



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ

για την απόκτηση διδακτορικού διπλώματος του
Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων

Αθανάσιος Γκέγκας

**Η επίδραση του επιπέδου της τοξικότητας της ηγεσίας
στην οργανωσιακή αποδοτικότητα των ελληνικών
επιχειρήσεων**

Συμβουλευτική Επιτροπή:

Επταμελής Επιτροπή:

Κωνσταντόπουλος Νικόλαος
αφ. Καθηγητής

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Αιγαίου
(επιβλέπων)

Δούνας Γεώργιος
Καθηγητής

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Γάκη Ελένη

Επίκουρος Καθηγήτρια
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Κλήμης Γεώργιος-Μιχαήλ
Καθηγητής

Πάντειο Πανεπιστήμιο

Κίνιας Ιωάννης

Επίκουρος Καθηγητής
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Γλαβέλη Νίκη

Αναπλ. Καθηγήτρια
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Σαλαμούρα Μαρία

Επίκουρος Καθηγήτρια
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Χίος, 2023

Υπεύθυνη Δήλωση

Δηλώνω υπεύθυνα ότι είμαι ο αποκλειστικός συγγραφέας της υποβληθείσας διδακτορικής διατριβής με τίτλο «*Η επίδραση του επιπέδου της τοξικότητας της ηγεσίας στην οργανωσιακή αποδοτικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων*». Η συγκεκριμένη Διδακτορική Διατριβή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά για την απόκτηση του Διδακτορικού διπλώματος του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων. Κάθε βοήθεια, την οποία είχα για την προετοιμασία της, αναγνωρίζεται πλήρως και αναφέρεται επακριβώς στην εργασία. Επίσης, επακριβώς αναφέρω στην εργασία τις πηγές, τις οποίες χρησιμοποίησα, και μνημονεύω επώνυμα τα δεδομένα ή τις ιδέες που αποτελούν προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας άλλων, ακόμη κι εάν η συμπερίληψή τους στην παρούσα εργασία υπήρξε έμμεση ή παραφρασμένη. Γενικότερα, βεβαιώνω ότι κατά την εκπόνηση της διδακτορικής διατριβής έχω τηρήσει απαρέγκλιτα όσα ο νόμος ορίζει περί διανοητικής ιδιοκτησίας και έχω συμμορφωθεί πλήρως με τα προβλεπόμενα στο νόμο περί προστασίας προσωπικών δεδομένων και τις αρχές Ακαδημαϊκής Δεοντολογίας.

Αθανάσιος Γκέγκας

*Αφιερώνεται
στην οικογένειά μου*

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των προσώπων, που βοήθησαν να ολοκληρωθεί επιτυχώς ένα ταξίδι γνώσης, όπως είναι αυτό μίας διδακτορικής έρευνας.

Πρωτίστως τον Καθηγητή κύριο Κωνσταντόπουλο Νικόλαο, ο οποίος με εμπιστεύτηκε και με υποστήριξε πραγματικά στο σύνολο των σταδίων της ερευνητικής προσπάθειας.

Την οικογένειά μου για την ανοχή της και για τον χρόνο που τους στέρησα.

Τους συνοδοιπόρους μου σε αυτή τη διαδρομή, Βασιλείου Βάσω και Μπαχαράκη Θωμά, για τις πολύ γόνιμες συζητήσεις που είχαμε πάνω στο θέμα της ηγεσίας καθώς και τη στήριξή τους.

Τα μέλη της επιτροπής εξέτασης, για την πολύτιμη συνεισφορά τους στο τελικό πόνημα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	v
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	xv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	xv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	16
Πρόλογος.....	17
Διάρθρωση Διατριβής	19
ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ	21
1 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	22
1.1 Εισαγωγή	23
1.2 Η Έννοια της Ηγεσίας	23
1.2.1 Η αναγκαιότητα της ηγεσίας ως οργανωσιακής μεταβλητής.....	23
1.2.2 Ορίζοντας την ηγεσία	27
1.3 Θεωρίες και Μοντέλα Ηγεσίας.....	34
1.3.1 Εισαγωγικά στοιχεία.....	34
1.3.2 Η σχολή σκέψης των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων.....	37
1.3.3 Η σχολή σκέψης της συμπεριφοράς	38
1.3.4 Η σχολή σκέψης των ενδεχομενικών προσεγγίσεων.....	42
1.3.5 Η σχολή των σχέσεων.....	47
1.3.6 Η προσέγγιση της νέας ηγεσίας.....	50
1.3.7 Σύγχρονες προσεγγίσεις έρευνας για την ηγεσία	58
1.3.7.1 Η αυθεντική ηγεσία	58
1.3.7.2 Η προσαρμοστική ηγεσία.....	60
1.3.7.3 Η ηγεσία της πολυπλοκότητας.....	61

1.4	Κριτική Θεώρηση των Θεωρητικών και Ερευνητικών Προσεγγίσεων για την Ηγεσία	63
1.4.1	Η ηγεσία ως οργανωσιακή μεταβλητή	63
1.4.2	Περιορισμοί των μοντέλων και θεωριών ηγεσίας	66
2	Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	71
2.1	Εισαγωγή	72
2.2	Η Έννοια της Εργασιακής Αποδοτικότητας	72
2.2.1	Εισαγωγικά	72
2.2.2	Εργαλεία της αξιολόγησης της απόδοσης	75
2.2.3	Κρίσιμα σημεία στην αξιολόγηση της εργασιακής αποδοτικότητας.....	82
2.3	Η Αποδοτικότητα των Διευθυντικών Στελεχών/Ηγετών.....	85
2.3.1	Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας	86
2.3.2	Η μη-αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.....	89
2.3.3	Ο προσδιορισμός της ηγετικής αποτελεσματικότητας	107
2.4	Σχολιασμός	111
3	Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΠΕΔΙΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	118
3.1	Εισαγωγή	119
3.2	Οργανισμοί και Λήψη Αποφάσεων	120
3.2.1	Το ορθολογικό μοντέλο	123
3.2.2	Η θεωρία της περιορισμένης ορθολογικότητας.....	123
3.2.3	Το αυξητικό μοντέλο	124
3.2.4	Το δοχείο απορριμμάτων	125
3.2.5	Η προσέγγιση των πολλαπλών οπτικών	126
3.2.6	Το μοντέλο της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων	126
3.2.7	Το μοντέλο της αναγνώρισης - ανάπτυξης -επιλογής.....	127
3.2.8	Σύνοψη και σχολιασμός.....	128

3.3	Οι Εργασιακές Σχέσεις στους Οργανισμούς	129
3.3.1	Η έννοια των εργασιακών σχέσεων	129
3.3.2	Βασικά συμπεράσματα	132
3.4	Η Επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους Οργανισμούς.....	133
3.4.1	Η ιστορική εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	133
3.4.2	Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία.....	137
3.5	Στρατηγική Διοίκηση Οργανισμών και Επιχειρήσεων.....	139
3.5.1	Από τον στρατηγικό σχεδιασμό στη στρατηγική διοίκηση	139
3.5.2	Ο ηγέτης στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης	143
3.6	Επιχειρήσεις και Διαχείριση Πόρων (Resource –Based View).....	148
3.6.1	Η προσέγγιση της διαχείρισης πόρων.....	148
3.6.2	Διαχείριση πόρων και ηγεσία	149
3.7	Διαχείριση Συγκρούσεων και Οργανισμοί	150
3.7.1	Οι συγκρούσεις ως οργανωσιακό φαινόμενο	150
3.7.2	Ο ηγέτης και η διαχείριση συγκρούσεων	152
3.8	Ομάδες και Οργανωσιακά Αποτελέσματα	154
3.8.1	Οι ομάδες στους οργανισμούς	154
3.8.2	Ο ηγέτης στο πλαίσιο της ομάδας.....	156
3.9	Εργασιακή Δέσμευση και Απόδοση	158
3.9.1	Η επίδραση της ηγεσίας στην οργανωσιακή δέσμευση.....	160
4	ΑΝΑΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟ ΕΥΡΟΣ ΤΗΣ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΤΗΣ (ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΑ) ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗΣ Η ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	162
4.1	Εισαγωγή	163
4.2	Οι διαστάσεις της ηγετικής λειτουργίας	165
4.2.1	Ποιότητα λήψης αποφάσεων	166

4.2.2	Επίπεδο δικαιοσύνης.....	167
4.2.3	Επίπεδο ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης.....	169
4.2.4	Επίπεδο διαπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης	171
4.2.5	Επίπεδο ευελιξίας	173
4.3	Οι διαστάσεις της ηγετικής αποδοτικότητας	174
4.3.1	Η διάσταση της διαχείρισης της παρακίνησης	177
4.3.2	Η διάσταση της διαχείρισης υλοποίησης.....	177
4.3.3	Η διάσταση της διαχείρισης πόρων	178
4.3.4	Η διάσταση της διαχείρισης ικανοτήτων	179
4.3.5	Η διάσταση της διαχείρισης απόδοσης.....	179
4.3.6	Η διάσταση της διαχείρισης της επικοινωνίας	180
4.3.7	Η διάσταση της διαχείρισης των συνεργασιών	181
4.3.8	Η διάσταση της διαχείρισης των σχέσεων.....	182
4.3.9	Η διάσταση της διαχείρισης των εντάσεων	183
4.3.10	Η διάσταση της διαχείρισης της εμπλοκής του	183
4.4	Προτεινόμενο Θεωρητικό Μοντέλο	185
ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ : ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ –Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΟΥ		
ΕΙΔΟΥΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΤΩΝ		
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΟΥ		
		186
5	Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	187
5.1	Εισαγωγή	188
5.2	Βασικό Ερευνητικό Ερώτημα.....	188
5.3	Ερευνητική Μεθοδολογία.....	190
5.4	Μεταβλητές και Ερευνητικές Υποθέσεις	192
5.4.1	Μεταβλητές.....	192
5.4.2	Ερευνητικές υποθέσεις	195
5.5	Βασικό Εργαλείο Έρευνας.....	200

5.5.1	Σχεδιασμός ερωτηματολογίου	200
5.5.2	Διάρθρωση ερωτηματολογίου	200
5.5.3	Έλεγχος ερωτηματολογίου	202
6	Η ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	203
6.1	Εισαγωγικά Στοιχεία.....	204
6.2	Το δείγμα της έρευνας	204
6.3	Η ταυτότητα του δείγματος	205
7	Η ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	219
7.1	Εισαγωγή	220
7.2	Μεθοδολογική Προσέγγιση	220
7.3	Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Πόρων.....	221
7.3.1	1 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Πόρων από τη Λήψη Αποφάσεων	221
7.3.2	2 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Πόρων από τη Δικαιοσύνη	224
7.3.3	3 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Πόρων από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη	227
7.3.4	4 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Πόρων από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	230
7.3.5	5 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Πόρων από την Ευελιξία	232
7.4	Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Ικανοτήτων.....	235
7.4.1	6 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Ικανοτήτων από τη Λήψη Αποφάσεων	235
7.4.2	7 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Ικανοτήτων από τη Δικαιοσύνη.....	238
7.4.3	8 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Ικανοτήτων από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	241

7.4.4	9 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Ικανοτήτων από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη	244
7.4.5	10 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Ικανοτήτων από την Ευελιξία.....	247
7.5	Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Παρακίνησης.....	250
7.5.1	11 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Παρακίνησης από τη Λήψη Αποφάσεων	250
7.5.2	12 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Παρακίνησης από τη Δικαιοσύνη	253
7.5.3	13 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Παρακίνησης από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	256
7.5.4	14 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Παρακίνησης από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη	259
7.5.5	15 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Παρακίνησης από την Ευελιξία	262
7.6	Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Υλοποίησης.....	265
7.6.1	16 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Υλοποίησης από τη Λήψη Αποφάσεων	265
7.6.2	17 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Υλοποίησης από τη Δικαιοσύνη.....	268
7.6.3	18 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Υλοποίησης από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	271
7.6.4	19 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Υλοποίησης από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη	274
7.6.5	20 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Υλοποίησης από την Ευελιξία.....	277
7.7	Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Απόδοσης	280
7.7.1	21 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Απόδοσης από τη Λήψη Αποφάσεων	280

7.7.2	22 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Απόδοσης από τη Δικαιοσύνη.....	283
7.7.3	23 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Απόδοσης από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	285
7.7.4	24 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Απόδοσης από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	288
7.7.5	25 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Απόδοσης από την Ευελιξία.....	291
7.8	Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Επικοινωνίας.....	294
7.8.1	26 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης της Επικοινωνίας από τη Λήψη Αποφάσεων.....	294
7.8.2	27 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Επικοινωνίας από τη Δικαιοσύνη.....	297
7.8.3	28 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Επικοινωνίας από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	300
7.8.4	29 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Επικοινωνίας από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	303
7.8.5	30 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Επικοινωνίας από την Ευελιξία.....	306
7.9	Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Συνεργασιών.....	309
7.9.1	31 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Συνεργασιών από τη Λήψη Αποφάσεων.....	309
7.9.2	32 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Συνεργασιών από τη Δικαιοσύνη.....	312
7.9.3	33 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Συνεργασιών από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	315
7.9.4	34 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Συνεργασιών από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	318

7.9.5	35 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Συνεργασιών από την Ευελιξία	321
7.10	Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Σχέσεων.....	324
7.10.1	36 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Σχέσεων από τη Λήψη Αποφάσεων	324
7.10.2	37 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Σχέσεων από τη Δικαιοσύνη	327
7.10.3	38 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Σχέσεων από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη	329
7.10.4	39 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Σχέσεων από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	332
7.10.5	40 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Σχέσεων από την Ευελιξία	335
7.11	Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Εντάσεων.....	338
7.11.1	41 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εντάσεων από τη Λήψη Αποφάσεων	338
7.11.2	42 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εντάσεων από τη Δικαιοσύνη	341
7.11.3	43 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εντάσεων από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	343
7.11.4	44 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εντάσεων από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	346
7.11.5	45 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εντάσεων από την Ευελιξία.....	349
7.12	Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Εμπλοκής του Προϊσταμένου.....	352
7.12.1	46 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εμπλοκής του Προϊσταμένου από τη Λήψη Αποφάσεων.....	352

7.12.2	47 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εμπλοκής από τη Δικαιοσύνη.....	355
7.12.3	48 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εμπλοκής από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	358
7.12.4	49 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εμπλοκής από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	361
7.12.5	50 ^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εμπλοκής από την Ευελιξία.....	364
8	ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	367
8.1	Εισαγωγή	368
8.2	Ανάλυση και Ερμηνεία των Αποτελεσμάτων των Στατιστικών Αναλύσεων	368
8.2.1	Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας για τις ανεξάρτητες μεταβλητές	368
8.2.2	Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας για τις εξαρτημένες μεταβλητές	371
8.2.3	Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης των πόρων.....	374
8.2.4	Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης των ικανοτήτων	376
8.2.5	Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης της παρακίνησης.....	377
8.2.6	Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης της υλοποίησης.....	379
8.2.7	Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης της απόδοσης.....	381
8.2.8	Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης της επικοινωνίας.....	383
8.2.9	Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης συνεργασιών	385
8.2.10	Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης σχέσεων	386

8.2.11	Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης των εντάσεων.....	388
8.2.12	Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης της εμπλοκής του ηγέτη.....	389
8.3	Τελικά Συμπεράσματα.....	392
8.3.1	Το τελικό μοντέλο.....	392
8.3.2	Περιορισμοί της έρευνας	394
8.3.3	Προτάσεις μελλοντικής έρευνας.....	394
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	395
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ. Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	420

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2-1: Η προστιθέμενη ή μη αξία της Ηγεσία.....	117
Σχήμα 3-1 : Σχέση ανθρώπου και απόφασης	121

ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 6-1: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά νομική μορφή επιχείρησης	205
Γράφημα 6-2: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά κλάδο επιχείρησης.....	206
Γράφημα 6-3: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά τύπο επιχείρησης	207
Γράφημα 6-4: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά γεωγραφική έδρα επιχείρησης	209
Γράφημα 6-5: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά μέγεθος επιχείρησης	210
Γράφημα 6-6: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά θέση εργασίας.....	212
Γράφημα 6-7: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας.....	213
Γράφημα 6-8: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά έτη εργασίας στην τρέχουσα θέση εργασίας.....	214
Γράφημα 6-9: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά σχέση εργασίας.....	215
Γράφημα 6-10: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά φύλλο	215
Γράφημα 6-11: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά ηλικία.....	216
Γράφημα 6-12: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά εκπαιδευτικό επίπεδο.....	217

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πρόλογος

Οι έννοιες της ηγεσίας και του ηγέτη έχουν αναμφισβήτητα απασχολήσει εκτεταμένα την ακαδημαϊκή έρευνα τον τελευταίο αιώνα. Το γεγονός αυτό μπορεί να αποδοθεί, σε ένα μεγάλο βαθμό, στις δραστικές και ριζικές μεταβολές που λαμβάνουν χώρα με ολόένα και ταχύτερο ρυθμό, δημιουργώντας συνθήκες που οδηγούν στην αναζήτηση του παράγοντα, που θα προσφέρει κατεύθυνση και διαχείριση των αλλαγών στους οργανισμούς.

Ο συγκεκριμένος ρόλος της κατεύθυνσης και καθοδήγησης των κοινωνικών συστημάτων και της προώθησης των απαιτούμενων αλλαγών, έχει αναγνωριστεί σχεδόν καθολικά από όλους τους ερευνητές, ότι εκπληρώνεται από την ηγεσία.

Πιο συγκεκριμένα, η λειτουργία κάθε οργανισμού επηρεάζεται, από τη σχέση των παραγόντων διαμόρφωσης του εξωτερικού περιβάλλοντος (ρευστότητα) και των οργανωσιακών μεταβλητών (δομικά στοιχεία) του εσωτερικού περιβάλλοντος δημιουργώντας έτσι το οικοσύστημα λειτουργίας του οργανισμού.

Μέσα σε αυτό το οικοσύστημα βρίσκεται η ηγεσία, η οποία αποτελεί την οργανωσιακή μεταβλητή με την μεγαλύτερη επίδραση στη διασύνδεση εξωτερικών επιδράσεων και οργανωσιακών μεταβλητών και κατά συνέπεια συνδέεται άρρηκτα, τόσο με τη λειτουργία όσο και με τα αποτελέσματα των οργανισμών.

Στο παραπάνω πλαίσιο, η ηγεσία αποτελεί ένα φαινόμενο με πολυδιάστατη φύση και πολύπλοκη λειτουργία, το οποίο απαιτεί πολύ-επίπεδη και πολύ-επιστημονική προσέγγιση, ώστε να καταστεί δυνατή η όποια διερεύνησή του, καθώς και η ασφαλής εξαγωγή συμπερασμάτων.

Η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως *«μία συστημική διεργασία, η οποία ενδέχεται να λάβει χώρα μέσα σε ένα δεδομένο περιβάλλον πλαίσιο και η οποία, αν εκδηλωθεί, κατευθύνει και καθοδηγεί το σύστημα σε μια διαφορετική από την υπάρχουσα κατάσταση»* (Gkegkas, 2021, p. 75).

Αυτό καθιστά βέβαια, την ηγεσία, τόσο μία θετική επιδραστική δύναμη, όσο και μία πηγή κινδύνου για τους οργανισμούς. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι μία πολύ-παραγοντική έννοια, η οποία όμως μπορεί να αποσυντεθεί σε δυο κύρια δομικά στοιχεία:

- Στη λειτουργία του ίδιου του ηγέτη (αποφάσεις-πράξεις-συμπεριφορές)

- Στην αποδοτικότητα του ηγέτη (δηλαδή στον βαθμό μετασχηματισμού των λοιπών οργανωσιακών μεταβλητών, που πραγματοποιείται από τον ηγέτη, ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα)

Όμως η ηγεσία, ως οργανωσιακή μεταβλητή, δεν θα μπορούσε να μην έχει και μία δεύτερη όψη, με αντίθετα χαρακτηριστικά από αυτά που συνήθως προβάλλονται και έχουν αναλυθεί διεξοδικά από τις διάφορες προσεγγίσεις και έρευνες για την ηγεσία. Πρόκειται στην ουσία για εκείνη την όψη της ηγεσίας, η οποία οδηγεί στην αναποτελεσματικότητα αυτής και ταυτόχρονα επιβεβαιώνει τη φύση της δυναμικής της, που είναι είτε θετική, είτε αρνητική, αναφορικά με τα οργανωσιακά αποτελέσματα.

Με βάση τα παραπάνω, τεκμαίρεται άμεσα ότι η «σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας» διαμορφώνεται, κατά αντιστοιχία με την αποτελεσματικότητά της ηγεσίας, από δύο βασικές συνιστώσες, τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται και λειτουργεί ένας ηγέτης (λειτουργία της ηγεσίας) και τις επιδράσεις, που έχει ο τρόπος αυτός στις λοιπές οργανωσιακές μεταβλητές, προκειμένου να επιτευχθούν τα αποτελέσματα του οργανισμού (αντιπαραγωγική ή αντί-αποδοτική ηγεσία).

Έχει διαπιστωθεί, ότι η βασική παράμετρος προσδιορισμού του βαθμού καταστροφικότητας ενός ηγέτη είναι η μακροχρόνια απόδοση της ομάδας του, δηλαδή η σωρευτική επίδοση της στην επίτευξη των στόχων της (Padilla , et al., 2007, p. 178). Η αξιολόγηση δε, του ηγέτη από τα μέλη της ομάδας του, αποτελεί τον καλύτερο παράγοντα πρόβλεψης των αποτελεσμάτων της ομάδας (Chemers, 2000, p. 36). Ομοίως η συμπεριφορά του ηγέτη έχει επίδραση στους υφισταμένους, μόνο αν γίνει αντιληπτή με αποτέλεσμα βασικό στοιχείο της καταστροφικής ηγεσίας να είναι η αντίληψη των υφιστάμενων για αυτή (Schyns & Schilling, 2013, p. 140).

Ο συνδυασμός των παραπάνω οδήγησε στη διαμόρφωση του θεωρητικού μοντέλου και τη διατύπωση του βασικού ερευνητικού ερωτήματος της παρούσας διατριβής ως, *«Αν και πως η αντίληψη των μελών μίας ομάδας για την τοξικότητα του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψη τους για την ηγετική αποδοτικότητα;»*

Στη βάση αυτού του ερωτήματος, διεξήχθη η έρευνα πεδίου με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου και τελική επιδίωξη να προσδιορίσει, αν η αντίληψη των μελών της ομάδας για την τοξικότητα της λειτουργίας του ηγέτη επηρεάζει και πως την αντίληψη των μελών και για την ηγετική αποδοτικότητα.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου, συνάγεται το βασικό συμπέρασμα, ότι η αντίληψη των μελών μίας ομάδας για την ηγετική λειτουργία καθορίζει πράγματι και την αντίληψή τους για την ηγετική αποδοτικότητα.

Το συμπέρασμα αυτό είναι αρκετά σημαντικό, καθόσον η ηγετική λειτουργία και η ηγετική αποδοτικότητα συνθέτουν την ηγετική αποτελεσματικότητα, δηλαδή την προστιθέμενη αξία της μεταβλητής της ηγεσίας σε έναν οργανισμό. Ιδίως μέσω του προσδιορισμού της τοξικής λειτουργίας της ηγεσίας, η οποία επηρεάζει σημαντικά τις ζωές των ατόμων, καθίσταται δυνατό να προσδιοριστούν και τα τελικά αποτελέσματα ενός οργανισμού, μέσω της συνεισφοράς της ηγετικής αποδοτικότητας.

Δεδομένου, ότι η σκοτεινή ηγεσία επιβάλλει συνθήκες δυστυχίας τους συνεργάτες της (Hogan & Kaiser, 2005, p. 169) και ότι σε ένα σύνολο ερευνών το 65% με 75% των εργαζομένων αναφέρουν ως χειρότερο παράγοντα της εργασίας του τον άμεσο προϊστάμενό τους (Hogan & Kaiser, 2005, p. 175), ανακύπτει ως ιδιαίτερα σημαντική η διερεύνηση της εμφάνισης και της αντιμετώπισης αυτής της πλευράς της ηγεσίας.

Διάρθρωση Διατριβής

Η διατριβή αποτελείται από την εισαγωγή και οκτώ κεφάλαια, τα οποία είναι κατανομημένα ισόποσα σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιέχει το πρώτο έως το τέταρτο κεφάλαιο, ενώ το δεύτερο μέρος περιέχει τα κεφάλαια πέντε έως οκτώ.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία εισαγωγή στο φαινόμενο της ηγεσίας, ως οργανωσιακής μεταβλητής, ορίζονται οι βασικές έννοιες που τη συνθέτουν, παρουσιάζονται οι βασικές σχολές, θεωρίες και μοντέλα ηγεσίας και πραγματοποιείται μία κριτική επισκόπηση αυτών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της εργασιακής αποδοτικότητας, αναλύεται περαιτέρω η εργασιακή αποδοτικότητα των διευθυντικών στελεχών και προσδιορίζεται η ηγετική αποτελεσματικότητα. Στο κεφάλαιο αυτό και στο πλαίσιο της αναποτελεσματικότητας των ηγετικών στελεχών, γίνεται επίσης μία αναλυτική περιγραφή της προσέγγισης της σκοτεινής ηγεσίας.

Το τρίτο κεφάλαιο περιέχει μία συνοπτική αλλά περιεκτική περιγραφή ενός αριθμού οργανωσιακών λειτουργιών και παραμέτρων, οι οποίες επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τη σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας.

Πιο συγκεκριμένα, στο πλαίσιο του κεφαλαίου αυτού αναλύονται οι λειτουργίες της στρατηγικής διοίκησης, της διαχείρισης συγκρούσεων και της λήψης αποφάσεων, οι έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης, των εργασιακών σχέσεων και της οργανωσιακής δέσμευσης, η προσέγγιση της διαχείρισης πόρων, καθώς και της ομαδικής λειτουργίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, μέσα από την αναλυτική περιγραφή των διαστάσεων, που ορίζουν την ηγετική λειτουργία, καθώς και των αντίστοιχων της ηγετικής αποδοτικότητας διαμορφώνεται και παρουσιάζεται το αρχικό θεωρητικό μοντέλο της διατριβής.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιέχει την περιγραφή της ερευνητικής μεθοδολογίας, την ανάλυση των ερευνητικών υποθέσεων και των μεταβλητών και τέλος την παρουσίαση του ερευνητικού εργαλείου.

Το έκτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων, τα οποία συνθέτουν το δείγμα της έρευνας της διατριβής, ενώ το έβδομο κεφάλαιο περιλαμβάνει το σύνολο των στατιστικών αναλύσεων, με τις οποίες πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων.

Τέλος στο όγδοο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων, που παρουσιάστηκαν στο έβδομο κεφάλαιο, αναδιαμορφώνεται στη βάση των ερευνητικών διαπιστώσεων το αρχικό θεωρητικό μοντέλο, συνοψίζονται τα τελικά συμπεράσματα και τίθενται οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας, αλλά και οι προοπτικές μελλοντικής έρευνας, επί του αντικειμένου της διατριβής.

**ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ**

1 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό περιέχει την οριοθέτηση των εννοιών της ηγεσίας και του ηγέτη, ώστε να καταστεί δυνατή η δόμηση του πλαισίου μέσα στο οποίο θα αναπτυχθεί η ερευνητική προσπάθεια της παρούσας διδακτορικής διατριβής.

Στις ενότητες, που ακολουθούν, παρουσιάζονται τα βασικά πορίσματα-διαπιστώσεις της επιστημονικής έρευνας αναφορικά με την ηγεσία, που έλαβε χώρα κατά τον τελευταίο αιώνα και έχει οδηγήσει στις σημερινές θεωρήσεις, αντιλήψεις καθώς και μοντέλα στον συγκεκριμένο τομέα.

Πιο αναλυτικά, αρχικά προσδιορίζεται ο όρος ηγεσία, μέσω της παράθεσης των διαφόρων κατηγοριών ορισμών, που έχουν ανακύψει στο πλαίσιο ερευνητικών προσπαθειών και επιδιώξεων.

Στη συνέχεια, αναλύονται οι ερευνητικές διαδρομές και τα αποτελέσματα αυτών (θεωρίες και μοντέλα), που ακολουθήθηκαν τον τελευταίο αιώνα, ώστε να προσδιοριστεί τι σημαίνει ηγεσία και πως αυτή επιδρά στη λειτουργία των διαφόρων συστημάτων¹.

Τέλος, στην τρίτη ενότητα του κεφαλαίου πραγματοποιείται μία κριτική ανάλυση των παρουσιαζόμενων θεωριών και μοντέλων και αναδεικνύονται οι βασικοί περιορισμοί αυτών.

1.2 Η Έννοια της Ηγεσίας

1.2.1 Η αναγκαιότητα της ηγεσίας ως οργανωσιακής μεταβλητής

Οι οργανισμοί αποτελούν οργανωμένα σύνολα ατόμων, που επιδιώκουν την υλοποίηση ενός κοινού σκοπού συχνά γνωστού, ως αποστολή του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτής της επιδίωξης, οι οργανισμοί διαχειρίζονται :

- ✓ Στόχους, οι οποίοι εξειδικεύουν την αποστολή.
- ✓ Μέσα (ανθρώπινο δυναμικό και υλικούς και άυλους πόρους), τα οποία περιλαμβάνουν οτιδήποτε διαθέτει ο οργανισμός για να λειτουργήσει και να παράγει τα αποτελέσματα.

¹ Για τη συγκεκριμένη διατριβή, ο όρος συστήματα και οργανισμοί θεωρούνται ταυτόσημοι και θα χρησιμοποιούνται με εναλλαξιμότητα.

- ✓ Μεθόδους, που αποτελούν τον τρόπο με τον οποίο τα διατιθέμενα μέσα των οργανισμών μετατρέπονται σε εκροές προστιθέμενης αξίας, που οδηγούν σταδιακά στην επίτευξη των στόχων.

Πέραν των παραπάνω, η λειτουργία των οργανισμών επηρεάζεται από τις συνθήκες και τάσεις που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Η κατάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος, μπορεί να προσδιοριστεί μέσω της έννοιας της «ρευστότητας» του περιβάλλοντος.

Η «ρευστότητα» του περιβάλλοντος επηρεάζεται από τέσσερις παράγοντες, ήτοι τη μεταβλητότητα, την αβεβαιότητα, την πολυπλοκότητα και την ασάφεια και προσδιορίζει το πόσο ταραχώδες και δύσκολο είναι το περιβάλλον για έναν οργανισμό.

Οι επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος σε έναν οργανισμό επηρεάζουν διάφορες πτυχές αυτού, που μπορούν να προσδιοριστούν από την έννοια των οργανωσιακών μεταβλητών. Οι οργανωσιακές μεταβλητές αποτελούν δομικά στοιχεία, που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό αυτού, τον σχεδιασμό του, τις επιχειρησιακές λειτουργίες του, τους τεχνολογικούς και λοιπούς πόρους κ.ά..

Οι παράγοντες διαμόρφωσης του εξωτερικού περιβάλλοντος (ρευστότητα) και οι οργανωσιακές μεταβλητές (δομικά στοιχεία) του εσωτερικού περιβάλλοντος δημιουργούν το οικοσύστημα λειτουργίας του οργανισμού.

Μέσα σε αυτό το οικοσύστημα βρίσκεται μία οργανωσιακή μεταβλητή, η οποία έχει την μεγαλύτερη επίδραση στη διασύνδεση εξωτερικών επιδράσεων και οργανωσιακών μεταβλητών. Η μεταβλητή αυτή είναι η ηγεσία των οργανισμών, η οποία και συνδέεται άρρηκτα, τόσο με τη λειτουργία, όσο και με τα αποτελέσματα αυτών.

Η σπουδαιότητα της ηγεσίας για τους οργανισμούς, τις επιχειρήσεις και τα κοινωνικά συστήματα ευρύτερα έχει διαπιστωθεί αρκετά νωρίς, γεγονός που οδήγησε στην εκτεταμένη μελέτη και αναζήτηση των χαρακτηριστικών της, ως οργανωσιακού-κοινωνικού φαινομένου.

Στο πλαίσιο αυτό, η μελέτη της ηγεσίας και των ηγετών μπορεί να θεωρηθεί, ότι ακολουθεί την εξέλιξη του ανθρώπινου πολιτισμού (Bass & Bass, 2008, p. 52), αφού αποτελεί, όπως αναφέρθηκε, έναν διαμορφωτικό παράγοντα του κοινωνικού γίγνεσθαι.

Ο άνθρωπος και οι κοινωνίες στο σύνολο τους, ανέκαθεν αναζητούσαν τον ηγέτη και συγκινούνταν από τις ηγετικές συμπεριφορές, σε τέτοιο βαθμό μάλιστα, που πολλές φορές, ο ηγέτης απολάμβανε τον χαρακτηρισμό του Ήρωα ή του Μεγάλου.

Στα πρώτα στάδια του ανθρώπινου πολιτισμού, η μελέτη της ηγεσίας ήταν άμεσα συνδεδεμένη με την μελέτη της ιστορίας και της φιλοσοφίας, αφού τα ιστορικά γεγονότα διασυνδέονταν με τις πράξεις και τις λογικές των ηγετών (Bass, 1990, p. 3).

Με το πέρασμα του χρόνου, η μελέτη της ηγεσίας πέρασε, από τον τομέα της ιστορίας στον τομέα των κοινωνικών επιστημών και η έμφαση δόθηκε στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών και συμπεριφορών, που συνθέτουν την δυναμική και λειτουργία των ηγετών.

Το γεγονός που αναμφισβήτητα πυροδότησε την άνθηση της έρευνας για την ηγεσία τον τελευταίο αιώνα, ήταν οι δραστικές μεταβολές που έλαβαν χώρα στην κοινωνική δομή και σύνθεση. Η τεχνολογική εξέλιξη, η ευκολία μετακίνησης, επικοινωνίας και πληροφόρησης, οι νέες πολιτικές και κοινωνικές προκλήσεις, η αυξανόμενη μόρφωση και εκπαίδευση ολοένα και μεγαλύτερου μέρους του πληθυσμού κατέδειξαν, πέραν όλων των άλλων, την ανέκαθεν υποβόσκουσα ανισότητα και ανισορροπία στην ανθρώπινη ανάπτυξη και κατά συνέπεια την αναζήτηση αντίστοιχων λύσεων.

Έτσι η μελέτη της ηγεσίας μπορεί να διακριθεί ουσιαστικά στα κάτωθι κύματα (Bass & Bass, 2008, p. 33):

- Αρχικά, η κοινωνική έρευνα για την εξέλιξη της ηγεσίας αφορούσε θεωρητικά θέματα και κυρίως την αναγνώριση διαφορετικών τύπων ηγεσίας και τη συσχέτισή τους με λειτουργικές απαιτήσεις της κοινωνίας.
- Μεταξύ του 1945-1960, στο προσκήνιο ήρθε η εμπειρική έρευνα, που αφοσιώθηκε στην εξέταση υποθέσεων που προέρχονταν από θεωρητικά μοντέλα.
- Από το 1970 και μετά, επανήλθε η θεωρητική προσέγγιση με παράλληλο έλεγχο των παραγόμενων, από αυτή μοντέλων, μέσω εξέτασης υποθέσεων.
- Τέλος από το 1990 και μετά, εξαιτίας της προόδου στη στατιστική ανάλυση, διευκολύνθηκε πολύ ο έλεγχος πολύ-παραγοντικών μοντέλων ηγεσίας, τα οποία προέκυψαν μέσω της αλληλεπίδρασης των χαρακτηριστικών των ηγετών, των μελών της ομάδας και των λοιπών μεταβλητών του περιβάλλοντος.

Εντός των παραπάνω χρονικών σταδίων έρευνας, οι διάφοροι ερευνητές, είτε ρητά, είτε περιφραστικά ανέπτυξαν ορισμούς, θεωρίες και μοντέλα για την ηγεσία, τα οποία εξυπηρετούσαν διάφορους σκοπούς, όπως (Bass & Bass, 2008, p. 50):

- τον προσδιορισμό του τι σημαίνει ηγεσία.
- τον προσδιορισμό του πως ασκείται πρακτικά η ηγεσία.
- την ικανοποίηση συγκεκριμένου αξιακού πλαισίου λειτουργίας της ηγεσίας.
- την αποφυγή πρακτικών και συμπεριφορών συγκεκριμένου προσανατολισμού.
- την παροχή μίας βάσης ανάπτυξης θεωριών ηγεσίας.

Στην πράξη, μελετώντας κάποιος το θέμα της ηγεσίας είναι δυνατόν να καταλήξει σε δύο βασικές διαπιστώσεις. Η πρώτη διαπίστωση είναι, ότι σχεδόν κανείς μελετητής δεν συμφωνεί με κάποιον άλλο μελετητή, αναφορικά με τον ορισμό της ηγεσίας.

Προφανώς λοιπόν, δεν υπάρχει ένας κοινός και παγκόσμια αποδεκτός, ορισμός για την ηγεσία πάνω στον οποίο να δύναται να βασιστεί η ανάλυση και το έργο ενός ερευνητή. Έτσι παραμένει στη διακριτική ευχέρεια του τελευταίου η διατύπωση ή η επιλογή ενός ορισμού για το υπό μελέτη φαινόμενο της ηγεσίας.

Η δεύτερη διαπίστωση είναι ότι η ηγεσία δεν είναι ένα ανεξάρτητο φαινόμενο, που μπορεί να μελετηθεί μεμονωμένα και να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα, αλλά ένα πολύ-φαινόμενο που λαμβάνει χώρα μέσα σε ένα πλαίσιο χρονικής, χωρικής και αξιακής διάστασης.

Με άλλα λόγια η ηγεσία έχει έντονη αλληλεπίδραση με τον χώρο, τη χρονική στιγμή και το αξιακό πλαίσιο, μέσα στο οποίο αναδύεται και έτσι αυτές οι τρεις διαστάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη σε κάθε προσπάθεια ορισμού και μελέτης της ηγεσίας.

Είναι άμεσα φανερό, ότι οι δύο παραπάνω αναφερόμενες διαπιστώσεις οριοθετούν εξαρχής ένα μεθοδολογικό πλαίσιο μελέτης της ηγεσίας, από το οποίο δύσκολα ένας ερευνητής μπορεί να απαγκιστρωθεί.

Το πλαίσιο αυτό έχει δύο βασικές συνιστώσες, η πρώτη από τις οποίες αναφέρεται στην υιοθέτηση συγκεκριμένου ορισμού για την ηγεσία, ενώ η δεύτερη αφορά τη διερεύνηση των σχέσεων αλληλεξάρτησης, που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των συνιστωσών της ηγεσίας, μέσα σε δεδομένο ή και μεταβαλλόμενο χωρικό, χρονικό και αξιακό πλαίσιο.

Οι περισσότερες ερευνητικές προσπάθειες πάνω στο αντικείμενο της ηγεσίας περιστρέφονται γύρω από τις παραπάνω δύο συνιστώσες και προσεγγίζουν το ζήτημα της ηγεσίας είτε:

- υιοθετώντας έναν ορισμό αυτής και αναλύοντας στη συνέχεια τις συνιστώσες της ηγεσίας, υπό το πρίσμα του υιοθετούμενου ορισμού,
- διερευνώντας τις κύριες συνιστώσες της ηγεσίας και καταλήγοντας στη συνέχεια σε ένα ορισμό με βάση τη σπουδαιότητα και τη βαρύτητα, που αποκτά κατά την παραπάνω διερεύνηση η κάθε συνιστώσα.

Κυρίαρχο βέβαια και στις δύο προσεγγίσεις παραμένει το βασικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας, που δεν είναι άλλο από την αλληλεπίδραση με το οργανωσιακό οικοσύστημα, με απώτερο σκοπό την άσκηση επιρροής και την κατεύθυνση των οργανισμών σε συγκεκριμένη πορεία για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

1.2.2 Ορίζοντας την ηγεσία

Η πολυπλοκότητα γύρω από τον όρο ηγεσία μπορεί να μην έχει επιτρέψει, ως σήμερα, την καθιέρωση ενός καθολικά αποδεκτού ορισμού, παρά όλα αυτά το έργο των Bass και Bass (Bass & Bass, 2008) περιλαμβάνει μια πάρα πολύ αναλυτική κατηγοριοποίηση των διαφόρων προσεγγίσεων ορισμού της ηγεσίας.

Χαρακτηριστικά αναφέρεται, ότι ο Rost (Rost, 1993) εντόπισε σε 587 δημοσιεύσεις, τις οποίες μελέτησε και ανέλυσε, 221 διαφορετικούς ορισμούς της ηγεσίας (Bass & Bass, 2008, p. 41).

Οι Bass και Bass μελετώντας λοιπόν, ένα μεγάλο εύρος βιβλιογραφίας στο πεδίο της ηγεσίας κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι οι χρησιμοποιούμενοι ορισμοί τείνουν να επικεντρώνονται (Bass & Bass, 2008, p. 41):

- Στον ηγέτη ως πρόσωπο.
- Στη συμπεριφορά του ηγέτη.
- Στην επίδραση του ηγέτη.
- Στη διεργασία αλληλεπίδρασης του ηγέτη και των μελών της ομάδας.

Πιο αναλυτικά, στις παραπάνω γενικές κατηγορίες μπορούν να ενταχθούν οι επόμενες προσεγγίσεις ορισμού της ηγεσίας (Bass & Bass, 2008, pp. 41-49):

Ηγεσία ως πρόσωπο

- **Ο ηγέτης ως προσωπικότητα**

Οι συγκεκριμένοι ορισμοί εστιάζουν στην προσωπικότητα του ηγέτη και στα στοιχεία αυτής, που τον διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα μέλη του συνόλου, επί του οποίου ασκείται η ηγετική συμπεριφορά.

- **Ο ηγέτης ως αναγνώριση**

Σε αυτή την προσέγγιση, βασικό ρόλο διαδραματίζει η αναγνώριση του ηγέτη, από τα υπόλοιπα μέρη του συνόλου. Η αναγνώριση αυτή εδράζεται στη βάση των εκτιμήσεων, που τα μέρη κάνουν αναφορικά με ένα σύνολο συμπεριφορών και χαρακτηριστικών που απαιτείται να διαθέτει αλλά και να επιδεικνύει ο ηγέτης.

- **Ο ηγέτης ως επίκεντρο ομαδικών διεργασιών**

Σύμφωνα με τους ορισμούς της συγκεκριμένης προσέγγισης, οι οποίοι και αντικατοπτρίζουν τις προσπάθειες προσδιορισμού της ηγεσίας, που έλαβαν χώρα στις αρχές του περασμένου αιώνα, ο ηγέτης αποτελεί το κέντρο των αλλαγών των διεργασιών και δραστηριοτήτων, που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο λειτουργίας μίας ομάδας.

Ο ηγέτης κατέχει πρωταγωνιστικό ρόλο και αποτελεί τον βασικό άξονα λειτουργίας κάθε κοινωνικού συστήματος, αναλαμβάνοντας έναν ρόλο που έχει σοβαρές απαιτήσεις, όπως για παράδειγμα η διαρκής προσπάθεια των ηγετών να βρίσκονται ένα βήμα μπροστά από την ομάδα.

Όπως συγκεκριμένα αναφέρεται «Ο ηγέτης ενσωματώνει τη συλλογική θέληση. Αυτός μόνος εντοπίζει τα βασικά προβλήματα, προσφέρει τις πιθανές λύσεις, καθορίζει τις προτεραιότητες και εκκινεί τις αναπτυξιακές λειτουργίες» (Bass & Bass, 2008, p. 42).

- **Ο ηγέτης ως επίκεντρο ομαδικών διεργασιών**

Ο ηγέτης λειτουργεί ως σύμβολο και κατά συνέπεια ως εκπρόσωπος της ομάδας προς τα έξω. Με αυτό τον τρόπο αναδεικνύεται η ομάδα στο εξωτερικό και για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο ο ηγέτης χρησιμοποιεί συμβολισμούς και μηνύματα, τα οποία αποκωδικοποιούν τη λειτουργία του.

- **Ο ηγέτης ως δημιουργός νοήματος**

Ο ηγέτης προσφέρει νόημα ενισχύοντας την κατανόηση των καταστάσεων, τις οποίες τα μέλη της ομάδας βρίσκουν ασαφείς, μπερδεμένες και αβέβαιες. Οι ηγέτες καθορίζουν την πραγματικότητα των μελών της ομάδας με χρήση όλων των διαθέσιμων εργαλείων, όπως αξιόπιστες εξηγήσεις, ιστορίες, παραβολές κ.ά.. Ο ευρύτερος σκοπός της ηγεσίας είναι να προσδώσει νόημα σε αυτά που συνέβησαν, συμβαίνουν και πρόκειται να συμβούν.

- **Ο ηγέτης ως σκέψη/γνώση**

Στους ορισμούς της προσέγγισης αυτής, στο επίκεντρο της ηγεσίας βρίσκεται η αναζήτηση νέας γνώσης, η οποία και επιδιώκεται μέσω μαθημάτων, κειμένων ή ανακαλύψεων. Η συγκεκριμένη ενέργεια πραγματοποιείται από άτομα, τα οποία διαθέτουν αυξημένες διανοητικές ικανότητες.

- **Ο ηγέτης ως συμπεριφορά**

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, η ηγεσία προσδιορίζεται από τις πράξεις και συμπεριφορές των ηγετών. Ο τρόπος με τον οποίο ένας ηγέτης δρα και κατευθύνει έναν οργανισμό καθορίζει και το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς.

- **Ο ηγέτης ως έναρξη δομών**

Οι ορισμοί της συγκεκριμένης προσέγγισης προσπάθησαν να προσδιορίσουν την ηγεσία με βάση τις μεταβλητές που διαφοροποιούν και διατηρούν το είδος των ρόλων σε μια ομάδα. Στο πλαίσιο αυτό, ο ηγέτης αναδεικνύεται ως το πρότυπο που οργανώνει και διαχειρίζεται ένα σύνολο ανθρώπων, πόρων και εργασιών.

- **Ο ηγέτης ως όργανο πειθούς**

Για πολλούς ερευνητές η πειθώ μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή ηγεσίας, αφού είναι ένα ισχυρό εργαλείο διαμόρφωσης προσδοκιών, επηρεασμού αντιλήψεων και πεποιθήσεων καθώς και παρακίνησης σε δράση.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση είχε μεγάλη απήχηση στους μελετητές πολιτικών, κοινωνικών και θρησκευτικών σχέσεων, όπως και στους ερευνητές, που ήταν αντίθετοι στην έννοια της αυταρχικής ηγεσίας στους χώρους των ενόπλων δυνάμεων και των επιχειρήσεων.

Έτσι οι περισσότεροι από τους ορισμούς αυτής της προσέγγισης προέρχονται από το πεδίο της πολιτικής, όπου πολύ συχνά η αποδοχή του ηγέτη από την «μάζα» είναι σημαντικότερη της δοτής εξουσίας λόγω θέσης, εξαιτίας του ότι η δεύτερη έρχεται συνήθως ως αποτέλεσμα της πρώτης.

- **Ο ηγέτης ως άσκηση επιρροής**

Βασικό σταθμό στη μελέτη της ηγεσίας αποτέλεσε η προσέγγιση της, ως μέσο επιρροής. Οι ερευνητές αυτής της προσέγγισης μετατόπισαν το κέντρο βάρους της μελέτης της ηγεσίας, από τον ηγέτη στις σχέσεις αλληλεπίδρασης ηγέτη και μελών της ομάδας, ορίζοντας την ηγεσία ως μία διεργασία επηρεασμού.

Μέσω αυτής της διεργασίας, ο ηγέτης επιδρά στις συμπεριφορές, στάσεις και δραστηριότητες των μελών μίας ομάδας, με αποτέλεσμα αυτά να αισθάνονται ή να δρουν διαφορετικά από, ότι αν δεν επιδρούσε ο ηγέτης.

Σύμφωνα με τον Bass «η επιρροή προϋποθέτει την αμοιβαία σχέση μεταξύ ηγέτη και μελών ομάδας, η οποία όμως δεν χαρακτηρίζεται απαραίτητα από κυριαρχία, έλεγχο ή επιβολή συμμόρφωσης από τον ηγέτη» (Bass & Bass, 2008, p. 45).

Αξίζει εδώ να αναφερθεί και η άποψη που διατύπωσαν ορισμένοι ερευνητές, σύμφωνα με την οποία η ηγεσία προσδιορίζεται από την επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στα άτομα της ομάδας για να επιτελέσουν δραστηριότητες πέραν των καθορισμένων, καθιερωμένων και γενικώς αποδεκτών, καθώς επίσης και όταν ο ηγέτης ασκεί επιρροή πέραν των θεσμοθετημένων απαιτήσεων και ενεργειών της θέσης του.

- **Ο ηγέτης ως τέχνη επιβολής συμμόρφωσης**

Η ηγεσία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση των επιλογών ενός συνόλου και αποτελεί το βασικό μέσο, για την επιβολή των απόψεων και πεποιθήσεων του ατόμου, που την ασκεί, ώστε να επιτευχθεί, είτε η υπακοή, είτε ο σεβασμός, είτε η πίστη, είτε η συνεργασία.

Η ηγεσία, ως μέσο επιβολής συμμόρφωσης, γίνεται άμεσα αντιληπτή στη δημόσια εικόνα και τη συλλογική συμπεριφορά ενός συνόλου, παράλληλα όμως είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η επίδρασή της και η εσωτερική αποδοχή της, από κάθε μέλος του συνόλου ξεχωριστά.

Στην περίπτωση αυτή, η ηγεσία καθίσταται θέμα ελέγχου της ομάδας περισσότερο ως αποτέλεσμα μίας μονόδρομης διαδικασίας, παρά ως αποτέλεσμα μίας σχέσης αλληλεπίδρασης.

Ηγεσία ως επίδραση

- **Όργανο επίτευξης στόχων**

Μια άλλη προσέγγιση της ηγεσίας, αναφέρεται στην επίδραση της ηγεσίας στην επίτευξη των στόχων μίας οργάνωσης ή ενός συστήματος και στην αποτελεσματικότητα των δράσεων, που αναλαμβάνονται. Στην προσέγγιση αυτή, σημαίνοντα ρόλο διαδραματίζει η αποτελεσματικότητα και η απόδοση της οργάνωσης, για αυτό και η ηγεσία είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον βαθμό συνεισφοράς της στα παραπάνω.

Αναλόγως της υιοθετούμενης προσέγγισης, η προστιθέμενη αξία της ηγεσίας λαμβάνει χώρα, είτε κατά το στάδιο διαμόρφωσης του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων μιας οργάνωσης, είτε στο στάδιο της εφαρμογής του παραπάνω σχεδίου και της υλοποίησης των τιθέμενων στόχων και των σχεδιαζόμενων δράσεων.

- **Αποτέλεσμα αλληλεπιδράσεων**

Η ηγεσία προκύπτει μέσα από τις σχέσεις αλληλεπίδρασης των μελών μίας οργάνωσης και έχει νόημα, μόνο όταν ο ηγέτης αναγνωριστεί και γίνει αποδεκτός από τα άλλα μέλη της οργάνωσης.

Οι θεωρίες της συγκεκριμένης προσέγγισης προσέθεσαν μία ακόμα κρίσιμη παράμετρο στην μελέτη της ηγεσίας, αυτή του οπαδού ή καλύτερα του μέλους της ομάδας, ως συνιστώσας της ηγεσίας.

Τα χαρίσματα, τα προσόντα και η πρακτική ενός εν δυνάμει ηγέτη αξιολογούνται από τα μέλη της ομάδας, τα οποία και αποδέχονται την ηγετική συμπεριφορά του συγκεκριμένου μέλους στον βαθμό, που αυτή ικανοποιεί τις προσδοκίες αναφορικά με την πορεία και την κατεύθυνση της ομάδας.

Ως αποτέλεσμα, ο ηγέτης αναδεικνύεται μέσα από τις σχέσεις και τις δραστηριότητες μίας ομάδας και όχι ως όργανο ελέγχου ή επηρεασμού αυτών των σχέσεων ή ατόμων.

Ηγεσία ως αλληλεπίδραση του ηγέτη και των μελών της ομάδας

- **Η ηγεσία ως σχέση εξουσίας**

Η εξουσία ανέκαθεν θεωρούνταν ως το βασικό προαπαιτούμενο (αναγκαία αλλά όχι και ικανή συνθήκη) της ηγεσίας. Η άσκηση εξουσίας, ανεξαρτήτως της μορφής ή προέλευσης της, αποτελεί κυρίαρχο χαρακτηριστικό της ηγετικής συμπεριφοράς.

Είτε πρόκειται για επίσημη (αρμοδιότητα), είτε για ανεπίσημη (αναδυόμενη) εξουσία, είτε πρόκειται για εξουσία βασισμένη στα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες ή στην πληροφορία και στη δικτύωση, η εξουσία εξασφαλίζει τη δυνατότητα θεμελίωσης και εμφάνισης της ηγεσίας.

Η εξουσία στην ουσία αφορά την αλληλεπίδραση των μελών μίας ομάδας, κατά την οποία, ένα από τα μέλη αυτής ασκεί μεγαλύτερη επίδραση, από την αντίσταση που προτάσσουν όλα τα άλλα μέλη μαζί.

Πέραν όμως αυτού, η εξουσία δεν μπορεί να διασφαλίσει ότι η ηγεσία όντως θα εμφανισθεί, αλλά ούτε και την αποτελεσματικότητα και τη διάρκεια και αντοχή αυτής σε περίπτωση εμφάνισής της.

- **Ηγεσία ως διεργασία**

Οι ορισμοί αυτής της προσέγγισης, αφορούν τη λειτουργία της ομάδας προς την επίτευξη των στόχων. Στο πλαίσιο αυτό, η ηγεσία είναι μία διεργασία αλληλεπίδρασης, η οποία μπορεί να ασκηθεί από το οποιοδήποτε μέλος της ομάδας, το οποίο και μπορεί να αλλάξει ανά πάσα στιγμή.

Στο επίκεντρο όμως της διεργασίας, βρίσκεται πάντα το σύνολο των ενεργειών, συμπεριφορών και δραστηριοτήτων, που σχεδιάζονται και υλοποιούνται για την επίτευξη των στόχων.

- **Η ηγεσία ως διαφοροποιημένοι ρόλοι**

Η συγκεκριμένη προσέγγιση αντιμετωπίζει την ηγεσία, ως ένα διακριτό ρόλο στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου συστήματος, όπου το κάθε μέλος αναμένεται να διαδραματίσει ένα προκαθορισμένο και οριοθετημένο εκ των προτέρων ρόλο, από τους πολλούς που απαιτούνται για τη λειτουργία του συστήματος.

Κάθε ρόλος είναι καλά προσδιορισμένος, από παραδεδεγμένες αντιλήψεις του συστήματος, οι οποίες στην πλειοψηφία τους αποδίδουν στον ηγέτη, περισσότερες αρμοδιότητες και υποχρεώσεις, από ότι στα λοιπά μέλη.

Απόρροια αυτού, είναι ο ηγέτης να καθίσταται απαραίτητος για την λειτουργία του συστήματος, αφού είναι εκείνος ο ρόλος που παρέχει κατεύθυνση στο σύστημα, διασφαλίζει την ενότητα των δράσεων και εγγυάται την επίτευξη των στόχων.

Ο ρόλος του ηγέτη διαφοροποιείται λοιπόν από τον ρόλο των υπολοίπων μελών και αποδίδεται με κριτήριο είτε την καταγωγή, είτε την κλάση, είτε την αποδοχή από τα λοιπά μέλη, είτε την επιρροή και πειθώ, είτε τέλος ακόμα και με βάση το βαθμό συνεισφοράς στην επίτευξη των στόχων.

- **Η ηγεσία ως αναγνώριση από τους καθοδηγούμενους**

Η αναγνώριση του ηγέτη από τα λοιπά μέλη της ομάδας στη βάση συγκεκριμένων κριτηρίων (συμπεριφορά, χαρακτηριστικά κ.ά.) αποτελεί μία άλλη προσέγγιση ορισμών. Τα κριτήρια αναγνώρισης δύναται να αλλάζουν ανάλογα με το κοινωνικό πλαίσιο και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των μελών.

- **Η ηγεσία ως ταύτιση με τον ηγέτη**

Στους ορισμούς αυτής της προσέγγισης, η ηγεσία λειτουργεί, ως συναισθηματική σύνδεση και οι καθοδηγούμενοι ταυτίζονται, μιμούνται και μοιράζονται τη φιλοδοξία του ηγέτη.

- **Η ηγεσία ως συνδυασμός στοιχείων**

Τέλος, αρκετοί ορισμοί αποτελούν σύνθεση, κάποιων εκ των προηγουμένων προσεγγίσεων, στην προσπάθεια των εμπνευστών τους να ερμηνεύσουν την πολυπλοκότητα και την πολυδιάστατη φύση του φαινομένου της ηγεσίας.

Έτσι η προσωπικότητα, οι κοινωνικές διαδικασίες, η εξουσία και η δύναμη, η επιρροή, η συλλογική προσπάθεια, η επίτευξη των στόχων, τα πρότυπα συμπεριφοράς, οι διαδραστικές σχέσεις κ.ά., χρησιμοποιούνται συνδυαστικά από τους ερευνητές για μία πιο πολύπλευρη και ολοκληρωμένη προσέγγιση της ηγεσίας.

Οι Bass και Bass, προχώρησαν επίσης και σε μία χρονική κατανομή της εμφάνισης των διαφόρων ορισμών της ηγεσίας, καταφέροντας να προσδιορίσουν και τη διαχρονική εξέλιξη της έννοιας στο πλαίσιο των επιμέρους ερευνητικών προσπαθειών. Σύμφωνα λοιπόν με τους συγκεκριμένους ερευνητές, η εξέλιξη των ορισμών της ηγεσίας ακολουθεί τις επόμενες θεματικές (Bass & Bass, 2008, p. 41):

- 1920: επιβολή της θέλησης του ηγέτη (υπακοή - σεβασμός - συνεργασία).
- 1930: διεργασία οργάνωσης ομάδων και παροχής κατεύθυνσης σε αυτές.
- 1940: ικανότητα πειθούς και κατεύθυνσης πέρα από την επίδραση της εξουσίας, της θέσης και των καταστάσεων.
- 1950: η λειτουργία των ηγετών στις ομάδες και η εξουσία, που τους παρείχαν οι τελευταίες.
- 1960: επιρροή να συνδεσμεύσει άλλους σε κοινά αποδεκτή κατεύθυνση.
- 1970: διακριτική επιρροή και διαφοροποίηση ανά μέλος.
- 1980: έμπνευση για ανάληψη σημαντικών πράξεων.
- 1990: επιρροή ηγέτη και επιδίωξη μελών ομάδας για πραγμάτωση αλλαγών.
- 2000: το άτομο που είναι υπεύθυνο και λογοδοτεί για συγκεκριμένες οργανωσιακές ενέργειες.

Ένα γενικό συμπέρασμα που εξάγεται από την προηγηθείσα αναλυτική αναφορά είναι, ότι ενώ στις πρώτες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα η ηγεσία συνδέονταν άρρηκτα με την επιβολή της θέλησης του ηγέτη και την επακόλουθη πρόκληση υπακοής, στις τελευταίες δεκαετίες έχει μετεξελιχθεί σε εργαλείο συμβουλευτικής και συμμετοχικής λήψης αποφάσεων (Bass & Bass, 2008, p. 50).

Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, καθίσταται εμφανής η πολυδιάστατη φύση του φαινομένου της ηγεσίας και δικαιολογείται η, μέχρι σήμερα, αδυναμία της διατύπωσης και υιοθέτησης ενός κοινά αποδεκτού ορισμού.

1.3 Θεωρίες και Μοντέλα Ηγεσίας

1.3.1 Εισαγωγικά στοιχεία

Είναι ευνόητο, ότι το μεγάλο πλήθος των προσεγγίσεων ορισμού της ηγεσίας θα ακολουθούνταν, από ένα αντίστοιχο πλήθος θεωριών και μοντέλων διερεύνησης του συγκεκριμένου φαινομένου.

Έτσι ανασκοπώντας κανείς το σύνολο των ερευνητικών προσεγγίσεων μελέτης της ηγεσίας, μπορεί να καταλήξει σε έναν αριθμό διαπιστώσεων και συμπερασμάτων, που οδηγούν με τη σειρά τους σε μία ολιστική εικόνα αναφορικά με την ηγεσία και τους ηγέτες.

Η έναρξη της ανασκόπησης γίνεται μέσα από την ταξινόμηση της ηγεσίας σε διάφορες προσεγγίσεις. Αρκετοί μελετητές επιδίωξαν, μέσα από την έρευνα τους, να καταλήξουν στην κατηγοριοποίηση των ηγετών σε διάφορες κατηγορίες και ρόλους, με βάση συγκεκριμένους παράγοντες και μεταβλητές. Ενδεικτικά αναφέρονται οι ταξινομήσεις των Roby, Lippit, Senge και Rothschild.

Οι Bass και Bass μελετώντας όλες τις διαφορετικές ταξινομήσεις διαπίστωσαν την ύπαρξη πέντε βασικών θεμάτων, που εμφανίζονται με τον ένα ή άλλο τρόπο σε αυτές (Bass & Bass, 2008, p. 77):

- Ο ηγέτης βοηθά στον καθορισμό και την αποσαφήνιση της αποστολής και των στόχων των ατόμων, της ομάδας και του οργανισμού (κατεύθυνση).
- Ο ηγέτης κινητοποιεί και κατευθύνει άλλους για την υλοποίηση της αποστολής και των στόχων (συνδέσμευση).
- Ο ηγέτης βοηθά στην παροχή των δομών, των μεθόδων, των τακτικών και των εργαλείων για την επίτευξη των στόχων (καθοδήγηση και ολοκλήρωση).
- Ο ηγέτης βοηθά στην επίλυση συγκρούσεων που αφορούν μέσα και σκοπούς (παρουσία).
- Ο ηγέτης αξιολογεί την ατομική, ομαδική και οργανωσιακή συνεισφορά στην προσπάθεια (αξιολόγηση).

Οι διάφορες θεωρίες, καθώς και τα μοντέλα ηγεσίας βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στα πέντε αυτά θέματα και επιδιώκουν :

- Οι μεν θεωρίες, να εξηγήσουν την εμφάνιση, τη φύση ή τις επιπτώσεις της ηγεσίας.
- Τα δε μοντέλα, να καταδείξουν και να τεκμηριώσουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των συνιστωσών, που υποτίθεται ότι διαμορφώνουν την ηγετική λειτουργία, αποτελώντας μία αναπαράσταση ή αναδόμηση της πραγματικότητας (Bass & Bass, 2008, p. 91).

Οι θεωρίες και τα μοντέλα ακολουθούν και αυτά, μία εξελικτική πορεία και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις κάτωθι σχολές έρευνας για την ηγεσία:

- Σχολή των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων.
- Σχολή της συμπεριφοράς.
- Σχολή των ενδεχομενικών συμπεριφορών.
- Σχολή των σχέσεων.
- Σχολή της νέας ηγεσίας.
- Σύγχρονες και ποικίλες προσεγγίσεις στην ηγεσία.

Η παραπάνω σειρά αναφοράς των σχολών σκέψης, συνδέεται άμεσα με την σειρά εμφάνισής τους. Έτσι κάθε επόμενη σχολή σκέψης συνδέεται με την προηγούμενη στη βάση του γεγονότος, ότι αναπτύχθηκε ως ανάγκη ερμηνείας και αντιμετώπισης των αδυναμιών που παρουσίαζαν οι βασικές αρχές και θεωρήσεις της δεύτερης.

Συνοπτικά θα μπορούσε να ειπωθεί, ότι η έρευνα για την ηγεσία:

- Αρχικά ήταν εστιασμένη στην αναζήτηση των ηγετών (ποιος είναι ο ηγέτης;).
- Στη συνέχεια μετατοπίστηκε στην διερεύνηση των κληρονομικών και επίκτητων χαρακτηριστικών των ηγετών (τι χαρακτηρίζει ένα ηγέτη;).
- Για να στραφεί στη συνέχεια στον προσδιορισμό των τρόπων συμπεριφοράς των ηγετών (πως συμπεριφέρονται οι ηγέτες;).
- Το επόμενο στάδιο της ερευνητικής πορείας, ήταν η διάγνωση του κατάλληλου τρόπου ηγετικής συμπεριφοράς σε σχέση με τις επικρατούσες, κάθε φορά, περιβαλλοντικές μεταβλητές και ανακλύπτουσες καταστάσεις (ποια είναι η πιο αποτελεσματική συμπεριφορά για έναν ηγέτη, στο πλαίσιο μιας δεδομένης κατάστασης και ποιες μεταβλητές χαρακτηρίζουν την κατάσταση αυτή;).
- Σχεδόν ταυτόχρονα στο επίκεντρο της έρευνας βρέθηκε και η σχέση μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας, προσφέροντας μία νέα προσέγγιση στην μελέτη της ηγεσίας (ποιες είναι οι αναπτυσσόμενες σχέσεις μεταξύ ηγετών και μελών της ομάδας τους και πως αυτές επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας και την επιτυχία του ηγέτη;).
- Τέλος, οι κλασικές σχολές σκέψης για την ηγεσία ολοκληρώνονται με τη λεγομένη σχολή της νέας ηγεσίας, η οποία επικεντρώνεται σε μία πιο ιδεατή/ιδεαλιστική προσέγγιση της ηγεσίας.

- Το επόμενο στάδιο στην έρευνα για την ηγεσία, ήταν οι λεγόμενες σύγχρονες προσεγγίσεις έρευνας για την ηγεσία, οι οποίες εμπεριέχουν μία πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση και εξετάζουν παραμέτρους και συνθήκες, που δεν έθιξαν οι κλασικές προσεγγίσεις. Η εμφάνιση τους, επιβεβαιώνει την πολυδιάστατη και συνεχώς εξελισσόμενη φύση της ηγεσίας και προσδιορίζει το πλαίσιο και τις ερευνητικές διαδρομές, που επικρατούν σήμερα.

1.3.2 Η σχολή σκέψης των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων

Η σχολή σκέψης των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων αποτελεί μία σταθερά στην μελέτη της ηγεσίας. Αν και πρόκειται για μία μονοδιάστατη προσέγγιση της ηγεσίας, αφού την εξετάζει μόνο από την πλευρά του ηγέτη, εντούτοις αποτελεί μία κλασική προσέγγιση του φαινομένου με αρκετά πλεονεκτήματα.

Η θεωρία των μεγάλων αντρών και η κλασική προσέγγιση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων αποτελούν τις δυο περιόδους ωρίμανσης των αντιλήψεων και θεωρήσεων της συγκεκριμένης προσέγγισης.

Οι απαρχές της συγκεκριμένης σχολής σκέψης βρίσκονται στα μέσα του 19^{ου} αιώνα και συγκεκριμένα στο έργο του Thomas Carlyle αναφορικά με τις ιστορικές ηρωικές μορφές, στο οποίο εμφανίζεται η πρώτη θεωρία για την ηγεσία, γνωστή σήμερα και ως «η θεωρία του μεγάλου Ανδρός» (Carlyle, 1840/2001).

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι πραγματικοί ηγέτες ήταν οι άντρες², οι οποίοι διέθεταν συγκεκριμένα σωματικά, πνευματικά και προσωπικά κληρονομικά χαρακτηριστικά, τα οποία τους επέτρεψαν να διαδραματίσουν ένα σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια ιστορία.

Με το πέρασμα του χρόνου, η παραπάνω θεωρία εξελίχθηκε στη θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων. Η θεωρία αυτή, στη τελική της ανάπτυξη, δεν έκανε διάκριση μεταξύ επίκτητων και κληρονομικών γνωρισμάτων (Kirkpatrick & Locke, 1991, p. 48) αλλά στηρίζονταν στη βασική αρχή, ότι οι ηγέτες διαθέτουν διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους υπόλοιπους ανθρώπους.

² Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε μέσα σε μια αυστηρώς ανδροκρατούμενη κοινωνία, με άμεση απόρροια την αντίληψη, ότι μια γυναίκα δεν θα μπορούσε ποτέ να αναδειχθεί ως ηγέτης.

Το κύριο στοιχείο αυτής της προσέγγισης ήταν, ότι αν μπορούσαν να αναγνωριστούν και να ταυτοποιηθούν τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν έναν ηγέτη από έναν μη ηγέτη, τότε θα μπορούσαν να αναγνωριστούν οι πιθανοί μελλοντικοί ηγέτες ή ακόμα και να εκπαιδευτούν κατάλληλα συγκεκριμένα άτομα για να αναλάβουν ηγετικές θέσεις.

Στα μέσα του 20^{ου} αιώνα, η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων άρχισε να αμφισβητείται, κυρίως χάρις στην έρευνα του R. Stogdill, που κατέληξε στο ότι δεν υπάρχει ένα ενιαίο σύνολο χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, το οποίο να διαφοροποιεί τους ηγέτες από τα άλλα μέλη της ομάδας, αλλά τα απαιτούμενα αυτά χαρακτηριστικά διαφέρουν από κατάσταση σε κατάσταση (Northouse, 2009, p. 15).

Πιο συγκεκριμένα, ο R. Stogdill διατύπωσε την άποψη «ότι ένας άνθρωπος δεν γίνεται ηγέτης χάριν της κατοχής ενός συνδυασμού χαρακτηριστικών» αλλά ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν, τόσο οι συνθήκες και το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί, όσο και η συνάφεια και η σχετικότητα των κατεχομένων χαρακτηριστικών με τις καταστάσεις, που διαμορφώνονται από τον συγκεκριμένο συνδυασμό περιβάλλοντος και συνθηκών (Stogdill, 1948, p. 64). Για παράδειγμα ένας στρατιωτικός ηγέτης έχει σαφώς διαφορετικά χαρακτηριστικά, από έναν ηγέτη μίας ιδιωτικής επιχείρησης.

Το βασικότερο πρόβλημα με τη συγκεκριμένη ερευνητική προσέγγιση ήταν το γεγονός, ότι καμία έρευνα δεν κατόρθωσε να τεκμηριώσει ένα κοινά αποδεκτό σύνολο χαρακτηριστικών, το οποίο να προσδιορίζει τον ηγέτη.

