγάλη αξία στους στόχους και τους σκοπούς της εργασίας τους (meaning of work), ενώ για τους εργαζόμενους που αποδίδουν μικρό νόημα στην εργασία τους, η επίπτωση της καταχρηστικής διοίκησης επί της επίδοσης στην εργασία είναι πρακτικά μηδενική.

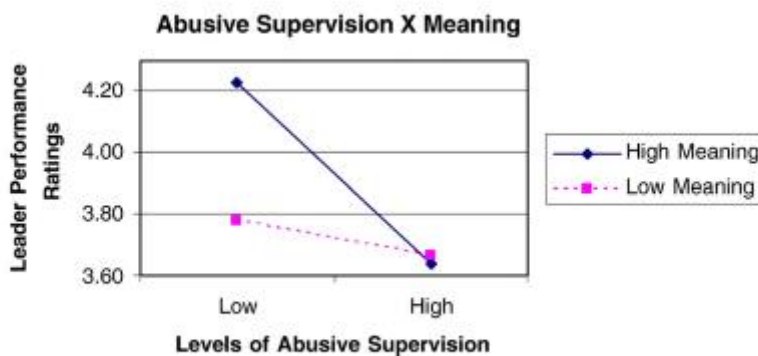


Fig. 2. Plot of the interaction between abusive supervision and meaning of work on supervisor-rated job performance.

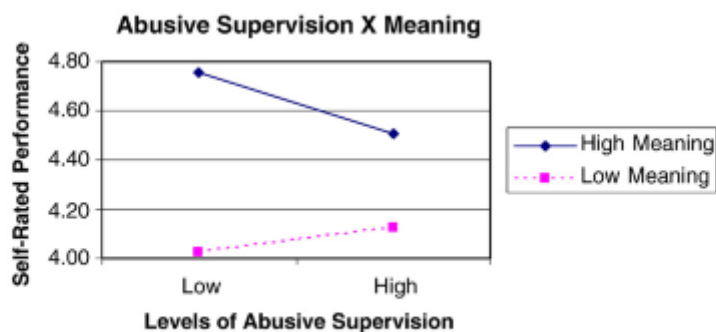


Fig. 3. Plot of the interaction between abusive supervision and meaning of work on self-ratings of job performance.

Εικόνα 26: Ο ρυθμιστικός ρόλος του νοήματος που αποδίδουν στην εργασία τους οι εργαζόμενοι (Πηγή: Harris, Kacmar, & Zivnuska 2007)

Οι Tepper et al (2017) επισημαίνουν ότι στις περισσότερες ερευνητικές εργασίες, η επίδοση των υφισταμένων αξιολογείται από τον προϊστάμενο. Αυτό όμως μπορεί να οδηγεί σε παραπλανητικά αποτελέσματα, δεδομένου ότι ένας τρόπος άσκησης καταχρηστικής διοίκησης είναι μέσω της αξιολόγησης των υφισταμένων, το να τους αξιολογεί δηλαδή χειρότερα απ' ότι πραγματικά αποδίδουν. Προτείνουν δε, ότι χρειάζεται να διερευνηθούν συσχετίσεις μεταξύ της καταχρηστικής διοίκησης και αντικειμενικών τρόπων μέτρησης της επίδοσης των υφισταμένων και στις περιπτώσεις που δεν μπορεί να γίνει αυτό, να χρησιμοποιούνται αξιολογήσεις από άλλους, πλην του προϊσταμένου(π.χ. των συναδέλφων).

- **Ενημερία της οικογένειας:** Έρευνες έχουν δείξει ότι η καταχρηστική διοίκηση επηρεάζει αρνητικά τη ζωή των υφισταμένων και εκτός εργασίας, δεδομένου ότι συσχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση των υφισταμένων από τη ζωή τους και θετικά με τη σύγκρουση οικογένειας- εργασίας (Tepper, 2000). Οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να εκφράσουν την πικρία τους για τη συμπεριφορά του προϊσταμένου στον ίδιο και την μεταφέρουν στην οικογένειά τους, υπονομεύοντας έτσι τη σχέση τους με τα μέλη της (“kick the dog” spill over effect)(Hoobler and Brass, 2006)
- **Ενημερία του υφισταμένου:** Η καταχρηστική διοίκηση επιφέρει αρνητικές συνέπειες τόσο στην *ψυχολογική ευημερία*, όσο και στη *σωματική ευεξία* του υφισταμένου (Zhang & Liao, 2015). Όσον αφορά την ψυχολογική ευημερία, με βάση την *θεωρία της διατήρησης των αποθεμάτων*, υποστηρίζεται ότι η αντίληψη των εργαζομένων ότι είναι θύματα καταχρηστικής συμπεριφοράς, έχει επιβλαβείς για τους ίδιους ψυχολογικές επιπτώσεις, διότι η καταχρηστική διοίκηση καταναλώνει τα ψυχολογικά αποθέματα των υφισταμένων, τους προκαλεί στρες,

το οποίο δύσκολα μπορούν να διαχειριστούν και εμφανίζουν προβλήματα όπως, θυμός, νευρικότητα, κατάθλιψη, συναισθηματική εξουθένωση, χαμηλή εργασιακή αυτοεκτίμηση, burnout. Τα συμπτώματα αυτά εμφανίζουν σημαντικές ομοιότητες με αυτά του μετα-τραυματικού στρες (Terper, 2017).

Όσον αφορά την σωματική ευεξία, η παρατεταμένη έκθεση σε στρεσογόνες καταστάσεις στο χώρο εργασίας, εξαιτίας της καταχρηστικής διοίκησης, οδηγούν σε διάφορα προβλήματα υγείας, όπως αϋπνία, κατάχρηση αλκοόλ, κλπ.(Terper, 2000, 2007). Οι (Terper et al, 2017) προτείνουν τη μελλοντική περαιτέρω διερεύνηση της συσχέτισης της καταχρηστικής διοίκησης με αντικειμενικούς παράγοντες που σχετίζονται με την υγεία του εργαζομένου(π.χ. επίπεδα κορτιζόνης, επισκέψεις σε γιατρό, σωματικά συμπτώματα, κλπ.)

- **Οργανωσιακή δικαιοσύνη:** Η καταχρηστική διοίκηση επιδρά αρνητικά στην αντίληψη του εργαζομένου για τον τρόπο που εφαρμόζεται η δικαιοσύνη στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι που υφίστανται καταχρηστική συμπεριφορά εκ μέρους των προϊσταμένων τους, αισθάνονται ότι δεν έχουν υποστήριξη από αυτούς, ενδέχεται δε, να θεωρήσουν ότι ο οργανισμός αποτυγχάνει να εφαρμόσει διαδικασίες που να διορθώνουν την κατάσταση και να τους προστατεύσει, οπότε διαμορφώνουν την αντίληψη της αδικίας εκ μέρους του οργανισμού. Η αντίληψη αυτή αφορά και τις τρεις μορφές της οργανωσιακής δικαιοσύνης, τη διαδικαστική(έλλειψη σεβασμού και αξιοπρέπειας εκ μέρους του προϊσταμένου στην εφαρμογή των διαδικασιών), την διανεμητική (άλλοι εργαζόμενοι δεν υφίστανται καταχρηστική συμπεριφορά εκ μέρους του προϊσταμένου τους) και την διαπροσωπική (παραβίαση των κανόνων ηθικής του οργανισμού) (Zhang & Liao, 2015).

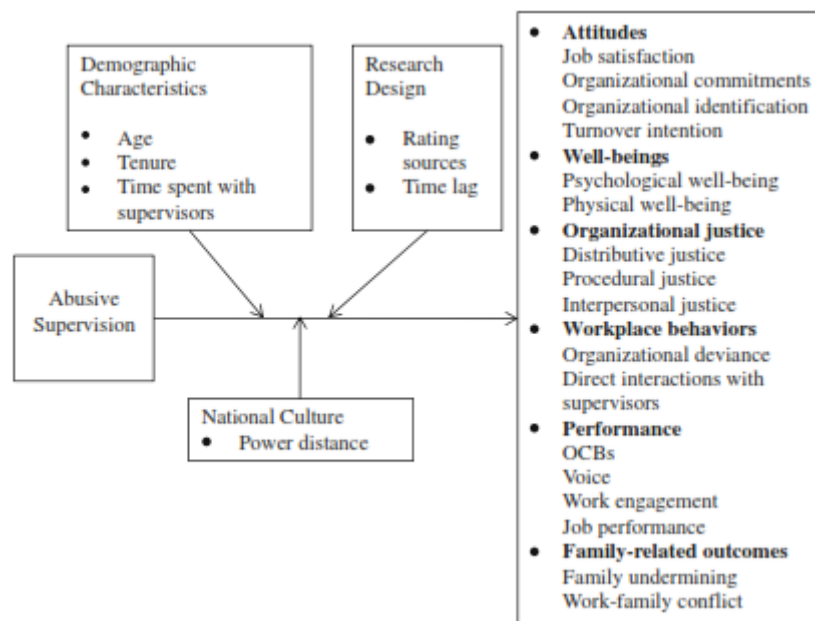
Η οργανωσιακή δικαιοσύνη έχει μελετηθεί από πολλούς ερευνητές και συχνά εμφανίζεται να παίζει και διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση της καταχρηστικής διοίκησης με άλλες μεταβλητές επιπτώσεων. (Martinko et al, 2013).

Οι (Zhang & Liao, 2015), με βάση τη μετα-αναλυτική ανασκόπηση που έκαναν, σχετικά με τις επιπτώσεις της καταχρηστικής διοίκησης, προτείνουν ένα μοντέλο που απεικονίζει τις σχέσεις μεταξύ της καταχρηστικής διοίκησης και των επιπτώσεών της: Στο μοντέλο αυτό κατηγοριοποιούν τις επιπτώσεις σε :

- Επιπτώσεις που σχετίζονται με στάσεις των υφισταμένων
- Επιπτώσεις που σχετίζονται με την ευημερία των υφισταμένων

- Επιπτώσεις που σχετίζονται με την αντίληψη των υφισταμένων για την οργανωσιακή δικαιοσύνη
- Επιπτώσεις που σχετίζονται με τις εργασιακές συμπεριφορές των υφισταμένων
- Επιπτώσεις που σχετίζονται με τις επιδόσεις των υφισταμένων
- Επιπτώσεις που σχετίζονται με την οικογένεια των υφισταμένων

ενώ οι παράγοντες που ρυθμίζουν τη σχέση της καταχρηστικής διοίκησης με τις επιπτώσεις της, σχετίζονται αφενός με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων, όπως η ηλικία, η θητεία στον οργανισμό και ο χρόνος που περνά ο υφιστάμενος με τον προϊστάμενο και αφετέρου με την κουλτούρα της χώρας από την οποία προέρχονται, ειδικότερα δε με την αντίληψη για την απόσταση εξουσίας που επικρατεί, ανάλογα με την οποία επηρεάζεται η εργασιακή συμπεριφορά και η επίδοση των υφισταμένων.



Εικόνα 27: Το μοντέλο επιπτώσεων της καταχρηστικής διοίκησης (Πηγή: Zhang & Liao, 2015)

Οι Terper et al (2017), λαμβάνοντας υπόψη τις μέχρι τώρα σχετικές ερευνητικές εργασίες, τις κατατάσσουν σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με τους παράγοντες που εξετάζουν, οι οποίοι σχετίζονται με τις αντιδράσεις των υφισταμένων στην προσπάθειά τους να διαχειριστούν την καταχρηστική συμπεριφορά του προϊσταμένου τους:

- Τις εργασίες που εξετάζουν τις *προσωπικές διαφορές* που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης, εκ μέρους των υφισταμένων, της

καταχρηστικής συμπεριφοράς, δηλαδή ποιες είναι οι μεταβλητές που εκφράζουν τις προσωπικές διαφορές (π.χ. συναισθηματική νοημοσύνη, κοινωνική προσαρμοστικότητα, αυτοεκτίμηση) και παίζουν ρυθμιστικό ρόλο στη σχέση της καταχρηστικής διοίκησης με δείκτες που εκφράζουν την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης (π.χ. υποκειμενική ευημερία, εργασιακή παρακίνηση). Όμως, οι μέχρι τώρα έρευνες ενώ μας λένε ποιος τύπος υφιστάμενου αντιδρά αποτελεσματικά, *δεν μας λένε τι ακριβώς είναι αυτό που κάνουν και είναι αποτελεσματικό.*

- b. Τις εργασίες που εξετάζουν τις *στρατηγικές διαχείρισης* που προτιμούν ή αποφεύγουν οι υφιστάμενοι, δηλαδή ποιοι είναι εκείνοι οι προσωπικοί παράγοντες, ή οι παράγοντες κατάστασης, που επηρεάζουν τη σχέση της καταχρηστικής διοίκησης με αποτελέσματα που εμπίπτουν στην κατηγορία «αντικοινωνική και ανάρμοστη συμπεριφορά», όπως περιγράφεται παραπάνω. Όμως, οι μέχρι τώρα έρευνες, ενώ μας λένε τι κάνουν οι υφιστάμενοι για να διαχειριστούν την καταχρηστική συμπεριφορά, *δεν απαντούν στο ερώτημα αν οι στρατηγικές αυτές είναι αποτελεσματικές.*
- c. Τις εργασίες που εξετάζουν τη *συγκριτική αποτελεσματικότητα των στρατηγικών διαχείρισης*, δηλαδή το ρυθμιστικό ρόλο της στρατηγικής διαχείρισης που ακολουθεί ο υφιστάμενος (π.χ. κατά πρόσωπο αντιμετώπιση, ή καλόπιασμα του προϊστάμενου), στη σχέση μεταξύ καταχρηστικής διοίκησης και δεικτών διαχειριστικής αποτελεσματικότητας (π.χ. λιγότερο στρες). Όμως, οι μέχρι τώρα έρευνες μοντελοποιούν μόνο μία ή δύο στρατηγικές και δεν μπορούν να μας δώσουν πληροφορίες για την συγκριτική αποτελεσματικότητα των στρατηγικών που ακολουθούν οι υφιστάμενοι, δηλαδή *γιατί διαλέγουν μία στρατηγική και όχι μια άλλη και ποιες στρατηγικές είναι περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικές.*
- d. Οι ίδιοι ερευνητές επισημαίνουν επίσης ότι, ενώ τα τελευταία 10 χρόνια έχει αυξηθεί πολύ ο αριθμός των ερευνητικών εργασιών που μοντελοποιούν τους μηχανισμούς που εξηγούν την σχέση της καταχρηστικής διοίκησης με τις επιπτώσεις της, οι εργασίες αυτές εξετάζουν έναν, ή, σπανίως περισσότερους από δύο μηχανισμούς κάθε φορά και, γι' αυτό, δεν μπορούν να μας δώσουν πληροφορία σχετικά με ποιοι μηχανισμοί, με το αντίστοιχο θεωρητικό πλαίσιο, είναι σημαντικότεροι προκειμένου

αν εξηγήσουν τη σχέση της καταχρηστικής διοίκησης με μια συγκεκριμένη επίπτωση, υπό ποιες συνθήκες.

- e. Τέλος, οι Terper et al (2017) επισημαίνουν την έλλειψη ερευνητικού έργου σχετικά με τη θέση της καταχρηστικής διοίκησης σε πιο ολοκληρωμένα μοντέλα ηγεσίας. Π.χ. α) πόσο σημαντική είναι η συσχέτιση της καταχρηστικής ηγεσίας με κριτήρια όπως, το φρόνημα των υφισταμένων ή της ομάδας, η παραγωγικότητα, η ευημερία, συγκριτικά με τις παραδοσιακά ερευνώμενες ηγετικές συμπεριφορές; ή, β) είναι πιθανό να επηρεάσει η καταχρηστική διοίκηση τον τρόπο που οι υφιστάμενοι αντιδρούν στις άλλες ηγετικές συμπεριφορές; ή γ) η (αν)ικανότητα να υιοθετήσει κάποιος πιο εποικοδομητικές ηγετικές συμπεριφορές είναι πιθανόν να οδηγεί στην υιοθέτηση καταχρηστικής συμπεριφοράς για να αποκτήσει τον έλεγχο της κατάστασης;

Πίνακας 3: Επιπτώσεις

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΙΠΤΩΣΗ	ΣΧΕΣΗ	ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ (MODERATOR)	ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ (MEDIATOR)
Οργανωσιακή δικαιοσύνη	διαδικαστική δικαιοσύνη	αρνητική	δυνατότητες εργασιακής κινητικότητας(-)	
	διανεμητική δικαιοσύνη	αρνητική		
	διαπροσωπική δικαιοσύνη	αρνητική		
Εργασιακές στάσεις/συμπεριφορές των υφισταμένων	εργασιακή ευχαρίστηση	αρνητική	δυνατότητες εργασιακής κινητικότητας(-)	αντίληψη των υφισταμένων ότι αδικούνται
	οργανωσιακή δέσμευση	αρνητική		εκνευρισμός, φόβος κακοποίησης στο μέλλον
	οργανωσιακή ταυτότητα	αρνητική		
	πρόθεση για παραίτηση	θετική		
Αντίσταση	δυσλειτουργική αντίσταση	θετική	επιμέλεια, προθυμία (-)	
	κατάχρησης αλκοόλ	θετική	επιμέλεια, προθυμία (-)	
Αντικοινωνική και αποκλίνουσα συμπεριφορά	επιθετικότητα εναντίον του προϊστάμενου	θετική	ιστορικό επιθετικότητας(+), ο λόγος για τον οποίο εργάζεται ο υφιστάμενος	
	αποκλίνουσα συμπεριφορά εναντίον του προϊστάμενου	θετική	αρνητική αμοιβαιότητα(negative reciprocity)(+)	
	οργανωσιακή αποκλίνουσα συμπεριφορά	θετική	αυτοεκτίμηση(+), επιβεβαίωση(+)	
	διαπροσωπική αποκλίνουσα συμπεριφορά	θετική	υψηλή αυτοεκτίμηση(+)	
	αποφυγή προϊστάμενου	θετική		
Επίδοσεις	συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας (organizational citizenship behavior, OCB)	αρνητική	η OCB δεν εμπίπτει στις αρμοδιότητές του(extra-role behavior)(+)	διαδικαστική δικαιοσύνη(procedural justice), διαδραστική δικαιοσύνη (interactional justice),
	επίδοσης στην εργασία	αρνητική	αξία στους στόχους και τους σκοπούς της εργασίας τους (meaning of work)(+)	
Ευημερία της οικογένειας	ικανοποίηση των υφισταμένων από τη ζωή τους (-)	αρνητική		
	σύγκρουση οικογένειας- εργασίας	θετική		
Ευημερία του υφισταμένου	ψυχολογική ευημερία(-)	αρνητική		
	σωματική ευεξία (-)	αρνητική		

3.6. Μοντέλα

3.6.1. Το μοντέλο Tepper (2007)

Ο Tepper (2007) διαμόρφωσε ένα μοντέλο, βασιζόμενος στις μέχρι τότε ερευνητικές εργασίες, όπου επιχειρεί να αποτυπώσει τις αιτίες και τις συνέπειες της καταχρηστικής διοίκησης, καθώς και τους παράγοντες που τις επηρεάζουν.

Με το μοντέλο αυτό γίνεται μια προσπάθεια να δοθεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο, εντός του οποίου να αποτυπώνεται η σχέση μεταξύ αιτιών και συνεπειών της καταχρηστικής διοίκησης.

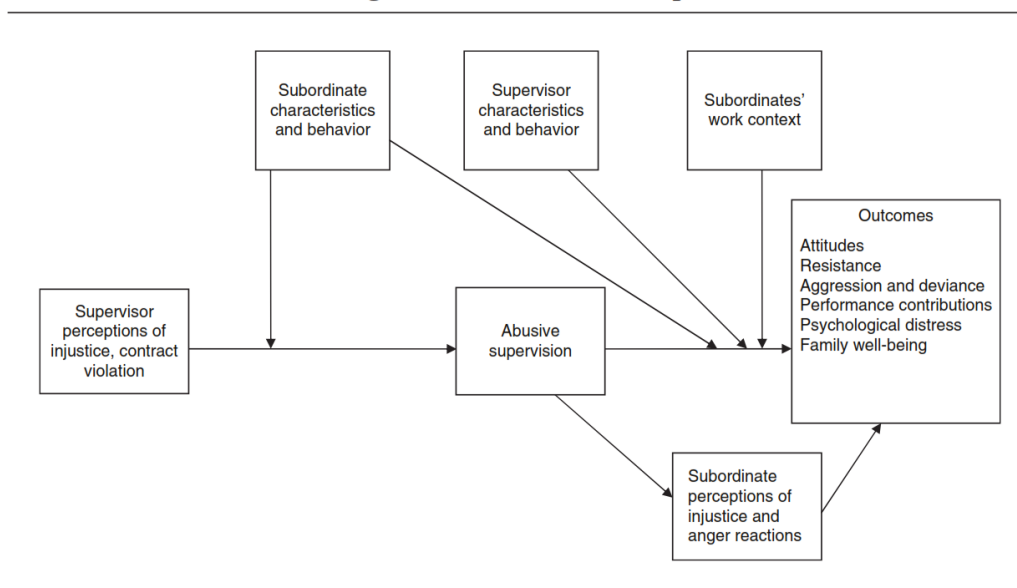
Σύμφωνα με το μοντέλο, η *αντίληψη του προϊσταμένου* ότι έχει δεχθεί άδικη μεταχείριση, ή ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο με τον εργοδότη του παραβιάστηκε, οδηγεί σε καταχρηστική συμπεριφορά, η εκδήλωση της οποίας όμως εξαρτάται από τα *χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του υφισταμένου* και ειδικότερα από εκείνα τα χαρακτηριστικά που τον θυματοποιούν (π.χ. εάν φαίνεται ευάλωτος, αδύναμος, ή ανίκανος να υπερασπιστεί τον εαυτό του, ή όταν ο προϊστάμενος θεωρεί ότι ο υφιστάμενος πρέπει να υπακούει χωρίς αντίρρηση). Δηλαδή ο προϊστάμενος εκδηλώνει την αρνητική συμπεριφορά του εναντίον του υφισταμένου, επειδή δεν μπορεί να την εκδηλώσει εναντίον αυτών που πραγματικά τον έβλαψαν και αυτή χαρακτηρίζεται ως *μετατεθημένη επιθετικότητα* όταν τα χαρακτηριστικά και η συμπεριφορά του υφισταμένου είναι τέτοια που τον εμφανίζουν αδύναμο και ως *εκδικητική επιθετικότητα*, όταν τα χαρακτηριστικά και η συμπεριφορά του υφισταμένου είναι τέτοια που τον εμφανίζουν ως προκλητικό, ή μη συνεργάσιμο.

Από την άλλη πλευρά, η καταχρηστική διοίκηση συνδέεται με μια σειρά *αρνητικών αποτελεσμάτων*, που, όπως προαναφέρθηκε, ο Tepper κατέταξε σε έξι κατηγορίες (δυσμενείς στάσεις έναντι της εργασίας και του οργανισμού (δυσαρέσκεια από την εργασία, μείωση της εργασιακής δέσμευσης, πρόθεση για παραίτηση), αντίσταση, επιθετικότητα και αποκλίνουσα συμπεριφορά, χαμηλότερες επιδόσεις, ψυχολογική επιβάρυνση και μειωμένη οικογενειακή ευημερία).

Παράγοντες όπως η αντίληψη των υφισταμένων ότι αδικούνται, ο εκνευρισμός και ο φόβος για μελλοντική επιθετικότητα εκ μέρους του προϊσταμένου, λειτουργούν ως διαμεσολαβητικοί παράγοντες στη σχέση μεταξύ καταχρηστικής διοίκησης και αποτελεσμάτων της και μπορεί να εξηγήσουν γιατί οι υφιστάμενοι εκδηλώνουν

επιθετικότητα και αποκλίνουσες συμπεριφορές, καθώς και την ψυχολογική τους επιβάρυνση.