1.3.3 Η σχολή σκέψης της συμπεριφοράς

Κατόπιν των παραπάνω ήταν επόμενο, η έρευνα για την ηγεσία να στραφεί σε ένα διαφορετικό πεδίο, το οποίο είχε ως αντικείμενο κάτι πιο απτό από τα ηγετικά χαρακτηριστικά και αυτό ήταν η ηγετική συμπεριφορά.

Σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά, η συμπεριφορά είναι πιο άμεσα εμφανής και το σπουδαιότερο, μπορεί να αλλάξει και να διδαχθεί. Αυτά τα δύο στοιχεία ήταν εξαιρετικά προκλητικά για να αγνοηθούν, γεγονός που οδήγησε σε μία «χρυσή» περίοδο έρευνας για την ηγεσία με την παρουσίαση ενός μεγάλου αριθμού θεωριών και μοντέλων.

Η συγκεκριμένη σχολή σκέψης χαρακτηρίζεται από διεπιστημονική προσέγγιση και κυρίως από την εκτεταμένη αξιοποίηση της επιστήμης της ψυχολογίας και των εργαλείων των κοινωνικών πειραμάτων και των ψυχομετρικών ερευνών.

Η κύρια επιδίωξή της, ήταν ο προσδιορισμός των βασικών προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς, καθώς και της επίδρασης αυτών στους ανθρώπους. Συμπληρωματική της συγκεκριμένης επιδίωξης, ήταν η προσπάθεια για ανάπτυξη εκπαιδευτικών λύσεων και προσεγγίσεων, οι οποίες θα εγγυούνταν την εκμάθηση των συγκεκριμένων προτύπων και άρα την ανάπτυξη ηγετών, ανεξαρτήτως αν κατείχαν ή όχι κάποια «υπερφυσικά» ή εξαιρετικά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά.

Οι κυριότεροι εκπρόσωποι της συγκεκριμένης σχολής σκέψης είναι τα πρότυπα συμπεριφοράς του K. Lewin, οι έρευνες των πανεπιστημίων Ohio και Michigan, τα συστήματα ηγεσίας του R. Likert και το ηγετικό πλέγμα των Blake και Mouton.

Η έρευνα του K. Lewin βασίστηκε σε μία μονοδιάστατη προσέγγιση, που είχε ως μόνη μεταβλητή τον βαθμό συμμετοχής των μελών μίας ομάδας στη λήψη αποφάσεων και βασική κατάληξη τον προσδιορισμό τριών διαφορετικών τύπων ηγετικής συμπεριφοράς (Lewin, et al., 1939), οι οποίοι αποτελούν μέχρι και σήμερα την κύρια βάση ταξινόμησης ηγετικών συμπεριφορών.

Οι τρεις διαπιστωμένες βασικές συμπεριφορές ήταν ο αυταρχικός ηγέτης, ο εξουσιοδοτικός (laissez faire) ηγέτης και ο δημοκρατικός ηγέτης (Smith, 2011, p. 203). Τα αποτελέσματα της έρευνας του K. Lewin έδειξαν, ότι οι ομάδες με τους δημοκρατικούς ηγέτες ήταν οι πιο παραγωγικές σε αντίθεση με τις ομάδες των εξουσιοδοτικών ηγετών που παρουσίασαν την χαμηλότερη παραγωγικότητα.

Οι ομάδες των αυταρχικών ηγετών χαρακτηρίζονταν από υψηλή παραγωγικότητα όταν ο ηγέτης ήταν παρόν, η οποία όμως παρουσίαζε μια κατακόρυφη πτώση, κατά την απουσία του με συνέπεια η μέση παραγωγικότητα να είναι σαφώς χαμηλότερη, από αυτή των ομάδων με δημοκρατικό ηγέτη (Smith, 2011: 203).

Η έρευνα του πανεπιστημίου του Ohio ξεκίνησε το 1945 και είχε ως στόχο τον προσδιορισμό, μέσω διαδικασιών ανάλυσης διαφόρων παραγόντων, των ελάχιστων δυνατών διαστάσεων, που απεικονίζουν όσο το δυνατό καλύτερα την αντίληψη των ηγετών και των υφισταμένων για την ηγετική συμπεριφορά (Warrick, 1981, p. 186).

Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να προσδιοριστεί επιτυχώς μέσω του συνδυασμού δύο διαστάσεων, «του ενδιαφέροντος για τον άνθρωπο» και «του ενδιαφέροντος για την έναρξη δομών».

Παράλληλα η έρευνα του πανεπιστημίου του Michigan ξεκίνησε το 1947 με σκοπό να προσδιορίσει τη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και της παραγωγικότητας και ικανοποίησης των υφισταμένων του (Warrick, 1981, pp. 156-157).

Το τελικό συμπέρασμα ήταν και πάλι, η ύπαρξη δύο στοιχείων περιγραφής των ηγετικών συμπεριφορών. Με βάση αυτά προέκυψαν δύο τύποι ηγετών, ο εργαζόμενο-κεντρικός και ο εργασιο-κεντρικός ηγέτης.

Όπως είναι φανερό, το τελικό συμπέρασμα και των δύο ερευνών, ήταν το γεγονός της ύπαρξης δύο βασικών διαστάσεων ανάλυσης της ηγετικής συμπεριφοράς, οι οποίες μπορούν να πάρουν τις γενικές ονομασίες «ανθρώπινες σχέσεις» και «εκτέλεση εργασίας». Οι δύο αυτές διαστάσεις είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και ο κάθε ηγέτης μπορεί να παρουσιάζει ταυτόχρονα διαφορετικές τιμές σε κάθε μία από αυτές, με αποτέλεσμα η ηγετική συμπεριφορά, που επιδεικνύει να είναι σε κάθε περίπτωση διαφορετική.

Το 1967, ο R. Likert παρουσίασε την δική του θεωρία ηγεσίας, η οποία είναι γνωστή ως 4 Συστήματα (Likert, 1967). Ο σκοπός της έρευνας του Likert και των συνεργατών του, ήταν ο προσδιορισμός των συμπεριφορών, οι οποίες χαρακτήριζαν τις ηγεσίες των επιτυχημένων οργανισμών, και η σύγκρισή τους με τις συμπεριφορές, που χαρακτήριζαν ηγεσίες οργανισμών με χαμηλή απόδοση. Ο Likert κατάφερε να προσδιορίσει τέσσερα διαφορετικά συστήματα ηγετικών συμπεριφορών, που είναι δυνατόν να εμφανιστούν σε ένα οργανισμό, το λεγόμενο Αυταρχικό-Εκμεταλλευτικό, το Αυταρχικό-Καλοπροαίρετο, το Συμβουλευτικό και το Συμμετοχικό. Στη συνέχεια, η ερευνητική προσπάθεια συνέκρινε, στη βάση ορισμένων οργανωσιακών και περιβαλλοντικών μεταβλητών³, τα διάφορα συστήματα μεταξύ τους και οδήγησε τον R. Likert στο συμπέρασμα, ότι το πλέον αποτελεσματικό σύστημα είναι το λεγόμενο Συμμετοχικό ή αλλιώς Δημοκρατικό.

Αξίζει εδώ να σημειωθεί το γεγονός, ότι κατά την διεξαγωγή των ερευνών ζητούνταν από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν, τόσο το πραγματικό επίπεδο στο οποίο βρίσκονταν ο οργανισμός τους αναφορικά με τις εξεταζόμενες μεταβλητές, όσο και το ιδανικό επίπεδο, στο οποίο κατά την γνώμη τους θα έπρεπε να βρίσκεται.

³ Οι μεταβλητές αυτές είναι η ηγετική διεργασία, οι δυνάμεις παρακίνησης καθώς και οι διεργασίες επικοινωνίας, λήψης απόφασης, στοχοθεσίας, ελέγχου και αλληλεπίδρασης και επηρεασμού.

Το 1964 οι Blake και Mouton, παρουσίασαν την θεωρία του διοικητικού πλέγματος (managerial grid), η οποία στην συνέχεια ονομάστηκε ηγετικό πλέγμα (Marturano & Gosling, 2007, p. 13).

Η θεωρία αυτή αποτελεί την κορωνίδα της σχολής σκέψης της συμπεριφοράς και μπορεί να θεωρηθεί, ως μια μεταβατική κατάσταση μεταξύ της προσέγγισης της συμπεριφοράς και των ενδεχομενικών προσεγγίσεων (Warrick, 1981, p. 157).

Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, οι μέχρι τότε προσδιορισμένες βασικές διαστάσεις καθορισμού της ηγετικής συμπεριφοράς, ευρύτερα γνωστές ως ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και για την εργασία δεν δρουν ανεξάρτητα, αλλά είναι πλήρως αλληλεξαρτώμενες διαμορφώνοντας πέντε διακριτές περιοχές (πρότυπα) ηγετικών συμπεριφορών.

Οι περιοχές αυτές ήταν η Μη Ηγεσία, η Μέση Ηγεσία, η Ανθρώπινη Ηγεσία, η Αυταρχική Ηγεσία και η Συμμετοχική Ηγεσία. Οι περισσότεροι ηγέτες εμφάνιζαν μία προτίμηση προς ένα κυρίαρχο πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς, παρόλα αυτά όμως αρκετά συχνά, κυρίως σε περιπτώσεις μεγάλης έντασης ή στις περιπτώσεις που το κυρίαρχο πρότυπο φαίνονταν να μην έχει αποτελέσματα, χρησιμοποιούσαν και ένα δευτερεύον πρότυπο (Marturano & Gosling, 2007, p. 14).

Σύμφωνα με τους Bass και Bass, η προσέγγιση των Blake και Mouton, που επιδιώκει τη μετάβαση στη λεγόμενη Συμμετοχική Ηγεσία (με ενδιαφέρον τόσο για τον άνθρωπο όσο και για την εργασία) έχει μεγάλη υποστήριξη από εμπειρικά/ερευνητικά δεδομένα (Bass & Bass, 2008, p. 730).

Οι προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης σχολής σκέψης, αν και γνώρισαν μεγάλη αποδοχή, εξαιτίας κυρίως του γεγονότος της πρακτικής εφαρμογής τους και της διασύνδεσής τους με εκπαιδευτικές δραστηριότητες, εντούτοις αντιμετωπίζουν ως και σήμερα ένα βασικό πρόβλημα.

Αυτό δεν είναι άλλο από το γεγονός, ότι μία συγκεκριμένη συμπεριφορά δεν φαίνεται να μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε όλες τις καταστάσεις και να λειτουργήσει ανεξαρτήτως συνθηκών. Αποτέλεσμα αυτού είναι να εγκλωβίζεται η ηγετική αποτελεσματικότητα στο δίπολο κατάσταση-συμπεριφορά.

Είναι λοιπόν φανερό, ότι διαφορετικά περιβάλλοντα και παράμετροι (ήτοι κατάσταση), διαμορφώνουν διαφορετικές συνθήκες και άρα και πλαίσιο λειτουργίας στους οργανισμούς και τα κοινωνικά συστήματα με συνέπεια να θέτουν και διαφορετικές απαιτήσεις για τους ηγέτες αυτών (Marturano & Gosling, 2007, p. 25).

1.3.4 Η σχολή σκέψης των ενδεχομενικών προσεγγίσεων

Στη βάση της διαπίστωσης, ότι ένα πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς δεν γίνεται να είναι κατάλληλο και να εφαρμόζεται με επιτυχία σε όλες τις περιστάσεις, άρχισαν να κάνουν την εμφάνισή τους νέες προσεγγίσεις που συνέδεαν την επιτυχία της ηγετικής συμπεριφοράς με άλλες οργανωσιακές μεταβλητές, καθώς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, όπως το είδος των υφισταμένων, η φύση της εργασίας ή της σχέσης, η οργάνωση ή το σύστημα διοίκησης κ.ά..

Οι βασικότερες προσεγγίσεις της συγκεκριμένης σχολής είναι η ενδεχομενική θεωρία του F. Fiedler, η θεωρία μονοπατιού-στόχου των House-Mitchell, το ηγετικό συνεχές των Tannenbaum και Schmidt και η περιπτωσιακή ηγεσία των Hersey και Blanchard.

Η θεωρία του F. Fiedler παρουσιάστηκε το 1967 και αποτελεί τη βασικότερη ίσως θεωρία της προσέγγισης των ενδεχομενικών καταστάσεων. Η κύρια ιδέα της θεωρίας αυτής περιέγραψε πλήρως την ενδεχομενική προσέγγιση, αφού στηρίχτηκε στη θεώρηση, ότι δεν υπάρχει ένα μοναδικό πρότυπο ηγεσίας, το οποίο να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις, αλλά κάθε κατάσταση απαιτεί διαφορετική ηγετική συμπεριφορά (Fiedler, 1967).

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι ηγέτες εμφανίζουν μία συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά, η οποία δεν υπόκειται σε αλλαγές. Κατά συνέπεια η επίδειξη μη κατάλληλης, για την προς αντιμετώπιση κατάσταση, ηγετικής συμπεριφοράς οδηγεί αυτομάτως τον οργανισμό σε αποτυχία εκτός και εάν λάβει χώρα, είτε αναδιαμόρφωση της κατάστασης, είτε αλλαγή του ηγέτη (Thomas, 2006, p. 63).

Ο F. Fiedler δημιούργησε ένα εργαλείο για τον προσδιορισμό της ηγετικής συμπεριφοράς, το οποίο ονόμασε Κλίμακα του Ελάχιστα Προτιμητέου Συνεργάτη (ΕΠΣ) - Least Preferred Coworker (LPC) και αποτελούνταν από ένα σύνολο δεκαοκτώ έως εικοσιπέντε ζευγών αντίθετων επιθέτων (Thomas, 2006, p. 63).

Μέσω του εργαλείου αυτού προσδιορίζονταν η ηγετική συμπεριφορά του ατόμου (τιμή στην κλίμακα ΕΠΣ) και στη συνέχεια συγκρίνονταν με την λεγόμενη «ευνοϊκότητα» της κατάστασής. Η «ευνοϊκότητα» κάθε κατάστασης διαμορφώνονταν από τρεις μεταβλητές, ήτοι τη σχέση Ηγέτη - Μέλους της ομάδας, την Εξουσία του Ηγέτη και τη Δομή της Εργασίας (Marturano & Gosling, 2007, p. 26).

Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη ήταν απόρροια της ταύτισης του προτύπου ηγετικής συμπεριφοράς με την ευνοϊκότητα της κατάστασης. Έτσι, ένας ηγέτης με χαμηλή τιμή ΕΠΣ είναι αποτελεσματικότερος στις περιπτώσεις, όπου η ευνοϊκότητα της κατάστασης είναι είτε πολύ υψηλή, είτε πολύ χαμηλή, ενώ αντίθετα στις ενδιάμεσες καταστάσεις είναι αποτελεσματικότερος ένας ηγέτης με υψηλή τιμή ΕΠΣ.

Η θεωρία του Μονοπατιού-Στόχου εμφανίστηκε το 1971 και αναθεωρήθηκε το 1996. Πρόκειται στην ουσία για μια αλληλεπιδραστική θεωρία επίβλεψης, αφού δεν εστιάζει τόσο στην επίδραση των ηγετών στο πλαίσιο ομάδων ή εργασιακών τμημάτων, αλλά στη σχέση προϊσταμένων προς υφιστάμενους (House, 1996, p. 325).

Βασική ιδέα της θεωρίας είναι, ότι οι κάτοχοι θέσεων εξουσίας είναι αποτελεσματικοί, όταν δημιουργούν ένα περιβάλλον εργασίας το οποίο διασφαλίζει, ότι οι υφιστάμενοι τους πιστεύουν ότι μπορούν να ανταποκριθούν στους στόχους που τίθενται και επιπλέον αντλούν εσωτερική ικανοποίηση από τη λήψη αποδεκτής, από αυτούς, ανταμοιβής, ως αποτέλεσμα της παρεχόμενης εργασίας τους και της επίτευξης των στόχων (House, 1996, p. 326).

Η θεωρία του Μονοπατιού – Στόχου στηρίζεται σε μια ανεξάρτητη μεταβλητή, η οποία είναι η συμπεριφορά των ηγετών, και σε πέντε εξαρτημένες μεταβλητές, που είναι η εσωτερική αξία της συμπεριφοράς των υφιστάμενων, η προσδοκία ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων, η εσωτερική αξία της επίτευξης των στόχων, η προσδοκία ότι η επίτευξη των στόχων θα οδηγήσει σε αποδεκτή ανταμοιβή και η αξία της ανταμοιβής αυτής (House, 1996, pp. 326-327).

Η συμπεριφορά των ηγετών έχει άμεση σύνδεση με τις εξαρτώμενες μεταβλητές, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την ικανοποίηση, την προσπάθεια και την απόδοση των υφιστάμενων.

Κατά την αναθεώρηση της θεωρίας το 1996 αναδιαμορφώθηκαν οι βασικές παραδοχές της, ως ακολούθως (House, 1996, p. 335):

- Η συμπεριφορά του ηγέτη είναι αποδεκτή και ικανοποιεί τους υφισταμένους, όταν αυτοί την αντιλαμβάνονται είτε ως άμεση πηγή ικανοποίησης, είτε ως μέσο μελλοντικής ικανοποίησης.
- Η ηγεσία μπορεί να ενισχύσει την απόδοση των υφισταμένων αναφορικά με την επίτευξη των στόχων, όταν παρακινεί, βελτιώνει τις ικανότητες τους, προσφέρει καθοδήγηση, αντιμετωπίζει και μειώνει τα εμπόδια και τέλος παρέχει τους απαραίτητους πόρους. Για αυτό και ο ηγέτης:
 - Παρακινεί τους εργαζόμενους μέσω, της σύνδεσης της ικανοποίησης των αναγκών τους με την απόδοση τους, της ανταμοιβής με την επίτευξη των στόχων καθώς και της ενίσχυσης του περιβάλλοντος εργασίας με την παροχή ψυχολογικής υποστήριξης και ανταμοιβών, απαραίτητων για αποτελεσματική απόδοση.
 - Βελτιώνει τις, απαιτούμενες για την εκτέλεση της εργασίας, ικανότητες των εργαζομένων με ενεργή εμπλοκή στις οργανωσιακές διαδικασίες ανάπτυξης και βελτίωσης ή λειτουργώντας ως παράδειγμα μάθησης.
 - Ενισχύει την οργανωσιακή απόδοση μέσω, της διευκόλυνσης των εργασιακών σχέσεων, της εξασφάλισης των απαιτούμενων πόρων, της ενίσχυσης της εικόνας νομιμοποίησης και αποτελεσματικότητας της δομής του έναντι των άλλων δομών της οργάνωσης και της διατήρησης θετικών σχέσεων της εργασιακής μονάδας με τον ευρύτερο οργανισμό.

Η θεωρία του Συνεχούς της Ηγετικής Συμπεριφοράς παρουσιάστηκε το 1958 και αναθεωρήθηκε το 1973 (Tannenbaum & Schmidt, 1973). Βασική διαφοροποίηση, από τις μέχρι τότε θεωρίες, ήταν το γεγονός ότι αντί να χρησιμοποιεί ένα σύνολο από διακριτά μεταξύ τους πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς περιέγραψε ένα συνεχές συμπεριφορών.

Στο πλαίσιο αυτό, κάθε μία ηγετική συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από τον βαθμό της ασκούμενης ηγετικής εξουσίας καθώς και της απολαμβανόμενης από τον υφιστάμενο ελευθερίας κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Χαρακτηριστικό στοιχείο της είναι, ότι καμία ακραία συμπεριφορά δεν είναι απόλυτη αφού τόσο η εξουσία, όσο και η ελευθερία δεν ασκούνται χωρίς περιορισμούς (Tannenbaum & Schmidt, 1973, p. 5).

Σύμφωνα με την αρχική προσέγγιση της θεωρίας, η επιτυχία των ηγετών καθορίζονταν από την γνώση που διέθεταν για τις δυνάμεις-παράγοντες (οφειλόμενες στον ηγέτη, στον υφιστάμενο και στην κατάσταση) επηρεασμού της συμπεριφοράς τους (διορατικότητα) καθώς και τη δυνατότητά τους να επιδεικνύουν την αρμόζουσα σε κάθε περίπτωση ηγετική συμπεριφορά (ευελιξία) (Tannenbaum & Schmidt, 1973, p. 9).

Η αναθεωρημένη εκδοχή της θεωρίας προσέθεσε μερικά πολύ ενδιαφέροντα στοιχεία σε αυτή, με τα κυριότερα να είναι (Tannenbaum & Schmidt, 1973, pp. 10-11):

- Η αναγνώριση της αλληλεξάρτησης των δυνάμεων, που επηρεάζουν την επιλογή της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς.
- Η αναγνώριση της σημασίας των εξωτερικών περιβαλλοντικών δυνάμεων. Οι δυνάμεις αυτές επηρεάζουν μια κατάσταση στον ίδιο βαθμό με τα εσωτερικά οργανωσιακά φαινόμενα, με αποτέλεσμα την μετατροπή του αρχικού κλειστού συστήματος σε ανοικτό, του οποίου τα όρια μεταβάλλονται συνεχώς μέσω της αλληλεπίδρασης των ηγετών, της ομάδας και των εξωτερικών δυνάμεων.
- Η υιοθέτηση του όρου μη ηγέτης αντί του όρου υφιστάμενος με σκοπό να καταδείξει ότι η διαφορά μεταξύ τους είναι λειτουργική και όχι ιεραρχική.
- Η αποδοχή της άποψης, ότι τόσο οι ηγέτες, όσο και οι μη ηγέτες μπορούν να είναι κατευθύνουσες δυνάμεις σε μια ομάδα συνεισφέροντας έτσι, από κοινού, στον προσδιορισμό της συνολικής περιοχής ελευθερίας.
- Η διαπίστωση, ότι μια ομάδα μπορεί να λειτουργήσει και χωρίς ηγέτη, με τις ηγετικές λειτουργίες να μοιράζονται μεταξύ των μελών της ομάδας.

Το 1969 οι Hersey και Blanchard, παρουσίασαν για πρώτη φορά το μοντέλο της περιπτωσιακής ηγεσίας (Hersey & Blanchard, 1988). Το μοντέλο αυτό αποτελεί, μέχρι και σήμερα, ένα από τα περισσότερο αναφερόμενα και βασικότερα μοντέλα ανάπτυξης ηγετικών συμπεριφορών και συνιστά το επίκεντρο πολλών προγραμμάτων εκπαίδευσης αναφορικά με την ηγεσία.

Η περιπτωσιακή ηγεσία περιστρέφεται γύρω από την ικανότητα του ηγέτη να διερευνά και να αξιολογεί το περιβάλλον του και τη δυνατότητά του να προσαρμόζει κατάλληλα τη συμπεριφορά του (ηγετικό πρότυπο) στις καταστάσεις και τις δεσμεύσεις που έχει αναγνωρίσει.

Ο ηγέτης αρχικά προσδιορίζει το επίπεδο ετοιμότητας των μελών της ομάδας να εκτελέσουν μια συγκεκριμένη εργασία ή λειτουργία και επομένως να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί.

Το επίπεδο ετοιμότητας των μελών της ομάδας προκύπτει, ως το συνδυασμένο αποτέλεσμα της ικανότητας και της θέλησης του μέλους της ομάδας να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία (Hersey & Blanchard, 1988, p. 174). Με τον όρο ικανότητα ορίζεται η γνώση, η εμπειρία και οι δεξιότητες ενός ατόμου ή μίας ομάδας στο σύνολο της, αναφορικά όμως με συγκεκριμένο σκοπό ή εργασία, ενώ με τον όρο θέληση ορίζεται το μέγεθος της εμπιστοσύνης, δέσμευσης και παρακίνησης που διακατέχει το άτομο ή την ομάδα.

Ο συνδυασμός των διαφορετικών επιπέδων θέλησης και ικανότητας δομεί ένα συνεχές ετοιμότητας τεσσάρων καταστάσεων. Η ικανότητα και η θέληση αποτελούν ένα σύστημα επιρροής, οπότε κάθε αλλαγή σε μία από αυτές τις διαστάσεις θα επηρεάσει το συνολικό σύστημα (Hersey & Blanchard, 1988, pp. 176-177).

Στη συνέχεια, ο ηγέτης επιδεικνύει το κατάλληλο πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς, το οποίο διαμορφώνεται, από ένα συνδυασμό της έντασης της καθοδήγησης και της κατεύθυνσης που δίνει, καθώς και της κοινωνικό-συναισθηματικής υποστήριξης που παρέχει.

Οι θεωρίες, που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο της σχολής σκέψης των ενδεχομενικών προσεγγίσεων, είχαν ως βασικό σκοπό τον προσδιορισμό των μεταβλητών, που επηρεάζουν την επιτυχία της ηγετικής συμπεριφοράς, καθώς και των διαδικασιών αντιστοίχισης του κατάλληλου ηγετικού προτύπου με τις συγκεκριμένες συνθήκες, μέσα στις οποίες λειτουργεί ο ηγέτης.

Επιπλέον ένας αριθμός των θεωριών αυτών έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα στον τρόπο και τις μεθόδους αλλαγής των ενδεχόμενων συνθηκών και μεταβλητών, οι οποίες επηρεάζουν μια κατάσταση.

Οι θεωρίες της συγκεκριμένης σχολής βασίστηκαν στην υπόθεση, ότι είναι πιο εύκολη η αναδιαμόρφωση της κατάστασης μέσα στην οποία λειτουργεί ένας ηγέτης από την αλλαγή του υιοθετούμενου προτύπου ηγετικής συμπεριφοράς.

1.3.5 Η σχολή των σχέσεων

Η προσέγγιση των σχέσεων βασίζεται στην εργασία του G. B Graen και των συνεργατών του, οι οποίοι και διερεύνησαν τις αναπτυσσόμενες σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των λοιπών μελών της ομάδας (Den Hartog & Koopman, 2001, p. 171).

Αρχικά αναπτύχθηκε ένα μοντέλο με την ονομασία Κάθετος Δυαδικός Δεσμός (ΚΔΔ) - Vertical Dyad Linkage (VDL), το οποίο στη συνέχεια μετεξελίχθηκε σε δύο διαφορετικές κατευθύνσεις.

Η πρώτη από αυτές ήταν το πολύ γνωστό μοντέλο Ανταλλαγή Ηγέτη-Μέλους (ΑΗΜ) - Leader-Member Exchange (LMX), ενώ η δεύτερη και πιο πρόσφατη είναι η λεγόμενη Εξατομικευμένη Ηγεσία (Individualized Leadership) (Schriesheim, et al., 1999, pp. 63-64).

Η βάση της σχολής των σχέσεων είναι η θεώρηση, ότι μεταξύ του ηγέτη και των λοιπών μελών της ομάδας του αναπτύσσονται σχέσεις, οι οποίες χαρακτηρίζονται από διαφορετικά επίπεδα κατανόησης, σεβασμού και ποιότητας εν γένει.

Είναι κοινά αποδεκτό, ότι στο πλαίσιο μιας ομάδας, ενός οργανισμού ή και ενός κοινωνικού συστήματος οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ηγετών και των λοιπών μελών δεν χαρακτηρίζονται από ισότητα.

Η συμπεριφορά του ηγέτη διαφοροποιείται, στη βάση συγκεκριμένων παραγόντων και καταστάσεων, έναντι κάθε μέλους της ομάδας με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός αριθμού Κάθετων Δυαδικών Δεσμών (ΚΔΔ).

Οι δεσμοί αυτοί διαφέρουν μεταξύ τους και οδηγούν στη δημιουργία ενός κύκλου εμπιστοσύνης, εντός του οποίου βρίσκονται εκείνα τα μέλη της ομάδας, που έχουν αναπτύξει με τον ηγέτη σχέσεις υψηλής ποιότητας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόησης.

Αντίθετα, εκτός του κύκλου εμπιστοσύνης τοποθετούνται όλα τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, των οποίων η σχέση με τον ηγέτη χαρακτηρίζεται ως χαμηλής ποιότητας. Είναι δηλαδή, μία σχέση καθαρά τυπική που πηγάζει από τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις της εκάστοτε εργασίας ή συναναστροφής και δεν περιλαμβάνει την ανάπτυξη δεσμών εμπιστοσύνης και σεβασμού.

Τα μέλη του κύκλου εμπιστοσύνης απολαμβάνουν τη διαρκή υποστήριξη του ηγέτη, συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης απόφασης και έχουν προνομιακή πρόσβαση σε κρίσιμες και εμπιστευτικές πληροφορίες (Smith, 2011, p. 207).

Το αποτέλεσμα είναι να λειτουργούν ανταποδοτικά, αυξάνοντας συνεχώς την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους και ενισχύοντας όλο και περισσότερο την σχέση εμπιστοσύνης με την ηγεσία.

Στον αντίποδα, τα μέλη που βρίσκονται εκτός του κύκλου εμπιστοσύνης αποξενώνονται, όλο και περισσότερο, από τη λειτουργία της ομάδας, αφού αποκλείονται από τις διαδικασίες λήψης απόφασης και τον διαμοιρασμό σημαντικής πληροφορίας και περιορίζονται στη διεκπεραίωση τυπικών και άκρως απαραίτητων αλλά μη ελκυστικών εργασιών.

Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη, εκ μέρους αυτών των μελών, σχέσεων αντίδρασης και προκατάληψης απέναντι στην ηγεσία και τα μέλη του κύκλου εμπιστοσύνης.

Η κεντρική ιδέα της θεωρίας είναι ότι *« η αποτελεσματική ηγεσία παρουσιάζεται όταν ο ηγέτης και τα λοιπά μέλη της ομάδας είναι ικανοί να αναπτύξουν ώριμες σχέσεις ηγεσίας (συνεργασίας) και έτσι να επωφεληθούν από τα πολλά οφέλη, που αυτές παρέχουν»* (Graen & Uhl Bien, 1995, p. 225). Η ανάπτυξη αυτών των δυαδικών σχέσεων συνεργασίας αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική ηγεσία.

Η εξέλιξη της προσέγγισης των σχέσεων μπορεί να ταξινομηθεί σε τέσσερις διακριτές φάσεις (Graen & Uhl Bien, 1995, p. 225):

- με την πρώτη φάση να περιλαμβάνει την ανακάλυψη των διαφοροποιημένων δυαδικών σχέσεων από τους Dansereau και Graen το 1975.
- τη δεύτερη φάση να περιέχει τη διερεύνηση των χαρακτηριστικών των σχέσεων ΑΗΜ και των επιπτώσεών τους στον οργανισμό.
- την τρίτη φάση που περιλαμβάνει την περιγραφή της διαδικασίας δόμησης δυαδικών σχέσεων και τέλος
- την τέταρτη φάση που περιέχει την εξέταση της συνάθροισης των διαφοροποιημένων δυαδικών σχέσεων στο πλαίσιο ομάδων και λοιπών κοινωνικών δικτύων.

Τα βασικότερα στοιχεία της συγκεκριμένης σχολής σκέψης θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως κάτωθι :

- Η επιτυχία του ηγέτη έγκειται στην ανάπτυξη και διατήρηση ενός μεγάλου αριθμού σχέσεων ΚΔΔ υψηλής ποιότητας, γεγονός όμως που είναι συχνά ανέφικτο εξαιτίας των μεγάλων απαιτήσεων σε χρόνο και κοινωνικούς πόρους που είναι δύσκολο να ικανοποιηθούν, από την πλευρά του ηγέτη (Graen & Uhl Bien, 1995, p. 227).
- Η ποιότητα των ΚΔΔ συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και επηρεάζεται από την κρισιμότητα των σχέσεων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, καθώς και από τον βαθμό αλληλεξάρτησής τους.
- Η ανάπτυξη των σχέσεων ΑΗΜ επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές τόσο των ηγετών, όσο και των οπαδών, ενώ η ανάπτυξη σχέσεων ΑΗΜ υψηλής ποιότητας έχει πολύ θετικό αποτέλεσμα για τους ηγέτες, τους οπαδούς και τον οργανισμό στο σύνολο του (Graen & Uhl Bien, 1995, p. 229).
- Η δόμηση ΑΗΜ υψηλής ποιότητας μπορεί να λάβει χώρα μέσω ενός μοντέλου τριών σταδίων (Graen & Uhl Bien, 1995, p. 230). Το μοντέλο αυτό αποτελεί ένα κύκλο ωρίμανσης ηγετικών σχέσεων και προσδιορίζεται από:
 - Το στάδιο των αγνώστων, το οποίο χαρακτηρίζεται από τυπικές σχέσεις και συναλλαγές μεταξύ των δύο μερών.
 - Το στάδιο της γνωριμίας, που αποτελεί στάδιο δοκιμής και ελέγχου της σχέσης. Το στάδιο αυτό ξεκινά με την «προσφορά» ενός εκ των δύο μερών, για την έναρξη μίας βελτιωμένης σχέσης συνεργασίας και οδηγεί, στην περίπτωση που δεν επιτευχθούν σχέσεις υψηλής ποιότητας στο προηγούμενο στάδιο (Graen & Uhl Bien, 1995, p. 232).
 - Το στάδιο της ώριμης συνεργασίας, στο οποίο αναπτύσσονται σχέσεις υψηλής ποιότητας που δεν βασίζονται μόνο στις υλικές ανταλλαγές αλλά και στα συναισθήματα.

Η συγκεκριμένη σχολή σκέψης προέκυψε ως απόρροια της αναγκαιότητας για μία νέα ταξινόμηση των θεωριών της ηγεσίας, η οποία θα επέτρεπε μία πιο ισορροπημένη κατανόηση του όλου φαινομένου (Graen & Uhl Bien, 1995).

Μία τέτοια ταξινόμηση θα έπρεπε να περιλαμβάνει πέραν της εξέτασης της συνιστώσας του ηγέτη και αυτής του μέλους της ομάδας, καθώς και των αναπτυσσόμενων μεταξύ τους σχέσεων.

Η θεωρία αυτή αντιτάχθηκε στην μέχρι τότε καθιερωμένη άποψη της ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία ήταν ίδια προς όλους, υποστηρίζοντας ότι αρκετές διοικητικές διαδικασίες στο πλαίσιο ενός οργανισμού εκτελούνται, μέσω ιδιαίτερων δυαδικών σχέσεων που αναπτύσσουν, σε διαφοροποιημένη βάση, οι προϊστάμενοι με τους άμεσους υφισταμένους τους (Graen & Uhl Bien, 1995, p. 226).

1.3.6 Η προσέγγιση της νέας ηγεσίας

Το 1992, ο Alan Bryman εισήγαγε τον ορό «Νέα Ηγεσία» (Bryman, 1992) για να προσδιορίσει ένα σύνολο νέων ερευνητικών προσεγγίσεων για την ηγεσία, οι οποίες έκαναν την εμφάνισή τους τη δεκαετία του 1980 και παρότι διέφεραν μεταξύ τους σε πάρα πολλά θέματα, εντούτοις παρουσίαζαν μια νέα οδό διερεύνησης της ηγεσίας.

Οι προσεγγίσεις αυτές υιοθετούσαν μία πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση της ηγεσίας και επιδίωκαν να δώσουν απαντήσεις στα ερωτήματα, που οι προηγούμενες προσεγγίσεις άφησαν αναπάντητα. Κύρια επιδίωξή τους ήταν να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα και την πολυπλοκότητα που εισήγαγαν οι ταχύτατες και δραστηκές αλλαγές.

Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης προσέγγισης παρουσιάστηκαν αρκετές θεωρίες, οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- την οραματιστική.
- τη χαρισματική και
- την μετασχηματιστική ηγεσία.

Το όραμα αποτελεί τη βάση της οραματιστικής ηγεσίας. Ο οραματιστικός ηγέτης αντιμετωπίζει την αλλαγή, μέσω του καθορισμού των ιδανικών στόχων και της συνεργασίας.

Ο ηγέτης της συγκεκριμένης κατηγορίας διαθέτει αδιαμφισβήτητα ικανότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά, που του επιτρέπουν να διαμορφώνει μία ελκυστική προοπτική για το μέλλον, χωρίς αυτά όμως απαραίτητα να ταυτίζονται με κάποιο είδους χάρισμα.

Παρόλα τα παραπάνω, αυτό που είναι χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης ηγεσίας είναι σίγουρα η επιθυμία των υπόλοιπων μελών της ομάδας να ταυτιστούν με τον ηγέτη (Bass & Bass, 2008, p. 826).

Σε αυτή την προσέγγιση, το κύριο εργαλείο του ηγέτη, όπως αναφέρθηκε, είναι το όραμα, το οποίο στην ουσία αποτελεί μία διατύπωση της, κατά τον ηγέτη, ιδεατής μελλοντικής κατάστασης ενός οργανισμού ή κοινωνικού συστήματος.

Ο οραματιστικός ηγέτης (Day & Antonakis, 2012, p. 272):

- Χρησιμοποιεί το ένστικτο και τη διαίσθησή του για να αναγνωρίσει το περιβάλλον που λειτουργεί και τις δεσμεύσεις που αυτό επιβάλλει.
- Διαμορφώνει το όραμά του, για να αξιοποιήσει τις ανακλύπτουσες ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τις επερχόμενες απειλές.
- Επικοινωνεί το όραμα του, μέσω της διάχυσής του στον οργανισμό και της προσαρμογής του σε όλες τις δυνατές καταστάσεις, με αποτέλεσμα τη χρονική και χωρική επέκταση της επιρροής του.
- Υποστηρίζει την εφαρμογή του οράματος προωθώντας μία προσωπική εικόνα, η οποία εδράζεται σε κατάλληλα ιδανικά και αξίες.
- Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την υλοποίηση του οράματος, οι οποίες ξεφεύγουν από το υφιστάμενο πλαίσιο λειτουργίας και εμπεριέχουν διακινδύνευση και αλλαγή κουλτούρας.

Η οραματιστική ηγεσία συνδέεται άμεσα με τα συστήματα στρατηγικής διοίκησης, αφού κάθε προσπάθεια στρατηγικού σχεδιασμού εκκινεί από τη διαμόρφωση και διατύπωση του οράματος της ανώτερης ηγεσίας και στη συνέχεια τη διάχυση του στο σύνολο του οργανισμού.

Η αποτελεσματικότητα, του ηγέτη κρίνεται τόσο από την επιτυχή διαμόρφωση ενός οράματος, το οποίο μπορεί να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει προς ένα καλύτερο μέλλον, όσο και από την σωστή υλοποίησή του, μέσω της ανάπτυξης μίας στρατηγικής που να το υποστηρίζει. Έτσι το όραμα λειτουργεί σαν συνδετικός κρίκος μεταξύ της διαμόρφωσης και εφαρμογής της στρατηγικής, αλλά και μεταξύ των μελών του συστήματος. Αποτελεί λοιπόν το βασικότερο εργαλείο του ηγέτη στην προσπάθειά του για συνδέσμευση, προς μία κοινή προσπάθεια.

Ο χαρισματικός ηγέτης είναι το άτομο που ασκεί μία ακαταμάχητη έλξη στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, ώστε να καταλαμβάνονται από μία τάση ηθικής έμπνευσης και σκοπού. Ο ηγέτης μαγνητίζει τα μέλη με τρόπο που δεν έχουν συναντήσει ξανά, με αποτέλεσμα τα τελευταία να επιδεικνύουν σχεδόν οπαδική συμπεριφορά. Η χαρισματική ηγεσία διαφέρει πολύ σε όρους πραγματισμού, ευελιξίας και τυχοδιωκτισμού και υιοθετεί διάφορες προσεγγίσεις για να επιτύχει τους σκοπούς της (Bass & Bass, 2008, p. 821).

Η προσέγγιση αυτή έχει τη βάση της στη θεώρηση του Weber για τον χαρισματικό ηγέτη, σύμφωνα με την οποία πρόκειται για μία προσωπικότητα ναρκισσιστική, μυστικιστική, με ασυνήθιστες ικανότητες, που του επιτρέπουν να κάνει τη διαφορά εκεί που οι άλλοι αποτυγχάνουν (Weber, 1947).

Σύμφωνα με τον Weber, αυτό που διαφοροποιεί αυτού του είδους την ηγεσία είναι ότι εμφανίζεται κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, έχοντας μια ριζοσπαστική λύση, την οποία και προωθεί μέσω του διατιθέμενου χαρίσματος, που με τη σειρά του επιβεβαιώνεται μέσω συνεχόμενων επιτυχιών σε βάθος χρόνου (Bass & Bass, 2008, p. 820).

Συγκεκριμένα για τον Weber, οι χαρισματικοί ηγέτες αναδύονται σε καιρούς «*ψυχικής, φυσικής, οικονομικής, ηθικής, θρησκευτικής ή πολιτικής αναταραχής*» και έχουν τη δυνατότητα να πυροδοτήσουν κοινωνικές αλλαγές λόγω συγκεκριμένων σωματικών και πνευματικών χαρακτηριστικών, τα οποία κατέχουν και δεν είναι διαθέσιμα σε όλους τους ανθρώπους (Day & Antonakis, 2012, p. 260).

Το 1977 ο House παρουσίασε μια νέα θεωρία χαρισματικής ηγεσίας, θέτοντας τα θεμέλια της σύγχρονης μελέτης του χαρίσματος στην ηγεσία (Day & Antonakis, 2012, p. 262). Τα χαρακτηριστικά του, κατά House, χαρισματικού ηγέτη είναι η κυριαρχία, η αυτοπεποίθηση, η ανάγκη για επιρροή και η ακεραιότητα των πεποιθήσεων (Den Hartog, et al., 1995, p. 40).

Τα χαρακτηριστικά αυτά, επιτρέπουν στους ηγέτες να εμφανίζονται ως πρότυπα, να εκτιμούν τις δυνατότητές τους και να εμπιστεύονται τις ικανότητες των οπαδών τους, τόσο ώστε να θέτουν στόχους υψηλών προσδοκιών και τέλος να έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες παρακίνησης, διότι αμφισβητούν τα καθιερωμένα και αποφασίζουν αναλαμβάνοντας ρίσκο και λειτουργώντας αντισυμβατικά.

Όπως προκύπτει, η βάση της θεωρίας αυτής, είναι η ψυχική αλληλεπίδραση μεταξύ

ηγέτη και οπαδών, μέσω της οποίας ο ηγέτης κινητοποιεί τους οπαδούς προς την υλοποίηση του οράματος και την πίστη στα ιδανικά και τις αξίες που πρεσβεύει και οι οπαδοί ανταποδίδουν με αφοσίωση και θαυμασμό στον ηγέτη, ο οποίος εκφράζει τα πιστεύω τους.

Συμπερασματικά, ο χαρισματικός ηγέτης αναγνωρίζει και πάλι τις ευκαιρίες και τις απειλές για τον οργανισμό του και στηρίζεται με τον έναν ή άλλο τρόπο σε αυτές. Η χαρισματική ηγεσία εμφανίζεται κυρίως σε περιόδους, όπου η υφιστάμενη δομή και η κουλτούρα του οργανισμού δεν ανταποκρίνονται στις προκλήσεις που επιβάλλει το ευρύτερο περιβάλλον.

Έτσι τα μέλη του οργανισμού, έχοντας χάσει την εμπιστοσύνη τους στην υφιστάμενη κατάσταση, είναι έτοιμα να αποδεχτούν μία νέα ηγεσία, η οποία κομίζει τη λύση στο «ανεπίλυτο».

Παρόλα τα οφέλη που μπορεί να έχει η χαρισματική ηγεσία για ένα οργανισμό ή κοινωνικό σύστημα, με προφανέστερο από όλα την διαμόρφωση και εφαρμογή ενός σχεδίου διεξόδου από μια κρίση, εν τούτοις η δύναμη της αποδοχής που προσδίδει το χάρισμα στους συγκεκριμένους ηγέτες δημιουργεί αυξημένες ευθύνες και απαιτήσεις από αυτούς.

Ως απόρροια αυτού η χαρισματική ηγεσία μπορεί να είναι είτε ωφέλιμη, είτε επιβλαβής για τον οργανισμό ή την κοινωνία και αυτό εξαρτάται, από το αν οι ανάγκες των μελών είναι αυθεντικές ή κατασκευασμένες, καθώς και από το αν ο ηγέτης κινείται με βάση προσωπικούς ή συλλογικούς στόχους και επιδιώξεις (Bass & Bass, 2008, p. 839).

Η μετασχηματιστική ηγεσία κυριάρχησε στη σύγχρονη μελέτη της ηγεσίας και οι απαρχές της μπορούν να βρεθούν στην εργασία του J.M. Burns, πάνω στην πολιτική ηγεσία, σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες κατηγοριοποιούνται σε συναλλακτικούς και μετασχηματιστικούς (Burns, 1978).

Οι συναλλακτικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται, από την ανάπτυξη σχέσεων με τους οπαδούς τους στη βάση ανταμοιβών και ανταλλαγμάτων (πολιτικών, οικονομικών και συναισθηματικών) και με απώτερο σκοπό την προώθηση και εξυπηρέτηση των ατομικών συμφερόντων και των δύο πλευρών.

Αντίθετα οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αναπτύσσουν μια αμφίδρομη σχέση με τους οπαδούς τους στη βάση «αμοιβαίας και συνεχούς επιδίωξης ενός υψηλού σκοπού (ιδανικού)» (Burns, 1978, p. 20).

Το αποτέλεσμα αυτής της αναπτυσσόμενης σχέσης είναι η υπέρβαση του ατομικού συμφέροντος και η εξυπηρέτηση του κοινού καλού με την ταυτόχρονη ανάπτυξη και εξέλιξη τόσο των οπαδών όσο και του ίδιου του ηγέτη, αφού όπως χαρακτηριστικά σημειώνει ο J.M. Burns «η μετασχηματιστική ηγεσία λαμβάνει χώρα όταν ένα ή περισσότερα άτομα εμπλέκονται μεταξύ τους με τέτοιο τρόπο, ώστε οι ηγέτες και οι οπαδοί να προάγουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα παρακίνησης και ήθους» (Burns, 1978).

Τα βασικά χαρακτηριστικά της θεωρίας του J.M. Burns ήταν, ότι οι μετασχηματιστικοί και οι συναλλακτικοί ηγέτες αποτελούν τα δύο αντίθετα άκρα της ηγεσίας και ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μεταμορφώνει αμφίδρομα, τόσο τον ηγέτη όσο και τον οπαδό.

Το 1985 ο B. Bass, βασιζόμενος στην εργασία του J.M. Burns, παρουσίασε τη θεωρία της μεταμορφωτικής ηγεσίας (Bass, 1985). Χρησιμοποίησε δε τον όρο μεταμορφωτική, αντί της μετασχηματιστικής, διότι θεώρησε ότι η διαδικασία μεταμόρφωσης δεν είναι αμφίδρομη, αλλά έχει μόνο την κατεύθυνση από τον ηγέτη προς τον οπαδό.

Επιπλέον για τον Bass, η συναλλακτική και η μεταμορφωτική ηγεσία δεν ήταν τα αντίθετα άκρα ενός συνεχούς ηγεσίας, αλλά ανεξάρτητες και συμπληρωματικές διαστάσεις της ηγεσίας.

Η θεωρία του Bass είναι γνωστή και ως «Θεωρία ηγεσίας πλήρους εύρους» (Day & Antonakis, 2012, p. 257) και στο πλαίσιο ανάπτυξής της, ο Bass αναγνώρισε αρκετές υπό-διαστάσεις της ηγεσίας ενώ ανέπτυξε και ένα εργαλείο⁴ για τον προσδιορισμό τους, που έχει χρησιμοποιηθεί σε πλήθος ερευνών και μελετών.

Το εργαλείο αυτό διερευνά εννέα προσδιοριστικούς παράγοντες ηγεσίας, εκ των οποίων οι πέντε πρώτοι αναφέρονται στη μεταμορφωτική ηγεσία, οι επόμενοι τρεις στη συναλλακτική και ο τελευταίος παράγοντας διερευνά την απουσία ηγεσίας. Οι παράγοντες αυτοί είναι (Day & Antonakis, 2012, pp. 265-269) :

⁴ Πρόκειται για το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (ΠΕΗ) ευρύτερα γνωστό ως MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire.

- Η ιδεατή επιρροή ή χάρισμα (που διαχωρίζεται σε ιδεατή επιρροή λόγω χαρακτηριστικών και λόγω συμπεριφοράς).
Πρόκειται για την ικανότητα και δυναμική του ηγέτη να παρακινεί τους οπαδούς του προς ένα ανώτερο συλλογικό σκοπό. Οι οπαδοί αναγνωρίζουν και ταυτίζονται με τους ηγέτες, οι οποίοι λειτουργούν ως πρότυπα ή σύμβολα και επικοινωνούν κατάλληλα το όραμά τους για ένα καλύτερο μέλλον.
Στην αρχική έκδοση του εργαλείου ο παράγοντας αυτός ονομάζονταν χάρισμα, όμως στην τελική έκδοση διαχωρίζεται σε ιδεατή επιρροή λόγω χαρακτηριστικών, που προσδιορίζει την επίδραση ορισμένων χαρακτηριστικών του ηγέτη στους οπαδούς, καθώς και σε ιδεατή επιρροή λόγω συμπεριφορών, που προσδιορίζει την επίδραση συγκεκριμένων συμπεριφορών του ηγέτη άμεσα αντιληπτών από τους οπαδούς.
- Η εμπνευσμένη παρακίνηση.
Είναι ο βαθμός παρακίνησης, που επιτυγχάνει ο ηγέτης, ώστε οι οπαδοί του να επιδιώξουν προκλητικούς στόχους, που σκοπεύουν το κοινό καλό. Ο ηγέτης εμπνέει σεβασμό και αυτοπεποίθηση και ενισχύει την προσπάθεια και ικανότητα των οπαδών του να πετύχουν τους στόχους, που έχουν τεθεί.
- Η διανοητική διέγερση.
Αυτός ο παράγοντας ηγεσίας σκοπεύει στην αύξηση της εμπιστοσύνης των οπαδών στις δυνατότητές τους, καθώς και στην ενσωμάτωσή τους στις διαδικασίες αναγνώρισης και επίλυσης προβλημάτων. Κύριος σκοπός είναι η ανάπτυξη της δυνατότητας των οπαδών να σκέπτονται δημιουργικά («έξω από το κουτί») και να επιδιώκουν δραστικές και καινοτόμες λύσεις.
- Η εξατομικευμένη κατανόηση.
Ο συγκεκριμένος παράγοντας αφορά την ψυχο-συναισθηματική υποστήριξη, που παρέχει ο ηγέτης στους οπαδούς του. Ο ηγέτης φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών των οπαδών του και δρα, ως μέντορας ή συμπαραστάτης, προωθώντας την περαιτέρω ανάπτυξή τους και κατά συνέπεια και την ικανότητά τους να επιτυγχάνουν δυσκολότερους στόχους.
- Η ενδεχόμενη ανταμοιβή.
Ο παράγοντας αυτός στηρίζεται στα αποτελέσματα και είναι μια σχεδιασμένη συναλλαγή αρκετά αποτελεσματική για να παρακινήσει τους οπαδούς, αλλά όχι όμως στον βαθμό, που το κάνει η μεταμορφωτική ηγεσία.

Ο συγκεκριμένος παράγοντας συντίθεται από τον καθορισμό των στόχων και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, την παροχή υποστήριξης για την επίτευξή τους και την αποσαφήνιση των ωφελειών και ανταμοιβών, που συνδέονται με την επίτευξη αυτή. Τα συγχαρητήρια, οι ηθικές αμοιβές και οι προτάσεις για αύξηση μισθού ή προαγωγή είναι όλα είδη ενδεχόμενων ανταμοιβών.

- Η διοίκηση με εξαίρεση (ενεργή και παθητική).

Είναι εκ του ορισμού της μια αρνητική συναλλαγή, διότι βασίζεται στην παρακολούθηση από τον ηγέτη των αποκλίσεων των οπαδών από τα καθορισμένα. Διαχωρίζεται σε ενεργή και παθητική. Στη μεν πρώτη, ο ηγέτης παρακολουθεί τη λειτουργία των οπαδών του έτοιμος να επέμβει για να αποσοβήσει λάθη ή να προλάβει αποκλίσεις από τα καθορισμένα πρότυπα απόδοσης. Στη δε δεύτερη, ο ηγέτης επεμβαίνει μόνο, όταν διαπιστωθεί ότι ένα λάθος ή απόκλιση έχει λάβει χώρα, ώστε να αποδώσει τις ευθύνες και να επιβάλει διορθωτικές ενέργειες.

- Η εξουσιοδοτική ηγεσία.

Για να απεικονίσει όλες τις πιθανές συμπεριφορές, ο Bass ενσωμάτωσε μια ένατη διάσταση, αυτή της εξουσιοδοτικής ηγεσίας. Πρόκειται για μια ανενεργή μορφή ηγεσίας με πλήρη αποχή από οποιαδήποτε διαδικασία λήψης απόφασης.

Συμπερασματικά σύμφωνα με την «ηγεσία πλήρους εύρους»:

- Κάθε ηγέτης εμφανίζει συμπεριφορές τόσο συναλλακτικής, όσο και μεταμορφωτικής ηγεσίας, με την μία όμως από τις δύο συμπεριφορές να υπερισχύει σαφώς της άλλης.
- Ο μεταμορφωτικός ηγέτης παρακινεί τα μέλη της ομάδας να κάνουν περισσότερα, από ότι πιστεύουν ότι μπορούν ή/και θα επιδίωκαν από μόνα τους να κάνουν. Έτσι ο ηγέτης θέτοντας υψηλές προσδοκίες επιτυγχάνει και υψηλότερα επίπεδα απόδοσης (Bass & Bass, 2008, p. 872).
- Ο μεταμορφωτικός ηγέτης κατανοεί πρώτα από όλα τις υφιστάμενες ανάγκες και ανησυχίες των μελών της ομάδας και έτσι έχει μία πιο ισχυρή βάση πάνω στην οποία μπορεί να στηρίζει τις υπόλοιπες ενέργειές του, αφού πέραν του ότι κατανοεί ποιες είναι οι αναπτυξιακές ανάγκες αυτών, μπορεί παράλληλα να αντιλαμβάνεται και τις διαφοροποιήσεις που υπάρχουν μεταξύ τους (Bass & Bass, 2008, p. 204).

- Ο μεταμορφωτικός ηγέτης παρακινείται, από την επιθυμία για εκπλήρωση του οράματος που έχει για τον οργανισμό και πείθει τα μέλη της ομάδας να συνδεσμευθούν σε αυτό. Πιο συγκεκριμένα, ενεργεί σύμφωνα με ένα όραμα, που προσδιορίζει μία καλύτερη μελλοντική κατάσταση για τον οργανισμό, επικοινωνεί έχοντας, ως βάση αυτό το όραμα και τέλος προσδιορίζει το τι πρέπει να επιτευχθεί για να υλοποιηθεί αυτό το όραμα (Bass & Bass, 2008, p. 833).

Συνοψίζοντας όσα αναφέρθηκαν, η σχόλη της νέας ηγεσίας (κατά Bryman) χαρακτηρίζεται από:

- Την εκτεταμένη χρήση συμβόλων και πληροφοριών (π.χ. ένα όραμα, οργανωσιακές εκδηλώσεις, διαρθρώσεις γραφείων, ιστορίες κ.ά.) εκ μέρους των ηγετών προκειμένου να εμπνεύσουν (Bass & Bass, 2008, p. 856).
- Το χάρισμα, που αποτελεί το πιο σημαντικό συστατικό όλων των προσεγγίσεων. Πάνω σε κάποιο είδους χάρισμα (η ικανότητα να προκαλείς ενθουσιασμό, να εμπνέεις πίστη στον οργανισμό, να κερδίζεις τον σεβασμό όλων, να διακρίνεις τα σημαντικά από τα ασήμαντα κ.ά.) βασίζονται όλοι οι ηγέτες προκειμένου να εμπνεύσουν και να συν-δεσμεύσουν τα μέλη της ομάδας (Bass & Bass, 2008, p. 844).
- Τον καθορισμό, εκ μέρους των ηγετών, του σκοπού του οργανισμού και την επιδίωξη της αποδοχής του από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, τα οποία εμφανίζουν ισχυρά και θετικά συναισθήματα για το οργανωσιακό σύστημα, τους στόχους του, τους ανθρώπους, την ιστορία του και το μέλλον του και έτσι μπορούν να επικεντρωθούν στις μεταβλητές και τα θέματα, τα οποία δύνανται να κάνουν τη διαφορά στην οργανωσιακή απόδοση (Bass & Bass, 2008, p. 859).
- Την εμπλοκή των ηγετών σε διαδικασίες αυτοπροβολής, ώστε να προκαλέσουν τον θαυμασμό και την εκτίμηση των υπολοίπων μελών και να αναδειχθούν, ως άτομα που έχουν επιρροή, είναι καινοτόμα και μη συμβατικά. Η ηγεσία καθίσταται λοιπόν, σε ένα μεγάλο βαθμό διαχείριση των νοημάτων και των εντυπώσεων (Bass & Bass, 2008, p. 863).
- Την περιγραφή από την ηγεσία ενός επιθυμητού μέλλοντος, που βασίζεται στις προσδοκίες των μελών και διαφοροποιείται μεταξύ των διαφόρων προσεγγίσεων ως προς τον τρόπο επίτευξης αυτού (Bass & Bass, 2008, p. 863).
- Τη διαμόρφωση και χρήση ενός πλαισίου υψηλών ιδανικών και αξιών.

1.3.7 Σύγχρονες προσεγγίσεις έρευνας για την ηγεσία

Οι θεωρίες και τα μοντέλα ηγεσίας της συγκεκριμένης προσέγγισης αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια και εξετάζουν παραμέτρους και συνθήκες, που δεν έθιξαν οι κλασικές προσεγγίσεις, οι οποίες αναλύθηκαν προηγουμένως. Ενδεικτικά θα παρουσιαστούν η αυθεντική και η προσαρμοστική ηγεσία καθώς και η ηγεσία της πολυπλοκότητας.

1.3.7.1 Η αυθεντική ηγεσία

Η αυθεντική ηγεσία εμφανίστηκε τη δεκαετία του 2000, ως απάντηση στην κρίση που περνούσε τότε και που συνεχίζει και σήμερα να περνά, η κοινωνία εξαιτίας της διαφθοράς και των επακόλουθων σκανδάλων σε όλα τα επίπεδα και τους τομείς κοινωνικής λειτουργίας.

Καρδιά της αυθεντικής ηγεσίας είναι η έννοια της αυθεντικότητας, η οποία υπήρξε ανέκαθεν, από τους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους έως τους σύγχρονους μελετητές των επιστημών της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας, θέμα ανάλυσης και ερμηνείας.

Οι αυθεντικοί ηγέτες, σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, είναι οι άνθρωποι που έχουν υψηλό επίπεδο αυθεντικότητας, δηλαδή που γνωρίζουν ποιοι είναι, τι πιστεύουν και ποιες είναι οι αξίες τους. Είναι επίσης αυτοί, οι οποίοι λειτουργούν με γνώμονα τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους όταν, διαφανώς, αλληλοεπιδρούν με τους άλλους (Avolio, et al., 2004, p. 802).

Παρόλο που η απαρχή της μελέτης της αυθεντικής ηγεσίας έχει τις βάσεις της, στις θεωρίες της νέας ηγεσίας (μεταμορφωτική, οραματιστική και χαρισματική), εντούτοις όπως σημειώνουν οι B.J. Avolio και W.L. Gardner υπάρχουν βασικές διαφορές μεταξύ τους (Avolio & Gardner, 2005).

Για παράδειγμα, ένας μεταμορφωτικός ηγέτης είναι και αυθεντικός, διότι χρειάζεται τα στοιχεία που απορρέουν από την αυθεντικότητα για να προκαλέσει την μεταμόρφωση ή την αλλαγή των ανθρώπων, όμως ένας αυθεντικός ηγέτης δεν είναι απαραίτητος και μεταμορφωτικός.

Ο αυθεντικός ηγέτης γνωρίζει τις αξίες και τις πεποιθήσεις του και ζει και πορεύεται, σύμφωνα με αυτές. Αυτό έχει ως απόρροια, οι πράξεις και οι ενέργειές του να προσκαλούν και τους άλλους στην πορεία που έχει χαράξει, χωρίς ο ίδιος να έχει πρόθεση να τους μεταμορφώσει ή να τους αλλάξει.

Όμοια είναι και η περίπτωση του χαρισματικού ηγέτη, ο οποίος εμπνέει και κινητοποιεί τους οπαδούς του με την δύναμη της παρουσίας του, της ρητορικής του και των χαρισματικών συμπεριφορών και χαρακτηριστικών του, ενώ αντίθετα ο αυθεντικός ηγέτης ενεργοποιεί τους ανθρώπους με την πίστη στις αρχές και τις αξίες του και την αυτοπεποίθηση που απορρέει από την εμπιστοσύνη που έχει στον εαυτό του.

Ένα σημαντικό τμήμα της βιβλιογραφίας για την αυθεντική ηγεσία καταλαμβάνει η έρευνα, για το πώς αναπτύσσεται η αυθεντική ηγεσία. Ο όρος ανάπτυξη αυθεντικής ηγεσίας καθιερώθηκε από τους Luthans και Avolio, για να περιγράψει τη προσπάθεια εξήγησης και μελέτης του τι αποτελεί πραγματική (αυθεντική) ανάπτυξη ηγεσίας, δηλαδή του τι πραγματικά λειτουργεί και τι όχι στην ανάπτυξη της ηγεσίας (με τη χρήση μιας ή περισσότερων θεωριών) (Avolio, et al., 2009, p. 423).

Οι B.J. Avolio και W.L. Gardner προσδιόρισαν τα συστατικά της αυθεντικής ηγεσίας, ως κάτωθι (Avolio & Gardner, 2005, pp. 322-328):

- Θετικό ψυχολογικό κεφάλαιο
- Θετική ηθική προοπτική
- Αυτογνωσία
- Αυτορρύθμιση
- Ηγετικές διεργασίες / συμπεριφορές
- Αυτογνωσία και αυτορρύθμιση οπαδών
- Ανάπτυξη οπαδών
- Οργανωσιακό περιεχόμενο
- Πραγματική και βιώσιμη απόδοση πέραν των προσδοκιών

Ο αυθεντικός ηγέτης βασίζει την ανάπτυξη του στην αυτογνωσία και τη λειτουργία του στην αυτορρύθμιση. Αυτά τα δύο στοιχεία του δίνουν τη δυνατότητα να παρακινήσει τους ανθρώπους να αναπτύξουν την δική τους αυτογνωσία και να βελτιώσουν την αυτορρύθμιση τους.

Έτσι ταυτιζόμενοι με τον ηγέτη και τις αρχές, που αυτός πρεσβεύει, αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος πλαισίου και οδηγούνται σε πραγματικά αυθεντική ανάπτυξη, πέραν των όποιων προσδοκιών της κοινωνίας και του συστήματος.

Η αυθεντική ηγεσία επιδιώκει ταυτόχρονα :

- Αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στους θεσμούς, στις ιδέες και στις αξίες της κοινωνίας, καθώς επίσης και την ενστάλαξη της ελπίδας και της πίστης σε ένα διαφορετικό και καλύτερο μέλλον.
- Βιώσιμη απόδοση και ανάπτυξη, ακόμα και αν χρειάζεται να θυσιάσει άμεσα και βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, προς όφελος της επίτευξης βιώσιμων αποτελεσμάτων.

1.3.7.2 Η προσαρμοστική ηγεσία

Το 1994, ο R. A. Heifetz παρουσίασε τη θεωρία της προσαρμοστικής ηγεσίας, προτείνοντας την εξέταση της ηγεσίας υπό το πρίσμα της, όπως ο ίδιος την ονόμασε, προσαρμοστικής εργασίας (Heifetz, 1994, p. 22).

Για τον R. A. Heifetz, η προσαρμοστική εργασία είναι η μάθηση και η γνώση, που απαιτείται για να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις μεταξύ των αξιών των ανθρώπων ή να καλυφτούν τα κενά μεταξύ των αξιών και της πραγματικότητας που αντιμετωπίζουν.

Για να επιτευχθεί η προσαρμοστική εργασία απαιτείται μία αλλαγή στις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων και για το λόγο αυτό βασικό στοιχείο της ηγεσίας είναι να κατευθύνει τους ανθρώπους στο να κατανοήσουν τι είναι βασικό για αυτούς και ποια είναι η ισορροπία αξιών, που πρέπει να ακολουθήσουν.

Η προσαρμοστική ηγεσία είναι μια δραστηριότητα και όχι μία θέση εξουσίας, μία κοινωνική δομή ή ένα σύνολο προσωπικών χαρακτηριστικών ή συμπεριφορών (Heifetz, 1994, p. 20). Έτσι, μπορεί να λάβει χώρα σε όλα τα επίπεδα ενός συστήματος και δεν είναι εκ των προτέρων δεδομένο, το ποιος θα αναλάβει να ασκήσει αυτή την ηγεσία.

Ο προσαρμοστικός ηγέτης δεν επιδιώκει μόνο την επίτευξη των στόχων, που στηρίζουν τις επιλεγόμενες αξίες, αλλά επίσης κινητοποιεί τους ανθρώπους να αντιμετωπίσουν την πραγματικότητα και τις συγκρούσεις, που απορρέουν από την επιδίωξη των στόχων μέσα στην πραγματικότητα αυτή (Heifetz, 1994, p. 23).

Η προσαρμοστική ηγεσία καταδεικνύει τη σημασία της πραγματικότητας για την παραγωγή χρήσιμων κοινωνικών αποτελεσμάτων. Χωρίς την κατανόηση της πραγματικότητας, κανένα πρόβλημα δεν μπορεί εκτιμηθεί σωστά και κατά συνέπεια να επιλυθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να παραχθεί κοινωνική ή συστημική πρόοδος.

Στη βάση της προσαρμοστική ηγεσίας βρίσκεται ο διαχωρισμός των προκλήσεων, που αντιμετωπίζει μία κοινωνία ή ένα σύστημα σε τεχνικά προβλήματα και προκλήσεις προσαρμογής, με τα μεν πρώτα να αντιμετωπίζονται από τους ειδικούς και τις δεύτερες από την ενεργητική ηγεσία. Στην πράξη κανένα πρόβλημα δεν είναι αμιγώς τεχνικό ή προσαρμογής, αλλά αποτελεί μίξη και των δύο, οπότε η προσαρμοστική ηγεσία πρέπει να λειτουργήσει κινητοποιώντας τους ανθρώπους στην κατεύθυνση της απαιτούμενης αλλαγής.

1.3.7.3 Η ηγεσία της πολυπλοκότητας

Η ηγεσία της πολυπλοκότητας είναι ένα πλαίσιο ηγεσίας που ενεργοποιεί την μαθησιακή, δημιουργική και προσαρμοστική ικανότητα ενός Συστήματος Πολύπλοκης Προσαρμογής (ΣΠΠ) σε οργανισμούς που παράγουν γνώση (Uhl-Bien, et al., 2007).

Το ΣΠΠ είναι η μονάδα ανάλυσης της ηγεσίας της πολυπλοκότητας και πρόκειται για ένα ανοικτό σύστημα. Τα όρια του συστήματος ποικίλουν αναλόγως του ερευνητή, ενώ τα στοιχεία του είναι πράκτορες που αλληλοσυνδέονται δυναμικά και ενώνονται συνεργατικά προς ένα κοινό σκοπό ή προοπτική (Uhl-Bien, et al., 2007, p. 304). Η θεωρία αυτή προσεγγίζει την ηγεσία, ως μία πολύπλοκη διαδραστική δυναμική, μέσω της οποίας προκύπτουν αποτελέσματα προσαρμογής (Uhl-Bien, et al., 2007, p. 314).

Στο πλαίσιο αυτό, η συγκεκριμένη θεωρία αναγνωρίζει ότι η ηγεσία δεν αποτελεί μία απλή πράξη ενός ατόμου ή ατόμων, αλλά μία πολύπλοκη αλληλεπίδραση πολλών αλληλεξαρτώμενων δυνάμεων.

Η ηγεσία της πολυπλοκότητας αποτελείται, από τρεις διαφορετικές λειτουργίες την προσαρμοστική ηγεσία, την καταλυτική ηγεσία και τη διοικητική ηγεσία (Uhl-Bien, et al., 2007, pp. 305-313).

Η προσαρμοστική ηγεσία αναφέρεται στις προσαρμοστικές, δημιουργικές και μαθησιακές ενέργειες, που αναδύονται από τις αλληλεπιδράσεις εντός, εκτός και μεταξύ των ΣΠΠ, στην προσπάθεια των τελευταίων να προσαρμοστούν στις νέες προκλήσεις και συνθήκες που επιβάλλει το περιβάλλον πλαίσιο. Πρόκειται για ανεπίσημη, τις περισσότερες φορές, μορφή ηγεσίας που μπορεί να λάβει χώρα σε οποιοδήποτε επίπεδο του συστήματος. Αυτή η μορφή ηγεσίας τροφοδοτείται, από τις ασύμμετρες αλληλεπιδράσεις που λαμβάνουν χώρα μέσα στο σύστημα και είναι η πιθανότερη πηγή αλλαγών αυτού.

Προέρχεται κατά κύριο λόγο, από τη σύγκρουση ασύμβατων μεταξύ τους ιδεών, γνώσεων και τεχνολογιών και λαμβάνει την μορφή νέας γνώσης, καινοτομίας, δημιουργικών ιδεών, μάθησης και ανάπτυξης και προσαρμογής.

Συμπερασματικά η προσαρμοστική ηγεσία είναι μια αναδυόμενη αλλαγή συμπεριφοράς, κάτω από συνθήκες αλληλεπίδρασης, αλληλεξάρτησης, ασύμμετρης πληροφόρησης, πολύπλοκης δικτυακής δυναμικής και πίεσης (Uhl-Bien, et al., 2007, p. 309). Εκδηλώνεται στα ΣΠΠ και στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ πρακτόρων, παρά μεταξύ ατόμων και αναγνωρίζεται όταν έχει σπουδαιότητα και επίδραση.

Η διοικητική ηγεσία δημιουργεί το όραμα, διαχειρίζεται τη στρατηγική του οργανισμού, προγραμματίζει, οργανώνει, αναθέτει και ανακατανέμει τους πόρους. Είναι μία διαδικασία, από πάνω μέχρι κάτω, που βασίζεται στην αρμοδιότητα και τη θέση ευθύνης και κατά συνέπεια έχει την εξουσία να λάβει αποφάσεις.

Πρόκειται δηλαδή, για μια μορφή επίσημης ηγεσίας, που αντικατοπτρίζεται στην ιεραρχική δομή του οργανισμού και εκτελεί τις γραφειοκρατικές λειτουργίες αυτού. Η διοικητική ηγεσία συνδέεται με την προσαρμοστική, μέσω της διαχείρισης των συνθηκών που ευνοούν την ανάπτυξή της, καθώς και της διασύνδεσης του οργανισμού με την καινοτομία.

Η καταλυτική ηγεσία αποτελεί τον σύνδεσμο μεταξύ διοικητικής και προσαρμοστικής ηγεσίας, δημιουργώντας, στις περιπτώσεις που χρειάζεται, τις κατάλληλες συνθήκες ανάπτυξης της καινοτομίας και της προσαρμογής της προσαρμοστικής ηγεσίας.

Επιπλέον, αναπτύσσει τις διασυνδέσεις της προσαρμοστικής με τη διοικητική ηγεσία, διευκολύνοντας τη ροή γνώσης από τις ανεπίσημες δομές προσαρμογής στις επίσημες διοικητικές δομές.

Η καταλυτική ηγεσία λαμβάνει χώρα σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού ή συστήματος, όμως ο ρόλος της σε κάθε επίπεδο είναι διαφορετικός. Η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών ανάπτυξης της καταλυτικής ηγεσίας γίνεται μέσω των λειτουργιών της αλληλεπίδρασης, της αλληλεξάρτησης και της πίεσης.

Συμπερασματικά, η ηγεσία της πολυπλοκότητας δίνει έμφαση στη πολυπλοκότητα των σύγχρονων κοινωνικών και λοιπών συστημάτων, ως βασικού παράγοντα διαμόρφωσης ηγετικών συμπεριφορών.

Χωρίς να παραγνωρίζει τη σημασία της ηγεσίας, όπως είχε αναπτυχθεί μέχρι την εμφάνισή της (διοικητική ηγεσία), την ενσωματώνει μέσω της καταλυτικής ηγεσίας, με μία ανεπίσημη μορφή ηγεσίας (προσαρμοστική ηγεσία), που συνδέεται άμεσα με την καινοτομία και την δημιουργικότητα.

1.4 Κριτική Θεώρηση των Θεωρητικών και Ερευνητικών Προσεγγίσεων για την Ηγεσία

Ανασκοπώντας το σύνολο όσων έχουν αναφερθεί στις προηγούμενες δύο ενότητες, εξάγονται ορισμένα βασικά συμπεράσματα, που μπορούν να ταξινομηθούν σε αυτά που αφορούν τον προσδιορισμό της ηγεσίας, ως οργανωσιακής μεταβλητής και σε αυτά που αναφέρονται στους περιορισμούς των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί για την ηγεσία.

1.4.1 Η ηγεσία ως οργανωσιακή μεταβλητή

Σε μια κοινωνία όπου οι κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές συνθήκες μεταβάλλονται με ιλιγγιώδεις ρυθμούς και η απαίτηση για αλλαγή σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας είναι συνεχώς παρούσα, η ανάγκη για πραγματική ηγεσία που θα μπορέσει να διαχειριστεί τις απρόβλεπτες καταστάσεις και να οριοθετήσει ένα νέο μέλλον είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητη.

Αυτό καθιστά βέβαια την ηγεσία τόσο μία θετική επιδραστική δύναμη, όσο και μία πηγή κινδύνου για τους οργανισμούς. Όπως γίνεται άμεσα αντιληπτό, η ηγεσία δεν είναι ούτε ένα απλό, αλλά ούτε και ένα εύκολα εξηγήσιμο φαινόμενο, τουναντίον θα μπορούσε να της αποδοθεί ο όρος «πολύ-φαινόμενο».

Πρόκειται δηλαδή για ένα φαινόμενο με πολυδιάστατη φύση και πολύπλοκη λειτουργία, το οποίο απαιτεί πολύ-επίπεδη και πολύ-επιστημονική προσέγγιση, ώστε να καταστεί δυνατή η όποια διερεύνηση του καθώς και η ασφαλής εξαγωγή συμπερασμάτων.

Επιπλέον, είναι ένα φαινόμενο που δεν έχει έναν κοινά αποδεκτό ορισμό, με αποτέλεσμα αυτό να συντείνει περισσότερο στην πολυπλοκότητα και την ασάφεια της φύσης του. Στη βάση των παραπάνω και δεδομένου, ότι το μεθοδολογικό πλαίσιο μελέτης της ηγεσίας απαιτεί την υιοθέτηση και υποστήριξη ενός ορισμού, ο οποίος θα πρέπει κάθε φορά να βασίζεται στις μεθοδολογικές και ουσιαστικές πτυχές της ηγεσίας που κάποιος εξετάζει (Bass & Bass, 2008, p. 49), διατυπώνεται ο παρακάτω ορισμός.

Η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως *«μία συστημική διεργασία, η οποία ενδέχεται να λάβει χώρα μέσα σε ένα δεδομένο περιβάλλον πλαίσιο και η οποία αν εκδηλωθεί κατευθύνει και καθοδηγεί το σύστημα σε μια διαφορετική, από την υπάρχουσα κατάσταση»* (Gkegkas, 2021, p. 75).

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, η ηγεσία είναι μία διεργασία ενός συστήματος. Άρα, η ηγεσία μπορεί να εμφανιστεί σε οποιοδήποτε επίπεδο οργάνωσης, είτε αυτό είναι επίσημο (ένας οργανισμός), είτε ανεπίσημο (μια ομάδα), είτε είναι μικρό σε μέγεθος, είτε μεγάλο και τέλος, είτε αν αυτό εξυπηρετεί συγκεκριμένο σκοπό και λειτουργία, είτε έχει προέλθει από την καθημερινή πρακτική και δράση.

Επίσης, δεδομένου ότι πρόκειται για διεργασία, αποτελεί αποτέλεσμα των σχέσεων αλληλεπίδρασης των στοιχείων του συστήματος και όχι απλή απόρροια των πράξεων και συμπεριφορών ενός ή περισσότερων στοιχείων του συστήματος.

Οι σχέσεις αλληλεπίδρασης αναπτύσσονται δυναμικά, χωρίς μάλιστα να εξαρτώνται απόλυτα από την κατοχή ή μη επίσημης εξουσίας ή δύναμης, από ένα από τα στοιχεία του συστήματος.

Επιπλέον, η ηγεσία λαμβάνει χώρα μέσα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον πλαίσιο λειτουργίας, το οποίο χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες συνθήκες, παραμέτρους και αξίες. Το πλαίσιο αυτό αλληλοεπιδρά τόσο με τα στοιχεία του συστήματος, όσο και με την ίδια τη διεργασία της ηγεσίας και οριοθετεί σε μεγάλο βαθμό τη δυναμική και τα αποτελέσματα της τελευταίας.

Τέλος η ηγεσία είναι μια διεργασία, η οποία μπορεί να λάβει ή και να μη λάβει χώρα, αλλά από τη στιγμή που θα αναδειχθεί οδηγεί, μέσω της κατεύθυνσης και της καθοδήγησης, το σύστημα σε μια διαφορετική κατάσταση, όχι απαραίτητα καλύτερη από την υφιστάμενη.

Το τελευταίο αποτελεί και κυρίαρχο γνώρισμα της ηγεσίας. Η ηγεσία εγγυάται, ότι θα κατευθύνει το σύστημα, δεν εγγυάται όμως, για διάφορους λόγους, για την ποιότητα του προορισμού.

Κατά συνέπεια τα κύρια χαρακτηριστικά της ηγεσίας, ως οργανωσιακού φαινομένου πλέον και όχι μίας απλής μεταβλητής είναι ότι:

- Οι ηγέτες αυτό που διαχειρίζονται στην πραγματικότητα είναι την αντίληψη και την κατανόηση των ατόμων, αναφορικά με το τι λαμβάνει χώρα σε έναν οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο-διαχείριση των νοημάτων- οι ηγέτες έχουν μία ισχυρή επίδραση στα αποτελέσματα των οργανισμών (Bass & Bass, 2008, p. 39).
- Η ηγεσία είναι πάνω από όλα επιρροή και συνδέσμευση. Για να ασκήσει κάποιο άτομο αποτελεσματική επιρροή, πρέπει να επιχειρήσει να ηγηθεί (Bass & Bass, 2008, p. 532).
- Οι επιτυχημένοι ηγέτες ασκούν επιρροή (Marturano & Gosling, 2007) στα υπόλοιπα μέλη και επιτυγχάνουν αλλαγές στη στάση και τη συμπεριφορά τους. Ομοίως, τα μέλη μίας ομάδας μέσω της αποδοχής, τροποποίησης ή απόρριψης της επιρροής του ηγέτη μπορούν να επηρεάσουν τη στάση και συμπεριφορά του τελευταίου, με αποτέλεσμα να είναι αυτά που ηγούνται και οι ηγέτες να ακολουθούν (Bass & Bass, 2008, p. 566).
- Η εξουσία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη θεμελίωση της ηγεσίας, αλλά δεν διασφαλίζει με την κατοχή της, την εμφάνιση ή την επιτυχία της τελευταίας (αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη). Ο προσδιορισμός της καταλυτικής δράσης της εξουσίας, οποιασδήποτε μορφής, που αναπτύσσεται και συντηρείται στο πλαίσιο ενός συστήματος είναι αναγκαίος για τη διάγνωση των ηγετικών λειτουργιών στο πλαίσιο του συγκεκριμένου συστήματος.
- Η ηγεσία στους οργανισμούς αναπτύσσεται σε δύο διακριτά επίπεδα, στο στρατηγικό με την εμφάνιση της στρατηγικής ηγεσίας (ηγεσία των οργανισμών) και στο επιχειρησιακό με την εμφάνιση της λειτουργικής ηγεσίας (ηγεσία στους οργανισμούς).
Σύμφωνα με τους Bass και Bass, οι ηγέτες στρατηγικού επιπέδου εκτελούν μία σειρά, από ενέργειες όπως διαμόρφωση στρατηγικών, ανάπτυξη δομών και διεργασιών, διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών, διατήρηση οργανωσιακής κουλτούρας, συντήρηση συστήματος ηθικών αξιών, προετοιμασία των νέων ηγετών κ.ά. (Bass & Bass, 2008, p. 963).
- Οι συνιστώσες της ηγεσίας (ηγέτης – μέλη – κατάσταση), βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση και η μία τροφοδοτεί την άλλη, ώστε ανά πάσα στιγμή τα αποτελέσματα της ηγεσίας να είναι απόρροια πολλών παραγόντων και όχι αποκλειστικά μόνο ενός.

- Η έννοια της αλλαγής έχει συνδεθεί περισσότερο, από κάθε άλλη έννοια με την ηγεσία. Έτσι, η εμφάνιση ή μη της ηγεσίας, καθώς και τα αποτελέσματα αυτής σχετίζονται άμεσα με την ανάγκη για αλλαγή και την ετοιμότητα των ατόμων να την αποδεχθούν.
- Ιδιαίτερα στην σημερινή εποχή, όπου η τεχνολογία αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς και η πληροφορία κατέχει πρωταγωνιστικό ρόλο σε όλες τις δραστηριότητες, υπάρχει ανάγκη μετεξέλιξης των ηγετών, από κατόχους πληροφοριών σε κέντρα διαμοιρασμού αυτών και δόμησης δικτύων (Bass & Bass, 2008, p. 1095).

1.4.2 Περιορισμοί των μοντέλων και θεωριών ηγεσίας

Όπως αναφέρθηκε ήδη, ο μεγάλος αριθμός των σχολών σκέψης, των θεωριών και των μοντέλων για την ηγεσία, ήταν άμεση απόρροια της πολυδιάστατης φύσης του φαινομένου της ηγεσίας. Δηλαδή, ήταν τόσα πολλά αυτά που έπρεπε να διερευνηθούν αναφορικά με την ηγεσία, που υπήρχε ανοικτός ο δρόμος για πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις έρευνας.

Το γεγονός βέβαια είναι, ότι στο σύνολό τους οι ερευνητικές προσεγγίσεις εκκινούν, από μία από τις τρεις συνιστώσες της ηγεσίας και διαφοροποιούνται μεταξύ τους στην έμφαση και τη σημασία, που αποδίδουν σε κάθε μία από τις συνιστώσες αυτές.

Έτσι η σχολή σκέψης των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων επικεντρώνεται στον ηγέτη και σχεδόν αγνοεί τις άλλες δύο συνιστώσες. Το αποτέλεσμα είναι οι έρευνες να οδηγούν κάθε φορά και σε διαφορετικά χαρακτηριστικά, δεδομένου ότι η κατάσταση και η ομάδα ανθρώπων, που απευθύνεται ο ηγέτης είναι διαφορετικά.

Ο δεύτερος περιορισμός των προσεγγίσεων αυτής της σχολής, έγκειται στο ότι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, δεν είναι πάντα άμεσα εμφανή, ώστε να ταυτοποιηθούν στο πρόσωπο ενός ανθρώπου που λειτούργησε ηγετικά σε έναν οργανισμό, ο οποίος και είχε τα αποτελέσματα που έπρεπε.

Επιπλέον, δεν έχει καταστεί δυνατό να συσχετιστούν επαρκώς μέσω των ερευνών τα αποτελέσματα των οργανισμών και τα χαρακτηριστικά των ηγετών, εξαιτίας κατά κύριο λόγο της ποικιλίας που χαρακτηρίζει και τα δύο.

Η σχολή της συμπεριφοράς έδωσε απάντηση στον παραπάνω περιορισμό επιδιώκοντας να ανιχνεύσει ηγετικές συμπεριφορές, που σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά, είναι πιο εμφανείς και επιπλέον διασυνδέονται άμεσα με αποτελέσματα. Ο μεγάλος περιορισμός της συγκεκριμένης σχολής σκέψης ήταν, ότι μέσω της επικέντρωσης και πάλι μόνο στον ηγέτη επιδιώχθηκε να προσδιοριστεί ένα μοναδικό πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς κατάλληλο για όλες τις περιστάσεις (καταστάσεις και ομάδες).

Όμως, τα στοιχεία καταδεικνύουν, ότι άτομα που αναδείχθηκαν ως ηγέτες σε μία κατάσταση δεν είναι απαραίτητο ότι θα επιδείξουν ηγετική συμπεριφορά σε μία άλλη κατάσταση (Bass & Bass, 2008, p. 154) ή ότι η συμπεριφορά τους αυτή θα είναι κατάλληλη για μία διαφορετική περίπτωση.

Προβληματική αποδεικνύεται επίσης, η εστίαση σε ηγετικές συμπεριφορές, που εκ πρώτης όψεως φαίνονται «καλές», «ευρέως αποδεκτές» και «αποτελεσματικές», Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αντίθεση μεταξύ αυταρχικών και συνεργατικών ηγετών. Ο συμμετοχικός-δημοκρατικός ηγέτης πιστεύει, ότι η ελευθερία έκφρασης και συμμετοχής στη λειτουργία της ομάδας, καθώς και στη διεργασία λήψης αποφάσεων είναι προαπαιτούμενο για την αποτελεσματικότητα της ομάδας και του οργανισμού.

Στη συμμετοχική ηγεσία λοιπόν, ο ηγέτης και τα μέλη της ομάδας λαμβάνουν τις αποφάσεις από κοινού. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, ο ηγέτης δημιουργεί τις συνθήκες, ώστε τα μέλη της ομάδας να νιώσουν ελεύθερα να συμμετέχουν σε συζητήσεις και διεργασίες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων (Bass & Bass, 2008, p. 652).

Αν και φαινομενικά, η άσκηση συμμετοχικής ηγεσίας οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα, γεγονός που υποστηρίζεται και από διάφορες έρευνες πεδίου, εν τούτοις έρευνες σε ελεγχόμενο περιβάλλον κατέληξαν, ότι η αυταρχική ηγεσία είναι πιο παραγωγική (Bass & Bass, 2008, p. 622).

Στην πράξη ο αυταρχικός ηγέτης, που βρίσκεται στον αντίποδα του συμμετοχικού δεν είναι «κακός» αλλά ιδεολόγος, ο οποίος διακατέχεται από το πιστεύω, ότι οι άνθρωποι είναι βασικά τεμπέληδες και για αυτό πρέπει να καθοδηγούνται και να ελέγχονται με χρήση τεχνικών «καρότου και μαστίγιου» (Bass & Bass, 2008, p. 617).

Αυτό ίσως εξηγεί και το γεγονός, ότι οι περισσότεροι ηγέτες χρησιμοποιούν συμμετοχικές τεχνικές λήψης απόφασης (συμβουλευτική, συμμετοχή ή ανάθεση), μόνο στις περιπτώσεις που δεν απαιτείται λύση υψηλής ποιότητας (Bass & Bass, 2008, p. 654).

Επιπλέον τα μέλη μίας ομάδας αντιδρούν διαφορετικά στην ηγετική συμπεριφορά βάσει παραγόντων, όπως το επίπεδο ωριμότητας ή ικανοτήτων, αλλά και το επειγόν της κατάστασης που αντιμετωπίζουν. Έτσι, σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να εκτιμούν την ταχεία και αποφασιστική επίδειξη ηγετικής συμπεριφοράς (όταν υπάρχει άμεσος κίνδυνος) (Bass & Bass, 2008, p. 1135) και άλλες φορές να ευνοούν τη συμμετοχική ηγεσία (Bass & Bass, 2008, p. 658).

Η σχολή σκέψης των ενδεχομενικών προσεγγίσεων αντιμετώπισε τους περιορισμούς, που αναφέρθηκαν παραπάνω, αποδεχόμενη την ποικιλία των ηγετικών προτύπων συμπεριφοράς και στρεφόμενη στον προσδιορισμό των παραμέτρων, που καθορίζουν την καταλληλότητα των προτύπων αυτών αναλόγως της αντιμετωπιζόμενης κατάστασης.

Βέβαια η κατάσταση προσδιορίζεται, είτε από τη δυναμική και το είδος της σχέσης⁵ ηγέτη και μέλους ομάδας, είτε από τις επικρατούσες συνθήκες και τις προς αντιμετώπιση προκλήσεις και καθορίζει αντίστοιχα την κατάλληλη μορφή και προσέγγιση της ηγετικής λειτουργίας και συμπεριφοράς.

Κατά συνέπεια, η ηγεσία δεν ταυτίζεται με τον ηγέτη αλλά είναι ένα φαινόμενο, που συντίθεται από τις τρεις ως άνω αναφερόμενες συνιστώσες. Αποτελεί δηλαδή η ηγεσία μία αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, που πολύ συχνά περιλαμβάνει τη δόμηση ή αναδόμηση μίας κατάστασης καθώς και των αντιλήψεων και προσδοκιών όλων των εμπλεκόμενων (Bass & Bass, 2008, p. 52).

Ο μεγάλος περιορισμός της συγκεκριμένης σχολής σκέψης ανάγεται στις παραμέτρους, που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τον καθορισμό της κατάστασης (περιβάλλον και ομάδα), που αντιμετωπίζεται και κατά συνέπεια για τον προσδιορισμό του κατάλληλου προτύπου ηγετικής συμπεριφοράς.

⁵ Η σχέση ηγέτη - μέλους μπορεί να είναι μονής κατεύθυνσης, οπότε είναι σχέση ηγέτη-ακολούθου ή ηγέτη - οπαδού, ή διπλής, οπότε είναι μια σχέση ηγέτη-συνεργάτη. Υπάρχουν ακόμα και προσεγγίσεις, όπου η σχέση μονής κατεύθυνσης αντιστρέφεται και κυρίαρχος πόλος είναι το μέλος της ομάδας, όπως για παράδειγμα η θεωρία της ηγεσίας που είναι γνωστή ως η ηγεσία που υπηρετεί (servant leadership).

Όσο αυξάνονται οι παράμετροι, τόσο καλύτερα προσδιορίζεται μία κατάσταση, αλλά ταυτόχρονα, τόσο πιο πολύπλοκη γίνεται η επιλογή του κατάλληλου προτύπου συμπεριφοράς, αφού αυξάνεται και ο αριθμός αυτών.

Επιπλέον το ερώτημα, στο οποίο δεν έδωσαν απάντηση οι προσεγγίσεις της συγκεκριμένης σχολής σκέψης, αφορούσε τη δυνατότητα ενός ανθρώπου να μπορεί να υποστηρίξει την επιτυχή εκδήλωση ενός μεγάλου αριθμού συμπεριφορών, ώστε η ηγετική του συμπεριφορά να συνάδει με κάθε κατάσταση. Πόσο δε, μάλλον όταν ο ίδιος θα έπρεπε ταυτόχρονα να διαθέτει και οξυμένη ικανότητα επίγνωσης του περιβάλλοντος.

Η σχολή των σχέσεων ανέδειξε σε πρώτο επίπεδο την απαίτηση για διαμόρφωση σχέσεων υψηλής ποιότητας μεταξύ ηγετών και μελών της ομάδας, γεγονός που είναι πολύ σημαντικό για να επιτευχθεί η επιδιωκόμενη συνδέσμευση.

Όμως, στην περίπτωση αυτή δόθηκε μεγάλη έμφαση στη δημιουργία των σχέσεων, η οποία δεν είναι σίγουρο ότι διασφαλίζει και την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής ή ακόμα περισσότερο τη βιωσιμότητα και την ορθότητα της υποστηριζόμενης αλλαγής. Δεν πρέπει ουσιαστικά να παραβλέπεται το ενδεχόμενο, ένας αριθμός ατόμων να μην αναπτύσσει σχέσεις υψηλής ποιότητας με τον ηγέτη, διότι αντιλαμβάνεται ότι ο τελευταίος οδηγεί τον οργανισμό σε λάθος κατεύθυνση.

Η σχόλη της νέας ηγεσίας έφερε στο επίκεντρο της έρευνας την αλλαγή του οργανισμού προς μία καλύτερη κατάσταση, μέσω της επίδρασης της ηγεσίας, τεκμηριώνοντας με αυτό τον τρόπο τη βασική ενέργεια της ηγεσίας.

Όπως χαρακτηριστικά σημειώνουν οι H. Mintzberg και F. Westley, οι οργανισμοί, που δεν αλλάζουν ποτέ, χάνουν τον συγχρονισμό με το περιβάλλον τους, ενώ αυτοί που δεν σταθεροποιούνται ποτέ, δεν καταφέρνουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά (Mintzberg & Westley, 1992, p. 46). Επιπλέον οι οργανισμοί, αν αφεθούν μόνοι τους τείνουν προς την στασιμότητα και την σταθερότητα (Marturano & Gosling, 2007, p. 15).

Ενώ οι προσεγγίσεις αυτής της σχολής εξηγούν ικανοποιητικά τη συνεισφορά του ηγέτη στους οργανισμούς και παρουσιάζουν, με ένα αρκετά δομημένο πλαίσιο (όραμα-χάρισμα-δυνάμεις μετασχηματισμού), τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα επιτευχθεί, εντούτοις εμφανίζουν και αυτές μερικές αδυναμίες.

Η κυριότερη είναι η θεώρηση, ότι ο ηγέτης κάνοντας χρήση του πλαισίου ηγεσίας μπορεί να κατευθύνει τους οργανισμούς σε μία καλύτερη και μόνο κατάσταση. Παραγνωρίζουν δηλαδή την πιθανότητα ένας ηγέτης, που διαθέτει ένα ισχυρό πλαίσιο επιρροής και συνδέσμευσης, να μπορεί, σκοπίμως ή μη, να οδηγήσει τον οργανισμό σε χειρότερα αποτελέσματα. Δεδομένου, ότι οι πράξεις του ηγέτη έχουν την μεγαλύτερη επίδραση στην εξέλιξη μίας ομάδας, από ότι οι πράξεις των υπόλοιπων μελών της ομάδας, διαφαίνεται έντονα η ανάγκη για κάποιο είδος ελέγχου αυτών των πράξεων.

Έτσι, αφού η δύναμη ενός ηγέτη αντικατοπτρίζεται στην ικανότητά του να επιβάλει πρότυπα και όρια σε μία ομάδα, να καταδείξει το τι αναμένεται από τα μέλη της ομάδας προκειμένου να ανταμειφθούν ή να αποφύγουν την τιμωρία και τέλος να διασφαλίσει την τήρηση αυτών των κανόνων (Bass & Bass, 2008, p. 381), εμφανίσθηκαν οι σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας που διερευνούν τον τρόπο, με τον οποίο μπορούν να ελεγχθούν οι παραπάνω ενέργειες.

Για παράδειγμα, η αυθεντική ηγεσία επενδύει στον αυτό-έλεγχο του ηγέτη, μέσω της τήρησης ενός πλαισίου αξιών, τις οποίες και διαχέει και στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Αντίθετα, η πολύπλοκη ηγεσία χρησιμοποιεί την καινοτομία και τη διασύνδεση διαφορετικών μορφών ηγεσίας (διοικητική - καταλυτική - προσαρμοστική) για να διασφαλίσει την ορθή πορεία των οργανισμών.

2 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

2.1 Εισαγωγή

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο πραγματεύεται την έννοια της εργασιακής αποδοτικότητας γενικά (βασικά στοιχεία, προσεγγίσεις, εργαλεία), καθώς και της ηγετικής αποτελεσματικότητας πιο ειδικά.

Στην πρώτη ενότητα γίνεται μία αναλυτική περιγραφή του όρου της εργασιακής αποδοτικότητας, κυρίως μέσω της αναλυτικής παρουσίασης των διοικητικών λειτουργιών της διαχείρισης και της αξιολόγησης της απόδοσης σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο.

Επιπλέον, στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται οι κύριες προσεγγίσεις και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται, από τους διάφορους οργανισμούς προκειμένου να διαπιστωθεί το επίπεδο της εργασιακής αποδοτικότητας ενός ατόμου.

Στη δεύτερη ενότητα περιέχεται μία προσέγγιση της ηγετικής αποτελεσματικότητας και αναλύονται, τόσο τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν τη συγκεκριμένη έννοια, όσο και οι μέθοδοι με τις οποίες προσδιορίζεται το επίπεδο της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας.

Στο πλαίσιο αυτό παρουσιάζεται εκτενώς και η λεγόμενη σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας, ως οργανωσιακής μεταβλητής, αφού ο προσδιορισμός και μόνο του επιπέδου της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, υπονοεί και την ύπαρξη μη αποτελεσματικών ηγεσιών.

Τέλος η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει έναν κριτικό σχολιασμό, όσων έχουν αναφερθεί στις προηγούμενες ενότητες, ο οποίος και καταλήγει σε χρήσιμες διαπιστώσεις για τη δόμηση του μοντέλου λειτουργίας της ηγεσίας, που ελέγχεται στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής.

2.2 Η Έννοια της Εργασιακής Αποδοτικότητας

2.2.1 Εισαγωγικά

Οι οργανισμοί είναι κοινωνικά συστήματα (Gibson, et al., 2012, p. 6) και ως αποτέλεσμα αυτού στο εσωτερικό τους αναπτύσσονται σχέσεις και αλληλεπιδράσεις, που διαμορφώνουν τις συνθήκες λειτουργίας και τα τελικά αποτελέσματά τους.

Βασικό στοιχείο της όλης κατάστασης (σχέση λειτουργίας και αποτελεσμάτων) είναι η απόδοση των οργανισμών, δηλαδή ο βαθμός κατά τον οποίο οι πόροι ενός οργανισμού μετασχηματίζονται σε εκροές κατάλληλες για να ικανοποιήσουν την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και επιδιώξεων.

Η απόδοση των οργανισμών μπορεί να κατανεμηθεί σε τέσσερις επιμέρους αποδόσεις, ως ακολούθως:

- την αποδοτικότητα των εργαζομένων.
- την αποδοτικότητα των διευθυντικών στελεχών.
- την αποδοτικότητα του συνόλου/ομάδων και
- την εν γένει αποδοτικότητα των οργανισμών.

Η διαχείριση της απόδοσης σε έναν οργανισμό αποτελεί κύριο στοιχείο της διασφάλισης της μακρόχρονης επιτυχίας και βιωσιμότητας αυτού. Στο πλαίσιο αυτό, μία πλειάδα από επιστήμες έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν τη σχέση της εργασιακής αποδοτικότητας και των οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Οι περισσότερες από τις επιστήμες αυτές, δεδομένου ότι ο οργανισμός αποτελεί ένα κοινωνικό σύστημα, ανήκουν στο πεδίο των κοινωνικών επιστημών.

Πιο συγκεκριμένα, αυτές οι επιστήμες είναι (Gibson, et al., 2012, p. 7) :

- Η ψυχολογία, που είναι η επιστήμη που επιδιώκει τη μελέτη, εξήγηση και μερικές φορές και την αλλαγή της ανθρώπινης συμπεριφοράς.
- Η κοινωνιολογία, που είναι η επιστήμη της μελέτης της συμπεριφοράς του συνόλου και των αλληλεπιδράσεων των ατόμων.
- Η κοινωνική ψυχολογία, που επικεντρώνεται στο πώς τα άτομα επηρεάζουν το ένα το άλλο.
- Η πολιτική επιστήμη, που εστιάζεται στη μελέτη της συμπεριφοράς ατόμων και συνόλων, εντός ενός πολιτικού πλαισίου / πλαισίου διαχείρισης και κατανομής εξουσίας και δύναμης και
- Η ανθρωπολογία, που είναι η μελέτη των κοινωνιών, ώστε να προσδιοριστούν οι αξίες, οι στάσεις και οι συμπεριφορές των ανθρώπων εντός διαφορετικών συνθηκών, κουλτουρών και χωρών.

Μέσα από την προσέγγιση όλων των παραπάνω επιστημών έχει δημιουργηθεί και εξελίσσεται η λειτουργία της διαχείρισης απόδοσης στους οργανισμούς (performance management). Η συγκεκριμένη λειτουργία έχει βαρύνουσα σημασία για τα αποτελέσματα και τη λειτουργία των οργανισμών και για αυτό και αποτελεί πεδίο ενασχόλησης αρκετών επαγγελματιών και ακαδημαϊκών.

Ο Mondy διατείνεται, ότι η διαχείριση απόδοσης είναι «μία διαδικασία που είναι προσανατολισμένη στους στόχους και κατευθύνεται προς τη διασφάλιση, ότι οι οργανωσιακές διεργασίες είναι σε θέση να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, των ομάδων και τελικά και του οργανισμού» (Mondy, 2008, p. 236).

Η διαχείριση της απόδοσης δεν πρέπει όμως να συγχέεται με την αξιολόγηση της απόδοσης (performance appraisal), η οποία στην ουσία αποτελεί το τελευταίο στάδιο αυτής, ήτοι η εκροή της. Σύμφωνα πάλι με τον Mondy «η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα επίσημο σύστημα επιθεώρησης, ανασκόπησης και αποτίμησης της εργασιακής απόδοσης των ατόμων και των ομάδων» (Mondy, 2008, p. 236).

Πιο συγκεκριμένα, η διαχείριση της απόδοσης αποτελεί έναν ολοκληρωμένο κύκλο, που αποτελείται από το σχεδιασμό της απόδοσης, την παρακολούθηση της απόδοσης, την αξιολόγηση της απόδοσης και τέλος τη χρήση των αποτελεσμάτων της απόδοσης για τη λήψη διορθωτικών/ενισχυτικών μέτρων (π.χ. επιμόρφωση) και τον ανασχεδιασμό της απόδοσης.

Αντίθετα, η αξιολόγηση της απόδοσης είναι το βασικότερο εργαλείο λειτουργίας του συγκεκριμένου κύκλου, αφού με βάση τα πορίσματα αυτής ενεργοποιούνται οι ενέργειες όλων των άλλων σταδίων.

Η διαχείριση της απόδοσης συνδέεται άμεσα με ένα πλήθος άλλων λειτουργιών του οργανισμού, όπως ο σχεδιασμός προσλήψεων, η εκπαίδευση και επιμόρφωση, η παρακίνηση και οι ανταμοιβές κ.α..

Κατά αυτό τον τρόπο, η διαχείριση της απόδοσης φαίνεται να υλοποιείται μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα, το οποίο σύμφωνα με την Pulakos περιλαμβάνει την αξιολόγηση απόδοσης και την ανάπτυξη των εργαζομένων (Pulakos, 2004, p. 1), κάτι που επιβεβαιώνει για ακόμα μία φορά τη διαφοροποίηση μεταξύ της διαχείρισης και της αξιολόγησης απόδοσης.

Πιο αναλυτικά, η χρήση ενός τέτοιου συστήματος μπορεί να οδηγήσει σε (Pulakos, 2004, p. 1):

- αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων και ευθυνών των εργαζομένων και των προσδοκιών, που υπάρχουν από αυτούς.
- ενίσχυση της ατομικής και συλλογικής παραγωγικότητας.
- ανάπτυξη στο έπακρο των ικανοτήτων των εργαζομένων, μέσω της αποτελεσματικής ανατροφοδότησης και υποστήριξης.
- καθοδήγηση της συμπεριφοράς, ώστε να ευθυγραμμιστεί με τις βασικές αξίες, τους στόχους και τη στρατηγική του οργανισμού.
- παροχή της βάσης για λήψη αποφάσεων αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. επίπεδο μισθού).
- βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών.

Συνέπεια των ως άνω πολλών επιδιώξεων, αλλά και της πολυθεματικής επιστημονικής προσέγγισης, που έχει ήδη αναφερθεί, είναι το γεγονός, ότι έχουν αναπτυχθεί αρκετές προσεγγίσεις και εργαλεία για την υλοποίηση της αξιολόγησης της απόδοσης.

2.2.2 Εργαλεία της αξιολόγησης της απόδοσης

Οι προσεγγίσεις και τα εργαλεία αξιολόγησης της απόδοσης μπορούν να ταξινομηθούν στη βάση πολλών κριτηρίων, διαμορφώνοντας κατηγορίες και ομάδες εργαλείων, με διακριτές επιδιώξεις και ιδιαιτερότητες στην εφαρμογή. Οι βασικές κατηγορίες που μπορούν να ανακύψουν είναι:

- με βάση την προσέγγιση σε:
 - εργαλεία που βασίζονται στην αντιληπτικότητα, δηλαδή στο πώς αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι την απόδοση και
 - εργαλεία που βασίζονται την πραγματικότητα, δηλαδή στην αξιολόγηση της απόδοσης που ήδη επιτυγχάνεται.
- με βάση τα δεδομένα σε:
 - εργαλεία, που χρησιμοποιούν ποσοτικά δεδομένα και
 - εργαλεία που χρησιμοποιούν περιγραφικά/ποιοτικά δεδομένα.
- με βάση τον χρόνο αξιολόγησης σε :
 - εργαλεία, που επικεντρώνονται στην παρελθούσα απόδοση

- ο εργαλεία, που εστιάζουν στην υφιστάμενη ή/και μελλοντική απόδοση.

Τα πλέον συνηθισμένα εργαλεία αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης, όπως προκύπτουν από την ακαδημαϊκή έρευνα και την οργανωσιακή πρακτική είναι:

Η έκθεση αξιολόγησης

Είναι μία περιγραφική μέθοδος αξιολόγησης, όπου ο αξιολογητής περιγράφει λεκτικά την γενική απόδοση, κάθε αξιολογούμενου σε έναν αριθμό, από κατηγορίες εργασιακής λειτουργίας.

Το βασικό πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η ευκολία χρήσης, από τον αξιολογητή, αφού στην πιο απλή μορφή της απαιτεί μόνο μία περιγραφή της απόδοσης του αξιολογούμενου.

Τα βασικότερα μειονεκτήματα εστιάζονται, στα κάτωθι (Aggarwal & Thakur, 2013, p. 619) και (Galín, 1979, p. 21):

- δεν προσφέρει κανένα εργαλείο περιορισμού της υποκειμενικότητας του αξιολογητή, αφού αυτό που καταγράφεται στην έκθεση είναι ουσιαστικά η προσωπική του αντίληψη.
- δεν υπάρχει δυνατότητα σύγκρισης των εργασιακών αποδόσεων διαφόρων εργαζομένων, αφού ακόμα και αν η έκθεση απαιτεί να προστεθεί μία τυπική βαθμολογία, αυτή «χάνεται» μέσα στο πλήθος των λεπτομερειών της περιγραφικής προσέγγισης της απόδοσης.
- απαιτεί από τον αξιολογητή να γνωρίζει πολύ καλά τόσο το αντικείμενο εργασίας των ατόμων, όσο και τα ίδια τα άτομα. Το συγκεκριμένο μειονέκτημα επιδεινώνεται με την αύξηση της πολυπλοκότητας (αριθμός αξιολογούμενων και διακριτών αντικειμένων εργασίας).

Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής παρακολουθεί τη δράση κάθε αξιολογούμενου και διατηρεί τεκμηρίωση κάθε περιστατικού, το οποίο αντιστοιχεί και συνδέεται με συμπεριφορές και χαρακτηριστικά, που οδηγούν σε εξαιρετική ή αρνητική απόδοση, επηρεάζοντας έτσι το οργανωσιακό επίπεδο που ανήκει ο εργαζόμενος (Fenwick & De Cieri, 1996, pp. 84-85) και (Marrelli, 2005, p. 42).

Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί μία προσπάθεια για βελτίωση της υποκειμενικότητας της προηγούμενης μεθόδου, μέσω του εντοπισμού και της καταγραφής πραγματικών περιστατικών, που συνδέονται με τα εργασιακά αποτελέσματα των ατόμων.

Η εστίαση της αξιολόγησης, σε αυτή την μέθοδο, βρίσκεται στην επιδεικνυόμενη συμπεριφορά και όχι στα αίτια ή τα χαρακτηριστικά, πίσω από αυτή. Αυτό αποτελεί και την πηγή του σημαντικότερου πλεονεκτήματός της, το οποίο είναι η στήριξη της σε πραγματικά και απτά γεγονότα (Flanagan, 1954).

Αναφορικά με το κύριο μειονέκτημα της μεθόδου, αυτό είναι ότι απαιτεί πολύ χρόνο από τον αξιολογητή καθώς και συνεχή παρακολούθηση του αξιολογούμενου, ώστε ο πρώτος να μπορεί να περιγράψει ενδελεχώς το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών (Aggarwal & Thakur, 2013, p. 619) και (Marrelli, 2005, p. 43).

Επίσης, στο πλαίσιο αυτό σημαντικό είναι να έχει ο αξιολογητής αποκρυσταλλώσει μία άποψη, για το τι ακριβώς σημαίνει κρίσιμο περιστατικό και πώς αυτό επηρεάζει τη λειτουργία της οργανωσιακής δομής. Αυτό, αναλόγως του οργανισμού, μπορεί να λάβει χώρα μέσω ενός μεγάλου αριθμού μεθόδων (χρήση εμπειρογνομώνων, συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης κτλ.) (Kell, et al., 2017, p. 5), οι οποίες και θα τροφοδοτήσουν τα στελέχη των οργανισμών με ένα μητρώο κρίσιμων περιστατικών.

Η μέθοδος BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale)

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στις επιδεικνυόμενες συμπεριφορές και απαιτεί καλή οργάνωση και προετοιμασία για την εφαρμογή της (Kell, et al., 2017, p. 4). Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο, ο οργανισμός:

- εντοπίζει τις κρίσιμες διαστάσεις εργασιακής απόδοσης.
- προσδιορίζει τις επιτυχημένες και μη συμπεριφορές σε κάθε διάσταση.
- δημιουργεί ένα συνεχές συμπεριφορών, από τη λιγότερο επιτυχημένη προς την περισσότερο επιτυχημένη, δίνοντας παράλληλα και αριθμητικές ή λεκτικές τιμές αντιστοίχισης (π.χ. 1 έως 5 ή καθόλου επιθυμητή έως εξαιρετική).

Μετά από αυτό, ο αξιολογητής το μόνο που έχει να κάνει είναι να παρακολουθήσει την προσπάθεια του αξιολογούμενου και να προσδιορίσει ποια συμπεριφορά επιδεικνύει ο τελευταίος στο πλαίσιο της άσκησης των εργασιακών καθηκόντων του.

Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι, ότι είναι πολύ επιβοηθητική και κατευθυντική για τους αξιολογητές, αφού τους παρέχει αρκετά στοιχεία για να προσδιορίσουν το επίπεδο απόδοσης ενός εργαζόμενου.

Το μεγάλο μειονέκτημά της είναι η οργάνωση και η προετοιμασία, που απαιτεί για να εντοπιστούν αναλυτικά, για όλες τις θέσεις εργασίας εκείνες οι συμπεριφορές, που χαρακτηρίζουν την υψηλή ή μη απόδοση. Τέλος, ένα ακόμα μειονέκτημά της είναι η επικέντρωση στις συμπεριφορές και δραστηριότητες και όχι στα πραγματικά αποτελέσματα (Mondy, 2008, p. 249).

Η μέθοδος των 360°

Η μεθοδολογία των 360° βασίζεται στην αξιολόγηση από πολλαπλές πηγές και επίπεδα, δηλαδή ένας αξιολογούμενος θα αξιολογηθεί τόσο από άτομα στο εσωτερικό του οργανισμού, όσο και από άτομα εξωτερικά του οργανισμού, καθώς επίσης και από άτομα που βρίσκονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα σε σχέση με αυτόν (άμεσος προϊστάμενος, μη άμεσος προϊστάμενος, συνάδελφοι, υφιστάμενοι κ.α.).

Με την παραπάνω προσέγγιση, επιχειρείται να βελτιωθεί σε έναν βαθμό η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης (Mondy, 2008, p. 244), εξαιτίας κυρίως των πολλών πηγών παροχής δεδομένων για αυτή.

Παρόλη τη σύγχρονη τάση για αξιοποίηση της συγκεκριμένης μεθόδου, από ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμούς, καθώς και της ύπαρξης αρκετών πλεονεκτημάτων σε αυτή, υπάρχουν βασικά θέματα τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπιστούν προκειμένου να καταστεί πλήρως λειτουργική και αποτελεσματική.

Τα θέματα αυτά αφορούν κατά κύριο λόγο:

- την απαίτηση για γνώση (ονομαστικά και ουσιαστικά) όλων των κριτηρίων αξιολόγησης, από το σύνολο των εργαζόμενων, αφού αυτοί λειτουργούν, τυπικά και ουσιαστικά, ως αξιολογητές.

Αυτό αρκετές φορές, ίσως να μην είναι δυνατό. Έτσι για να αντιμετωπιστεί η κατάσταση, που ανακύπτει, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται βάρη στα κριτήρια αξιολόγησης, ανάλογα με το άτομο που αξιολογεί (θέση και γνώση του αξιολογούμενου).

- τη διασφάλιση, ότι η αξιολόγηση θα γίνει με εποικοδομητικό τρόπο και δεν θα αποτελέσει μέσο για τη διεκδίκηση άλλων σκοπών, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση, όπου δύο συνάδελφοι που διεκδικούν την ίδια προαγωγή επιλέγουν να αξιολογήσουν αρνητικά ο ένας τον άλλο, ώστε να αποτρέψουν αντίστοιχα τη διεκδίκηση προαγωγής.

Αξιολόγηση πεδίου

Πρόκειται για μία μέθοδο αξιολόγησης, η οποία λαμβάνει χώρα στον πραγματικό χώρο εργασίας, από άτομα τα οποία δεν εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα με τον αξιολογούμενο και συνήθως προέρχονται από το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή ορίζονται από την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού.

Ο σκοπός της συγκεκριμένης μεθοδολογίας είναι να αξιολογήσει την απόδοση του εργαζόμενου στον χώρο εργασίας και σε ένα εύρος αντικείμενων και δεξιοτήτων, εξασφαλίζοντας έναν βαθμό αντικειμενικότητας μέσω της ανεξαρτησίας, που υφίσταται μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων.

Βέβαια, αυτή η μη σχέση αξιολογητών και αξιολογούμενων, ενδεχομένως και να λειτουργήσει αρνητικά, αφού μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένα και μη τεκμηριωμένα συμπεράσματα που θα προκύψουν από την παρατήρηση της απόδοσης για μία δεδομένη χρονική στιγμή, η οποία ενδεχομένως δεν θα επιβεβαιώνεται σε βάθος χρόνου.

Τέλος, η αποτελεσματικότητα της συγκεκριμένης μεθόδου μπορεί να βελτιωθεί, αν συνδυαστεί και με άλλα εργαλεία αξιολόγησης και επιτευχθεί και ένας δεδομένος βαθμός τυποποίησης, ο οποίος θα προσφέρει μία ομογενοποιημένη προσέγγιση στα στοιχεία της αξιολόγησης.

Κλίμακες Αξιολόγησης

Στην ουσία, οι κλίμακες αξιολόγησης δεν αποτελούν μία αυτόνομη προσέγγιση αξιολόγησης, παρά ένα εργαλείο που μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα άλλων προσεγγίσεων αξιολόγησης.

Πρόκειται για έναν τρόπο ποσοτικοποίησης της εργασιακής αποδοτικότητας του ατόμου, μέσω της χρήσης, είτε αριθμητικών διαβαθμίσεων (π.χ. από 1 έως 5), είτε και περιγραφικών/ποιοτικών (π.χ. μη ικανοποιητική έως πλήρως ικανοποιητική).

Οι διαβαθμίσεις αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αντιστοιχήσουν την απόδοση του αξιολογούμενου σε μία ή περισσότερες κρίσιμες εργασιακές διαστάσεις, χαρακτηριστικά, συμπεριφορές ή αποτελέσματα, όπως για παράδειγμα η ηγετική συμπεριφορά, η ανάληψη πρωτοβουλίας, η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί κτλ..

Το τελικό αποτέλεσμα της χρήσης του εργαλείου μπορεί να είναι ένας γενικός μέσος όρος ή επιμέρους τιμές για κάθε εξεταζόμενη διάσταση, επιτρέποντας έτσι την ανάπτυξη ανάλογου βαθμού λεπτομέρειας.

Τα κύρια στοιχεία του εργαλείου, που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα των προσεγγίσεων, οι οποίες το ενσωματώνουν, είναι η ευκολία χρήσης, αλλά και η δυνατότητα σύγκρισης των αξιολογούμενων μεταξύ τους.

Η συγκριτική ανάλυση ανά ζεύγη

Με την μέθοδο αυτή επιδιώκεται η διευκόλυνση των αξιολογητών, ώστε να καταλήξουν σε όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική αξιολόγηση. Αποτελεί μία μέθοδο, που βασίζεται στη συγκριτική αξιολόγηση των αξιολογούμενων ακολουθώντας τα επόμενα βήματα:

- επιλογή των κρίσιμων διαστάσεων εργασιακής απόδοσης (π.χ. 5).
- επιλογή της κλίμακας σύγκρισης των αξιολογούμενων (π.χ. 0 = το ίδιο έως 3 = σημαντική διαφορά).
- δημιουργία ενός πίνακα διπλής εισόδου για κάθε διάσταση, όπου συγκρίνονται μεταξύ τους οι αξιολογούμενοι αναφορικά με την απόδοσή τους στη συγκεκριμένη διάσταση, αθροίζονται τα αποτελέσματά τους και κατατάσσονται σε σειρά εργασιακής αποδοτικότητας με πρώτον αυτόν με την μεγαλύτερη βαθμολογία.

Η μέθοδος της επιβαλλόμενης κατανομής

Η προσέγγιση της επιβαλλόμενης κατανομής διαφοροποιείται, από όλες τις άλλες, εξαιτίας του γεγονότος, ότι υποχρεώνει τους αξιολογητές να προβούν σε συγκεκριμένη ταξινόμηση των, προς αξιολόγηση, ατόμων.

Στην ουσία πρόκειται για μία μεθοδολογία, η οποία κινείται προς την κατεύθυνση περιορισμού της τάσης που επικρατεί στους οργανισμούς είτε για πολύ υψηλή, είτε και πολύ χαμηλή βαθμολόγηση της απόδοσης για το σύνολο του προσωπικού.

Έτσι στο πλαίσιο αυτής της μεθόδου, ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να κατατάξει το προσωπικό σε διάφορες κατηγορίες απόδοσης. Κεντρικός πυρήνας της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η θεώρηση, ότι η απόδοση του προσωπικού ενός οργανισμού ακολουθεί την κανονική κατανομή.

Ως αποτέλεσμα αυτής της θεώρησης, από την αξιολόγηση θα προκύψουν εργαζόμενοι τόσο με θετική απόδοση, όσο και με κακή απόδοση, κατανεμημένοι σε έναν εύρος ποσοστών, όπως για στο παράδειγμα 10% εξαιρετική απόδοση, 20% καλή απόδοση, 30% κάτω του μετρίου απόδοση, 20% κακή απόδοση και τέλος 10% κακή απόδοση. Ένα βασικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι, ότι δεν προσφέρει εχέγγυα αξιοπιστίας στις περιπτώσεις εκείνες, όπου το σύνολο του προσωπικού χαρακτηρίζεται από εξαιρετικά υψηλή απόδοση.

Αξιολόγηση βάσει στόχων

Οι στόχοι αποτελούσαν πάντα μία προσέγγιση αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης, με καταλληλότητα σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας ενός οργανισμού (οργανωσιακό, ομαδικό και ατομικό), καθώς και με μεγάλο βαθμό αντικειμενικότητας και δυνατότητας συγκρίσεων.

Ένας σωστά διατυπωμένος στόχος βεβαίως και αποτελεί εγγύηση αντικειμενικότητας στην αξιολόγηση των εργαζόμενων, αλλά προϋποθέτει εμπειρία στην επιλογή, σύστημα στον καθορισμό και επιμονή στην επιδίωξή του.

Η εμπειρία θα διασφαλίσει, ότι ο στόχος θα είναι προκλητικός και ταυτόχρονα επιτεύξιμος, το σύστημα θα εξασφαλίσει τη διασύνδεση των στόχων όλων των οργανωσιακών επιπέδων και τέλος η επιμονή θα διατηρήσει ενεργή την όλη διαδικασία στοχοθεσίας, δεδομένου, ότι αυτή απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια για να εγκαθιδρυθεί και να λειτουργήσει με άμεση συνέπεια συχνά να φθίνει και να εγκαταλείπεται.

Η στοχοθεσία έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη μίας ολόκληρης φιλοσοφίας διοικητικής λειτουργίας, αυτής της Διοίκησης μέσω Στόχων που παρουσιάστηκε αρχικά από τον P. Drucker στο εμβληματικό για τον χώρο της διοίκησης βιβλίο του (Drucker, 1954) και από τότε έχει υλοποιηθεί σε πλήθος οργανισμών και συστημάτων του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα.

Κέντρα Αξιολόγησης

Τα κέντρα αξιολόγησης αποτελούν, πέρα από ένα εργαλείο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, ένα ολόκληρο σύστημα βελτίωσης και υποστήριξης της διαχείρισης της απόδοσης.

Πρόκειται στην ουσία για εγκαταστάσεις (δομές), όπου λαμβάνουν χώρα διάφορες δραστηριότητες αξιολόγησης και ανάπτυξης εργαζόμενων μακριά από τον πραγματικό χώρο εργασίας τους και στο πλαίσιο μίας προσπάθειας να αποκτηθεί μία συνολική εικόνα για κρίσιμες διαστάσεις (αποφάσεις, συμπεριφορές, χαρακτηριστικά) της εργασιακής τους απόδοσης.

Για τη διεξαγωγή αυτών των δραστηριοτήτων, χρησιμοποιούνται ασκήσεις, προσομοιώσεις, ομαδικές δραστηριότητες καθώς και άλλες διεργασίες και ενέργειες, προκειμένου να αξιολογηθεί η απόδοση των εργαζομένων είτε ατομικά, είτε στο πλαίσιο ομαδικών λειτουργιών.

Το βασικό πλεονέκτημα της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι, ότι διεξάγεται σε ένα ελεγχόμενο περιβάλλον, όπου μπορούν να καθορισθούν και να αναπροσαρμοστούν όλες οι απαιτούμενες μεταβλητές, καθιστώντας την έτσι μία πολλά υποσχόμενη τεχνική.

Από την άλλη, αποτελεί μία εξαιρετικά κοστοβόρα και χρονοβόρα για έναν οργανισμό μέθοδο, ώστε να καθίσταται σχεδόν αδύνατο να εφαρμοστεί στο σύνολο των εργαζομένων με συνέπεια να απευθύνεται μόνο σε ιδιαίτερες κατηγορίες αυτών (π.χ. διευθυντικά στελέχη) ή να χρησιμοποιείται μόνο για συγκεκριμένες περιστάσεις (π.χ. επιλογή ατόμων που θα λάβουν προαγωγή).

2.2.3 Κρίσιμα σημεία στην αξιολόγηση της εργασιακής αποδοτικότητας

Από όσα αναφέρθηκαν, στις προηγούμενες δύο υπό-ενότητες, ανακύπτουν κάποια κρίσιμα θέματα αναφορικά με την εργασιακή αποδοτικότητα, τα οποία και επηρεάζουν σε έναν μεγάλο βαθμό τη λειτουργία και τα αποτελέσματα των οργανισμών.

Το πρώτο θέμα αφορά την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της εργασιακής αποδοτικότητας των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Walsh και Fisher, η έρευνα για την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης έχει προσδιορίσει πέντε βασικά κριτήρια αποτελεσματικότητας, ως ακολούθως (Walsh & Fisher, 2005, p. 10):

- Εγκυρότητα.
- Αξιοπιστία.
- Διαφοροποίηση μεταξύ των εργαζομένων.
- Αμεροληψία και αντιμετώπιση των προκαταλήψεων.
- Σχετικότητα.

Η προσέγγιση δηλαδή, που πρέπει να ακολουθηθεί, ώστε να αποτυπωθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η εργασιακή αποδοτικότητα θα πρέπει να μπορεί να επιβεβαιωθεί σε βάθος χρόνου, να αντιμετωπίζει πιθανές δυσχέρειες που οδηγούν σε λάθος συμπεράσματα, να διακρίνει τις διαφορές στην απόδοση μεταξύ των διαφόρων εργαζόμενων, να αποφεύγει και να αντιμετωπίζει επιδράσεις ξένες με το εν γένει αντικείμενο της αξιολόγησης και τέλος να είναι άμεσα συνδεδεμένη με το πεδίο δραστηριότητας του εκάστοτε οργανισμού.

Το δεύτερο θέμα αφορά τα κυριότερα σφάλματα, τα οποία λαμβάνουν χώρα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης. Τα σφάλματα αυτά μπορούν να ταξινομηθούν ως κάτωθι (Lunenburg, 2012):

- Το σφάλμα της αυστηρότητα ή της επιεικειάς.
Το σφάλμα αυτό παρουσιάζεται στις περιπτώσεις, όπου ο αξιολογητής βαθμολογεί συστηματικά τους εργαζόμενους, είτε με επιείκεια, είτε με αυστηρότητα, καταλήγοντας και στις δύο περιπτώσεις να ευνοούνται οι έχοντες κακή απόδοση.
- Το σφάλμα της κεντρικής τάσης.
Στην περίπτωση αυτή, ο αξιολογητής προκειμένου να αποφύγει να δώσει πολύ υψηλές ή χαμηλές αξιολογήσεις, αξιολογεί το σύνολο των εργαζομένων σε ένα εύρος γύρω από μία κεντρική τιμή, με βασική συνέπεια να μην μπορεί να προκύψει διαχωρισμός μεταξύ των εργαζόμενων υψηλής απόδοσης και αυτών που χρήζουν σημαντικής βελτίωσης της απόδοσής τους.
- Το σφάλμα του φωτοστέφανου.
Το σφάλμα αυτό συναντάται στις περιπτώσεις, όπου ο αξιολογητής επηρεάζεται από ένα χαρακτηριστικό ή και μία πράξη του αξιολογούμενου με αποτέλεσμα η συνολική αξιολόγησή του να κυριαρχείται από την εικόνα, που έχει διαμορφωθεί μόνο από τη συγκεκριμένη πράξη ή το χαρακτηριστικό.

- Το σφάλμα της χρονικής απόστασης.

Το υπόψη σφάλμα αναφέρεται στην επίδραση, την οποία έχει η χρονική απόσταση των παρατηρήσεων του αξιολογητή, αναφορικά με την απόδοση του αξιολογούμενου, στην τελική του κρίση.

Έτσι πρόσφατα γεγονότα ή συμπεριφορές, βαραίνουν περισσότερο στη διαμόρφωση της αξιολογικής κρίσης, σε σχέση με παρελθόντα γεγονότα ή συμπεριφορές που επιδείχθηκαν σε πρότερη χρονική περίοδο.

Το τρίτο θέμα που ανακύπτει είναι το έντονο στοιχείο του υποκειμενισμού, το οποίο ενσωματώνεται σε πολλά από τα εργαλεία αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, τα περισσότερα, αν όχι και όλα, τα εργαλεία βασίζουν την αξιολόγηση της εργασιακής αποδοτικότητας, σε ένα μικρό ή μεγάλο βαθμό, στην εικόνα που διαμορφώνει ο αξιολογητής για τον αξιολογούμενο, στηριζόμενος πολλές φορές σε μη μετρήσιμα και αντικειμενικά στοιχεία.

Έτσι, σημαίνοντα ρόλο στην όλη διαδικασία της αξιολόγησης διαδραματίζει η αντιληπτικότητα του αξιολογητή, η οποία αν και επιδιώκεται να προσαρμοστεί, όσο το δυνατόν εγγύτερα στην πραγματικότητα, εντούτοις διαμορφώνεται αρκετά και από στοιχεία εκτός αυτής. Κατά συνέπεια, η αντιληπτικότητα των ατόμων συσχετίζεται άμεσα με την αξιολόγηση.

Το τέταρτο και τελευταίο θέμα αναφορικά με την αξιολόγηση αφορά στην ύπαρξη των δύο πόλων αυτής, του αξιολογητή και του αξιολογούμενου. Στο σύνολο των περιπτώσεων η αξιολόγηση της εργασιακής αποδοτικότητας απαιτεί την ύπαρξη ενός πόλου, ο οποίος και θα την εκτελέσει, καθώς και του έτερου πόλου, ο οποίος θα αποτελέσει το αντικείμενο αυτής.

Ακόμα και η περίπτωση της αυτοαξιολόγησης, η οποία ενυπάρχει σε έναν αριθμό εργαλείων και προσεγγίσεων αξιολόγησης, δεν λειτουργεί ανεξάρτητα και μόνη της, αλλά ως ένα στάδιο της όλης διαδικασίας αξιολόγησης.

Δηλαδή το στάδιο της αυτοαξιολόγησης συνδυάζεται με ένα ή περισσότερα μετέπειτα στάδια, τα οποία έχουν ως στόχο την τελική αξιολόγηση λαμβάνοντας υπόψη, σε έναν μικρό ή μεγάλο βαθμό, και τα δεδομένα της αυτοαξιολόγησης. Κατά συνέπεια και σε αυτές τις περιπτώσεις η ύπαρξη του δεύτερου πόλου (αξιολογητής) είναι δεδομένη.

Αυτό βέβαια, που είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό εδώ είναι το γεγονός, ότι ο αξιολογητής δεν αξιολογεί για να αξιολογήσει, αλλά προκειμένου να προσδιορίσει τη συνεισφορά των εργαζομένων στην αποδοτικότητα των οργανισμών.

2.3 Η Αποδοτικότητα των Διευθυντικών Στελεχών/Ηγετών

Δεδομένης της σημαντικότητας της αξιολόγησης της εργασιακής αποδοτικότητας για τα τελικά αποτελέσματα των οργανισμών, καθώς και του κεντρικού ρόλου που διαδραματίζει ο ηγέτης/προϊστάμενος κάθε οργανωτικής βαθμίδας, ως αξιολογητής, είναι εύλογο να εγείρεται το ερώτημα, του πώς αξιολογείται τελικά η εργασιακή αποδοτικότητα του ίδιου του ηγέτη.

Με την έννοια αποδοτικότητα του ηγέτη και με βάση όσα έχουν αναφερθεί στην προηγούμενη ενότητα για την εργασιακή αποδοτικότητα, αναφερόμαστε στην συνεισφορά που έχει η μεταβλητή της ηγεσίας στα οργανωσιακά αποτελέσματα, μέσω του μετασχηματισμού των λοιπών οργανωσιακών μεταβλητών σε εκροές που συντελούν στην επίτευξη των τελικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων.

Πιο συγκεκριμένα, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι είναι ένας συνδυασμός του:

- αν ο ηγέτης πράττει αυτά που απαιτείται για να έχει θετική συνεισφορά στα οργανωσιακά αποτελέσματα και
- αν τελικά η συνεισφορά του ηγέτη έχει θετικό αντίκτυπο στα οργανωσιακά αποτελέσματα.

Εκκινώντας από το παραπάνω, η ηγετική αποδοτικότητα μπορεί να θεωρηθεί, ότι αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης καταφέρνει να μετασχηματίσει τις λοιπές οργανωσιακές μεταβλητές με τέτοιο τρόπο, ώστε τα τελικά αποτελέσματα του οργανισμού να είναι τα επιθυμητά.

Στο παραπάνω πλαίσιο αναπτύσσονται, παράλληλα, δύο διακριτά αλλά συνδεδεμένα μεταξύ τους ερωτήματα :

- Τι σημαίνει ουσιαστικά αποτελεσματική ηγεσία;
- Πώς είναι δυνατόν να προσδιοριστεί το επίπεδο της αποτελεσματικότητας (λειτουργία και αποδοτικότητα) ενός ηγέτη;

2.3.1 Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας

Αναφορικά με το πρώτο ερώτημα, είναι προφανές ότι αποτελεί το επίκεντρο όλων των προσεγγίσεων ηγεσίας, που αναπτύχθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, αφού σκοπός τους ήταν και είναι να προσδιορίσουν, το πώς η ηγεσία θα συνεισφέρει θετικά σε ένα οργανισμό.

Και εδώ βρίσκεται το σημείο κλειδί αναφορικά με τα μοντέλα και τις θεωρίες της ηγεσίας, αφού όπως αναλύθηκε διεξοδικά στην υπό - ενότητα των περιορισμών αυτών, το σύνολο σχεδόν των μοντέλων και θεωριών επικεντρώνονται και αναδεικνύουν τη θετική συνεισφορά της ηγεσίας στα οργανωσιακά αποτελέσματα.

Αρκετές θεωρητικές κατασκευές, αλλά και ερευνητικές προσπάθειες και διαπιστώσεις, έχουν προσπαθήσει, στο πέρασμα των ετών, να προσδιορίσουν επακριβώς τι σημαίνει ηγετική αποτελεσματικότητα και τι τελικά συνεισφέρει η ηγεσία στα αποτελέσματα ενός οργανισμού.

Έτσι οι ηγέτες γενικά μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα ενός οργανισμού, μέσω είτε (Yukl, 2008, p. 711):

- της επίδειξης συγκεκριμένων συμπεριφορών, κατά την αλληλεπίδρασή τους με τους υφιστάμενους, συνεργάτες ή άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.
- αποφάσεων, που λαμβάνουν αναφορικά με συστήματα και πρακτικές διαχείρισης, καθώς και οργανωσιακές δομές.
- αποφάσεων, που αφορούν τη στρατηγική του οργανισμού, ουσιαστικά δηλαδή την κατεύθυνση αυτού.

η ολιστική και συνεπής χρήση όλων των παραπάνω οδηγεί σε μία αποδοτική ηγεσία, η οποία με τη σειρά της επιδεικνύει τρεις διακριτές κατηγορίες συμπεριφορών:

- τις προσανατολισμένες στην εργασία (π.χ. σχεδιασμός, ανάθεση εργασιών, καθορισμός προτεραιοτήτων κτλ.).
- τις προσανατολισμένες στις σχέσεις (π.χ. υποστήριξη, αναγνώριση, ενδυνάμωση, συνεργασία, ομαδικότητα κ.α.).
- τις προσανατολισμένες στην αλλαγή (π.χ. διατύπωση οράματος, επίγνωση της κατάστασης και του περιβάλλοντος, δόμηση συμμαχιών κτλ.).

Στην ίδια αντίληψη βρίσκεται και ο Chemers, σύμφωνα με τον οποίο η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εδράζεται σε τρεις διαστάσεις (Chemers, 2000, p. 37):

- Τη διαχείριση της εικόνας του, η οποία και διασφαλίζει ότι τα μέλη της ομάδας του θα τον εμπιστευθούν.
- Τη διαχείριση των σχέσεων, η οποία θα οδηγήσει στην ανάπτυξη σχέσεων με τα μέλη της ομάδας του, που θα επιτρέψουν την εκπλήρωση τόσο των ατομικών, όσο και των ομαδικών στόχων.
- Τη διαχείριση πόρων, που αναφέρεται στην κατάλληλη αξιοποίηση των πόρων (υλικών και αύλων) και του ανθρωπίνου δυναμικού (γνώσεις και δεξιότητες), που έχει στη διάθεσή του ο ηγέτης, ώστε να επιτευχθεί η εκπλήρωση της αποστολής της ομάδας.

Οι Bornman και Puth προσέγγισαν το θέμα της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας μέσα από τις απαιτήσεις που εγείρονται από έναν ηγέτη, ώστε να επιτευχθεί η αποστολή του οργανισμού. Οι συγκεκριμένες απαιτήσεις περιλαμβάνουν (Bornman & Puth, 2017, pp. 19-20):

- Παρακίνηση των μελών της ομάδας, μέσω της ανάδειξης και της επακόλουθης ενημέρωσής τους αναφορικά με τον τρόπο, που οι προσπάθειές τους συνεισφέρουν στην επιτυχία του οργανισμού.
- Ενημέρωση των μελών της ομάδας για τη στρατηγική του οργανισμού, ώστε αυτή να γίνει κατανοητή και αποδεκτή.
- Διασφάλιση, ότι τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν τις υποχρεώσεις και το τι απαιτείται από αυτά, μέσω της καθιέρωσης προτύπων απόδοσης και δεικτών μέτρησης της εργασιακής αποδοτικότητας.
- Αλληλεπίδραση με τα μέλη της ομάδας, η οποία λαμβάνει χώρα με τέτοιο τρόπο ώστε να παράγονται θετικά αποτελέσματα και να αποτρέπονται πιθανές αρνητικές συνέπειες.
- Συνεχή φροντίδα για την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της ομάδας και της προσωπικής τους ευημερίας.
- Επίδειξη σεβασμού κατά την ανάθεση εργασιών.
- Αναγνώριση και διαχείριση των λεκτικών και μη χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς τους, κατά την αλληλεπίδραση με τα μέλη της ομάδας τους.

Όπως καθίσταται φανερό από τα προαναφερόμενα, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι μία πολύ-παραγοντική έννοια, η οποία μπορεί όμως να αποσυντεθεί σε δυο κύρια δομικά στοιχεία:

- Στη λειτουργία του ίδιου του ηγέτη (αποφάσεις-πράξεις-συμπεριφορές)
- Στην αποδοτικότητα του ηγέτη (δηλαδή στον βαθμό μετασχηματισμού των λοιπών οργανωσιακών μεταβλητών, που πραγματοποιείται από τον ηγέτη, ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα)

Μία ακόμα σημαντική διαπίστωση, που προκύπτει από τις προηγούμενες προσεγγίσεις, είναι ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας αναπτύσσεται και λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο μίας ομάδας.

Αυτή η διαπίστωση δεν είναι άσχετη με το γεγονός, ότι η ηγεσία είναι στην ουσία μία διεργασία αλληλεπίδρασης ηγέτη και μελών, που συνθέτουν την ομάδα (Burns, 1978), (Chemers, 2000) και (Gkegkas, 2021) και άρα η προστιθέμενη αξία της είναι λογικό να καθορίζεται από το πλαίσιο των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει η ομάδα. Είναι λοιπόν παραπάνω από σαφές ότι και η ηγετική αποδοτικότητα αναπτύσσεται και μοχλεύεται εντός της ομάδας.

Οι Hogan και συνεργάτες αναφέρουν επίσης, ότι το βασικό στοιχείο της ηγετικής αποδοτικότητας είναι η ικανότητα του ηγέτη να δομήσει μία ομάδα (Hogan, et al., 1994, p. 16).

Διαπίστωση στην οποία συμφωνούν και οι Kim και Yukl, σύμφωνα με τους οποίους ένας ηγέτης χρησιμοποιεί ένα σύνολο, από συμπεριφορές και δράσεις προκειμένου να δημιουργήσει μία ομάδα υψηλής απόδοσης. Αυτές οι συμπεριφορές και δράσεις περιλαμβάνουν (Kim & Yukl, 1995, p. 375):

- Έμπνευση συνδέσμευσης σε ένα κοινό όραμα ή στρατηγικό στόχο.
- Οργάνωση της εργασίας, ώστε να γίνεται αποδοτική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και εργαζόμενων για την επίτευξη των στόχων.
- Ανάπτυξη ενός δικτύου πηγών πληροφόρησης και συνεργατών / συμμάχων.
- Παρακολούθηση της λειτουργίας του οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος αυτού, προκειμένου να ανακαλύψουν προβλήματα και ευκαιρίες.
- Ανάλυση αποφασιστικής δράσης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

- Αποσαφήνιση των προσδοκιών που έχουν από τους συνεργάτες τους, χωρίς να καταφεύγουν σε μικρο-διαχείριση.
- Καλλιέργεια της ομαδικής εργασίας και της ταύτισης με την εργασιακή ομάδα.
- Ανάπτυξη της ικανότητας και της αυτοπεποίθησης των υφισταμένων τους.