An Emergent Model of Abusive Supervision



Εικόνα 28: Μοντέλο Tepper (Πηγή : Tepper B. J. (2007))

Επίσης, το πώς και πόσο επηρεάζονται οι υφιστάμενοι από την καταχρηστική συμπεριφορά του προϊστάμενου διαμορφώνεται από μια σειρά ρυθμιστικών παραγόντων(moderators), οι οποίοι κατηγοριοποιούνται από τον Tepper ως εξής:

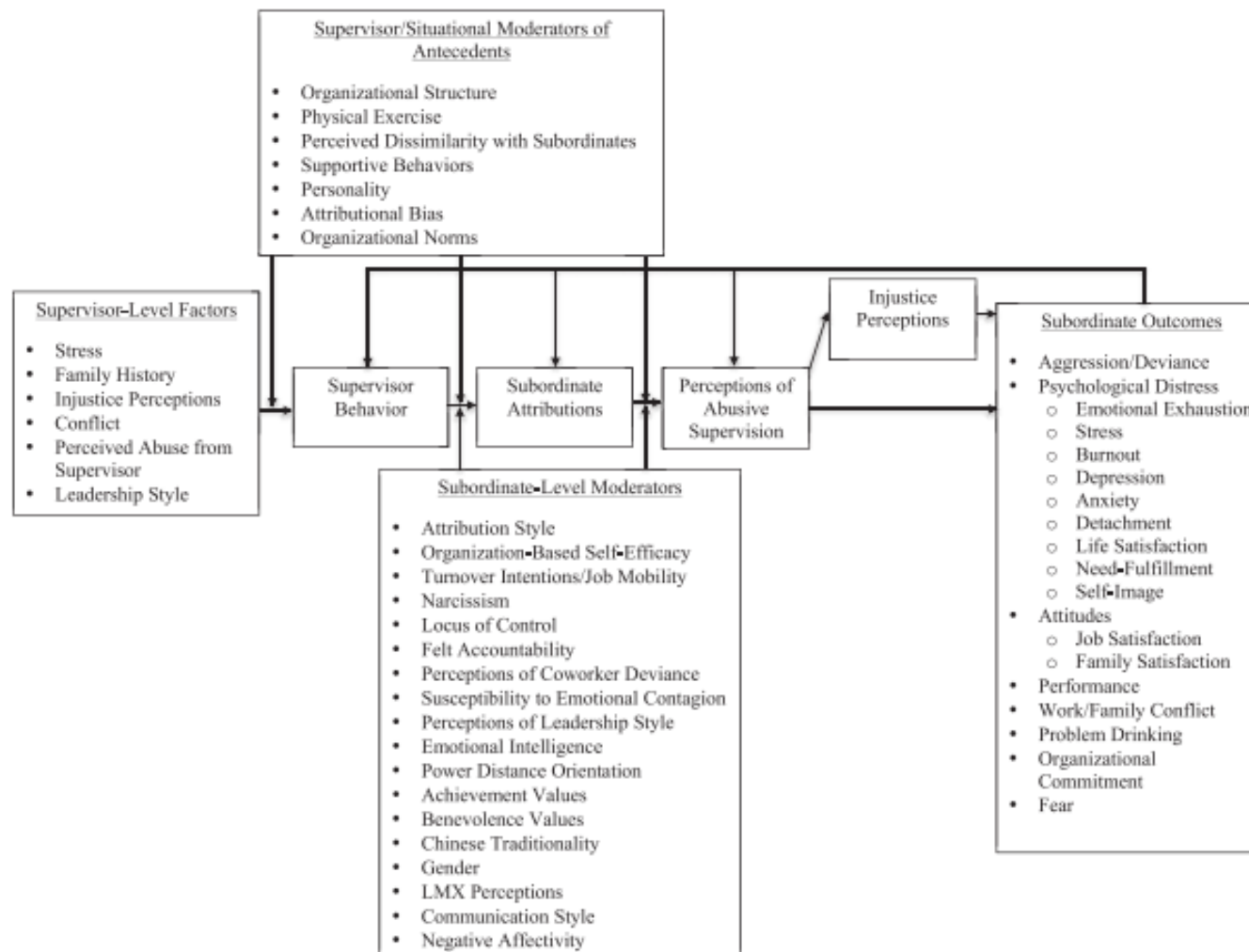
- a. Προσωπικά χαρακτηριστικά (dispositional) των υφισταμένων (στοιχεία προσωπικότητας, αυτοεκτίμηση, κανόνας αμοιβαιότητας, αναζήτηση επιβεβαίωσης, λόγοι για εργασία και νόημα της εργασίας)
- b. Συμπεριφορά του υφισταμένου κατά την επικοινωνία του με τον προϊστάμενο(αποκατάσταση της επικοινωνίας με τον προϊστάμενο, καλόπιασμα)
- c. Χαρακτηριστικά και συμπεριφορά του προϊστάμενου(εχθρότητα και υποστηρικτική συμπεριφορά)
- d. Χαρακτηριστικά του εργασιακού πλαισίου του υφισταμένου(κινητικότητα, επαγγελματική ισχύς και εάν η εκδήλωση ιθαγένειας εμπίπτει ή όχι στα καθήκοντα του εργαζομένου)

3.6.2. Το μοντέλο Martinko et al (2013)

Η βιβλιογραφική επισκόπηση της έρευνας για την καταχρηστική διοίκηση που έκαναν οι Martinko et al (2013), είχε ως αποτέλεσμα την αναθεώρηση του μοντέλου του Terper του 2007. Οι μελετητές προσέθεσαν επιπλέον μεταβλητές και αιτιακές σχέσεις, για να αυξήσουν την δυνατότητά του να ερμηνεύσει καλύτερα το φαινόμενο. Διαχώρισαν την καταχρηστική συμπεριφορά του προϊσταμένου από την *αντίληψη* για καταχρηστική συμπεριφορά του προϊσταμένου, διότι, όπως προκύπτει από ερευνητικές εργασίες, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν τον τρόπο που οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται τα πράγματα και αυτή είναι μια εξήγηση στο ερώτημα γιατί υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση στις αξιολογήσεις τους για το αν μια συμπεριφορά είναι καταχρηστική ή όχι. Υποστηρίζουν πως αυτές οι δύο μεταβλητές πρέπει να εξετάζονται ξεχωριστά, μέχρι να διερευνηθεί πως συσχετίζονται.

Το μοντέλο αυτό ρητά αναγνωρίζει δυνατότητες για *αντίστροφη αιτιότητα*, δηλαδή ότι οι επιπτώσεις από την καταχρηστική διοίκηση, μπορεί να επηρεάζουν τόσο τη συμπεριφορά του προϊσταμένου, όσο και την αντίληψη του υφισταμένου για την καταχρηστική διοίκηση.

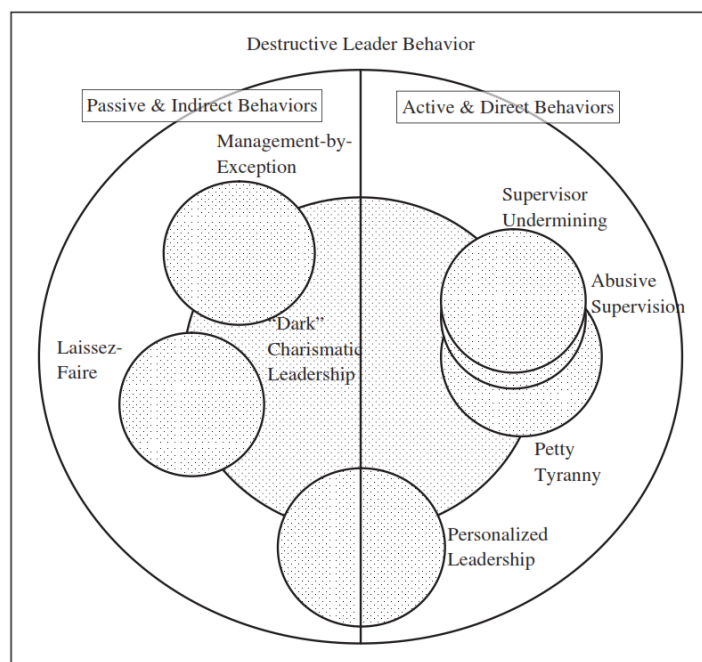
Οι Martinko et al.(2013) στη βιβλιογραφική τους ανασκόπηση αναφέρονται σε τρεις μελέτες οι οποίες επισημαίνουν τη διαφοροποίηση μεταξύ της πραγματικής καταχρηστικής διοίκησης και αυτής η οποία εκλαμβάνεται ως τέτοια από τον υφιστάμενο, και εκφράζουν την άποψη ότι *τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων* διαμορφώνουν την αντίληψή τους για την καταχρηστική ηγεσία. Καταδεικνύεται έτσι ότι οι διαφορές μεταξύ των υφισταμένων μπορούν να εξηγήσουν μέρος της διαφοροποίησης της αντίληψής τους για την καταχρηστική διοίκηση.



Εικόνα 29: Μοντέλο Martinko et al (Πηγή : Martinko et al. 2013)

4. Καταστροφική ηγεσία (destructive leadership)

Η έννοια της καταστροφικής ηγεσίας είναι ευρύτερη σε σύγκριση με αυτήν της καταχρηστικής διοίκησης, διότι περιλαμβάνει και ενέργειες του ηγέτη που στρέφονται, πέραν των υφισταμένων και εναντίον του οργανισμού. Στο παρακάτω σχήμα, οι Thoroughgood et al (2012) αποδίδουν σχηματικά (με το εμβασόν των κύκλων) το εύρος διαφόρων εννοιών που περιγράφουν την σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας.



Εικόνα 30: Το σχετικό εύρος των εννοιών της «προβληματικής» ηγεσίας

Επίσης, σε αντίθεση με την καταχρηστική διοίκηση, όπου οι ερευνητές υιοθετούν τον ορισμό του Tepper (2000) και προχωρούν στη διερεύνηση των αιτιών που την προκαλούν και των επιπτώσεών της, στην περίπτωση της καταστροφικής ηγεσίας, διάφοροι ερευνητές προσεγγίζουν την έννοια από διαφορετικές οπτικές γωνίες και προσπαθούν να την περιγράψουν και να την ερμηνεύσουν με βάση διάφορες θεωρίες. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι διάφοροι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί, καθώς και τα αντίστοιχα θεωρητικά μοντέλα.

4.1. Ο ορισμός και το εννοιολογικό μοντέλο των Einarsen S., Aasland M. S., Skogstad A., (2007)

4.1.1. Ορισμός

Η καταστροφική ηγεσία ορίζεται από τους Einarsen S., Aasland M. S., Skogstad A., (2007) ως «η συστηματική και επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά εκ μέρους ενός ηγέτη,

προϊσταμένου ή μάνατζερ, η οποία παραβιάζει το έννομο συμφέρον του οργανισμού, υπονομεύοντας ή/και καταστρέφοντας τους στόχους, τους σκοπούς, τους πόρους και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και/ή την παρακίνηση, την ευημερία, ή την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων. »

Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό,

- ο ηγέτης μπορεί, να έχει δύο στόχους, αφενός τον οργανισμό και αφετέρου τους υφισταμένους του. Κάνοντας κακή χρήση της εξουσίας που διαθέτει, **μπορεί να βλάψει τόσο τους υφισταμένους** του, υπονομεύοντας την ευημερία, την παρακίνηση και την εργασιακή τους ικανοποίηση, **όσο και τον ίδιο τον οργανισμό**, στοχοποιώντας τους σκοπούς και τους στόχους του, καθώς και την αποτελεσματικότητά του.
- η καταστροφική ηγεσία περιλαμβάνει τόσο **λεκτική** όσο και **σωματική(physical) επιθετικότητα**. Αυτό είναι ένα στοιχείο που διαφοροποιεί τον ορισμό αυτό της καταστροφικής ηγεσίας από τον ορισμό του Tepper (2000) για την καταχρηστική διοίκηση.
- επίσης, η καταστροφική ηγεσία μπορεί να είναι **ενεργητική ή παθητική, άμεση ή έμμεση**. Π.χ. η αποτυχία του ηγέτη να προστατεύσει την σωματική ακεραιότητα των υφισταμένων του σε ένα εργασιακό περιβάλλον με κινδύνους ασφάλειας, αποτελεί **παθητική-σωματική(physical)-έμμεση καταστροφική συμπεριφορά**. Αντίστοιχα, η αδυναμία του ηγέτη να εξασφαλίσει στους υφισταμένους του την απαιτούμενη, σημαντική για την εργασία τους, ενημέρωση, αποτελεί **παθητική - λεκτική-έμμεση καταστροφική συμπεριφορά**.
- η συμπεριφορά, προκειμένου να εμπίπτει στο πλαίσιο της καταστροφικής ηγεσίας,
 - πρέπει να είναι **συστηματική και επαναλαμβανόμενη**. Μια «κακή μέρα» στο γραφείο που ενδεχομένως θα προκαλέσει μια λάθος απόφαση, δεν μπορεί να χαρακτηρίσει τη συμπεριφορά του ηγέτη ως καταστροφική. Μόνο όταν ο ηγέτης κάνει επαναλαμβανόμενα λάθη και εκδηλώνει επανειλημμένως καταχρηστική συμπεριφορά, χαρακτηρίζεται ως καταστροφικός. Το ίδιο κριτήριο περιλαμβάνει και ο Tepper (2000) στον ορισμό της καταστροφικής διοίκησης.
 - πρέπει να έρχεται σε αντίθεση με το **έννομο συμφέρον** του οργανισμού. Το έννομο συμφέρον του οργανισμού αφορά ότι είναι νόμιμο, δικαιολογημένο και προς το συμφέρον του οργανισμού, που ορίζεται ως οι θεσπισμένοι

εσωτερικοί κανόνες, οι εσωτερικές δομές και διαδικασίες, που επηρεάζονται από το νομικό, ιστορικό και πολιτισμικό πλαίσιο του οργανισμού. Ως παράδειγμα αναφέρεται η συμπεριφορά προς τους εργαζομένους στη βιομηχανία, στην αρχή της βιομηχανικής επανάστασης. Προκειμένου να επιτευχθεί η προσαρμογή των βιομηχανικών εργατών, οι οποίοι προερχόταν από τον αγροτικό τομέα, στους ρυθμούς και τους κανόνες της βιομηχανικής παραγωγής, κάθε μέσον κακοποίησης ήταν αποδεκτό και αποτελούσε καθημερινή πρακτική, πράγμα που σήμερα θεωρείται αδιανόητο.

- Στον ορισμό αυτό δεν περιλαμβάνεται το στοιχείο της **πρόθεσης για πρόκληση βλάβης**. Οι ερευνητές υποστηρίζουν πως αυτό που κάνει την ηγεσία καταστροφική έχει να κάνει λιγότερο με τις προθέσεις του ηγέτη, απ' ό,τι με τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς του ηγέτη. Έτσι, συμπεριφορές που, εξαιτίας απεισκευσίας, άγνοιας, ή ανικανότητας, είχαν ως αποτέλεσμα την υπονόμευση των υφισταμένων ή/και του οργανισμού, παρά το ότι δεν υπήρχε πρόθεση, συμπεριλαμβάνονται στο πλαίσιο αυτό. Ένα άλλο επιχείρημα υπέρ της άποψης των ερευνητών είναι ότι, είναι δύσκολο να επαληθεύσει κανείς τις προθέσεις του ηγέτη.

Αρά, τα στοιχεία που διαφοροποιούν τον ορισμό της καταστροφικής ηγεσίας, όπως περιγράφεται εδώ, από τον ορισμό του Tepper (2000) για την καταχρηστική διοίκηση, είναι *η αντίληψη του υφισταμένου, η σωματική(physical) επαφή, η πρόθεση για πρόκληση βλάβης, καθώς και η στοχοποίηση του οργανισμού*.

Επισημαίνεται ότι στον ορισμό αυτό οι ερευνητές δεν αποσαφηνίζουν με ποιο τρόπο αξιολογείται ότι η συμπεριφορά του ηγέτη είναι καταστροφική, εφόσον δεν χρησιμοποιείται ως «μέτρο» η αντίληψη του υφισταμένου.

4.1.2. Μοντέλο

Με βάση τον παραπάνω ορισμό, οι ερευνητές προτείνουν ένα μοντέλο της καταστροφικής ηγετικής συμπεριφοράς, το οποίο έχει δύο διαστάσεις. Η ιδέα για το μοντέλο αυτό βασίζεται στο Managerial Grid των Blake & Mouton. Στη μία διάσταση αποτυπώνεται η συμπεριφορά που απευθύνεται προς τον οργανισμό, τους σκοπούς, τους στόχους του και της αποτελεσματικότητά του και στην άλλη διάσταση, η συμπεριφορά που απευθύνεται στους υφισταμένους.

Οι συμπεριφορές κυμαίνονται από αρνητικές- εχθρικές (anti-) έως θετικές – υποστηρικτικές (pro-).

Οι αρνητικές συμπεριφορές προς τους υφισταμένους μπορεί να εκφράζονται ως bullying, παρενόχληση ή άλλες αγενείς συμπεριφορές και κακομεταχείριση των υφισταμένων, που υπονομεύουν της παρακίνηση, την ευημερία και την ικανοποίηση από την εργασία τους και θίγουν με αυτό τον τρόπο το έννομο συμφέρον του οργανισμού.

Από την άλλη πλευρά, οι θετικές συμπεριφορές προς τους υφισταμένους εκφράζονται ως σεβασμός, υποστήριξη και φροντίδα, επιβράβευση των προσπαθειών τους, που προάγει την παρακίνηση, την ευημερία και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Οι αρνητικές συμπεριφορές προς τον οργανισμό μπορεί να εκφράζονται ως κλοπές, υπονόμηση των στόχων του οργανισμού, διαφθορά, κλπ., οι οποίες θίγουν επίσης το έννομο συμφέρον του οργανισμού.

Αντίθετα, οι θετικές συμπεριφορές προς τον οργανισμό εκφράζονται ως προσπάθεια εκπλήρωσης των στόχων του οργανισμού, υποστήριξη στρατηγικών αποφάσεων, εφαρμογή των οργανωσιακών αλλαγών, κλπ.

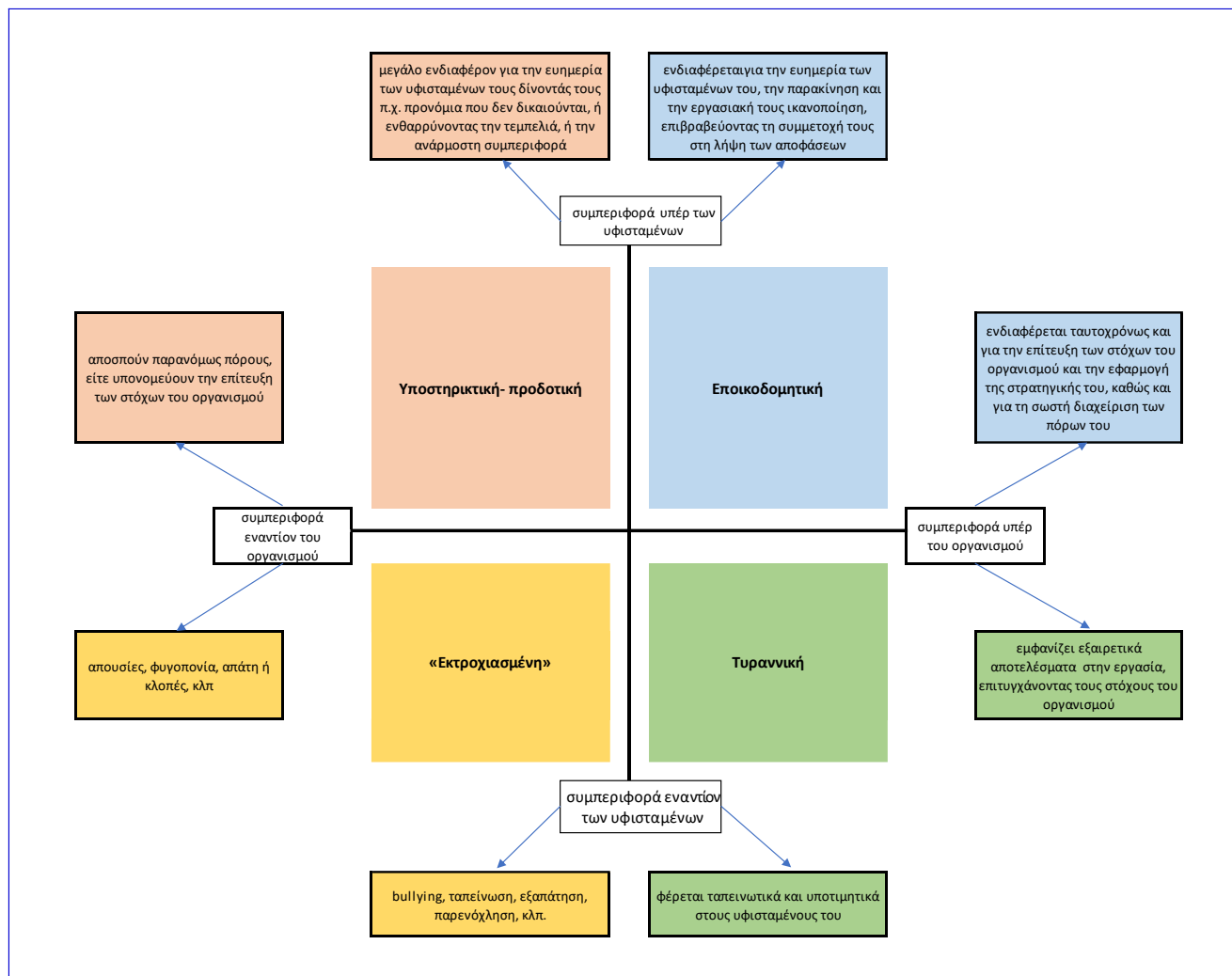
Οι ερευνητές κάνουν την υπόθεση ότι ο ηγέτης μπορεί να δρα θετικά ως προς τη μία διάσταση και επομένως να εκδηλώνει εποικοδομητική συμπεριφορά και αρνητικά ως προς την άλλη επομένως να εκδηλώνει καταστροφική συμπεριφορά. Π.χ. όταν ένας ηγέτης εκδηλώνει καταστροφική συμπεριφορά έναντι των υφισταμένων του προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, ταυτόχρονα εκδηλώνει εποικοδομητική συμπεριφορά έναντι του οργανισμού. Βεβαίως υπάρχουν και ηγέτες που εκδηλώνουν καταστροφική συμπεριφορά και προς τους υφισταμένους τους και προς τον οργανισμό, αλλά και ηγέτες που εκδηλώνουν εποικοδομητική συμπεριφορά και προς τις δύο διαστάσεις και είναι αυτοί που φροντίζουν για την ευημερία των υφισταμένων τους, αλλά ταυτόχρονα η συμπεριφορά τους διευκολύνει την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Έτσι, το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει τόσο την καταστροφική, όσο και την εποικοδομητική ηγεσία.