Πέραν αυτών, το σύνολο των προσεγγίσεων ηγεσίας, που εξετάστηκε στο πρώτο κεφάλαιο βασίζεται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο στην αλληλεπίδραση των ηγετών με τα μέλη της ομάδας τους ((Avolio & Gardner, 2005), (Bass & Bass, 2008), (Graen & Uhl Bien, 1995), (Hersey & Blanchard, 1988) κ.ά.), ώστε μέσα από τη δημιουργία μίας ομάδας ((Adair, 2004), (Kotter, 1995/2007) και (Mehra , et al., 2006)) να επιτύχουν τον σκοπό τους.

Ως εκ τούτου είναι ευνόητο, να αναζητηθεί η αποδοτικότητα του ηγέτη στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνει και διαχειρίζεται την ομάδα του, ώστε να επιτύχει την ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων, που αναπτύσσονται στο πλαίσιο αυτής, με τις απαιτήσεις που επιβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον (Chemers, 2000, p. 39).

2.3.2 Η μη-αποτελεσματικότητα της ηγεσίας

Η ανάλυση περί αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, που έγινε στην προηγούμενη υπό-ενότητα, φέρνει στο προσκήνιο και την έννοια της μη – αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Είναι κάτι παραπάνω από προφανές, ότι από τη στιγμή που αναζητάται και προσδιορίζεται η αποτελεσματική ηγεσία, θα πρέπει να γίνει αποδεκτό ότι υφίσταται και η μη- αποτελεσματική ηγεσία.

Η αποτελεσματική ηγεσία άλλωστε είναι αποτέλεσμα όχι μόνο της ύπαρξης θετικών χαρακτηριστικών και δράσεων του ηγέτη, αλλά ταυτόχρονα και της απουσίας αντίστοιχων αρνητικών χαρακτηριστικών (Simonet, et al., 2018, p. 234) .

Η συζήτηση αυτή έχει στο επίκεντρό της την αρνητική όψη της ηγεσίας, αφού η ηγεσία ως οργανωσιακή μεταβλητή δεν θα μπορούσε να μην έχει και μία δεύτερη όψη, με αντίθετα χαρακτηριστικά από αυτά που συνήθως προβάλλονται και έχουν αναλυθεί διεξοδικά από τις διάφορες προσεγγίσεις και έρευνες για την ηγεσία. Πρόκειται στην ουσία για εκείνη την όψη της ηγεσίας, η οποία οδηγεί στην αναποτελεσματικότητα αυτής και ταυτόχρονα επιβεβαιώνει τη φύση της συνεισφοράς της, που είναι είτε θετική, είτε αρνητική, αναφορικά με τα οργανωσιακά αποτελέσματα.

Αυτή η αρνητική όψη της ηγεσίας, που είναι γνώστη ως «η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας», εν πολλοίς θεμελιώνεται πάνω στα συμπεράσματα της υπό-ενότητας του δευτέρου κεφαλαίου, όπου αναλύονται οι περιορισμοί και οι ατέλειες των μοντέλων και θεωριών της ηγεσίας.

Πιο συγκεκριμένα, ο όρος «σκοτεινή πλευρά της ηγεσία» διατυπώθηκε από τον J. Conger, ο οποίος χαρακτηριστικά αναφέρει ότι *«οι ίδιες συμπεριφορές που διακρίνουν τους ηγέτες από τους διαχειριστές (managers) μπορούν να οδηγήσουν σε προβληματικά ή ακόμα και καταστροφικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς τους»* (Conger, 1990, p. 44) και προχωράει για να αναλύσει τους παράγοντες που διαμορφώνουν μία δυναμική αποτυχίας των ηγετών, που προσδιορίζονται από την προσέγγιση που είναι γνωστή ως οραματιστική ηγεσία.

Για τον J. Conger, το βασικότερο εργαλείο συν-δέσμευσης που διαθέτει ένας ηγέτης και είναι άλλο από το όραμα μπορεί να λειτουργήσει και καταστροφικά για τον οργανισμό, όταν αυτό οδηγεί προς λάθος κατεύθυνση τον οργανισμό.

Από τότε και μέχρι σήμερα, ο ορός «σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας» λειτουργεί ως όρος ομπρέλα, έχοντας συμπεριλάβει ένα μεγάλο αριθμό εννοιών, όρων και προσεγγίσεων. Μερικές από τις πιο χαρακτηριστικές προσεγγίσεις είναι η καταχρηστική ηγεσία (abusive leadership) (Tepper B. , 2000), η καταστροφική ηγεσία (destructive leadership) (Padilla , Hogan , & Kaiser, 2007) και (Einarsen, et al., 2007), η κακή ηγεσία (bad leadership) (Kellerman , 2004) και η τοξική ηγεσία (toxic leadership) (Lipman-Blumen, 2005).

Η εξέλιξη της έρευνας στο συγκεκριμένο πεδίο αποτυπώνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην μετάβαση της θεώρησης των ενόπλων δυνάμεων (Στρατός Ξηράς) των ΗΠΑ για την αρνητική πλευρά μίας τόσο κρίσιμης οργανωσιακής μεταβλητής, όπως η ηγεσία, σε οργανισμούς με συνεκτική δομή και καθορισμένες σχέσεις ιεραρχίας.

Πιο συγκεκριμένα το 2012, οι ένοπλες δυνάμεις των ΗΠΑ αναφέρονταν σε ύπαρξη τοξικής ή κακοποιητικής ηγεσίας, στο πλαίσιο της οποίας οι ηγέτες επιδεικνύουν συνεχώς και με συνέπεια μία ποικιλία δυσλειτουργικών συμπεριφορών, όπως η αγνόηση των ιδεών των μελών της ομάδας, η λήψη παράτυπων - παράνομων αποφάσεων, η απόκρυψη πληροφοριών, η υπονόμηση ομοιόβαθμων και η υποτίμηση και ο εκφοβισμός των υφισταμένων τους (Department of the Army, 2012).

Επτά έτη μετά, οι ένοπλες δυνάμεις των ΗΠΑ εισήγαγαν τον όρο αντιπαραγωγική ηγεσία (counterproductive leadership), ο οποίος προσδιορίζει την ηγεσία κατά την οποία «ο ηγέτης επιδεικνύει συμπεριφορές που παραβιάζουν μία ή περισσότερες από τις βασικές ηγετικές ικανότητες του Στρατού Ξηράς ή τις Στρατιωτικές Αξίες, παρεμποδίζοντας με αυτό τον τρόπο τη δημιουργία ενός κλίματος, που να ευνοεί την επίτευξη της αποστολής» (Department of the Army, 2019, p. 103).

Η αντιπαραγωγική ηγεσία (Department of the Army, 2019):

- Επιδεινώνει την κατάσταση του οργανισμού, μέσω της υπονόμευσης της ικανότητάς του να επιτύχει την αποστολή του.
- Παρεμποδίζει την εγκαθίδρυση ενός θετικού οργανωσιακού κλίματος, επηρεάζοντας έτσι αρνητικά το επίπεδο του ηθικού, της εμπλοκής και της συνδέσμησης του προσωπικού.
- Μειώνει την απόδοση και τη φυσική και ψυχολογική ευημερία του προσωπικού.

Χαρακτηριστικές συμπεριφορές της αντιπαραγωγικής ηγεσίας είναι η κακοποίηση, η εξυπηρέτηση ιδιοτελών σκοπών, η αναποτελεσματικότητα και η διαφθορά (Department of the Army, 2019). Όλοι δε οι ηγέτες ενδέχεται να επιδείξουν μία από αυτές τις συμπεριφορές (Department of the Army, 2019, p. 103).

Με βάση τα παραπάνω, τεκμαίρεται άμεσα ότι η «σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας» διαμορφώνεται, κατά αντιστοιχία με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, από δύο βασικές συνιστώσες, τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται και λειτουργεί ένας ηγέτης (λειτουργία της ηγεσίας) και τις επιδράσεις, που έχει ο τρόπος αυτός στις λοιπές οργανωσιακές μεταβλητές, προκειμένου να επιτευχθούν τα αποτελέσματα του οργανισμού (αντιπαραγωγική ή αντί-αποδοτική ηγεσία).

Κύριος εκπρόσωπος της πρώτης συνιστώσας είναι η καταχρηστική ηγεσία του Terper, η οποία αναφέρεται «στις αντιλήψεις των υφισταμένων αναφορικά με τον βαθμό στον οποίο οι προϊστάμενοί τους επιδεικνύουν εχθρικές λεκτικές και μη συμπεριφορές, εξαιρουμένης της φυσικής επαφής» (Terper B. , 2000, p. 178).

Ο Terper με τον παραπάνω ορισμό εισήγαγε την έννοια της καταχρηστικής ηγεσίας, η οποία αφορά κατεξοχήν τη λειτουργία του ηγέτη. Στη συνέχεια, με ένα πλήθος ερευνών και άρθρων, τεκμηρίωσε και εγκαθίδρυσε αυτή την προσέγγιση ηγεσίας.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή η καταχρηστική ηγεσία χαρακτηρίζεται από:

- Υποκειμενική αξιολόγηση των ηγετών από τους υφισταμένους τους, η οποία λαμβάνει χώρα μέσω της παρατήρησης των συμπεριφορών των ηγετών και υπόκειται στην επίδραση μίας σειράς από παράγοντες, όπως (Terper, 2007, pp. 264-265):
 - τα χαρακτηριστικά των ίδιων των ηγετών.
 - τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων.
 - τα στοιχεία του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα αυτή η παρατήρηση.κατά συνέπεια είναι δυνατό, μία συμπεριφορά σε άλλες συνθήκες (ηγέτης, υφιστάμενος, κατάσταση περιβάλλοντος) να θεωρηθεί καταχρηστική και σε άλλες όχι (Terper, 2000, p. 178).
- Συνεχή επίδειξη της συγκεκριμένης συμπεριφοράς, ως εκ τούτου η καταχρηστική ηγεσία δεν αποτελεί μία στιγμιαία πράξη, αλλά μία σκόπιμη δράση ιεραρχικής καταπίεσης (Terper, 2007, pp. 264-265).

Το μοντέλο συμπεριφορών, που χαρακτηρίζει την καταχρηστική ηγεσία περιλαμβάνει ένα εύρος ενεργειών και πράξεων που κυμαίνονται από εκρήξεις θυμού που εκδηλώνονται δημοσίως, καθώς και χρήση υποτιμητικών εκφράσεων για τους υφισταμένους μέχρι την απόδοση, στους τελευταίους, ευθυνών που δεν τους αναλογούν και τη διατύπωση κατηγοριών έναντι των υφισταμένων, που δεν υποστηρίζονται από τα δεδομένα και τη πραγματικότητα (Terper, et al., 2017, p. 128).

Επιπλέον ενδεικτικές συμπεριφορές, οι οποίες αναπτύσσονται στο πλαίσιο άσκησης της καταχρηστικής ηγεσίας, περιλαμβάνουν τον εκφοβισμό των υφισταμένων μέσω απειλών για την απώλεια της θέσης εργασίας, την επιθετική οπτική επαφή, καθώς και την απόκρυψη βασικών πληροφοριών, που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας (Aryee, et al., 2008, p. 394).

Κύρια επιδίωξη, σε πολλές περιπτώσεις, των ως άνω συμπεριφορών είναι η συστηματική υπονόμευση και καταπίεση των υφισταμένων (Terper, 2007), με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών του ηγέτη και τη λειτουργία του οργανισμού με βάση τις δικές του προτιμήσεις.

Άλλωστε, τόσο ο συγκεντρωτισμός της εξουσίας, όσο και η στενή επίβλεψη και καθοδήγηση των υφιστάμενων αποτελούν συνθήκες που ευνοούν την ανάπτυξη της καταχρηστικής ηγεσίας (Aryee, et al., 2008, p. 397). Ως αποτέλεσμα η καταχρηστική ηγεσία επικεντρώνεται στον ηγέτη, περιορίζοντας την αυτονομία των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων, την ανοικτή επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ του ηγέτη και των υφιστάμενων (Aryee, et al., 2008, p. 397).

Στην πράξη, η καταχρηστική ηγεσία εδράζεται καταρχήν στην αρνητική αλληλεπίδραση καθώς και την κακή επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ ηγετών και μελών της ομάδας. Επιπλέον, ισχυροποιείται από την έλλειψη σεβασμού του ηγέτη έναντι των μελών της ομάδας και των δικαιωμάτων αυτών, καθώς και από το ελάχιστο έως μηδαμινό ενδιαφέρον, που επιδεικνύει ο πρώτος για τα συμφέροντα και την ευημερία των τελευταίων (Chamberlain & Hodson, 2010, p. 457).

Η καταχρηστική ηγεσία έχοντας διαγράψει μία πορεία άνω των είκοσι ετών, ως αντικείμενο μελέτης και ερευνών, έχει πλέον τεκμηριωμένα συνδεθεί με ένα αριθμό συνεπειών και οργανωσιακών φαινομένων.

Οι Terper και συν. αναφέρουν χαρακτηριστικά, ότι η καταχρηστική ηγεσία συνδέεται με την εμφάνιση χαμηλού ηθικού και την υποβάθμιση της ψυχικής υγείας των υφισταμένων. Ως άμεσο αποτέλεσμα αυτού είναι η επίδειξη ενός αριθμού αντιδράσεων από τους υφιστάμενους, που κυμαίνονται από την παραίτηση έως την εμφάνιση αντιπαραγωγικών συμπεριφορών (Terper, 2000) και (Terper, et al., 2017, p. 125).

Ως εκ τούτου, η καταχρηστική ηγεσία οδηγεί στην υιοθέτηση από τους υφισταμένους αρνητικής στάσης, έναντι τόσο της εργασίας και του οργανισμού, όσο και της ίδιας της προσωπικής τους ζωής (Terper, et al., 2017, p. 125), οδηγώντας σε πολλές περιπτώσεις και σε σύγκρουση μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής (Terper, 2000, p. 186).

Ιδιαίτερη επίδραση έχει η καταχρηστική ηγεσία στη ψυχολογία και τα συναισθήματα των υφιστάμενων, αφού οι έρευνες έχουν δείξει ότι αποτελεί μία πηγή χρόνιου άγχους (Terper, 2007) και συντελεί στη συναισθηματική εξουθένωση των υφιστάμενων (Aryee, et al., 2008). Η εξουθένωση αυτή ενισχύεται ακόμα περισσότερο στις περιπτώσεις εκείνες, όπου οι εργαζόμενοι δεν έχουν την επιλογή αλλαγής εργασίας, με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε ολοένα και χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής αλλά και προσωπικής ικανοποίησης (Terper, 2000, p. 186).

Κατά συνέπεια, η καταχρηστική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ότι λειτουργεί σαν ένας παράγοντας απομείωσης των πόρων (ενέργεια, δημιουργικότητα, θέληση για αποτελέσματα, δέσμευση στην κοινή πορεία του οργανισμού) του εργαζόμενου, μέσω:

- είτε της ανάλωσης αυτών για την αντιμετώπιση των δυσμενών ενεργειών και πράξεων του ηγέτη (Aryee, et al., 2008, p. 396).
- είτε της σκόπιμης μη χρήσης τους (και αρά και μη αξιοποίησής τους), ως αντίποινα στις ηγετικές συμπεριφορές που βιώνει (Terper, et al., 2017). Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η καταχρηστική ηγεσία περιορίζει τη δυναμική και τη θέληση των εργαζόμενων να επιδείξουν συμπεριφορές συνεργασίας και υποστήριξης των συναδέλφων τους (Aryee, et al., 2008, p. 406) προς την κατεύθυνση επίτευξης των οργανωσιακών στόχων (Aryee, et al., 2008, p. 405).

Στο πλαίσιο της προηγούμενης αναφοράς, αναδεικνύεται η συσχέτιση της καταχρηστικής ηγεσίας με την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων, καθόσον εργαζόμενοι που υπόκεινται σε καταχρηστική ηγεσία, παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής δέσμευσης με τον οργανισμό (Terper, et al., 2008, p. 721) και με την εκτέλεση της εργασίας τους (τήρηση κανόνων και ανάληψη πρωτοβουλιών) (Aryee, et al., 2008, p. 405).

Μία ακόμα προσέγγιση της σκοτεινής πλευράς της ηγεσίας, η οποία προσπαθεί να συνδυάσει τις δύο συνιστώσες (λειτουργία και αποδοτικότητα της ηγεσίας) είναι αυτή της καταστροφικής ηγεσίας (Einarsen, et al., 2007). Ως καταστροφική ηγεσία μπορεί να οριστεί «η συστηματική και επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά ενός ηγέτη που παραβιάζει το έννομο συμφέρον ενός οργανισμού, μέσω της υπονόμευσης των οργανωσιακών στόχων, εργασιών, πόρων και αποτελεσματικότητας ή/και της παρακίνησης, της ευημερίας ή της εργασιακής ικανοποίησης των υφισταμένων» (Einarsen, et al., 2007, p. 208).

Ο παραπάνω ορισμός της καταστροφικής ηγεσίας είναι μεστός και παράλληλα διευρυμένος, αποτελώντας στην ουσία αποτέλεσμα της προσπάθειας των εμπνευστών του να περιγράψουν ολιστικά την επίδραση της σκοτεινής πλευράς της ηγεσίας σε έναν οργανισμό. Η προσπάθεια αυτή, που ουσιαστικά επιχειρεί να συνδυάσει τις, πάρα πολλές, διαστάσεις και παράγοντες που συνθέτουν την καταστροφική ηγεσία, παρουσιάζει ορισμένα εξαιρετικά χρήσιμα χαρακτηριστικά.

Αρχικά, ενδιαφέρον παρουσιάζει η εισαγωγή της έννοιας του έννομου συμφέροντος. Σύμφωνα με τους συγκεκριμένους ερευνητές, ως έννομο συμφέρον ενός οργανισμού ορίζεται αυτό το οποίο είναι νόμιμο, δικαιολογημένο και ενδεδειγμένο, με το τελευταίο να προσδιορίζεται σύμφωνα με τους καθιερωμένους εσωτερικούς κανόνες, τις εγκαθιδρυμένες δομές εξουσίας και τις εφαρμοζόμενες διαδικασίες (Einarsen, et al., 2007, p. 210).

Με βάση τα παραπάνω, η καταστροφική ηγεσία δύναται να επηρεάσει τα αποτελέσματα ενός οργανισμού σε πολλαπλούς τομείς, ήτοι μέσω της:

- παραβίασης της νομιμότητας με πράξεις και αποφάσεις, που αντιβαίνουν τη νομοθεσία και προφανώς πλήττουν την ακεραιότητα της δράσης και λειτουργίας του οργανισμού.
- υπονόμησης των επιδιώξεων και στόχων του οργανισμού, άμεσα με τη λήψη αποφάσεων που κωλύουν ή αντίκεινται στην επίτευξη αυτών ή έμμεσα με την επιδίωξη στόχων που εκπληρώνουν το ατομικό έναντι του συλλογικού συμφέροντος.
- παρακώλυσης της λειτουργίας του οργανισμού με ενέργειες που βάλουν ευθέως την παραγωγικότητα αυτής. Ενδεικτικά αναφέρεται η καταστρατήγηση των διαδικασιών, η υπέρβαση ή η υπονόμηση των ιεραρχικών σχέσεων, η κατά το δοκούν ερμηνεία και εφαρμογή των κανόνων και κανονισμών και η δυσμενής αντιμετώπιση των υφισταμένων του.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι, ότι η καταστροφική ηγεσία είναι αποτέλεσμα μίας συστηματικής και επαναλαμβανόμενης συμπεριφοράς, και όχι συνέπεια μίας στιγμιαίας απόφασης ή αρνητικής συμπεριφοράς και πράξης. Αυτό έχει ως απόρροια το γεγονός, ότι πρόκειται για μία συμπεριφορά που είναι εμφανώς αντιληπτή από τον εργαζόμενο, αφού διαχέεται τόσο σε βάθος χρόνου, όσο και σε εύρος δράσης και συνδέεται με τη λειτουργία του ηγέτη.

Το τρίτο χαρακτηριστικό αφορά την ταξινόμηση των ηγετικών καταστροφικών συμπεριφορών, η οποία και προκύπτει από τον συνδυασμό των δύο πτυχών εμφάνισης της καταστροφικής ηγεσίας (λειτουργία του ηγέτη και οργανωσιακά αποτελέσματα). Έτσι σύμφωνα με τους Einarsen και συν. ένας ηγέτης λειτουργεί σε δύο διαστάσεις (Einarsen, et al., 2007, pp. 211-212):

- Συμπεριφορά έναντι των υφισταμένων του, από αρνητική έως θετική.
- Συμπεριφορά έναντι του οργανισμού του, από υπονομευτική έως υποστηρικτική.

Στο πλαίσιο αυτό, ένας καταστροφικός ηγέτης επιδεικνύει ένα σύνολο συμπεριφορών, οι οποίες είτε είναι άμεσες (αρνητικές έναντι των υφιστάμενων του και υπονομευτικές έναντι του οργανισμού), είτε είναι έμμεσες (απλά δεν επιδεικνύει θετικές συμπεριφορές έναντι των υφιστάμενων του και υποστηρικτικές συμπεριφορές έναντι του οργανισμού του).

Ενδεικτικές συμπεριφορές της καταστροφικής ηγεσίας είναι (Einarsen, et al., 2007, pp. 211-212) και (Aasland, et al., 2010, p. 440):

- Υπονομευτικές έναντι του οργανισμού:
 - Κλοπή χρήματος, χρόνου και υλικών.
 - Διαφθορά και κακοδιαχείριση.
 - Επιδίωξη αντίθετων στόχων από αυτούς που έχει ορίσει ο οργανισμός.
- Μη υποστηρικτικές έναντι του οργανισμού:
 - Μη λήψη στρατηγικών και απαραίτητων αποφάσεων.
 - Εκπόνηση και προώθηση ασαφών και συγκεχυμένων στόχων.
- Αρνητικές έναντι των εργαζόμενων:
 - Εκφοβισμός.
 - Παρενόχληση.
 - Κακομεταχείριση.
- Μη θετικές έναντι των εργαζόμενων:
 - Μη παροχή υποστήριξης.
 - Έλλειψη ενσυναίσθησης και ενεργητικής ακρόασης.
 - Αδιαφορία για επιβράβευση πράξεων και συμπεριφορών των υφισταμένων του.
 - Μη επίδειξη συμπεριφορών εκτίμησης και σεβασμού έναντι των υφισταμένων του.

Το τέταρτο χαρακτηριστικό αναφέρεται στην εκτίμηση των συγγραφέων, ότι ένας ηγέτης μπορεί να είναι καταστροφικός σε μία διάσταση, δηλαδή προς τον εργαζόμενο, χωρίς απαραίτητα να είναι ταυτόχρονα καταστροφικός και στην άλλη διάσταση, δηλαδή προς τον οργανισμό (Einarsen, et al., 2007, p. 211).

Για παράδειγμα ένας ηγέτης μπορεί να λειτουργεί εκφοβιστικά προς τους εργαζόμενους, παράλληλα όμως να είναι προσηλωμένος στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού του. Η εκτίμηση αυτή σε συνδυασμό και με το γεγονός, ότι η καταστροφική ηγεσία φαίνεται να είναι συχνό φαινόμενο στους οργανισμούς, αφού σύμφωνα με έρευνες το 34%-61% των συμμετεχόντων σε αυτές παρατήρησαν κάποιου είδους συχνής και συνεπούς συμπεριφοράς καταστροφικής ηγεσίας στους άμεσους ηγέτες τους (Aasland, et al., 2010, p. 446), οδηγεί αβίαστα στην ερώτηση σε τι εύρος μπορεί να συμβαίνει αυτό.

Μία προσέγγιση σκοτεινής ηγεσίας, που επιδιώκει να δώσει μία πιο ολιστική προσέγγιση αυτής και να απαντήσει εμμέσως στο παραπάνω ερώτημα είναι αυτή του «τοξικού τριγώνου», που παρουσίασαν οι Padilla και σύν..

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση η καταστροφική ηγεσία είναι το αποτέλεσμα του συνδυασμού καταστροφικών ηγετών, υποτασσόμενων μελών της ομάδας και καταλυτικού τοξικού περιβάλλοντος (Padilla , et al., 2007). Ως εκ τούτου, η καταστροφική ηγεσία αφορά αρνητικά οργανωσιακά αποτελέσματα, στα οποία είναι πολύ πιο πιθανόν να οδηγήσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές και διεργασίες τοξικής ηγεσίας (Padilla , et al., 2007, p. 178).

Η καταστροφική ηγεσία, όπως προσδιορίστηκε από τους Padilla και σύν., παρουσιάζει τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Padilla , et al., 2007, p. 179) :

- Η καταστροφική ηγεσία σπάνια είναι απόλυτα καταστροφική, δηλαδή υπάρχει πιθανότητα σε μία κατάσταση να προκύψουν, τόσο καλά, όσο και άσχημα αποτελέσματα για τον οργανισμό.
- Οι καταστροφικοί ηγέτες μεταχειρίζονται κυρίως την κυριαρχία, την επιβολή της θέλησης και τη χειραγώγηση σε αντίθεση με την επιρροή, την πειθώ και τη δέσμευση.
- Η καταστροφική ηγεσία εκπορεύεται, από τις ανάγκες του ηγέτη και όχι του οργανισμού.
- Βασικές επιπτώσεις της καταστροφικής ηγεσίας είναι η υπονόμηση της ποιότητας ζωής και εργασίας των μελών του οργανισμού και η απόκλιση από τους βασικούς σκοπούς αυτού.

- Τα τελικά αποτελέσματα του οργανισμού, δεν είναι μόνο απόρροια της καταστροφικής ηγεσίας, αλλά επίσης των υποτασσόμενων, σε αυτή μελών του οργανισμού, καθώς και των ευνοϊκών συνθηκών εμφάνισης αυτής που ενδεχομένως ενυπάρχουν στον οργανισμό.

Το τελευταίο αυτό χαρακτηριστικό, αποτελεί το βασικό στοιχείο διαμόρφωσης του τοξικού τριγώνου της ηγεσίας. Στην μία κορυφή του τριγώνου τοποθετείται ο καταστροφικός ηγέτης, που χαρακτηρίζεται από χάρισμα, ναρκισσισμό, προσωπική ανάγκη για εξουσία και αρνητική ιστορία ανατροφής και εξέλιξης (Padilla , et al., 2007, p. 182).

Στη δεύτερη κορυφή τοποθετούνται τα μέλη της ομάδας, τα οποία είτε ακολουθούν υποταγμένα, είτε συνεπικουρούν την ηγετική πρακτική. Στην πρώτη περίπτωση, η ψυχολογική ανωριμότητα και οι ανικανοποίητες βασικές ανάγκες είναι αυτά που βρίσκονται πίσω από την υποταγή, ενώ στη δεύτερη περίπτωση είναι η συνταύτιση των απόψεων και ιδεολογιών, ηγετών και μελών της ομάδας (Padilla , et al., 2007, p. 183).

Τέλος, στην τρίτη κορυφή βρίσκονται οι συνθήκες του οργανωσιακού περιβάλλοντος, όπως η αστάθεια, η έλλειψη ελέγχου και ισορροπίας, η ιδρυματοποίηση και η διαμόρφωση κουλτούρας άρνησης και υποταγής (Padilla , et al., 2007, p. 185).

Η προσέγγιση των Padilla και συν. τεκμηριώνει τη διαπίστωση, ότι η καταστροφική ηγεσία είναι ένα σύνθετο φαινόμενο, το οποίο επηρεάζει και επηρεάζεται από πολλές πτυχές της λειτουργίας και των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού.

Η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνεται και από την έρευνα των Thoroughgood και συν., οι οποίοι κατέληξαν επίσης στο συμπέρασμα, ότι η καταστροφική ηγεσία είναι μία σύνθετη διαδικασία που προκύπτει από τη συρροή ηγέτη, οπαδών και περιβαλλοντικών χαρακτηριστικών (Thoroughgood, et al., 2011).

Η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας είναι λοιπόν, πέραν κάθε αμφιβολίας, μία σύνθετη και πολύπλοκη οργανωσιακή διεργασία. Η πολυπλοκότητα και συνθετότητα αυτής, εδράζεται στον τρόπο με τον οποίο προκύπτει, στην μορφή με την οποία εμφανίζεται αλλά και στις συνέπειες τις οποίες έχει. Η μόνη σταθερά που συνδέει αυτούς τους τρεις παράγοντες είναι ο ίδιος ο ηγέτης, γεγονός που επικεντρώνει το πλήθος των ερευνητικών προσπαθειών προσδιορισμού της σκοτεινής ηγεσίας στο πρόσωπό του.

Έτσι, η θεωρία της μικρο-τυρρανίας (petty tyranny) του Ashforth, ήδη από το 1994 έκανε λόγο για την εξουσία, η οποία ασκείται με καταπιεστικό, ιδιότροπο και ίσως και εκδικητικό τρόπο (Ashforth, 1997, p. 126). Η θεωρία αυτή είναι ευρύτερη της καταχρηστικής ηγεσίας, όπως αυτή ορίστηκε διατυπώθηκε από τον Terper, δεδομένου ότι περιλαμβάνει πέρα από εχθρικές και μη εχθρικές ή ουδέτερες συμπεριφορές (Terper, 2007, p. 266).

Ο Ashforth στο πλαίσιο της θεωρίας του, ήταν ίσως ο πρώτος, ο οποίος συνδύασε την αναποτελεσματικότητα της ηγεσίας όχι μόνο με την απουσία των θετικών χαρακτηριστικών, όπως αυτά αναφέρθηκαν διεξοδικά στο προηγούμενο κεφάλαιο, αλλά και με την ύπαρξη συγκεκριμένων παραγόντων και την επίδειξη συγκεκριμένων συμπεριφορών (Ashforth, 1994, p. 756).

Η μικρο-τυρρανία αναπτύσσεται σε έξι διαστάσεις (Ashforth, 1994, p. 757):

- Αυθαιρεσία και ιδιοτέλεια.
- Υποτίμηση υφισταμένων.
- Έλλειψη ενδιαφέροντος για τους υφιστάμενους.
- Επίλυση συγκρούσεων με χρήση εξαναγκασμού.
- Αποθάρρυνση πρωτοβουλιών.
- Τιμωρία χωρίς αιτία.

Στην ίδια έρευνα ο Ashforth παρουσιάζει και τις βασικές συνέπειες της μικρο - τυρρανίας για τους υφιστάμενους (Ashforth, 1994, p. 766):

- Αποδόμηση της ηγεσίας και απόσυρση της υποστήριξης και αναγνώρισης αυτής από τους υφιστάμενους.
- Δημιουργία σύγχυσης αναφορικά με τους στόχους και τις ενέργειες, πρόκληση άγχους και ανάπτυξη αντιδραστικών ενεργειών (παράπονα, παραβίαση οργανωσιακών κανόνων, μείωση παραγωγικότητας).
- Αποξένωση από την εργασία και ανάπτυξη αισθήματος μη συνεισφοράς στους οργανωσιακούς στόχους.
- Μείωση της αυτοεκτίμησης και της εργασιακής απόδοσης.
- Μείωση της συνοχής της ομάδας.

Σε μετέπειτα έρευνα του ο Ashforth, επιβεβαίωσε μέσω των ερευνητικών δεδομένων με ισχυρή συσχέτιση την πρώτη και την τρίτη από τις παραπάνω συνέπειες, με λιγότερο ισχυρή τη δεύτερη και την τέταρτη, ενώ δεν βρήκε συσχέτιση μεταξύ των επιδεικνυόμενων συμπεριφορών και της μείωσης της συνοχής της ομάδας (Ashforth, 1997, p. 138).

Ανάλογη αν και μεταγενέστερη, είναι η προσέγγιση της τοξικής ηγεσίας της Lipman-Blumen, η οποία ορίζεται ως «μία διεργασία, όπου οι ηγέτες μέσω καταστροφικών συμπεριφορών τους ή/και δυσλειτουργικών προσωπικών χαρακτηριστικών προκαλούν σοβαρή και μόνιμη βλάβη στους υφισταμένους τους, τους οργανισμούς και άλλους δρώντες» (Lipman-Blumen, 2005, p. 1).

Η τοξική ηγεσία είναι αποτέλεσμα της πρόθεσης τοξικότητας, της έντασης της τοξικότητας, των επιδεικνυόμενων τοξικών συμπεριφορών, των προσωπικών δυσλειτουργικών συμπεριφορών του ηγέτη, που καθορίζουν τις αποφάσεις και τις δράσεις του και της σημαντικότητας των επιπτώσεων που προκαλεί (Lipman-Blumen, 2005, p. 1).

Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω δημιουργεί κάθε φορά ένα διαφορετικό και μοναδικό μίγμα τοξικής ηγεσίας, που παρουσιάζει κάποιες ή και όλες από τις παρακάτω συμπεριφορές (Lipman-Blumen, 2005, pp. 2-3):

- Επιδρά αρνητικά στους υφιστάμενους, αλλά και σε άλλους δρώντες, μέσω της σκόπιμης υπονόμησης, χειραγώγησης, αποπλάνησης, εκφοβισμού, εκμαυλισμού, βασανισμού ή ακόμα και θανάτωσης.
- Παραβιάζει τα βασικά ανθρώπινα δικαιώματα των υφισταμένων και άλλων δρώντων (π.χ. μέλη των οικογενειών αυτών, άλλα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού κ.α.).
- Εμπλέκεται σε παράνομες ενέργειες.
- Παραπλανά με ψευδαισθήσεις και ψέματα τους υφισταμένους, στερώντας τους τη δυνατότητα κριτικής σκέψης και αυτόβουλης δράσης και επιλογής.
- Χειραγωγεί τις βασικές ανάγκες και τους κύριους φόβους των ανθρώπων.
- Απορρίπτει την εποικοδομητική κριτική και προωθεί την άκριτη αποδοχή των πάντων, από τους υφιστάμενους.

- Καταστρατηγεί τις οργανωσιακές διαδικασίες και δομές, που διασφαλίζουν τη δικαιοσύνη και την αριστεία.
- Αποτυγχάνει να προετοιμάσει νέους ηγέτες, διασφαλίζοντας έτσι, ίσως και σκόπιμα, την ηγεμονία της.
- Χρησιμοποιεί την πρακτική των «αποδιοπομπαίων τράγων» και προωθεί τη συνολική καταδίκη αυτών.
- Συμπεριφέρεται με ανικανότητα στην αντιμετώπιση (διάγνωση και επίλυση) των προβλημάτων.

Ομοίως, ο Reed αναπτύσσοντας την προσεγγισή του για την τοξική ηγεσία κατηγοριοποίησε τις εκδηλώσεις/παράγοντες αυτής, σε τρεις μεγάλες κατηγορίες (Reed, 2004, p. 67):

- Έλλειψη ενδιαφέροντος για την ευημερία των υφιστάμενων.
- Δημιουργία αίσθησης στους υφιστάμενους, ότι ο ηγέτης άγεται και κινητοποιείται κατά βάση, από το προσωπικό του συμφέρον.
- Προσωπικότητα και ενέργειες που επηρεάζουν αρνητικά το οργανωσιακό κλίμα.

Στη βάση της παραπάνω κατηγοριοποίησης, ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών έχει προσδιορίσει ή τεκμηριώσει, πέραν όσων έχουν ήδη μέχρι τώρα αναφερθεί, ανάλογες συμπεριφορές και παράγοντες, που προσδιορίζουν το σύνολο των προσεγγίσεων της σκοτεινής ηγεσίας.

Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται συμπεριφορές-παράγοντες, οι οποίες είτε σκόπιμα, είτε ακούσια επηρεάζουν αρνητικά τον ίδιο τον υφιστάμενο. Με άλλα λόγια, κάποιες συμπεριφορές αυτής της κατηγορίας μπορούν να αποδοθούν σε αδιαφορία και κάποιες σε εχθρότητα ή εγγενή αρνητικότητα της ηγεσίας έναντι των υφιστάμενων (Terper, 2000).

Ο Walton προσδιόρισε έναν αριθμό από τέτοιες συμπεριφορές, όπως η εκμετάλλευση, η κακοποίηση και η ψυχολογική υπονόμευση των υφισταμένων (Walton, 2007, p. 20). Η κακοποίηση ταυτοποιήθηκε, ως συμπεριφορά τοξικής ηγεσίας και από τους Paltu και Brouwers (Paltu & Brouwers, 2020). Ομοίως οι Reed και Bullis, εντάσσουν στην ίδια κατηγορία συμπεριφορών την απώλεια ψυχραιμίας και την αρνητική κριτική με επιτιμητικό τρόπο των υφισταμένων και μάλιστα μπροστά σε άλλους (Reed & Bullis, 2009, p. 9).

Επίσης τα βίαια ξεσπάσματα και ο εκφοβισμός, οι λεκτικές και μη επιθέσεις σε υφισταμένους και η απόδοση σε αυτούς αστήρικτων κατηγοριών έχουν προσδιοριστεί, ως στοιχεία της τοξικής ηγεσίας και από άλλους ερευνητές (Tepper, 2000), (Thoroughgood, et al., 2012), (Errickson, et al., 2015) και (Singh, Sengupta, & Dev, 2018).

Συνολικά η έλλειψη ενδιαφέροντος για τους υφισταμένους είναι στον πυρήνα της κάθε μορφής σκοτεινής ηγεσίας (Tepper, 2000) και (Errickson, et al., 2015) και μπορεί να εκδηλωθεί με οποιαδήποτε μορφή. Από την αδυναμία της ηγεσίας να αναπτύξει και να υποστηρίξει τους υφισταμένους της (Errickson, et al., 2015, p. 268), έως τη συμπεριφορά της με μέγιστο βαθμό αυταρχικότητας (Paltu & Brouwers, 2020).

Ανεξαρτήτως όμως της μορφής, που μπορεί να ενδυθεί η συγκεκριμένη κατηγορία συμπεριφορών αυτό που έχει σημασία είναι οι συνέπειες αυτών των συμπεριφορών. Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται, ότι ο ηγέτης τους δεν έχει ενσυναίσθηση και δεν ενδιαφέρεται για αυτούς παρουσιάζουν μεγάλη ψυχολογική δυσφορία (Tepper, 2000), γεγονός που συνοδεύεται από ανάπτυξη άγχους και υψηλών επιπέδων απογοήτευσης και πίκρας (Martinko, et al., 2013), με μοιραία έκβαση τη μείωση της εργασιακής ικανοποίησης (Martinko, et al., 2013).

Επιπλέον η μείωση της εργασιακής ικανοποίησης, αλλά και της ευημερίας εν γένει των υφιστάμενων, είναι επίσης απόρροια του δυσμενούς επηρεασμού των αντιλήψεων, στάσεων και συμπεριφορών των τελευταίων. Αυτός ο επηρεασμός προέρχεται με τη σειρά του από την επίδειξη από τον ηγέτη καταστροφικών συμπεριφορών, που συνδέονται με παράλογες απαιτήσεις, παρενοχλήσεις, αδικίες και χαμηλή ακεραιότητα (Karabati, 2021, p. 120).

Με την επίδειξη των ακραίων τοξικών συμπεριφορών ο ηγέτης επηρεάζει άμεσα και την υγεία των υφιστάμενων του. Ενώ και οι συμπεριφορές αδιαφορίας έχουν εμμέσως το ίδιο αποτέλεσμα, αφού επιδεικνύοντας αυτές ο ηγέτης αποτυγχάνει να επιτελέσει τον βασικό του ρόλο, ο οποίος είναι κατά βάση ρυθμιστικός και αναφέρεται στη διαμόρφωση του κατάλληλου εργασιακού φόρτου για τους υφισταμένους του, στην παρακίνηση αυτών και στην κινητοποίηση των μέσων, που διαθέτουν για την επίτευξη των οργανωσιακών αποτελεσμάτων και στη συνεχή υποστήριξή τους προς αυτή την επιδίωξη (Wegge, et al., 2014, p. 12).

Η σκοτεινή ηγεσία επιβάλλει συνθήκες δυστυχίας στους συνεργάτες της (Hogan & Kaiser, 2005, p. 169) και ως φυσική συνέπεια του παραπάνω, έρχεται το γεγονός ότι σε ένα σύνολο ερευνών το 65% με 75% των εργαζομένων αναφέρουν ως χειρότερο παράγοντα της εργασίας τους τον άμεσο προϊστάμενό τους (Hogan & Kaiser, 2005, p. 175).

Η δεύτερη κατηγορία συμπεριφορών - παραγόντων έχει αναφορά στην λειτουργία του ηγέτη με βάση το ατομικό του συμφέρον. Οι συμπεριφορές αυτές θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως αντιπαραγωγικές συμπεριφορές, δηλαδή ως συμπεριφορές που παραβιάζουν τα οργανωσιακά πρότυπα και στόχους, καθιστάμενες βλαπτικές για τον οργανισμό (Chernyak-Hai & Tziner, 2014, p. 9).

Η εκδήλωση των συγκεκριμένων συμπεριφορών, μέσω ενεργειών που επιδιώκουν ατομικούς στόχους και ικανοποίηση προσωπικών κινήτρων, υπονομεύοντας την μακροχρόνια ευημερία και ανάπτυξη του οργανισμού και στερώντας τα δικαιώματα των λοιπών μελών αυτού, μπορεί να θεωρηθεί και ως πράξη οργανωσιακής τρομοκρατίας (Caldwell & Canuto-Carranco, 2010, p. 160).

Συμπεριφορές που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία και έχουν τεκμηριωθεί μέσω διαφόρων ερευνητικών προσεγγίσεων είναι η λήψη παρακινδυνευμένων ή μη νόμιμων αποφάσεων (Karabati, 2021, p. 118), η επιδίωξη προσωπικών στόχων και μάλιστα σε βάρος των οργανωσιακών (Karabati, 2021, p. 119), καθώς και οι ενέργειες προσωπικής προώθησης (Paltu & Brouwers, 2020).

Πέραν όμως αυτών των συμπεριφορών, που μπορούν να χαρακτηριστούν σαφώς σκόπιμες υπάρχουν και αυτές που ενδεχομένως γίνονται ακούσια (Caldwell & Canuto-Carranco, 2010, p. 160). Εδώ περιλαμβάνονται συμπεριφορές, που πηγάζουν από την αδυναμία του ηγέτη να αντιληφθεί τις καταστάσεις και τη θέση του σε αυτές, με αποτέλεσμα να μην κατανοεί ποια πραγματικά είναι η κατεύθυνση που πρέπει να πάρει ο οργανισμός και να μην προτεραιοποιεί και αναθέτει ανάλογα τις κατάλληλες δράσεις (Errickson, et al., 2015, p. 268), αλλά και να παρακωλύει με διάφορους τρόπους τις εργασίες των υφισταμένων του (Schyns & Schilling, 2013) και όχι μόνο. Και σε αυτή την περίπτωση, έστω και αν οι συμπεριφορές δεν είναι σκόπιμες, η αίσθηση που μένει στους υφισταμένους είναι, ότι ο ηγέτης δεν φροντίζει για το κοινό συμφέρον και κατευθύνεται από ατομικές επιδιώξεις.

Η επιβολή δε της άποψής του, με κάθε μέσο, καθώς και η επίμονη σε μία δεδομένη λύση (Reed & Bullis, 2009, p. 6), ακόμα και αν αυτή δεν οδηγεί εμφανώς στα επιθυμητά αποτελέσματα, ως απόρροια κατά βάση της ανάγκης του ηγέτη για διατήρηση της θέσης εξουσίας είναι επίσης εμφανιζόμενες συμπεριφορές σκοτεινής ηγεσίας.

Τέλος, ιδιαίτερη σημασία στο πλαίσιο αυτής της κατηγορίας συμπεριφορών, απόκτα η σχέση του ηγέτη με τα οργανωσιακά μέσα και πόρους, δεδομένου ότι μέσω αυτών επιτυγχάνονται τα τελικά οργανωσιακά αποτελέσματα. Η σχέση αυτή μπορεί να λάβει τη μορφή οικειοποίησης για προσωπικό όφελος και να φτάσει μέχρι και την κακοδιαχείριση (Thoroughgood, et al., 2012).

Αναφορικά με την τρίτη κατηγορία συμπεριφορών, αυτή περιλαμβάνει χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που επηρεάζουν την μορφή του οργανωσιακού κλίματος και μέσω αυτού και τις δύο κατηγορίες συμπεριφορών που προηγήθηκαν.

Συμπεριφορές αυτής της κατηγορίας περιλαμβάνουν τη δημιουργία από τον ηγέτη ενός κλειστού κύκλου υφισταμένων (Reed & Bullis, 2009, p. 6), οι οποίοι έχουν την απόλυτη εμπιστοσύνη και εύνοια αυτού και προφανώς διακριτική μεταχείριση, έναντι όλων των άλλων υφιστάμενων (Errickson, et al., 2015, p. 268).

Στην ίδια κατεύθυνση είναι και η αξιολόγηση των υφισταμένων, χωρίς τη χρήση στοιχείων και προτύπων (Tepper, 2000) και (Errickson, et al., 2015, p. 268), που να διασφαλίζουν σε έναν βαθμό την αντικειμενικότητα.

Ομοίως, η αδυναμία του ηγέτη να αποδεχθεί τη διαφορετικότητα και το γεγονός, ότι δεν είναι όλοι οι υφιστάμενοι του ίδιοι ή και χειρότεροι από αυτόν σε κρίσιμες οργανωσιακές λειτουργίες οδηγεί στην αύξηση των συγκρούσεων, που εκκινούν από τον ηγέτη, και πιθανόν τροφοδοτεί καίτοι περαιτέρω και την αρνητική αξιολόγηση των υφιστάμενων (Tepper, et al., 2011).

Και η προσφυγή όμως στην εξουσία που διαθέτει (Reed & Bullis, 2009, p. 6), προκειμένου να επιλύσει θέματα (συγκρούσεις ή διαπραγματεύσεις), να διαχειριστεί την ομάδα του και τις σχέσεις με άλλες ομάδες και να υλοποιήσει τους οργανωσιακούς στόχους αποτελεί βασική τοξική συμπεριφορά επηρεασμού του οργανωσιακού κλίματος, αφού μειώνει το επίπεδο εμπιστοσύνης των ατόμων στον οργανισμό.

Τέλος, αρκετοί ερευνητές έχουν διασυνδέσει τις συμπεριφορές αυτής της κατηγορίας με έναν αριθμό χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ηγέτη, όπως ο ναρκισσισμός (Paltu & Brouwers, 2020) και (Terper, 2007), ο νευρωτισμός (Terper, 2007), η επίδειξη απρόβλεπτων ενεργειών (Paltu & Brouwers, 2020), καθώς και η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης (Terper, 2007).

Οι συμπεριφορές αυτής της κατηγορίας, καθώς και τα χαρακτηριστικά της ηγετικής προσωπικότητας, που συνδέονται με αυτές, επηρεάζουν δυσμενώς το οργανωσιακό κλίμα έχοντας και μία σειρά από απορρέουσες συνέπειες, ως ακολούθως:

- Οδηγούν στην μείωση του βαθμού δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό. Ένα πλήθος ερευνών (Terper, et al., 2008) και (Paltu & Brouwers, 2020) έχει τεκμηριώσει την αρνητική συσχέτιση των μορφών σκοτεινής ηγεσίας (τοξική, καταστροφική και καταχρηστική) με την οργανωσιακή δέσμευση και κυρίως με τη συναισθηματική διάσταση αυτής. Η επίπτωση δε της σκοτεινής ηγεσίας στην οργανωσιακή δέσμευση είναι πολύ πιο ισχυρή από τα επίπεδα δέσμευσης που μπορεί να σφυρηλατήσει μία ηθική και αποτελεσματική ηγεσία (Wang & Chan, 2020, p. 144).

Από την άλλη, όταν ο εργαζόμενος έχει αναπτύξει δέσμευση με τον οργανισμό και βρίσκεται αντιμέτωπος με συμπεριφορές σκοτεινής ηγεσίας, τότε προσπαθεί να προσαρμοστεί σε αυτές και να συνεχίσει να αποδίδει για το καλό του οργανισμού, ευρισκόμενος έτσι σε μία κατάσταση δυσαρμονίας, που οδηγεί σε άγχος και απογοήτευση (Wu & Hu, 2013, pp. 955,964).

- Παραβιάζουν καταφορά τους όρους και τη λειτουργία της οργανωσιακής δικαιοσύνης και μάλιστα και των τριών διαστάσεως αυτής, που είναι η διανεμητική, η διάσταση των διαδικασιών και η διαδραστική (Eberlin & Tatum, 2008, p. 314).

Συμπεριφορές όπως οι υποτιμητικές κρίσεις, η εξαπάτηση, η παραβίαση της ιδιωτικής ζωής και η ασέβεια κατά την αλληλεπίδραση με τους υφισταμένους είναι ενδεικτικές συμπεριφορές παραβίασης της διαδραστικής δικαιοσύνης (Wang & Chan, 2020, p. 443).

Ως αποτέλεσμα, εργαζόμενοι που υπόκεινται στις παραπάνω συμπεριφορές αναπτύσσουν μειωμένη εμπιστοσύνη στην ηγεσία και τον οργανισμό και αντιδρούν με (Burton & Hoobler, 2011, p. 395):

- με επίδειξη επιθετικών συμπεριφορών (Martinko, et al., 2013), οι οποίες κατευθύνονται σε διάφορα άτομα εντός του οργανισμού καθώς και στον ίδιο τον οργανισμό, με πολλαπλές και διευρυμένες αρνητικές συνέπειες τόσο για το κλίμα εργασίας, όσο και για τα οργανωσιακά αποτελέσματα (Burton & Hoobler, 2011, p. 395).
- με αποχώρηση από τον οργανισμό (παραίτηση) (Martinko, et al., 2013), με συνέπεια ο οργανισμός να χάνει πολύτιμο ανθρώπινο δυναμικό.

Η αντίληψη επίσης των υφιστάμενων για τη δίκαιη κατανομή της εργασίας, των προνομίων και των ανταμοιβών (διανεμητική δικαιοσύνη), οδηγεί σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (Chernyak-Hai & Tziner , 2014, p. 9), όπως η μειωμένη απόδοση, η μη ενασχόληση και επίλυση των προβλημάτων καθημερινότητας, η μη συμμετοχή σε διαδικασίες καινοτομίας, η σκόπιμη μη ενημέρωση και διάχυση των πληροφοριών κ.ά.. Οι αντιπαραγωγικές αυτές συμπεριφορές, ως απόρροια της χαμηλού επιπέδου διανεμητικής δικαιοσύνης εμφανίζονται στην περίπτωση, που οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων είναι χαμηλής ποιότητας, δηλαδή δεν υπάρχει ανοικτή επικοινωνία και αλληλεπίδραση και δεν βασίζονται στον σεβασμό και την εμπιστοσύνη (Chernyak-Hai & Tziner , 2014, p. 9).

- Προκαλούν την απόκλιση των εργαζομένων από την οργανωσιακή λειτουργία και στόχευση, η οποία εκδηλώνεται με συμπεριφορές όπως η κλοπή, η δολιοφθορά και η έλλειψη ενδιαφέροντος για την προστασία και διατήρηση των οργανωσιακών μέσων (Tepper, et al., 2008).
- Μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση, μέσω της αντίληψης που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι για τα επίπεδα δικαιοσύνης (Tepper, 2000) και τις συνθήκες εργασίας, που καθορίζονται από το αρνητικά διαμορφωμένο οργανωσιακό κλίμα και οδηγούν τους εργαζόμενους να προσαρμόσουν τις συμπεριφορές και αντιλήψεις τους για να ανταπεξέλθουν (Wu & Hu, 2013, p. 957).
- Επιδρούν αρνητικά στη σωματική και ψυχική υγεία, όπως και οι συμπεριφορές της πρώτης κατηγορίας, μόνο που εδώ η επίδραση είναι έμμεση και προέρχεται από πράξεις και συμπεριφορές του ηγέτη που στοχεύουν στο σύνολο των εργαζομένων, στις ομάδες εργασίας και στον οργανισμό τον ίδιο δημιουργώντας ένα αρνητικό οργανωσιακό κλίμα.

- Αυτό συμβαίνει διότι το οργανωσιακό κλίμα είναι βασικός στρεσογόνος παράγοντας, ο οποίος επηρεάζει εμμέσως τη δυνατότητα των ατόμων να αντιμετωπίσουν αγχωτικές και πολύπλοκες καταστάσεις και άρα κατ' επέκταση επηρεάζει, τόσο την υγεία, όσο και την απόδοση των εργαζόμενων δημιουργώντας έναν αυτό-τροφοδοτούμενο κύκλο άγχους και ευθυνών (Wegge, et al., 2014, p. 12)

Συμπερασματικά η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας, σε όλες τις εκφράσεις και μορφές της (καταχρηστική, καταστροφική, τοξική κ.ά.), μπορεί να επηρεάσει αρνητικά και ανεπανόρθωτα τόσο τη λειτουργία, όσο και τα αποτελέσματα ενός οργανισμού. Αυτό συμβαίνει είτε με ενέργειες που βάλλουν άμεσα κατά της οργανωσιακής αποδοτικότητας, είτε έμμεσα μέσω ενεργειών που στοχεύουν τους εργαζομένους –υφισταμένους του ηγέτη (ατομική αποδοτικότητα) (Singh, Sengupta, & Dev, 2018).

Πέραν του παραπάνω, από την ανάλυση που προηγήθηκε, γίνεται εμφανές ότι η σκοτεινή ηγεσία δεν είναι αποτέλεσμα μόνο σκόπιμων αρνητικών ενεργειών, αλλά και της μη επίδειξης, εκ μέρους του ηγέτη, των συμπεριφορών που αναδεικνύουν τον ρόλο της ηγεσίας, ως οργανωσιακής μεταβλητής.

2.3.3 Ο προσδιορισμός της ηγετικής αποτελεσματικότητας

Το δεύτερο ερώτημα το οποίο εγείρεται και είναι άξιο διερεύνησης, αφορά στην προσέγγιση με την οποία θα γίνει ο προσδιορισμός του επιπέδου της ηγετικής αποτελεσματικότητας.

Σύμφωνα με τους Hogan και συν. η έρευνα για την ηγετική αποτελεσματικότητα μπορεί να ταξινομηθεί σε πέντε μεγάλες κατηγορίες (Hogan, et al., 1994, pp. 7-9):

- στην αξιολόγηση με βάση τα πραγματικά αποτελέσματα του οργανισμού ή της ομάδας, των οποίων ηγούνται.
- στην αξιολόγηση με βάση την αντιληπτικότητα των υφιστάμενων, των συνεργατών καθώς και των ανώτερων αυτών.
- στην αξιολόγηση με βάση την επίδοσή τους σε έναν αριθμό εργαλείων, όπως για παράδειγμα συνεντεύξεις, προσομοιώσεις, κέντρα αξιολόγησης ή ομαδικές δραστηριότητες.
- στην αξιολόγηση με βάση τεχνικές αυτοαξιολόγησης και

- στην αξιολόγηση με βάση την ατομική πορεία του ατόμου, δηλαδή το γεγονός της επίτευξης προαγωγής ή της απόλυσης αυτών.

Οι Madanchian και συν. μέσω ανασκόπησης της διεθνούς βιβλιογραφίας κατηγοριοποίησαν τις προσεγγίσεις προσδιορισμού της ηγετικής αποτελεσματικότητας ως ακολούθως (Madanchian, et al., 2017, pp. 1045-1046):

- Μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης της ομάδας και της επίτευξης των στόχων της.
- Μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης του ηγέτη από τους υφισταμένους, στη βάση διαφόρων προσεγγίσεων.
- Μέσω της συνεισφοράς στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης των υφισταμένων.
- Μέσω της βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης των υφισταμένων.
- Μέσω της βελτίωσης του συνδυασμού εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης.
- Μέσω του διαπιστωμένου βαθμού συνδέσμευσης και απόδοσης των υφισταμένων.
- Μέσω της ποιότητας των λαμβανομένων αποφάσεων.

Ενώ και ο Chemers προτείνει την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ηγέτη μέσω, του προσδιορισμού του κατά πόσο αυτός (Chemers, 2000, p. 40):

- Λαμβάνει νηφάλια και δομημένα αποφάσεις.
- Διαχειρίζεται κατάλληλα τις σχέσεις τους με τους υφιστάμενους.
- Καθορίζει φιλόδοξους και προκλητικούς στόχους.
- Επιλέγει τολμηρές και καθοριστικές δράσεις.
- Διαθέτει ενέργεια και αντοχή, που παρακινεί και δεσμεύει τόσο τον ίδιο, όσο και τα μέλη της ομάδας του σε μία κοινή προσπάθεια.

Τέλος οι Morgeson και συν., συνοψίζοντας την έρευνα τους, κατέληξαν σε τρεις βασικές διαπιστώσεις ως ακολούθως (Morgeson, et al., 2010):

- αφενός υπάρχουν πολλαπλά κριτήρια αξιολόγησης της ηγετικής αποδοτικότητας στο πλαίσιο μίας ομάδας, που διατρέχουν τόσο γνωστικά, όσο και συναισθηματικά και συμπεριφορικά χαρακτηριστικά.

- αφετέρου υπάρχουν τρεις βασικές προσεγγίσεις προσδιορισμού της απόδοσης της ομάδας, ως απόρροια της ηγετικής αποδοτικότητας, ήτοι να προσδιοριστεί είτε η αποδοτικότητα του ηγέτη, είτε η συνολική αποδοτικότητα των ηγετικών χαρακτηριστικών της ομάδας, είτε τέλος τα επιτυγχανόμενα αποτελέσματα της ομάδας.
- τέλος, τόσο τα κριτήρια αξιολόγησης της ηγετικής αποδοτικότητας, όσο και το εργαλείο που θα αξιοποιηθεί πρέπει να επιλέγονται λαμβάνοντας υπόψη την προσέγγιση ηγεσίας που χρησιμοποιείται (π.χ. συμμετοχική ηγεσία κ.ά.).

Ανασκοπώντας τα αναφερόμενα παραπάνω, καθώς και όσα έχουν αναφερθεί στις υπό-ενότητες 2.3.1 (αποτελεσματικότητα της ηγεσίας) και 2.3.2 (μη-αποτελεσματικότητα της ηγεσίας), προκύπτουν αβίαστα δύο κύριες διαπιστώσεις.

Η πρώτη αφορά τον προσδιορισμό της ηγετικής αποδοτικότητας, δηλαδή της διάστασης εκείνης της αποτελεσματικότητας που αναφέρεται στον μετασχηματισμό των λοιπών οργανωσιακών μεταβλητών, με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν τα κατάλληλα οργανωσιακά αποτελέσματα. Ο προσδιορισμός αυτός επιτυγχάνεται μέσα από την εξέταση της λειτουργίας και των αποτελεσμάτων της ομάδας, την ευθύνη της οποία έχει ο ηγέτης.

Η διαπίστωση αυτή υποστηρίζεται από πλήθος ερευνών και συγγραφέων. Πιο συγκεκριμένα ο Fiedler, στο πλαίσιο της ενδεχομενικής προσέγγισης ηγεσίας που ανέπτυξε, όρισε την ηγετική αποδοτικότητα μέσω της απόδοσης της ομάδας του ηγέτη αναφορικά με τις κύριες εργασίες που της έχουν ανατεθεί (Fiedler, 1970, p. 2).

Επίσης για τους Hogan και Kaiser, η αποδοτικότητα του ηγέτη θα πρέπει να αξιολογείται σύμφωνα με την απόδοση της ομάδας του σε βάθος χρόνου (Hogan & Kaiser, 2005, p. 172). Ενώ και για τους Graen και Uhl Bien, η ποιότητα της σχέσης του ηγέτη με την ομάδα του βρίσκεται στο επίκεντρο της ηγετικής αποδοτικότητας (Graen & Uhl Bien, 1995).

Τέλος και από την πλευρά των προσεγγίσεων της σκοτεινής ηγεσίας, η βασική παράμετρος προσδιορισμού του βαθμού καταστροφικότητας ενός ηγέτη δεν είναι άλλη παρά η μακροχρόνια απόδοση της ομάδας του, δηλαδή η σωρευτική επίδοση της στην επίτευξη των στόχων της (Padilla, et al., 2007, p. 178).

Η δεύτερη διαπίστωση αφορά στο εργαλείο προσδιορισμού της ηγετικής αποτελεσματικότητας (συνδυασμός της λειτουργίας και της αποδοτικότητας του ηγέτη). Συνήθως, η χρήση πολλαπλών εργαλείων και προσεγγίσεων προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα για την μέτρηση διαφόρων μεγεθών και σύμφωνα και με τους Simonet και συν. μία αξιολόγηση με βάση πολλαπλές πηγές παρέχει, μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα της διοικητικής και ηγετικής απόδοσης (Simonet, et al., 2018, p. 241).

Εν τούτοις, η ακαδημαϊκή πρακτική και έρευνα φαίνεται να ευνοεί τη χρήση των εργαλείων αξιολόγησης της ηγεσίας, από τους υφιστάμενους της έναντι όλων των άλλων προσεγγίσεων.

Πιο συγκεκριμένα οι Kim και Yukl διαπίστωσαν, ότι η αντίληψη των υφιστάμενων για τη συμπεριφορά του ηγέτη αποτελεί καλύτερο παράγοντα πρόβλεψης της ηγετικής αποτελεσματικότητας, από ότι η αυτοαξιολόγηση του ίδιου του ηγέτη (Kim & Yukl, 1995, p. 374).

Ομοίως, και η έρευνα του Chemers κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι η αξιολόγηση του ηγέτη από τα μέλη της ομάδας του αποτελεί τον καλύτερο παράγοντα πρόβλεψης των αποτελεσμάτων της ομάδας (Chemers, 2000, p. 36).

Στην ίδια προσέγγιση βρίσκονται και οι Schyns και Schilling, σύμφωνα με τις οποίες η συμπεριφορά του ηγέτη έχει επίδραση στους υφιστάμενους, μόνο αν γίνει αντιληπτή με αποτέλεσμα βασικό στοιχείο της καταστροφικής ηγεσίας να είναι η αντίληψη των υφιστάμενων για αυτή (Schyns & Schilling, 2013, p. 140).

Ενώ και για τον Ashforth, δεδομένου ότι οι υφιστάμενοι του ηγέτη είναι αυτοί που ως ιεραρχικά εξαρτώμενοι είναι τα πιο συχνά θύματα της κακής συμπεριφοράς αυτού, η αντίληψή τους για τη συμπεριφορά του ηγέτη είναι βαρύνουσας σημασίας (Ashforth, 1994, p. 765) και καθορίζει, πέρα από την απόδοση της ηγεσίας, την αποδοτικότητα και των ιδίων (Ashforth, 1994, p. 771).

Τέλος ο ηγέτης λειτουργεί πέραν όλων των άλλων, ως διαμορφωτής αντιλήψεων επηρεάζοντας τη συνολική αξιολόγηση μίας κατάστασης από τους υφιστάμενους του (Wegge, et al., 2014, p. 12). Αποτέλεσμα αυτού, είναι η αντίληψή τους τόσο για τη λειτουργία του ηγέτη, όσο και για την αποδοτικότητα της ομάδας τους να αποτυπώνει σε μεγάλο βαθμό την τελική προστιθέμενη αξία της ηγεσίας.

2.4 Σχολιασμός

Η περιγραφή της έννοιας της εργασιακής απόδοσης, όπως προηγήθηκε στις προηγούμενες ενότητες, οδηγεί στη διατύπωση ορισμένων βασικών συμπερασμάτων:

- Η εργασιακή απόδοση είναι βασικό στοιχείο στους σύγχρονους οργανισμούς. Πράγματι είναι πλέον γενικά, θεωρητικά και πρακτικά, αποδεκτό ότι η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία των οργανισμών και επιχειρήσεων εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό, από την προσπάθεια και την ικανότητα των ανθρώπων που τους αποτελούν.
Το γινόμενο των δύο παραπάνω μεταβλητών, δηλαδή το «πόσα μπορούν να κάνουν οι εργαζόμενοι;» και το «πόσα τελικά κάνουν;», αποτελεί την εργασιακή αποδοτικότητα καθενός από αυτούς.
Οι σωρευτικές ατομικές εργασιακές αποδοτικότητες, καταλήγουν σε πολλαπλάσια αντίστοιχα οργανωσιακά αποτελέσματα, δεδομένης της φύσης των συνεργειών και συνεργασιών, που ανακύπτουν στην προσπάθεια του οργανισμού να υλοποιήσει τον σκοπό και την αποστολή του.
Απαιτείται λοιπόν στο πλαίσιο λειτουργίας των οργανισμών να αναπτυχθεί μία διεργασία-λειτουργία, που θα μπορεί να αξιολογεί, αποτιμά και βελτιώνει την εργασιακή αποδοτικότητα.
Η διεργασία αυτή έχει εξελιχθεί διαχρονικά και από την αρχική της μορφή, που ήταν η αξιολόγηση της απόδοσης, έχει μετασχηματιστεί στη λειτουργία της διαχείρισης τη απόδοσης, η οποία πέραν όλων των άλλων, στοχεύει πρωτίστως στην εγκαθίδρυση ενός κύκλου συνεχούς προσωπικής βελτίωσης, ο οποίος και οδηγεί στην οργανωσιακή βελτίωση.
Παρόλη την ως άνω διαχρονική εξέλιξη, κεντρικό στοιχείο κάθε προσέγγισης της εργασιακής απόδοσης συνεχίζει να αποτελεί η μέτρηση και η αξιολόγησή της. Αυτή είναι απαραίτητη, ώστε να καταστεί δυνατή η απόκτηση εικόνας για την υφιστάμενη απόδοση των εργαζομένων και η διαμόρφωση ενεργειών για το μέλλον.
- Η εργασιακή απόδοση είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο.
Η μέτρηση της εργασιακής απόδοσης δεν είναι μία εύκολη διαδικασία και αυτό οφείλεται στο γεγονός, ότι η εργασιακή απόδοση αποτελεί ένα φαινόμενο με πολλές διαστάσεις.

Γενικά αυτές οι διαστάσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες, τη διάσταση της διεργασίας και την αντίστοιχη των αποτελεσμάτων. Η διάσταση της διεργασίας αναφέρεται στο πώς λειτουργεί το άτομο, μέσα στον οργανισμό και την επιχείρηση, κατά την εργασία του και μπορεί να ταξινομηθεί περαιτέρω στο υπόβαθρο που έχει το άτομο (γνώσεις και δεξιότητες), στις συμπεριφορές που επιδεικνύει και τέλος στον βαθμό της συνδέσμευσης, που παρουσιάζει, και την ένταση της παρακίνησης, που το διακατέχει αναφορικά με τη λειτουργία και την πορεία του οργανισμού.

Η διάσταση των αποτελεσμάτων αναφέρεται στο τι τελικά παίρνει ο οργανισμός, από την εργασιακή απόδοση του ατόμου και άρα στο ποια είναι τα αποτελέσματα του οργανισμού.

Στο πλαίσιο αυτής της διάστασης, προσδιορίζονται τα οργανωσιακά αποτελέσματα και διερευνάται η συσχέτισή τους με την ατομική εργασιακή απόδοση, δηλαδή επιδιώκεται να διαπιστωθεί κατά πόσο η εργασιακή απόδοση επηρεάζει την οργανωσιακή.

- Η εργασιακή απόδοση μπορεί να προσεγγιστεί και να μετρηθεί με μία πληθώρα εργαλείων και προσεγγίσεων μέτρησης και εκτίμησης.

Δεδομένης της πολυδιάστατης φύσης της εργασιακής αποδοτικότητας είναι προφανές, ότι θα υπάρχει και ποικιλία προσεγγίσεων και εργαλείων μέτρησης και αξιολόγησής της. Το σύνολο των εργαλείων αυτών, βασίζονται σε μία μίξη αντιληπτικότητας και πραγματικότητας, η οποία και προσδιορίζει τον τελικό βαθμό αντικειμενικότητας που διαθέτει η συγκεκριμένη προσέγγιση προσδιορισμού εργασιακής απόδοσης. Σε πολλές όμως περιπτώσεις, ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται τις καταστάσεις δημιουργεί και την πραγματικότητα μέσα στην οποία λειτουργούν και αποφασίζουν με αποτέλεσμα εργαλεία αξιολόγησης, που βασίζονται στην αντιληπτικότητα των ατόμων να κερδίζουν ολοένα και περισσότερο χώρο στο πεδίο της διαχείρισης της απόδοσης. Ιδιαίτερα δε στο πεδίο της αξιολόγησης της αποδοτικότητας και λειτουργίας της ηγεσίας πλήθος ερευνών, οι οποίες αναλύθηκαν διεξοδικά στην υπό-ενότητα 2.3.3, τεκμηριώνουν ότι η αντίληψη των μελών της ομάδας αποτελεί ένα από τα πλέον συνηθέστερα και κατάλληλα εργαλεία αξιολόγησης αυτής (Ashforth, 1994, p. 765), (Kim & Yukl, 1995, p. 374), (Chemers, 2000, p. 36) , (Schyns & Schilling, 2013, p. 140) και (Wegge, et al., 2014, p. 12).

- Η εργασιακή απόδοση διαφοροποιείται στην περίπτωση των ηγετών/προϊσταμένων ενός οργανισμού.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η ηγεσία ενός οργανισμού αποτελεί από μόνη της μία οργανωσιακή μεταβλητή με ειδικά χαρακτηριστικά, τα οποία της επιτρέπουν να διαδραματίζει έναν ιδιαίτερο ρόλο στη διαμόρφωση των τελικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων.

Έτσι, ο προσδιορισμός της εργασιακής απόδοσης της ηγεσίας ενός οργανισμού λαμβάνει διαφορετική μορφή και απαιτεί διαφορετική προσέγγιση, από αυτή των απλών εργαζόμενων και μελών ενός οργανισμού.

Αυτό έγκειται κυρίως στο γεγονός, ότι η ηγεσία αποτελεί έναν/μία παράγοντα/μεταβλητή του οργανωσιακού περιβάλλοντος, που επηρεάζει άμεσα, αλλά και έμμεσα την εργασιακή απόδοση των εργαζόμενων.

Η ηγεσία μπορεί να επιδράσει, είτε θετικά, είτε αρνητικά τόσο στη διάσταση της διεργασίας, όσο και στη διάσταση των αποτελεσμάτων της ατομικής εργασιακής απόδοσης και να διαφοροποιήσει, κατά πολύ, την τελική κατάσταση.