Ανάλογα με το τεταρτημόριο που βρίσκεται, η συμπεριφορά μπορεί να χαρακτηριστεί ως

- *Τυραννική*, όταν είναι θετική προς τον οργανισμό και αρνητική προς τους υφισταμένους. Η τυραννική συμπεριφορά υπονομεύει την παρακίνηση, την ευημερία και την εργασιακή ευχαρίστηση των υφισταμένων, ενώ ταυτόχρονα

λειτουργεί υπέρ της επίτευξης των στόχων, της αποστολής και της στρατηγικής του οργανισμού. Ο τυραννικός ηγέτης φέρεται ταπεινωτικά και υποτιμητικά στους υφισταμένους του, πιστεύοντας πιθανώς ότι έτσι θα αυξήσει την αποδοτικότητά τους, προκειμένου «να γίνει η δουλειά». Στην περίπτωση της τυραννικής ηγεσίας υπάρχει το «παράδοξο της διοικητικής τυραννίας», όπως το αποκαλούν οι Ma et al.(2004), ότι δηλαδή, ενώ ο ηγέτης είναι τυραννικός προς τους υφισταμένους του, μπορεί ταυτόχρονα να μην εκδηλώνει καταστροφική συμπεριφορά στις υπόλοιπες διαπροσωπικές του σχέσεις, π.χ. με τους πελάτες, τους άλλους συναδέλφους, ή τους ανωτέρους του και μπορεί να εμφανίζει εξαιρετικά αποτελέσματα στην εργασία, επιτυγχάνοντας τους στόχους του οργανισμού, εις βάρος βεβαίως των υφισταμένων του. Η συμπεριφορά του τυραννικού ηγέτη μπορεί να αξιολογηθεί αρνητικά από τους υφισταμένους του, ως εκφοβιστική, ενώ από τους προϊσταμένους του μπορεί να αξιολογηθεί θετικά, δεδομένου ότι πετυχαίνει τους στόχους και να γίνεται ανεκτή, τουλάχιστον για κάποιο διάστημα.

- «*Εκτροχιασμένη*», όταν είναι αρνητική προς τον οργανισμό(απουσίες, φυγοπονία, απάτη ή κλοπές, κλπ.) και αρνητική προς τους υφισταμένους (bullying, ταπείνωση, εξαπάτηση, παρενόχληση, κλπ.). Όπως αναφέρουν οι ερευνητές, οι McCall & Lombardo(1983) εντόπισαν ορισμένες αιτίες για τον «εκτροχιασμό» των ηγετών, όπως προβλήματα απόδοσης σε ορισμένες δραστηριότητες, αδυναμία ένταξης σε νέες συνθήκες, αδυναμία ανάπτυξης των απαιτούμενων προσόντων για τη θέση του μάνατζερ, έλλειψη συναισθημάτων έναντι των άλλων, εφαρμογή ενός σκληρού, επιθετικού και εκφοβιστικού στυλ διοίκησης. Οι ηγέτες αυτοί εμφανίζονται ψυχροί, αδιάφοροι, απρόσιτοι, αλαζόνες, ανίκανοι να αναθέσουν εργασίες και υπευθυνότητες, δεν είναι σε θέση να οργανώσουν ομάδα. Επίσης, ορισμένοι είναι υπερβολικά φιλόδοξοι, δεν μπορούν να σκεφθούν στρατηγικά, δεν μπορούν να προσαρμοσθούν σε διαφορετικό στυλ μάνατζμεντ, ή εξαρτώνται υπερβολικά από έναν σύμβουλο.



Εικόνα 31: Το εννοιολογικό μοντέλο των Einarsen S., Aasland M. S., Skogstad A., (2007)

Ανάλογες επισημάνσεις κάνει και ο Conger(1990) στη μελέτη του για τη «σκοτεινή πλευρά» της ηγεσίας

Επίσης, η Shackleton (1995) υποστηρίζει ότι η ο βασικός λόγος «εκτροχιασμού» ενός τέτοιου ηγέτη είναι η αδυναμία του να προσαρμοσθεί σε νέα δεδομένα.

- *Υποστηρικτική- προδοτική*, όταν είναι αρνητική προς τον οργανισμό και υποστηρικτική προς τους υφισταμένους. Οι ηγέτες που εκδηλώνουν αυτή τη συμπεριφορά, αφενός επιδεικνύουν μεγάλο ενδιαφέρον για την ευημερία των υφισταμένων τους, εις βάρος όμως του οργανισμού, δίνοντάς τους π.χ. προνόμια που δεν δικαιούνται, ή ενθαρρύνοντας την τεμπελιά, ή την ανάρμοστη συμπεριφορά και αφετέρου μπορεί να βλάψουν τον οργανισμό, είτε αποσπώντας παρανόμως πόρους, είτε υπονομεύοντας την επίτευξη των στόχων του.

Όπως επισημαίνουν οι συγγραφείς, οι ηγέτες αυτοί δεν θέλουν απαραίτητα να βλάψουν τον οργανισμό. Ενδέχεται να έχουν άλλη οπτική, να υποστηρίζουν άλλες αξίες, ή ακόμη και να πιστεύουν ότι δρουν για το όφελος του οργανισμού. Όμως, ηγέτες των οποίων η συμπεριφορά βλάπτει τα έννομα συμφέροντα του οργανισμού, είναι καταστροφικοί, ακόμη και αν είναι δημοφιλείς μεταξύ των υφισταμένων τους.

- Και οι τρεις αυτοί τύποι συμπεριφοράς είναι καταστροφικοί. Υπάρχει όμως και το τέταρτο τεταρτημόριο, όπου η συμπεριφορά είναι *εποικοδομητική* και ως προς τους υφισταμένους και ως προς τον οργανισμό. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης ενδιαφέρεται ταυτοχρόνως και για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την εφαρμογή της στρατηγικής του, καθώς και για τη σωστή διαχείριση των πόρων του, αλλά και για την ευημερία των υφισταμένων του, την παρακίνηση και την εργασιακή τους ικανοποίηση, επιβραβεύοντας τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων.

Με το μοντέλο αυτό οι ερευνητές θέλουν να καταδείξουν ότι **οι καταστροφικοί ηγέτες μπορεί να εκδηλώνουν καταστροφική αλλά και εποικοδομητική συμπεριφορά ταυτόχρονα.**

Προφανώς ο ορισμός αυτός και το μοντέλο που αναπτύχθηκε, αποτελούν το έναυσμα για περαιτέρω έρευνα και τεκμηρίωση των όσων προτείνονται.

4.2. Ο ορισμός και το θεωρητικό μοντέλο των Krasikova D.V., Green S.G., LeBreton J.M., (2013)

4.2.1. Ορισμός

Βασιζόμενοι στον ορισμό των Eiransen et al (2007), οι Krasikova D.V., Green S.G., LeBreton J.M., (2013), διατύπωσαν ένα νέο ορισμό, σύμφωνα με τον οποίο, η καταστροφική ηγεσία ορίζεται ως *«η ηθελημένη συμπεριφορά ενός ηγέτη, η οποία μπορεί να βλάψει ή έχει σκοπό να βλάψει τον οργανισμό του και/ή τους υφισταμένους του (α) με το να ενθαρρύνει τους υφισταμένους να επιδιώξουν στόχους που αντιβαίνουν στα νόμιμα συμφέροντα του οργανισμού και/ή (β) με το να χρησιμοποιεί ένα στυλ ηγεσίας που περιλαμβάνει τη χρήση επιβλαβών μεθόδων επιρροής επί των υφισταμένων, ανεξαρτήτως των αιτιάσεων για μια τέτοια συμπεριφορά».*

Ακολουθώντας τους γενικούς ορισμούς περί ηγεσίας, ότι δηλαδή, ο ηγέτης αφενός θέτει στόχους στους υφισταμένους και αφετέρου προβαίνει σε πράξεις προκειμένου να επηρεάσει του υφισταμένους για να κατακτήσουν αυτούς τους στόχους, ο ορισμός αυτός αναφέρεται σε δύο ανεξάρτητες μεταξύ τους εκδηλώσεις της καταστροφικής ηγεσίας, οι οποίες ενδέχεται να εμφανισθούν και ταυτοχρόνως: Η μία αφορά στην *επιδίωξη καταστροφικών στόχων* από τον ηγέτη, που υπονομεύουν το έννομο συμφέρον του οργανισμού και η άλλη τη *χρήση καταστροφικών μεθόδων* από τον ηγέτη προκειμένου να ασκήσει επιρροή, δηλαδή ο ηγέτης προβαίνει σε επιβλαβείς πράξεις (λεκτικές ή μη λεκτικές), ώστε να επηρεάσει τους υφισταμένους του να προβούν σε πράξεις επιβλαβείς, ή μη, για τον οργανισμό. Η πρώτη εκδήλωση αναφέρεται στην άσκηση καταστροφικής ηγεσίας που είναι επιβλαβής για τον οργανισμό, ενώ η δεύτερη εκδήλωση αναφέρεται στο *στυλ καταστροφικής ηγεσίας που ασκείται επί των υφισταμένων*. Π.χ. όταν ένας ηγέτης ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να προωθήσουν στην αγορά μη ασφαλή προϊόντα, προκειμένου να αυξηθούν οι πωλήσεις, ενώ η πολιτική της εταιρίας εστιάζει στην ασφάλεια των προϊόντων, τότε έχουμε μια περίπτωση καταστροφικής ηγεσίας. Αντίστοιχα, όταν ο ηγέτης κακομεταχειρίζεται τους υφισταμένους του προκειμένου να εστιάσουν στην ποιότητα των προϊόντων, ασκεί καταστροφική ηγεσία, παρά το γεγονός ότι εφαρμόζει την πολιτική της εταιρίας. Οι συγγραφείς θεωρούν ότι η καταστροφική ηγεσία πρέπει να διαχωρισθεί από βλαπτικές συμπεριφορές που μπορεί να εκδηλωθούν και από άλλους που δεν κατέχουν θέση ηγέτη στον οργανισμό, ώστε η έρευνα που γίνεται γι' αυτήν να διεξάγεται εντός του ίδιου πλαισίου εννοιών και υποθέσεων με την γενικότερη έρευνα επί της

οργανωσιακής ηγεσίας. Γι'αυτό ισχυρίζονται ότι α) πρέπει να διατηρηθεί η διαφοροποίηση μεταξύ ηγετών και μάνατζερς, όπως αυτή αναφέρεται στη βιβλιογραφία περί ηγεσίας και β) η καταστροφική ηγεσία πρέπει να αναφέρεται σε πράξεις που κάνουν οι ηγέτες στη διαδικασία καθοδήγησης των υφισταμένων τους για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και προτείνουν να αντιμετωπισθεί η συμπεριφορά αυτή ως «βλαπτική συμπεριφορά ενσωματωμένη στη διαδικασία της ηγεσίας». Δηλαδή, η διάπραξη π.χ. κλοπής από ένα ηγετικό στέλεχος του οργανισμού αποτελεί «αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά» (CWB), ενώ η εντολή από τον μάνατζερ προς τους εργαζομένους να διαπράξουν κλοπή, αποτελεί συμπεριφορά καταστροφικού ηγέτη. Η οριοθέτηση αυτή της έννοιας της καταστροφικής ηγεσίας συμβάλλει στο να μην υπάρχουν επικαλύψεις με συμπεριφορές που ανήκουν στην κατηγορία «αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά» (CWB), δηλαδή συμπεριφορές, που μπορεί να εκδηλωθούν και από άλλους που δεν κατέχουν τη θέση του ηγέτη. Αυτό είναι ένα στοιχείο που διαφοροποιεί τον ορισμό αυτό από τον προηγούμενο των Einarsen S., Aasland M. S. και Skogstad A..

Η καταστροφική ηγεσία ορίζεται εδώ ως *ηθελημένη* συμπεριφορά, η οποία μπορεί να βλάψει, ή σκοπεύει να βλάψει τον οργανισμό, ή τους υφισταμένους. Τονίζεται δηλαδή το γεγονός ότι είναι *επιλογή* του ηγέτη να επιδιώξει ένα στόχο, ή να υιοθετήσει μια συμπεριφορά, που είναι εκ φύσεως βλαπτικά. Ο ηγέτης, ενώ θα μπορούσε να επιλέξει μια εποικοδομητική συμπεριφορά, επιλέγει την καταστροφική συμπεριφορά, συνήθως χωρίς να θεωρεί ότι είναι βλαπτική, διότι υποσυνείδητα την εκλογικεύει και τη αιτιολογεί για να προστατεύσει το εγώ του και την εικόνα που έχει για τον εαυτό του. Η επιλογή του ορισμού της ηθελημένα βλαπτικής συμπεριφοράς επιχειρεί να συμβιβάσει τις αντικρουόμενες απόψεις των ερευνητών σχετικά με το αν υπάρχει ή όχι πρόθεση όταν εκδηλώνεται η καταστροφική συμπεριφορά του ηγέτη. Η αντίληψη αυτή της ηθελημένης συμπεριφοράς διαχωρίζει και την έννοια της *καταστροφικής* ηγεσίας από αυτήν της *αναποτελεσματικής* ηγεσίας, που οφείλεται στην ανικανότητα του ηγέτη.

Επισημαίνεται ότι και σ' αυτό τον ορισμό, όπως και στον προηγούμενο, οι ερευνητές δεν αποσαφηνίζουν με ποιο τρόπο αξιολογείται ότι η συμπεριφορά του ηγέτη είναι καταστροφική, εφόσον δεν χρησιμοποιείται ως «μέτρο» η αντίληψη του υφισταμένου.

4.2.2. Μοντέλο

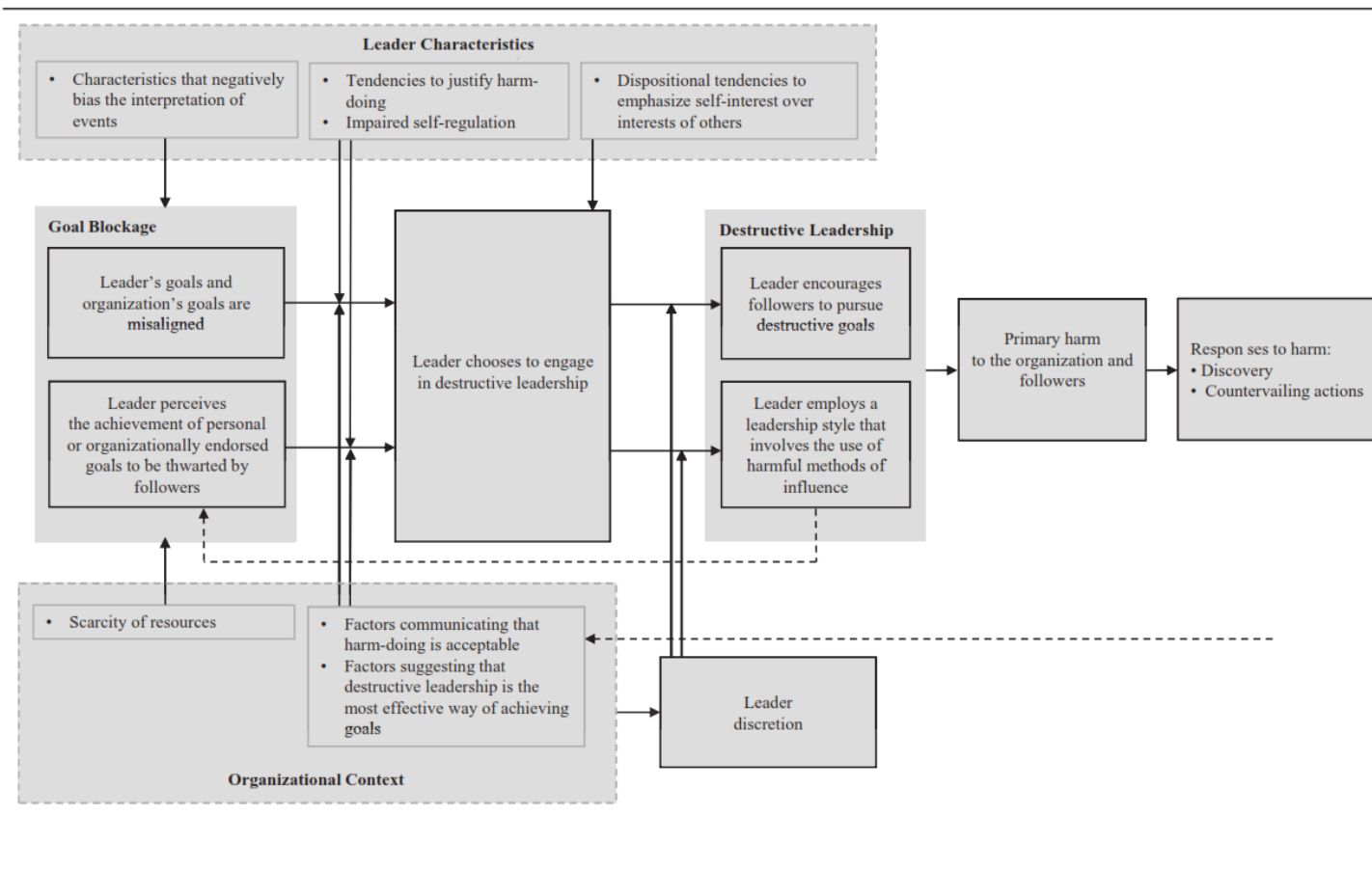
Οι ερευνητές προτείνουν ένα μοντέλο, το οποίο περιγράφει την καταστροφική ηγεσία ως προϊόν παραγόντων που σχετίζονται αφενός με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εμπλεκόμενων και αφετέρου με το πλαίσιο εντός του οποίου αυτή λαμβάνει χώρα. Εξετάζονται οι αιτίες και οι συνέπειες της καταστροφικής ηγεσίας και αποτυπώνεται η λειτουργία της.

Οι ερευνητές διατυπώνουν στην υπόθεση ότι *οι ηγέτες είναι πιθανόν να εκδηλώσουν καταστροφική συμπεριφορά όταν δυσκολεύονται να επιτύχουν τους στόχους τους, ή όταν έχουν προδιάθεση να βλάψουν τους άλλους*. Οι πιθανότητες να συναντήσει ένας ηγέτης εμπόδια στην επίτευξη των στόχων του επηρεάζονται από τα χαρακτηριστικά του, καθώς και παράγοντες του οργανωσιακού του περιβάλλοντος. Αλλά και όταν ο ηγέτης συναντήσει εμπόδια στην επίτευξη των στόχων του, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα εκδηλώσει καταστροφική συμπεριφορά, ως αντίδραση. Και πάλι τα χαρακτηριστικά του και οι παράγοντες του οργανωσιακού πλαισίου καθορίζουν αν οι επιλογές του θα οδηγήσουν σε καταστροφική ηγεσία. Αναλυτικότερα:

Δεδομένου ότι ο καθορισμός και η επίτευξη των στόχων αποτελούν βασικά στοιχεία της λειτουργίας της ηγεσίας, σύμφωνα με τις θεωρίες της ηγεσίας, όταν η επίτευξη των στόχων εμποδίζεται, ο ηγέτης ενδέχεται να υιοθετήσει λιγότερο εποικοδομητικές μεθόδους προκειμένου να εξασφαλίσει την επίτευξή τους, προκειμένου να μη θεωρηθεί ο ίδιος ανεπαρκής. Διακρίνονται δύο περιπτώσεις: α) οι προσωπικοί στόχοι του ηγέτη να μη ταυτίζονται με τους στόχους του οργανισμού και β) οι προσωπικοί στόχοι του ηγέτη να ταυτίζονται με τους στόχους του οργανισμού, αλλά η επίτευξή τους να εμποδίζεται από τους υφισταμένους, είτε εσκεμμένα, είτε από ανικανότητα. Και οι δύο περιπτώσεις προκαλούν στρες στον ηγέτη, ο οποίος ενδέχεται να καταφύγει σε αποκλίνουσες μεθόδους για την επίτευξη των στόχων. Οι ερευνητές προτείνουν ότι

- *«όσο περισσότερο αντιλαμβάνεται/συνειδητοποιεί ένας ηγέτης ότι οι προσωπικοί του στόχοι δεν ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού, τόσο πιθανότερο είναι να ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να επιδιώξουν καταστροφικούς στόχους».*
- *«όσο περισσότερο αντιλαμβάνεται ένας ηγέτης ότι η επίτευξη των προσωπικών ή οργανωσιακών στόχων του εμποδίζεται από τους υφισταμένους του τόσο πιθανότερο είναι να υιοθετήσει συμπεριφορά καταστροφικής ηγεσίας για να ασκήσει επιρροή»*

Με βάση τις άρρητες θεωρίες προσωπικότητας μπορεί κανείς να ερμηνεύσει την τάση που έχουν τα άτομα (εν προκειμένω ο ηγέτης) τα οποία έχουν προδιάθεση



Εικόνα 32: Το θεωρητικό μοντέλο της καταστροφικής ηγεσίας (Πηγή: Krasikova D.V., Green S.G., LeBreton J.M., (2013)).

επιθετικότητας, να αποδίδουν εχθρικές και κακόβουλες προθέσεις στις συμπεριφορές των άλλων(π.χ. οι υφιστάμενοι είναι αναξιόπιστοι, συνωμοτούν εναντίον του ηγέτη, κλπ.), ή να θυματοποιούνται(π.χ. οι ανώτεροι εκμεταλλεύονται την εργασία του ηγέτη για δικό τους όφελος). Επίσης, προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η αρνητική συναισθηματικότητα, ή οι παρανοϊκές τάσεις οδηγούν τα άτομα να τα βλέπουν όλα μαύρα και να παρερμηνεύουν τις συμπεριφορές των άλλων. Έτσι, επηρεάζεται η κρίση του ηγέτη και ερμηνεύει καταστάσεις καθημερινότητας ως καταστάσεις που εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων του. Οι ερευνητές προτείνουν ότι

- *«τα χαρακτηριστικά του ηγέτη που δημιουργούν αρνητική προδιάθεση για την ερμηνεία των γεγονότων, συσχετίζονται θετικά με την αντίληψη του ηγέτη για την παρεμπόδιση των στόχων του»*

Ο ηγέτης για να επιτύχει τους στόχους του χρειάζεται πόρους (πληροφορίες, μηχανήματα, υλικά, χρήματα, χρόνο) καθώς και την συνεργασία των υφισταμένων του. Στις περιπτώσεις που ο οργανισμός δεν διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους στον ηγέτη, αυξάνεται η πιθανότητα να μην επιτευχθούν οι στόχοι. Η μη διάθεση των πόρων μπορεί να είναι, είτε εσκεμμένη, π.χ. οι ανώτεροι, ή οι συνάδελφοί του δεν του επιτρέπουν πρόσβαση, ως αντεκδίκηση, σε δική του ανάρμοστη συμπεριφορά απέναντί τους, είτε επειδή είναι περιορισμένοι και πρέπει να τους διεκδικήσει από άλλους συναδέλφους του, είτε επειδή ο οργανισμός βρίσκεται σε αδυναμία, π.χ. συρρικνώνεται, ή κινδυνεύει να κλείσει. Η άλλη περίπτωση παρεμπόδισης της επίτευξης των στόχων είναι, όταν οι υφιστάμενοι του δεν μπορούν ή δεν έχουν κίνητρο να τον υποστηρίξουν, ή όταν το κάνουν σκόπιμα, προκειμένου να τον εκδικηθούν επειδή τους κακομεταχειρίστηκε στο παρελθόν. Η τελευταία περίπτωση καταδεικνύει ότι και η ίδια η εφαρμογή καταστροφικού στυλ ηγεσίας μπορεί να αποτελέσει αιτία παρεμπόδισης της επίτευξης των στόχων του ηγέτη (εμφανίζεται με Ioor στο μοντέλο). Οι ερευνητές προτείνουν ότι

- *“παράγοντες του οργανωτικού περιβάλλοντος που περιορίζουν την πρόσβαση του ηγέτη στους πόρους που χρειάζεται για να επιτύχει τους στόχους του, συσχετίζονται θετικά με το ότι αισθάνεται πως εμποδίζεται η επίτευξη των στόχων του”*

Όμως, ο ηγέτης δεν έχει ως μόνη επιλογή την καταστροφική ηγεσία, όταν διαπιστώνει ότι παρεμποδίζεται η επίτευξη των στόχων του. Το ερώτημα λοιπόν είναι, ποιοι είναι οι παράγοντες εκείνοι που ευνοούν την υιοθέτηση καταστροφικής συμπεριφοράς;