Και στο πλαίσιο όμως της ηγετικής απόδοσης εξακολουθεί να υπάρχει η διάσταση της διεργασίας, η οποία εδώ αποδίδεται με την έννοια της ηγετικής λειτουργίας και η διάσταση των οργανωσιακών αποτελεσμάτων, η οποία αποδίδεται με την έννοια της ηγετικής αποδοτικότητας.

Η πρώτη, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αφορά στο πώς λειτουργεί ο ηγέτης στο πλαίσιο ενός οργανισμού και η δεύτερη στο ποια είναι η συνεισφορά της λειτουργίας του στα τελικά οργανωσιακά αποτελέσματα.

- Η προστιθέμενη αξία της ηγεσίας έρχεται μέσα από τον προσδιορισμό της ηγετικής λειτουργίας και της ηγετικής αποδοτικότητας.

Από τα προηγούμενα γίνεται άμεσα κατανοητό, ότι η προστιθέμενη ή μη αξία της ηγεσίας σε έναν οργανισμό είναι απόρροια, τόσο της ηγετικής λειτουργίας, όσο και της ηγετικής αποδοτικότητας, αφού οτιδήποτε λείπει από αυτά ή δεν εκτελείται ορθά έχει σημαντικές συνέπειες στον οργανισμό.

Οπότε το ερώτημα που ανακύπτει εδώ είναι αρχικώς «τι ακριβώς αποτελεί την κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις;» και δευτερευόντως σε χρονική άλλα όχι σημασιολογική σειρά «πώς αυτό θα μπορούσε να προσδιοριστεί και να μετρηθεί;».

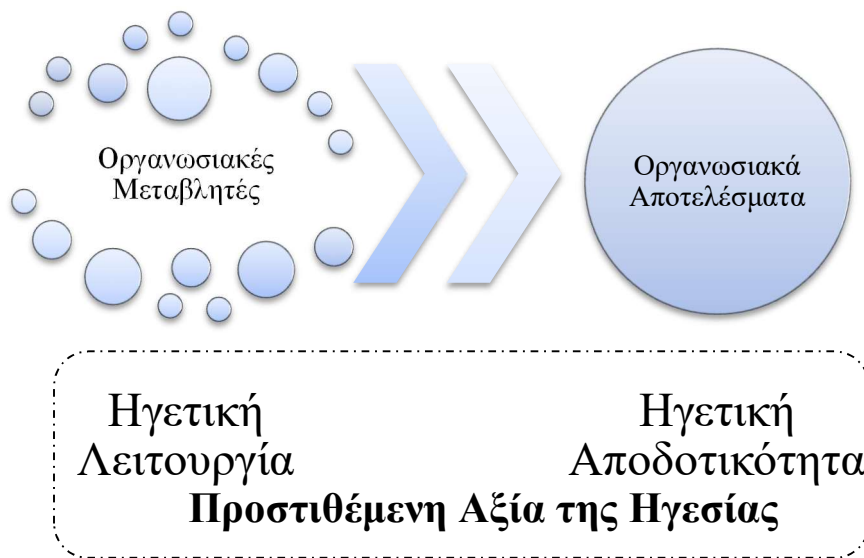
- Συνοψίζοντας όλα όσα έχουν αναφερθεί σχετικά στα δύο αυτά κεφάλαια, μπορεί να διατυπωθεί η άποψη, ότι η ηγετική λειτουργία είναι ένας συνδυασμός και σύνθεση των παρακάτω παραγόντων :
 - Της ποιότητας λήψης αποφάσεων που εμφανίζει ο ηγέτης, τόσο σε επίπεδο αποφάσεων σχεδιασμού και προγραμματισμού, όσο και σε επίπεδο αποφάσεων οργάνωσης (Chemers, 2000), (Einarsen, et al., 2007), (Yukl, 2008) και (Aasland, et al., 2010)
 - Της στάσης του ηγέτη έναντι των μελών της ομάδας του, η οποία μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω :
 - Στον τρόπο και στην προσέγγιση αξιολόγησης της απόδοσης των μελών της ομάδας που εφαρμόζει (Tepper, 2000), (Lipman-Blumen, 2005), (Errickson, et al., 2015), (Department of the Army, 2019) και (Wang & Chan, 2020).
 - Στην επιδεικνυόμενη συμπεριφορά του έναντι των μελών της ομάδας (Tepper, 2000), (Avolio & Gardner, 2005), (Walton, 2007), (Yukl, 2008), (Bornman & Puth, 2017) και (Paltu & Brouwers, 2020).
 - Στην κατανόηση των συναισθημάτων των μελών της ομάδας και στο επίπεδο ενσυναίσθησης που τον διακατέχει (Tepper, 2000), (Tepper, 2007), (Einarsen, et al., 2007), (Reed & Bullis, 2009), (Tepper, et al., 2017), (Bornman & Puth, 2017) και (Paltu & Brouwers, 2020).
 - Στην μορφή και στο είδος των σχέσεων που επιτρέπει να αναπτυχθούν μεταξύ αυτού και των μελών της ομάδας (Chemers, 2000), (Lipman-Blumen, 2005), (Tepper, 2007), (Einarsen, et al., 2007), (Chamberlain & Hodson, 2010), (Department of the Army, 2012), (Thoroughgood, et al., 2012), (Bornman & Puth, 2017) και (Karabati, 2021).
 - Του τρόπου με τον οποίο ο ηγέτης αντιμετωπίζει τις διάφορες καταστάσεις που ανακύπτουν στον οργανισμό, ο οποίος και αναλύεται ως ακολούθως:

- Στη δυνατότητα, που διαθέτει να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και την επίδραση αυτών στη λειτουργία του (Tepper, 2000), (Tepper, 2007), (Einarsen, et al., 2007), (Reed & Bullis, 2009), (Tepper, et al., 2017) και (Paltu & Brouwers, 2020).
 - Στην κατανόηση των παραγόντων, οι οποίοι συνθέτουν τις ανακόπτουσες καταστάσεις που αντιμετωπίζει ο οργανισμός και επιτρέπουν την ολιστική και πολύπλευρη αντιμετώπισή τους (Kim & Yukl, 1995), (Lipman-Blumen, 2005) και (Errickson, et al., 2015).
 - Στην μέθοδο και τη στάση, την οποία υιοθετεί έναντι της αντιμετώπισης ή/και ρύθμισης των ανακουπτουσών καταστάσεων που αναφέρθηκαν προηγουμένως (Kim & Yukl, 1995), (Chemers, 2000), (Reed & Bullis, 2009), (Errickson, et al., 2015) και (Karabati, 2021).
- Ομοίως η ηγετική αποδοτικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως σύνθεση και δημιουργία των επομένων παραγόντων:
 - Του επιπέδου διαχείρισης των πόρων του οργανισμού (Chemers, 2000), (Einarsen, et al., 2007), (Aasland, et al., 2010) και (Thoroughgood, et al., 2012).
 - Του επιπέδου διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού του οργανισμού (Chemers, 2000), (Aryee, et al., 2008), (Errickson, et al., 2015), (Department of the Army, 2019).
 - Του επιτυγχανόμενου βαθμού παρακίνησης του προσωπικού (Ashforth, 1997), (Chemers, 2000) και (Bornman & Puth, 2017).
 - Της μεθόδου και των τεχνικών, που επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει (Kim & Yukl, 1995), (Lipman-Blumen, 2005), (Aasland, et al., 2010), (Schyns & Schilling, 2013), (Tepper, et al., 2017) και (Bornman & Puth, 2017).
 - Της διεργασίας επικοινωνίας, που έχει εγκαθιδρύσει και η οποία αποτρέπει ή μη τη δημιουργία φραγμών επικοινωνίας και πληροφόρησης (Aryee, et al., 2008), (Department of the Army, 2012) και (Bornman & Puth, 2017).

- Της ανάπτυξης ομαδικού πνεύματος στο οποίο οδηγεί ή όχι η δράση του και το οποίο αποτελείται από :
 - Τη δημιουργία ομάδων υψηλής ποιότητας (Burns, 1978), (Chemers, 2000), (Yukl, 2008), (Bornman & Puth, 2017) και (Gkegkas, 2021).
 - Την εγκαθίδρυση ποιοτικών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας (Hogan, et al., 1994) (Kim & Yukl, 1995), (Yukl, 2008) και (Reed & Bullis, 2009).
- Του επιπέδου συνεργασίας και συντονισμού, που αναπτύσσει μεταξύ των διαφόρων ομάδων, τις οποίες διοικεί και επιβλέπει (Kim & Yukl, 1995) και (Yukl, 2008).
- Της διαχείρισης κρίσεων και εντάσεων, που εμφανίζονται στο εσωτερικό του οργανισμού (Ashforth, 1997) ,(Reed & Bullis, 2009) και (Tepper, et al., 2017).
- Της διαχείριση της προσωπικής του παρουσίας και λειτουργίας, ιδίως στο πλαίσιο των εντάσεων στις οποίες ο ίδιος συμμετέχει ως άμεσα εμπλεκόμενος (Ashforth, 1994), (Chemers, 2000), (Lipman-Blumen, 2005), (Padilla , et al., 2007), (Einarsen, et al., 2007), (Aryee, et al., 2008), (Reed & Bullis, 2009), (Aasland, et al., 2010) , (Tepper , et al., 2011) και (Paltu & Brouwers, 2020).
- Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, τα οποία συνθέτουν την τελική προστιθέμενη ή μη, αξία της ηγεσίας σε έναν οργανισμό, καθώς και τις διαπιστώσεις της υπό-ενότητας 2.3.3 (προσδιορισμός της ηγετικής αποτελεσματικότητας) παράγεται το συμπέρασμα, ότι η επίδραση της ηγεσίας στα οργανωσιακά αποτελέσματα:
 - Προκύπτει από έναν συνδυασμό του πως λειτουργεί ο ηγέτης και του πως αυτή η λειτουργία μετασχηματίζει τις άλλες οργανωσιακές μεταβλητές, ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα.
 - Μπορεί να προσδιοριστεί επιτυχώς στη διάσταση της ηγετικής λειτουργίας μέσα από την αντιληπτικότητα των υφισταμένων του ηγέτη, δεδομένου ότι κύριος αποδέκτης της λειτουργίας του ηγέτη είναι ο εργαζόμενος – υφιστάμενος του.

- Μπορεί να προσδιοριστεί επιτυχώς και στη διάσταση της ηγετικής αποδοτικότητας μέσα και πάλι από την αντιληπτικότητα των εργαζόμενων – υφισταμένων του ηγέτη, δεδομένου ότι στους σύγχρονους οργανισμούς ο μετασχηματισμός των οργανωσιακών μεταβλητών σε εκροές λαμβάνει χώρα μεσώ των συνόλων – ομάδων.

Συμπερασματικά η ηγετική αποτελεσματικότητα (λειτουργία και αποδοτικότητα) και η τελική προστιθέμενη αξία της ηγεσίας σε έναν οργανισμό, απεικονίζεται στο επόμενο σχήμα.



Σχήμα 2-1: Η προστιθέμενη ή μη αξία της Ηγεσίας

3 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΠΕΔΙΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται κριτικά ένας αριθμός, από δραστηριότητες, λειτουργίες και καταστάσεις των οργανισμών, οι οποίες επηρεάζουν και αλληλοεπιδρούν με τη λειτουργία και την αποδοτικότητα της ηγεσίας, όπως αυτές ορίστηκαν και συνοψίστηκαν στην τελευταία ενότητα του προηγούμενου κεφαλαίου.

Πιο συγκεκριμένα το παρόν κεφάλαιο, εξετάζει **τα μοντέλα και τις θεωρίες λήψης αποφάσεων** στους οργανισμούς, δεδομένου ότι η λήψη αποφάσεων είναι στον πυρήνα της ηγετικής λειτουργίας. Δηλαδή οι συμπεριφορές και οι πράξεις του ηγέτη είναι αποτέλεσμα αποφάσεων, που αυτός λαμβάνει και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και το αξιακό του σύστημα, καθορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνονται αυτές οι αποφάσεις καθώς και το είδος των αποφάσεων αυτών.

Επιπλέον στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται οι διεργασίες **σχηματισμού και διάρθρωσης των εργασιακών σχέσεων**, καθώς και η επίδραση των προσεγγίσεων της **συναισθηματικής νοημοσύνης** στη λειτουργία των οργανισμών. Η ηγεσία, όπως έχει αναφερθεί πολλάκις στα προηγούμενα δύο κεφάλαια, είναι πάνω από όλα ζήτημα αλληλεπίδρασης των ηγετών με τα μέλη της ομάδας, άρα έχει μεγάλη σημασία η διερεύνηση σε βάθος των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Πέραν αυτού, η ηγεσία αφορά την κινητοποίηση των ατόμων και τη συνδέσμευσή τους σε ένα κοινό όραμα, αυτό απαιτεί πέρα από λογική και συναισθηματική ταύτιση του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας, ως εκ τούτου η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασική ικανότητα του ηγέτη, η έλλειψη της οποίας στερεί σημαντική δυναμική από τη λειτουργία του.

Επίσης παρουσιάζεται η λειτουργία **της στρατηγικής διοίκησης των οργανισμών και επιχειρήσεων**, αφού είναι η λειτουργία που καθορίζει τους οργανωσιακούς στόχους και τους συνδέει με τους ατομικούς στόχους των μελών ενός οργανισμού. Βασικό στοιχείο της λειτουργίας ενός ηγέτη είναι ο προσδιορισμός και η χάραξη της κατεύθυνσης του οργανισμού, λαμβάνοντας μέριμνα για την αντιμετώπιση των όποιων απρόβλεπτων καταστάσεων, ενώ στο επίκεντρο της ηγετικής αποδοτικότητας, βρίσκεται η επίτευξη μέσω της ομάδας του ηγέτη των στόχων που έχουν τεθεί. Σε συνδυασμό με αυτό αναλύονται επίσης η δυναμική και η επίδραση του **μοντέλου τη διαχείρισης των πόρων**, καθώς και η **διαχείριση των συγκρούσεων** που ανακύπτουν στο πλαίσιο των οργανισμών.

Η ηγετική αποδοτικότητα στηρίζεται ουσιαστικά, στην μόχλευση, θετική ή αρνητική, των οργανωσιακών πόρων από τον ηγέτη. Ενώ η δυνατότητα του ηγέτη να επιλύει συγκρούσεις, που ανακύπτουν στο πλαίσιο των οργανισμών, καθώς και ο τρόπος που ο ίδιος τοποθετείται και εμπλέκεται σε αυτές, μειώνουν τις τριβές που προκαλούνται στις διαπροσωπικές σχέσεις στους οργανισμούς, αυξάνοντας την οργανωσιακή αποδοτικότητα και αναδεικνύοντας τη συνεισφορά της ηγετικής αποδοτικότητας σε αυτή.

Τέλος στο κεφάλαιο αυτό προσεγγίζεται η **δυναμική των ομάδων** και της ανάπτυξης κλίματος ομαδικότητας, για την εργασιακή λειτουργία και τα αποτελέσματα, ενώ αναλύεται και η έννοια της **εργασιακής δέσμευσης** και η συνεισφορά της, στην εν γένει απόδοση των ατόμων και των οργανισμών-επιχειρήσεων.

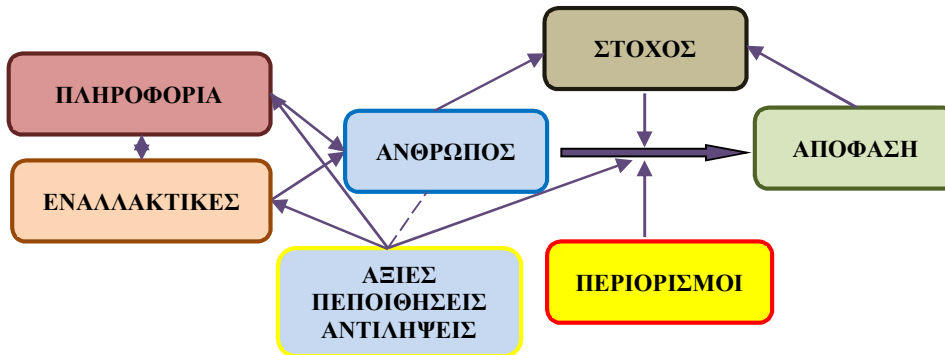
Όπως έχει αναφερθεί διεξοδικά στα δύο πρώτα κεφάλαια, ο ηγέτης αναπτύσσει την ομάδα του και η απόδοση αυτής καθορίζει, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και τον βαθμό της ηγετικής αποδοτικότητας. Επιπλέον ένα από τα κυριότερα αποτελέσματα της ηγετικής λειτουργίας και αντίστοιχα μία από τις σοβαρότερες συνέπειες της τοξικότητας και καταχρηστικότητας της ηγεσίας, όπως προκύπτει από πλήθος ερευνών και ερευνητών, είναι ο βαθμός δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό.

3.2 Οργανισμοί και Λήψη Αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί κυρίαρχο ζήτημα για όλους τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις και είναι ίσως η ουσιαστικότερη λειτουργία, την οποία καλείται να ασκήσει τελικά ένας ηγέτης οποιουδήποτε επιπέδου. Η ηγεσία στους οργανισμούς αναπτύσσεται σε πολλαπλά διοικητικά και οργανωσιακά επίπεδα και μπορεί να θεωρηθεί, ότι αποτελείται από όλα εκείνα τα άτομα τα οποία λαμβάνουν αποφάσεις για την πορεία και εξέλιξη του οργανισμού. Το άτομο λοιπόν, που διαμορφώνει την πορεία και το μέλλον ενός οργανισμού έχει ως βασική δραστηριότητα τη λήψη αποφάσεων (Negulescu, 2014, p. 111).

Ως απόφαση μπορεί να οριστεί εκείνη η **ενέργεια** που λαμβάνει χώρα όταν μέσα από μια **διεργασία** επιλέγεται, μεταξύ διάφορων **εναλλακτικών**, μία **διαδρομή δράσης**, η οποία **αναμένεται** να επιτρέψει στον λαμβάνοντα την απόφαση να υλοποιήσει τον **στόχο** του (Γκέγκας, 2021).

Κατά συνέπεια διαμορφώνεται μία ιδιαίτερη σχέση, μεταξύ του ατόμου που λαμβάνει την απόφαση και της απόφασης αυτής, που χαρακτηρίζεται από έναν σύνολο στοιχείων και καταστάσεων σύμφωνα και με το επόμενο σχήμα.



Σχήμα 3-1 : Σχέση ανθρώπου και απόφασης
(Γκέγκας, 2022)

Για να λάβει το άτομο μία οποιαδήποτε απόφαση χρειάζεται να έχει στη διάθεσή του εναλλακτικές επιλογές, μεταξύ των οποίων θα επιλεγθεί η τελική απόφαση, καθώς και την απαιτούμενη πληροφορία, η οποία θα καθορίσει τόσο τον αριθμό και την ποιότητα των εναλλακτικών επιλογών, όσο και την αξιολόγηση αυτών.

Η τελική απόφαση θα προκύψει μέσα από τη σύνθεση του επιδιωκόμενου στόχου, των εμφανιζόμενων περιορισμών (χρόνου, άγχους, άλλων δρώντων κ.ά.) και των δύο προαναφερθέντων στοιχείων (εναλλακτικές και πληροφορίες).

Δύο βασικά χαρακτηριστικά της όλης διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι:

- Το είδος των αποφάσεων.
- Η ποιότητα των τελικών αποφάσεων.

Αναφορικά με το είδος των αποφάσεων, αυτές μπορούν να ταξινομηθούν με βάση το επίπεδο λήψης απόφασης σε (Nutt & Wilson, 2010):

- Στρατηγικές, οι οποίες είναι οι σημαντικές ή κρίσιμες αποφάσεις που λαμβάνονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού.
Χαρακτηρίζονται από το γεγονός, ότι είναι δύσκολο να αλλάξουν, από τη στιγμή που άνθρωποι και λοιποί πόροι του οργανισμού έχουν χρησιμοποιηθεί για την υλοποίησή τους.

- Οργανωσιακές, οι οποίες αφορούν τα ενδιάμεσα ιεραρχικά κλιμάκια ενός οργανισμού και συνήθως οδηγούν στην ανάπτυξη σχεδίων και τεχνικών λειτουργίας.

Σε συνέχεια του παραπάνω, ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις σε πολλαπλά επίπεδα και για διάφορα θέματα, ήτοι (Geppas, 2010):

- Για τον σχεδιασμό και την επίτευξη αλλαγών, καθώς και για την αντιμετώπιση ανεπιθύμητων γεγονότων/καταστάσεων, καθορίζοντας ουσιαστικά τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.
- Για την κατανομή των κατάλληλων πόρων και ανθρώπινου δυναμικού στους επιμέρους στόχους, καθώς επίσης και για την ομαλή διάθεση αυτών, ώστε να εξυπηρετούνται τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

Ομοίως και ο Basi, διαχωρίζει τα είδη των αποφάσεων, που λαμβάνουν όσοι ασκούν διοίκηση στους οργανισμούς σε δύο μεγάλες κατηγορίες σε αποφάσεις που απαντούν στο ερώτημα «τι πρέπει να κάνω;» (αφορούν κυρίως δραστηριότητες και δράσεις) και σε αποφάσεις που απαντούν στο ερώτημα «πως πρέπει να γίνει κάτι;» (αφορούν κυρίως αλληλεπιδράσεις και οργάνωση) (Basi, 1998, p. 232).

Η ποιότητα των τελικών αποφάσεων βασίζεται σε έναν μεγάλο βαθμό στη διαθέσιμη πληροφορία, καθώς και στην εφαρμοζόμενη μεθοδολογία, οι οποίες και επηρεάζουν τα επίπεδα αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας κάθε διεργασίας λήψης απόφασης.

Αντικειμενικός σκοπός, τόσο των πληροφοριών, όσο και της μεθοδολογίας είναι να περιορίσουν όσο γίνεται περισσότερο την αποτυχία της τελικής απόφασης. Κεντρικό ρόλο σε αυτό λαμβάνει η λήψη των αποφάσεων στη βάση γεγονότων, με αποτέλεσμα να ενισχύεται ο ορθολογισμός. Σε κάθε περίπτωση, για να λάβει χώρα η λήψη απόφασης απαιτείται είτε η ταυτοποίηση των γεγονότων, είτε η δήλωση των προϋποθέσεων, ώστε να καταστεί δυνατή η επίγνωση της κατάστασης.

Το γεγονός είναι ένα συμβάν ή μία δήλωση που χαρακτηρίζεται αληθινή κατά τη στιγμή που γίνεται, ενώ η προϋπόθεση είναι μία υπόθεση για την τρέχουσα κατάσταση ή μία εκτίμηση σχετικά με την μελλοντική πορεία των γεγονότων, που υποτίθεται ότι είναι αληθινή υπό το πρίσμα της απουσίας θετικής απόδειξης (Center for Army Lessons Learned, 2015).

Στη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική, έχουν αναπτυχθεί αρκετές μεθοδολογικές προσεγγίσεις για τη λήψη αποφάσεων σε οργανωσιακό πλαίσιο, οι οποίες και προσπαθούν να συνδυάσουν τα παραπάνω στοιχεία και να εξασφαλίσουν, ότι τα τελικά αποτελέσματα θα είναι ικανοποιητικά. Οι προσεγγίσεις αυτές αναλύονται συνοπτικά στις επόμενες υπό-ενότητες.

3.2.1 Το ορθολογικό μοντέλο

Το ορθολογικό μοντέλο βασίζεται στη θεώρηση, ότι το άτομο λαμβάνει μία απόφαση έχοντας στη διάθεσή του όλη την απαραίτητη πληροφορία, πλήρη γνώση για το σύνολο των εναλλακτικών, έλεγχο στην εφαρμογή και υλοποίηση των τελευταίων και δυνατότητα υιοθέτησης των κατάλληλων κριτηρίων σύγκρισης.

Έτσι το άτομο μπορεί να οδηγηθεί στη λήψη μίας ορθής απόφασης εφαρμόζοντας μία δομημένη διεργασία, που εξασφαλίζει ότι η απαιτούμενη – κατεχόμενη πληροφορία, οι διαθέσιμες εναλλακτικές και τα κατάλληλα κριτήρια θα συνδυαστούν αρμονικά.

Η προσέγγιση αυτή είναι απλή και προφανώς εύκολη να εφαρμοστεί, γεγονός που διευκολύνει την αποδοχή και χρήση της, παρόλα αυτά κρίνεται κατάλληλη μόνο για την επίλυση απλών και σωστά δομημένων-προσδιορισμένων προβλημάτων (Gerras, 2010, p. 38).

Επιπλέον η προσέγγιση αυτή περιγράφει ουσιαστικά, όχι το πως λειτουργούν στην πραγματικότητα τα άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις, αλλά το πως θα έπρεπε να λειτουργούν και έτσι αν ακολουθηθεί εγγυάται, ότι οι λαμβανόμενες αποφάσεις θα είναι λογικές, θεμελιωμένες και ευφείς (Δούνιας, 2014).

3.2.2 Η θεωρία της περιορισμένης ορθολογικότητας

Εξέλιξη του προηγούμενου μοντέλου αποτελεί αυτό του οριοθετημένου ορθολογισμού (οριακής ορθολογικότητας ή ικανοποιητικής λύσης), που παρουσιάστηκε από τον Simon, ο οποίος επιδίωξε να βελτιώσει τις αδυναμίες που εμφάνιζε το ορθολογικό μοντέλο (Simon, 1957). Το μοντέλο αυτό αναπτύσσεται στη βάση των κάτωθι υποθέσεων (μερικώς από (Gerras, 2010, p. 39)):

- Η διεξοδική ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη απόφασης δεν είναι δυνατή, λόγω περιορισμών πληροφορίας, χρόνου και εμπειρίας.

- Τα άτομα δεν έχουν στη διάθεσή τους το σύνολο των διανοητικών εργαλείων, που θα τους επιτρέψουν να λάβουν ορθολογικές αποφάσεις και κυρίως χαρακτηρίζονται από αδυναμία να επεξεργαστούν μεγάλο όγκο πληροφοριών.
- Τα άτομα δεν είναι σε θέση να προσδιορίσουν το σύνολο των πιθανών λύσεων (εναλλακτικών) σε ένα πρόβλημα και άρα δεν εξετάζουν ή/και αναλύουν το σύνολο των εναλλακτικών επιλογών.
- Οι εναλλακτικές επιλογές περιορίζονται σε έναν μεγάλο βαθμό σε αυτές, που έχουν δοκιμαστεί σε παρελθούσες ενέργειες και λειτουργίες, καθώς και σε αυτές που είναι γνωστές από άλλους.

Το συγκεκριμένο μοντέλο δομείται γύρω από τη διαπίστωση, ότι υπάρχουν όρια στο βαθμό του ορθολογισμού, που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα άτομα για να λάβουν αποφάσεις και αυτά τα όρια καθορίζονται από την εμπειρία και την εκτίμηση, του τι σημαίνει κάθε φορά ικανοποιητική λύση (Δούνιας, 2014).

Έτσι με βάση το μοντέλο, η τελική απόφαση που λαμβάνεται δεν είναι η ορθή αλλά η ικανοποιητική, στη βάση των υποθέσεων που έχει κάνει το άτομο. Στην ουσία το μοντέλο αυτό αποδέχεται, ότι το κάθε άτομο σταματά να αναζητά τη βέλτιστη απόφαση στο σημείο, όπου τα κριτήρια του το επιτρέπουν. Δηλαδή η τελική απόφαση είναι περισσότερο ευκαιριακή παρά βέλτιστη (Carley & Behren, 1999, p. 8).

Προφανώς το συγκεκριμένο μοντέλο είναι πιο κοντά στην καθημερινή πραγματικότητα λήψης αποφάσεων, αναγνωρίζοντας το σύνολο των περιορισμών που εμφανίζονται σε αυτή τη διεργασία. Όμως, η αδυναμία του έγκειται στο γεγονός, ότι τα όρια του ορθολογισμού είναι διαφορετικά για τον καθένα με αποτέλεσμα στην ουσία να μην υφίστανται.

3.2.3 Το αυξητικό μοντέλο

Ο Lindblom εισήγαγε το αυξητικό μοντέλο (Lindblom, 1959), σύμφωνα με το οποίο οι εφικτές αλλαγές πραγματοποιούνται με μικρά βήματα προς επίλυση υφιστάμενων προβλημάτων (Turpin & Marais, 2004, p. 145) και μάλιστα σε ένα πλαίσιο όπου το άτομο, το οποίο λαμβάνει την απόφαση, νιώθει πιο οικεία και έχει μεγαλύτερη εμπειρία (Gerras, 2010, p. 40).

Τα κύρια χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου μοντέλου έχουν ως εξής (Gerras, 2010, p. 40) :

- Μόνο ένας μικρός αριθμός επιλόγων και μέσων μπαίνουν υπό εξέταση.
- Οι αποφάσεις έρχονται ως αποτέλεσμα συμφωνιών, που επιτυγχάνονται με διαπραγμάτευση.
- Οι αποφάσεις λαμβάνονται, ως αντίδραση σε καταστάσεις και όχι προληπτικά.
- Οι αλλαγές πραγματοποιούνται βαθμιαία και με το πέρασμα του χρόνου.
- Οι πολιτικές σκοπιμότητες και εκτιμήσεις είναι σημαντικές για τον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων.

Όπως είναι φανερό το συγκεκριμένο μοντέλο υιοθετεί κάποιες, από τις διαπιστώσεις του οριοθετημένου ορθολογισμού, αλλά η κυριότερη συνεισφορά του έγκειται στο γεγονός της σταδιακής βελτίωσης της ποιότητας της απόφασης, μόνο όμως στην περίπτωση που οι ευρύτεροι παράγοντες το επιτρέψουν.

Κατά συνέπεια, ακόμα και αν το άτομο γνωρίζει ποια απόφαση οδηγεί σε ορθά αποτελέσματα, ενδεχομένως να μην τη λάβει αν δεν νιώθει οικεία με αυτή ή άλλοι παράγοντες το επιβάλλουν.

3.2.4 Το δοχείο απορριμμάτων

Η προσέγγιση του δοχείου απορριμμάτων εδράζεται στην αρχή, ότι τα προς αντιμετώπιση προβλήματα, οι πιθανές λύσεις και οι σχετικοί δρώντες βρίσκονται όλα μαζί σε ένα δοχείο και μία τυχαία στιγμή πραγματοποιείται η κατάλληλη ταύτιση (λύσης σε πρόβλημα) και λαμβάνεται η απόφαση (Turpin & Marais, 2004, p. 146).

Το συγκεκριμένο μοντέλο βασίζεται στην θεωρία της οργανωμένης αναρχίας και αναπτύχθηκε από τους Cohen και συν., για να περιγράψει μία κατάσταση στην οποία οι αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς συστηματικότητα και στη βάση της από τύχη ταύτισης υφιστάμενων προβλημάτων και ήδη διαμορφωμένων λύσεων (Cohen, et al., 1972).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η λήψη απόφασης αποτελεί μία στοχαστική συνάντηση εναλλακτικών που αναζητούν προβλήματα, προβλημάτων που αναζητούν εναλλακτικές, λύσεων που επιζητούν να επιλύσουν προβλήματα και ατόμων που επιζητούν μία κατάσταση για να λάβουν απόφαση (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, p. 27).

Κατά συνέπεια, αυτό το μοντέλο λήψης απόφασης απέχει της ορθολογικότητας δεδομένου, ότι η τελική απόφαση διαμορφώνεται από τύχη και υποστηρίζεται από τις επικρατούσες κάθε φορά καταστάσεις.

3.2.5 Η προσέγγιση των πολλαπλών οπτικών

Η προσέγγιση των πολλαπλών οπτικών εδράζεται στη χρήση ενός μεγάλου αριθμού διαφορετικών οπτικών για την εξέταση, ανάλυση και αποσαφήνιση ενός ζητήματος, ώστε μέσω της σφαιρικής αντίληψης να ληφθεί η πλέον κατάλληλη απόφαση.

Διάφορες οπτικές που χρησιμοποιούνται είναι η τεχνική, η οργανωσιακή, η ατομική, η ηθική και η αισθητική (Turpin & Marais, 2004, p. 147). Ευνόητο είναι ότι η τελική, κάθε φορά απόφαση, θα εξαρτάται από τον συνδυασμό των διαφόρων οπτικών.

Η εγγενής αδυναμία της προσέγγισης αυτής είναι, ότι η χρήση της προϋποθέτει μία αρχική απόφαση αναφορικά με τις οπτικές που θα χρησιμοποιηθούν, με αποτέλεσμα η απόφαση αυτή να καθοδηγεί σε έναν μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο θα ληφθεί η επόμενη.

3.2.6 Το μοντέλο της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων

Το μοντέλο συμμετοχικής λήψης απόφασης προϋποθέτει τη συμμετοχή στη διεργασία λήψης απόφασης όλων των ενδιαφερόμενων μερών, δηλαδή όλων όσων επηρεάζουν ή/και επηρεάζονται από την απόφαση. Η συγκεκριμένη προσέγγιση [μερικώς από (Gerras, 2010, p. 45)]:

- είναι αποτελεσματική για τη συλλογή, όσο γίνεται περισσότερης πληροφορίας. Αυτό βέβαια με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει, εξαιτίας της ποσότητας, αλλά και της φύσης της πληροφορίας σε προβλήματα ανάλυσης αυτής.
- απαιτεί από τα ενδιαφερόμενα μέρη που συμμετέχουν, να έχουν την κατάλληλη εμπειρία, να υποτάσσουν το προσωπικό συμφέρον στο συλλογικό και να διαθέτουν την απαραίτητη εξουσία για να επηρεάσουν το τελικό αποτέλεσμα της διεργασίας.

Σε διαφορετική περίπτωση, δημιουργούνται ενδιαφερόμενα μέρη με πολλαπλές ταχύτητες συμμετοχής και εμπλοκής στη διεργασία, με τελικό αποτέλεσμα η όλη συμμετοχικότητα να είναι μόνο κατ' επίφαση και όχι ουσιαστική.

- παρέχει μεν το δικαίωμα σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να έχουν λόγο και άποψη, όμως παράλληλα καθιστά αργή, δύσκαμπτη και συχνά δαπανηρή την όλη διεργασία.

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι, ότι ευνοεί την ύπαρξη του φαινομένου της «συνολικής σκέψης» (groupthink), το οποίο μπορεί να περιγραφεί, ως η τάση που αναπτύσσεται στις ομάδες-σύνολα να εστιάζουν συνολικά σε μία δεδομένη κατεύθυνση σκέψης και να απορρίπτουν κάθε τι διαφορετικό (Carley & Behren, 1999, p. 5).

3.2.7 Το μοντέλο της αναγνώρισης - ανάπτυξης -επιλογής

Ένα πιο σύνθετο μοντέλο λήψης αποφάσεων παρουσιάστηκε από τους Mintzberg, Raisinghani και Theoret, οι οποίοι και προσπάθησαν να αποτυπώσουν με αυτό τη δυναμική φύση των στρατηγικών αποφάσεων σε οργανωσιακό επίπεδο (Mintzberg, Raisinghani, & Theoret, 1976).

Μέσα από την ανάλυση εικοσιπέντε διαφορετικών μελετών περίπτωσης, οι παραπάνω συγγραφείς κατέληξαν σε ένα μοντέλο, που αναπτύσσεται σε τρεις διακριτές φάσεις, ήτοι:

- Τη φάση της αναγνώρισης, στην οποία προσδιορίζεται το αντικείμενο της λήψης απόφασης και γίνεται η διάγνωση των κύριων παραγόντων και χαρακτηριστικών αυτού.
- Τη φάση της ανάπτυξης, όπου πραγματοποιείται η εξεύρεση των πιθανών εναλλακτικών. Αυτή λαμβάνει χώρα, είτε μέσα από την αναζήτηση ήδη υφιστάμενων εναλλακτικών, είτε μέσα από την ανάπτυξη εξαρχής νέων, είτε μέσω της τροποποίησης των υφιστάμενων.
- Τη φάση της επιλογής, σύμφωνα με την οποία αρχικά γίνεται μία διαλογή των πλέον πιθανών να υλοποιηθούν εναλλακτικών, στη συνέχεια γίνεται μία αξιολόγηση στη βάση κριτηρίων και τέλος επιλέγεται η επικρατέστερη.

Η τελική ενέργεια αναφέρεται στην προσπάθεια να δοθεί η εξουσιοδότηση-υποστήριξη, από ανώτερο κλιμάκιο του οργανισμού για την υλοποίηση της απόφασης, ώστε αυτή να περιβληθεί και κάποιας διοικητικής νομιμοποιητικής βάσης.

Η όλη διαδικασία υποστηρίζεται από τρεις επιμέρους λειτουργίες, που είναι ο έλεγχος της διαδικασίας υλοποίησης, η επικοινωνία της πληροφορίας, που απαιτείται σε όλα τα στάδια, καθώς και η διαχείριση των σχέσεων εξουσίας και συμφερόντων, που επηρεάζουν τη λήψη και την υλοποίηση των αποφάσεων. Και σε αυτό το μοντέλο αναδεικνύεται ο ρόλος της πληροφορίας για την ποιότητα της λήψης της τελικής απόφασης.

3.2.8 Σύνοψη και σχολιασμός

Όπως είναι φανερό, η λήψη αποφάσεων αποτελεί ένα πολύπλοκο και ενδιαφέρον παράλληλα πεδίο της οργανωσιακής λειτουργίας, το οποίο και το προσεγγίζουν αρκετές διαφορετικές θεωρίες και μοντέλα. Μία ενδιαφέρουσα ταξινόμηση όλων των προσεγγίσεων λήψης απόφασης προτάθηκε από τους Mintzberg και Westley, ως ακολούθως (Nutt & Wilson, 2010, pp. 73-81):

- Οι προσεγγίσεις, όπου προηγείται η σκέψη και άρα τα συγκεκριμένα μοντέλα βασίζονται στον ορθολογισμό.
- Οι προσεγγίσεις, όπου προηγείται το ένστικτο και άρα τα συγκεκριμένα μοντέλα βασίζονται στην οξυδέρκεια και τη διορατικότητα.
- Οι προσεγγίσεις, όπου προηγείται η δράση και άρα τα συγκεκριμένα μοντέλα βασίζονται σε μια διαδικασία δοκιμής – λάθους στην οποία η δράση καθοδηγεί τη σκέψη.

Πολύ συχνά δε, οι παράγοντες του χρόνου και της πίεσης επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης απόφασης και οδηγούν τα άτομα στο να λάβουν αποφάσεις χρησιμοποιώντας αναξιόπιστες ή ελλιπείς πληροφορίες (Collins & Jackson, 2015, p. 387).

Επιπλέον, όσο πιο πολύπλοκη είναι η κατάσταση που αντιμετωπίζεται, τόσο λιγότερο εφοδιασμένα με τα κατάλληλα εργαλεία και γνώσεις είναι τα άτομα για να καταλήξουν σε μία απόφαση με αποτέλεσμα είτε να αποφεύγουν να λάβουν μία απόφαση, είτε να λαμβάνουν την απόφαση ατελώς.

Με αυτό τον τρόπο, η ικανότητα των ατόμων να αξιολογούν τις μελλοντικές καταστάσεις, τα πιθανά αποτελέσματα και την επίδραση των διεργασιών επηρεάζεται από την πληροφορία που συλλέγουν και μπορούν να αξιοποιήσουν, αλλά και από την ενέργεια και θέληση που καταβάλουν στη διεργασία αυτή (Carley & Behren, 1999, p. 8).

Κατά συνέπεια επιβεβαιώνεται απόλυτα η διαπίστωση, ότι η ποιότητα της τελικής απόφασης, διασυνδέεται άμεσα με την ποσότητα και καταλληλότητα της διαθέσιμης πληροφορίας, αλλά και με τη μέθοδο λήψης απόφασης, που ακολουθείται.

Αυτό συνάδει και με τα αποτελέσματα της έρευνας των Errickson και συν., σύμφωνα με τους οποίους «η λήψη σημαντικών αποφάσεων χωρίς πληροφορία» είναι η συμπεριφορά των «καταστροφικών» ηγετών με την υψηλότερη συχνότητα εμφάνισης (Errickson, et al., 2015, p. 268).

Συμπερασματικά, ο τρόπος που λαμβάνονται οι αποφάσεις από την ηγεσία των οργανισμών, καθώς και το περιεχόμενο των αποφάσεων αυτών καθορίζουν τα τελικά αποτελέσματα των οργανισμών. Η λήψη αποφάσεων, από την ηγεσία για θέματα, τα οποία αφορούν την κατεύθυνση του οργανισμού και της ομάδας, καθώς και την οργάνωση για την επίτευξη αυτής της κατεύθυνσης, η οποία λαμβάνει χώρα με εξέταση όλων των δεδομένων και πληροφοριών και βασίζεται σε αυτές, δημιουργεί εμπιστοσύνη στις αποφάσεις και είναι πιο εύκολα αποδεκτή από τους συνεργάτες και τα μέλη της ομάδας του ηγέτη.

Επιπλέον, η λήψη αποφάσεων στη βάση των διαθέσιμων πληροφοριών έχει μεγαλύτερη πιθανότητα να οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα, από ότι αποφάσεις, που λαμβάνονται χωρίς να αξιοποιούν τις διαθέσιμες πληροφορίες ή λαμβάνονται αυθαίρετα (Tannenbaum & Schmidt, 1973), (Chemers, 2000) και (Yukl, 2008).

Τέλος, η μη λήψη αποφάσεων ή η μη έγκαιρη λήψη αποφάσεων εκ μέρους του ηγέτη, αποδομεί τελείως τον ρόλο του ηγέτη στο πλαίσιο της λειτουργίας των οργανισμών, οδηγώντας τον οργανισμό σε καταστροφικά αποτελέσματα (Einarsen, et al., 2007) και (Errickson, et al., 2015, p. 268).

3.3 Οι Εργασιακές Σχέσεις στους Οργανισμούς

3.3.1 Η έννοια των εργασιακών σχέσεων

Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούσαν ανέκαθεν ένα διακριτό αντικείμενο λειτουργίας των οργανισμών (Hearphy, et al., 2018, p. 1), το οποίο μελετάται ξεχωριστά και μέσα από ένα εύρος οπτικών. Δεν θα μπορούσε να γίνει αλλιώς άλλωστε, αφού οι οργανισμοί είναι ή θα έπρεπε να είναι, ένα σύνολο ατόμων που επιδιώκουν ένα κοινό σκοπό.

Με τον όρο εργασιακές σχέσεις περιγράφονται όλες εκείνες οι διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσει ένα άτομο στο πλαίσιο της εργασίας του και μπορούν να συμπεριλάβουν τις σχέσεις προϊστάμενων – υφιστάμενων, τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων του αυτού επιπέδου (peer coworker relationships), τις φιλικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της εργασίας, τις αισθηματικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της εργασίας καθώς και τις σχέσεις με τους πελάτες του οργανισμού (Sias, 2009).

Ο πυρήνας της διαφοροποίησης αυτού του είδους των σχέσεων, από οποιαδήποτε άλλη σχέση αναπτύσσει ένα άτομο, είναι το γεγονός ότι αυτές δομούνται, είτε εντός του εργασιακού πλαισίου, είτε ένεκα της εργασίας με αποτέλεσμα να υπάρχει ισχυρή αλληλεπίδραση και συσχέτιση του είδους και της ποιότητας αυτών, τόσο με τον τρόπο και τη μέθοδο εργασίας ενός ατόμου, όσο και με τα εργασιακά του αποτελέσματα. Χαρακτηρίζονται λοιπόν, αυτές οι σχέσεις, από μία μοναδικότητα και έχουν σημαντική επίπτωση τόσο στα ίδια τα άτομα, όσο και τους οργανισμούς τους (Sias, 2005, p. 377).

Οι εργασιακές σχέσεις συντίθενται από ένα σύνολο αλληλεπιδράσεων και διαμορφώνονται στη βάση κανόνων και προτύπων (Hearphy, et al., 2018, p. 2), ενώ διαφοροποιούνται με βάση τον κάθε φορά εργασιακό ρόλο των ατόμων (Hearphy, et al., 2018, p. 7).

Αυτή η διαφοροποίηση είναι πολύ σημαντική, αφού καθορίζει το είδος, τον τρόπο και τα τελικά αποτελέσματα της αλληλεπίδρασης. Στην πράξη μπορούν να διακριθούν δύο μεγάλες κατηγορίες σχέσεων, που αναπτύσσονται στο πλαίσιο των οργανισμών:

- Οι σχέσεις μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου.
- Οι σχέσεις μεταξύ εργαζόμενων του ίδιου επιπέδου.

Οι σχέσεις μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου, αποτελούν το βασικό υπόβαθρο της διοικητικής επιστήμης, αφού μέσω αυτών διαμορφώνεται η προστιθέμενη αξία της ηγεσίας και της διαχείρισης (management).

Μία ολόκληρη δε, σχολή σκέψης για την ηγεσία έχει στο επίκεντρό της ακριβώς τη διαμόρφωση αυτών των σχέσεων ηγέτη και μελών της ομάδας. Πρόκειται για τη σχολή των σχέσεων, η οποία εξετάζει τη διεργασία ανάπτυξης, καθώς και την ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσει ο ηγέτης με τα μέλη της ομάδας (Graen & Uhl Bien, 1995) και (Schriesheim, et al., 1999).

Από την άλλη, οι σχέσεις μεταξύ εργαζόμενων του ίδιου επιπέδου αποτελούν την μεγάλη πλειοψηφία των σχέσεων, που αναπτύσσονται στους οργανισμούς και συνδέονται με έναν αριθμό ενεργειών και καταστάσεων που λαμβάνουν χώρα εντός των οργανισμών, όπως η ψυχολογική και εργασιακή υποστήριξη, ο διαμοιρασμός πληροφορίας και ο επηρεασμός συμπεριφορών και στάσεων (Sias, 2005, p. 379).

Και σε αυτό όμως το είδος των σχέσεων, η επίδραση του ηγέτη ή του προϊσταμένου είναι σημαντική, αφού στην ουσία ο ίδιος με τις αποφάσεις και τη δική του λειτουργία, μπορεί να καθορίσει και να επηρεάσει την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, μεταξύ των εργαζομένων.

Η επίδραση των εργασιακών σχέσεων στον οργανισμό και τα αποτελέσματά του, αλλά και στο ίδιο το άτομο, είναι πολλαπλή και έχει αποτυπωθεί από ένα μεγάλο αριθμό ερευνών (Sias, 2009).

Το επίπεδο των εργασιακών σχέσεων προσδιορίζει, το πως οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται την καριέρα τους και διαμορφώνουν την εργασία και την προσωπική τους ζωή με πιο ευχάριστο τρόπο (Hearphy, et al., 2018, p. 1), γεγονός που τεκμηριώνεται και από την έρευνα των Albro και McElfresh, σύμφωνα με τους οποίους αρνητικές σχέσεις μεταξύ εργαζόμενων και οργανισμού οδηγούν στην αποχώρηση των πρώτων και στην επιδείνωση των δεικτών εργασιακού κλίματος και περιβάλλοντος (Albro & McElfresh, 2021).

Οι εργασιακές σχέσεις εξηγούν επίσης την επιτυχία ή αποτυχία μίας ομάδας (Hearphy, et al., 2018, p. 1) και ενισχύουν την αίσθηση του «ανήκω» και τη δυνατότητα των ατόμων να δομήσουν αξιόπιστες συνεργασίες (Khawaja, 2020, p. 2).

Ειδικότερα δε, η ποιότητα των σχέσεων υφιστάμενου και προϊσταμένου επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση του πρώτου (Sias, 2005, p. 381) και μάλιστα, σύμφωνα με τους Harmer και Findlay, περισσότερο από το μισό της μεταβλητότητας της δεύτερης μπορεί να αποδοθεί στην ποιότητα της σχέσης με τον άμεσο προϊστάμενο (Harmer & Findlay, 2005). Τέλος οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, καθορίζουν το επίπεδο του συντονισμού των εργασιών μεταξύ των διαφόρων ρόλων, που έχουν αναλάβει (Hearphy, et al., 2018, p. 1), ενώ προσδιορίζουν επίσης και την ποιότητα της πληροφορίας, που διαμοιράζονται και κατ' επέκταση την ποιότητα του δικτύου οργανωσιακής επικοινωνίας (Sias, 2005, p. 389).

Ομοίως, η ποιότητα της σχέσης προϊστάμενου και υφιστάμενων, καθορίζει την ποιότητα και την ποσότητα της πληροφορίας, που διαχέεται από τον πρώτο προς τους δεύτερους (Sias, 2005, p. 388).

3.3.2 Βασικά συμπεράσματα

Οι οργανισμοί λειτουργούν και παράγουν αποτελέσματα, μέσα από τις αλληλεπιδράσεις των ατόμων που τους απαρτίζουν. Οι αλληλεπιδράσεις αυτές, δημιουργούν τις εκάστοτε σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό, ενώ παράλληλα επηρεάζουν και την εξέλιξη αυτών.

Ο ηγέτης ενός οργανισμού δημιουργεί σχέσεις, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό του οργανισμού (Basi, 1998, p. 234), με αποτέλεσμα να κατέχει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του συνόλου των σχέσεων που αναπτύσσονται σε έναν οργανισμό, μέσω:

- της ποιότητας των σχέσεων, που ο ίδιος αναπτύσσει με τους υφισταμένους του, αλλά και
- της συνεισφοράς, που έχει στην ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων μεταξύ των υφισταμένων του.

Για παράδειγμα οι συμπεριφορές αναποτελεσματικής επικοινωνίας και απομονωτισμού ή η αγενής συμπεριφορά, που αποτελούν δείγματα «τοξικής ηγεσίας» (Errickson, et al., 2015), δύσκολα θα επιτρέψουν την ανάπτυξη σχέσεων ποιότητας μεταξύ υφισταμένων και του ηγέτη.

Ομοίως, η αναποτελεσματική διαχείριση και ο κακός συντονισμός, όπως και η λεπτομερής μικρο-διαχείριση των καταστάσεων και ο υπερβολικός έλεγχος εκ μέρους του ηγέτη, ως ενδεικτικές πάλι συμπεριφορές τοξικής ηγεσίας (Errickson, et al., 2015), θα αποτρέψουν την καλλιέργεια σχέσεων ποιότητας μεταξύ και των ίδιων των εργαζόμενων.

Συνολικά, η ανάπτυξη των σχέσεων ποιότητας των ηγετών με τα μέλη της ομάδας τους καλλιεργεί ένα δημιουργικό εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εμπιστοσύνης, που ευνοεί τη δημιουργική κριτική και ανατροφοδότηση και ενισχύει τις συνθήκες ομαδικότητας και συλλογικότητας στην εργασία, καθώς και τη δέσμευση των εργαζόμενων στον οργανισμό (Wagner & Koob, 2022, p. 6).

Συμπερασματικά, η ηγετική λειτουργία διαμορφώνει το επίπεδο των εργασιακών σχέσεων σε έναν οργανισμό τόσο μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του, όσο και μεταξύ των υφιστάμενων. Η τοξική ηγεσία διαβρώνει το επίπεδο αυτό, προκαλώντας ρωγμές μεταξύ των ηγετών και των μελών (Chemers, 2000, p. 33).

Παράλληλα υποβαθμίζει τον ρυθμιστικό ρόλο, που διαδραματίζουν οι σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων για την εργασιακή ικανοποίηση, μέσω της δημιουργίας ενός κλίματος που δεν επιτρέπει την ελεύθερη παροχή πληροφοριών και τη συναισθηματική υποστήριξη μεταξύ τους, στοιχεία που είναι απαραίτητα για την επιβίωση και επιτυχία σε έναν εργασιακό περιβάλλον (Chamberlain & Hodson, 2010, p. 459).

3.4 Η Επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους Οργανισμούς

3.4.1 Η ιστορική εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης

Έχοντας ξεκινήσει περίπου πριν από τριάντα χρόνια και ακολουθώντας έκτοτε μία σταθερή πορεία ανάπτυξης, η έρευνα σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την επίδρασή της στους οργανισμούς και σε διάφορες μεταβλητές αποτελεί σήμερα έναν καλά εδραιωμένο ερευνητικό πεδίο.

Η πρώτη αναφορά του όρου μπορεί να θεωρηθεί, ότι βρίσκεται στη θεωρία του Gardner για την πολλαπλή νοημοσύνη (Gardner, 1983), όμως ο πρώτος ορισμός δόθηκε από τους Salovey και Mayer.

Σύμφωνα με αυτούς, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί «ένα υποσύνολο της κοινωνικής νοημοσύνης και περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να παρακολουθεί τα αισθήματα και συναισθήματα τόσο τα δικά του, όσο και των άλλων ατόμων, να τα διακρίνει και να τα ταυτοποιεί και τελικά να χρησιμοποιεί αυτή την πληροφορία για να κατευθύνει τη σκέψη και τις δράσεις του» (Salovey & Mayer, 1990, p. 189).

Ο όρος ουσιαστικά καθιερώθηκε από τον Goleman (Goleman, 1995), ο οποίος με μία σειρά από δημοσιεύσεις και βιβλία [(Goleman D., 1998) και (Goleman, et al., 2001)] ανέδειξε τη συναισθηματική νοημοσύνη, ως κυρίαρχη τάση στη διαχείριση και λειτουργία των οργανισμών, καθώς και βασικό παράγοντα, τόσο της οργανωσιακής, όσο και της προσωπικής επιτυχίας.

Ο Goleman ανέπτυξε την έννοια της συναισθηματικής ικανότητας, η οποία αποτελεί τον βασικό παράγοντα μετατροπής της συναισθηματικής νοημοσύνης σε δεξιότητες, που συνδέονται με την εργασία και οδηγούν σε βελτιωμένη απόδοση και ανάπτυξη αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς.

Στη βάση αυτή, ο Goleman πρότεινε ένα πλαίσιο τεσσάρων διακριτών ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης :

- **Αυτογνωσία**
Η ικανότητα αυτή αναφέρεται στη δυνατότητα αναγνώρισης από το άτομο, των συναισθημάτων του και της επίπτωσης που έχουν αυτά στη συμπεριφορά, τις πράξεις και τα αποτελέσματά του. Έχοντας μία ολοκληρωμένη γνώση της συναισθηματικής του βάσης, το άτομο μπορεί να αναπτύξει αυτοπεποίθηση έναντι των διαφόρων καταστάσεων και αντίληψη των επιπτώσεων, που έχει στους άλλους.
- **Αυτοέλεγχος**
Αποτελεί την ικανότητα του ατόμου να ελέγχει τα συναισθήματα του και άρα τις αρνητικές επιπτώσεις αυτών. Βασικό στοιχείο αυτής της ικανότητας είναι η δυναμική προσαρμογή στις διάφορες καταστάσεις, ώστε να αποφευχθούν στο μέτρο του δυνατού σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις.
- **Ενσυναίσθηση**
Η ικανότητα αυτή λειτουργεί τόσο και σε κοινωνικό, όσο και σε οργανωσιακό πλαίσιο και επιτρέπει στο άτομο την αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων ατόμων και την επίδειξη, εκ μέρους του, των κατάλληλων συμπεριφορών εναρμόνισης και ενδιαφέροντος, ώστε τελικά να αποφευχθούν δυσάρεστες καταστάσεις.
- **Διαχείριση σχέσεων**
Αποτελεί την ικανότητα του ατόμου να αξιοποιεί τη γνώση που αποκομίζει, από τις άλλες τρεις συναισθηματικές ικανότητες, για να αναπτύσσει ποιοτικές σχέσεις με άλλα άτομα. Σύμφωνα με αυτή, το άτομο μέσα από την ολοκληρωμένη διαχείριση των συναισθημάτων, επικοινωνεί με σαφήνεια τα μηνύματά του, διαχειρίζεται τις εντάσεις και συγκρούσεις και δημιουργεί κατάλληλα δίκτυα σχέσεων.

Την ίδια εποχή, οι Salovey και Mayer αναθεώρησαν τον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης ενσωματώνοντας τη διασύνδεση συναισθημάτων και σκέψης, με αποτέλεσμα η συναισθηματική νοημοσύνη να προσδιορίζεται πλέον ως «η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων, χρήσης και δημιουργίας συναισθημάτων για την υποστήριξη της σκέψης, κατανόησης των συναισθημάτων και της συναισθηματικής γνώσης και αντανακλαστικής ρύθμισης των συναισθημάτων για την προώθηση της συναισθηματικής και διανοητικής ανάπτυξης» (Mayer & Salovey, 1997, p. 10)

Προς υποστήριξη του παραπάνω ορισμού ανέλυσαν τη συναισθηματική νοημοσύνη σε τέσσερις πυλώνες, οι οποίοι δομούνται στη βάση σταδιακά αναπτυσσόμενων δεξιοτήτων και ψυχολογικών διαδικασιών (Mayer & Salovey, 1997):

- Αντίληψη, αξιολόγηση και έκφραση των συναισθημάτων.
Ο συγκεκριμένος πυλώνας ξεκινά από την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις σκέψεις του και να προσδιορίζει τα συναισθήματα των άλλων.
Επιπλέον ενσωματώνει και την ικανότητα έκφρασης με σαφήνεια των συναισθημάτων και των συνδεδεμένων με αυτά αναγκών του ατόμου, καθώς και την ικανότητα διάκρισης μεταξύ των διαφόρων συναισθηματικών καταστάσεων.
- Συναισθηματική διευκόλυνση της σκέψης.
Η ικανότητα αυτή ξεκινά από τη χρήση των συναισθημάτων για την προτεραιοποίηση της σκέψης, μέσω της αξιολόγησης της σημαντικότητας της πληροφορίας που διαθέτουν, ενώ σταδιακά αναπτύσσεται με την ενσωμάτωση των συναισθημάτων στη διεργασία σκέψης. Έτσι, το άτομο αξιοποιεί τα συναισθήματα ως υποστηρικτικά στοιχεία ενισχύοντας την κρίση του, χρησιμοποιώντας πολλαπλές οπτικές στην ανάλυση προβλημάτων και υιοθετώντας διαφορετικές προσεγγίσεις επίλυσης προβλημάτων.
- Κατανόηση και ανάλυση των συναισθημάτων, καθώς και αξιοποίηση της συναισθηματικής γνώσης.
Στο πλαίσιο αυτής της ικανότητας το άτομο αναπτύσσει σταδιακά τη δεξιότητα του εντοπισμού, της ταυτοποίησης, της ερμηνείας και της κατανόησης απλών και σύνθετων συναισθημάτων. Επίσης το άτομο αποκτά τη δεξιότητα της αναγνώρισης της μετάπτωσης, λόγω πράξεων και σκέψεων, μεταξύ διαφορετικών συναισθημάτων.

- Αντανακλαστική ρύθμιση των συναισθημάτων για την προώθηση της συναισθηματικής και διανοητικής ανάπτυξης.

Η συγκεκριμένη ικανότητα βασίζεται στη δυνατότητα του ατόμου να είναι ανοικτό στα διάφορα συναισθήματα, ανεξαρτήτως των επιπτώσεων που έχουν, να μπορεί να διαχειριστεί τη σχέση του με αυτά –στη βάση της χρησιμότητας που έχουν για τον σκοπό του- και τέλος να μπορεί να παρακολουθεί τις επιπτώσεις των συναισθημάτων του στις πράξεις του, καθώς και σε άλλα άτομα και να διαχειρίζεται ανάλογα τη συμπεριφορά του, ώστε να αποκτή την ικανότητα σταδιακής συναισθηματικής ωρίμανσης.

Ένα ακόμα μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης προτάθηκε από τον Bar-On. Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε σταδιακά και ελέγχθηκε ερευνητικά για τη δυνατότητά του να προβλέπει την ανθρώπινη συμπεριφορά και την εργασιακή απόδοση (Bar-On, 2006).

Σύμφωνα με το μοντέλο, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας συνδυασμός αλληλοσυνδεδεμένων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και παραγόντων, που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα του ατόμου να κατανοεί και να εκφράζει τα συναισθήματα του, να καταλαβαίνει τα άλλα άτομα και να συνδέεται με αυτά και τέλος να αντιμετωπίζει τις καθημερινές απαιτήσεις [(Bar-On, 1997) και (Bar-On, 2006)].

Οι παραπάνω προσεγγίσεις οδήγησαν τους Mayer και συν., να ταξινομήσουν τα διάφορα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης σε δύο μεγάλες κατηγορίες (Mayer, et al., 2000):

- Στα μοντέλα δυνατοτήτων.
- Στα μικτά μοντέλα.

Τα μοντέλα δυνατοτήτων, στα οποία περιλαμβάνεται το μοντέλο των Mayer και Salovey, αποτελούν έναν συνδυασμό γνώσης και συναισθημάτων, ο οποίος μπορεί να βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου αυξάνοντας το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Χαρακτηρίζονται δε, από την προσπάθεια να μετρήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με εργαλεία, π.χ. Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test, Version 2.0 - MSCEIT V2.0 (Rosete & Ciarrochi, 2005, pp. 389-391).

Τα μικτά μοντέλα από την άλλη, ενσωματώνουν μία ποικιλία ικανοτήτων και χαρακτηριστικών και επιδιώκουν να συνδέσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με την επαγγελματική, κοινωνική και προσωπική επιτυχία.

3.4.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Όπως ήταν φυσικό, ένα πλήθος ερευνητών προσπάθησαν να προσδιορίσουν και να εδραιώσουν τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγετικής λειτουργίας σε έναν οργανισμό ή κοινωνικό σύνολο.

Ο ηγέτης μίας ομάδας θα πρέπει να επιδεικνύει αυτογνωσία αναφορικά με τα δυνατά και αδύνατα σημεία και τις προκαταλήψεις του, ενώ παράλληλα θα πρέπει να προσεγγίζει με ενσυναίσθηση τις απόψεις, τις οπτικές και τους στόχους των μελών της ομάδας (Gerras, 2010, p. 69). Τόσο η ενεργητική ακρόαση, όσο και η συχνή επικοινωνία και ανατροφοδότηση αποτελούν εργαλεία ενίσχυσης της ικανότητας του ηγέτη να αντιλαμβάνεται τι συμβαίνει με τα μέλη της ομάδας του (Caulfield & Senger, 2017, p. 939).

Πέραν αυτού, τόσο η διάθεση, όσο και τα συναισθήματα του ηγέτη μπορούν να επηρεάσουν τα συναισθήματα και τις πράξεις των υφισταμένων του (Nguyen, et al., 2018, p. 123).

Επομένως, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασική ικανότητα των ηγετών, που τους επιτρέπει να προσαρμόζονται σε αυτά που παρατηρούν γύρω τους (Baron, et al., 2018, p. 167), καθώς και να επηρεάζουν ανάλογα τις καταστάσεις και τα άτομα.

Οι Rosete και Ciarrochi, ανασκοπώντας τις διαθέσιμες ερευνητικές προσπάθειες, κατέληξαν στην υποστήριξη της υπόθεσης, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με δείκτες ηγετικής συμπεριφοράς και αποτελεσματικότητας (Rosete & Ciarrochi, 2005).

Επιπλέον οι ίδιοι, αν και χρησιμοποίησαν μόνο ένα μικρό δείγμα (Rosete & Ciarrochi, 2005, p. 396):

- Μέσω της τεχνικής της πολλαπλής παλινδρόμησης, επιβεβαίωσαν τη συσχέτιση της αποτελεσματικής ηγεσίας με την ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα του.
- Κατέληξαν στο ότι τα μέλη μίας ομάδας, αντιλαμβάνονται τους ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, ως αποτελεσματικούς.
- Διαπίστωσαν, ότι ηγέτες με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν τον οργανισμό τους σε καλύτερα αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τους Fowlie και Wood (2009) χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης στα πεδία αυτό-ελέγχου και της διαχείρισης των σχέσεων συνδέεται με την εμφάνιση στοιχείων τοξικής ηγεσίας, καθώς και την πρόκληση αρνητικών συναισθημάτων στα άτομα.

Αντίθετα, σύμφωνα πάλι με τους ίδιους, υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης στα πεδία της διαχείρισης των σχέσεων και της κοινωνικής αναγνώρισης συνδέεται με την εμφάνιση στοιχείων ορθολογικής ηγεσίας και την πρόκληση θετικών συναισθημάτων στα άτομα (Fowlie & Wood, 2009).

Τέλος, σύμφωνα πάλι με τους ίδιους, η αυτογνωσία, που αποτελεί τον θεμέλιο λίθο της απόκτησης συναισθηματικής νοημοσύνης, δεν φαίνεται να συνδέεται με την εμφάνιση ορθολογικής ή μη ηγεσίας, κάτι που αποδίδουν στο γεγονός, ότι η έρευνά τους βασίστηκε στην καταγραφή της αντιληπτικότητας των συμμετεχόντων για τους ηγέτες και τη συνεισφορά τους στον οργανισμό (Fowlie & Wood, 2009).

Αντίθετα με το παραπάνω, οι Gkegkas και Konstantopoulos βασιζόμενοι και αυτοί στην αντίληψη των υφιστάμενων διερεύνησαν και επιβεβαίωσαν την αλληλεξάρτηση της ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης με ένα εύρος ηγετικών δεξιοτήτων (Gkegkas & Konstantopoulos, 2022).

Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της υπόψη έρευνας κατέληξαν στο ότι υπάρχει ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της μη εμφάνισης και των δύο διαστάσεων της ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτογνωσία και αυτοέλεγχος), με το επίπεδο της διαχείρισης που κάνει ο άμεσος ηγέτης στους οικονομικούς πόρους του οργανισμού, στον καθορισμό των προτεραιοτήτων, στον σχεδιασμό και την οργάνωση των εργασιών, καθώς και στον χρόνο, τόσο τον δικό του, όσο και των υφισταμένων του.

Το γεγονός, ότι η έρευνα των Gkegka και Konstantopoulos, επιβεβαίωσε την ισχυρή αρνητική συσχέτιση της ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης με ένα μεγάλο εύρος διαφοροποιημένων ηγετικών ενεργειών και δεξιοτήτων, οδήγησε αβίαστα τους ερευνητές να καταλήξουν στο συμπέρασμα, ότι το υψηλό επίπεδο ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγεί σε ηγετική αποδοτικότητα και αντίστοιχα, το χαμηλό επίπεδο της ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ενδεικτικό της εμφάνισης τοξικής ηγεσίας.

Τέλος, τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας επιβεβαίωσαν και την υψηλή συσχέτιση, μεταξύ των δυο διαστάσεων της ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης, ήτοι της αυτογνωσίας και του αυτοελέγχου.

Πιο γενικά, οι Hess και Bacigalupo, κατέληξαν στις κάτωθι διαπιστώσεις αναφορικά με τον ρόλο της συναισθηματική νοημοσύνη στους συγχρόνους οργανισμούς γνώσης (Hess & Bacigalupo, 2018):

- Όλα τα πεδία της συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτογνωσία, αυτό-έλεγχος, ενσυναίσθηση και διαχείριση κοινωνικών σχέσεων) αποτελούν επιθυμητές δεξιότητες, τόσο για τα άτομα, όσο και στο πλαίσιο λειτουργίας των ομάδων.
- Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με την ικανότητα και τη θέληση των ατόμων να αναπτύσσονται συνεχώς στο περιβάλλον εργασίας και να επιδιώκουν την εκτέλεση δράσεων που προάγουν τα συμφέροντα του οργανισμού.

Από την άλλη, πλήθος ερευνών αναδεικνύουν τη συσχέτιση συμπεριφορών τοξικής ηγεσίας με στοιχεία, αλλά και περιεχόμενο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Για παράδειγμα η πρόκληση υψηλών επίπεδων αρνητικών συναισθημάτων (π.χ. άγχους και θυμού) στον ηγέτη οδηγούν στην εμφάνιση συμπεριφορών τοξικής ηγεσίας (Collins & Jackson, 2015, p. 388) και (Eissa, et al., 2019). Με τη σειρά της, η εμφάνιση τοξικής ηγεσίας έχει διαπιστωθεί από μία σειρά ερευνών, ότι οδηγεί στην εμφάνιση αρνητικών συναισθημάτων στα μέλη της ομάδας καθώς συναισθηματικής καταπόνησης αυτών (Xu, et al., 2015) και (Omar & Ahmad, 2020), με αποτέλεσμα να οδηγούνται στην ανάπτυξη συμπεριφορών άμυνας, όπως η σιωπή (Xu, et al., 2015) ή η επίδειξη αντιπαραγωγικών συμπεριφορών (Schyns & Schilling, 2013, p. 147) και (Folger & Skarlicki, 1999, p. 38).

3.5 Στρατηγική Διοίκηση Οργανισμών και Επιχειρήσεων

3.5.1 Από τον στρατηγικό σχεδιασμό στη στρατηγική διοίκηση

Η στρατηγική διοίκηση ενός οργανισμού αποτελεί μία οργανωσιακή λειτουργία, η οποία περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη συνδέεται με την ηγεσία του οργανισμού. Σύμφωνα δε, με τον Mintzberg - στο πλαίσιο της αναφοράς του στη γνωστή και ως σχολής του σχεδιασμού αναφορικά με τη στρατηγική- η στρατηγική αποτελεί αποκλειστικό πεδίο της ανώτερης διοίκησης κάθε οργανισμού (Mintzberg, 1990, p. 176).

Η στρατηγική διοίκηση αποτελεί την μετεξέλιξη του στρατηγικού σχεδιασμού (Wells, 1996, p. 3) και προέκυψε ως απάντηση σε δύο βασικά προβλήματα του δευτέρου (Γκέγκας, 2017):

- Του ελλείματος σχεδιασμού και υλοποίησης, το οποίο αναφέρεται στο κενό μεταξύ αυτού που έχει σχεδιασθεί αρχικά και αυτού που έχει επιτευχθεί τελικά.
- Του ελλείματος κορυφής – βάσης, το οποίο αναφέρεται στη διαφορετική αντίληψη για τη στρατηγική του οργανισμού, που διακατέχει τα διάφορα διοικητικά επίπεδα αυτού.