Η παρεμπόδιση των στόχων του, προκαλεί στον ηγέτη αισθήματα απογοήτευσης και θυμού, τα οποία με τη σειρά τους προκαλούν, ως αντίδραση, την επιθυμία να στραφεί εναντίον αυτών που θεωρεί ότι φταίνει, δηλαδή τον οργανισμό ή /και τους υφισταμένους του (*εκδικητική επιθετικότητα*). Η επιθετικότητα αυτή μπορεί να εκδηλωθεί ως *μετατεθειμένη επιθετικότητα (displaced aggression)*, όταν ο ηγέτης επιλέγει ως στόχους κάποιους πιο αδύναμους, ή κάποιους που θα του επιφέρουν μικρότερο κόστος (Argyeet al, 2007; Hoobler & Brass, 2006). Η επιθετικότητα συσχετίζεται θετικά με την τάση του ηγέτη να αποδίδει εχθρική πρόθεση για την παρεμπόδιση των στόχων του στους υφισταμένους (π.χ. δεν συνεργάζονται) ή στον οργανισμό. Οι ηγέτες που θεωρούν την επιθετική συμπεριφορά ως αποδεκτή αντίδραση όταν θίγονται τα συμφέροντά τους, π.χ. θεωρούν θεμιτή την εκδικητικότητα, είναι πιθανότερο να επιλέξουν την καταστροφική ηγεσία όταν θεωρούν ότι παρεμποδίζεται η επίτευξη των στόχων τους (Douglas & Martinko, 2001). Οι ερευνητές προτείνουν ότι

- *«οι προδιαθεσικές τάσεις του ηγέτη να δικαιολογεί τη βλαπτική συμπεριφορά σε καταστάσεις όπου τα συμφέροντά του παραβιάζονται, ρυθμίζουν τη θετική σχέση μεταξύ της παρεμπόδισης των στόχων και της επιλογής του ηγέτη να εμπλακεί σε καταστροφική ηγεσία, έτσι ώστε οι ηγέτες που έχουν σε μεγάλο βαθμό αυτά τα χαρακτηριστικά να είναι πιο πιθανό να αντιδράσουν στην παρεμπόδιση των στόχων επιλέγοντας να εμπλακούν σε καταστροφική ηγεσία»*

Ενας άλλος παράγοντας που μπορεί να επηρεάζει την επιλογή του ηγέτη για καταστροφική ηγετική συμπεριφορά είναι η δυνατότητα αυτοελέγχου που διαθέτει. Η μειωμένη ικανότητα αυτοελέγχου σχετίζεται με την ψυχολογική εξάντληση του ηγέτη εξαιτίας π.χ. στρεσογόνων καταστάσεων, καθώς και με προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, όπως ο χρόνιος θυμός (Douglas & Martinko, 2001, Tepper et al, 2017). Οι ερευνητές προτείνουν ότι

- *«Το προσωρινό ή προδιαθεσικό πρόβλημα αυτο-ρύθμισης (self-regulation impairment) αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα στη θετική συσχέτιση μεταξύ της παρεμπόδισης των στόχων και της επιλογής του ηγέτη να εμπλακεί σε καταστροφική ηγεσία, έτσι ώστε ηγέτες με μεγαλύτερο πρόβλημα αυτοελέγχου είναι πιο πιθανό να αντιδράσουν στην παρεμπόδιση των στόχων επιλέγοντας να εμπλακούν σε καταστροφική ηγεσία»*

Επίσης, σύμφωνα με την *θεωρία της κοινωνικής μάθησης* του Bandura, οι ηγέτες είναι πιθανό να εμπλακούν σε καταστροφική ηγεσία, εάν έχουν δει τους προϊσταμένους τους,

ή άλλους ηγέτες στον οργανισμό να εφαρμόζουν καταστροφική ηγεσία. Επίσης, οι ηγέτες είναι πιθανότερο να εμπλακούν σε καταστροφική ηγεσία, εάν διαπιστώσουν ότι ανάλογες συμπεριφορές δεν τιμωρούνται από τον οργανισμό, ή, ακόμη χειρότερα, ενθαρρύνονται. Αυτή η διαπίστωση μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η εφαρμογή καταστροφικής ηγεσίας στον οργανισμό μπορεί να αποτελέσει την αιτία για αναπαραγωγή του φαινομένου. Οι ερευνητές προτείνουν ότι

- *«παράγοντες που εκπέμπουν το μήνυμα ότι βλαπτικές συμπεριφορές είναι αποδεκτές σε έναν οργανισμό, ρυθμίζουν τη θετική σχέση μεταξύ της παρεμπόδισης των στόχων και της επιλογής του ηγέτη να εμπλακεί σε καταστροφική συμπεριφορά, έτσι ώστε όταν τέτοιοι παράγοντες είναι παρόντες, οι ηγέτες είναι πιο πιθανόν να αντιδράσουν στην παρεμπόδιση των στόχων επιλέγοντας να εμπλακούν σε καταστροφική ηγεσία»*

Ένα άλλος λόγος που μπορεί να οδηγήσει τον ηγέτη στην υιοθέτηση της καταστροφικής ηγετικής συμπεριφοράς είναι εκτίμησή του ότι αυτός είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος για την επίτευξη των στόχων. Σύμφωνα με τις **ενδεχομενικές θεωρίες ηγεσίας**, ο ηγέτης επιλέγει στυλ ηγεσίας βάσει των ικανοτήτων και της παρακίνησης των υφισταμένων του. Επομένως, εάν αξιολογεί ως οι υφιστάμενοί του δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες και επιπλέον δεν τον υποστηρίζουν επαρκώς στην επίτευξη των στόχων, αποφασίζει να επιλέξει ένα πιο αυταρχικό στυλ. Επίσης, εάν ο οργανισμός επιβραβεύει την επίτευξη των στόχων ανεξάρτητα από τον τρόπο επίτευξής τους, εξωθεί, τρόπον τινά, τους ηγέτες να υιοθετήσουν την καταστροφική ηγεσία. Οι ερευνητές προτείνουν ότι

- *«Παράγοντες που υποδηλώνουν ότι η βλαπτική συμπεριφορά είναι ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος για να επιτύχει ο ηγέτης τους στόχους του, ρυθμίζουν τη θετική συσχέτιση μεταξύ της παρεμπόδισης των στόχων και της επιλογής του ηγέτη να εμπλακεί σε καταστροφική συμπεριφορά, έτσι ώστε όταν τέτοιοι παράγοντες είναι παρόντες, οι ηγέτες είναι πιο πιθανόν να αντιδράσουν στην παρεμπόδιση των στόχων επιλέγοντας να εμπλακούν σε καταστροφική ηγεσία»*

Πέραν της παρεμπόδισης των στόχων, μια άλλη αιτία για την επιλογή της καταστροφικής ηγεσίας μπορεί να είναι ορισμένα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, τα οποία συνδέονται με την τάση του να επιδιώκει την εξυπηρέτηση μόνο των δικών του συμφερόντων, εις βάρος των συμφερόντων των υφισταμένων του και του οργανισμού. Οι τρεις βασικότεροι τύποι ηγετών αυτής της κατηγορίας είναι α) ο Μακιαβελλικός ηγέτης, ο οποίος αντιμετωπίζει τους άλλους ως εργαλεία για την

εξυπηρέτησή του και χρησιμοποιεί τους ανθρώπους και τις πληροφορίες για να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους, χωρίς να ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των άλλων. β) Ο ηγέτης με ναρκισσιστική προσωπικότητα, ο οποίος είναι εγωκεντρικός, πολύ ανταγωνιστικός, ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση μόνο των δικών του υψηλών στόχων, αδιαφορώντας για τις ανάγκες των άλλων και γ) Ο ηγέτης με ψυχοπαθητική προσωπικότητα, οποίος δεν διαθέτει καθόλου ενσυναίσθηση, είναι εγωκεντρικός, παρορμητικός, χειριστικός, επιθετικός και ψεύτης, χωρίς να αισθάνεται ενοχές, ή τύψεις. Οι ερευνητές προτείνουν ότι

- *«οι προδιαθεσικές τάσεις των ηγετών να τοποθετούν το προσωπικό τους συμφέρον πάνω από το συμφέρον των άλλων και εις βάρος των άλλων, συσχετίζονται θετικά με την επιλογή των ηγετών να εμπλακούν σε καταστροφική ηγεσία»*

Υπάρχει όμως και μία σειρά παραγόντων που καθορίζουν το εάν η επιλογή του ηγέτη να εμπλακεί στην καταστροφική ηγεσία θα μετουσιωθεί σε πράξη. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με τη διακριτική ευχέρεια που έχει ο ηγέτης να πράξει σύμφωνα με τις επιθυμίες του, δηλαδή το εύρος του ελέγχου που έχει επί των στόχων ή των πράξεών του. Τέτοιοι παράγοντες είναι, σε μακρο- επίπεδο, το μέγεθος, η κουλτούρα και οι μηχανισμοί ελέγχου και τιμωρίας του οργανισμού, καθώς και η κατανομή της εξουσίας εντός του οργανισμού, που περιορίζουν την διακριτική ευχέρεια του ηγέτη να αποφασίζει μόνος του για τις ενέργειές του, ενώ σε μικρο-επίπεδο, παράγοντες όπως η θέση του ηγέτη στην ιεραρχία του οργανισμού, ή υφιστάμενοι με χαρακτηριστικά που ευνοούν τη θυματοποίησή τους, αυξάνουν τη διακριτική ευχέρεια του ηγέτη. Οι ερευνητές προτείνουν ότι

- *« η επιλογή των ηγετών να εμπλακούν σε καταστροφική ηγεσία είναι πιο πιθανόν να μεταφρασθεί σε καταστροφική ηγεσία, όταν η διακριτική του ευχέρεια είναι μεγαλύτερη »*

Επιπτώσεις: Οι δύο εκδηλώσεις τη καταστροφικής ηγεσίας, όπως περιγράφονται στον ορισμό της έχουν αρνητικές επιπτώσεις, τόσο για τον οργανισμό, όσο και για τους υφισταμένους.

Η *επιδίωξη καταστροφικών στόχων εκ μέρους των ηγετών* βλάπτει ευθέως τα έννομα συμφέροντα του οργανισμού, σπαταλώντας τους πόρους του, διαστρεβλώνοντας ή /και ακυρώνοντας τους στόχους του και θέτοντας σε κίνδυνο τη φήμη του οργανισμού, εμπλέκοντάς τον σε παράνομες, ή ανήθικες ενέργειες.

Επίσης, βλάπτει τους υφισταμένους, δημιουργώντας συνθήκες συγκρούσεων και έντασης, αλλά και εκθέτοντάς τους σε νομικούς κινδύνους. Εάν αντιδράσουν δε, στις εντολές του ηγέτη, κινδυνεύουν να χάσουν τη θέση τους. Από την άλλη πλευρά, αν συνεργασθούν, ενδέχεται να έχουν υλικά οφέλη και την εύνοια του ηγέτη. Οπότε, οι ερευνητές καταλήγουν ότι δεν μπορούν να κάνουν ασφαλή εκτίμηση σχετικά με το κατά πόσον βλάπτονται οι υφιστάμενοι όταν η καταστροφική ηγεσία έγκειται στην επιδίωξη καταστροφικών στόχων εκ μέρους του ηγέτη. Οι ερευνητές προτείνουν ότι

- *«το πιθανότερο αποτέλεσμα από την επιδίωξη καταστροφικών στόχων εκ μέρους των ηγετών φαίνεται να είναι αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό»*

Αντιθέτως, η άσκηση καταστροφικού στυλ ηγεσίας βλάπτει πρώτα απ' όλα τους υφιστάμενους, επηρεάζοντας αρνητικά την ψυχική και σωματική τους υγεία, την οικογενειακή τους ευημερία και την ικανοποίηση από τη ζωή και την εργασία τους. Όσον αφορά τις επιπτώσεις επί του οργανισμού, αυτές μπορεί να είναι βλαπτικές, εάν π.χ. η συμπεριφορά του ηγέτη οδηγήσει ορισμένους εργαζόμενους στην απόφαση να εγκαταλείψουν την εργασία τους, πράγμα που θα προκαλέσει σοκ στη λειτουργία του οργανισμού, μπορεί όμως να είναι και θετικές για τον οργανισμό, εάν η καταστροφική ηγετική συμπεριφορά οδηγήσει σε αύξηση της αποτελεσματικότητας (ανεξάρτητα από το αν βλάπτονται οι εργαζόμενοι) . Εν τούτοις, δεν υπάρχουν επαρκείς μελέτες που να τεκμηριώνουν τον τελευταίο ισχυρισμό (Terper et al, 2017).

- *«το πιθανότερο αποτέλεσμα από την χρήση καταστροφικών μεθόδων επιρροής επί των υφισταμένων εκ μέρους των ηγετών, φαίνεται να είναι αρνητικές συνέπειες για τους υφισταμένους»*

Οι αντιδράσεις του οργανισμού στην καταστροφική ηγεσία: Οι ερευνητές προτείνουν ότι

- *«οι οργανισμοί είναι πιο πιθανόν να ανακαλύψουν την χρήση καταστροφικών μεθόδων επιρροής επί των υφισταμένων εκ μέρους των ηγετών, παρά την επιδίωξη καταστροφικών στόχων»*. Αυτό συμβαίνει διότι η χρήση καταστροφικών μεθόδων επιρροής επί των υφισταμένων γίνεται φανερά, συνήθως ενώπιον μαρτύρων και είναι πολύ πιθανόν να καταγγεληθεί στους ανωτέρους από τους θιγόμενους. Αντιθέτως, η επιδίωξη καταστροφικών στόχων είναι δύσκολο να εντοπισθεί, διότι ο ηγέτης ενεργεί κρυφά, επενδύει τις πράξεις του με νόμιμο μανδύα, παραπλανά τους συνεργάτες του. Υπάρχει επίσης και η πιθανότητα κάποιοι που ωφελούνται από τις πράξεις αυτές του ηγέτη, να μην τις αναφέρουν.

- «Οι οργανισμοί είναι πιο πιθανόν να λάβουν μέτρα εναντίον των ηγετών όταν αυτοί ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να επιδιώξουν καταστροφικούς στόχους, παρά όταν αυτοί χρησιμοποιούν καταστροφικές μεθόδους επιρροής επί των υφισταμένων». Αυτό συμβαίνει διότι η επιδίωξη καταστροφικών στόχων βλάπτει ευθέως τα συμφέροντα του οργανισμού και άρα αναμένεται να αντιδράσει άμεσα, μόλις γίνουν αντιληπτές οι πράξεις του ηγέτη, ενώ η υιοθέτηση καταστροφικού στυλ ηγεσίας, ενδέχεται να γίνει ανεκτή, αν όχι αποδεκτή, από τον οργανισμό, στο βαθμό που βελτιώνει την αποτελεσματικότητα.

4.3. Ο εμπειρικός ορισμός των C.N. Thoroughgood, B.W. Tate, K. Sawyer & R. Jacobs (2012)

Οι Thoroughgood et al (2012), λαμβάνοντας υπόψη προηγούμενους ορισμούς στο πεδίο της δυσλειτουργικής ηγεσίας, διατυπώνουν την αντίληψή τους για την καταστροφική ηγεσία ως «*εκούσιες πράξεις (που διαπράττονται από ένα άτομο σε θέση ηγέτη, προϊσταμένου ή μάνατζερ) προς τους υφισταμένους του ή/και τον οργανισμό, τις οποίες οι περισσότεροι άνθρωποι θα τις εκλάμβαναν ως βλαπτικές και αποκλίνουσες και οι οποίες μπορεί να είναι σωματικές, ή λεκτικές, δυναμικές ή παθητικές, άμεσες ή έμμεσες*»

Ο ορισμός αυτός

- θεωρεί ως ηγέτη *οποιοδήποτε κατέχει θέση ευθύνης*, δίνοντας έτσι μια ευρεία έννοια στον όρο.
- θεωρεί ότι η καταστροφική ηγεσία ορίζεται με βάση τις *πράξεις* του ηγέτη που εκλαμβάνονται ως βλαπτικές και ενδεχομένως αποκλίνουσες, συμβαδίζοντας με την άποψη του Terper (2000) και όχι με βάση τα *αποτελέσματα*, όπως υποστηρίζουν οι Eiransen et al (2007). Οι ερευνητές αιτιολογούν αυτή την επιλογή με το σκεπτικό ότι, μια πράξη, ή συμπεριφορά, του ηγέτη μπορεί να οδηγήσει σε βλαπτικά αποτελέσματα, χωρίς όμως να μπορεί να χαρακτηριστεί ως πράξη καταστροφικής ηγεσίας, ενώ αντίθετα μια πράξη ή συμπεριφορά, που θα εθεωρείτο από τους περισσότερους ως πράξη καταστροφικής ηγεσίας (π.χ. εξαναγκασμός, εκφοβισμός), μπορεί να οδηγεί καταρχήν σε θετικά αποτελέσματα (π.χ. αύξηση παραγωγικότητας).
- θεωρεί ότι οι *πράξεις* του ηγέτη είναι *εκούσιες* και δεν είναι αποτέλεσμα ανικανότητας, ή έλλειψης δεξιοτήτων και ο ηγέτης προβαίνει σ' αυτές, είτε διότι

δεν έχει κίνητρο να δράσει εποικοδομητικά, είτε διότι έχει κίνητρο να δράσει βλαπτικά.

- εκτός από τις πράξεις που χαρακτηρίζονται ως ενεργητικές, άμεσες και λεκτικές, περιλαμβάνει και πράξεις που έχουν σχέση με *σωματική επαφή (physical)*, ή χαρακτηρίζονται ως *παθητικές ή έμμεσες*, θεωρώντας ότι ένας ευρύς ορισμός πρέπει να περιλαμβάνει και ευρεία γκάμα πράξεων. Εδώ συμφωνεί με τον ορισμό των Eiransen et al (2007) και όχι με τον Terper, που δίνει έμφαση στις πρώτες.

4.4. Ο ορισμός των Schyns B. & Schilling J. (2013) και η οπτική γωνία των υφισταμένων

Οι Schyns B. & Schilling J. (2013) επιχειρούν μια **διαφοροποίηση μεταξύ των όρων «καταστροφική ηγεσία» και «καταστροφική συμπεριφορά του ηγέτη»**, υποστηρίζοντας ότι, οποιοσδήποτε τύπος βλαπτικής συμπεριφοράς περιλαμβάνεται στην καταστροφική συμπεριφορά του ηγέτη(π.χ. χρήση ναρκωτικών), δεν σημαίνει ότι σχετίζεται με τον σκοπό της ηγεσίας.

Με βάση α) την υπόθεση που γίνεται στους περισσότερους ορισμούς της ηγεσίας, όπως αναφέρει ο Yukl στο «Leadership in Organizations» (2006), ότι δηλαδή η *ηγεσία είναι «μια διαδικασία μέσω της οποίας ασκείται εσκεμμένα επιρροή από ένα άτομο επί άλλων ανθρώπων προκειμένου να καθοδηγήσει, να οργανώσει και να διευκολύνει δράσεις και σχέσεις εντός μιας ομάδας και ενός οργανισμού»* και β) τον ορισμό της *καταστροφικής συμπεριφοράς του ηγέτη*, των Thoroughgood & colleagues, (2012), όπως διατυπώνεται παραπάνω, οι Schyns & Schilling υποστηρίζουν ότι **ο όρος καταστροφική ηγεσία θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στις διαστάσεις που περιλαμβάνουν την επιρροή του ηγέτη επί του υφισταμένου**. Με το σκεπτικό αυτό, ορίζουν την καταστροφική ηγεσία ως *«μια διαδικασία κατά την οποία σε μια μακρά χρονική περίοδο, οι δραστηριότητες, οι εμπειρίες και/ή οι σχέσεις ενός ατόμου, ή των μελών μιας ομάδας, επηρεάζονται επανειλημμένα από τον προϊστάμενό τους, κατά τρόπο που εκλαμβάνεται ως εχθρικός ή/και παρακωλυτικός»*.

Σχετικά με τον ορισμό αυτό, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι

- Ο ηγέτης εξ ορισμού ασκεί *επιρροή*, εκούσια, ή ακούσια επί των πράξεων και των σχέσεων εντός της ομάδας
- η συμπεριφορά του ηγέτη θα έχει επίδραση μόνο εφόσον αυτή γίνεται αντιληπτή από τους υφισταμένους. Επομένως, η συμπεριφορά του ηγέτη χαρακτηρίζεται ως

εχθρική ή παρακωλυτική βάσει της *υποκειμενικής αξιολόγησης* του υφισταμένου, ο οποίος την εκλαμβάνει ως τέτοια.

- η συμπεριφορά του ηγέτη χαρακτηρίζεται ως καταστροφική, όταν αυτή εκδηλώνεται *κατ' επανάληψιν για μεγάλο χρονικό διάστημα* και όχι περιστασιακά.
- η καταστροφική συμπεριφορά εκδηλώνεται από επάνω προς τα κάτω, δηλαδή *υπάρχει ιεραρχική σχέση* μεταξύ των δύο μερών και ο ιεραρχικά ανώτερος ασκεί επιρροή επί των πράξεων και των σχέσεων των υφισταμένων.
- η καταχρηστική ηγεσία μπορεί να αναφέρεται *είτε σε προσωπικό επίπεδο, είτε σε επίπεδο ομάδας*, δεδομένου ότι ο ηγέτης μπορεί να στοχοποιεί ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας, ή και όλη την ομάδα.

Επίσης, διατυπώνουν την υπόθεση ότι η *πρόθεση* παίζει ρόλο. Έτσι, μια ηγετική συμπεριφορά που θεωρείται ότι είναι εσκεμμένα καταστροφική, είναι πιο επιβλαβής, σε σχέση με μια καταστροφική συμπεριφορά που δεν περιλαμβάνει πρόθεση, όμως είναι και οι δύο καταστροφικές.

Στον ορισμό αυτό οι ερευνητές περιλαμβάνουν μια ευρεία γκάμα συμπεριφορών, όπως *λεκτικές, μη λεκτικές, καθώς και σωματικές*, ενώ εξαιρούν την «μη -ηγεσία» (π.χ. *laissez-fair leadership*) και την υποστηρικτική-προδοτική, όπως ορίζεται από τους Eiransen et al (2007), διότι θεωρούν ότι πρέπει αυτές να εξετασθούν χωριστά, δεδομένου ότι δεν καλύπτονται από τον συγκεκριμένο ορισμό της καταστροφικής ηγεσίας, όπως διατυπώθηκε από τους ερευνητές.

Οι ερευνητές, προχώρησαν στην ανασκόπηση της μέχρι τότε έρευνας σχετικά με την καταστροφική ηγεσία και εξέτασαν τη σχέση της καταστροφικής ηγεσίας με τα αποτελέσματά της στο πλαίσιο μιας μετα-ανάλυσης. Σε συμφωνία με τον ορισμό τους, επικεντρώνονται στους υφισταμένους ως στόχο του καταστροφικού ηγέτη, για τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω και εξετάζουν τα αποτελέσματα της καταστροφικής ηγεσίας από την οπτική γωνία των υφισταμένων.

Κατηγοριοποιούν τα αποτελέσματα της καταστροφικής ηγεσίας σε

- αυτά που σχετίζονται με τον *ηγέτη*, όπως η αντίσταση προς τον ηγέτη
- αυτά που σχετίζονται με την *εργασία*, όπως η εργασιακή ικανοποίηση
- αυτά που σχετίζονται με τον *οργανισμό*, όπως εγκατάλειψη του οργανισμού, ή οργανωσιακή δέσμευση

- αυτά που σχετίζονται με τον κάθε υφιστάμενο, όπως στρες, ευημερία και επιδόσεις

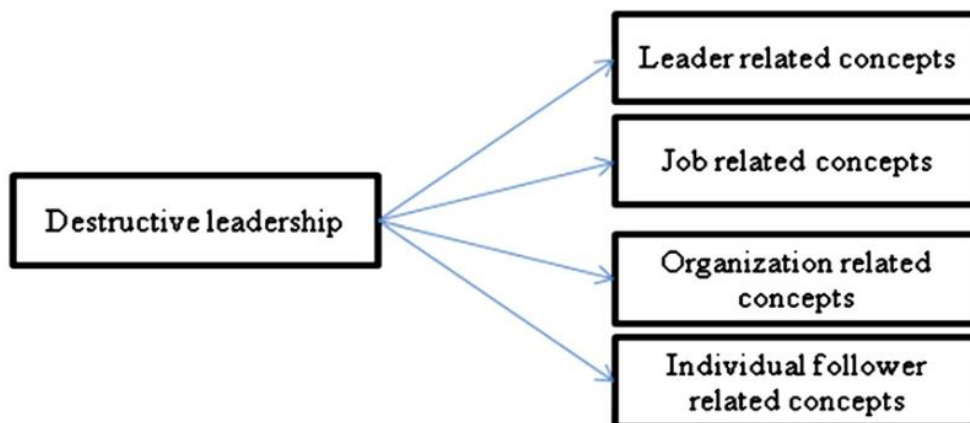


Fig. 1. Outcomes of destructive leadership.

Εικόνα 33: Τα αποτελέσματα της καταστροφικής ηγεσίας (Πηγή : Schyns B. & Schilling J. 2013)

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μετα-ανάλυσης,

- οι υφιστάμενοι φαίνεται να έχουν αρνητική στάση έναντι του καταστροφικού ηγέτη και να εκδηλώνουν αντίσταση
- οι υφιστάμενοι εμφανίζουν μειωμένη εργασιακή ευχαρίστηση
- οι υφιστάμενοι έχουν αρνητική διάθεση έναντι του οργανισμού
- τέλος, η καταστροφική ηγεσία φαίνεται να επηρεάζει αρνητικά και την προσωπική ζωή των υφισταμένων

4.5. Προς μια ολιστική προσέγγιση της καταστροφικής ηγεσίας

4.5.1. Το τοξικό τρίγωνο των A. Padilla, R. Hogan & R. Kaiser (2007)

Οι Padilla et al (2007), στηριζόμενοι στην υπάρχουσα μέχρι τότε σχετική βιβλιογραφία, υιοθετούν την άποψη ότι η ηγεσία ορίζεται ως καταστροφική, ή εποικοδομητική, με βάση τα αποτελέσματά της και ορίζουν την καταστροφική ηγεσία με βάση πέντε χαρακτηριστικά:

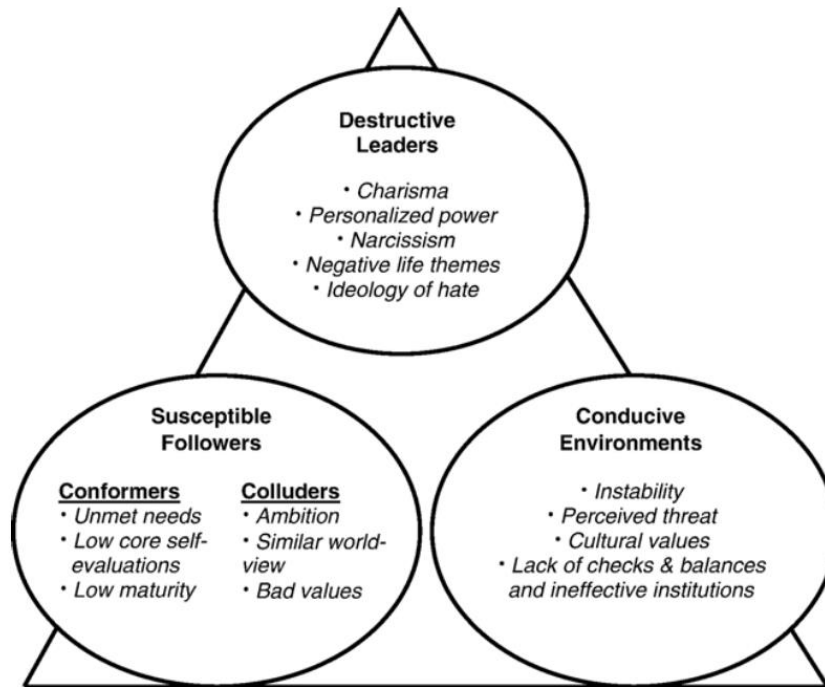
1. Η καταστροφική ηγεσία σπάνια είναι απολύτως καταστροφική. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα αποτελέσματα της ηγεσίας είναι και θετικά και αρνητικά και προκύπτουν από τη συνέργεια του ηγέτη, των υφισταμένων και του περιβάλλοντος εντός του οποίου δρουν.
2. Η διαδικασία της καταστροφικής ηγεσίας περιλαμβάνει κυριαρχία, καταναγκασμό και χειραγώγηση, παρά επιρροή, πειθώ και δέσμευση.

3. Η διαδικασία της καταστροφικής ηγεσίας έχει *εγωιστικό προσανατολισμό*. Εστιάζει περισσότερο στις ανάγκες του ηγέτη, παρά στις ανάγκες της ευρύτερης κοινωνικής ομάδας.
4. *Οι επιπτώσεις της καταστροφικής ηγεσίας φαίνονται στα αρνητικά αποτελέσματα του οργανισμού*, που προκύπτουν από τη συνέργεια της δυσλειτουργικής συμπεριφοράς του ηγέτη, της αδυναμίας αντίστασης του υφισταμένου και ενός ευεπίφορου περιβάλλοντος και τα οποία θέτουν σε κίνδυνο την ποιότητα ζωής των μελών του και υπονομεύουν τους βασικούς στόχους του..
5. *Τα καταστροφικά οργανωσιακά αποτελέσματα δεν εξαρτώνται μόνο από τη συμπεριφορά του ηγέτη, αλλά και από τους εύλωτους υφισταμένους και το ευνοϊκό περιβάλλον*.

Με βάση τα παραπάνω, οι ερευνητές προτείνουν ένα μοντέλο που αποτυπώνει τη διασταύρωση των τριών παραγόντων, δηλαδή του ηγέτη, των υφισταμένων και των συνθηκών του περιβάλλοντος, που ονομάζουν τοξικό τρίγωνο και αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα.

Το πρώτο στοιχείο του τριγώνου αναφέρεται στα *χαρακτηριστικά του καταστροφικού ηγέτη*. Με βάση τη βιβλιογραφία, οι ερευνητές εντοπίζουν πέντε χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την καταστροφική συμπεριφορά του ηγέτη. Αυτά είναι

- το *χάρισμα*: οι περισσότεροι ερευνητές αναγνωρίζουν το χάρισμα ως βασικό χαρακτηριστικό του καταστροφικού ηγέτη(π.χ. Conger, 1990), χωρίς αυτό να σημαίνει ότι όλοι οι χαρισματικοί ηγέτες είναι καταστροφικοί. Η συσχέτιση του χαρίσματος με την καταστροφική ηγεσία έχει καταδειχθεί και από την εμπειρική έρευνα. Τρία στοιχεία του χαρίσματος εντοπίζονται στον καταστροφικό ηγέτη: το όραμα, η ικανότητα αυτο-προβολής και τα αποθέματα ενέργειας.
- η *χρησιμοποίηση της εξουσίας για προσωπικό όφελος*, σε αντίθεση με τους ηθικούς ηγέτες που χρησιμοποιούν την εξουσία προς όφελος του συνόλου Το χαρακτηριστικό αυτό περιλαμβάνεται και στον ορισμό των Krasikova et al (2013)
- ο *ναρκισσισμός*, ο οποίος σχετίζεται με τα δύο προηγούμενα χαρακτηριστικά .Το χαρακτηριστικό αυτό περιλαμβάνεται και στον ορισμό των Krasikova et al (2013)



Εικόνα 34: Το τοξικό τρίγωνο (Πηγή: Padilla et al, 2007)

- *αρνητικές προσωπικές εμπειρίες του ηγέτη*, όπως π.χ. κακοποίηση κατά την παιδική ηλικία, γονεϊκή εγκληματικότητα, γονείς με ψυχιατρικά προβλήματα, χαμηλό κοινωνικοοικονομικό στάτους, κλπ., ενδέχεται να οδηγήσουν το άτομο σε εκδήλωση καταστροφικών συμπεριφορών. Τα κακοποιημένα παιδιά, πολλές φορές, αποστασιοποιούνται από επώδυνες καταστάσεις, υιοθετώντας έτσι μια συμπεριφορά, όπου αδιαφορούν για τα αισθήματα των άλλων.
- *ιδεολογία του μίσους*, η οποία φαίνεται να προέρχεται από κακές εμπειρίες κατά την παιδική ηλικία, οι οποίες ενδέχεται να δημιουργήσουν θυμό και πικρία, να οδηγήσουν το άτομο να μισεί τον εαυτό του και να εκφράζει αυτό το μίσος, ως μίσος προς τους άλλους. Η ιδεολογία του μίσους διαμορφώνει τον τρόπο που το άτομο αντιμετωπίζει τον κόσμο και το οδηγεί στο να δικαιολογεί τη χρήση βίαιων και τιμωρητικών μεθόδων. Το χαρακτηριστικό αυτό περιλαμβάνεται και στον ορισμό των Krasikova et al (2013)

Συνδυασμός των χαρακτηριστικών αυτών εντοπίζεται στο προφίλ του καταστροφικού ηγέτη. Όμως για να εκδηλωθεί η καταστροφική ηγεσία απαιτείται και το κατάλληλο περιβάλλον και οι ανάλογοι υφιστάμενοι.

Το δεύτερο στοιχείο του τοξικού τριγώνου είναι οι *ευάλωτοι/επιρρεπείς υφιστάμενοι*. Οι υφιστάμενοι δεν μπορούν, ή δεν θέλουν να αντισταθούν στον καταστροφικό ηγέτη,

είτε διότι, έχουν ανάγκη από ένα ασφαλές και σταθερό περιβάλλον και θέλουν να διατηρήσουν την ενότητα της ομάδας, είτε διότι ωφελούνται από τις δραστηριότητές του, οπότε συνεργάζονται. Επίσης, υπάρχει μια φυσική τάση των ανθρώπων να υπακούουν στην εξουσία, να μιμούνται τους ανωτέρους τους και να συμμορφώνονται με τους κανόνες της ομάδας.

Οι ερευνητές συνδυάζουν α) την κατηγοριοποίηση του Weierter(1997), ο οποίος διαχωρίζει τους υφισταμένους σε αυτούς που δεν έχουν επαρκή αυτογνωσία και σε αυτούς που ενστερνίζονται τις αξίες του ηγέτη και β) την κατηγοριοποίηση της Kellerman(2004), που τους κατατάσσει σε «παριστάμενους», που επιτρέπουν την ύπαρξη κακής ηγεσίας και στους «ακολούθους», που συμμετέχουν στη διαδικασία της καταστροφικής ηγεσίας. Ο συνδυασμός αυτός καταλήγει σε δύο ομάδες υφισταμένων, η συμπεριφορά των οποίων στηρίζεται στο προσωπικό συμφέρον:

- τους «συμβιβασμένους» (conformers), που παθητικά συμμορφώνονται με τους καταστροφικούς ηγέτες από φόβο, προσπαθώντας να ελαχιστοποιήσουν τις επιπτώσεις από τη μη συνεργασία
- και τους «συνεργούς»(colluders), που συμμετέχουν ενεργά, προκειμένου να έχουν προσωπικά οφέλη από τη συνεργασία.

Οι ευαλωτότητα των «συμβιβασμένων» μπορεί να αποδοθεί σε τρεις παράγοντες:

- στο ότι οι υφισταμένοι προσπαθούν να καλύψουν τις βασικές τους ανάγκες για τροφή και ασφάλεια, καθώς και την ανάγκη τους να ανήκουν κάπου. Αυτά έρχεται να τους καλύψει ο καταστροφικός ηγέτης.
- στην αρνητική τους αυτοαξιολόγηση, που συνίσταται σε χαμηλή αυτοεκτίμηση, χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητα και πεποίθηση ότι η τύχη τους καθορίζεται από εξωτερικούς παράγοντες. Τα άτομα με αυτά τα χαρακτηριστικά ταυτίζονται με τον χαρισματικό ηγέτη και έλκονται από αυτούς που φαίνονται ισχυροί και πρόθυμοι να τους προστατέψουν.
- στην ψυχολογική τους ανωριμότητα. Τα άτομα αυτά στερούνται ολοκληρωμένης και κοινωνικά αποδεκτής ταυτότητας και τείνουν να ταυτίζονται με τον ηγέτη και να υιοθετούν τις αξίες του

Από την άλλη πλευρά, οι «συνεργοί» μπορεί να είναι φιλόδοξοι, εγωιστές και άπληστοι και γι' αυτό πρόθυμοι να συνεργασθούν με τον καταστροφικό ηγέτη, ώστε να ικανοποιήσουν την προσωπική τους ατζέντα. Εάν, επιπλέον, συμμερίζονται και την

κοσμοθεωρία του ηγέτη, τότε αναπτύσσουν μια ισχυρή συναισθηματική σχέση με αυτόν, που τους παρακινεί να τον ακολουθήσουν.

Αναλυτικότερη αναφορά στους υφισταμένους γίνεται στο επόμενο κεφάλαιο.

Το τρίτο στοιχείο του τοξικού τριγώνου είναι το *περιβάλλον* εντός του οποίου αλληλοεπιδρούν οι ηγέτες με τους υφισταμένους. Η βιβλιογραφική έρευνα καταλήγει σε τέσσερεις περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εκδήλωση της καταστροφικής ηγεσίας. Αυτοί είναι

- η *αστάθεια* και η *αβεβαιότητα* του περιβάλλοντος, που ευνοεί την συγκέντρωση μεγάλης εξουσίας στα χέρια του ηγέτη, προκειμένου να μπορεί να παίρνει γρήγορες αποφάσεις
- η *αίσθηση του φόβου*, που αυξάνει την τάση του ατόμου να ταυτίζεται με χαρισματικούς ηγέτες
- η *κουλτούρα και οι αξίες*, που καθορίζουν την προτίμηση, η μη, σε ισχυρούς ηγέτες
- η *έλλειψη συστήματος εσωτερικού ελέγχου και δομών*.

Όπως επισημαίνουν οι ερευνητές, είναι δύσκολο σε έναν καταστροφικό ηγέτη να επιτύχει σε περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από σταθερότητα, έχει ισχυρές δομές και επαρκή συστήματα εσωτερικού ελέγχου της εξουσίας. Ο συνδυασμός ενός τέτοιου περιβάλλοντος με ισχυρούς υφισταμένους δεν επιτρέπει την εκδήλωση καταστροφικής ηγεσίας.

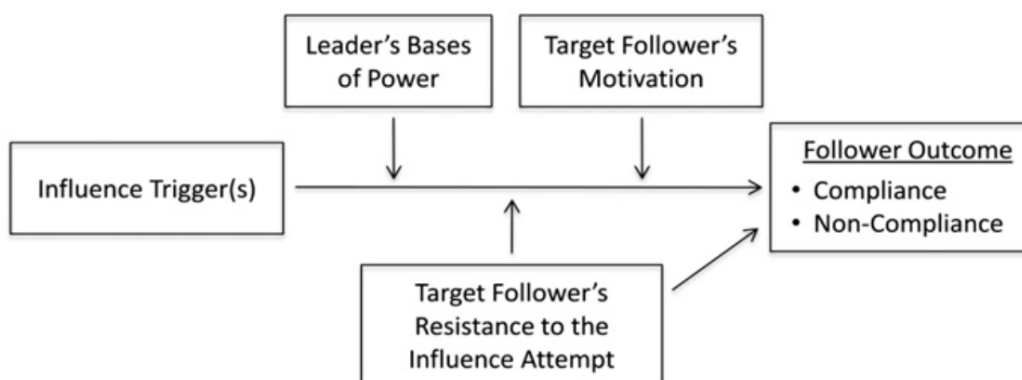
4.5.2. Ο ευάλωτος κύκλος, των C. Thoroughgood, A. Padilla, S. T. Hunter & B. W. Tate (2012)

Οι Thoroughgood et al (2012) επεκτείνουν το μοντέλο του τοξικού τριγώνου, εμβαθύνοντας στο στοιχείο του τριγώνου που αφορά τους υφισταμένους. Βασίζονται στη *θεωρία της συμμόρφωσης των υφισταμένων* του Barbuto (2000), προκειμένου να περιγράψουν τις ψυχολογικές διεργασίες που οδηγούν τους υφισταμένους να συμμορφώνονται με τους καταστροφικούς ηγέτες.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η ισχύς και η επιρροή συσχετίζονται, δηλαδή η επίπτωση της συμπεριφοράς του ηγέτη στη συμμόρφωση του υφισταμένου, εξαρτάται από τον τρόπο που ο δεύτερος εκλαμβάνει αυτή τη συμπεριφορά. Εισάγεται δε, η έννοια των *«εναυσμάτων επιρροής (influence triggers)»*, τα οποία ορίζονται ως οι αυτόματες αντιδράσεις του υφισταμένου σε μια προσπάθεια άσκησης επιρροής εκ μέρους του

ηγέτη και υποστηρίζεται ότι αυτά εξηγούν γιατί οι υφιστάμενοι έχουν συγκεκριμένους τύπους αντίδρασης στις παρεμβάσεις του ηγέτη. Μια συμπεριφορά επιρροής του ηγέτη εκλαμβάνεται από τον υφιστάμενο με συγκεκριμένο τρόπο και ενεργοποιείται κάποιο έναυσμα επιρροής, που καθορίζει και την συμμόρφωσή του ή όχι. Έτσι, κάποιοι υφιστάμενοι εκλαμβάνουν μια συμπεριφορά επιρροής του ηγέτη ως απειλή, ενώ κάποιοι άλλοι εκλαμβάνουν την ίδια συμπεριφορά ως ευκαιρία για να κερδίσουν την εύνοιά του.

Σύμφωνα με τον Barbuto, τρεις μεταβλητές επηρεάζουν την πιθανότητα ένα συγκεκριμένο έναυσμα επιρροής(π.χ. ο ηγέτης με απειλεί) να οδηγήσει σε συμμόρφωση του υφισταμένου, όπως αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα: α) ο βαθμός ισχύος του ηγέτη σε σχέση με το συγκεκριμένο έναυσμα (π.χ. ξέρω ότι ο ηγέτης μπορεί και θα με τιμωρήσει αν δεν συμμορφωθώ), β) ο βαθμός συμφωνίας του εναύσματος με συγκεκριμένο κίνητρο του υφισταμένου (π.χ. θέλω να αποφύγω την τιμωρία πάση θυσία), γ) ο βαθμός αντίστασης του υφισταμένου στις εντολές του ηγέτη (π.χ. δεν είμαι πολύ αντίθετος στο να εφαρμόσω τις εντολές του).



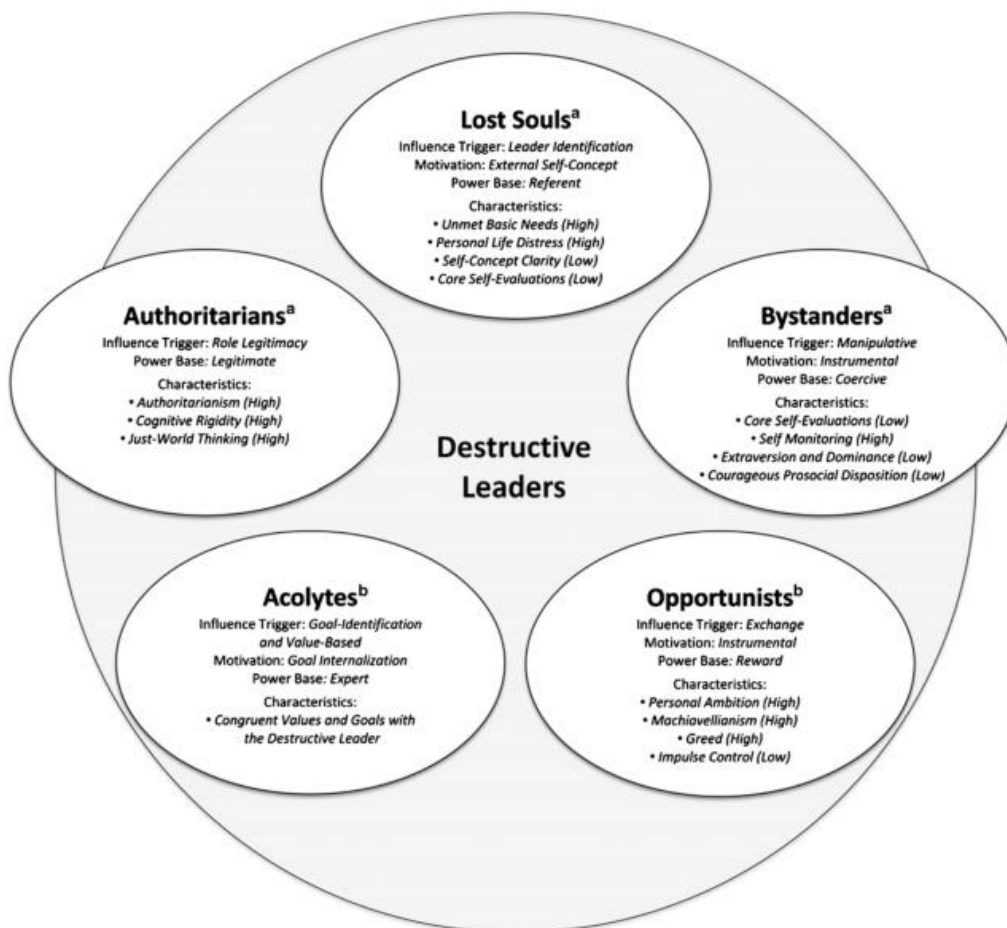
Εικόνα 35: Το πλαίσιο για την κατανόηση της συμμόρφωσης των υφισταμένων (Πηγή : C. Thoroughgood, et al, 2012)

Τα εναύσματα επιρροής κατατάσσονται από τον Barbuto σε τρεις κατηγορίες:

- Αυτά που προέρχονται από την αντίληψη του υφισταμένου για το βαθμό ισχύος του ηγέτη (*power-derived*)
- Αυτά που προέρχονται από τις σχέσεις του υφισταμένου με τους άλλους (*relations-derived*)
- Αυτά που βασίζονται στις αξίες του υφισταμένου (*values-based*)

Οι πηγές κινήτρων των υφισταμένων κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- Αυτές που εδράζονται στην επιδίωξη εξωτερικών πραγματοποιήσιμων αποτελεσμάτων (*instrumental*)
- Αυτές που εδράζονται στην αναζήτηση αυτοεπιβεβαίωσης και αποδοχής από εξωτερικούς βασικούς παράγοντες (*self-concept external*)
- Αυτές που εδράζονται στην εκδήλωση συμπεριφορών που θα ενισχύσουν τα εσωτερικά χαρακτηριστικά, ικανότητες και αξίες των υφισταμένων (*self-concept internal*)
- Αυτές που εδράζονται στη χαρά να φέρει εις πέρας ένα στόχο (*intrinsic process*)
- Αυτές που εδράζονται στην επιδίωξη στόχων που συμβαδίζουν με τις αξίες του υφισταμένου (*goal internalization*)



Εικόνα 36: Ο ευάλωτος κύκλος (Πηγή : C. Thoroughgood, et al, 2012)

Με βάση τα παραπάνω οι ερευνητές διαμορφώνουν τον ευάλωτο κύκλο, όπου κατηγοριοποιούνται οι υφιστάμενοι. Γίνεται ένας διαχωρισμός των καταστροφικών συμπεριφορών των υφισταμένων, σε αυτές που εκδηλώνονται ως αντίδραση στην εξουσία και σε αυτές που ξεκινούν από τον ίδιο τον υφιστάμενο. Ακολουθώντας δε,

την κατηγοριοποίηση των Padilla et al (2007) διακρίνουν δύο κατηγορίες υφισταμένων, τους συμβιβασμένους (conformers) και τους συνεργούς (colluders), όμως προχωρούν και σε περαιτέρω εξειδίκευση κάθε κατηγορίας. Οι συμβιβασμένοι χωρίζονται σε τρεις υποκατηγορίες, τις χαμένες ψυχές (lost souls), τους αυταρχικούς (authoritarians) και τους παριστάμενους (bystanders). Οι δε συνεργοί χωρίζονται σε δύο υποκατηγορίες, τους ακόλουθους (acolytes) και τους καιροσκόπους (opportunistes). Στο παρακάτω σχήμα γίνεται μία απεικόνιση του μοντέλου.