Ως αποτέλεσμα οι στρατηγικοί στόχοι δεν μεταφράζονται σε ορθές και υλοποιήσιμες ενέργειες, αλλά και το αντίθετο, οι κατάλληλες, για την εξέλιξη του οργανισμού, ενέργειες δεν βρίσκουν απήχηση στο πλαίσιο κάποιου στρατηγικού στόχου.

Η στρατηγική διοίκηση μπορεί να οριστεί, ως «οι αναλύσεις, αποφάσεις και δράσεις που ένας οργανισμός αναλαμβάνει με σκοπό να δημιουργήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (Dess, et al., 2008) ή και ως «η τέχνη και η επιστήμη της διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης δια-τμηματικών αποφάσεων, οι οποίες επιτρέπουν στον οργανισμό να επιτύχει τους σκοπούς του» (David, 2011, p. 6)

Το κοινό στοιχείο των δύο παραπάνω ορισμών είναι η λήψη αποφάσεων, οι οποίες και καθορίζουν το μέλλον του οργανισμού. Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται από άτομα, που αποτελούν την ηγεσία του οργανισμού μέσα από μία διεργασία τριών σταδίων.

Η διεργασία της στρατηγικής διοίκησης αποτελείται από τα στάδια (David, 2011, p. 6) και (Hill & Jones, 2013):

- Του σχεδιασμού.
- Της εφαρμογής.
- Του ελέγχου.

Στο στάδιο του σχεδιασμού, πραγματοποιείται η ανάλυση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού) του οργανισμού και διαπιστώνονται τα στρατηγικά κενά και ζητήματα. Στη συνέχεια αυτού του σταδίου, διαμορφώνεται η στρατηγική του οργανισμού, μέσω της διατύπωσης των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων, η υλοποίηση των οποίων οδηγεί στην αντιμετώπιση των στρατηγικών ζητημάτων.

Στην πράξη, το συγκεκριμένο στάδιο αποτελεί το προϊόν της αλληλεπίδρασης τριών βασικών δυνάμεων, οι οποίες είναι το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η υφιστάμενη οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού και τέλος η ηγεσία του τελευταίου. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι πολύ σημαντικός, αφού είναι αυτή που θα πρέπει να προσδιορίσει τη σχέση των δύο πρώτων παρέχοντας την κατεύθυνση του οργανισμού (Mintzberg, 1978, p. 941).

Το στάδιο της εφαρμογής περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες για τη διάχυση της στρατηγικής στο σύνολο του οργανισμού, καθώς και για την αποτελεσματική υλοποίηση αυτής. Στο στάδιο αυτό σχεδιάζονται, προτεραιοποιούνται και αναλύονται λεπτομερώς οι δράσεις εξειδίκευσης των στόχων (Wells, 1996, p. 3&17), κατανέμονται οι πόροι, επικοινωνούνται οι επιδιώξεις και καθορίζονται με σαφήνεια ρόλοι, αρμοδιότητες και επίπεδα λογοδοσίας.

Στο τρίτο στάδιο πραγματοποιείται ο έλεγχος της στρατηγικής, ο οποίος περιλαμβάνει την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και την αποτίμηση, ενώ παράλληλα λαμβάνουν χώρα ενέργειες ανατροφοδότησης και βελτίωσης της στρατηγικής στη βάση των διαπιστώσεων της αξιολόγησης και της αποτίμησης.

Δύο είναι τα κρίσιμα σημεία, που χαρακτηρίζουν τη διεργασία της στρατηγικής διοίκησης ενός οργανισμού. Αυτά αφορούν τη δυναμική της στρατηγικής και τη διασφάλιση της επίτευξης αυτής.

Η δυναμική της στρατηγικής είναι άμεση απόρροια της μεταβλητότητας και αβεβαιότητας του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός. Η στρατηγική αφορά κατά κύριο λόγο αλλαγές στον οργανισμό και οι αλλαγές συνδέονται, εκ της φύσεως τους, με την αβεβαιότητα (Folger & Skarlicki, 1999, p. 41).

Η δυναμική της στρατηγικής επιβάλλει στον οργανισμό να λειτουργεί με προβλεπτικότητα, να προσαρμόζεται γρήγορα και αποτελεσματικά, καθώς και να διαθέτει εναλλακτικά σχέδια, προκειμένου να αντιμετωπίσει, αναμενόμενες και μη, αλλαγές των συνθηκών.

Η μη έγκαιρη αντιμετώπιση των συνθηκών αυτών μπορεί να αποτελέσει πηγή δημιουργίας κρίσεων, με τις τελευταίες ενδεχομένως να αποτελούν και οι ίδιες πηγές διαμόρφωσης νέων αρνητικών συνθηκών και καταστάσεων για τους οργανισμούς.

Η διασφάλιση της επίτευξης της στρατηγικής έρχεται μέσα από την εγκαθίδρυση ενός συστήματος, που εγγυάται την υλοποίηση αυτής και ταυτόχρονα, από την εστίαση σε συγκεκριμένες πτυχές λειτουργίας του οργανισμού, οι οποίες και καθοδηγούν τη βιωσιμότητα αυτού.

Ένα σύστημα που να εγγυάται την υλοποίηση της στρατηγικής θα μπορούσε να αναπτυχθεί στη βάση της θεώρησης του Fayol, αναφορικά με τις πέντε λειτουργίες της διοίκησης, ήτοι του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του ελέγχου και του συντονισμού (Fayol, 1916). Ακολουθώντας το σύνολο των πέντε αυτών λειτουργιών, ένας οργανισμός διασφαλίζει, ότι η στρατηγική ανταποκρίνεται στις ανάγκες του, υλοποιείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και ανατροφοδοτείται, όπου και όπως απαιτείται.

Ο σχεδιασμός καλύπτει το πρώτο στάδιο της στρατηγικής διοίκησης, η οργάνωση και η διεύθυνση το δεύτερο στάδιο, ο έλεγχος το τρίτο στάδιο και ο συντονισμός δρα οριζόντια στα προηγούμενα τέσσερα στάδια.

Προκειμένου το σύστημα αυτό να ανταποκριθεί στη δυναμική του περιβάλλοντος, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, καθώς και στη δυνατότητα του οργανισμού να επιτύχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα με διαφορετικές στρατηγικές (σύνθεση πόρων, ικανοτήτων και επιδιώξεων), συμφώνως προς την αρχή της ισοτελικότητας –*equifinality*– (Cummings & Worley, 2009, p. 91) και (Kathuria, 2000, p. 630), θα πρέπει να ενσωματώσει την αρχή της ευελιξίας (McNamara, 2009).

Οι πτυχές λειτουργίας του οργανισμού, οι οποίες και συνδέονται με τη βιωσιμότητα αυτού, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις διακριτές περιοχές, τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, την παραγωγικότητα (μέτρηση της αποδοτικότητας-εστίαση στο εσωτερικό του οργανισμού) και την ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών (Cummings & Worley, 2009, p. 99).

Με παρόμοιο τρόπο, προσδιορίζουν αυτές τις περιοχές και οι Kaplan και Norton, κάνοντας χρήση του χάρτη εξισορροπημένης στοχοθεσίας, ο οποίος περιλαμβάνει τις διαστάσεις των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, των πελατών, των διεργασιών και της μάθησης και ανάπτυξης (Kaplan & Norton, 1992), (Kaplan & Norton, 1996a), (Kaplan & Norton, 1996b) και (Kaplan & Norton, 2000).

Τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα αποτελούν κοινό τόπο και για τις δύο προτάσεις, καταδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο τη σημασία τους για τη βιωσιμότητα των οργανισμών, διαπίστωση στην οποία προβαίνει και η Jindrichovska αναφέροντας χαρακτηριστικά, ότι «οι χρηματικοί πόροι είναι οι πιο σημαντικοί μη ανθρώπινοι πόροι για έναν οργανισμό» (Jindrichovska, 2013, p. 79).

3.5.2 Ο ηγέτης στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης

Η στρατηγική διοίκηση σημαίνει κατεύθυνση και κατά συνέπεια συνδέεται άμεσα με την ηγεσία, αφού κύριο έργο του ηγέτη ενός οργανισμού είναι να προσδώσει κατεύθυνση, να δομήσει στρατηγική και να φροντίσει για την υλοποίηση αυτής (Hill & Jones, 2013, p. 9), μέσω της συνδέσμευσης στην προσπάθεια των μελών της ομάδας του.

Αν και κάποιοι θα πίστευαν, ότι η στρατηγική διοίκηση είναι έργο μόνο της ανώτερης ηγεσίας του οργανισμού, εντούτοις σε αυτή έχουν μερίδιο συνεισφοράς και προστιθέμενης αξίας όλα τα ηγετικά επίπεδα με διαφορετικό ρόλο και ενέργειες κάθε φορά (Basi, 1998).

Για παράδειγμα ο ηγέτης του ανώτερου επιπέδου δεν έχει πρόσβαση και επαφή με κάθε εργαζόμενο σε έναν οργανισμό, ιδίως αν αυτός είναι μεγάλος και γεωγραφικά διεσπαρμένος, όμως μπορεί να φτάσει σε αυτούς μέσα από το όραμα του. Από την άλλη ο άμεσος ηγέτης (λειτουργικός) έχει και οφείλει να έχει (Basi, 1998, p. 234) προσωπική επαφή με τα μέλη της ομάδας του και πάλι χρησιμοποιεί το όραμα για να τα εμπνεύσει και να τα παρακινήσει.

Βασική ενέργεια του ηγέτη στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης είναι να διαμορφώσει τη στρατηγική και να διατυπώσει τους σκοπούς και τους στόχους, της κάθε φορά οργανικής του μονάδας. Οι στόχοι είναι στην ουσία, δηλώσεις του ηγέτη που παρέχουν την κατεύθυνση, καθορίζουν τις προτεραιότητες και είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν όλες οι δράσεις και τα έργα της οργανικής μονάδας (Cummings & Worley, 2009, p. 96) .

Πέραν της βασικής στρατηγικής, ο ηγέτης λειτουργεί και προβλεπτικά, ώστε να αντιμετωπίσει τη δυναμική του περιβάλλοντος αναπτύσσοντας εναλλακτικές στρατηγικές και σχέδια (Basi, 1998, p. 234) . Προϋπόθεση για αυτό, είναι ο ηγέτης να αναγνωρίζει τη ρευστότητα του περιβάλλοντος και να προσαρμόζεται ανάλογα.

Επιπλέον επιβάλλεται να αποφεύγει την μονομερή λήψη αποφάσεων και την απομόνωση από τα λοιπά μέλη της ομάδας (Zhang & Xie, 2017, p. 160), καθόσον με αυτό τον τρόπο χάνει την ευκαιρία να έχει πρόσβαση σε άλλες προσλαμβάνουσες και έτσι να διευρύνει τους ορίζοντες και την αντιληπτικότητα του και να έχει πιο ολιστική άποψη για το περιβάλλον λειτουργίας και την κατάλληλη στρατηγική του οργανισμού.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής θα πρέπει να ακολουθηθεί και από την αποτελεσματική εφαρμογή της, αφού αλλιώς θα παραμείνει απλά ένα σχέδιο (Drucker, 1954). Ο ηγέτης συμμετέχει στην εφαρμογή της στρατηγικής με δυο μεγάλες κατηγορίες ενεργειών (Tawse & Tabesh, 2020):

- Δομικές.
- Διαπροσωπικές.

Η πρώτη κατηγορία δράσεων αφορά ενέργειες, όπως η οργάνωση της εργασίας, η κατανομή των ρόλων, η ανάπτυξη των πολιτικών ανταμοιβής και ελέγχου, η ανάπτυξη των οργανωσιακών ικανοτήτων για την ικανοποίηση των εργασιακών απαιτήσεων κ.ά. (Basi, 1998), (Tawse & Tabesh, 2020) και (Kathuria, 2000).

Ιδιαίτερο ρόλο καταλαμβάνει εδώ και η εκπαίδευση που παρέχεται στους εργαζόμενους, ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις εργασίες, που τους δίνονται. Η εκπαίδευση πέραν της ενίσχυσης των γνώσεων των εργαζόμενων δίνει τη δυνατότητα στην ηγεσία του οργανισμού να αναγνωρίσει και τα κίνητρα που παρακινούν και κατευθύνουν τους εργαζόμενους σε μία εργασία (Hurtz & Williams, 2009, p. 652).

Προκειμένου όμως, να είναι επιτυχημένη η χρήση των εκπαιδεύσεων θα πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ενήμεροι για αυτές. Επιπλέον οι τελευταίες θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να έχουν συσχέτιση με τα αποτελέσματα που εκτιμούν οι εργαζόμενοι, να είναι ευχάριστοι και να έχουν αντίκτυπο στην εργασία τους (Hurtz & Williams, 2009, p. 650).

Επίσης ιδιαίτερη μέριμνα θα πρέπει να λαμβάνεται κατά τον καθορισμό των επιμέρους ατομικών στόχων, οι οποίοι εξειδικεύουν τις απαιτήσεις από τους εργαζόμενους, δίνοντας την κατεύθυνση που απαιτείται από αυτούς. Ο ηγέτης πρέπει να διασφαλίζει ότι οι στόχοι διατυπώνονται ορθά, είναι εφαρμόσιμοι και λειτουργούν παρακινητικά για τους εργαζόμενους (Yukl, 2012, p. 70).

Επισημαίνεται, ότι στόχοι αρνητικά διατυπωμένοι (αποφυγής αποτελεσμάτων), έχουν αρνητικά αποτελέσματα στην αντίληψη των εργαζόμενων αναφορικά με την αυτοεκτίμηση και την ευημερία τους, ενώ αποτελούν εμπόδιο και στην άντληση ικανοποίησης από την πρόοδο επίτευξης του στόχου (Elliot & Sheldon, 1997, p. 180).

Ενώ και ο καθορισμός ακατανόητων ή εύκολων στόχων, η παροχή ασαφών οδηγιών, καθώς και η άσκηση υπερβολικού ελέγχου κατά την εκτέλεση των εργασιών, έχει και πάλι αρνητικές συνέπειες στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Yukl, 2012, p. 70).

Το ίδιο αφορά και στην παρακίνηση, η οποία δίνεται από τους ηγέτες για την επίτευξη των στόχων, καθόσον αυτή θα πρέπει να βασίζεται σε επιβραβεύσεις που συνδέονται με την επίτευξη των στόχων, προκειμένου να έχει αντίκτυπο στην ικανοποίηση των εργαζόμενων από την εργασία και την συνεισφορά του ηγέτη, καθώς επίσης και τις προσδοκίες τους για την εργασιακή τους εξέλιξη (Podsakoff, et al., 1982, p. 819).

Επίσης έναν σύστημα ανταμοιβών, το οποίο να προωθεί τη συνεργασία και όχι την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των ατόμων μπορεί να οδηγήσει πιο εύκολα στην αποδοχή και εσωτερικοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων (Gagne, 2018, p. S95).

Η δεύτερη κατηγορία δράσεων αφορά στην αλληλεπίδραση του ηγέτη με τα άτομα του οργανισμού και της ομάδας του και περιλαμβάνει δράσεις, όπως η επικοινωνία και η διάχυση της πληροφορίας (Wells, 1996, pp. 30-31) και (Tawse & Tabesh, 2020), καθώς και η διαχείριση των σχέσεων στο εσωτερικό και εξωτερικό του οργανισμού (Hill & Jones, 2013, p. 30) και (Vera , et al., 2022, p. 5).

Ιδιαίτερα για την επικοινωνία, ο ηγέτης θα πρέπει να λάβει υπόψη του τα κάτωθι:

- Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός εργαλείων, συμπεριφορών και στρατηγικών που τόσο ο ηγέτης, όσο και τα μέλη της ομάδας μπορούν να αξιοποιήσουν (Lee & Jablin, 1995, p. 246), προκειμένου να εγκαθιδρύσουν μία σχέση αμφίδρομης ροής πληροφορίας, που θα οδηγήσει σε αποτελεσματική επικοινωνία.
- Η επικοινωνία για τον ηγέτη είναι απαραίτητη, προκειμένου μέσω αυτής τα μέλη της ομάδας να γίνουν κοινωνοί των στόχων που τους έχουν ανατεθεί, καθώς και των προσδοκιών που υπάρχουν από αυτά, ώστε να μειωθεί στον μέγιστο βαθμό η ασάφεια και η αβεβαιότητα (Chamberlain & Hodson, 2010, p. 457).

- Η αντίληψη, που έχουν τα μέλη της ομάδας για την ποιότητα της σχέσης τους με τον ηγέτη, καθορίζει την επιλογή τους, τόσο για τη στρατηγική επικοινωνίας που θα ακολουθήσουν, όσο και για τον τρόπο εφαρμογής αυτής (Lee & Jablin, 1995, p. 248). Κατά συνέπεια μπορεί να οδηγηθούν σε στρατηγική επικοινωνίας, που δεν θα επιτρέψει την αποτελεσματική μετάδοση των μηνυμάτων με ότι αυτό συνεπάγεται.

Επιπλέον ο ηγέτης προκειμένου να διασφαλίσει την ομαλή εφαρμογή της στρατηγικής, καθόσον αυτή επιφέρει αλλαγές και ο οργανισμός προσπαθεί να ισορροπήσει μεταξύ του μετασχηματισμού και της αντιμετώπισης της καθημερινότητας, πρέπει να διαθέτει πολιτική ευστροφία και δυνατότητα εναλλαγής ρόλων, που του επιτρέπουν να διαπραγματεύεται επιτυχώς και να κάνει συμβιβασμούς, χωρίς όμως να εγκαταλείπει τα συμφέροντα του οργανισμού (Basi, 1998, p. 234) και (Baron, et al., 2018, p. 166) και (Gagne, 2018, p. S98).

Στην ουσία, το τι κάνει ένας ηγέτης είναι σημαντικό, όμως εξίσου σημαντικό είναι και το πως το κάνει, δηλαδή πως μπορεί να ελιχθεί και να διαχειριστεί με κατάλληλο και διπλωματικό τρόπο, τα θέματα που εγείρονται (Carmeli & Tishler, 2006, p. 29).

Η κατοχή λοιπόν, από τον ηγέτη, των λεγομένων πολιτικών δεξιοτήτων, που του επιτρέπουν να παρατηρεί τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις στον οργανισμό και να αναπροσαρμόζει με καταλληλότητα και ευελιξία το πρότυπο επιρροής, που θα ακολουθήσει, εγκαθιδρύοντας σχέσεις εμπιστοσύνης με την ομάδα του, αποτελεί ουσιαστική προϋπόθεση για την αποφυγή επίδειξης, από τον ηγέτη συμπεριφορών καταχρηστικής ηγεσίας (Tepper, et al., 2017, p. 144).

Αυτές οι συμπεριφορές καταχρηστικής ηγεσίας είναι δυνατόν να εμφανιστούν στην προσπάθεια του ηγέτη να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα, χωρίς να έχει τις κατάλληλες δεξιότητες για αυτό (αδυναμία διαχείρισης της αλλαγής και θέλησης για αλλαγή του τρόπου που σκέφτεται) (Errickson, et al., 2015, p. 268).

Εκτός αυτού, είναι απαραίτητο για τον ηγέτη στο πλαίσιο υλοποίησης της στρατηγικής να κάνει ορθή διαχείριση των οικονομικών και άλλων πόρων, καθόσον, αναλόγως και του μεγέθους του οργανισμού, αυτό θεωρείται σημαντικότερο και από την δόμηση μίας μακροχρόνιας στρατηγικής (Pansiri & Temtime, 2008, p. 256).

Σε συνέχεια αυτού, απαιτείται να υπάρχουν κανόνες που υποστηρίζουν την αποτελεσματική/οικονομική διαχείριση των πόρων (Acheson, 2006, p. 129) και (Hou, et al., 2003, p. 301), ώστε να οδηγηθεί ο οργανισμός σε βιώσιμα αποτελέσματα.

Είναι μάλιστα προτιμότερο να υπάρχουν κανόνες, που αποτρέπουν την εμφάνιση ηγετικών συμπεριφορών που οδηγούν σε κακοδιαχείριση, από το να ενισχύεται, μέσω των κανόνων, η εμφάνιση θετικών συμπεριφορών (Hou, et al., 2003, p. 310).

Πέραν της ύπαρξης των κανόνων, προστιθέμενη αξία στην αποτελεσματική διαχείριση των πόρων του οργανισμού προσδίδει και η χρήση από τον ηγέτη της προσέγγισης της οργανωσιακής μάθησης και η ενίσχυση των διεργασιών λήψης αποφάσεων, ώστε να επιτευχθεί η στρατηγική αυτού (Mahoney, 1995, p. 98).

Συμπερασματικά, η διαμόρφωση και η εφαρμογή της στρατηγικής είναι η κύρια εργασία της ηγεσίας του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα αυτού. Πιο συγκεκριμένα, ο ηγέτης με τη στρατηγική, όπως έχει αναφερθεί και στο πρώτο κεφάλαιο της διατριβής, συνδυάζει τα μέσα, τους στόχους και της μεθόδους για να υλοποιήσει την αποστολή του οργανισμού.

Ένα μεγάλο τμήμα της ηγετικής αποδοτικότητας αναφέρεται λοιπόν στη στρατηγική, που επιλέγει ο ηγέτης, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο θα προσπαθήσει να την υλοποιήσει, αντιμετωπίζοντας όλες τις καταστάσεις και τα εμπόδια που θα προκύψουν.

Προφανώς μία κακή στρατηγική μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό σε καταστροφικά αποτελέσματα (Conger, 1990) και (Einarsen, et al., 2007), ενώ το ίδιο αποτέλεσμα μπορεί να έχει και η κακή εκτέλεση μίας καλής στρατηγικής (Lipman-Blumen, 2005) μέσω είτε:

- της κακής οργάνωσης, που προκαλεί χάος και δημιουργεί τοξικές συνθήκες εργασίας (Chamberlain & Hodson, 2010, p. 459).
- της κακής επικοινωνίας, που δεν επιτρέπει την ενημέρωση των εργαζόμενων για τους στόχους, τις διαδικασίες και τις προσδοκίες και έτσι αυξάνει την αβεβαιότητα και την ασάφεια (Chamberlain & Hodson, 2010, p. 457).
- της αδυναμίας παρακίνησης των ατόμων, ώστε να δράσουν με την κατάλληλη ένταση προς την κατεύθυνση υλοποίησης των στόχων (Errickson, et al., 2015, p. 268).
- της μη προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις του περιβάλλοντος (Tepper, et al., 2017, p. 144).

3.6 Επιχειρήσεις και Διαχείριση Πόρων (Resource –Based View)

3.6.1 Η προσέγγιση της διαχείρισης πόρων

Η προσέγγιση της διαχείρισης πόρων εστιάζει στο εσωτερικό των οργανισμών και κυρίως στη δυνατότητα, που αυτοί έχουν να αξιοποιούν τα μέσα (πόροι και ανθρώπινο δυναμικό), τα οποία διαθέτουν για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τον Barney, τα μέσα που έχουν στη διάθεσή τους οι οργανισμοί μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες (Barney, 1991, p. 101):

- φυσικοί πόροι, οι οποίοι περιλαμβάνουν κατά κύριο λόγο τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις, την τεχνολογία και τη χωροθέτηση του οργανισμού.
- οργανωσιακοί πόροι, που αναφέρονται στα συστήματα σχεδιασμού, ελέγχου και συντονισμού του οργανισμού, στους επίσημους ή/και ανεπίσημους στόχους, καθώς και στις ανεπίσημες σχέσεις μεταξύ των διαφόρων ομάδων, τόσο μέσα στον οργανισμό, όσο και με το περιβάλλον αυτού.
- ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο συντίθεται από στοιχεία, όπως η εκπαίδευση και η εμπειρία των ατόμων του οργανισμού, καθώς και οι σχέσεις των προϊσταμένων και των υφιστάμενων.

Κάθε ένα από τα στοιχεία των παραπάνω κατηγοριών μέσων, έχει εν δυνάμει την προοπτική να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό, αρκεί να συγκεντρώνει τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά (Barney, 1991, pp. 105-106):

- Να είναι πολύτιμο, δηλαδή να αξιοποιεί ευκαιρίες ή/και να αδρανοποιεί απειλές, που μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό. Πρόκειται δηλαδή για ένα μέσο, που προσθέτει αξία στη στρατηγική και τα αποτελέσματα του οργανισμού.
- Να είναι σπάνιο με την έννοια, ότι ο τωρινός και μελλοντικός ανταγωνισμός του οργανισμού έχει μικρή έως καθόλου πρόσβαση σε αυτό. Η σπανιότητα του μέσου δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να σχεδιάσει, βασιζόμενος στο μέσο αυτό, μία στρατηγική, που να τον διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό.
- Να είναι μη αντιγράψιμο, που σημαίνει ότι δύσκολα μπορεί ο ανταγωνισμός να αξιοποιήσει ανάλογο μέσο, είτε διότι δεν έχει πρόσβαση σε αυτό, λόγω χώρου τεχνολογίας ή τεχνογνωσίας, είτε διότι δεν μπορεί να το αναπτύξει.

- Να είναι μη αντικαταστάσιμο, δηλαδή να μην υπάρχει κάποιο μέσο το οποίο να μπορεί να προσφέρει ανάλογη στρατηγική αξία, με πολύτιμα μέσα, που ενδεχομένως δεν είναι σπάνια ή μη αντιγράψιμα.

Σταδιακά η προσέγγιση της διαχείρισης πόρων μετεξελίχθηκε για να περιλάβει εκτός των οργανωσιακών μέσων και τις οργανωσιακές ικανότητες. Η έννοια της οργανωσιακής ικανότητας αναφέρεται στη δυνατότητα του οργανισμού να εκτελεί ένα συντονισμένο σύνολο εργασιών, ώστε να μετασχηματίζει τους οργανωσιακούς πόρους σε εκροές κατάλληλες να επιτύχουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα (Helfat & Peteraf, 2003, p. 999).

Κατά συνέπεια, οι οργανωσιακές ικανότητες είναι δραστηριότητες, διεργασίες και διαδικασίες του οργανισμού, οι οποίες επιτρέπουν την κατάλληλη χρησιμοποίηση, επαναχρησιμοποίηση ή το συνδυασμό των διαθέσιμων μέσων, ώστε ο οργανισμός να επανατοποθετείται κάθε φορά στο ευρύτερο περιβάλλον και στην αγορά καθώς η τελευταία αλλάζει (αναπτύσσεται, αναδύεται η καταρρέει) (Eisenhardt & Martin, 2000, p. 1107)

Η σχέση των διαθέσιμων μέσων (πόρων και ανθρώπινου δυναμικού) και των οργανωσιακών ικανοτήτων συνθέτει κάθε φορά τη δυναμική απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού και κατά συνέπεια διαμορφώνει τα οργανωσιακά αποτελέσματα αυτού.

3.6.2 Διαχείριση πόρων και ηγεσία

Ο ηγέτης είναι αυτός που αναλαμβάνει τον κρίσιμο ρόλο να αναδείξει, μέσω της προσέγγισης της διαχείρισης πόρων, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού και αυτό το κάνει λειτουργώντας σε πολλαπλά επίπεδα.

Αρχικά, ο ηγέτης αναγνωρίζει τα κρίσιμα μέσα που διαθέτει ο οργανισμός, δηλαδή αυτά τα οποία είναι πολύτιμα, σπάνια, μη αντιγράψιμα και μη αντικαταστήσιμα και λαμβάνει αποφάσεις αναφορικά με το ποια από αυτά θα αξιοποιήσει.

Επίσης ο ηγέτης είναι αυτός, ο οποίος με τις αποφάσεις του αναπτύσσει, συνδυάζει ή αξιοποιεί αποτελεσματικά τα διαθέσιμα μέσα, ώστε να προσφέρει μοναδική προστιθέμενη αξία που δεν μπορεί να αναπαραχθεί από τους ανταγωνιστές (Barney, 1991) και (Colbert, 2004, p. 341).

Προκειμένου να καταστεί αυτό εφικτό ο ηγέτης, μέσω της δημιουργίας μιας ομάδας, αναπτύσσει νέες οργανωσιακές δυνατότητες, που αξιοποιούν τα διαθέσιμα μέσα (Helfat & Peteraf, 2003, p. 1000).

Στην πράξη, η δημιουργία ομάδων καθώς και ο συντονισμός αυτών ή η συνεργασία μεταξύ των μελών είναι βασικό στοιχείο της σύνθεσης των οργανωσιακών μέσων και ικανοτήτων. Ενώ, τόσο αυτά, όσο και η κουλτούρα, το αξιακό πλαίσιο και η ηγεσία του οργανισμού μπορούν να θεωρηθούν ως άυλα μέσα που συνεισφέρουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού (Grant, 1991, p. 122).

Ομοίως και για τον Barney, η ηγεσία που μπορεί να αναγνωρίσει την καταλληλότητα των μέσων του οργανισμού και να τα διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αποτελεί η ίδια ένα οργανωσιακό μέσο που συνεισφέρει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991, p. 119).

Στο πλαίσιο αυτό, η λήψη αποφάσεων, από τον ηγέτη του οργανισμού, σχετικά με το μέλλον του οργανισμού, η οποία γίνεται με βάση την εταιρική, λειτουργική και προσωπική εμπειρία του ηγέτη αποτελεί οργανωσιακή ικανότητα (Eisenhardt & Martin, 2000, p. 1107), που του επιτρέπει να κάνει λιγότερα λάθη και να σχεδιάζει ένα κατάλληλο μέλλον για τον οργανισμό (Peteraf, 1993, p. 187).

Συμπερασματικά, οι οργανωσιακοί πόροι και το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν βασικό παράγοντα της σύνθεσης της στρατηγικής του οργανισμού από τον ηγέτη. Στόχος της ηγεσίας είναι η κινητοποίηση των ανθρώπων και η μόχλευση των οργανωσιακών πόρων, ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού (Burns, 1978, p. 425).

Ευνόητο είναι, ότι η κακοδιαχείριση και η σπάταλη των πόρων, που είναι ενδεικτικές συμπεριφορές της καταστροφικής ηγεσίας (Einarsen, et al., 2007), κάθε άλλο παρά συνεισφέρουν στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων του οργανισμού.

3.7 Διαχείριση Συγκρούσεων και Οργανισμοί

3.7.1 Οι συγκρούσεις ως οργανωσιακό φαινόμενο

Οι οργανισμοί αποτελούν πεδίο αλληλεπιδράσεων ατόμων, συμπεριφορών, ιδεών και στόχων, κατά συνέπεια πολλές φορές αντιτιθέμενες απόψεις ή/και επιδιώξεις μεταξύ των ατόμων δημιουργούν δυσάρεστες καταστάσεις που καταλήγουν σε συγκρούσεις.

Η σύγκρουση είναι μία κατάσταση, η οποία είναι πέρα από σίγουρο, ότι θα εμφανιστεί σε έναν οργανισμό, αυτό όμως που δεν είναι σίγουρο είναι αν θα λειτουργήσει ευεργετικά η επιβαρυντικά για τον τελευταίο (Jehn, 1995, p. 256).

Ως σύγκρουση μπορεί να οριστεί μία διαδραστική διεργασία, η οποία εκδηλώνεται σε ασυμβατότητα, διαφωνία ή δυσαρμονία μεταξύ κοινωνικών οντοτήτων (άτομο, ομάδες οργανισμοί) (Rahim, 2002, p. 207) και (David, 2011, p. 220). Οι συγκρούσεις, που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο ενός συστήματος μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κύριες κατηγορίες (Jehn & Mannix, 2001, pp. 238-239):

- Συγκρούσεις λόγω σχέσεων.
- Συγκρούσεις λόγω στόχων.
- Συγκρούσεις λόγω διεργασιών.

Οι συγκρούσεις λόγω σχέσεων προέρχονται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών ενός συνόλου. Πηγές τέτοιων συγκρούσεων μπορεί να είναι προσωπικές απόψεις αναφορικά με άλλα μέλη της ομάδας, καθώς και διάφορα συναισθήματα (ενοχής, εκνευρισμού κτλ.), που αναδεικνύονται μέσα από την αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας ή του συνόλου και μπορούν να δημιουργήσουν δυσάρεστες καταστάσεις, οδηγώντας τελικά σε συγκρούσεις.

Οι συγκρούσεις αυτής της κατηγορίας, που εκπορεύονται από την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα των ανθρώπων, αποτελούν και τις πιο δύσκολες περιπτώσεις να επιλυθούν δεδομένων των έντονων αρνητικών συναισθημάτων που τις συνοδεύουν (Kazimoto, 2013, p. 13).

Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι συγκρούσεις αυτού του είδους είναι επιβλαβείς για την ομάδα, αφού προκαλούν δυσανεξία και εχθρότητα μεταξύ των μελών της (Jehn, 1995, p. 276).

Οι συγκρούσεις λόγω στόχων έχουν να κάνουν με τις διαφορετικές επιδιώξεις, που έχουν τα άτομα, είτε εξαιτίας ιδεολογίας, είτε εξαιτίας απόψεων και προσεγγίσεων. Αυτό μεταφράζεται στο είδος και το περιεχόμενο του στόχου και της εργασίας, που πρέπει να εκτελεστεί, καθώς και των επακόλουθων αποφάσεων [(Jehn, 1995, p. 298), (Jehn & Mannix, 2001, pp. 238-239) και (Kazimoto, 2013, p. 18)].

Τέλος, οι συγκρούσεις λόγω διεργασίας αναφέρονται σε συγκρούσεις, οι οποίες πηγάζουν όχι από το είδος του στόχου ή της επιδίωξης, αλλά από τον τρόπο με τον οποίο επιχειρείται να εκπληρωθεί και μπορεί να περιλαμβάνουν αποφάσεις αναφορικά με την κατανομή των πόρων, την εκτέλεση των εργασιών, την ανάθεση ρόλων κτλ. [(Jehn & Mannix, 2001, pp. 238-239) και (Rahim, 2002, p. 207)].

3.7.2 Ο ηγέτης και η διαχείριση συγκρούσεων

Ένας ηγέτης μπορεί να λάβει μέρος σε μία σύγκρουση με τρεις διακριτούς τρόπους (Doucet, et al., 2009, pp. 340-341) :

- Άμεσα, όταν ο ίδιος αποτελεί ένα από τα μέρη της σύγκρουσης.
- Επίσης άμεσα, όταν θα πρέπει να παρέμβει σε συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ μελών της ομάδας του, ώστε να διευκολύνει την επίλυση της εν λόγω σύγκρουσης.
- Έμμεσα, λόγω των ηγετικών προτύπων που ακολουθεί και τα οποία μπορούν να ευνοούν ή μη, την εμφάνιση συγκρούσεων στον οργανισμό.

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός, ότι οι συγκρούσεις στους οργανισμούς είναι αναπόφευκτες και ότι οι ηγέτες βρίσκονται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο στο επίκεντρο αυτού του φαινομένου, είναι απαραίτητο να υπάρχει μία διαδικασία διαχείρισης της σύγκρουσης που θα επιτρέπει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Βέβαια, διαχείριση μίας σύγκρουσης δεν σημαίνει αυτόματα και αποφυγή, μείωση ή τερματισμό αυτής (Rahim, 2002, p. 208), αλλά μία διεργασία που επιτρέπει την παραγωγική χρήση αυτής, από τον οργανισμό και τον ηγέτη.

Ο Thomas προσδιόρισε πέντε διαφορετικά αποτελέσματα μίας διεργασίας διαχείρισης συγκρούσεων, στη βάση δύο μεταβλητών, της προσωπικής ικανοποίησης και της ικανοποίησης του αντίπαλου μέρους (Thomas, 1992).

Έτσι στις περιπτώσεις, που το άτομο δεν επιδιώκει την ικανοποίησή του, αλλά ταυτόχρονα δεν επιδιώκει ούτε την ικανοποίηση των άλλων, δηλαδή δεν είναι ούτε συνεργατικό, ούτε διεκδικητικό τότε η κατάσταση είναι τέτοια που κανείς δεν ωφελείται. Στις περιπτώσεις, όπου το άτομο επιδιώκει είτε μόνο τη δική του ικανοποίηση (διεκδικητικό-μη συνεργάσιμο άτομο), είτε μόνο την ικανοποίηση των άλλων (μη διεκδικητικό-συνεργάσιμο άτομο), τότε κερδίζει μόνο ένα από τα μέρη.

Τέλος στην περίπτωση, που το άτομο επιδιώκει την ικανοποίηση και των δύο μερών (διεκδικητικό-συνεργασίμο) τότε κερδίζουν και τα δύο μέρη, ενώ στην περίπτωση όπου η ικανοποίηση και των δύο μερών είναι τόση, όση να μην θίγονται τα συμφέροντα κανενός από τα δύο μέρη, τότε πρόκειται για ένα κακό ή και καλό συμβιβασμό.

Η παραπάνω προσέγγιση αναδεικνύει το ζήτημα της συνεργασίας αναφορικά με την επίλυση συγκρούσεων, καθόσον το μοντέλο διαχείρισης της σύγκρουσης, που ακολουθεί ο ηγέτης σχετίζεται σημαντικά και με την ηγετική αποδοτικότητα (Miles & Mangold, 2002). Οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν σημαντικά τη σχέση τους με τα μέλη της ομάδας ακολουθώντας ένα μοντέλο-πρότυπο διαχείρισης της σύγκρουσης (Green, 2008, p. 105).

Προκειμένου οι ηγέτες να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τυχόν συγκρούσεις, που θα ανακύψουν μεταξύ αυτών και των μελών της ομάδας τους, απαιτείται να επενδύσουν στην ανάπτυξη σχέσεων υψηλής ποιότητας (LMX) με όλα τα μέλη της ομάδας επιδεικνύοντας σεβασμό και παρέχοντας την απαραίτητη υποστήριξη (Choi, et al., 2020, p. 580).

Δεδομένου, ότι οι συγκρούσεις που ανακύπτουν, μεταξύ ηγετών και μελών, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε συγκρούσεις λόγω συναισθημάτων και σε μικτές συγκρούσεις (συναίσθημα και εργασία) και ότι και τα δύο είδη συγκρούσεων σχετίζονται με την αντίληψη που έχουν οι υφιστάμενοι για τις ικανότητες του ηγέτη (Xin & Pelled, 2003, p. 36), είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητο να αναπτύξει ο ηγέτης τις παραπάνω αναφερόμενες σχέσεις ποιότητας, αφού το επίπεδο ποιότητας αυτών παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με τη διαφορά της αντίληψης ηγέτη-μελών για την απόδοση των πρώτων (Wilhelm, et al., 1993, p. 540).

Στο πλαίσιο αυτό, οι ηγέτες πρέπει να καλλιεργούν ένα ανοιχτό περιβάλλον επικοινωνίας, που να στηρίζει τον αλληλοσεβασμό των μελών της ομάδας και να εγγυάται τη συνοχή αυτής (Jehn & Mannix, 2001, p. 248) και (Miles & Mangold, 2002).

Επιπλέον, οι ηγέτες πρέπει να αναγνωρίζουν τη σημασία των συγκρούσεων για την απόδοση του οργανισμού, καθόσον αποτελούν σε ένα βαθμό (δημιουργική σύγκρουση) στοιχείο που ενεργοποιεί την μάθηση και την επιτυχία του οργανισμού (Rahim, 2002, p. 208).

Συμπερασματικά η διαχείριση των συγκρούσεων, που ανακύπτουν σε έναν οργανισμό από τον ηγέτη είναι βασικό στοιχείο της ηγετικής αποδοτικότητας, αφού μειώνει τις τριβές μεταξύ των ατόμων και των ομάδων και διευκολύνει την επίτευξη των στόχων (Yukl, 2012, p. 71).

Από την άλλη, η αποτυχία του ηγέτη να διαχειριστεί κατάλληλα τις συγκρούσεις των υφισταμένων του (Reed & Bullis, 2009) ή/και να διαχειριστεί την δική του προσέγγιση σε συγκρούσεις, που ανακύπτουν μεταξύ αυτού και των υφισταμένων, οδηγεί στη δημιουργία τοξικού κλίματος στον οργανισμό (Chamberlain & Hodson, 2010, p. 457), μειώνοντας τη συνεισφορά της ηγεσίας στα οργανωσιακά αποτελέσματα.

3.8 Ομάδες και Οργανωσιακά Αποτελέσματα

3.8.1 Οι ομάδες στους οργανισμούς

Οι οργανισμοί δεν λειτουργούν και παράγουν αποτελέσματα από μόνοι τους, αλλά μέσω των ατόμων που τους απαρτίζουν. Στο πλείστο των περιπτώσεων, τα άτομα λειτουργούν στο πλαίσιο ευρύτερων συνόλων, τυπικών ή άτυπων, που αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς.

Η παραγωγικότητα των ατόμων δύναται να αυξάνει όταν λειτουργούν σε συνέργεια, οπότε το σύνολο μετατρέπεται σε μία ομάδα που επιδιώκει ένα κοινό σκοπό. Αντιθέτως, η παραγωγικότητα μπορεί να μειώνεται, όταν το σύνολο είναι δυσλειτουργικό και το επίπεδο της ομαδικότητας είναι από μηδενικό ως ελάχιστο. Είναι λοιπόν το επίπεδο της ομαδικότητας, που καθορίζει την προστιθέμενη αξία, που θα έχει ένα σύνολο στα τελικά αποτελέσματα ενός οργανισμού.

Οι ομάδες στους οργανισμούς παρουσιάζουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά, ως ακολούθως (Kozlowski & Bell, 2003, p. 6):

- αποτελούνται από δύο ή περισσότερα άτομα.
- τα άτομα αυτά εκτελούν εργασίες σχετικές με τον οργανισμό.
- τα μέλη της ομάδας έχουν έναν ή περισσότερους κοινούς στόχους.
- υφίσταται κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας.
- υπάρχει αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση των εργασιών, που εκτελούνται από τα μέλη της ομάδας.

- κάθε ομάδα έχει και διαχειρίζεται όρια λειτουργίας.
- ο οργανισμός, εντός του οποίου αναπτύσσονται οι ομάδες, ορίζει το εύρος λειτουργίας και επηρεάζει την αλληλεπίδραση της ομάδας με άλλες ομάδες.

Από τα παραπάνω ανακύπτουν ορισμένα στοιχεία, τα οποία είναι ουσιώδη για τη δόμηση της ομαδικότητας και τη μετατροπή ενός συνόλου σε ομάδα:

- Η στοχοθεσία της ομάδας.
Το συγκεκριμένο στοιχείο περιλαμβάνει τη θέσπιση σαφών και προκλητικών στόχων, που να μπορούν να υλοποιηθούν και να προσδώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, καθώς επίσης και την κατανόηση των στόχων από τα μέλη της ομάδας (Cummings & Worley, 2009, p. 109).
- Η σύνθεση της ομάδας.
Η σύνθεση της ομάδας είναι ένας βασικός προσδιοριστικός παράγοντας της επιτυχούς ή μη λειτουργίας της ομάδας ,καθώς και των τελικών αποτελεσμάτων αυτής (Morgeson, et al., 2010, p. 12). Διάφορα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας (δημογραφικά, εκπαιδευτικό υπόβαθρο, επίπεδο εμπειρίας, ικανότητες και δεξιότητες κ.ά.) μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και τις σχέσεις των μελών εντός της ομάδας (Cummings & Worley, 2009, p. 109).
- Ο συντονισμός των ενεργειών.
Ο συντονισμός αναφέρεται τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό της ομάδας. Στην πρώτη περίπτωση είναι απαραίτητος για να υπάρχει αποτελεσματική αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας. Ο συντονισμός εδώ βρίσκει χρησιμότητα κυρίως στις περιπτώσεις, όπου υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ των εργασιών που εκτελούνται από τα διάφορα μέλη της ομάδας (Cummings & Worley, 2009, p. 109), γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα η εργασία ενός ατόμου να εξαρτάται από την ολοκλήρωση της εργασίας κάποιου άλλου.
Στη δεύτερη περίπτωση, αφορά τη σχέση της ομάδας με άλλες ομάδες (Kozlowski & Bell, 2003, p. 6), ώστε τα τελικά αποτελέσματα όλων των ομάδων να συντονίζονται και να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού (Basi, 1998, p. 234).
- Η λειτουργία της ομάδας.

Στη λειτουργία της ομάδας περιλαμβάνονται παράγοντες, που προσδιορίζουν το πώς αλληλοεπιδρούν τα μέλη της ομάδας και κατά συνέπεια ποια είναι η ποιότητα των σχέσεων, που αναπτύσσονται μεταξύ τους (Cummings & Worley, 2009, p. 109). Επίσης περιλαμβάνει τις διεργασίες εκτέλεσης των εργασιών της ομάδας, οι οποίες αν αναπτυχθούν σωστά από τα αρχικά στάδια δημιουργίας της ομάδας μπορούν να δράσουν καταλυτικά στο σύνολο της λειτουργικής ζωής αυτής (Jehn & Mannix, 2001, p. 248).

- Η απόδοση και τα αποτελέσματα της ομάδας.

Η απόδοση και τα αποτελέσματα μίας ομάδας μπορούν να διακριθούν σε δύο διαστάσεις, μία εσωτερική και μία εξωτερική. Η εξωτερική διάσταση περιλαμβάνει δείκτες απόδοσης, όπως η παραγωγικότητα, ο έλεγχος του κόστους, η βελτίωση της απόδοσης και τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, αποτυπώνοντας την πραγματικότητα. Ενώ η εσωτερική διάσταση αφορά τα επιτυγχανόμενα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, συνοχής της ομάδας και δέσμευσης στην εργασία και τον οργανισμό, τα οποία και μπορούν να θεωρηθούν ως δείκτες που αποτυπώνουν την αντιληπτικότητα των μελών.

3.8.2 Ο ηγέτης στο πλαίσιο της ομάδας

Σε όλα τα στοιχεία που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη υπό-ενότητα, η επίδραση και η συνεισφορά της ηγεσίας είναι κάτι παραπάνω από σημαντική και μπορεί να θεωρηθεί ότι καταλαμβάνει δύο μεγάλες κατηγορίες δράσεων (Kozlowski & Bell, 2003, p. 47):

- ανάπτυξης και διαμόρφωση των διεργασιών της ομάδας.
- παρακολούθηση και διαχείριση της απόδοσης της ομάδας.

Στην πρώτη κατηγορία, ο ηγέτης θα πρέπει να αναγνωρίσει το περιβάλλον και τις απαιτήσεις του οργανισμού, από την ομάδα και να καθορίσει τους στόχους της ομάδας, ώστε να ευθυγραμμιστούν με τις ευρύτερες απαιτήσεις.

Σε συνέχεια του παραπάνω ο ηγέτης διαμορφώνει την ομάδα και επιλέγει τα μέλη αυτής. Η κατανόηση του σκοπού και των εργασιών της ομάδας, είναι βασικός παράγοντας για τη διαμόρφωση της σύνθεσης και την κατάλληλη επιλογή των μελών της (Kozlowski & Bell, 2003, p. 60). Στην ίδια λογική, θα πρέπει να ευθυγραμμίσει την κατανομή των εργασιών με τη σύνθεση της ομάδας, τις αξίες και το επίπεδο παρακίνησης του κάθε μέλους (Morgeson, et al., 2010).

Η συγκεκριμένη ενέργεια του ηγέτη αφορά τόσο στην αρχική επιλογή των μελών, όσο και στην εν συνεχεία διασφάλιση, ότι αυτά διαθέτουν την κατάλληλη σύνθεση γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειρίας, που θα τους επιτρέψει να υλοποιήσουν τις εργασίες που ανακύπτουν κατά τη λειτουργία της ομάδας (Morgeson, et al., 2010).

Επιπλέον ο ηγέτης θα πρέπει να:

- διαμορφώσει τις διεργασίες και λειτουργίες της ομάδας, ώστε να διασφαλίσει την ενημέρωση και τη ροή της πληροφορίας (Jehn & Mannix, 2001, p. 248) και (Morgeson, et al., 2010, p. 24).
- εξασφαλίσει την ύπαρξη των απαραίτητων, για τη λειτουργία της ομάδας, πόρων (οικονομικών, εξοπλισμού κ.ά.) (Morgeson, et al., 2010, p. 24).
- καλλιεργήσει την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των μελών (Morgeson, et al., 2010, pp. 12-13).
- μειώσει τον ανταγωνισμό και να αυξήσει παράλληλα τη συνεργασία και τη συνέργεια μεταξύ των διαφόρων ομάδων (Pittinsky & Simon, 2007, p. 600) και (Basi, 1998, p. 234).

Η δεύτερη κατηγορία, της παρακολούθησης και διαχείρισης της απόδοσης, είναι μία συνεχής διεργασία, που υλοποιείται από τον ηγέτη με τελική επιδίωξη την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και τη διατήρηση υγιούς κλίματος και συνοχής της ομάδας.

Το πόσο καλά θα εκτελέσουν τις εργασίες, που θα τους ανατεθούν, τα μέλη της ομάδας είναι ο κύριος παράγοντας που συνεισφέρει στην τελική απόδοση της ομάδας (Delfgaauw, et al., 2020, p. 1).

Επιπλέον, η διαμόρφωση ενός παρακινητικού περιβάλλοντος, από τον ηγέτη επηρεάζει την απόδοση της ομάδας, διευκολύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των μελών και αυξάνοντας την εμπιστοσύνη, αναδεικνύοντας έτσι την επικοινωνία ως βασικό μηχανισμό με τον οποίο ηγέτης επηρεάζει την απόδοση της ομάδας (Boies, et al., 2015, p. 1090).

Βασικό στοιχείο της ηγετικής αποδοτικότητας είναι η δημιουργία μίας συνεκτικής ομάδας (Yukl, 2008), η οποία θα υποστηρίξει τον ηγέτη στην εκτέλεση της αποστολής του και στην υλοποίηση του έργου που έχει αναλάβει. Στην πράξη, είναι η ποιότητα των αποτελεσμάτων της ομάδας, αυτή η οποία κρίνει, εν πολλοίς, την ηγετική αποδοτικότητα.

Η αποτυχία των μελών και της ομάδας αποτελεί βασική ένδειξη της αποτυχίας του ηγέτη (Chemers, 2000, p. 33). Στη βάση αυτού, αρκετοί ερευνητές προτείνουν την αξιολόγηση της ηγετικής αποδοτικότητας με βάση τα αποτελέσματα της ομάδας του ηγέτη (Hogan, et al., 1994), (Hogan & Kaiser, 2005) και (Padilla, et al., 2007).

3.9 Εργασιακή Δέσμευση και Απόδοση

Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης αναφέρεται στους ψυχολογικούς δεσμούς, οι οποίοι αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού (Meyer & Allen, 1991).

Προφανώς πρόκειται για δεσμούς, που επηρεάζουν ένα πολύ μεγάλο μέρος της λειτουργίας και των αποτελεσμάτων του οργανισμού (Steyrer, et al., 2008, p. 364) και καθιστούν τη σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης μεγάλη, αφού αποτελεί τον καλύτερο προβλεπτικό παράγοντα, ακόμα και έναντι αυτού της εργασιακής ικανοποίησης, για την εργασιακή απόδοση (Eberlin & Tatum, 2008, p. 321).

Από την άλλη, οι δεσμοί αυτοί επηρεάζονται, από έναν επίσης μεγάλο αριθμό παραγόντων και μεταβλητών, καθιστώντας τη μελέτη τους δύσκολη, αλλά αρκετά σημαντική για τη διοικητική επιστήμη.

Οι Meyer και Allen, συνθέτοντας διάφορες έρευνες και μελέτες πάνω στην έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης, προσδιόρισαν ένα μοντέλο που αναπτύσσεται σε τρεις κατευθύνσεις (Meyer & Allen, 1991, pp. 82-83) :

- συναισθηματική δέσμευση.
- δέσμευση συνέχειας.
- κανονιστική δέσμευση.

Η συναισθηματική δέσμευση συνδέεται, όπως είναι προφανές, με τα συναισθήματα που αναπτύσσει το άτομο έναντι του οργανισμού. Δομείται στη βάση των εμπειριών, που αποκομίζει το άτομο μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και συνδέεται άμεσα με την εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται από το άτομο προς αυτό. Το άτομο, που δεσμεύεται συναισθηματικά με τον οργανισμό είναι σίγουρο, ότι θα προσπαθήσει περισσότερο για τα οργανωσιακά συμφέροντα, από ότι ένα άτομο που δεν έχει αυτή δέσμευση. Κατά συνέπεια, το άτομο δεσμεύεται με τον οργανισμό, μέσω μίας επιθυμίας να αποτελεί μέρος αυτού.

Η δέσμευση συνέχειας αναφέρεται στη δέσμευση με τον οργανισμό, λόγω μη ύπαρξη εναλλακτικών επιλογών ή λόγω αποφυγής απώλειας κεκτημένων δικαιωμάτων. Σε αυτή την περίπτωση, η δέσμευση με τον οργανισμό είναι αποτέλεσμα ανάγκης και όχι επιθυμίας.

Τέλος στην κανονιστική δέσμευση, το άτομο δεσμεύεται με τον οργανισμό, λόγω κάποιων υποχρεώσεων που έχει αναλάβει και οι οποίες συνήθως ανάγονται σε ηθικούς λόγους ή κοινωνικούς κανόνες.

Μία έννοια, η οποία είναι βαθιά συνδεδεμένη με την οργανωσιακή δέσμευση είναι αυτή της οργανωσιακής δικαιοσύνης, η οποία αφορά την αντίληψη, που έχουν τα μέλη ενός οργανισμού αναφορικά με την αντιμετώπισή τους, από τον τελευταίο, με όρους ισονομίας και ηθικής (Cropanzano, Bowen and Gilliland, 2007).

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη εξελίχθηκε σε βάθος χρόνου και αναπτύχθηκε σε διάφορες διαστάσεις, για να μπορέσει να συμπεριλάβει το σύνολο των αλληλεπιδράσεων που έχει ένα άτομο με τον οργανισμό. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μπορεί να κατηγοριοποιηθεί γενικά, σε δομική και κοινωνική δικαιοσύνη (Eberlin & Tatum, 2008, p. 314) και να εξειδικευθεί περισσότερο σε :

- Διανεμητική δικαιοσύνη.
- Δικαιοσύνη διαδικασιών.
- Διαδραστική δικαιοσύνη.

Η διανεμητική δικαιοσύνη έχει τις ρίζες της στο έργο των Blau (Blau, 1964) και Adams (Adams, 1965) και κυρίως στη θεωρία της ισονομίας του δεύτερου. Στην ουσία αφορά στο δίκαιο των απολαβών-εκροών και στην ισονομία στην κατανομή αυτών για τους εργαζόμενους στο πλαίσιο ενός οργανισμού, όπως αυτά καθορίζονται από την αντίληψη των εργαζόμενων αναφορικά με τη σχέση εισροών (τι παρέχουν στον οργανισμό;) – εκροών (τι παίρνουν πίσω από τον οργανισμό;) (Greenberg, 1987) και (Greenberg, 1990).

Η δικαιοσύνη διαδικασιών αφορά στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο ο οργανισμός (Thibaut & Walker, 1975) και (Leventhal, 1980). Στο πλαίσιο αυτής της διάστασης εντάσσονται θέματα που αφορούν την αντίληψη των εργαζόμενων, αναφορικά με το πως λαμβάνονται οι αποφάσεις στον οργανισμό, πως συμμετέχουν οι ίδιοι σε αυτές και πόσο ανεκτικός είναι ο οργανισμός στη συμμετοχή αυτή.

Τέλος, η διαδραστική δικαιοσύνη (Bies & Moag, 1986) αφορά στην αντίληψη των ατόμων αναφορικά με τις διαμορφούμενες σχέσεις εντός του οργανισμού και κατά πόσο αυτές βασίζονται στην ισονομία και τη δικαιοσύνη. Μία περαιτέρω διάκριση της συγκεκριμένης διάστασης είναι σε επικοινωνιακή και διαπροσωπική (Greenberg, 1993).

Η μεν πρώτη υπό-διάσταση αναφέρεται στην αντίληψη των εργαζόμενων για τη διαφάνεια, την καταλληλότητα και τη διάχυση της πληροφορίας, η οποία αξιοποιείται για να λαμβάνονται αποφάσεις και να υλοποιούνται οργανωσιακές ενέργειες.

Ενώ η δεύτερη, αναφέρεται στην αντίληψη των εργαζόμενων για το είδος των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ τους και μεταξύ αυτών και των προϊστάμενων τους και για το κατά πόσο αυτές πληρούν ορισμένα χαρακτηριστικά (αξιοπρέπεια, σεβασμός, αλληλεγγύη, ενδιαφέρον, κτλ.), που εγγυόνται την δικαιοσύνη και την ισονομία.

3.9.1 Η επίδραση της ηγεσίας στην οργανωσιακή δέσμευση

Ένας μεγάλος αριθμός ερευνών έχει επιχειρήσει, με διάφορες προσεγγίσεις και εργαλεία, να διαγνώσει τη συσχέτιση της ηγεσίας με τη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό. Πρακτικά, η ηγεσία είναι βασικός παράγοντας ρύθμισης του βαθμού δέσμευσης ενός εργαζόμενου με τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Paltu και Brouwers, η επίδειξη τοξικής ηγεσίας έχει στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση με τη συναισθηματική δέσμευση, ενώ τόσο η κανονιστική, όσο και η δέσμευση συνέχειας έχουν θετική συσχέτιση με ένα αριθμό χαρακτηριστικών και συμπεριφορών τοξικής ηγεσίας (Paltu & Brouwers, 2020, pp. 6-7).

Ομοίως ο Porter διαπίστωσε, ότι η ηγεσία και συγκεκριμένα η μετασχηματιστική έχει αυξημένη θετική επίδραση στη συναισθηματική καθώς και στην κανονιστική δέσμευση, ενώ παρουσιάζει μικρή έως καθόλου συσχέτιση με τη δέσμευση συνέχειας (Porter, 2015, pp. 78-79).

Την ίδια θετική συσχέτιση μεταξύ δέσμευσης και θετικής μετασχηματιστικής ηγεσίας διαπίστωσαν με την έρευνα τους και οι Caulfield και Senger (Caulfield & Senger, 2017, p. 938). Οι Oztekin και συν., στο ίδιο μήκος κύματος, διαπίστωσαν και αυτοί μία θετική επίδραση της ηγεσίας, συνολικά στην οργανωσιακή δέσμευση (Oztekin, et al., 2015, p. 67).

Και η οργανωσιακή δικαιοσύνη συνδέεται στενά με την ηγεσία και τις αποφάσεις αυτής, αφού πολλές αποφάσεις, που λαμβάνουν οι ηγέτες περιστρέφονται γύρω από πολιτικές και θέματα που καθορίζουν τη δίκαιη μεταχείριση των ατόμων (Tatum, et al., 2003, p. 1008).

Οι ηγέτες δε, είναι οι πιο άμεσοι αντιπρόσωποι του οργανισμού στα μάτια των εργαζόμενων και για αυτό η συμπεριφορά τους, οφείλει να είναι δίκαιη και ηθική έναντι όλου του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού (Eberlin & Tatum, 2008, p. 322).

Προς επίρρωση αυτού, οι ηγέτες πρέπει να συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους με αξιοπρέπεια (Folger & Skarlicki, 1999, p. 42), επιδεικνύοντας αυθεντικό ενδιαφέρον και ανησυχία για τα ζητήματα που τους απασχολούν (Eberlin & Tatum, 2008, p. 321).

Επιβάλλεται επίσης να παρέχουν πλήρη και αξιόπιστη πληροφόρηση (Eberlin & Tatum, 2008, p. 321) αναφορικά με τις αποφάσεις, που λαμβάνουν και επηρεάζουν τους εργαζόμενους και επιπλέον να εξηγούν και να παρουσιάζουν σαφώς τους λόγους, που οδήγησαν σε αυτές τις αποφάσεις (Folger & Skarlicki, 1999, p. 42).

Τα παραπάνω βρίσκουν άμεση εφαρμογή, ιδίως στις διαδικασίες αξιολόγησης των εργαζόμενων στο πλαίσιο ενός οργανισμού, όπου ο ηγέτης θα πρέπει να διασφαλίσει ότι εκτελούνται, λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των διαστάσεων της οργανωσιακής δικαιοσύνης (Eberlin & Tatum, 2008, p. 320).

Σε διαφορετική περίπτωση και ως αποτέλεσμα εμφάνισης συμπεριφορών τοξικής ηγεσίας, θα μειωθεί η αίσθηση της δικαιοσύνης, καθώς και η εργασιακή ικανοποίηση και οι εργαζόμενοι θα οδηγηθούν σε καταστάσεις μη οργανωσιακή δέσμευσης (πχ. παραίτηση) (Schyns & Schilling, 2013, p. 147).

Συνοψίζοντας, η ηγεσία με τη λειτουργία της ρυθμίζει τον βαθμό δέσμευσης των εργαζόμενων σε έναν οργανισμό, επηρεάζοντας και τις τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Για παράδειγμα, αξιολογώντας ο ηγέτης τους υφισταμένους του, στη βάση προσωπικών αντιλήψεων και χωρίς να στηρίζεται σε γεγονότα ή στοιχεία, που διασφαλίζουν σε ένα βαθμό την ορθολογικότητα και αντικειμενικότητα της αξιολόγησης και την αποδοχή της αξιολόγησης (Galín, 1979, pp. 20-21), παραβιάζει τη δικαιοσύνη διαδικασιών οδηγώντας στην μείωση της δέσμευσης των εργαζόμενων με τον οργανισμό.

**4 ΑΝΑΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΤΗΣ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟ ΕΥΡΟΣ ΤΗΣ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΤΗΣ
(ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΑ) ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗΣ Η ΤΟΞΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό διαμορφώνεται και παρουσιάζεται το θεωρητικό μοντέλο, το οποίο και αποτελεί το επίκεντρο της παρούσας διδακτορικής έρευνας. Το μοντέλο αυτό θα ελεγχθεί για την εγκυρότητά του, σύμφωνα με τη διεργασία και τα εργαλεία που περιλαμβάνονται στα επόμενα κεφάλαια.

Βασικό στοιχείο του μοντέλου αποτελεί ο ηγέτης, ως μία οργανωσιακή μεταβλητή που διασυνδέει όλες τις άλλες οργανωσιακές μεταβλητές (δομικά στοιχεία) του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού με τους παράγοντες διαμόρφωσης του εξωτερικού περιβάλλοντος (ρευστότητα).

Μέσα από αυτή τη διασύνδεση, ο ηγέτης διαμορφώνει το οικοσύστημα λειτουργίας του οργανισμού και καθορίζει την κατεύθυνση και τα αποτελέσματα αυτού. Τρία είναι τα βασικά στοιχεία που διαμορφώνουν το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο:

- Η λειτουργία του ηγέτη.
- Η αποδοτικότητα του ηγέτη.
- Η αντιληπτικότητα των μελών της ομάδας.

Η λειτουργία του ηγέτη αναφέρεται στον τρόπο που ο ηγέτης συμπεριφέρεται, αποφασίζει και πράττει, ενώ η ηγετική αποδοτικότητα αναφέρεται στον κατάλληλο μετασχηματισμό, από τον ηγέτη, των άλλων οργανωσιακών μεταβλητών, ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα.

Τόσο η ηγετική λειτουργία, όσο και η ηγετική αποδοτικότητα αποτελούν αντικείμενο διερεύνησης του συνόλου των μοντέλων και θεωριών ηγεσίας, που παρουσιάστηκαν στο πρώτο κεφάλαιο και αναλύονται διεξοδικά τόσο στην παρουσίαση των μοντέλων και θεωριών ηγεσίας, που λαμβάνει χώρα στο πρώτο κεφάλαιο της διατριβής, όσο και στην υπό-ενότητα 2.3.1 (Η αποτελεσματικότητά της ηγεσίας).

Όμως, όπου υπάρχει αποτελεσματικότητα υπάρχει προφανώς και αναποτελεσματικότητα, η οποία για την ηγεσία λαμβάνει την μορφή της «σκοτεινής ηγεσίας», όπως αυτή αναλύεται διεξοδικά στην υπό-ενότητα 2.3.2 (Η μη αποτελεσματικότητά της ηγεσίας) του δευτέρου κεφαλαίου. Η σκοτεινή ηγεσία περιλαμβάνει περιπτώσεις μη ορθής λειτουργίας του ηγέτη, που στρέφονται κυρίως κατά των υφισταμένων του (π.χ. καταχρηστική ηγεσία, τοξική ηγεσία ή κακή ηγεσία).

Περιλαμβάνει όμως επίσης περιπτώσεις μη ηγετικής αποδοτικότητας, η οποία φαίνεται με τα τελικά οργανωσιακά αποτελέσματα και βαρύνει κυρίως τον οργανισμό (π.χ. καταστροφική ηγεσία). Μπορεί τέλος να περιλαμβάνει συνδυασμό και των δύο.

Εκτός αυτού, έχουν παρατηρηθεί περιπτώσεις όπου άτομα που επέδειξαν αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά σε μία κατάσταση δεν είναι απαραίτητο ότι θα κάνουν το ίδιο σε μία άλλη κατάσταση (Bass & Bass, 2008, p. 154).

Τα παραπάνω, καθιστούν την ηγεσία τόσο μία θετική επιδραστική δύναμη, όσο και μία πηγή κινδύνου για τους οργανισμούς, η οποία δρα πολλαπλώς σε επίπεδο ατόμων και οργανισμών. Ως απόρροια προκύπτει το ερώτημα αν τελικά υπάρχει μία δεδομένη σχέση της ηγετικής λειτουργίας με την ηγετική αποδοτικότητα.

Έτσι διαμορφώνεται η βασική σχέση του θεωρητικού μοντέλου, η οποία και αφορά τη συσχέτιση της ηγετικής λειτουργίας με την ηγετική αποδοτικότητα στους οργανισμούς. Είναι δηλαδή ένας ηγέτης που λειτουργεί με τοξικότητα ένας ηγέτης χωρίς αποδοτικότητα;

Δεδομένου όμως, ότι η ηγεσία είναι ένα οργανωσιακό φαινόμενο με πολυδιάστατη φύση και πολύπλοκη λειτουργία, απαιτεί πολύ-επίπεδη και πολύ-επιστημονική προσέγγιση, ώστε να καταστεί δυνατή η όποια διερεύνηση της καθώς και η ασφαλής εξαγωγή συμπερασμάτων.

Στο σημείο αυτό, έρχεται το τρίτο στοιχείο του μοντέλου, το οποίο και αφορά την αντίληπτικότητα των μελών της ομάδας για τη λειτουργία και αποδοτικότητα του ηγέτη τους, για να καθορίσει το πλαίσιο δόμησης και ελέγχου του προτεινόμενου θεωρητικού μοντέλου.

Το τρίτο αυτό στοιχείο εδράζεται σε μία σειρά από διαπιστώσεις και συμπεράσματα:

- Ένα μεγάλο σύνολο ερευνών, καταλήγει στο ότι ένα ποσοστό 65% με 75% των εργαζομένων αναφέρουν, ως χειρότερο παράγοντα της εργασίας τους τον άμεσο προϊστάμενό τους (Hogan & Kaiser, 2005, p. 175).
- Η αντίληψη των υφιστάμενων για τη συμπεριφορά του ηγέτη αποτελεί καλύτερο παράγοντα πρόβλεψης της ηγετικής αποτελεσματικότητας, από ότι η αυτοαξιολόγηση του ίδιου του ηγέτη (Kim & Yukl, 1995, p. 374).

- Η συμπεριφορά του ηγέτη έχει επίδραση στους υφισταμένους, μόνο αν γίνει αντιληπτή, με αποτέλεσμα βασικό στοιχείο της καταστροφικής ηγεσίας να είναι η αντίληψη των υφιστάμενων για αυτή (Schyns & Schilling, 2013, p. 140).
- Ένας μεγάλος αριθμός ερευνών αναφορικά με την ηγεσία, από το ξεκίνημα κιόλας της επιστημονικής έρευνας για την ηγεσία, στηρίχθηκε στην αντίληψη των μελών της ομάδας για τον ηγέτη (ενδεικτικά αναφέρεται η έρευνα των πανεπιστημίων Ohio και Michigan (Warrick, 1981, p. 186), η έρευνα του Likert (1967) κτλ.).
- Οι μετρήσεις αντιληπτικότητας είναι οι πλέον συνηθισμένες στην ερευνητική δραστηριότητα για την ηγεσία, με άμεση απόρροια να υπάρχει μεγάλη αρθρογραφία, που επιτρέπει τη σύγκριση και εξαγωγή συμπερασμάτων (Kathuria, 2000).
- Η διαπίστωση του Allport, ότι «η αντίληψη των υφιστάμενων δημιουργεί την πραγματικότητα τους (Allport, 1955)», όπως αναφέρεται στο (Miles & Mangold, 2002, p. 113). Η συγκεκριμένη διαπίστωση είναι ιδιαίτερα σημαντική κυρίως στο πεδίο της μελέτης της ηγεσίας, αφού ο ηγέτης πάνω από όλα λειτουργεί διαμορφώνοντας τις ευρύτερες αντιλήψεις των μελών της ομάδας του (Wegge, et al., 2014, p. 12) και άρα οι αντιλήψεις τους αναφορικά με την ηγετική αποτελεσματικότητα είναι ουσιώδους σημασίας.

Κατά συνέπεια, το αρχικό θεωρητικό μοντέλο της διατριβής διαμορφώνεται ως εξής: η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της τοξικής λειτουργίας του άμεσου ηγέτη τους διαμορφώνει την αντίληψη των μελών της ομάδας για την ηγετική αποδοτικότητα.

Στις επόμενες τρεις ενότητες παρουσιάζονται κατά σειρά οι διαστάσεις που ορίζουν την ηγετική λειτουργία, οι αντίστοιχες διαστάσεις που προσδιορίζουν την ηγετική αποδοτικότητα και τέλος το θεωρητικό μοντέλο, όπως διαμορφώνεται στη βάση των παρουσιαζόμενων διαστάσεων.