Οι υφιστάμενοι που χαρακτηρίζονται ως «χαμένες ψυχές», βασανίζονται από αρνητική αυτοαξιολόγηση και ασαφή και ευμετάβλητη αυτοαντίληψη. Έλκονται δε από τον χαρισματικό ηγέτη, στον οποίο αποδίδουν ξεχωριστές ιδιότητες και πιστεύουν ότι μπορεί να τους προσφέρει αυξημένη αυτοεκτίμηση και μια αίσθηση του ανήκειν, τείνουν να τους μιμούνται και επιδιώκουν να κερδίσουν την αποδοχή τους.

Αυτή όμως η αφοσίωση, η αγάπη και η εξιδανίκευση του ηγέτη, καθώς και η επιθυμία τους να είναι αποδεκτοί από αυτόν, καταλήγουν σε εξάρτηση, τους κάνει ευάλωτους σε χειραγώγηση και έχουν την τάση να υπακούουν σε ανήθικες εντολές. Στην περίπτωση λοιπόν των χαμένων ψυχών, το βασικό έναυσμα επιρροής είναι η ταύτιση με τον ηγέτη, τα δε κίνητρά τους βασίζονται κυρίως στην επιθυμία αυτοεπιβεβαίωσης από τους άλλους (external self-concept motivation). Συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιούν τους τους ηγέτες, προκειμένου να εξασφαλίσουν καταρχήν την αποδοχή τους και κατόπιν να αναβαθμισθούν και να αποκτήσουν αυτοεκτίμηση. Έτσι, καταλήγουν οι ερευνητές ότι, για τις «χαμένες ψυχές», όσο το κίνητρο εξωτερικής αυτοεπιβεβαίωσης μεγαλώνει, όσο η αντίσταση τους στις προσπάθειες επηρεασμού εκ μέρους του ηγέτη μειώνεται και όσο η ικανότητα του ηγέτη να διαχειρίζεται αισθήματα αποδοχής και επιδοκιμασίας (reference power) αυξάνεται, η πιθανότητα, τα εναύσματα ταύτισης με τον ηγέτη να οδηγήσουν στην συμμόρφωση των υφισταμένων με τον καταστροφικό ηγέτη αυξάνονται.

Οι υφιστάμενοι που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία, έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία ευθύνονται εν μέρει για το γεγονός ότι είναι ευάλωτοι στους καταστροφικούς ηγέτες. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι

- Δεν έχουν ικανοποιήσει βασικές ανάγκες τους. Άτομα με αυτό το χαρακτηριστικό έλκονται από ηγετικές φυσιογνωμίες, όπως οι χαρισματικοί ηγέτες, που τους προσφέρουν ασφάλεια, αγάπη, απαντήσεις, συντροφικότητα, ένα αίσθημα ασφάλειας. Όταν οι καταστροφικοί ηγέτες καλύπτουν αυτές τις ανάγκες τους, οι

υφιστάμενοι αναπτύσσουν συναισθηματικούς δεσμούς με αυτούς, ταυτίζονται μαζί τους, τους εξιδανικεύουν και είναι δυνατόν να τους υπακούουν τυφλά.

- *Είναι δυστυχείς στην προσωπική τους ζωή.* Η δυστυχία φαίνεται πως ενισχύει την ανάγκη των ανθρώπων αυτών για εξουσία, συντροφικότητα και νήμα στη ζωή τους, γι' αυτό αναζητούν απλές λύσεις και άμεση κάλυψη των αναγκών τους αυτών. Γίνονται έτσι ευάλωτοι στους καταστροφικούς ηγέτες που τους προσφέρουν αυτά.
- *Δεν έχουν καθαρή αυτό-εικόνα,* δηλαδή η εικόνα που έχουν για τον εαυτό της δεν είναι σαφής, συνεκτική και σταθερή στο χρόνο, πράγμα που τους κάνει ευάλωτους σε χαρισματικούς π.χ. θρησκευτικούς και πολιτικούς ηγέτες. Εξαιτίας της έλλειψης αυτής, οι άνθρωποι αυτοί τείνουν να είναι μπερδεμένοι και χωρίς προσανατολισμό, στερούνται των εσωτερικών αξιών που απαιτούνται ώστε να είναι σε θέση να αξιολογήσουν τις προθέσεις και την επιρροή του ηγέτη, με αποτέλεσμα να δημιουργούν μια αυτο-εικόνα βασισμένη στον χαρισματικό ηγέτη, υιοθετώντας τα πιστεύω τους, τις αξίες τους. Το χαρακτηριστικό αυτό απαντάται κυρίως, εκτός των ανώριμων ενηλίκων, στους νέους.
- *Αξιολογούν αρνητικά τον εαυτό τους.* Το χαρακτηριστικό αυτό σχετίζεται με
 - *την αυτοεκτίμηση:* τα άτομα αυτά έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση, θα ήθελαν να είναι πιο επιθυμητοί και τείνουν να αντιμετωπίζουν τον εαυτό τους ως ασήμαντο και κενό. Είναι δε ευάλωτοι στον χειρισμό από τους χαρισματικούς ηγέτες, εν μέρει διότι θεωρούν ότι τους αξίζει αυτή η συμπεριφορά
 - *την αυτό-αποτελεσματικότητα:* τα άτομα που έχουν χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα χρειάζονται τους ηγέτες για να δώσουν λύσεις στα προβλήματά τους, τα οποία δεν μπορούν να λύσουν μόνοι τους.
 - *την θέση του ελέγχου :* δηλαδή την πεποίθηση του ατόμου ότι το ίδιο ελέγχει την τύχη του, σε αντίθεση με την πεποίθηση ότι την καθορίζουν εξωτερικοί παράγοντες. Τα άτομα με την πεποίθηση του εξωτερικού ελέγχου είναι πιο ευάλωτα στον χειρισμό διότι έλκονται από ηγέτες ισχυρούς και διαθέσιμους να τα φροντίσουν.
 - *και τον νευρωτισμό:* ο νευρωτισμός συνδέεται με νευρικότητα, που εκδηλώνεται ως φόβος για το καινούριο, αισθήματα εξάρτησης και συστολή. Τα άτομα αυτά έλκονται από τους χαρισματικούς ηγέτες διότι

νοιώθουν ανακούφιση από τη σχέση μαζί τους, όμως ταυτόχρονα είναι ευάλωτα στις επιδιώξεις τους.

Οι υφιστάμενοι που χαρακτηρίζονται ως *αυταρχικοί*, είναι άκαμπτοι και πιστεύουν στην ιεραρχία και στο νόμιμο δικαίωμα του ηγέτη να ασκεί εξουσία επί αυτών, την οποία δέχονται αδιαμαρτύρητα. Έχουν την τάση να υπακούουν σε καταστροφικές εντολές, όχι επειδή αναζητούν αποδοχή, ούτε από φόβο, αλλά απλώς επειδή ο ηγέτης κατέχει υψηλότερη θέση στον οργανισμό. Δηλαδή το κυρίαρχο έναυσμα επιρροής γι' αυτή την κατηγορία υφισταμένων είναι η *νομιμοποίηση του ρόλου του ηγέτη*. Όσο περισσότερο ισχυρή είναι η πεποίθηση του υφισταμένου ότι οι εντολές του ηγέτη είναι συμβατές με το ρόλο του και τη θέση του στην ιεραρχία, σε συνδυασμό με χαμηλό βαθμό αντίστασής του στις προσπάθειες επιρροής, τόσο πιθανότερο είναι το έναυσμα επιρροής που βασίζεται στην νομιμοποίηση του ρόλου του ηγέτη, να οδηγήσει σε συμμόρφωση.

Οι υφιστάμενοι αυτής της κατηγορίας χαρακτηρίζονται κυρίως από

- *βαθιά ριζωμένη αυταρχική ιδεολογία*: η οποία αναφέρεται σε τρεις μορφές συμπεριφοράς: υποταγή, δηλαδή άκριτη αποδοχή της εξουσίας του ηγέτη, παραδοσιακή(συμβατική) αντίληψη, δηλαδή προσήλωση στους κανόνες και τις κοινωνικές συμβάσεις και αυταρχική επιθετικότητα, δηλαδή έλλειψη ανοχής και τιμωρία σε όσους δεν ανήκουν στην ομάδα, ή έχουν διαφορετική άποψη. Τα άτομα αυτά είναι πιθανότερο να υπακούσουν ανήθικους ηγέτες, τους οποίους σέβονται και εμπιστεύονται και να προβούν σε καταστροφικές πράξεις. Η συμπεριφορά τους αυτή είναι πιθανόν να οφείλεται σε αυστηρή και αυταρχική ανατροφή, που επιβάλλει υπακοή σε βάρος της αυτονομίας του ατόμου. Αυτά τα άτομα μπορεί να μετατραπούν σε συνεργούς του ανήθικου ηγέτη.
- *γνωσιακά άκαμπτη στάση*: τα άτομα αυτά δεν ανέχονται την ασάφεια και προτιμούν έναν απλό και καλά προσδιορισμένο κόσμο, επιθυμούν την τάξη, τις “καθαρές” απαντήσεις, τη σταθερότητα. Δεν αναζητούν πολλή πληροφορία, αντιστέκονται στην αλλαγή και είναι προσκολλημένοι σε προϋπάρχουσες δομές. Αυτοί οι υφιστάμενοι συμμορφώνονται με τους ισχυρούς ηγέτες, που αντιπροσωπεύουν την σταθερότητα, τάξη και πειθαρχία.
- *πίστη σε ένα δίκαιο κόσμο(belief in a just world(BJW))*: Τα άτομα που έχουν αυτό το χαρακτηριστικό τείνουν να εκλογικεύουν τις βίαιες και άδικες πράξεις, απαξιώνοντας τα θύματα των πράξεων αυτών, θεωρώντας ότι αξίζουν αυτή τη

συμπεριφορά. Υπό αυτήν την έννοια αιτιολογούν και τη δική τους συμμετοχή σε ανήθικες πράξεις, κατ' εντολήν του ηγέτη, πράγμα που τους βοηθάει να μεταθέσουν την ηθική ευθύνη για τις πράξεις τους.

Οι υφιστάμενοι που χαρακτηρίζονται ως *παριστάμενοι*, είναι παθητικοί και φοβισμένοι. Η τάση τους να συμμορφωθούν με τις εντολές του προϊστάμενου βασίζεται στο φόβο ότι τυχόν αντίστασή τους θα οδηγήσει σε τιμωρία, διότι εκλαμβάνουν τις εντολές του ηγέτη ως απειλές. Σε σχέση με τους δύο προηγούμενους τύπους υφισταμένων, αυτοί είναι πιο ανεξάρτητοι, τα αισθήματά τους έναντι του ηγέτη μπορεί να είναι από θυμός και απόρριψη, ως αδιαφορία και απάθεια, εν τούτοις τα κρύβουν και η συμπεριφορά τους μπορεί να κυμαίνεται από μη εμπλοκή, μέχρι υπακοή, ανάλογα με το βαθμό εξαναγκασμού που δέχονται. Έτσι, τα εναύσματα επιρροής που επηρεάζουν την συμμόρφωσή τους είναι αυτά που χαρακτηρίζονται ως *χειριστικά*, τα κίνητρά τους χαρακτηρίζονται ως *οργανικά* (*instrumental*). Όσο αυξάνονται τα οργανικά κίνητρα και η εξαναγκαστική δύναμη του ηγέτη, ενώ ταυτόχρονα μειώνεται η αντίσταση του υφισταμένου στην προσπάθεια επιρροής του ηγέτη, τόσο πιθανότερο είναι τα χειριστικά εναύσματα να οδηγήσουν σε συμμόρφωση του υφισταμένου στην καταστροφική ηγεσία.

Οι υφιστάμενοι αυτής της κατηγορίας χαρακτηρίζονται κυρίως από

- *αρνητική αυτό-αξιολόγηση*: η συμπεριφορά των ατόμων αυτής της κατηγορίας επηρεάζεται από το χαρακτηριστικό αυτό, διαφορετικά, απ' ότι οι «χαμένες ψυχές», π.χ., η χαμηλή αυτοεκτίμηση τους οδηγεί σε παθητικότητα κι όχι σε ταύτιση με τον ηγέτη. Τα άτομα αυτά φοβούνται να καταγγείλουν παρατυπίες, από το φόβο της τιμωρίας, είναι πιο εύπιστα, προσαρμόσιμα και συνεργάσιμα, αλλά ταυτόχρονα και πιο εκτεθειμένα σε θυματοποίηση. Φοβούνται να συγκρουστούν, διότι δεν μπορούν να υπερασπισθούν τον εαυτό τους, δεν αντέχουν τις κοινωνικές πιέσεις, ιδίως από τους ανωτέρους τους, που τους προκαλούν άγχος και επηρεάζουν την χαμηλή τους αυτοεκτίμηση. Επίσης, η χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητά τους, τους κάνει να μη μπορούν να αντιμετωπίσουν τον καταστροφικό ηγέτη. Επειδή πιστεύει δε, ότι η μοίρα καθορίζει το είδος του ηγέτη που θα αναλάβει τον οργανισμό, υποτάσσεται σε κάθε μορφή ηγεσίας και δεν συμμετέχει σε οτιδήποτε περιέχει ρίσκο. Ο νευρωτισμός τους, τους οδηγεί στο να αποφεύγουν τις συγκρούσεις και την αρνητική αξιολόγηση, να φοβούνται την

εξουσία και να κρατούν παθητική στάση. Η δε αρνητική τους συναισθηματικότητα τους καθιστά εύκολους στόχους επιθετικότητας.

- *υψηλή αυτοπαρακολούθηση(self-monitoring)*: δηλαδή το άτομο παρακολουθεί το κοινωνικό του περιβάλλον και προσαρμόζει τη συμπεριφορά του, σε διάφορες περιστάσεις, με βάση το πώς αυτή εκλαμβάνεται από τους άλλους, ώστε να διαμορφώνει μια θετική εικόνα. Οι «παριστάμενοι» χαρακτηρίζονται από υψηλή αυτοπαρακολούθηση και υιοθετούν συμπεριφορά παθητικής συμμόρφωσης, στην προσπάθειά τους να αποφύγουν αρνητικές αξιολογήσεις και άλλες συνέπειες από τους ηγέτες.
- *χαμηλή εξωστρέφεια και επιβολή*: τα άτομα με χαμηλή εξωστρέφεια τείνουν να είναι ήσυχα, συντηρητικά, υπολογιστικά και προσεκτικά. Είναι απίθανο να καταγγείλουν ανήθικες πράξεις στον οργανισμό, διότι φοβούνται τις επιπτώσεις, ή την απειλή επιπτώσεων, είναι ευάλωτα στις πιέσεις και θυματοποιούνται ευκολότερα στο περιβάλλον εργασίας. Γι' αυτούς τους λόγους είναι πιθανότερο να επιλέξουν μια παθητική στάση έναντι του καταστροφικού ηγέτη, αναλογιζόμενοι τις συνέπειες.
- *έλλειψη σθεναρής-θετικής κοινωνικής συμπεριφοράς*: οι «παριστάμενοι» δεν είναι πιθανόν να εκδηλώσουν σθεναρή συμπεριφορά αντίστασης έναντι του καταστροφικού ηγέτη, με προσωπικό, επαγγελματικό και οικονομικό κόστος.

Οι υφιστάμενοι που χαρακτηρίζονται ως *καιροσκόποι*, ανήκουν στην κατηγορία των συνεργών(colluders) και μάλιστα, φαίνεται να μοιάζουν με τους καταστροφικούς ηγέτες τους. Δεδομένου ότι αυτοί συνεργάζονται με τον ηγέτη προκειμένου να αποκτήσουν προσωπικά οφέλη, το έναυσμα επιρροής που τους κάνουν ευάλωτους έναντι του καταστροφικού ηγέτη, είναι αυτά που σχετίζονται με τη *συναλλαγή*. Όσο δε, περισσότερο πιστεύουν οι καιροσκόποι στην δύναμη επιβράβευσης του ηγέτη, ή στην δυνατότητά του να μοιράζει τους πόρους, όσο μεγαλύτερο κίνητρο έχουν να επιτύχουν επιβράβευση και όσο μικρότερη αντίσταση έχουν στην προσπάθεια επιρροής του ηγέτη, τόσο πιθανότερο είναι να συνεργασθούν.

Οι υφιστάμενοι αυτής της κατηγορίας χαρακτηρίζονται κυρίως από

- *προσωπική φιλοδοξία*: οι καιροσκόποι χαρακτηρίζονται από ακόρεστη φιλοδοξία και είναι διατεθειμένοι να συνωμοτήσουν με τους καταστροφικούς ηγέτες, προωθώντας την ατζέντα τους, προσβλέποντας στο ότι θα τους ανταμείψουν για τις υπηρεσίες τους. Όπως δείχνει η έρευνα, τα πολύ φιλόδοξα άτομα είναι πιο

πιθανόν να εμπλακούν σε υποθέσεις διαφθοράς στους οργανισμούς, προκειμένου να εξυπηρετήσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα.

- *αντικοινωνικά χαρακτηριστικά:* τέτοια χαρακτηριστικά είναι ο Μακιαβελισμός, η απληστία και η έλλειψη αυτοελέγχου.

Τέλος, οι υφιστάμενοι που χαρακτηρίζονται ως *ακόλουθοι*, συνεργάζονται με τον καταστροφικό ηγέτη, διότι μοιράζονται τις ίδιες αξίες και στόχους με αυτόν. Οι υφιστάμενοι αυτοί έχουν αυτογνωσία και προσπαθούν να εκφράσουν τα πιστεύω και τις αξίες τους μέσω της αποστολής του ηγέτη, τα δε κίνητρά τους βασίζονται στην *εσωτερίκευση των στόχων*, πράγμα που τους κάνει να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις αξίες τους. Τα εναύσματα επιρροής για τη συνεργασία τους με τον καταστροφικό ηγέτη βασίζονται αφενός στην *ταύτιση των στόχων* του ατόμου με το όραμα του οργανισμού, οπότε το άτομο πιστεύει ότι εφόσον συνεργασθεί εξυπηρετεί αυτούς τους στόχους και αφετέρου στις *αξίες*, οπότε το άτομο πιστεύει ότι οι στόχοι του οργανισμού είναι σύμφωνοι με τις αξίες του και επομένως επιδιώκοντας αυτούς τους στόχους υπηρετεί τις αξίες του. Επιπλέον, οι ακόλουθοι πιστεύουν ότι ο ηγέτης διαθέτει τη *δύναμη του ειδικού*, δηλαδή τις ικανότητες και τα προσόντα που απαιτούνται για τη διαχείριση της πληροφορίας, της γνώσης και της εξειδίκευσης, ώστε να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού και τον εμπιστεύεται ότι θα δράσει σύμφωνα με την αποστολή του οργανισμού. Όλα αυτά οδηγούν τον υφιστάμενο στο να συνεργασθεί με τον καταστροφικό ηγέτη.

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνονται οι τύποι των υφισταμένων με τα χαρακτηριστικά τους και τις συμπεριφορές τους.

Πίνακας 4: Συμβιβασμένοι και Συνεργοί

		έναυσμα επιρροής (influence trigger)			πηγές κινήτρων					βαση εξουσίας	συμπεριφορές υφισταμένων		Χαρακτηριστικά υφισταμένων	
		βαθμός ισχύος του ηγέτη (power-derived)	σχέσεις του υφισταμένου με τους άλλους (relations-derived)	αξίες του υφισταμένου (values-based)	επιδίωξη εξωτερικών πραγματοποιήσιμων αποτελεσμάτων (instrumental)	αναζήτηση αυτοεπιβεβαίωσης και αποδοχής από εξωτερικούς παράγοντες (self-concept external)	ενίσχυση των εσωτερικών χαρακτηριστικών, ικανοτήτων και αξιών (self-concept internal)	χαρά να φέρει εις πέρας ένα στόχο (intrinsic process)	επιδίωξη στόχων που συμβαδίζουν με τις αξίες του υφισταμένου (goal internalization)		εκδηλώνονται ως αντίδραση στην εξουσία	ξεκινούν από τον ίδιο τον υφιστάμενο		
συμβιβασμένοι (conformers)	χαμένες ψυχές (lost souls)	ταύτιση με τον ηγέτη				X					αισθήματα αποδοχής και επιδοκμασίας (reference power)		X	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν έχουν ικανοποιήσει βασικές ανάγκες τους • Είναι δυστυχείς στην προσωπική τους ζωή • Δεν έχουν καθαρή αυτό-εικόνα • Αξιολογούν αρνητικά τον εαυτό τους
	αυταρχικοί (authoritarians)			νομιμοποίηση του ρόλου του ηγέτη							νομμη		X	<ul style="list-style-type: none"> • βαθιά ριζωμένη αυταρχική ιδεολογία • γνωσιακά ακμπη στάση • πίστη σε ένα δίκαιο κόσμο
	παριστάμενοι (bystanders)		χειριστικά,			X					εξαναγκαστική	X		<ul style="list-style-type: none"> • αρνητική αυτό-αξιολόγηση • υψηλή αυτοπαρακολούθηση • χαμηλή εξωστρέφια και επιβολή • έλλειψη σθεναρής θετικής κοινωνικής συμπεριφοράς
συνεργοί (colluders)	ακόλουθοι (acolytes)			ταύτιση των στόχων, αξίες					X	ειδικού		X		αυτογνωσία
	καιροσκόποι (opportunists)		συναλλαγή		X					επιβράβευσης	X			<ul style="list-style-type: none"> • προσωπική φιλοδοξία • αντικοινωνικά χαρακτηριστικά

4.5.3. Η ολιστική προσέγγιση των Thoroughgood C. N., Sawyer K. B., Padilla A., Lunsford L. (2016)

Τέλος, οι Thoroughgood C. N., Sawyer K. B., Padilla A., Lunsford L. (2016) επεκτείνουν τη συζήτηση επί του θέματος της καταστροφικής ηγεσίας και σε συνέχεια των δύο προηγούμενων εργασιών, υποστηρίζουν ότι, παρά το ότι στη σχετική βιβλιογραφία είναι γενικά αποδεκτό ότι η ηγεσία είναι μια δυναμική, συν-δημιουργική διαδικασία μεταξύ ηγετών, υφισταμένων και περιβάλλοντος, το προϊόν της οποίας συμβάλλει στα αποτελέσματα της ομάδας και του οργανισμού, η τρέχουσα αντίληψη και ανάλυση της έννοιας της καταστροφικής ηγεσίας εξακολουθεί να εστιάζει στις συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά του «κακού» ηγέτη.

Προτείνουν λοιπόν, την υιοθέτηση μιας πιο ολοκληρωμένης προσέγγισης που θα περιλαμβάνει τόσο τους ηγέτες, όσο και τους υφισταμένους και το περιβάλλον ως αλληλεξαρτώμενα στοιχεία μιας ευρύτερης διαδικασίας καταστροφικής ηγεσίας.

Την προσέγγιση αυτή την τεκμηριώνουν στηριζόμενοι

- στις θεωρίες συστημάτων (Systems theories), οι οποίες υποστηρίζουν ότι οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των μελών του προσωπικού ενός οργανισμού, καθώς και η επίδραση που ασκεί το εξωτερικό περιβάλλον στις δομές και τις λειτουργίες του, αποτελούν τους παράγοντες που καθορίζουν τα αποτελέσματα του οργανισμού σε συλλογικό επίπεδο.
- στις θεσμικές θεωρίες (Institutional theories), οι οποίες ασχολούνται με τις διαδικασίες μέσω των οποίων οι οργανωσιακές νόρμες, οι κανόνες και οι ρουτίνες καθιερώνονται ως κατευθυντήριες γραμμές για την κοινωνική συμπεριφορά των μελών του οργανισμού. Σύμφωνα με κάποιες από τις θεωρίες αυτές, στους οργανισμούς αναπτύσσεται μια κοινωνική ευταξία, μέσω συνεχούς αλληλεπίδρασης, που βασίζεται στην αποδοχή εκ μέρους των μελών του μιας κοινής κοινωνικής πραγματικότητας. Δηλαδή, τυποποιούνται συμπεριφορές και ρόλοι, που χρησιμοποιούνται από τα άτομα για να ανταποκριθούν αναλόγως (π.χ. ο ηγέτης δίνει εντολές και οι υφιστάμενοι τις ακολουθούν).
- και στις θεωρίες οργανωσιακής οικολογίας (Organizational Ecology theories), οι οποίες εξετάζουν πως οι κοινωνικές, οικονομικές, ιστορικές και πολιτικές συνθήκες επηρεάζουν τη δημιουργία, την επιβίωση και την κατάρρευση των οργανισμών διαχρονικά. Δηλαδή, οργανισμοί που δεν μπορούν να παρακολουθήσουν τις συντελούμενες αλλαγές και να προσαρμοσθούν σε νέα

μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, δεν θα επιβιώσουν. Η επιβίωση λοιπόν του οργανισμού εξαρτάται από την αλληλεπίδραση μεταξύ της εσωτερικής του δομής και των περιβαλλοντικών συνθηκών.

Όσον αφορά τώρα στην καταστροφική ηγεσία, μπορεί κανείς να πει ότι, σύμφωνα με τις θεωρίες συστημάτων και τις θεσμικές θεωρίες, για να αναλύσουμε τις συμπεριφορές του καταστροφικού ηγέτη και τα αποτελέσματά τους, θα πρέπει να τα εξετάσουμε λαμβάνοντας υπόψη τις αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις με τους υφισταμένους και σε σχέση με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο αυτά εκδηλώνονται. Σύμφωνα δε με τις θεωρίες της οργανωσιακής οικολογίας, ένας ηγέτης μπορεί να οδηγηθεί σε καταστροφικά αποτελέσματα, ανεξάρτητα από τις προθέσεις του, εφόσον το περιβάλλον του οργανισμού του θέσει τέτοιους περιορισμούς, που δεν θα του επιτρέψουν να εφαρμόσει γρήγορα τις απαιτούμενες αλλαγές για να προσαρμοσθεί στις απαιτήσεις του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος.

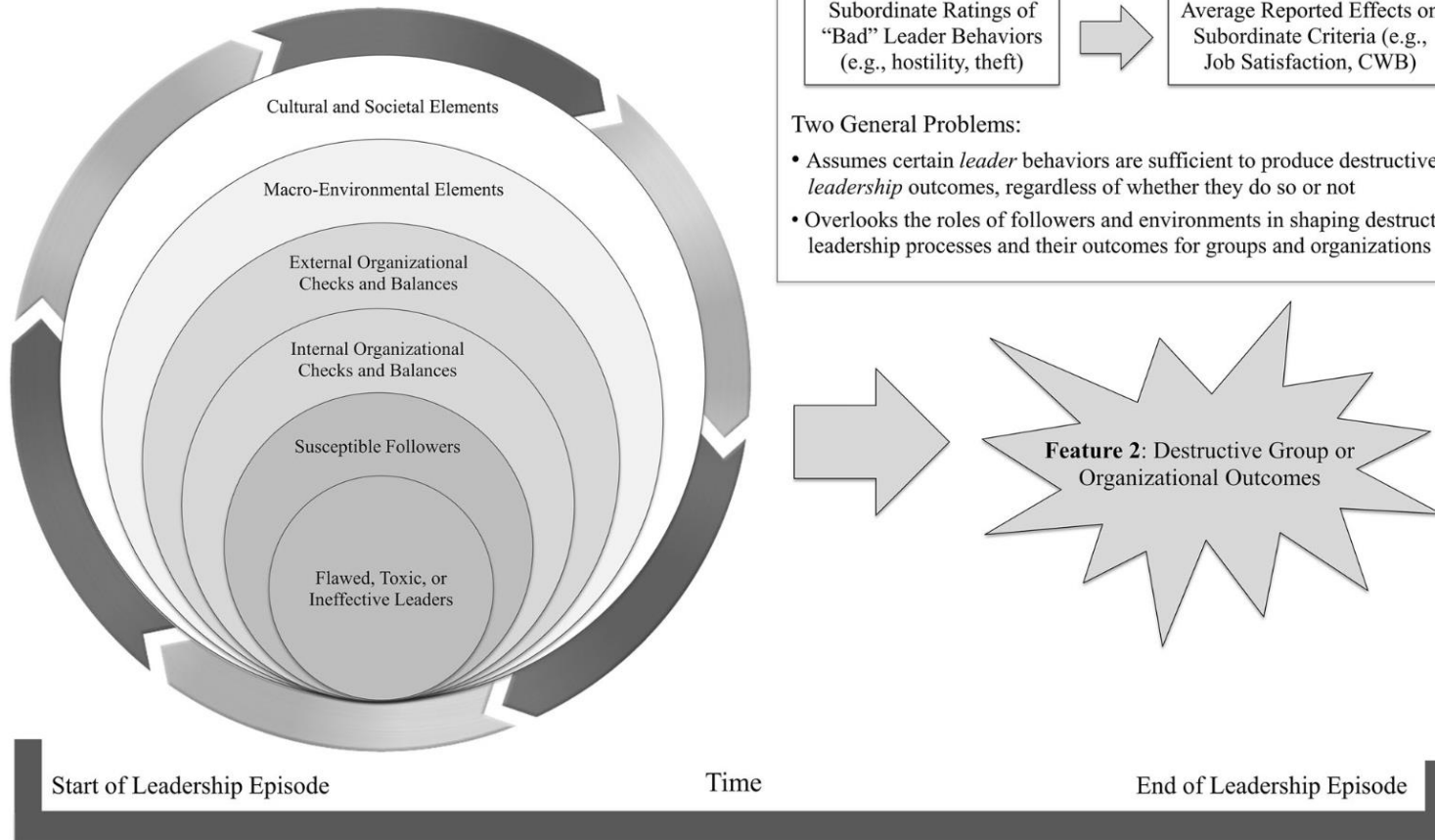
Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, οι ερευνητές δίνουν έναν πιο ολιστικό ορισμό της καταστροφικής ηγεσίας ως *«μιας σύνθετης διαδικασίας αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγετών με ελαττώματα, τοξικών, ή αναποτελεσματικών ηγετών, ευάλωτων υφισταμένων και ευνοϊκού περιβάλλοντος, η οποία εκτυλίσσεται στο χρόνο και τελικά, κορυφώνεται με καταστροφικά αποτελέσματα για την ομάδα ή τον οργανισμό, τα οποία θέτουν σε κίνδυνο την ποιότητα ζωής των εσωτερικών και εξωτερικών συστατικών μερών και υπονομεύουν τους στόχους και σκοπούς τους, που είναι εστιασμένοι στην ομάδα.»*

Ο ορισμός αυτός συμπεριλαμβάνει τρία χαρακτηριστικά της καταστροφικής ηγεσίας, όπως αποτυπώνονται και στο παρακάτω σχήμα:

- *Ομαδικές διαδικασίες:* οι ερευνητές αντιμετωπίζουν την καταστροφική ηγεσία ως μια κοινωνική ή ομαδική διαδικασία, μεταξύ α)προβληματικών, τοξικών, ή αναποτελεσματικών ηγετών, β)ευάλωτων υφισταμένων και γ)ευνοϊκού περιβάλλοντος, αποστασιοποιούμενοι από προηγούμενους ορισμούς που την εξετάζουν μόνο βάσει της συμπεριφοράς του ηγέτη.

Οι ερευνητές στηρίζουν τη θέση τους αυτή στις νεότερες απόψεις για την έννοια της ηγεσίας (π.χ. complexity theory, shared and distributed theories), οι οποίες διαμορφώνονται καθώς μεταβαίνουμε από τη βιομηχανική εποχή και τα γραφειοκρατικά top-down μοντέλα ηγεσίας, στην εποχή όπου κυριαρχεί η οικονομία της γνώσης και όπου απαιτούνται μοντέλα ηγεσίας που εστιάζουν στη μάθηση, τη δημιουργικότητα και την προσαρμοστικότητα (Uhl-Bien et. al. 2007).

Feature 1: Group Processes involving Flawed, Toxic, or Ineffective Leaders and Susceptible Followers interacting within Conducive Environments



Feature 3: Dynamic Time Frame

Εικόνα 37: Σχηματική αποτύπωση του ορισμού των Thoroughgood C. N., Sawyer K. B., Padilla A., Lunsford L. (Πηγή : Thoroughgood C. N., et al (2016))

Η ομάδα, και ειδικότερα η διαλειτουργική ομάδα, είναι η πιο γρήγορα αναπτυσσόμενη οργανωσιακή μονάδα, η οποία χαρακτηρίζεται από την απουσία ιεραρχικής δομής (Pearce & Conger, 2002). Οι νεότερες αυτές θεωρίες αντιμετωπίζουν την ηγεσία ως πολύπλοκη *διαδικασία*, στην οποία λαμβάνονται υπόψη, το *πλαίσιο* εντός του οποίου αυτή εξελίσσεται, το σύνολο των *εμπλεκόμενων μερών*, ο *χρόνος*, η *προϊστορία*, καθώς και η *δυναμική αλληλεπίδραση* μεταξύ των παραγόντων αυτών (Avolio, 2007). Διαχωρίζεται δε από τη *συμπεριφορά του ηγέτη*, η οποία συνεκτιμάται ως ένας μόνο παράγον που επηρεάζει τη διαδικασία, στην οποία περιλαμβάνονται επίσης οι αντιδράσεις των υφισταμένων έναντι της συμπεριφοράς του «κακού» ηγέτη, η διαχρονική εξέλιξη της δυσλειτουργικής σχέσης ηγέτη – υφισταμένου και πως η σχέση αυτή ενσωματώνεται στο ευρύτερο ιστορικό, οργανωσιακό και κοινωνικό πλαίσιο. Η συμμόρφωση ή η συνεργασία των υφισταμένων με τον «κακό» ηγέτη, σε συνδυασμό με τους ευρύτερους οργανωσιακούς παράγοντες (όταν π.χ. η μη ύπαρξη συστήματος εσωτερικού ελέγχου), τις συνθήκες του μακρο-περιβάλλοντος (όταν π.χ. υπάρχουν κρίσεις, ή αβεβαιότητα), καθώς και τις κοινωνικές δυνάμεις, συναποτελούν την «καταστροφική ηγεσία» και έχουν επιπτώσεις στην απόδοση της ομάδας και στην ευημερία των μελών της. Όπως επισημαίνουν οι ερευνητές, εστιάζοντας σε μια πιο *ολιστική θεώρηση* της έννοιας της καταστροφικής ηγεσίας, μπορεί να επιτευχθεί μια πιο ρεαλιστική κατανόησή της.

- Τα *ομαδικά αποτελέσματα*: οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι, το πόσο καταστροφικές είναι οι συμπεριφορές του ηγέτη στο σύνολό τους, πρέπει να προσδιορίζεται με βάση το πόσο βλάπτουν την ευημερία της ομάδας, της οποίας ηγούνται και όχι βάσει της αρνητικής αντίληψης κάποιων υφισταμένων για τη συμπεριφορά του ηγέτη.
- Ένα *δυναμικό χρονικό πλαίσιο*: οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η καταστροφική ηγεσία είναι ένα δυναμικό φαινόμενο, το οποίο εξελίσσεται στο χρόνο, μεταβάλλοντας τον προσανατολισμό του ανάλογα με τις αλληλεπιδράσεις του ηγέτη με τους υφισταμένους του και το περιβάλλον. Το εάν μια συμπεριφορά θα χαρακτηριστεί ως καταστροφική ή όχι, εξαρτάται από το τελικό αποτέλεσμα, κατά πόσον δηλαδή αυτό ήταν συνολικά επιβλαβές για την ομάδα, όταν έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία (π.χ. αποχωρήσει ο ηγέτης από τον οργανισμό).

Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ύπαρξη ή μη, *πρόθεσης* εκ μέρους του ηγέτη για άσκηση καταστροφικής ηγεσίας δεν είναι κρίσιμης σημασίας, αφενός διότι είναι δύσκολο, αν όχι αδύνατον αυτή να εκτιμηθεί, αφετέρου δε, το αποτέλεσμα της συμπεριφοράς του ηγέτη, είτε αυτή εκδηλώνεται με πρόθεση, είτε όχι, επηρεάζεται τόσο από τις αντιδράσεις των υφισταμένων, όσο και από τις συνθήκες του περιβάλλοντος στη συγκεκριμένη χρονική συγκυρία και αυτό είναι που στο τέλος αξιολογείται και όχι οι προθέσεις.

Οι ερευνητές συμπεριλαμβάνουν στον ορισμό τους, εκτός από τις *ενεργητικές και τις παθητικές συμπεριφορές*, διότι αυτές κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες μπορεί να οδηγήσουν σε καταστροφικά αποτελέσματα, επισημαίνουν όμως ότι αυτές από μόνες τους δεν επαρκούν για εξασφαλίσουν την ύπαρξη καταστροφικών αποτελεσμάτων. Το ίδιο ισχύει και για αρνητικές συμπεριφορές, όπως ο εξαναγκασμός, ή και πράξεις που στρέφονται εναντίον του οργανισμού.

Όσον αφορά τους *υφισταμένους*, όπως προαναφέρθηκε, οι Thoroughgood et al, 2012, κατηγοριοποίησαν τους ευάλωτους υφισταμένους, ανάλογα με τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά και τα κίνητρά τους, σε αυτούς που συμβιβάζονται και υπακούουν (χαμένες ψυχές, αυταρχικοί και παριστάμενοι) και σε αυτούς που συνεργάζονται με τον καταστροφικό ηγέτη (καιροσκόποι και ακόλουθοι). Οι ερευνητές διαπιστώνουν ότι *ο ρόλος των υφισταμένων στη διαδικασία της καταστροφικής ηγεσίας δεν έχει ερευνηθεί επαρκώς* και εγείρονται διάφορα ερωτήματα σχετικά με το πώς αυτοί λειτουργούν στο πλαίσιο αυτό, όπως π.χ. α) υπάρχουν κάποια «ζευγάρια» τύπων ηγέτη και υφισταμένου που κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες περιβάλλοντος να αλληλεπιδρούν με τέτοιο τρόπο που να οδηγούνται σε διαδικασίες καταστροφικής ηγεσίας και τα συνακόλουθα καταστροφικά αποτελέσματα; β) πώς αλληλεπιδρούν διαχρονικά οι συμπεριφορές των υφισταμένων με τις πράξεις ή τις παραλήψεις του ηγέτη, υπό συγκεκριμένες συνθήκες ώστε να καταλήγουν σε καταστροφικά αποτελέσματα; γ) πώς οι διάφοροι τύποι υφισταμένων αντιλαμβάνονται και υλοποιούν το ρόλο τους με διαφορετικό τρόπο και επηρεάζουν ανάλογα τη σχέση τους με τον ηγέτη και την ομάδα;

Επίσης, οι ερευνητές επισημαίνουν ότι, οι σχέσεις ηγέτη-υφισταμένου είναι συνάρτηση κοινωνικο-γνωσιακών διαδικασιών, που οδηγούν τα άτομα να επαναπροσδιορίζονται με βάση τα χαρακτηριστικά της ομάδας και εξ αυτού του λόγου *να μεταβάλουν στάσεις, κίνητρα και συμπεριφορές με την πάροδο του χρόνου*.

Τέλος, όσον αφορά την επίδραση του περιβάλλοντος στην εκδήλωση καταστροφικής ηγεσίας, οι ερευνητές εντοπίζουν τρεις κατηγορίες παραγόντων, που την επηρεάζουν. Αυτοί είναι α) η ύπαρξη δομών που εξασφαλίζουν τον εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο των διαδικασιών στον οργανισμό και αποτρέπουν την εκδήλωση διαφθοράς και γενικά αρνητικών συμπεριφορών. β) παράγοντες του μακρο-περιβάλλοντος, όπως η ύπαρξη αστάθειας και αβεβαιότητας σε εποχές κρίσης, οπότε η ύπαρξη πραγματικής ή εκλαμβανόμενης απειλής, οδηγεί στην εκχώρηση εξουσιών στον ηγέτη, για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπισή τους, επίσης το πολύπλοκο νομοθετικό πλαίσιο μειώνει τη δυνατότητα επαρκούς ελέγχου των πράξεων του ηγέτη και, τέλος, γ) η *κουλτούρα* του οργανισμού, αλλά και της χώρας στην οποία εδρεύει, καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το *στυλ* ηγεσίας και τις ανοχές του συστήματος σε συγκεκριμένες πρακτικές.

5. Συμπεράσματα - Σχολιασμός

- Το ερευνητικό πεδίο με αντικείμενο την σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας μπορεί να χαρακτηριστεί ως νέο, αλλά γρήγορα αναπτυσσόμενο. Η μέχρι τώρα έρευνα του θέματος της «προβληματικής» ηγεσίας χαρακτηρίζεται από αποσπασματικότητα, έλλειψη ενιαίας προσέγγισης και σχετικά φτωχό θεωρητικό υπόβαθρο. Όπως αναφέρει ο Terper (2007), θα ήταν δίκαιο να χαρακτηριστεί το ερευνητικό αυτό ρεύμα ως «*phenomenon driven*» παρά «*theory driven*» και, ως εκ τούτου, η ανάγκη για διαμόρφωση ενός ευρέος και ομογενοποιημένου πλαισίου έρευνας, ώστε να αποτελέσματά της να είναι συγκρίσιμα και να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου θεωρητικού πλαισίου, προκρίνεται ως προτεραιότητα από πολλούς ερευνητές.
- Η ανάγκη εμπλουτισμού της έρευνας προβάλλει ακόμη εντονότερη για το κομμάτι της που αφορά τις αιτίες της «προβληματικής» ηγεσίας. Ειδικότερα, ενώ οι αιτίες που σχετίζονται με τον προϊστάμενο έχουν διερευνηθεί συγκριτικά περισσότερο, οι αιτίες που σχετίζονται με τους υφισταμένους και τον οργανισμό δεν έχουν τύχει επαρκούς διερεύνησης μέχρι τώρα.
- Η επικέντρωση της έρευνας, σε μεγάλο βαθμό, στον καταστροφικό ηγέτη, ενδεχομένως να οφείλεται στην αντίληψη που ταυτίζει την ηγεσία με τη συμπεριφορά του ηγέτη και του χρεώνει τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματά της.
- Η αντιμετώπιση του φαινομένου της «προβληματικής» ηγεσίας υπήρξε για μεγάλο διάστημα και εν πολλοίς ακόμη είναι, «γραμμική», δηλαδή μια σχέση «πάρε-δώσε» μεταξύ του ηγέτη και του υφισταμένου. Στο πλαίσιο αυτής της αντιμετώπισης, για μεν τη διερεύνηση των αιτιών, η έρευνα εστιάζεται κυρίως στον προϊστάμενο, για δε τη διερεύνηση των επιπτώσεων, στον υφιστάμενο, ο οποίος πολλές φορές αντιμετωπίζεται ως παθητικός δέκτης της συμπεριφοράς του ηγέτη, ενώ το περιβάλλον λαμβάνεται υπόψη συνήθως ως ρυθμιστικός παράγων. Με αυτό τον τρόπο «χάνεται» η συμβολή των υφισταμένων και του οργανισμού στη διαμόρφωση της διαδικασίας της «προβληματικής» ηγεσίας. Αυτή η εικόνα φαίνεται ότι αλλάζει, με πρόσφατες ερευνητικές εργασίες να προτείνουν μια πιο ολιστική αντιμετώπιση του φαινομένου.
- Όπως προαναφέρθηκε, φαίνεται να διαμορφώνονται δύο βασικές οπτικές στη διερεύνηση του αντικειμένου της «προβληματικής» ηγεσίας, οι οποίες όμως δεν είναι σαφώς διαχωρισμένες, αλλά εμφανίζουν αλληλοεπικαλύψεις. Οι όροι που

χρησιμοποιούνται για την «προβληματική» ηγεσία είναι κυρίως «καταχρηστική διοίκηση(abusive supervision)» και «καταστροφική ηγεσία(destructive leadership)» αντίστοιχα.

Η μία οπτική εστιάζεται στη *δυαδική σχέση άμεσου προϊσταμένου-υφισταμένου* σε έναν οργανισμό και διερευνά σε βάθος τις αιτίες και τις επιπτώσεις της καταχρηστικής ηγεσίας. Η έμφαση δηλαδή, δίδεται στη διερεύνηση των αιτιών που προκαλούν την καταχρηστική συμπεριφορά του προϊσταμένου, των επιπτώσεων που έχει η συμπεριφορά του αυτή επί του υφισταμένου και των παραγόντων που τις επηρεάζουν, θετικά ή αρνητικά, ενώ *οι επιπτώσεις στη λειτουργία του οργανισμού θίγονται εμμέσως*.

Η άλλη οπτική δίνει στον όρο «ηγέτης» (leader), ευρύτερη έννοια, δηλαδή μπορεί να είναι είτε αρχηγός κράτους, είτε μάνατζερ μιας επιχείρησης, είτε αρχηγός μιας ομάδας, κλπ. Στην περίπτωση αυτή, έμφαση δίδεται εξίσου, ρητά ή άρρητα, στις *επιπτώσεις*, που έχει η «προβληματική» ηγεσία, τόσο στους *υφισταμένους*, όσο και στον *οργανισμό*.

Όσον αφορά την ορολογία, είναι ενδεικτικό ότι στην πρώτη περίπτωση ο προϊστάμενος αποκαλείται «supervisor» και όχι ηγέτης, ενώ ο υφιστάμενος «subordinate», πράγμα που υποδηλώνει την άμεση ιεραρχική σχέση των δύο μέσα στον οργανισμό. Ενώ στη δεύτερη περίπτωση, χρησιμοποιούνται οι όροι «leader» και «followers», που είναι ευρύτεροι και δεν υπονοούν αναγκαστικά ιεραρχική σχέση.

Με βάση τα παραπάνω, θα μπορούσε να πει κανείς ότι η καταχρηστική διοίκηση, ως έννοια, έχει μικρότερο εύρος απ' ότι η μικροπρεπής τυραννία και σαφώς μικρότερο, απ' ότι η έννοια της καταστροφικής ηγεσίας.

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιούμε τον όρο «υφιστάμενοι», τόσο για τους «subordinates», όσο και για τους followers, ενώ με τον όρο «ηγέτης» αναφερόμαστε σε κάθε ιεραρχικά ανώτερο του «follower», εντός του οργανισμού.

- Η «προβληματική» ηγεσία αντιμετωπίζεται από άλλους ερευνητές (π.χ. Ashforth, Terper) ως μία *σχέση* μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένου, ενώ από άλλους (π.χ. Thoroughgood) ως μια *διαδικασία* αλληλεπίδρασης των ηγετών με τους υφισταμένους και το περιβάλλον. Αυτό θεωρούμε ότι σχετίζεται με την επίδραση της ψυχολογίας σε ένα κομμάτι της έρευνας, η οποία επικεντρώνεται στη *σχέση*, δίνοντας έμφαση στα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των ατόμων, σε

αντίθεση με άλλα ερευνητικά πεδία, όπως της κοινωνιολογίας, της ιστορίας, των οικονομικών, κλπ., που εξετάζουν τις διαδικασίες σε ευρύτερο πλαίσιο και σε ένα μακρο-επίπεδο.