4.2 Οι διαστάσεις της ηγετικής λειτουργίας

Μέσα από τη σύνθεση των αναφερόμενων στα προηγούμενα τρία κεφάλαια αναδεικνύονται οι διαστάσεις, που ορίζουν και περιγράφουν την ηγετική λειτουργία ως ακολούθως:

- Η ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνει ο ηγέτης (Επίπεδο ποιότητας λήψης αποφάσεων), όπως προσδιορίστηκε στην υπό – ενότητα 3.2.8.
- Ο τρόπος που αντιμετωπίζει ο ηγέτης τα μέλη της ομάδας του κατά την εκτέλεση των ρόλων και των εργασιών τους (Επίπεδο δικαιοσύνης), όπως προσδιορίστηκε στις υπό – ενότητες 3.3.2 και 3.9.2.
- Η διαχείριση των συναισθημάτων του ηγέτη (Επίπεδο ενδοπροσωπικής δικαιοσύνης), όπως προσδιορίστηκε στην υπό – ενότητα 3.4.2.
- Η διαχείριση και αξιοποίηση των συναισθημάτων των μελών της ομάδας (Επίπεδο διαπροσωπικής δικαιοσύνης), όπως προσδιορίστηκε στην υπό – ενότητα 3.4.2.
- Η αντίληψη και διαχείριση «δύσκολων» καταστάσεων από τον ηγέτη (Επίπεδο ευελιξίας), όπως προσδιορίστηκε στην υπό – ενότητα 3.5.2.

4.2.1 Ποιότητα λήψης αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων είναι η βασική ενέργεια που κάνει ένας ηγέτης (Negulescu, 2014, p. 111) σε οποιοδήποτε οργανωσιακό επίπεδο και αν λειτουργεί. Οι αποφάσεις, που πρόκειται να λάβει ένας ηγέτης αφορούν κατά κύριο λόγο στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, καθώς και ενέργειες που πρέπει να λάβουν χώρα για την κατανομή των κατάλληλων πόρων και ανθρώπινου δυναμικού στους επιμέρους στόχους (Gerras, 2010).

Όμοια, είναι η ταξινόμηση των ηγετικών αποφάσεων κατά Basi, σε αποφάσεις που απαντούν στο ερώτημα «τι πρέπει να κάνω;» (αφορούν κυρίως δραστηριότητες και δράσεις) και σε αποφάσεις που απαντούν στο ερώτημα «πώς πρέπει να γίνει κάτι;» (αφορούν κυρίως αλληλεπιδράσεις και οργάνωση) (Basi, 1998, p. 232).

Αλλά και η ταξινόμηση κατά Yukl, σε αποφάσεις που λαμβάνονται αναφορικά με συστήματα και πρακτικές διαχείρισης, καθώς και οργανωσιακές δομές και σε αποφάσεις που αφορούν τη στρατηγική του οργανισμού (Yukl, 2008, p. 711).

Η ποιότητα των ηγετικών αποφάσεων βασίζεται σε ένα μεγάλο βαθμό στη διαθέσιμη πληροφορία, καθώς και στην εφαρμοζόμενη μεθοδολογία, οι οποίες και επηρεάζουν τα επίπεδα αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας κάθε διεργασίας λήψης απόφασης και τελικά την ίδια την απόφαση (οριοθετημένη ορθολογικότητα στη λήψη αποφάσεων).

Σε κάθε διαδικασία λήψης απόφασης υπάρχουν παράγοντες του περιβάλλοντος, όπως ο χρόνος και η πίεση που επηρεάζουν τη διαδικασία και κατευθύνουν τα άτομα στο να λάβουν αποφάσεις, χρησιμοποιώντας αναξιόπιστες ή ελλιπείς πληροφορίες (Collins & Jackson, 2015, p. 387).

Οπότε η ικανότητα των ατόμων να αξιολογούν τις μελλοντικές καταστάσεις, τα πιθανά αποτελέσματα και την επίδραση των διαφόρων παραγόντων και διεργασιών επηρεάζεται από την πληροφορία που συλλέγουν και μπορούν να αξιοποιήσουν, αλλά και από την ενέργεια και θέληση που καταβάλουν στη διεργασία αυτή (Carley & Behren, 1999, p. 8).

Αυτό έχει ως συνέπεια μία μη αποτελεσματική ηγεσία να:

- λαμβάνει παρακινδυνευμένες ή μη νόμιμες αποφάσεις (Karabati, 2021, p. 118).
- επιδιώκει προσωπικούς στόχους σε βάρος των οργανωσιακών (Karabati, 2021, p. 119) και (Bass & Bass, 2008, p. 839).
- λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις χωρίς πληροφορία (Errickson, et al., 2015, p. 268).

Σύμφωνα προς τα παραπάνω, η διάσταση του επιπέδου ποιότητας λήψης απόφασης αναλύεται σε δύο υπό-διαστάσεις:

- Τη λήψη αποφάσεων, που αφορούν τους στόχους.
- Τη λήψη αποφάσεων, που αφορούν οργανωτικά θέματα.

4.2.2 Επίπεδο δικαιοσύνης

Η δικαιοσύνη με την οποία αντιμετωπίζει ένας ηγέτης τα μέλη της ομάδας του είναι μία ακόμα διάσταση, που συνδέεται με τη λειτουργία του, αφού έχει άμεσο αντίκτυπο, τόσο στην εμπιστοσύνη που θα επιδείξουν τα μέλη σε αυτόν, όσο και στο επίπεδο συνδέσμευσής τους.

Η δικαιοσύνη μπορεί να λάβει τη μορφή :

- Της διανεμητικής δικαιοσύνης, που αφορά την αντίληψη των μελών της ομάδας αναφορικά με τη σχέση εισροών (τι παρέχουν στον οργανισμό;) – εκροών (τι παίρνουν πίσω από τον οργανισμό;) (Greenberg, 1987) και (Greenberg, 1990).

- Της δικαιοσύνης διαδικασιών, που αφορά στην αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με το πως λαμβάνονται οι αποφάσεις στον οργανισμό, πως συμμετέχουν οι ίδιοι σε αυτές και πόσο ανεκτικός είναι ο οργανισμός στη συμμετοχή αυτή.
- Της διαδραστικής δικαιοσύνης, που διακρίνεται σε επικοινωνιακή και διαπροσωπική (Greenberg, 1993) και αφορά στην αντίληψη των εργαζόμενων για τη διαφάνεια, την καταλληλότητα και τη διάχυση της πληροφορίας και για το είδος των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ τους και μεταξύ αυτών και των προϊστάμενων τους και κατά πόσο αυτές πληρούν ορισμένα χαρακτηριστικά (αξιοπρέπεια, σεβασμός, αλληλεγγύη, ενδιαφέρον, ευγένεια κτλ.), που εγγυόνται την δικαιοσύνη και την ισονομία.

Δεδομένου, ότι οι ηγέτες είναι οι πιο άμεσοι αντιπρόσωποι του οργανισμού στα μάτια των εργαζόμενων (Eberlin & Tatum, 2008, p. 322), η δικαιοσύνη μεταφράζεται για αυτούς σε δύο μεγάλες κατηγορίες συμπεριφορών:

- Συμπεριφορές που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια της εργασίας.
- Συμπεριφορές που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης της εργασίας, που προσφέρουν.

Στο πλαίσιο αυτό, οι ηγέτες πρέπει να παρέχουν πλήρη και αξιόπιστη πληροφόρηση (Eberlin & Tatum, 2008, p. 321) αναφορικά με τις αποφάσεις, που λαμβάνουν και επηρεάζουν τους εργαζόμενους και επιπλέον να εξηγούν και να παρουσιάζουν σαφώς τους λόγους που οδήγησαν σε αυτές τις αποφάσεις (Folger & Skarlicki, 1999, p. 42).

Επίσης πρέπει να δημιουργούν ένα περιβάλλον εργασίας, όπου τα μέλη της ομάδας τους βλέπουν ότι μπορούν να ανταποκριθούν στους στόχους που τίθενται και επιπλέον αντλούν εσωτερική ικανοποίηση από τη λήψη αποδεκτής από αυτούς ανταμοιβής, ως αποτέλεσμα της παρεχόμενης εργασίας τους και της επίτευξης των στόχων (House, 1996, p. 326).

Επιπλέον οι ηγέτες οφείλουν να αποφεύγουν παράλογες απαιτήσεις, παρενοχλήσεις, αδικίες και επίδειξη χαμηλής ακεραιότητας καθόσον έχουν αρνητικό αντίκτυπο στις συμπεριφορές και την ευημερία των μελών της ομάδας τους (Karabati, 2021, p. 120)

Τέλος ο ηγέτης πρέπει να συμπεριφέρεται στα μέλη της ομάδας του με αξιοπρέπεια (Folger & Skarlicki, 1999, p. 42), επιδεικνύοντας αυθεντικό ενδιαφέρον και ανησυχία για τα ζητήματα που τα απασχολούν (Eberlin & Tatum, 2008, p. 321).

Σε διαφορετική περίπτωση και ως αποτέλεσμα εμφάνισης συμπεριφορών τοξικής ηγεσίας, θα μειωθεί η αίσθηση της δικαιοσύνης, καθώς και η εργασιακή ικανοποίηση και οι εργαζόμενοι θα οδηγηθούν σε καταστάσεις μη οργανωσιακής δέσμευσης (πχ. παραίτηση) (Schyns & Schilling, 2013, p. 147).

Αναφορικά με την αξιολόγηση της απόδοσης των μελών της ομάδας του, ο ηγέτης θα πρέπει να ακολουθήσει μία προσέγγιση που πληροί πέντε βασικά κριτήρια, ήτοι εγκυρότητα, αξιοπιστία, διαφοροποίηση μεταξύ των εργαζομένων, αμεροληψία και αντιμετώπιση των προκαταλήψεων και τέλος σχετικότητα (Walsh & Fisher, 2005, p. 10).

Και αυτό πρέπει να το κάνει διασφαλίζοντας, ότι η διεργασία που θα ακολουθήσει λαμβάνει υπόψη το σύνολο των διαστάσεων της οργανωσιακής δικαιοσύνης (διανεμητική-διαδικασιών –διαδραστική) (Eberlin & Tatum, 2008, p. 320).

Σύμφωνα προς τα παραπάνω, η διάσταση του επιπέδου δικαιοσύνης αναλύεται σε δύο υπό-διαστάσεις:

- Το πλαίσιο αξιολόγησης.
- Την αντιμετώπιση των υφισταμένων.

4.2.3 Επίπεδο ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης

Τα συναισθήματα και οι πράξεις, που αυτά προκαλούν διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη σχέση που αναπτύσσει ο ηγέτης με τα μέλη της ομάδας. Η ενδοπροσωπική συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μία από τις δύο μεγάλες κατηγορίες διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης και συναντάται στο έργο και των τριών βασικών εκφραστών της προσέγγισης αυτής (Goleman, 1995), (Mayer & Salovey, 1997) και (Bar-On, 2006). Ουσιαστικά αποτελείται από δύο επιμέρους διαστάσεις (Goleman, 1995) και (Goleman, 1997):

- Την αυτογνωσία, ως δυνατότητα αναγνώρισης από το άτομο, των συναισθημάτων του και της επίπτωσης που αυτά έχουν στη συμπεριφορά, στις πράξεις του και στα αποτελέσματά του.

- Τον αυτοέλεγχο, ως την ικανότητα του ατόμου να ελέγχει τα συναισθήματα του και άρα τις αρνητικές επιπτώσεις αυτών.

Ο ηγέτης μίας ομάδας θα πρέπει να επιδεικνύει αυτογνωσία αναφορικά με τα δυνατά και αδύνατα σημεία και τις προκαταλήψεις του (Gerras, 2010, p. 69). Ο αυθεντικός ηγέτης βασίζει την ανάπτυξη του στην αυτογνωσία και τη λειτουργία του στην αυτορρύθμιση. Αυτά τα δύο στοιχεία του δίνουν τη δυνατότητα να παρακινήσει τους ανθρώπους να αναπτύξουν την δική τους αυτογνωσία και να βελτιώσουν την αυτορρύθμιση τους (Avolio & Gardner, 2005, pp. 322-328).

Σύμφωνα δε με τους Fowlie και Wood (2009) χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης στο πεδίο αυτό-ελέγχου συνδέεται με την εμφάνιση στοιχείων τοξικής ηγεσίας καθώς και την πρόκληση αρνητικών συναισθημάτων στα άτομα.

Η κακοποιητική ηγεσία του Tepper, η οποία αναφέρεται «στις αντιλήψεις των υφισταμένων για τον βαθμό που οι προϊστάμενοί τους επιδεικνύουν εχθρικές λεκτικές και μη συμπεριφορές, εξαιρούμενης της φυσικής επαφής» (Tepper B. , 2000, p. 178), αποτελεί κλασικό παράδειγμα χαμηλού βαθμού αυτό-ελέγχου συναισθημάτων.

Ομοίως, η επιθετικότητα έναντι των υφισταμένων, η απόδοση κατηγοριών, ο εκφοβισμός (Singh, Sengupta, & Dev, 2018) καθώς και η παρακώληση των εργασιών (Schyns & Schilling, 2013) αποτελούν επίσης ενδεικτικές τοξικές συμπεριφορές.

Επίσης η πρόκληση υψηλών επιπέδων αρνητικών συναισθημάτων (π.χ. άγχους και θυμού) στον ηγέτη, οδηγούν στην εμφάνιση συμπεριφορών τοξικής ηγεσίας (Collins & Jackson, 2015, p. 388) και (Eissa, et al., 2019).

Με τη σειρά της, η εμφάνιση τοξικής ηγεσίας έχει διαπιστωθεί από μία σειρά ερευνών, ότι οδηγεί στην εμφάνιση αρνητικών συναισθημάτων στα μέλη της ομάδας. καθώς και συναισθηματικής καταπόνησης αυτών (Xu, et al., 2015) και (Omar & Ahmad, 2020).

Ως απόρροια του παραπάνω τα άτομα οδηγούνται στην ανάπτυξη συμπεριφορών άμυνας, όπως η σιωπή (Xu, et al., 2015) ή η επίδειξη αντιπαραγωγικών συμπεριφορών (Schyns & Schilling, 2013, p. 147) και (Folger & Skarlicki, 1999, p. 38). Το σύνολο αυτών των συμπεριφορών δρουν βλαπτικά για τα συμφέροντα και τα τελικά αποτελέσματα του οργανισμού.

Τέλος η έρευνα των Gkegkas και Konstantopoulos επιβεβαίωσε την ισχυρή αρνητική συσχέτιση της μη εμφάνισης της ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης με ένα μεγάλο εύρος διαφοροποιημένων ηγετικών ενεργειών και δεξιοτήτων (Gkegkas & Konstantopoulos , 2022). Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της υπόψη έρευνας κατέληξαν στο ότι υπάρχει ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της μη εμφάνισης και των δύο διαστάσεων της ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης, με το επίπεδο της διαχείρισης που κάνει ο άμεσος ηγέτης στους οικονομικούς πόρους του οργανισμού, στον καθορισμό των προτεραιοτήτων, στον σχεδιασμό και την οργάνωση των εργασιών, καθώς και στον χρόνο, τόσο τον δικό του, όσο και των υφισταμένων του.

Σύμφωνα προς τα παραπάνω, η διάσταση του επιπέδου ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης αναλύεται σε δύο υπό-διαστάσεις:

- Το επίπεδο αυτογνωσίας.
- Το επίπεδο αυτοελέγχου.

4.2.4 Επίπεδο διαπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης

Η διαπροσωπική συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τη δεύτερη κατηγορία διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης και συναντάται επίσης στο έργο και των τριών βασικών εκφραστών της προσέγγισης αυτής (Goleman, 1995), (Mayer & Salovey, 1997) και (Bar-On, 2006). Ουσιαστικά αποτελείται και αυτή από δύο επιμέρους διαστάσεις (Goleman, 1995) και (Goleman, 1997):

- Την ενσυναίσθηση, η οποία επιτρέπει στο άτομο την αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων ατόμων και την επίδειξη, εκ μέρους του, των κατάλληλων συμπεριφορών εναρμόνισης και ενδιαφέροντος, ώστε τελικά να αποφευχθούν δυσάρεστες καταστάσεις.
- Τη διαχείριση σχέσεων, η οποία αποτελεί την ικανότητα του ατόμου να αξιοποιεί τη γνώση που αποκομίζει, από τις άλλες τρεις συναισθηματικές ικανότητες, για να αναπτύσσει ποιοτικές σχέσεις με άλλα άτομα.

Ο ηγέτης μίας ομάδας θα πρέπει να προσεγγίζει με ενσυναίσθηση τις απόψεις, τις οπτικές και τους στόχους των μελών της ομάδας (Gerras, 2010, p. 69). Σε αυτό βοηθάει η ενεργητική ακρόαση και η συχνή επικοινωνία και ανατροφοδότηση (Caulfield & Senger, 2017, p. 939).

Σύμφωνα με τους Fowlie και Wood χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης στο πεδίο της διαχείρισης των σχέσεων συνδέεται με την εμφάνιση στοιχείων τοξικής ηγεσίας, καθώς και την πρόκληση αρνητικών συναισθημάτων στα άτομα (Fowlie & Wood, 2009).

Ενώ σύμφωνα πάλι με τους ίδιους, υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης στα πεδία της διαχείρισης των σχέσεων και της κοινωνικής αναγνώρισης συνδέεται με την εμφάνιση στοιχείων ορθολογικής ηγεσίας και την πρόκληση θετικών συναισθημάτων στα άτομα (Fowlie & Wood, 2009).

Η ανάπτυξη σχέσεων ποιότητας των ηγετών με τα μέλη της ομάδας τους, καλλιεργεί ένα δημιουργικό εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εμπιστοσύνης, που ευνοεί τη δημιουργική κριτική και ανατροφοδότηση και ενισχύει τις συνθήκες ομαδικότητας και συλλογικότητας στην εργασία, καθώς και τη δέσμευση των εργαζόμενων στον οργανισμό (Wagner & Koob, 2022, p. 6)

Επίσης η ποιότητα της σχέσης προϊστάμενου και υφιστάμενων, καθορίζει την ποιότητα και την ποσότητα της πληροφορίας, που διαχέεται από τον πρώτο προς τους δεύτερους (Sias, 2005, p. 388).

Ενώ η ποιότητα των σχέσεων υφιστάμενου και προϊσταμένου επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση του πρώτου (Sias, 2005, p. 381) και μάλιστα, σύμφωνα με τους Harmer και Findlay, περισσότερο από το μισό της μεταβλητότητας της δεύτερης μπορεί να αποδοθεί στην ποιότητα της σχέσης με τον άμεσο προϊστάμενο (Harmer & Findlay, 2005).

Επιπλέον « *Η αποτελεσματική ηγεσία παρουσιάζεται όταν ο ηγέτης και τα λοιπά μέλη της ομάδας είναι ικανοί να αναπτύξουν ώριμες σχέσεις ηγεσίας (συνεργασίας) και έτσι να επωφεληθούν από τα πολλά οφέλη που αυτές παρέχουν*» (Graen & Uhl Bien, 1995, p. 225).

Αντίθετα συμπεριφορές αναποτελεσματικής επικοινωνίας και απομονωτισμού ή η αγενής συμπεριφορά, που αποτελούν δείγματα «τοξικής ηγεσίας» (Errickson, et al., 2015), δύσκολα θα επιτρέψουν την ανάπτυξη σχέσεων ποιότητας μεταξύ υφισταμένων και του ηγέτη.

Σύμφωνα προς τα παραπάνω, η διάσταση του επιπέδου διαπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης αναλύεται σε δύο υπό-διαστάσεις:

- Το επίπεδο ενσυναίσθησης.
- Το επίπεδο σχέσεων.

4.2.5 Επίπεδο ευελιξίας

Στα περισσότερα μοντέλα ηγεσίας, η ευελιξία του ηγέτη αναφορικά με τη δυνατότητα αντίληψης του περιβάλλοντος και της κατάλληλης προσαρμογής σε αυτό αποτελεί βασικό στοιχείο. Η έλλειψη της, οδηγεί είτε σε απομόνωση από το περιβάλλον, καθόσον αδυνατεί να το αντιληφθεί, είτε σε επιμονή σε συμπεριφορές και πράξεις, που δεν παράγουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, εφόσον αδυνατεί να προσαρμοστεί.

Στο μοντέλο ενδεχομενικών συμπεριφορών των Tannenbaum & Schmidt, ο αποτελεσματικός ηγέτης προσδιορίζεται από την αντίληψη που διαθέτει για τις δυνάμεις-παράγοντες (οφειλόμενες στον ηγέτη, στον υφιστάμενο και στην κατάσταση) επηρεασμού της συμπεριφοράς του (διορατικότητα), καθώς και τη δυνατότητά του να επιδεικνύει την αρμόζουσα σε κάθε περίπτωση ηγετική συμπεριφορά (ευελιξία) (Tannenbaum & Schmidt, 1973, p. 9).

Στο ίδιο μοτίβο βρίσκεται και το μοντέλο της περιπτωσιακής ηγεσίας, που βασίζεται στην ικανότητα του ηγέτη να διερευνά και να αξιολογεί το περιβάλλον του και τη δυνατότητά του να προσαρμόζει κατάλληλα τη συμπεριφορά του (ηγετικό πρότυπο) στις καταστάσεις και τις δεσμεύσεις που έχει αναγνωρίσει.

Το παραπάνω λαμβάνει χώρα μέσω του προσδιορισμού του επιπέδου ετοιμότητας των μελών της ομάδας να εκτελέσουν μια συγκεκριμένη εργασία, το οποίο και προκύπτει από το συνδυασμένο αποτέλεσμα της ικανότητας και της θέλησης του μέλους της ομάδας να εκτελέσει τη συγκεκριμένη εργασία (Hersey & Blanchard, 1988, p. 174).

Στη συνέχεια, ο ηγέτης επιδεικνύει το κατάλληλο πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς, το οποίο διαμορφώνεται, από ένα συνδυασμό της έντασης της καθοδήγησης και της κατεύθυνσης που δίνει, καθώς και της κοινωνικό-συναισθηματικής υποστήριξης, που παρέχει (Hersey & Blanchard, 1988).

Στο παραπάνω πλαίσιο, οι Paltu και Brouwers, προσδιόρισαν ως μία από τις πέντε θεματικές κατηγορίες τοξικών ηγετικών συμπεριφορών την επίδειξη απρόβλεπτων ενεργειών (Paltu & Brouwers, 2020).

Επίσης ένα πλήθος ερευνητών αναδεικνύει την ανάγκη του ηγέτη να επιδεικνύει πολιτική ευστροφία και δυνατότητα εναλλαγής ρόλων, που του επιτρέπουν να διαπραγματεύεται επιτυχώς και να κάνει συμβιβασμούς, χωρίς όμως να εγκαταλείπει τα συμφέροντα του οργανισμού (Basi, 1998, p. 234) και (Baron, et al., 2018, p. 166) και (Gagne, 2018, p. S98).

Στην ουσία το τι κάνει ένας ηγέτης είναι σημαντικό, όμως εξίσου σημαντικό είναι και το πως το κάνει, δηλαδή πως μπορεί να ελιχθεί και να διαχειριστεί με κατάλληλο και διπλωματικό τρόπο, τα θέματα που εγείρονται (Carmeli & Tishler, 2006, p. 29).

Τέλος σημειώνεται η απαίτηση από τον ηγέτη να μην καταφεύγει στην μονομερή λήψη αποφάσεων και την απομόνωση από τα λοιπά μέλη της ομάδας (Zhang & Xie, 2017, p. 160), καθόσον με αυτό τον τρόπο χάνει την ευκαιρία να έχει πρόσβαση σε άλλες προσλαμβανουσες και έτσι να διευρύνει τους ορίζοντες και την αντιληπτικότητα του και να έχει πιο ολιστική άποψη για το περιβάλλον λειτουργίας και την κατάλληλη στρατηγική του οργανισμού.

Σύμφωνα προς τα παραπάνω, η διάσταση του επιπέδου ευελιξίας αναλύεται σε δύο υπό-διαστάσεις:

- Την αντιμετώπιση θεμάτων.
- Τη διπλωματική ικανότητα.

4.3 Οι διαστάσεις της ηγετικής αποδοτικότητας

Η έννοια της αποδοτικότητας του ηγέτη, με βάση όσα έχουν αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια, αφορά στη συνεισφορά που έχει η μεταβλητή της ηγεσίας στα οργανωσιακά αποτελέσματα, μέσω του μετασχηματισμού των λοιπών οργανωσιακών μεταβλητών σε εκροές που συντελούν στην επίτευξη των τελικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων.

Ένας αριθμός από ερευνητές έχει προσπαθήσει να προσδιορίσει και να ταυτοποιήσει αυτές τις εκροές. Αξίζει εδώ να αναφερθούν τρεις τέτοιες προσπάθειες, με πρώτη τη σύνοψη των Bass και Bass, σύμφωνα με την οποία η συνεισφορά του ηγέτη έρχεται μέσα από (Bass & Bass, 2008, p. 77):

- τον καθορισμό και αποσαφήνιση της αποστολής και των στόχων των ατόμων, της ομάδας και του οργανισμού (κατεύθυνση).

- την παρακίνηση και κατεύθυνση των μελών του συστήματος, προς επιδίωξη της αποστολής και των στόχων (συνδέσμευση).
- την παροχή των δομών, των μεθόδων, των τακτικών και των εργαλείων για την επίτευξη των στόχων (καθοδήγηση και ολοκλήρωση).
- την επίλυση συγκρούσεων, που αφορούν μέσα και σκοπούς (παρουσία).
- την αξιολόγηση της ατομικής, ομαδικής και οργανωσιακής συνεισφοράς στην προσπάθεια (αξιολόγηση).

Η δεύτερη προσπάθεια έγινε από τον Yukl, ο οποίος προσδιόρισε την επίδραση της αποτελεσματικής ηγεσίας, στη βάση τριών κατηγοριών συμπεριφορών (Yukl, 2008, p. 711):

- τις προσανατολισμένες στην εργασία (π.χ. σχεδιασμός, ανάθεση εργασιών, καθορισμός προτεραιοτήτων κτλ.)
- τις προσανατολισμένες στις σχέσεις (π.χ. υποστήριξη, αναγνώριση, ενδυνάμωση, συνεργασία, ομαδικότητα κ.α.)
- τις προσανατολισμένες στην αλλαγή (π.χ. διατύπωση οράματος, επίγνωση της κατάστασης και του περιβάλλοντος, δόμηση συμμαχιών κτλ.)

Τέλος, αν και πιο παλιά, αξίζει να αναφερθεί και η προσέγγιση του Likert, που χρησιμοποίησε, για να ελέγξει την επίδραση της ηγεσίας στους οργανισμούς, τις μεταβλητές της ηγετικής διεργασίας, των δυνάμεων παρακίνησης, των διεργασιών επικοινωνίας, λήψης απόφασης, στοχοθεσίας, ελέγχου και αλληλεπίδρασης και επηρεασμού (Likert, 1967).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω και την κλασική και εδραιωμένη στο βάθος χρόνου προσέγγιση του Fayol, αναφορικά με τις πέντε λειτουργίες της διοίκησης, ήτοι του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του ελέγχου και του συντονισμού (Fayol, 1916) προκύπτει η επόμενη ταξινόμηση των διαστάσεων της ηγετικής αποδοτικότητας:

- Λειτουργία του σχεδιασμού:
 - Διάσταση Διαχείρισης Παρακίνησης, η οποία αφορά τον καθορισμό του οράματος και των στόχων, καθώς και την παρακίνηση των μελών προς την υλοποίηση αυτών.

- Διάσταση Διαχείρισης Υλοποίησης, η οποία αφορά την αντιμετώπιση των καταστάσεων που ενδεχομένως θα ανακύψουν κατά τη διαδικασία υλοποίησης των στόχων.
- Λειτουργία της οργάνωσης:
 - Διάσταση Διαχείρισης Πόρων, η οποία αφορά την αποδοτική χρήση των πόρων.
 - Διάσταση Διαχείρισης Ικανοτήτων, η οποία αφορά την αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Λειτουργία της διεύθυνσης:
 - Διάσταση Διαχείρισης Απόδοσης, η οποία αφορά την υποστήριξη των μελών κατά την εκτέλεση των εργασιών υλοποίησης των στόχων.
 - Διάσταση Διαχείρισης Επικοινωνίας, η οποία αφορά την κατάλληλη ενημέρωση των μελών για τη στρατηγική και την υλοποίηση αυτής.
- Λειτουργία του συντονισμού:
 - Διάσταση Διαχείρισης Συνεργασιών, η οποία αφορά την εγκαθίδρυση σχέσεων υψηλής ποιότητας μεταξύ των διαφόρων ομάδων έργου που ελέγχει ο ηγέτης.
 - Διάσταση Διαχείρισης Σχέσεων, η οποία αφορά την ανάπτυξη κατάλληλου κλίματος, που να ευνοεί την ομαλή αλληλεπίδραση και ανάπτυξη ομαδικότητας μεταξύ των μελών της ομάδας.
- Λειτουργία διαχείρισης κρίσεων:
 - Διάσταση Διαχείρισης Εντάσεων, η οποία αφορά τη διαχείριση εντάσεων που ανακύπτουν μεταξύ των μελών της ομάδας του ηγέτη.
 - Διάσταση Διαχείρισης Εμπλοκής του, η οποία αφορά τη διαχείριση εντάσεων- κρίσεων που ανακύπτουν μεταξύ αυτού και μελών της ομάδας του

Στην παραπάνω ταξινόμηση λείπει η λειτουργία του ελέγχου και έχει προστεθεί η λειτουργία της διαχείρισης κρίσεων. Η πρώτη δεν έχει συμπεριληφθεί, καθόσον ως λειτουργία βασίζεται σε δείκτες μέτρησης, ενώ η προσέγγιση της παρούσας διατριβής βασίζεται στην αντιληπτικότητα των μελών της ομάδας. Η δεύτερη έχει συμπεριληφθεί, για να αντιμετωπίσει τη δυναμικότητά του σύγχρονου περιβάλλοντος λειτουργίας των οργανισμών και των μη αναμενόμενων καταστάσεων, που αυτό συχνά επιφυλάσσει για έναν οργανισμό.

4.3.1 Η διάσταση της διαχείρισης της παρακίνησης

Ο καθορισμός της κατεύθυνσης ενός οργανισμού είναι βασική απόρροια της ηγετικής λειτουργίας. Η προστιθέμενη αξία της ηγεσίας λαμβάνει χώρα, είτε κατά το στάδιο διαμόρφωσης του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων μιας οργάνωσης, είτε στο στάδιο της εφαρμογής του παραπάνω σχεδίου και της υλοποίησης των τιθέμενων στόχων και των σχεδιαζόμενων δράσεων (Bass & Bass, 2008).

Κύριο έργο λοιπόν του ηγέτη ενός οργανισμού είναι να προσδώσει κατεύθυνση, να δομήσει στρατηγική και να φροντίσει για την υλοποίηση αυτής (Hill & Jones, 2013, p. 9), μέσω της συνδέσμευσης στην προσπάθεια των μελών της ομάδας του.

Επίσης ο ηγέτης είναι αυτός, που θα διαμορφώσει μία κατάλληλη στρατηγική, ώστε τα διαθέσιμα μέσα να προσφέρουν μοναδική προστιθέμενη αξία, η οποία θα οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1991) και (Colbert, 2004, p. 341).

Ο ηγέτης ,στο πλαίσιο αυτής της διάστασης, είναι αυτός ο οποίος θα διαμορφώσει έναν όραμα, θα το επικοινωνήσει και θα υποστηρίξει την εφαρμογή του δίνοντας το παράδειγμα (Day & Antonakis, 2012, p. 272). Η αποδοτικότητα του ηγέτη θα κριθεί τόσο από τη διαμόρφωση του οράματος, όσο και από την ορθή υλοποίησή του μέσω της ανάπτυξης μια στρατηγικής που να το υποστηρίζει. Η στρατηγική συντίθεται από στόχους που παρέχουν την κατεύθυνση, καθορίζουν τις προτεραιότητες και αποτελούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν όλες οι δράσεις και τα έργα της οργανικής μονάδας (Cummings & Worley, 2009, p. 96) .

Τέλος οι επιτυχημένοι ηγέτες ασκούν επιρροή (Marturano & Gosling, 2007) στα υπόλοιπα μέλη και επιτυγχάνουν αλλαγές στη στάση και συμπεριφορά τους, ώστε να επιδιώξουν την υλοποίηση του οράματος μέσα από μία διαδρομή, που προάγει τόσο τον ηγέτη, όσο και τα μέλη της ομάδας «σε ανώτερα επίπεδα παρακίνηση και ήθους» (Burns, 1978).

4.3.2 Η διάσταση της διαχείρισης υλοποίησης

Είναι προφανές, ότι δεδομένης της ρευστότητας του περιβάλλοντος οι στρατηγικές θα πρέπει να είναι δυναμικές. Αυτό έχει ως άμεση συνέπεια την απαίτηση για ευελιξία στην υλοποίηση (McNamara, 2009) και την αναγνώριση της ύπαρξης και ισχύς της αρχής της ισοτελικότητας (Cummings & Worley, 2009, p. 91) και (Kathuria, 2000, p. 630).

Η στρατηγική αφορά κατά κύριο λόγο αλλαγές στον οργανισμό και οι αλλαγές συνδέονται εκ της φύσεως τους με την αβεβαιότητα (Folger & Skarlicki, 1999, p. 41), με αποτέλεσμα ο ηγέτης να πρέπει να έχει ετοιμότητα αναπροσαρμογής και αναθεώρησης, τόσο της στρατηγικής, όσο και των μέσων που θα χρησιμοποιήσει για την υλοποίησή της.

Έτσι ο ηγέτης πρέπει να λειτουργεί προβλεπτικά, ώστε να αντιμετωπίσει τη δυναμική και ρευστότητα του περιβάλλοντος, αναπτύσσοντας εναλλακτικές στρατηγικές και σχέδια (Basi, 1998, p. 234) .

Επιπλέον θα πρέπει να είναι σε θέση να επανακαθορίσει και να αναθεωρήσει τις οργανωσιακές ικανότητες, ώστε ο οργανισμός να επανατοποθετείται κάθε φορά στο ευρύτερο περιβάλλον (Eisenhardt & Martin, 2000, p. 1107).

4.3.3 Η διάσταση της διαχείρισης πόρων

Μία βασική ευθύνη των ηγετών, είναι η κατάλληλη αξιοποίηση των πόρων του οργανισμού. Αυτό είναι απόρροια δύο λόγων, ο πρώτος αφορά το γεγονός, ότι οι πόροι είναι εν δυνάμει πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991), ενώ ο δεύτερος το γεγονός, ότι κακή διαχείριση των πόρων πλήττει την βιωσιμότητα του οργανισμού.

Είναι απαραίτητο λοιπόν να υπάρχουν κανόνες που υποστηρίζουν την αποδοτική διαχείριση των πόρων (Acheson, 2006, p. 129) και (Hou, et al., 2003, p. 301), ώστε να οδηγηθεί ο οργανισμός σε βιώσιμα αποτελέσματα. Είναι μάλιστα προτιμότερο να υπάρχουν κανόνες, που αποτρέπουν την εμφάνιση ηγετικών συμπεριφορών που οδηγούν σε κακοδιαχείριση, από ότι να ενισχύεται μέσω των κανόνων η εμφάνιση θετικών συμπεριφορών (Hou, et al., 2003, p. 310).

Η χρήση από τον ηγέτη της προσέγγισης της οργανωσιακής μάθησης και η ενίσχυση των διεργασιών λήψης αποφάσεων αναφορικά με την διαχείριση των πόρων αποτελεί ένα ακόμα στοιχείο, ώστε να επιτευχθεί η στρατηγική αυτού (Mahoney, 1995, p. 98).

Μεγάλη έμφαση πρέπει να δίνεται από τους ηγέτες, κατά το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής, στην ορθή διαχείριση των οικονομικών και άλλων πόρων, καθόσον, αναλόγως και του μεγέθους του οργανισμού, αυτό θεωρείται σημαντικότερο και από τη δόμηση μίας μακροχρόνιας στρατηγικής (Pansiri & Temtime, 2008, p. 256).

Ιδιαίτερα για τους οικονομικούς πόρους απαιτείται η επίδειξη ιδιαίτερης προσοχής, αφού δεδομένης της σημασίας τους (Jindrichovska, 2013, p. 79) αποτελούν κρίσιμο στοιχείο της όποιας οργανωσιακής βιωσιμότητας.

4.3.4 Η διάσταση της διαχείρισης ικανοτήτων

Το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών αποτελεί μαζί με τους πόρους, τα μέσα που έχει στη διάθεσή της η ηγεσία του οργανισμού προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή αυτού, μέσω του οράματος και της στρατηγικής που έχει αναπτύξει.

Ευθύνη της ηγεσίας είναι, όπως και με τους πόρους, να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και κυρίως να καταναίμει ορθά το προσωπικό σε ομάδες ανά στόχο και εργασία.

Βασικό στοιχείο της ηγετικής αποδοτικότητας είναι η ικανότητα του ηγέτη να δομήσει μία ομάδα (Hogan, et al., 1994, p. 16). Ενώ η σύνθεση της ομάδας είναι ένας βασικός προσδιοριστικός παράγοντας της επιτυχούς ή μη λειτουργίας καθώς και των τελικών αποτελεσμάτων αυτής (Morgeson, et al., 2010, p. 12).

Προκειμένου να προβεί στην κατάλληλη κατανομή του προσωπικού σε ομάδες ο ηγέτης θα πρέπει αρχικά να προσδιορίσει τις εργασιακές απαιτήσεις και να καθορίσει τους στόχους της ομάδας, ώστε να ευθυγραμμιστούν με τις ευρύτερες απαιτήσεις. Στη συνέχεια θα πρέπει να αναλύσει τους στόχους σε επιμέρους εργασίες και να ευθυγραμμίσει την κατανομή των εργασιών με τη σύνθεση της ομάδας, τις αξίες και το επίπεδο παρακίνηση του κάθε μέλους (Morgeson, et al., 2010).

Η κατανόηση του σκοπού και των εργασιών της ομάδας είναι λοιπόν, βασικός παράγοντας για τη διαμόρφωση της σύνθεσης της ομάδας και την κατάλληλη επιλογή των μελών της (Kozlowski & Bell, 2003, p. 60). Η διαμόρφωση της σύνθεσης της ομάδας δεν αφορά βεβαία μόνο την αρχική συγκρότηση αυτής, αλλά και τη συνεχή παρακολούθηση και διασφάλιση, ότι αυτή θα έχει την κατάλληλη σύνθεση ποιότητας και ποσότητας ατόμων για να εκτελέσει τις εργασίες που θα τις ανατεθούν (Morgeson, et al., 2010).

4.3.5 Η διάσταση της διαχείρισης απόδοσης

Η αποδοτικότητα του ηγέτη θα πρέπει να αξιολογείται σύμφωνα με την απόδοση της ομάδας του σε βάθος χρόνου[(Hogan & Kaiser, 2005, p. 172) και (Fiedler, 1970, p. 2)] και προφανώς είναι ευθύνη του να διασφαλίσει, ότι η ομάδα του θα έχει όλες τις δυνατότητες που απαιτούνται για να εκπληρώσει την αποστολή που έχει αναλάβει.

Προκειμένου να το πράξει αυτό θα πρέπει αρχικά να εξασφαλίσει την ύπαρξη των απαραίτητων, για τη λειτουργία της ομάδας, πόρων (οικονομικών, εξοπλισμού κ.ά.) (Morgeson, et al., 2010, p. 24).

Επίσης θα πρέπει να οργανώσει τις εργασίες, ώστε να γίνεται αποδοτική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, να αναλάβει αποφασιστική δράση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, να αποσαφηνίσει τις προσδοκίες που έχει από τα μέλη της ομάδας και να αναπτύξει την ικανότητα αλλά και την αυτοπεποίθηση των μελών (Kim & Yukl, 1995, p. 375).

Απαιτείται επίσης να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει ένα σύστημα ανταμοιβών, το οποίο να προωθεί τη συνεργασία και όχι την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των ατόμων και να μπορεί να οδηγήσει πιο εύκολα στην αποδοχή και εσωτερικοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων (Gagne, 2018, p. S95), (Basi, 1998) και (Tawse & Tabesh, 2020).

Το παραπάνω είναι απαραίτητο, αφού από το πόσο καλά θα εκτελέσουν τις εργασίες, που θα τους ανατεθούν τα μέλη της ομάδας εξαρτάται και η τελική απόδοση της ομάδας (Delfgaauw, et al., 2020, p. 1).

Ο ηγέτης θέτει υψηλές προσδοκίες για να επιτύχει και υψηλότερα επίπεδα απόδοσης (Bass & Bass, 2008, p. 872), κυρίως μέσω της αποδοχής των τιθέμενων στόχων, από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, τα οποία εμφανίζουν ισχυρά και θετικά συναισθήματα για το οργανωσιακό σύστημα, τους στόχους του, τους ανθρώπους, την ιστορία του και το μέλλον του και έτσι μπορούν να επικεντρωθούν στις μεταβλητές και τα θέματα, τα οποία δύνανται να κάνουν τη διαφορά στην οργανωσιακή απόδοση (Bass & Bass, 2008, p. 859).

4.3.6 Η διάσταση της διαχείρισης της επικοινωνίας

Οι οργανισμοί λειτουργούν με αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων και η αλληλεπίδραση αυτή λαμβάνει χώρα, μέσω της ανταλλαγής μηνυμάτων και της μεταφοράς πληροφοριών μεταξύ των μελών της ομάδας.

Ο ηγέτης οφείλει να διαμορφώσει τις διεργασίες και λειτουργίες της ομάδας, ώστε να διασφαλίσει την ενημέρωση και τη ροή της πληροφορίας (Jehn & Mannix, 2001, p. 248) και (Morgeson, et al., 2010, p. 24)

Αυτό είναι ακόμα πιο σημαντικό στη σημερινή εποχή, όπου η τεχνολογία αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς και η πληροφορία κατέχει πρωταγωνιστικό ρόλο σε όλες τις δραστηριότητες, ώστε να υπάρχει ανάγκη μετεξέλιξης των ηγετών, από κατόχους πληροφοριών σε κέντρα διαμοιρασμού αυτών και δόμησης δικτύων (Bass & Bass, 2008, p. 1095).

Στη διάθεση του ηγέτη και των μελών της ομάδας βρίσκονται πολλά εργαλεία, συμπεριφορές και στρατηγικές, που μπορούν να αξιοποιηθούν (Lee & Jablin, 1995, p. 246), προκειμένου να εγκαθιδρύνουν μία σχέση αμφίδρομης ροής πληροφορίας, που θα οδηγήσει σε αποτελεσματική επικοινωνία.

Η διαμόρφωση ενός παρακινητικού περιβάλλοντος από τον ηγέτη επηρεάζει την απόδοση της ομάδας, διευκολύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των μελών και αυξάνοντας την εμπιστοσύνη, αναδεικνύοντας έτσι την επικοινωνία ως βασικό μηχανισμό με τον οποίο ηγέτης επηρεάζει την απόδοση της ομάδας (Boies , et al., 2015, p. 1090).

Από την άλλη η αντίληψη που έχουν τα μέλη της ομάδας για την ποιότητα της σχέσης τους με τον ηγέτη, καθορίζει την επιλογή τους, τόσο για τη στρατηγική επικοινωνίας που θα ακολουθήσουν, όσο και για τον τρόπο εφαρμογής αυτής (Lee & Jablin, 1995, p. 248). Κατά συνέπεια μπορεί να οδηγηθούν σε στρατηγική επικοινωνίας, που δεν θα επιτρέψει την αποτελεσματική μετάδοση των μηνυμάτων με ότι αυτό συνεπάγεται.

4.3.7 Η διάσταση της διαχείρισης των συνεργασιών

Είναι φυσικό στο πλαίσιο των οργανισμών να λειτουργούν περισσότερες από μία ομάδες, οι οποίες και θα πρέπει να συνεργαστούν με κύριο στόχο τον ευρύτερο σκοπό του οργανισμού.

Το παραπάνω οδηγεί τον ηγέτη στην ανάληψη της ευθύνης να μειώσει τον ανταγωνισμό και να αυξήσει παράλληλα τη συνεργασία και τη συνέργεια μεταξύ αυτών των ομάδων (Pittinsky & Simon, 2007, p. 600) και (Basi, 1998, p. 234).

Ο συντονισμός των ομάδων μπορεί να θεωρηθεί ως μία οργανωσιακή ικανότητα, η οποία αφορά τη σχέση της ομάδας με άλλες ομάδες (Kozlowski & Bell, 2003, p. 6), ώστε τα τελικά αποτελέσματα όλων των ομάδων να συντονίζονται και να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού (Basi, 1998, p. 234).

4.3.8 Η διάσταση της διαχείρισης των σχέσεων

Οι οργανισμοί είναι κοινωνικά συστήματα (Gibson, et al., 2012, p. 6) και ως αποτέλεσμα αυτού στο εσωτερικό τους αναπτύσσονται σχέσεις και αλληλεπιδράσεις, που διαμορφώνουν τις συνθήκες λειτουργίας και τα τελικά αποτελέσματά τους.

Ένα μεγάλο τμήμα αυτών των σχέσεων αναπτύσσεται στο πλαίσιο ομάδων, οι οποίες έχουν δημιουργηθεί για να εκπληρώσουν έναν κοινό σκοπό. Προκειμένου η ομάδα να είναι αποδοτική, πρέπει ο ηγέτης να καλλιεργήσει την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των μελών (Morgeson, et al., 2010, pp. 12-13).

Για να επιτευχθεί αυτό, ο ηγέτης δημιουργεί τις συνθήκες, ώστε τα μέλη της ομάδας να νιώσουν ελεύθερα να συμμετέχουν σε συζητήσεις και διεργασίες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων (Bass & Bass, 2008, p. 652).

Αυτό λαμβάνει χώρα, όταν ο ηγέτης καλλιεργεί ένα ανοιχτό περιβάλλον επικοινωνίας, που να στηρίζει τον αλληλοσεβασμό των μελών της ομάδας και να εγγυάται τη συνοχή αυτής (Jehn & Mannix, 2001, p. 248) και (Miles & Mangold, 2002).

Διάφορα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας (δημογραφικά, εκπαιδευτικό υπόβαθρο, επίπεδο εμπειρίας, ικανότητες και δεξιότητες κ.ά.) μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και τις σχέσεις των μελών εντός της ομάδας (Cummins & Worley, 2009, p. 109). Οι εργασιακές δε, σχέσεις εξηγούν την επιτυχία ή αποτυχία μίας ομάδας (Heaphy, et al., 2018, p. 1) και ενισχύουν την αίσθηση του «ανήκω» και τη δυνατότητα των ατόμων να δομήσουν αξιόπιστες συνεργασίες (Khawaja, 2020, p. 2).

Επιπλέον οι σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, καθορίζουν το επίπεδο του συντονισμού των μεταξύ τους εργασιών (Heaphy, et al., 2018, p. 1), ενώ προσδιορίζουν επίσης και την ποιότητα της πληροφορίας, που διαμοιράζονται και κατ' επέκταση την ποιότητα του δικτύου οργανωσιακής επικοινωνίας (Sias, 2005, p. 389).

Η επίδειξη συμπεριφορών τοξικής ηγεσίας όπως η αναποτελεσματική διαχείριση και ο κακός συντονισμός, η λεπτομερής μικρο-διαχείριση των καταστάσεων και ο υπερβολικός έλεγχος εκ μέρους του ηγέτη θα αποτρέψουν την καλλιέργεια σχέσεων ποιότητας μεταξύ και των ίδιων των εργαζόμενων (Errickson, et al., 2015).

4.3.9 Η διάσταση της διαχείρισης των εντάσεων

Οι εντάσεις στο πλαίσιο της λειτουργίας μίας ομάδας μπορούν να εξελιχθούν σε συγκρούσεις, οι οποίες ενδέχεται να λειτουργήσουν είτε ευεργετικά, είτε επιβαρυντικά για τον οργανισμό (Jehn, 1995, p. 256).

Οι συγκρούσεις μπορεί να οφείλονται σε σχέσεις, που εκπορεύονται από την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα των ανθρώπων, αποτελώντας και τις πιο δύσκολες περιπτώσεις να επιλυθούν, δεδομένων των έντονων αρνητικών συναισθημάτων που τις συνοδεύουν (Kazimoto, 2013, p. 13). Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι συγκρούσεις αυτού του είδους είναι επιβλαβείς για την ομάδα, αφού προκαλούν δυσανεξία και εχθρότητα μεταξύ των μελών της (Jehn, 1995, p. 276).

Οι συγκρούσεις μπορούν όμως να οφείλονται και σε στόχους [(Jehn, 1995, p. 298), (Jehn & Mannix, 2001, pp. 238-239) και (Kazimoto, 2013, p. 18)] ή διεργασίες [(Jehn & Mannix, 2001, pp. 238-239) και (Rahim, 2002, p. 207)].

Σε κάθε περίπτωση οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν σημαντικά τη σχέση τους με τα μέλη της ομάδας, ακολουθώντας ένα μοντέλο-πρότυπο διαχείρισης της σύγκρουσης (Green, 2008, p. 105).

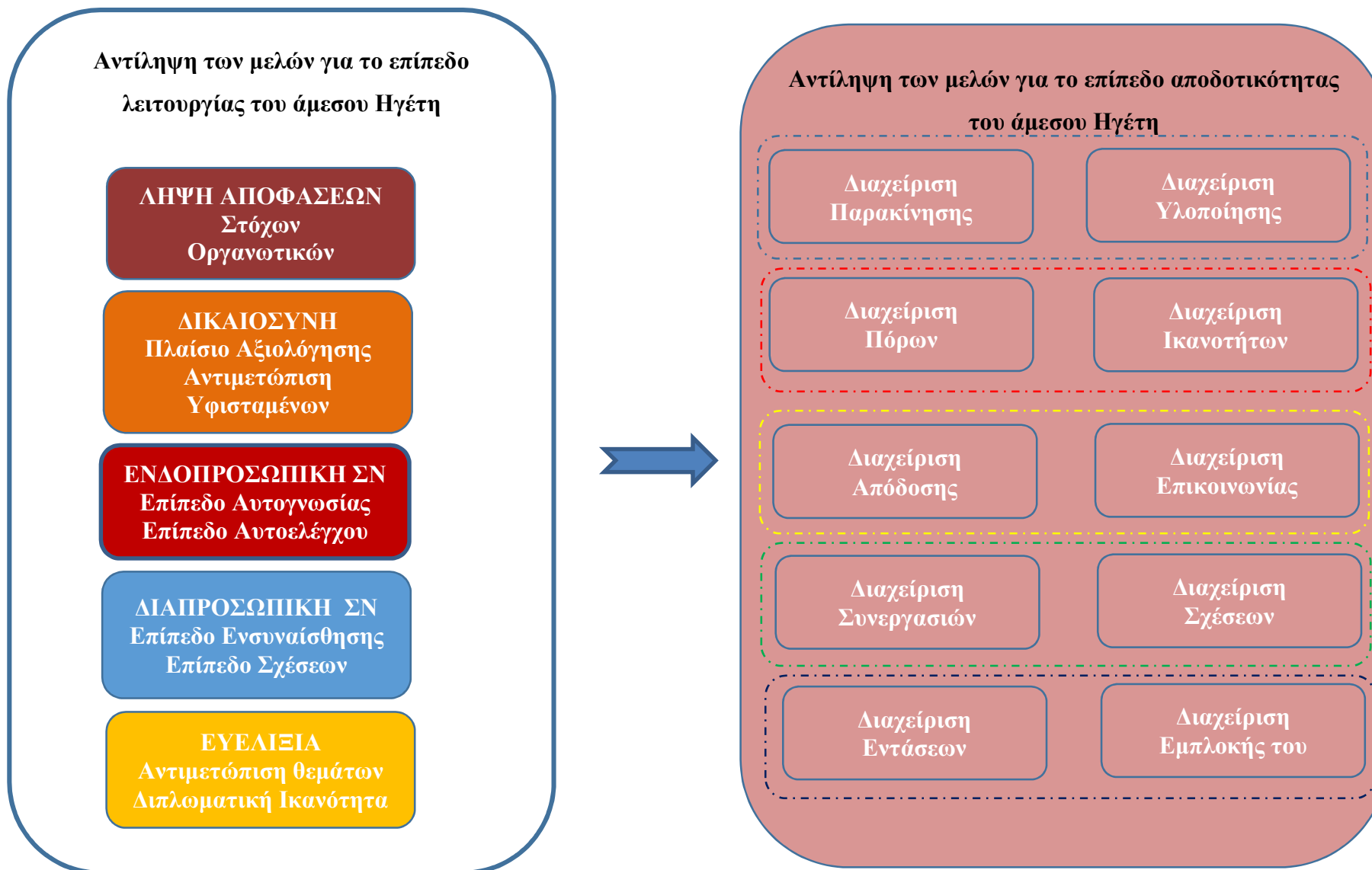
4.3.10 Η διάσταση της διαχείρισης της εμπλοκής του

Συγκρούσεις σε έναν οργανισμό μπορεί να εμφανιστούν και μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας, οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν σε συγκρούσεις λόγω συναισθημάτων και σε μικτές συγκρούσεις (συναίσθημα και εργασία).

Οι συγκρούσεις αυτού του είδους σχετίζονται με την αντίληψη που έχουν υφιστάμενοι για τις ικανότητες του ηγέτη (Xin & Pelled, 2003, p. 36), ενώ επηρεάζονται και από τα συναισθήματα του ηγέτη, δεδομένου ότι αυτά επιδρούν επίσης στα συναισθήματα και στις πράξεις των υφισταμένων του (Nguyen, et al., 2018, p. 123).

Προκειμένου οι ηγέτες να αντιμετωπίσουν τυχόν συγκρούσεις, που θα ανακύψουν μεταξύ αυτών και των μελών της ομάδας τους απαιτείται να επενδύσουν στην ανάπτυξη σχέσεων υψηλής ποιότητας (LMX) (Wilhelm, et al., 1993, p. 540) και μάλιστα με όλα τα μέλη της ομάδας, επιδεικνύοντας σεβασμό και παρέχοντας την απαραίτητη υποστήριξη (Choi, et al., 2020, p. 580).

4.4 Προτεινόμενο Θεωρητικό Μοντέλο



**ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ : ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ –Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ
ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΟΥ**

5 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Εισαγωγή

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας, η οποία διεξήχθη στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής. Αρχικά μέσα από μία ανασκόπηση όσων έχουν παρουσιαστεί στο πρώτο μέρος της διατριβής, διατυπώνεται το βασικό ερευνητικό ερώτημα της διατριβής.

Στη συνέχεια περιγράφεται και αναλύεται η μεθοδολογική προσέγγιση, η οποία ακολουθήθηκε για τη διερεύνηση του συγκεκριμένου ερωτήματος. Μετά την περιγραφή της μεθοδολογικής προσέγγισης, καθορίζονται οι μεταβλητές της έρευνας (εξαρτημένες και ανεξάρτητες) και διατυπώνονται, στη βάση αυτών, οι ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες εξειδικεύουν και ελέγχουν το βασικό ερευνητικό ερώτημα.

Τέλος, παρουσιάζεται το βασικό εργαλείο της ερευνητικής διεργασίας, το ερωτηματολόγιο, με το οποίο συλλέχθηκαν τα εμπειρικά δεδομένα ελέγχου των ερευνητικών υποθέσεων.

5.2 Βασικό Ερευνητικό Ερώτημα

Στον πυρήνα κάθε ερευνητικής προσπάθειας βρίσκεται το ερευνητικό ερώτημα, η σημασία του οποίου για τη διαμόρφωση μίας ολοκληρωμένης και αποτελεσματικής έρευνας είναι θεμελιώδης (Bhattacharjee, 2012), (Bryman, 2012) και (Saunders, et al., 2016).

Ένα καλό ερευνητικό ερώτημα θα πρέπει να συνδέεται άμεσα με την προς διερεύνηση έννοια (Saunders, et al., 2016, p. 30), να ορίζει σαφώς τι θέλει ο ερευνητής να διερευνήσει (Bryman, 2012, p. 9) και τέλος να έχει, αν είναι δυνατόν, μία συμμετρία πιθανών αποτελεσμάτων. Το τελευταίο αναφέρεται στο γεγονός, ότι τα τελικά ερευνητικά αποτελέσματα έχουν αξία, ανεξαρτήτως της κατεύθυνσης στην οποία οδηγούν (Saunders, et al., 2016, p. 30).

Η πηγή πίσω από την όλη ερευνητική προσπάθεια είναι το γεγονός, ότι η ηγεσία ως οργανωσιακό φαινόμενο έχει τόσο ευεργετικές, όσο και επιβαρυντικές επιδράσεις για έναν οργανισμό. Αυτό ακριβώς το γεγονός φέρνει στο προσκήνιο δύο έννοιες. Την έννοια της τοξικότητας και αυτή της αποδοτικότητας της ηγεσίας, καθώς και τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των δύο αυτών εννοιών.

Στο πρώτο κεφάλαιο του πρώτου μέρους της διατριβής μελετάται και παρουσιάζεται η έννοια της ηγεσίας μέσα από την παράθεση των διαφόρων θεωριών και μοντέλων, που διαχρονικά την έχουν προσεγγίσει. Το μεγαλύτερο μέρος αυτών εστιάζουν σε κάποια από τις πτυχές της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, δηλαδή στο πώς λειτουργεί και δρα θετικά ένας ηγέτης στο πλαίσιο ενός οργανισμού, καθώς και στο ποια είναι τελικά η συνεισφορά του στα οργανωσιακά αποτελέσματα.

Η πλειοψηφία των θεωριών και μοντέλων προσεγγίζουν την έννοια της ηγεσίας με μία προδιάθεση θετικής λειτουργίας και συνεισφοράς, δηλαδή αναδεικνύουν τις πτυχές (λειτουργία και αποδοτικότητα) της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο του πρώτου μέρους αναλύεται η έννοια της εργασιακής αποδοτικότητας, δηλαδή το πώς λαμβάνει χώρα και αξιολογείται η μετατροπή των οργανωσιακών μέσων (πόροι και ανθρώπινο δυναμικό) σε οργανωσιακά αποτελέσματα.

Το κεφάλαιο εστιάζει στη διεργασία της διοίκησης απόδοσης και τα εργαλεία αυτής, που επιτρέπουν την ολιστική προσέγγιση της διαχείρισης (μέτρηση-αξιολόγηση-βελτίωση) της οργανωσιακής (οργανισμού-ομάδων-ατόμων) απόδοσης.

Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ηγετών ενός οργανισμού, μέσω της ανάλυσης των διαφόρων προσεγγίσεων που έχουν αναπτυχθεί. Επιπλέον δεδομένου, ότι η αξιολόγηση, ως διεργασία δεν οδηγεί αυτομάτως σε θετικά αποτελέσματα, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζεται και η έννοια της σκοτεινής ηγεσίας.

Η σκοτεινή ηγεσία είναι ένας όρος-ομπρέλα, ο οποίος περιλαμβάνει το σύνολο των, με τον έναν ή τον άλλο τρόπο, προσεγγίσεων αναποτελεσματικής ηγεσίας. Ίσως δε, από την πληθώρα των όρων που περιέχονται στη σκοτεινή ηγεσία, καλύτερα την περιγράφει ο όρος αντιπαραγωγική ηγεσία, ο οποίος χρησιμοποιείται από τις ένοπλες δυνάμεις των ΗΠΑ (Department of the Army, 2019).

Στο τρίτο κεφάλαιο του πρώτου μέρους, αναλύονται ορισμένες κρίσιμες οργανωσιακές, λειτουργίες, δράσεις και έννοιες, οι οποίες όπως προέκυψε από τα προηγούμενα δύο κεφάλαια αποτελούν τη βάση της τοξικής και της μη αποδοτικής ηγεσίας. Το τέταρτο κεφάλαιο έρχεται ως φυσική συνέχεια, όσων έχουν προηγηθεί, για να συνδέσει τις βασικές έννοιες και να παρουσιάσει το θεωρητικό μοντέλο της διατριβής (ενότητα 4.4).

Το βασικό ερευνητικό ερώτημα της διατριβής απορρέει σαφώς λοιπόν, από το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο και μπορεί να διατυπωθεί ως:

«Αν και πως η αντίληψη των μελών μίας ομάδας για την τοξικότητα του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψη τους για την ηγετική αποδοτικότητα;»

5.3 Ερευνητική Μεθοδολογία

Η έρευνα αποτελεί μία διεργασία με την οποία επιδιώκεται, με δομημένο και συστηματικό τρόπο, η διερεύνηση ενός θέματος και κατά συνέπεια η απόκτηση γνώσης σχετικά με αυτό (Saunders, et al., 2016, p. 5).

Προκειμένου να υλοποιηθεί αυτό, ο ερευνητής θα πρέπει να αναπτύξει μία μεθοδολογία, η οποία θα διασφαλίσει, ότι αφού αποκρυσταλλωθεί η ιδέα, η οποία αποτελεί το έναυσμα της ερευνητικής προσπάθειας, θα:

- Προσδιορισθούν οι κατάλληλες έννοιες, που συνθέτουν αυτή την ιδέα.
- Μετατραπούν οι έννοιες αυτές στις κατάλληλες μεταβλητές.
- Συλλεχθούν τα απαραίτητα δεδομένα.
- Αναλυθούν τα δεδομένα, για να προκύψουν οι διαπιστώσεις.
- Αξιοποιηθούν οι διαπιστώσεις, για να διατυπωθούν τα συμπεράσματα.
- Εντοπισθούν και θα εξηγηθούν οι πιθανοί περιορισμοί και δυσχέρειες.

Μία ολοκληρωμένη αντιμετώπιση του τρόπου, με τον οποίο ένας ερευνητής μπορεί μέσα από τη σύνθεση διαφόρων στοιχείων, να δομήσει τη δική του ερευνητική προσέγγιση, ώστε αυτή να ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες της ερευνητικής του προσπάθειας έχει διατυπωθεί από τους Saunders και συν.. Σύμφωνα με αυτούς, μία ερευνητική προσέγγιση μπορεί να αναλυθεί στα κάτωθι στοιχεία (Saunders, et al., 2016):

- Φιλοσοφία έρευνας.
- Ερευνητική προσέγγιση.
- Ερευνητική μέθοδος.
- Ερευνητική στρατηγική.
- Χρονική περίοδος.
- Τεχνική και διαδικασία συλλογής δεδομένων.

Η ερευνητική μεθοδολογία της παρούσας προσπάθειας βασίζεται στην ερευνητική φιλοσοφία του θετικισμού. Η φιλοσοφία αυτή στηρίζεται στην παρατήρηση της κοινωνικής πραγματικότητας, τη διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων, τη συλλογή δεδομένων και την έρευνα για την ύπαρξη σχέσεων αιτίου – αποτελέσματος, μεταξύ των δεδομένων αυτών. Ευρύτερος στόχος είναι η κατάληξη σε συμπεράσματα, τα οποία μπορούν να γενικευτούν (Saunders, et al., 2016, pp. 135-137).

Ως ερευνητική προσέγγιση, επιλέχθηκε η απαγωγική, η οποία σε αντίθεση από την επαγωγική, από το γενικό καταλήγει στο ειδικό (Χαλικιάς, et al., 2015, p. 27). Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, ο ερευνητής μελετώντας την υφισταμένη υπάρχουσα γνώση, που υπάρχει σε ένα πεδίο και τις σχετικές θεωρίες αναπτύσσει ερευνητικές υποθέσεις, τις οποίες ελέγχει ενδελεχώς με εμπειρικά δεδομένα (Bryman, 2012, p. 24).

Πρόκειται λοιπόν, για μία προσέγγιση σχεδιασμένη να ελέγχει θεωρητικές κατασκευές (Saunders, et al., 2016, p. 145) και για αυτό και είναι γνωστή, ως προσέγγιση ελέγχου θεωρίας (Bhattacharjee, 2012, p. 3).

Στο παραπάνω πλαίσιο, η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως επεξηγηματική (explanatory), αφού επιδιώκει να διερευνήσει την αιτιακή σχέση μεταξύ μεταβλητών (Saunders, et al., 2016, p. 176). Οι επεξηγηματικές έρευνες επιδιώκουν να εξηγήσουν τα παρατηρούμενα φαινόμενα, προβλήματα ή συμπεριφορές απαντώντας συνήθως σε ερωτήματα, που αναφέρονται στο γιατί ή το πως (Bhattacharjee, 2012, p. 6).

Η ερευνητική μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί είναι η ποσοτική, βασισμένη σε μία μόνο τεχνική συλλογής δεδομένων. Η μέθοδος θα υλοποιηθεί, μέσω της στρατηγικής της έρευνας πεδίου με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου συλλογής δεδομένων, ταυτόχρονα για τις ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές (cross-sectional).

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα, που συγκεντρώνει η επιλεγθείσα μέθοδος είναι ότι (Saunders, et al., 2016) και (Bhattacharjee, 2012, p. 73):

- Αποτελεί κατάλληλη μέθοδο στις περιπτώσεις, όπου τα άτομα είναι η μονάδα ανάλυσης.
- Μπορεί να συλλέξει και να μετρήσει μία μεγάλη ποικιλία δεδομένων (προτιμήσεις, χαρακτηριστικά, στοιχεία, γεγονότα κτλ.).

- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί, για συλλογή στοιχείων από πολλά άτομα, τα οποία παρουσιάζουν και μεγάλη χωρική κατανομή.
- Μπορεί να διεξαχθεί με διάφορους τρόπους (π.χ. με μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου).
- Διευκολύνει τους συμμετέχοντες, καθόσον γίνεται με τον ρυθμό τους και κατόπιν απόφασής τους.

5.4 Μεταβλητές και Ερευνητικές Υποθέσεις

Βασικό στοιχείο κάθε έρευνας είναι οι έννοιες, γύρω από τις οποίες αυτή θα διεξαχθεί (Bryman, 2012, p. 163). Οι έννοιες μπορούν να είναι, είτε μονοδιάστατες, είτε πολυδιάστατες, δηλαδή να περιλαμβάνουν και να συντίθενται από επιμέρους έννοιες.

Στο πλαίσιο μίας έρευνας, κάθε έννοια που χρησιμοποιείται θα πρέπει να αναλυθεί σε μεταβλητές, οι οποίες και αποτελούν την μετρήσιμη αναπαράσταση αυτής (Bhattacharjee, 2012, p. 11).

Με βάση τις μεταβλητές διαμορφώνονται και οι ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες εμπεριέχουν τις έννοιες που έχουν αναφερθεί και παράλληλα καθορίζουν και τα δεδομένα που πρέπει να συλλεχθούν (Bryman, 2012, p. 24). Μία ερευνητική υπόθεση, για να είναι ισχυρή θα πρέπει να προσδιορίζει, τόσο την κατευθυντικότητα, όσο και την αιτιότητα (Bhattacharjee, 2012, p. 13).

5.4.1 Μεταβλητές

Οι δύο βασικές έννοιες που βρίσκονται στο επίκεντρο της παρούσας διδακτορικής έρευνας, είναι η τοξικότητα και η αποδοτικότητα της ηγεσίας και μάλιστα, υπό το πρίσμα της αντιληπτικότητας των μελών της ομάδας του ηγέτη.

Η έννοια της τοξικότητας του ηγέτη, όπως αυτή διαμορφώθηκε στο θεωρητικό μοντέλο της διατριβής αποτελείται, από πέντε επιμέρους διαστάσεις. Για κάθε διάσταση έχουν επιλέγει δύο μεταβλητές, οι οποίες την περιγράφουν στον μέγιστο δυνατό βαθμό.

Για τη διάσταση της Λήψης Αποφάσεων, επιλέχθηκαν οι μεταβλητές:

- Οργανωτικές αποφάσεις (Basi, 1998), (Yukl, 2008), (Errickson, et al., 2015) και (Karabati, 2021).

- Αποφάσεις στόχων (Basi, 1998), (Yukl, 2008), (Errickson, et al., 2015) και (Karabati, 2021).

Τα δύο αυτά είδη αποφάσεων αποτελούν την πλειοψηφία των αποφάσεων, που λαμβάνονται σε ένα οργανισμό και παράλληλα αφορούν καθαρά διακριτά θέματα, αφού οι αποφάσεις στόχων συνοδεύονται, εν πολλοίς, από οργανωτικές αποφάσεις, που υποστηρίζουν την υλοποίησή τους.

Για τη διάσταση της Δικαιοσύνης, επιλέχθηκαν οι μεταβλητές:

- Πλαίσιο Αξιολόγησης (Folger & Skarlicki, 1999), (Walsh & Fisher, 2005) και (Eberlin & Tatum, 2008).
- Αντιμετώπιση Υφισταμένων (Greenberg, 1990), (Greenberg, 1993), (House, 1996), (Folger & Skarlicki, 1999), (Walsh & Fisher, 2005), (Eberlin & Tatum, 2008) και (Karabati, 2021).

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι μία έννοια, η οποία συνδέεται στενά με την αντίληψη των εργαζόμενων για την αντιμετώπιση, που έχουν από τον οργανισμό. Η αντιμετώπιση αυτή βρίσκει εφαρμογή σε δύο κυρίες λειτουργίες του οργανισμού, οι οποίες αφορούν την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης και τις αποφάσεις, που λαμβάνονται για τους εργαζόμενους. Και οι δύο μεταβλητές αφορούν και τα τέσσερα είδη δικαιοσύνης και διαφοροποιούνται ως προς το αντικείμενο της αντίληψης.

Για τη διάσταση της Ενδοπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης, επιλέχθηκαν οι μεταβλητές:

- Επίπεδο Αυτογνωσίας (Goleman, 1995), (Mayer & Salovey, 1997), (Bar-On, 2006) και (Gerras, 2010).
- Επίπεδο Αυτοελέγχου (Goleman, 1995), (Mayer & Salovey, 1997), (Tepper, 2000), (Bar-On, 2006), (Fowlie & Wood, 2009), (Gerras, 2010), και (Singh, et al., 2018).