- Η έννοια της ομάδας υπεισέρχεται σε εκείνους τους ορισμούς που αντιμετωπίζουν την «προβληματική» ηγεσία ως διαδικασία και εμφανίζεται ως ένας παράγοντας που επηρεάζεται από αυτήν και την επηρεάζει. Η σημαντικότητα του παράγοντα αυτού αυξάνεται όλο και περισσότερο, όσο μεταβάλλονται τα διοικητικά μοντέλα στους σύγχρονους οργανισμούς, τουλάχιστον στις χώρες της Δύσης, από top-down σε οριζόντια.
- Οι περισσότεροι ερευνητές δέχονται ότι μια συμπεριφορά ορίζεται ως «προβληματική», με βάση την αντίληψη αυτού που την υφίσταται. Υπάρχουν όμως και κάποιοι (π.χ. Eiransen et al (2006) και οι Thoroughgood et al (2016)) οι οποίοι την αξιολογούν με βάση τα αποτελέσματά της. Οι πρώτοι υφίστανται κριτική διότι η αντίληψη του υφισταμένου είναι υποκειμενική και εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, αλλά και οι δεύτεροι δέχονται κριτική, με το επιχείρημα ότι αν κρίνει κανείς μια συμπεριφορά μόνο από τα αποτελέσματά της, κινδυνεύει να χαρακτηρίσει ως καταστροφικές, κάποιες συμπεριφορές οι οποίες δεν είναι τέτοιες εκ φύσεως, μόνο και μόνο επειδή είχαν αρνητικά αποτελέσματα (π.χ. για τον οργανισμό) και να μη συμπεριλάβει συμπεριφορές, που από τους περισσότερους θα χαρακτηριζόταν ως βλαπτικές, επειδή είχαν ως αποτέλεσμα, π.χ. την αύξηση της παραγωγικότητας.
- Όσον αφορά την ένταση των συμπεριφορών, με τις οποίες εκδηλώνεται η «προβληματική» ηγεσία, αυτή διαφέρει, ανάλογα με την οπτική των ερευνητών και τους ορισμούς που δίνουν. Έτσι, στο πλαίσιο της καταχρηστικής διοίκησης, αυτές είναι σχετικά ήπιες και δεν περιλαμβάνουν σωματική (physical) επαφή, ενώ στο πλαίσιο της καταστροφικής ηγεσίας περιλαμβάνονται επιπλέον και άλλες μορφές συμπεριφοράς, που στρέφονται εναντίον του οργανισμού (π.χ. κλοπές, σαμποτάζ, κλπ.) και ορισμένοι ερευνητές περιλαμβάνουν και την σωματική επαφή.
- Η «προβληματική» ηγεσία θεωρείται από τους περισσότερους ερευνητές ότι είναι ηθελημένη, δηλαδή ο ηγέτης εκδηλώνει δυσλειτουργική συμπεριφορά και βλάπτει τους υφισταμένους του ή/και τον οργανισμό, όχι από ανικανότητα, αλλά έχοντας κάποιο συγκεκριμένο στόχο. Οι Eiransen et al(2006) και οι Thoroughgood et al

(2016) δεν περιλαμβάνουν την πρόθεση στους ορισμούς τους. Η θέση αυτή των δύο ερευνητών σχετίζεται με την άλλη θέση τους, ότι μια ηγετική συμπεριφορά χαρακτηρίζεται καταστροφική ή όχι, με βάση τα αποτελέσματά της, τα οποία μπορεί να είναι αρνητικά, ή θετικά, ανεξάρτητα από την πρόθεση του ηγέτη, διότι μπορεί να επηρεάζονται από άλλους παράγοντες, οπότε ισχυρίζονται ότι η πρόθεση του ηγέτη δεν παίζει ρόλο.

- Οι ίδιοι δύο ερευνητές θεωρούν ότι πρέπει να περιλαμβάνονται και οι *παθητικές συμπεριφορές* στην έννοια της καταστροφικής ηγεσίας, όπως π.χ. η καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων, η αδράνεια, κλπ. Η άποψή τους αυτή και πάλι συνδέεται με το ότι αξιολογούν μία πράξη ως καταστροφική ή όχι, με βάση τα αποτελέσματα. Με τη λογική αυτή, οι παθητικές συμπεριφορές συμβάλλουν στην παραγωγή καταστροφικών αποτελεσμάτων, άρα χαρακτηρίζονται ως καταστροφικές συμπεριφορές και περιλαμβάνονται στην καταστροφική ηγεσία.
- Η διάσταση του *χρόνου* είναι μία παράμετρος που από τους περισσότερους ερευνητές λαμβάνεται υπόψη για να δείξουν απλώς ότι η «προβληματική» ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που χαρακτηρίζεται από διάρκεια, δηλαδή ότι δεν είναι σημειακό. Όταν όμως η «προβληματική» ηγεσία αντιμετωπίζεται ως ένα δυναμικό φαινόμενο, όπου ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και οι παράγοντες του περιβάλλοντος αλληλεπιδρούν και αλληλοεπηρεάζονται, η διάσταση του χρόνου λαμβάνεται υπόψη για να καταδείξει τη μεταβλητότά του. Δηλαδή, είναι πιθανόν, με την πάροδο του χρόνου να υπάρξουν μεταβολές στη συμπεριφορά και τις αντιδράσεις τόσο του ηγέτη, όσο και των υφισταμένων, οι οποίες θα μεταβάλουν το σημείο ισορροπίας της σχέσης και ενδεχομένως η αλλαγή αυτή να επιβάλει μεταβολές και στις δομές και τις νόρμες που ισχύουν εντός του οργανισμού, οπότε ένας νέος κύκλος αλληλεπιδράσεων ξεκινά. Ένας άλλος παράγων που μπορεί να επηρεάσει στη διάρκεια του χρόνου τη δυναμική αυτή σχέση, είναι η διαφοροποίηση των συνθηκών του μακρο-περιβάλλοντος.
- Ένα παράγοντας που αναφέρεται από αρκετούς ερευνητές, αλλά δεν έχει ακόμη διερευνηθεί ικανοποιητικά ο ρόλος του, είναι η *κουλτούρα της χώρας*.
- Παρά το γεγονός ότι υπάρχει μια διάχυτη πεποίθηση ότι η καταχρηστική συμπεριφορά μπορεί να αποδειχθεί εποικοδομητική, δεν υπάρχει επαρκής ερευνητική και εμπειρική υποστήριξη ότι τα αποτελέσματα βελτιώνονται όταν

αυτή αποκτά μεγαλύτερη ένταση. Υπάρχουν όμως συνθήκες, όπως έχει δείξει η έρευνα, υπό τις οποίες οι επιπτώσεις από την καταχρηστική διοίκηση είναι ηπιότερες, π.χ. όταν ο εργαζόμενος έχει δυνατότητα εξεύρεσης άλλης εργασίας, όταν επιτίθεται στον προϊστάμενο, όταν ο εργαζόμενος δεν είναι στοχοποιημένος, αλλά η καταχρηστική συμπεριφορά θίγει και άλλους συναδέλφους του και όταν ο προϊστάμενος που εκδηλώνει καταχρηστική συμπεριφορά δεν συμπεριφέρεται ταυτοχρόνως και υποστηρικτικά.

Στους Πίνακες 4 και 5 αποτυπώνονται οι διάφοροι ορισμοί της «προβληματικής» ηγεσίας και τα κοινά τους στοιχεία.

- Όσον αφορά τα μοντέλα που προσπαθούν να περιγράψουν την «προβληματική» ηγεσία,
 - το 2007 έχουμε την πρώτη προσπάθεια του Terper, ο οποίος, με βάση τα δεδομένα από την μέχρι τότε έρευνα, διαμόρφωσε ένα γραμμικό μοντέλο, που επικεντρώνεται στη σχέση ηγέτη-υφισταμένου. Ως αιτίες εντοπίζονται μόνο παράγοντες που σχετίζονται με τον ηγέτη, ενώ τα αποτελέσματα σχετίζονται μόνο με τον υφιστάμενο. Το περιβάλλον εργασίας υπεισέρχεται ως ρυθμιστικός παράγων.
 - Το μοντέλο αυτό αναθεωρείται από τους Martinko et al (2013), οι οποίοι α) το συμπληρώνουν με τα νεότερα ευρήματα της εν τω μεταξύ έρευνας, όσον αφορά τις αιτίες, τις επιπτώσεις και τους ρυθμιστικούς παράγοντες της σχέσης, β) προσθέτουν επιπλέον βήματα στη διαδικασία, επισημαίνοντας ότι υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και του τρόπου που την αντιλαμβάνεται ο υφιστάμενος, διότι η αντίληψη του υφισταμένου επηρεάζεται από ρυθμιστικούς παράγοντες που έχουν να κάνουν τόσο με τον ίδιο, όσο και με περιβαλλοντικούς παράγοντες, αλλά και με τη συμπεριφορά και την προσωπικότητα του προϊσταμένου και γ) επισημαίνουν ότι οι επιπτώσεις της καταχρηστικής διοίκησης έχουν επίδραση τόσο στη συμπεριφορά του ηγέτη όσο και στην αντίληψη που διαμορφώνει γι' αυτή ο υφιστάμενος. Και με τον τρόπο αυτό αναδιαμορφώνουν τη σχέση. Το μοντέλο αυτό προσδίδει λοιπόν μια δυναμική στη σχέση.
 - Μία διαφορετική οπτική δίνει το μοντέλο των Krasikova et al (2013), οι οποίοι ως αιτία για την εκδήλωση της καταστροφικής συμπεριφοράς του ηγέτη θεωρούν την αντίληψή του για παρεμπόδιση της πραγματοποίησης των στόχων

του. Η αντίληψη αυτή του ηγέτη επηρεάζεται από προσωπικά του χαρακτηριστικά, καθώς και από παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος. Ανάλογα με το ποιόν θεωρεί υπεύθυνο για την παρεμπόδιση των στόχων του (τον οργανισμό, ή τους υφισταμένους του), στρέφεται και η καταστροφική του συμπεριφορά. Ένας νέος παράγοντας που εισάγουν οι ερευνητές είναι αυτός της *διακριτικής ευχέρειας* που έχει ο ηγέτης να πράξει σύμφωνα με τις επιθυμίες του. Η ευχέρεια αυτή προσδιορίζεται από τις συνθήκες περιβάλλοντος του οργανισμού, που διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν την εκδήλωση της καταστροφικής συμπεριφοράς. Επίσης, μια νέα διάσταση που εισάγουν οι ερευνητές είναι η *αντίδραση του οργανισμού* στην καταστροφική ηγεσία, η οποία επηρεάζει εκ νέου τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που με τη σειρά τους επηρεάζουν την απόφαση του ηγέτη να ασκήσει καταστροφική ηγεσία. Στο μοντέλο αυτό δίδεται βαρύτητα στον ηγέτη και στο περιβάλλον του οργανισμού, αλλά, ο ρόλος των υφισταμένων ως παραγόντων που επηρεάζουν τη σχέση, δεν είναι σαφής.

- Και τα τρία αυτά μοντέλα είναι ηγετοκεντρικά και αναπτύσσονται με την ίδια λογική αιτιών – επιπτώσεων, σε αντίθεση με το ολιστικό μοντέλο των Thorougheed et al (2016), που προσπαθεί να παρουσιάσει τη διαδικασία της καταστροφικής ηγεσίας, θεωρώντας ότι τόσο ο ηγέτης, όσο και οι υφιστάμενοι και το οργανωσιακό περιβάλλον συνδιαμορφώνουν τη διαδικασία αυτή ως «παίκτες» και εισάγεται ο χρόνος ως μια επιπλέον διάσταση.
- Μια προσπάθεια συγκερασμού των όσων προαναφέρθηκαν σχετικά με την έννοια της «προβληματικής» ηγεσίας, θα μπορούσε να καταλήξει στην εξής διατύπωση: *Η «προβληματική» ηγεσία είναι μία μορφή ηγεσίας, που χαρακτηρίζεται από δυσλειτουργικές συμπεριφορές ηγετών, οι οποίες έχουν επιπτώσεις, βαρύτερες ή ελαφρύτερες στα άτομα που επηρεάζουν, η εκδήλωσή τους ευνοείται ή αποτρέπεται από τη στάση/αντίδραση των υφισταμένων, καθώς και από συγκεκριμένες συνθήκες του περιβάλλοντος του οργανισμού, ή/και την γενικότερη κουλτούρα της χώρας, η δε επίδρασή τους επί της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού, μπορεί ενίοτε να είναι πρόσκαιρα θετική, όμως, σε βάθος χρόνου είναι, κατά το μάλλον ή ήττον, επιβλαβής.* Η «προβληματική» ηγεσία ανήκει βεβαίως στη «σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας», αλλά δεν μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί το

αντίθετο αυτής που θα αποκαλούσαμε «καλή» ή «εποικοδομητική» ηγεσία.
Μάλλον αποτελεί μια διαφορετική μορφή ηγεσίας.

Πίνακας 5: Ορισμοί της «προβληματικής ηγεσίας»

<p>μικροπρεπής τυραννία (Ashforth, 1997)</p>	<p>« η χρήση της δύναμης και εξουσίας ενός ανθρώπου με καταπιεστικό, ιδιότροπο και ίσως εκδικητικό τρόπο (π.χ. αυθαιρεσία και αυτοεπιβεβαίωση, μείωση των άλλων, έλλειψη σεβασμού και φροντίδας, εξαναγκαστικό στυλ επίλυσης διαφορών, αποθάρρυνση της πρωτοβουλίας, ανεξήγητες τιμωρίες) »</p>
<p>καταχρηστική διοίκηση (Terper 2000)</p>	<p>« η αντίληψη των υφισταμένων για το βαθμό κατά τον οποίο οι προϊστάμενοι εμπλέκονται στη συνεχή επίδειξη εχθρικών, λεκτικών, ή μη λεκτικών, συμπεριφορών, εξαιρώντας τη φυσική επαφή».</p>
<p>καταστροφική ηγεσία (Einarsen S., Aasland M. S., Skogstad A., (2007)</p>	<p>«η συστηματική και επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά εκ μέρους ενός ηγέτη, προϊσταμένου ή μάνατζερ, η οποία παραβιάζει το έννομο συμφέρον του οργανισμού, υπονομεύοντας ή/και καταστρέφοντας τους στόχους, τους σκοπούς, τους πόρους και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και/ή την παρακίνηση, την ευημερία, ή την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων. »</p>
<p>καταστροφική ηγεσία (Krasikova D.V., Green S.G., LeBreton J.M., 2013)</p>	<p>« η ηθελημένη συμπεριφορά ενός ηγέτη, η οποία μπορεί να βλάψει ή έχει σκοπό να βλάψει τον οργανισμό του και/ή τους υφισταμένους του (α) με το να ενθαρρύνει τους υφισταμένους να επιδιώξουν στόχους που αντιβαίνουν στα νόμιμα συμφέροντα του οργανισμού και/ή (β) με το να χρησιμοποιεί ένα στυλ ηγεσίας που περιλαμβάνει τη χρήση επιβλαβών μεθόδων επιρροής επί των υφισταμένων, ανεξαρτήτως των αιτιάσεων για μια τέτοια συμπεριφορά.»</p>
<p>καταστροφική ηγεσία (Schyns B. & Schilling J. 2013)</p>	<p>« μια διαδικασία κατά την οποία σε μια μακρά χρονική περίοδο, οι δραστηριότητες, οι εμπειρίες και/ή οι σχέσεις ενός ατόμου, ή των μελών μιας ομάδας, επηρεάζονται επανειλημμένα από τον προϊστάμενό τους, κατά τρόπο που εκλαμβάνεται ως εχθρικός ή/και παρακωλυτικός».</p>
<p>καταστροφική ηγεσία (Thoroughgood & colleagues, 2012)</p>	<p>"εκούσιες πράξεις (που διαπράττονται από ένα άτομο σε θέση ηγέτη, προϊσταμένου ή μάνατζερ) προς τους υφισταμένους του ή/και τον οργανισμό, τις οποίες οι περισσότεροι άνθρωποι θα τις εκλάμβαναν ως βλαπτικές και αποκλίνουσες και οι οποίες μπορεί να είναι σωματικές, ή λεκτικές, δυναμικές ή παθητικές, άμεσες ή έμμεσες"</p>
<p>καταστροφική ηγεσία (Thoroughgood et al 2016)</p>	<p>«μια σύνθετη διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγετών με ελαττώματα, τοξικών, ή αναποτελεσματικών ηγετών, ευάλωτων υφισταμένων και ευνοϊκού περιβάλλοντος, η οποία εκτυλίσσεται στο χρόνο και τελικά, κορυφώνεται με καταστροφικά αποτελέσματα για την ομάδα ή τον οργανισμό, τα οποία θέτουν σε κίνδυνο την ποιότητα ζωής των εσωτερικών και εξωτερικών συστατικών μερών και υπονομεύουν τους στόχους και σκοπούς τους, που είναι εστιασμένοι στην ομάδα.»</p>

Πίνακας 6: Συγκριτική παράθεση ορισμών

		Ηγέτης/ Προϊστάμενος	Υποκειμενική αντίληψη (perception)	Αξιολογήση με βάση τα αποτελέσματα	Ιεραρχική σχέση	Στοχος ο οργανισμός	Στοχος ο υφισταμενος	Σωματική επαφή	Διάρκεια	Προθεση ΝΑΙ/ΟΧΙ	Διαδικασία (Δ) vs Συμπεριφορά (Σ)	Ενεργητική ή παθητική, άμεση ή έμμεση.	Ομάδα
petty tyranny	Ashforth (1994)	Π	Χ				Χ		Χ	Ν	Σ		
abusive supervision	B. J. Tepper (2000 και 2007)	Π	Χ		Χ		Χ		Χ	Ν	Σ		
Destructive leadership	Eiransen et al 2006	Η+Π		Χ		Χ	Χ	Χ	Χ	Ο	Σ	Χ	
Destructive leadership	Krasikova D.V., Green S.G., LeBreton J.M., (2013),	Η				Χ	Χ			Ν	Σ		
Destructive leadership	Schyns B. & Schilling J. (2013)	Π	Χ		Χ		Χ	Χ	Χ	Ν	Δ		Χ
Destructive leadership	Thoroughgood C. N et al (2012)	Η+Π	Χ			Χ	Χ	Χ		Ν	Σ	Χ	
Destructive leadership	Thoroughgood C. N., Sawyer K. B., Padilla A., Lunsford L. (2016)	Η+Π		Χ		Χ	Χ		Χ	Ο	Δ	Χ	Χ

6. Βιβλιογραφία

1. Aquino, K., Grover, S.L., Bradfield, M., & Allen, D. G., 1999. The Effects of Negative Affectivity, Hierarchical Status, and Self-Determination on Workplace Victimization. *Academy of Management Journal*, 42:0260-272
2. Aquino, K. 2000. Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict management Style. *Journal of Management*, 26, 171-193
3. Aquino, K., & Bradfield, M. 2000. Perceived victimization in the workplace: The role of situational factors and victim characteristics. *Organization Science*, 11: 525-537.
4. Aquino, K., & Byron, K. 2002. Dominating interpersonal behavior and perceived victimization in groups: Evidence for a curvilinear relationship. *Journal of Management*, 28: 69-87
5. Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L., Debrah, Y. A. 2007. Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92: 191-201.
6. Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations, *Human Relations*, 47: 755-778
7. Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14: 126-140.
8. Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory building. *American Psychologist*, 62, 25–33.
9. Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B. 2006. Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress, and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59: 1-30
10. Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 247-281). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

11. Bies, R. J. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.) *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, Stanford California, 2001
12. Bowling N.A., Michel J. S. Why do you treat me badly? The role of attributions regarding the cause of abuse in subordinates' responses to abusive supervision. *Work and Stress* 25(4): 309-320
13. Burton, J. P., Hoobler, J. M., & Scheuer, M. L. (2012). Supervisor workplace stress and abusive supervision: The buffering effect of exercise. *Journal of Business and Psychology*, 27, 271–279.
14. Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 44–55.
15. Douglas, S. C., & Martinko, M. J. 2001. exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86: 547-559.
16. Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. 2002. Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45: 331-351.
17. Dupre, K. E., Inness, M., Connelly, C. E., Barling, J., & Hopton, C. 2006. Workplace aggression in teenage part-time employees. *Journal of Applied Psychology*, 91: 987-997.
18. Einarsen S., Aasland M. S., Skogstad A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model, *The Leadership Quarterly* 18, 207-216
19. Garcia PRJM, Restubog SLD, Kiewitz C, Scott KL, Tang RL. (2014). Roots Run Deep: Investigating Psychological Mechanisms Between History of Family Aggression and Abusive Supervision, *Journal of Applied Psychology*, 99: 883-97
20. Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *Leadership Quarterly*, 18, 252-263.

21. Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, 22,1010–1023.
22. Henle C.A., Gross M.A. (2014). What Have I Done to Deserve This? Effects of Employee Personality and Emotion on Abusive Supervision. *Journal of Business Ethics* 122:461-474
23. Hoobler, J., & Brass, D. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91: 1125-1133.
24. Inness, M., Barling, J., & Turner, N. 2005. Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person between-jobs design. *Journal of Applied Psychology*, 90: 731-739.
25. Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85–117
26. Khan K.K., Moss S., Quratulain S., Hameed I., (2016) When and How Subordinate Performance Leads to Abusive Supervision: A Social Dominance Perspective. *Journal of Management*, 20(10), 1-26
27. Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44, 512–519.
28. Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Scott, K. D., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2012). Sins of the parents: Selfcontrol as a buffer between supervisors' previous experience of family undermining and subordinates' perceptions of abusive supervision. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 869–882.
29. Krasikova D.V., Green S.G., LeBreton J.M. (2013), Destructive leadership: A theoretical review, Integration and Future Research Agenda, *Journal of management* 39(5), 1308-1338.
30. Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55, 1187–1212.

31. Ma, H., Karri, R., & Chittipeddi, K. (2004). The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons*, 4(4), 33–40.
32. Martinko M.J., Harvey P., Brees J.R., Mackey J.(2013), A review of abusive supervision research, *Journal of Organizational Behavior* 34, 120-137
33. McCall, M. W. J., & Lombardo, M. M. (1983). Off the track: Why and how successful executives get derailed. *Greensboro: Center for Creative Leadership Report No. 21.*
34. Mackey, J.D., Frieder, R.E., Brees, J.R., Martinko, M.J., (2015). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 20, 1-26.
35. Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159-1168
36. Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176–194.
37. Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. *Thousand Oaks, CA: Sage.*
38. Prathamesh Muzumdar (2012), Influence of Interactional Justice on the Turnover Behavioral Decision in an Organization, *Journal of Behavioral Studies in Business*, Vol. 5, 31-41
39. Rose K., Shuck B., Twyford D. A., Bergman M. (2015). Skunked: An integrative review exploring the consequences of dysfunctional leaders and implications for the employees who work for them. *Human Resource Development Review*, 14(1) 64-90.
40. Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138–158.
41. Shackleton, V. (1995). Leaders who derail. In V. Shackleton (Ed.), *Business leadership*. London: Thomson.

42. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43: 178-190.
43. Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. 2001. Personality moderators of the relationships between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86: 974-983.
44. Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. 2006. Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59: 101-123.
45. Tepper B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.
46. Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 721–732.
47. Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156–167.
48. Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54, 279–294.
49. Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B., & Jacobs, R. (2012). Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19, 230–255.
50. Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T., & Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 897–917.
51. Thoroughgood C.N., Sawyer K. B., Padilla A., Lunsford L. (2016), Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition, *Journal of Business Ethics* doi:10.1007/s10551-016-3257-

52. Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298–318.
53. Wang G., Harms PD, Mackey JD (2015). Does it take two to tangle? Subordinates' perceptions of and reactions to abusive supervision. *Journal of Business Ethics* 131:487-503
54. Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 86: 1068-1076.
55. Zhang Y. & Liao Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32:959-987
56. Zhang Y. & Bednall T. (2016). Antecedents of abusive supervision: a meta-analytic review, *Journal of Business Ethics* doi:10.1007/s10551-015-2657-6