Οι δύο αυτές μεταβλητές, σύμφωνα με όλες τις προσεγγίσεις συναισθηματικής νοημοσύνης περιγράφουν πλήρως δύο διακριτές δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, που αφορούν το άτομο προσωπικά. Η μεν πρώτη, αναφέρεται στον προσδιορισμό της συναισθηματικής κατάστασης και της σχέσης αυτής με απορρέουσες πράξεις και η δεύτερη στον έλεγχο και των δύο (συναισθήματα και πράξεις).

Για τη διάσταση της Διαπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης, επιλέχθηκαν οι μεταβλητές:

- Επίπεδο Ενσυναίσθησης (Goleman, 1995), (Mayer & Salovey, 1997), (Bar-On, 2006), (Gerras, 2010) και (Caulfield & Senger, 2017).
- Επίπεδο Σχέσεων (Goleman, 1995), (Graen & Uhl Bien, 1995), (Mayer & Salovey, 1997), (Sias, 2005), (Bar-On, 2006), (Fowlie & Wood, 2009) και (Wagner & Koob, 2022).

Όπως με την ενδοπροσωπική, έτσι και με τη διαπροσωπική συναισθηματική νοημοσύνη όλες οι προσεγγίσεις καταλήγουν σε δύο βασικές δεξιότητες, που περιγράφονται από τις επιλεγόμενες μεταβλητές. Αυτές αφορούν, η μεν πρώτη, την αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων ατόμων και την εναρμόνιση του ατόμου με αυτά και η δεύτερη, τη χρήση όλων των άλλων δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, για την καλλιέργεια σχέσεων υψηλής ποιότητας με τα άλλα άτομα.

Για τη διάσταση της Ευελιξίας, επιλέχθηκαν οι μεταβλητές :

- Αντιμετώπιση Θεμάτων (Tannenbaum & Schmidt, 1973), (Hersey & Blanchard, 1988) και (Paltu & Brouwers, 2020).
- Διπλωματική Ικανότητα (Basi, 1998), (Baron, et al., 2018) και (Gagne, 2018).

Η διάσταση της ευελιξίας περιγράφεται από δύο μεταβλητές, όπου η πρώτη αναφέρεται στη δυνατότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται το περιβάλλον και η δεύτερη στην ικανότητά του να προσαρμόζεται στις καταστάσεις, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός του.

Το σύνολο των παραπάνω δέκα μεταβλητών αποτελεί τις ανεξάρτητες μεταβλητές (πρόβλεψης), με βάση τις οποίες θα εξεταστεί πως επηρεάζεται η αντίληψη για την τοξικότητα του ηγέτη.

Η έννοια της αποδοτικότητας του ηγέτη αναλύεται στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής σε πέντε πάλι διακριτές διαστάσεις, οι οποίες περιγράφονται από δύο επιμέρους μεταβλητές. Οι συνολικά δέκα μεταβλητές, που αποτελούν και τις εξαρτημένες μεταβλητές (αποτελέσματος) του μοντέλου είναι :

- Η διαχείριση πόρων (Mahoney, 1995), (Hou, et al., 2003), (Acheson, 2006), (Pansiri & Temtime, 2008) και (Jindrichovska, 2013).

- Η διαχείριση ικανοτήτων (Hogan, et al., 1994), (Kozlowski & Bell, 2003) και (Morgeson, et al., 2010).
- Η διαχείριση παρακίνησης (Colbert, 2004), (Bass & Bass, 2008), (Cummings & Worley, 2009) και (Hill & Jones, 2013).
- Η διαχείριση υλοποίησης (Basi, 1998), (Folger & Skarlicki, 1999), (Eisenhardt & Martin, 2000) και (McNamara, 2009).
- Η διαχείριση απόδοσης (Kim & Yukl, 1995), (Hogan & Kaiser, 2005) και (Tawse & Tabesh, 2020).
- Η διαχείριση επικοινωνίας (Lee & Jablin, 1995), (Jehn & Mannix, 2001) και (Boies, et al., 2015).
- Η διαχείριση συνεργασιών (Basi, 1998), (Kozlowski & Bell, 2003) και (Pittinsky & Simon, 2007).
- Η διαχείριση σχέσεων (Jehn & Mannix, 2001), (Miles & Mangold, 2002), (Errickson, et al., 2015) και (Heaphy, et al., 2018).
- Η διαχείριση εντάσεων (Jehn, 1995) και (Green, 2008).
- Η διαχείριση εμπλοκής του (ηγέτη στις εντάσεις) (Xin & Pelled, 2003), (Nguyen, et al., 2018) και (Choi, et al., 2020).

5.4.2 Ερευνητικές υποθέσεις

Με βάση το θεωρητικό μοντέλο του τέταρτου κεφαλαίου και τις ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές, της προηγούμενης υπό-ενότητας, διατυπώνονται οι επόμενες ερευνητικές υποθέσεις (ανά εξαρτημένη μεταβλητή):

1. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τον τρόπο λήψης αποφάσεων του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση πόρων, που ο ίδιος κάνει.
2. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τη δικαιοσύνη με την οποία τους αντιμετωπίζει ο άμεσος ηγέτης τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση πόρων, που ο ίδιος κάνει.
3. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση πόρων, που ο ίδιος κάνει.

4. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο διαπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση πόρων, που ο ίδιος κάνει.
5. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για την ευελιξία του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση πόρων, που ο ίδιος κάνει.
6. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τον τρόπο λήψης αποφάσεων του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση ικανοτήτων, που ο ίδιος κάνει.
7. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τη δικαιοσύνη με την οποία τους αντιμετωπίζει ο άμεσος ηγέτης τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση ικανοτήτων, που ο ίδιος κάνει.
8. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση ικανοτήτων, που ο ίδιος κάνει.
9. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο διαπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση ικανοτήτων, που ο ίδιος κάνει.
10. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για την ευελιξία του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση ικανοτήτων, που ο ίδιος κάνει.
11. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τον τρόπο λήψης αποφάσεων του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση παρακίνησης, που ο ίδιος κάνει.
12. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τη δικαιοσύνη με την οποία τους αντιμετωπίζει ο άμεσος ηγέτης τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση παρακίνησης, που ο ίδιος κάνει.
13. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση παρακίνησης, που ο ίδιος κάνει.
14. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο διαπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση παρακίνησης, που ο ίδιος κάνει.
15. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για την ευελιξία του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση παρακίνησης, που ο ίδιος κάνει.

16. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τον τρόπο λήψης αποφάσεων του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση υλοποίησης, που ο ίδιος κάνει.
17. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τη δικαιοσύνη με την οποία τους αντιμετωπίζει ο άμεσος ηγέτης τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση υλοποίησης, που ο ίδιος κάνει.
18. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση υλοποίησης, που ο ίδιος κάνει.
19. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο διαπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση υλοποίησης, που ο ίδιος κάνει.
20. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για την ευελιξία του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση υλοποίησης, που ο ίδιος κάνει.
21. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τον τρόπο λήψης αποφάσεων του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση απόδοσης, που ο ίδιος κάνει.
22. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τη δικαιοσύνη με την οποία τους αντιμετωπίζει ο άμεσος ηγέτης τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση απόδοσης, που ο ίδιος κάνει.
23. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση απόδοσης, που ο ίδιος κάνει.
24. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο διαπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση απόδοσης, που ο ίδιος κάνει.
25. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για την ευελιξία του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση απόδοσης, που ο ίδιος κάνει.
26. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τον τρόπο λήψης αποφάσεων του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση επικοινωνίας, που ο ίδιος κάνει.

27. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τη δικαιοσύνη με την οποία τους αντιμετωπίζει ο άμεσος ηγέτης τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση επικοινωνίας, που ο ίδιος κάνει.
28. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση επικοινωνίας, που ο ίδιος κάνει.
29. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο διαπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση επικοινωνίας, που ο ίδιος κάνει.
30. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για την ευελιξία του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση επικοινωνίας, που ο ίδιος κάνει.
31. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τον τρόπο λήψης αποφάσεων του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση συνεργασιών, που ο ίδιος κάνει.
32. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τη δικαιοσύνη με την οποία τους αντιμετωπίζει ο άμεσος ηγέτης τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση συνεργασιών, που ο ίδιος κάνει.
33. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση συνεργασιών, που ο ίδιος κάνει.
34. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο διαπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση συνεργασιών, που ο ίδιος κάνει.
35. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για την ευελιξία του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση συνεργασιών, που ο ίδιος κάνει.
36. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τον τρόπο λήψης αποφάσεων του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση σχέσεων, που ο ίδιος κάνει.
37. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τη δικαιοσύνη με την οποία τους αντιμετωπίζει ο άμεσος ηγέτης τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση σχέσεων, που ο ίδιος κάνει.

38. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση σχέσεων, που ο ίδιος κάνει.
39. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο διαπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση σχέσεων, που ο ίδιος κάνει.
40. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για την ευελιξία του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση σχέσεων, που ο ίδιος κάνει.
41. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τον τρόπο λήψης αποφάσεων του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση εντάσεων, που ο ίδιος κάνει.
42. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τη δικαιοσύνη με την οποία τους αντιμετωπίζει ο άμεσος ηγέτης τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση εντάσεων, που ο ίδιος κάνει.
43. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση εντάσεων, που ο ίδιος κάνει.
44. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο διαπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση εντάσεων, που ο ίδιος κάνει.
45. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για την ευελιξία του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση εντάσεων, που ο ίδιος κάνει.
46. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τον τρόπο λήψης αποφάσεων του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση της εμπλοκής του σε συγκρούσεις.
47. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για τη δικαιοσύνη με την οποία τους αντιμετωπίζει ο άμεσος ηγέτης τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση της εμπλοκής του σε συγκρούσεις.
48. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση της εμπλοκής του σε συγκρούσεις.

49. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο διαπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του άμεσου ηγέτη τους, επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση της εμπλοκής του σε συγκρούσεις.
50. Η αντίληψη των μελών της ομάδας για την ευελιξία του άμεσου ηγέτη τους επηρεάζει την αντίληψή τους για τη διαχείριση της εμπλοκής του σε συγκρούσεις.

5.5 Βασικό Εργαλείο Έρευνας

Η ερευνητική προσέγγιση της διατριβής είναι η έρευνα πεδίου με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Η σημασία του ερωτηματολογίου είναι λοιπόν σημαντική, καθόσον σε αυτού του είδους τις έρευνες, το ερωτηματολόγιο αποτελεί το βασικό εργαλείο συλλογής δεδομένων (Saunders, et al., 2016, p. 436).

5.5.1 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου καθίσταται κεφαλαιώδους σημασίας για την επιτυχία της έρευνας, αφού θα πρέπει να διασφαλίσει, ότι ο ερευνητής θα συλλέξει τα δεδομένα που χρειάζεται, ώστε να καλύψει τους στόχους της έρευνας (Saunders, et al., 2016, p. 439).

Η δημιουργία ενός ερωτηματολογίου για της ανάγκες μίας έρευνας, αποτελεί τέχνη (Bhattacharjee, 2012, p. 75), καθώς απαιτεί μία σειρά από αποφάσεις και αναλύσεις παραγόντων για να καταλήξει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Για τις ανάγκες της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας θα χρησιμοποιηθεί το εργαλείο του δομημένου ερωτηματολογίου με κλειστές ερωτήσεις, το οποίο θα διευκολύνει τη συλλογή των αντιλήψεων των συμμετεχόντων και θα επιτρέψει την εκτέλεση συγκρίσεων και στατιστικών αναλύσεων για τον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών (Cohen, et al., 1972, p. 321).

5.5.2 Διάρθρωση ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας, παρουσιάζεται στο Παράρτημα της διατριβής και είναι διαρθρωμένο σε τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα με τίτλο «ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ», περιλαμβάνει 12 συνολικά ερωτήσεις, οι οποίες σκοπό έχουν να συνθέσουν την ολοκληρωμένη ταυτότητα του δείγματος.

Πιο συγκεκριμένα οι ερωτήσεις 1, 1.α και 1.β συλλέγουν πληροφορίες αναφορικά με τον οργανισμό (νομική μορφή, κλάδος δραστηριότητας και τύπος –οικογενειακή ή μη-), η ερώτηση 2 αναφέρεται στη γεωγραφική κατανομή του χώρου εργασίας του δείγματος και η ερώτηση 3 αφορά το συνολικό αριθμό των εργαζόμενων της επιχείρησης του ερωτώμενου.

Οι ερωτήσεις 4-10 συλλέγουν στοιχεία για τη διαμόρφωση της ταυτότητας του ερωτωμένου, όπως η θέση εργασίας (ερώτηση 4), η εργασιακή εμπειρία σε έτη (ερώτηση 5), ο εργασιακός βίος στη συγκεκριμένη επιχείρηση σε έτη (ερώτηση 6), η σχέση εργασίας (ερώτηση 7), το φύλλο (ερώτηση 8), η ηλικία (ερώτηση 9) και το επίπεδο εκπαίδευσης (ερώτηση 10).

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου με τίτλο «ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΑΣ», περιέχει δέκα ερωτήσεις (11-20) με αντιστοίχιση μία προς μία με τις δέκα ανεξάρτητες μεταβλητές, που συνθέτουν, ανά δύο, τις πέντε διαστάσεις της τοξικής ηγεσίας. Οι ερωτήσεις αυτές κάνουν χρήση της κλίμακας Likert πέντε πεδίων (Ποτέ –Σπάνια-Κάποιες Φορές –Συχνά-Πολύ) και έχουν την επόμενη αντιστοίχιση :

- Οργανωτικές αποφάσεις (ερώτηση 11).
- Αποφάσεις στόχων (ερώτηση 12).
- Πλαίσιο Αξιολόγησης (ερώτηση 13).
- Αντιμετώπιση Υφισταμένων (ερώτηση 14).
- Επίπεδο Αυτογνωσίας (ερώτηση 15).
- Επίπεδο Αυτοελέγχου (ερώτηση 16).
- Επίπεδο Ενσυναίσθησης (ερώτηση 17).
- Επίπεδο Σχέσεων (ερώτηση 18).
- Αντιμετώπιση Θεμάτων (ερώτηση 19).
- Διπλωματική Ικανότητα (ερώτηση 20).

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου με τίτλο «ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΑΣ», περιέχει δέκα ερωτήσεις (21-30) με αντιστοίχιση μία προς μία με τις δέκα εξαρτημένες μεταβλητές, ως ακολούθως :

- Η διαχείριση πόρων (ερώτηση 21).
- Η διαχείριση ικανοτήτων (ερώτηση 22).

- Η διαχείριση παρακίνησης (ερώτηση 23).
- Η διαχείριση υλοποίησης (ερώτηση 24).
- Η διαχείριση απόδοσης (ερώτηση 25).
- Η διαχείριση επικοινωνίας (ερώτηση 26).
- Η διαχείριση συνεργασιών (ερώτηση 27).
- Η διαχείριση σχέσεων (ερώτηση 28).
- Η διαχείριση εντάσεων (ερώτηση 29).
- Η διαχείριση εμπλοκής του (ηγέτη στις εντάσεις) (ερώτηση 30).

Οι ερωτώμενοι απαντούν στις ερωτήσεις της τρίτης ενότητας σε μία κλίμακα 1 έως 100, ακολουθώντας τη διαβάθμιση 1-9 = καθόλου (1 = απόλυτα καθόλου ή δεν κάνει αυτήν τη δράση ο προϊστάμενος), 10-19 = πάρα πολύ λίγο, 20-29 = πολύ λίγο, 30-39 = λίγο, 40-49 = μέση κατάσταση με τάση προς το λίγο, 50-59 = μέση κατάσταση με τάση προς το πολύ, 60-69 = πολύ, 70-79 = αρκετά πολύ, 80-89 = σημαντικά πολύ, 90-100 = πάρα πολύ (100 = απόλυτα).

5.5.3 Έλεγχος ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε, σε έντυπη μορφή (hard-copy), στο πλαίσιο της πιλοτικής διαδικασίας, σε 51 εργαζόμενους σε ιδιωτικές επιχειρήσεις στην περιφέρεια της Αττικής, για να μετρηθεί η εγκυρότητά του αλλά και να διαπιστωθούν τυχόν ανακρίβειες, λάθη – αβλεψίες κ.ά..

Επεστράφησαν 42 ερωτηματολόγια και από την έρευνα της εγκυρότητάς του, διαπιστώθηκε υψηλή αξιοπιστία αφού ο συντελεστής Cronbach's Alpha έλαβε την τιμή 0,917. Διενεργήθηκε συστηματική ανατροφοδότηση, από το σύνολο των ατόμων που επέστρεψαν συμπληρωμένο το ερωτηματολόγιο. Στο πλαίσιο αυτής της ανατροφοδότησης, άλλαξε η εκφώνηση 3 ερωτήσεων, επειδή οι συμμετέχοντες στην πιλοτική έρευνα, είχαν διαφορετικές απόψεις για το τι ακριβώς ζητούσαν αυτές οι τρεις ερωτήσεις.

6 Η ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

6.1 Εισαγωγικά Στοιχεία

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται και αναλύεται το δείγμα, που χρησιμοποιήθηκε στο πλαίσιο της διατριβής. Το κεφάλαιο περιέχει δύο ενότητες. Στην πρώτη ενότητα δίνεται μία περιγραφή των βασικών στοιχείων του δείγματος, καθώς και της διεργασίας συλλογής των δεδομένων.

Στη δεύτερη ενότητα περιγράφεται αναλυτικά η ταυτότητα του δείγματος μέσα, από την παράθεση και επεξήγηση των στοιχείων, που συλλέχθηκαν με τις ερωτήσεις που περιέχονται στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου με τίτλο «ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ».

6.2 Το δείγμα της έρευνας

Προκείμενου να διερευνηθεί η επίδραση της τοξικότητας του ηγέτη στην ηγετική αποδοτικότητα, σύμφωνα με την αντίληψη των μελών της ομάδας του, επιλέχθηκε να συλλεχθούν δεδομένα από εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα.

Αυτό έγινε, διότι στον ιδιωτικό τομέα ο ηγέτης – προϊστάμενος έχει, κατά κανόνα, μεγαλύτερη διακριτική ευχέρεια δράσης (κάνει ότι δεν απαγορεύουν οι νόμοι) και ο εργαζόμενος αντίστοιχα, έχει μικρότερα περιθώρια αντίδρασης και διαφοροποίησης.

Η μέθοδος δειγματοληψίας, που ακολουθήθηκε, είναι αυτή της τυχαίας δειγματοληψίας, ώστε να δοθεί η δυνατότητα συμπερίληψης στο δείγμα της έρευνας, ατόμων από το σύνολο του πληθυσμού (εργαζόμενοι σε ένα μεγάλο εύρος επιχειρήσεων, από άποψη μεγέθους, δραστηριότητας και χωρικής κατανομής).

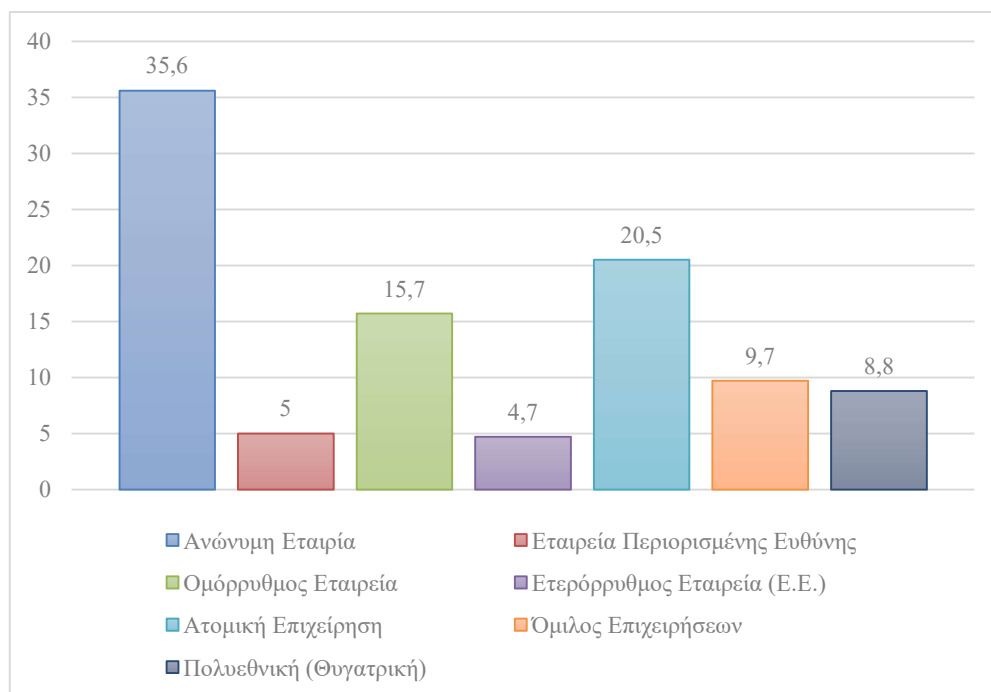
Η αποστολή και συλλογή των ερωτηματολογίων, έγινε με ηλεκτρονικό τρόπο, μεταξύ 04 Ιανουαρίου και 05 Μαρτίου 2020. Συνολικά απεστάλησαν 1100 ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια, εκ των οποίων συμπληρώθηκαν πλήρως 662 ερωτηματολόγια, με αποτέλεσμα ο βαθμός απόκρισης να ανέρχεται σε 60,18% ποσοστό που κρίνεται υψηλό για αυτή τη μέθοδο δειγματοληψίας (Saunders, et al., 2016).

Το τελικό δείγμα των 662 συμμετεχόντων, κρίνεται κάτι περισσότερο από επαρκές για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας διατριβής και την εξαγωγή συμπερασμάτων, ιδίως αν ληφθεί υπόψη και η διευρυμένη ταυτότητα του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στην επόμενη ενότητα.

6.3 Η ταυτότητα του δείγματος

Οι πίνακες και τα διαγράμματα, που ακολουθούν, παρουσιάζουν αναλυτικά την ταυτότητα του δείγματος, με βάση μία σειρά από στοιχεία. Αρχικά παρουσιάζεται η κατανομή των ατόμων του δείγματος με βάση τη νομική μορφή της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.

1. Σε ποια Νομική Μορφή Ανήκει η Επιχείρηση που εργάζεστε;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	Ανώνυμη Εταιρία	236	35,6	35,6	35,6
	Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης	33	5,0	5,0	40,6
	Ομόρρυθμος Εταιρεία	104	15,7	15,7	56,3
	Ετερόρρυθμος Εταιρεία (Ε.Ε.)	31	4,7	4,7	61,0
	Ατομική Επιχείρηση	136	20,5	20,5	81,6
	Όμιλος Επιχειρήσεων	64	9,7	9,7	91,2
	Πολυεθνική (Θυγατρική)	58	8,8	8,8	100,0
	Σύνολο	662	100,0	100,0	



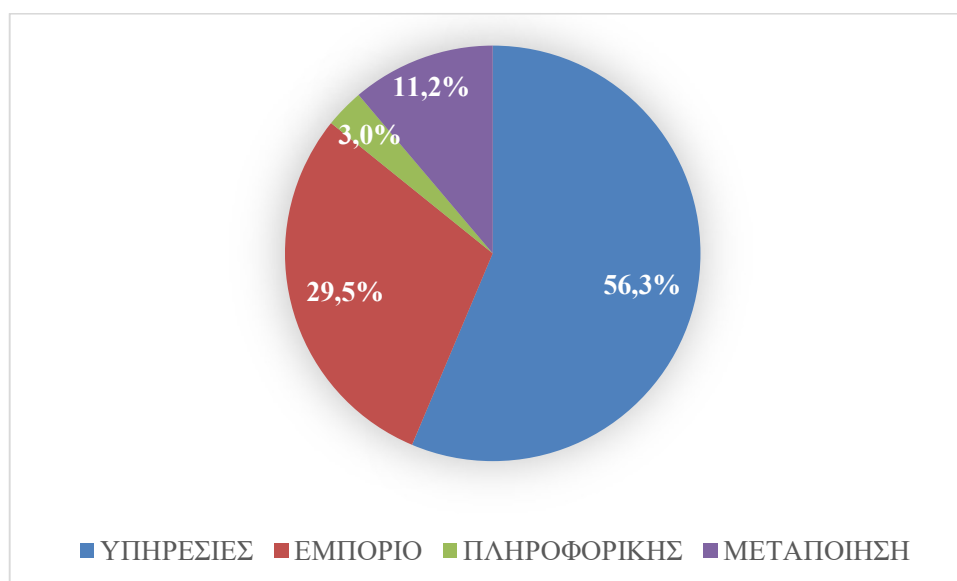
Γράφημα 6-1: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά νομική μορφή επιχείρησης

Η ανάλυση των στοιχείων του προηγούμενου πίνακα δείχνει μία καλή κατανομή των εργαζομένων στο σύνολο των νομικών μορφών των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα το 40,6% των εργαζομένων εργάζονται σε επιχειρήσεις με νομική μορφή Α.Ε. ή Ε.Π.Ε., το 18,5% σε επιχειρήσεις που ανήκουν σε ομίλους ή πολυεθνικές και τέλος το 40.9% σε επιχειρήσεις, που έχουν την μορφή προσωπικών επιχειρήσεων (ατομικών, ομόρρυθμων ή ετεορρυθμων).

Κατά συνέπεια το δείγμα θεωρείται αντιπροσωπευτικό και κατάλληλο για τη διεξαγωγή της έρευνας, δεδομένου ότι περιέχει εργαζόμενους, που απασχολούνται σε επιχειρήσεις όλων των διαφορετικών συστημάτων οργάνωσης και διακυβέρνησης.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα στοιχεία των συμμετεχόντων ανά κλάδο επιχειρήσεων (μεταποίηση, υπηρεσίες, εμπόριο, πληροφορικής και επικοινωνιών).

1α. Σε ποιο κλάδο επιχειρήσεων ανήκει η επιχείρηση που εργάζεστε;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Κλάδος Επιχείρησης	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	373	56,3%	56,3%	56,3%
	ΕΜΠΟΡΙΟ	195	29,5%	29,5%	85,8%
	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	20	3,0%	3,0%	88,8%
	ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	74	11,2%	11,2%	100,0%
	Σύνολο	662	100,0	100,0	



Γράφημα 6-2: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά κλάδο επιχείρησης

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία, η πλειοψηφία των ατόμων του δείγματος εργάζονται στον κλάδο των υπηρεσιών (56,3%) και ακολουθεί ο κλάδος του εμπορίου (29,5%), ο κλάδος της μεταποίησης (11,2%) και τέλος ο κλάδος των επιχειρήσεων πληροφορικής και επικοινωνιών (3%).

Τα στοιχεία του «Ειδικού Ετήσιου Τεύχους» του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων έτους 2021, αναφέρουν ότι το εργατικό δυναμικό της χώρας απασχολείται κατά κύριο λόγο στον κλάδο των υπηρεσιών σε ποσοστό 53,76%, με τους εργαζόμενους στον κλάδο του εμπορίου να ανέρχονται στο 24,8%, της μεταποίησης στο 15,8% και στον κλάδο της πληροφορικής και επικοινωνιών σε 2,51%.

Κατά συνέπεια, το ερευνητικό δείγμα είναι πλήρως αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, αναφορικά με τον κλάδο απασχόλησης.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα στοιχεία ανά είδος επιχείρησης (οικογενειακή ή μη) και το κατάλληλο διάγραμμα.

1β. Πρόκειται για Οικογενειακή ή μη Επιχείρηση;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Είδος Επιχείρησης	Ναι, είναι οικογενειακή επιχείρηση	216	32,6	32,6	32,6
	Όχι, δεν είναι οικογενειακή επιχείρηση	446	67,4	67,4	100,0
	Σύνολο	662	100,0	100,0	



Γράφημα 6-3: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά τύπο επιχείρησης

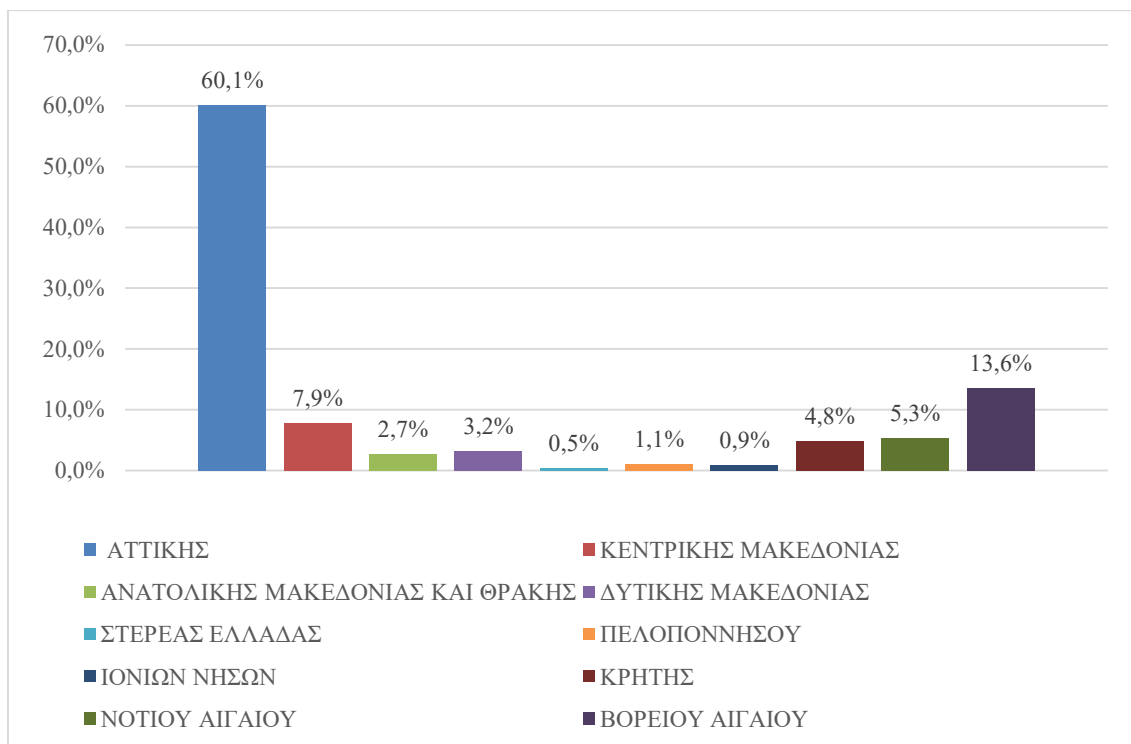
Το ερευνητικό δείγμα εργάζεται σε ποσοστό 67,4% σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις και σε ποσοστό 32,6% σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Η συγκεκριμένη αναλογία κρίνεται κατάλληλη για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, δεδομένου ότι δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχουν, με καλή αναλογία, σε αυτή άτομα, τα οποία έρχονται σε επαφή με συστήματα διοίκησης που εφαρμόζονται, τόσο σε οικογενειακές επιχειρήσεις (1 προς 3), όσο και σε μη οικογενειακές (2 προς 3). Εδώ επίσης λαμβάνεται υπόψη το γεγονός, ότι οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις απασχολούν μικρό αριθμό προσωπικού.

Ο πίνακας που ακολουθεί περιέχει τα στοιχεία γεωγραφικής κατανομής (περιφέρεια) της θέσης εργασίας και συνοδεύεται από το κατάλληλο διάγραμμα.

2. Σε ποια περιφέρεια εδρεύει η επιχείρησή που εργάζεστε;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Έδρα Επιχείρησης	ΑΤΤΙΚΗΣ	398	60,1%	60,1%	60,1%
	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	52	7,9%	7,9%	68,0%
	ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ	18	2,7%	2,7%	70,7%
	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	21	3,2%	3,2%	73,9%
	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	3	0,5%	0,5%	74,3%
	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	7	1,1%	1,1%	75,4%
	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	6	0,9%	0,9%	76,3%
	ΚΡΗΤΗΣ	32	4,8%	4,8%	81,1%
	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	35	5,3%	5,3%	86,4%
	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	90	13,6%	13,6%	100,0%
	Σύνολο	662	100,0	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα, προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα εργάζεται στις περιφέρειες Αττικής (60,1%), Βορείου Αιγαίου (13,6%) και Κεντρικής Μακεδονίας (7,9%).

Οι υπόλοιπες περιφέρειες εκπροσωπούνται στο δείγμα με ποσοστά που κυμαίνονται, από 0,5% για την περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας, έως 5,3% για τη περιφέρεια Νότιου Αιγαίου, ενώ οι περιφέρειες Δυτικής Ελλάδας και Ηπείρου δεν εκπροσωπούνται με κάποιο εργαζόμενο στο δείγμα.



Γράφημα 6-4: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά γεωγραφική έδρα επιχείρησης

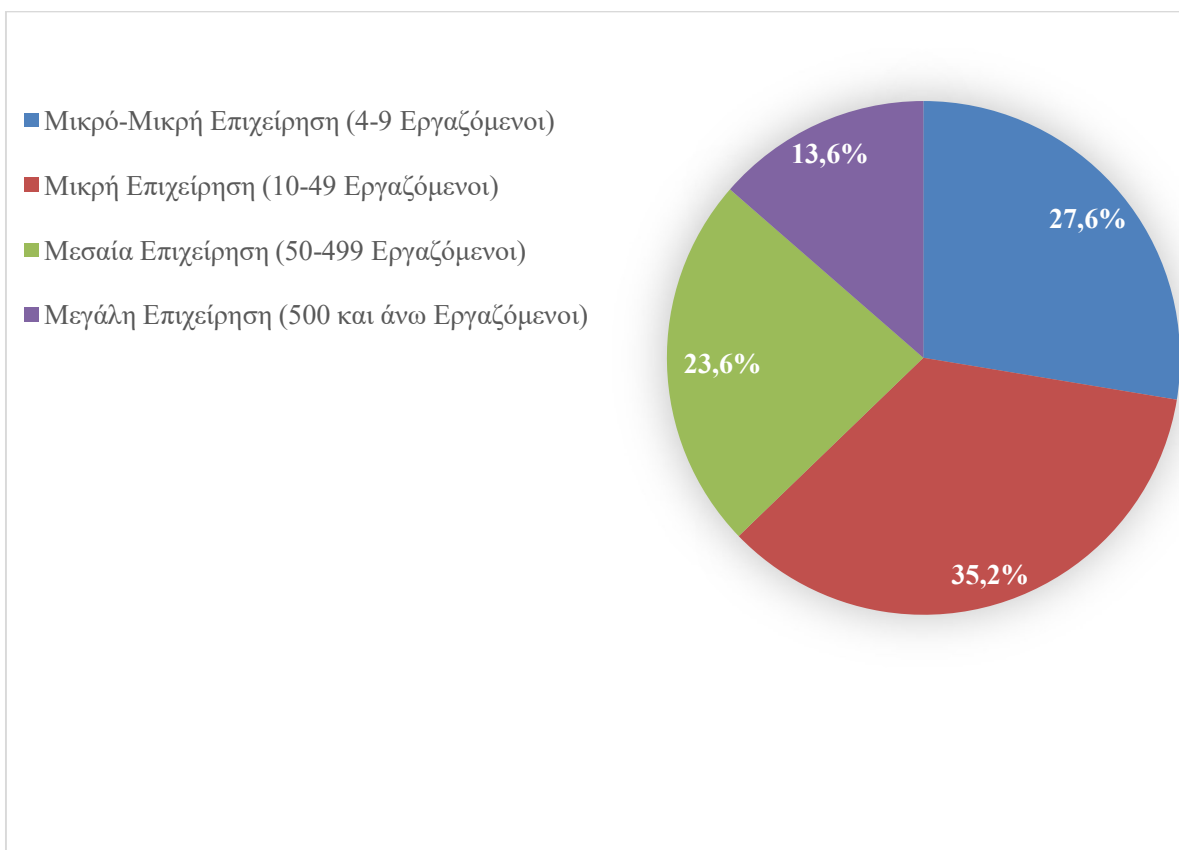
Σύμφωνα με τα στοιχεία του «Στατιστικού Μητρώου Επιχειρήσεων για το έτος 2020» της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, η περιφέρεια Αττικής συγκεντρώνει το 47% των εργαζόμενων τη χώρας και η περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας το 14,7%. Όλες οι άλλες περιφέρειες κυμαίνονται από 1,3% έως 6%.

Ομοίως, σύμφωνα με τα στοιχεία του «Ειδικού Ετήσιου Τεύχους» του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων έτους 2021 στην περιφέρεια Αττικής εργάζεται το 49,85% του εργατικού δυναμικού, στην περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας το 16,21% του εργατικού δυναμικού, στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας το 3,75% του εργατικού δυναμικού, στην περιφέρεια Ηπείρου το 2,13% του εργατικού δυναμικού και στην περιφέρεια Βορείου Αιγαίου το 1,01% του εργατικού δυναμικού.

Συνεπώς, δεδομένης της συγκέντρωσης του εργατικού δυναμικού στις δύο μεγαλύτερες περιφέρειες της χώρας εκτιμάται, ότι η μη εκπροσώπηση των περιφερειών Δυτικής Ελλάδας και Ηπείρου και η εκπροσώπηση με μεγαλύτερο πληθυσμό της περιφέρειας Βορείου Αιγαίου, δεν επηρεάζει την αντιπροσωπευτικότητα του συνολικού δείγματος αναφορικά με τη γεωγραφική κατανομή της έδρας εργασίας και έτσι αυτό κρίνεται κατάλληλο για την παρούσα έρευνα.

Στον επόμενο πίνακα περιέχονται τα στοιχεία με την κατάταξη των επιχειρήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, ανά αριθμό απασχολούμενου προσωπικού.

3.Πόσους εργαζόμενους σε μόνιμη βάση όλο το έτος απασχολεί η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μέγεθος Επιχείρησης	Μικρό-Μικρή Επιχείρηση (4-9 Εργαζόμενοι)	183	27,6	27,6	27,6
	Μικρή Επιχείρηση (10-49 Εργαζόμενοι)	233	35,2	35,2	62,8
	Μεσαία Επιχείρηση (50-499 Εργαζόμενοι)	156	23,6	23,6	86,4
	Μεγάλη Επιχείρηση (500 και άνω Εργαζόμενοι)	90	13,6	13,6	100,0
	Σύνολο	662	100,0	100,0	



Γράφημα 6-5: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά μέγεθος επιχείρησης

Από την ανάλυση των στοιχείων που προηγούνται προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εργάζεται σε Μικρή Επιχείρηση (10-49 εργαζόμενων) σε ποσοστό 35,2%, σε Μικρό – μικρή Επιχείρηση (4-9 εργαζόμενων) σε ποσοστό 27,6%, σε Μεσαία Επιχείρηση (50-499 εργαζόμενων) σε ποσοστό 23,6% και τέλος σε Μεγάλη Επιχείρηση (500 και άνω εργαζομένων) σε ποσοστό 13,6%.

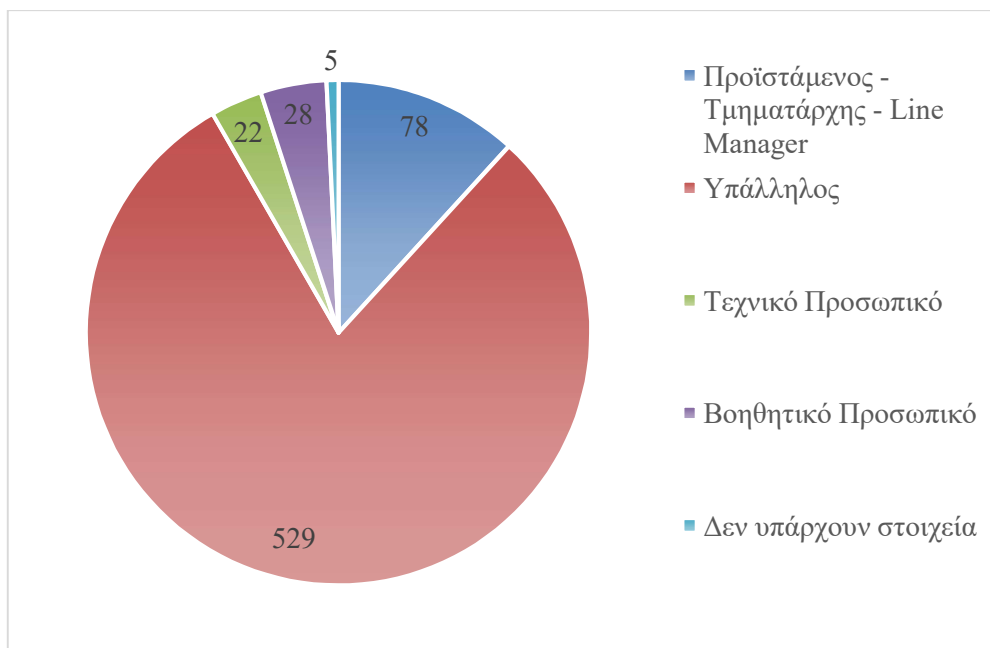
Σύμφωνα με τα στοιχεία του «Στατιστικού Μητρώου Επιχειρήσεων» για το έτος 2020 της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, οι εργαζόμενοι σε Μικρές Επιχειρήσεις ανέρχονται σε 18,3 % στο σύνολο της χώρας, ενώ σε Μεσαίες και Μεγάλες Επιχειρήσεις ανέρχονται σε 38,3% σωρευτικά.

Επιπλέον με βάση τα στοιχεία του «Ειδικού Ετήσιου Τεύχους» του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων έτους 2021, οι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις που απασχολούν 5-9 εργαζόμενους ανέρχονται στο 12,12% του συνόλου των εργαζόμενων, σε επιχειρήσεις που απασχολούν 10-49 εργαζόμενους ανέρχονται στο 27,57% του συνόλου των εργαζόμενων, σε επιχειρήσεις που απασχολούν 50-249 εργαζόμενους ανέρχονται στο 17,76% του συνόλου των εργαζόμενων και τέλος σε επιχειρήσεις που απασχολούν 250 και άνω εργαζόμενους ανέρχονται στο 25,89% του συνόλου των εργαζόμενων.

Κατά συνέπεια το δείγμα της έρευνας κρίνεται αντιπροσωπευτικό, αναφορικά με το μέγεθος της επιχείρησης, που εργάζονται οι συμμετέχοντες.

Ακολουθεί ο πίνακας με τα στοιχεία για τη θέση εργασίας, την οποία κατέχει ο ερωτώμενος καθώς και το αντίστοιχο διάγραμμα.

4. Ποια θέση εργασίας κατέχετε στη συγκεκριμένη μονάδα;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Θέση Εργασίας	Προϊστάμενος - Τμηματάρχης - Line Manager	78	11,8	11,9	11,9
	Υπάλληλος	529	79,9	80,5	92,4
	Τεχνικό Προσωπικό	22	3,3	3,3	95,7
	Βοηθητικό Προσωπικό	28	4,2	4,3	100,0
	Μερικό Σύνολο	657	99,2	100,0	
	Δεν υπάρχουν στοιχεία	5	,8		
Σύνολο		662	100,0		



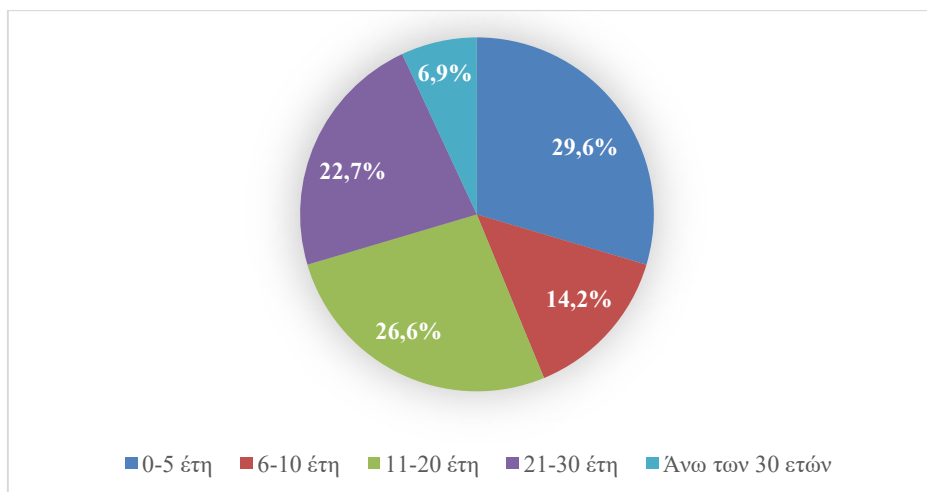
Γράφημα 6-6: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά θέση εργασίας

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι στην πλειοψηφία τους Υπάλληλοι (79,9%) και ακολουθούν οι Προϊστάμενοι Τμημάτων (11,8%), το Βοηθητικό (4,2%) και Τεχνικό (3,3%) προσωπικό.

Κατά συνέπεια το δείγμα δεδομένου, ότι επιδιώκεται η συλλογή των απόψεων των μελών της ομάδας για τον ηγέτη, είναι κατάλληλο για την έρευνα. Επιπλέον η συμπερίληψη των προϊσταμένων, δίνει άλλο ένα επίπεδο συλλογής δεδομένων (αυτό του τμηματάρχη για τον διευθυντή), προσθέτοντας έτσι προοπτική στην έρευνα ,με την εισαγωγή άλλης μίας ομάδας στην ιεραρχική διάταξη.

Ο επόμενος πίνακας περιέχει τα στοιχεία με τη συνολική εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων και συνοδεύεται από κατάλληλο διάγραμμα.

5. Πόσο χρόνια εργάζεστε συνολικά;				
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Συνολικά έτη εργασίας	0-5 έτη	196	29,6%	29,6%
	6-10 έτη	94	14,2%	43,8%
	11-20 έτη	176	26,6%	70,4%
	21-30 έτη	150	22,7%	93,1%
	Άνω των 30 ετών	46	6,9%	100,0%
	Σύνολο	662		



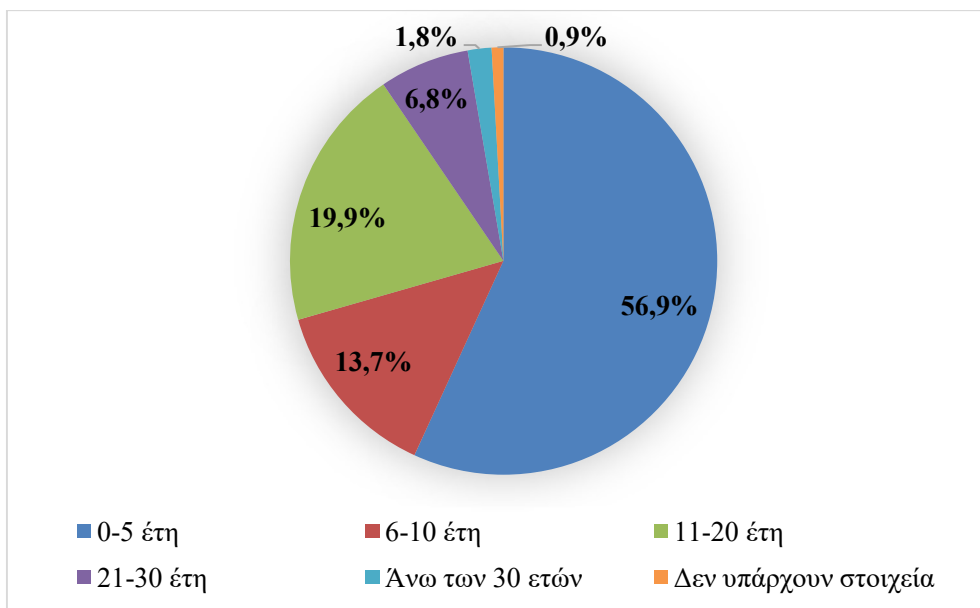
Γράφημα 6-7: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας

Σύμφωνα με την ανάλυση των στοιχείων που προηγούνται, οι συμμετέχοντες στο δείγμα στο μεγαλύτερο ποσοστό τους έχουν συνολική εργασιακή εμπειρία 0-5 έτη (29,6%) και ακολουθούν αυτοί με εργασιακή εμπειρία 11-20 έτη (26,6%), 21-30 έτη (22,7%), 6-10 έτη (14,2%) και τέλος άνω των 30 ετών (6,9%).

Η κατανομή είναι ικανοποιητική για τη διεξαγωγή της έρευνας, αφού περιλαμβάνει άτομα με ποικιλία εργασιακής εμπειρίας. Ενώ το αυξημένο ποσοστό των 0-5 ετών και το μειωμένο ποσοστό των άνω των 30 ετών, μπορεί να εξηγηθεί από την προθυμία των νεαρότερων γενεών (που έχουν χαμηλή εργασιακή εμπειρία) και την απροθυμία των παλαιότερων γενεών (με μεγάλη εργασιακή εμπειρία) αντίστοιχα, για συμμετοχή σε έρευνες.

Ο επόμενος πίνακας περιέχει τα στοιχεία με την εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων στην τρέχουσα θέση εργασίας και συνοδεύεται από κατάλληλο διάγραμμα.

6. Πόσο καιρό εργάζεστε στη συγκεκριμένη επιχείρηση;				
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Έτη εργασίας στην τρέχουσα θέση εργασίας	0-5 έτη	376	56,8%	56,8%
	6-10 έτη	91	13,7%	70,5%
	11-20 έτη	132	19,9%	90,5%
	21-30 έτη	45	6,8%	97,3%
	Άνω των 30 ετών	12	1,8%	99,1%
	Μερικό Σύνολο	656	99,1%	
	Δεν υπάρχουν στοιχεία	6	0,9%	
	Σύνολο	662	100,0	



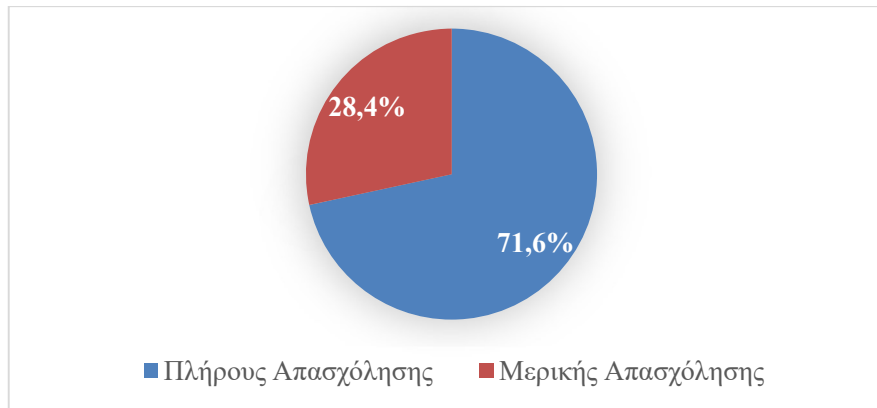
Γράφημα 6-8: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά έτη εργασίας στην τρέχουσα θέση εργασίας

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στο δείγμα εργάζεται στην τρέχουσα θέση εργασίας από 0- 5 έτη (56,9%) και ακολουθούν αυτοί με 11-20 έτη (19,9%), 6-10 έτη (13,7%), 21-30 έτη (6,8%) και άνω των 30 ετών (1,8%).

Τα στοιχεία αυτά συνάδουν με τα στοιχεία του προηγούμενου πίνακα, αναφορικά με την κατανομή των εργαζόμενων του δείγματος, με βάση τη συνολική εργασιακή εμπειρία. Επιπλέον το μεγάλο ποσοστό των εργαζόμενων, που κατέχουν την τρέχουσα θέση εργασίας μόλις για 0-5 έτη, μπορεί να αποδοθεί και στη διάρθρωση της αγοράς εργασίας στην Ελλάδα, μετά και την δεκαετή κρίση, που οδήγησε σε πολλές απολύσεις και κλείσιμο επιχειρήσεων, με αποτελέσματα την αναδιαμόρφωσή της από το 2020 και μετά (νέες επιχειρήσεις και προσλήψεις).

Στον πίνακα που ακολουθεί υπάρχουν τα στοιχεία με τη σχέση εργασίας (πλήρους-μερικής απασχόλησης) των συμμετεχόντων και επίσης το κατάλληλο διάγραμμα.

7. Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε στη συγκεκριμένη επιχείρηση;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Σχέση Απασχόλησης	Πλήρους Απασχόλησης	474	71,6	71,6	71,6
	Μερικής Απασχόλησης	188	28,4	28,4	100,0
	Σύνολο	662	100,0	100,0	

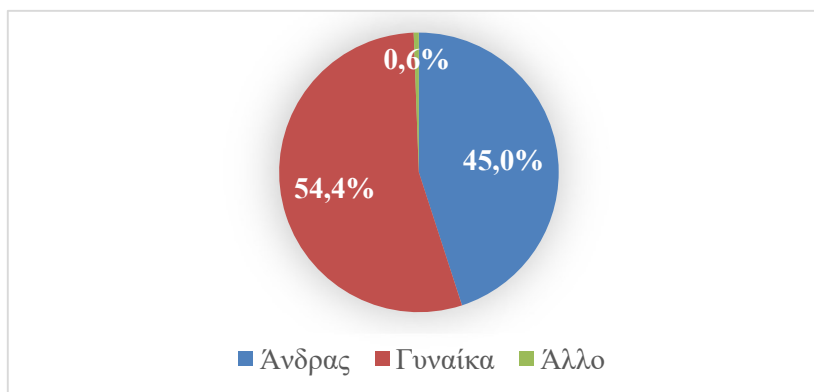


Γράφημα 6-9: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά σχέση εργασίας

Αναλύοντας τα στοιχεία του δείγματος διαπιστώνεται ότι το 71,6% των συμμετεχόντων εργάζεται με σχέση εργασίας πλήρους απασχόλησης και το υπόλοιπό 28,4% με σχέση μερικής απασχόλησης. Τα παραπάνω ποσοστά συμφωνούν με τα στοιχεία του «Ειδικού Ετήσιου Τεύχους» του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων έτους 2021, σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης (άνω των 35 ωρών εβδομαδιαίως) ανέρχονται στο 71,81 του συνόλου των εργαζομένων.

Τα στοιχεία του επόμενου πίνακα περιέχουν το φύλλο των συμμετεχόντων και συνοδεύονται από το κατάλληλο διάγραμμα.

8. Ποιο είναι το φύλο σας;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Φύλλο	Άνδρας	298	45,0	45,0	45,0
	Γυναίκα	360	54,4	54,4	99,4
	Άλλο	4	,6	,6	100,0
	Σύνολο	662	100,0	100,0	



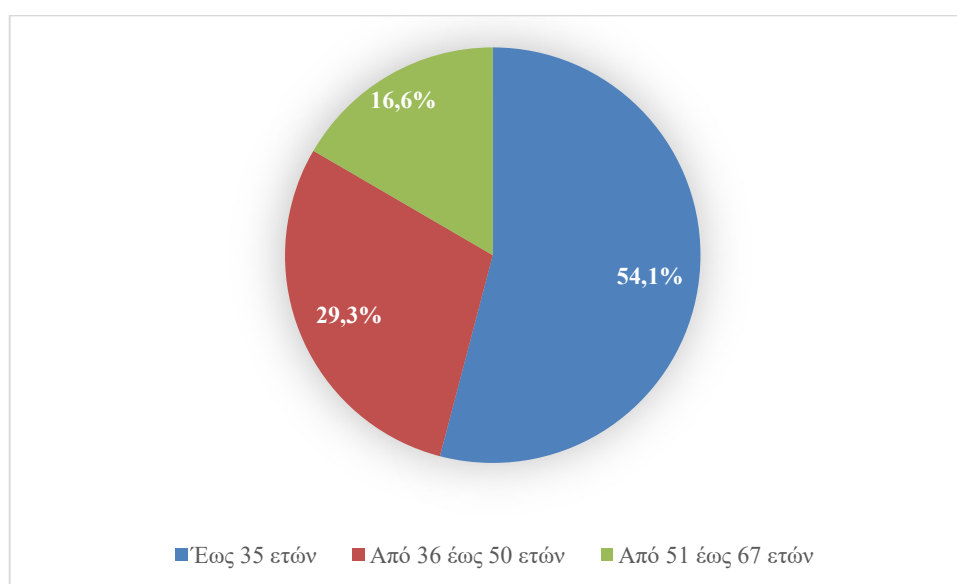
Γράφημα 6-10: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά φύλλο

Σύμφωνα με τα στοιχεία, τα άτομα του δείγματος απαρτίζονται από 54,4% γυναίκες και 45% άνδρες, ενώ ένα μικρό ποσοστό της τάξεως 0,6% δεν έχει δηλώσει τίποτα από τα δύο.

Τα παραπάνω ποσοστά, είναι πλήρως αντιπροσωπευτικά του συνόλου του πληθυσμού, δεδομένου ότι σύμφωνα με την «Απογράφη Πληθυσμού 2011», που διενέργησε η Ελληνική Στατιστική Αρχή το 51% είναι γυναίκες και το 49% άνδρες. Επιπλέον τα ποσοστά συνάδουν με τα στοιχεία του «Ειδικού Ετήσιου Τεύχους» του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων έτους 2021, σύμφωνα με τα οποία το 52,79% των εργαζόμενων είναι άνδρες και το 47,21% γυναίκες.

Τα στοιχεία του επόμενου πίνακα περιέχουν την ηλικία (ομαδοποιημένη) των συμμετεχόντων και συνοδεύονται από το κατάλληλο διάγραμμα.

9. Ποια είναι η ηλικία σας;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ηλικία	Έως 35 ετών	358	54,1	54,1	54,1
	Από 36 έως 50 ετών	194	29,3	29,3	83,4
	Από 51 έως 67 ετών	110	16,6	16,6	100,0
	Σύνολο	662	100,0	100,0	



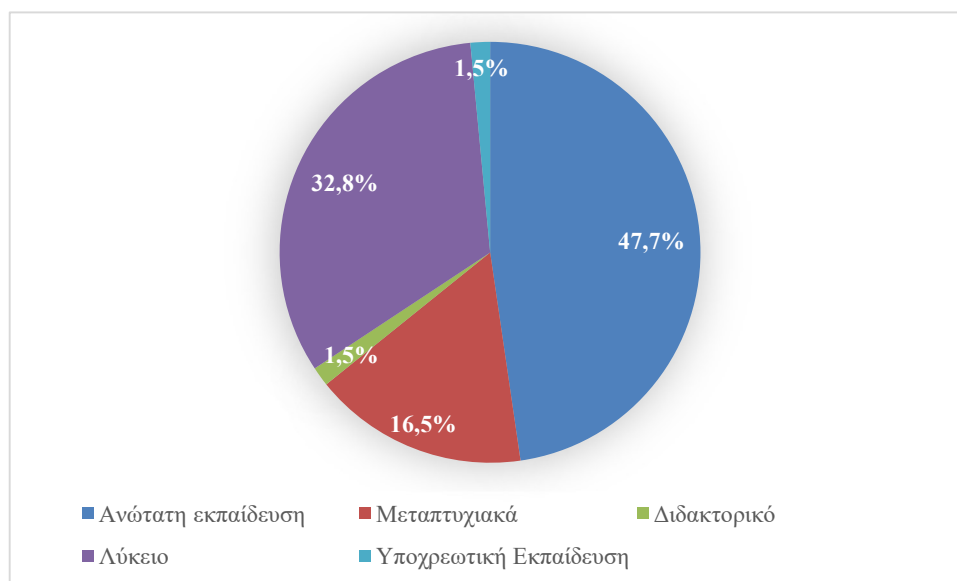
Γράφημα 6-11: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά ηλικία

Η ανάλυση του πίνακα και του διαγράμματος που προηγήθηκαν, δείχνει ότι οι συμμετέχοντες στο δείγμα ανήκουν σε ποσοστό 54,1% στην ηλικιακή ομάδα κάτω των 35 ετών, κατά 29,3% στην ηλικιακή ομάδα από 36 έως 50 ετών και κατά 16,6% στην ηλικιακή ομάδα από 51 έως 67.

Τα στοιχεία αυτά, συμφωνούν με τα στοιχεία της «Απογραφής Πληθυσμού 2011», που διενέργησε η Ελληνική Στατιστική Αρχή και τα οποία τοποθετούν το ποσοστό της ηλικιακής ομάδας 20-39 ετών στο 27,6%, της ηλικιακής ομάδας 40-49 στο 14,6% και τέλος της ηλικιακής ομάδας 50-69 στο 23,4%. Κατά συνέπεια το δείγμα της έρευνας είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, αναφορικά με την ηλικία.

Τα στοιχεία του επόμενου πίνακα περιέχουν τη βαθμίδα εκπαίδευσης των συμμετεχόντων και συνοδεύονται από το κατάλληλο διάγραμμα.

10. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Βαθμίδα Εκπαίδευσης	Ανώτατη εκπαίδευση	316	47,7	47,7	47,7
	Μεταπτυχιακά	109	16,5	16,5	64,2
	Διδακτορικό	10	1,5	1,5	65,7
	Λύκειο	217	32,8	32,8	98,5
	Υποχρεωτική Εκπαίδευση	10	1,5	1,5	100,0
	Σύνολο	662	100,0	100,0	



Γράφημα 6-12: Κατανομή των ατόμων του δείγματος ανά εκπαιδευτικό επίπεδο

Τα δεδομένα για το εκπαιδευτικό επίπεδο του δείγματος της έρευνας, κατατάσσουν την πλειοψηφία αυτών στο πεδίο της ανώτατης εκπαίδευσης με ποσοστό 47,7% και ακολουθούν η δευτεροβάθμια εκπαίδευση με ποσοστό 32,8%, οι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών με ποσοστό 16,5% και οι κάτοχοι διδακτορικού και απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης με 1,5% αντίστοιχα.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της «Απογράφης Πληθυσμού 2011», που διενέργησε η Ελληνική Στατιστική Αρχή, ο πληθυσμός ηλικίας 20-69 ετών, είναι κάτοχοι διδακτορικού σε ποσοστό 0,5%, μεταπτυχιακού τίτλου σε ποσοστό 2,2%, απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης σε ποσοστό 28,9%, απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε ποσοστό 46,8% και απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης σε ποσοστό 21,5%.

Συνδυάζοντας τα στοιχεία του δείγματος και της απογραφής τεκμαίρεται, ότι το δείγμα της έρευνας είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού αναφορικά με το επίπεδο της εκπαίδευσης, που κατέχει. Οι όποιες αποκλίσεις παρατηρούνται αποδίδονται στο γεγονός, ότι τα διαθέσιμα στοιχεία απογραφής είναι αυτά του 2011 και μέσα στη δεκαετία που ακολούθησε το εκπαιδευτικό επίπεδο των ατόμων έχει ενισχυθεί σωρευτικά. Επίσης δεν θα πρέπει να αγνοηθεί το γεγονός, ότι άτομα υψηλότερου εκπαιδευτικού επιπέδου είναι πιο δεκτικά στη διεξαγωγή ερευνών και ανταποκρίνονται σε μεγαλύτερο βαθμό στη συμμετοχή σε αυτές.

7 Η ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό περιέχει τα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων, οι οποίες διεξήχθησαν προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν στο πέμπτο κεφάλαιο (υπό - ενότητα 5.4.2) και κατά συνέπεια να επιβεβαιωθεί ή όχι το θεωρητικό μοντέλο, όπως αυτό παρουσιάστηκε στο τέταρτο κεφάλαιο (ενότητα 4.4).

Αρχικά, θα γίνει μία μικρή παρουσίαση και αιτιολόγηση της μεθόδου στατιστικής ανάλυσης, που χρησιμοποιήθηκε και στη συνέχεια θα παρουσιαστούν κατά σειρά τα αποτελέσματα των αναλύσεων και ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων.

7.2 Μεθοδολογική Προσέγγιση

Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο των υποθέσεων είναι η πολλαπλή παλινδρόμηση, η οποία είναι η καταλληλότερη για να εξεταστεί η σχέση μεταξύ μίας εξαρτημένης μεταβλητής και δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών (Saunders, et al., 2016, p. 547).

Στο πλαίσιο των αναλύσεων, που πραγματοποιούνται με πολλαπλή παλινδρόμηση τα μεγέθη και οι τιμές που μας ενδιαφέρουν είναι (μερικώς από (Saunders, et al., 2016)):

- Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson, ο οποίος δείχνει τη στατιστική σημαντικότητα της σχέσης δύο μεταβλητών.
- Ο συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης R, ο οποίος δείχνει πόσο καλή είναι η συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και του μοντέλου. Το τετράγωνο αυτού R^2 εξηγεί το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής, που οφείλεται στις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου.
- Ο έλεγχος F, ο οποίος ελέγχει κατά πόσο το μοντέλο δίνει μία καλή πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής, δηλαδή αν το μοντέλο προσαρμόζεται καλά στα δεδομένα.
- Ο έλεγχος t, ο οποίος ελέγχει αν μία μεταβλητή πρόβλεψης (ανεξάρτητη) συνεισφέρει ή όχι στο προτεινόμενο μοντέλο. Δηλαδή ακόμα και στην περίπτωση που ο έλεγχος F καταλήγει στο ότι το μοντέλο προσαρμόζεται καλά, ο έλεγχος t δείχνει τη δυναμική κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής (Ott & Longnecker, 2001, p. 655).

- Οι τιμές του δείκτη ανοχής (tolerance) και του δείκτη διακύμανσης πληθωριστικού παράγοντα (VIF), οι οποίες ελέγχουν την ύπαρξη πολυσυγγραμικότητας, δηλαδή της γραμμικής εξάρτησης μίας ανεξάρτητης μεταβλητής από μία άλλη ανεξάρτητη (Χαλικιάς, et al., 2015, p. 251). Τιμή του δείκτη διακύμανσης πληθωριστικού παράγοντα ίση με μονάδα δείχνει, ότι δεν υπάρχει καθόλου πολυσυγγραμικότητα, ενώ τιμές άνω του 10 φανερώνουν σημαντικό πρόβλημα πολυσυγγραμικότητας (Ott & Longnecker, 2001, p. 652) και (Saunders, et al., 2016, p. 547). Αντίστοιχα, τιμή του δείκτη ανοχής μεγαλύτερη του 0,1 δείχνει, ότι δεν υπάρχει πρόβλημα πολυσυγγραμικότητας (Landau & Everitt, 2004 , p. 116).

7.3 Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Πόρων

7.3.1 1^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Πόρων από τη Λήψη Αποφάσεων

Η πρώτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Πόρων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ποιότητα Λήψης Αποφάσεων, τις Οργανωτικές Αποφάσεις και τις Αποφάσεις Στόχων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
21. Διαχείριση Πόρων	78,29	24,431	662
11. Οργανωτικές Αποφάσεις	2,20	1,134	662
12. Αποφάσεις Στόχων	1,95	1,101	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης πόρων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 78,29 με τυπική απόκλιση 24,431 γεγονός, που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79) προς σημαντικά πολύ (80-89). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολό τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή οικονομική διαχείριση των πόρων.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις είναι 2,2 με τυπική απόκλιση 1,134 και για την μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων 1,95 με τυπική απόκλιση 1,101. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϊσταμένου τους, τόσο για την οργάνωση, όσο και για τους στόχους σπάνια λαμβάνονται μη ορθολογικά.

Correlations				
		21. Διαχείριση Πόρων	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	12. Αποφάσεις Στόχων
Pearson Correlation	21. Διαχείριση Πόρων	1,000	-,528	-,576
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-,528	1,000	,886
	12. Αποφάσεις Στόχων	-,576	,886	1,000
Sig. (1-tailed)	21. Διαχείριση Πόρων	.	,000	,000
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	,000	.	,000
	12. Αποφάσεις Στόχων	,000	,000	.
N	21. Διαχείριση Πόρων	662	662	662
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	662	662	662
	12. Αποφάσεις Στόχων	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Πόρων) παρουσιάζει μέτρια προς ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις ($r=-0,528$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων ($r=-0,576$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,886) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,683 ^a	,434	,431	21,418
a. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις				

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 43,4% ($R^2 = 0,434$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Πόρων».

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει, ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (100,525) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92231,929	2	46115,964	100,525	,000 ^b
	Residual	302317,112	659	458,751		
	Total	394549,041	661			
a. Dependent Variable: 21. Διαχείριση Πόρων						
b. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά η σταθερή τιμή B (100,721) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Πόρων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις (-3,050) και Αποφάσεις Στόχων (-8,082), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t- έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Οργανωτικές Αποφάσεις (-2,567 και $p = 0,01 < 0,05$) και Αποφάσεις Στόχων (-6,602 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF = 2,617 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $= 0,382 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	100,721	1,845		54,580	,000		
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-3,050	1,188	-,142	-2,567	,010	,382	2,617
	12. Αποφάσεις Στόχων	-8,082	1,224	-,364	-6,602	,000	,382	2,617
a. Dependent Variable: 21. Διαχείριση Πόρων								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την πρώτη ερευνητική υπόθεση.

7.3.2 2^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Πόρων από τη Δικαιοσύνη

Η δεύτερη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Πόρων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Δικαιοσύνη, το Πλαίσιο Λειτουργίας και η Αντιμετώπιση Υφισταμένων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
21. Διαχείριση Πόρων	78,29	24,431	662
13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	1,90	1,146	662
14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	1,92	1,156	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης πόρων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 78,29 με τυπική απόκλιση 24,431 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79), προς σημαντικά πολύ (80-89). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή οικονομική διαχείριση των πόρων.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι 1,9 με τυπική απόκλιση 1,146 και για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων 1,92 με τυπική απόκλιση 1,156.

Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει, ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϊσταμένου τους, τόσο για αξιολόγησή τους, όσο και για την αντιμετώπιση τους σπάνια είναι αυθαίρετες και μη αξιοκρατικές.

Correlations				
		21. Διαχείριση Πόρων	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων
Pearson Correlation	21. Διαχείριση Πόρων	1,000	-,653	-,652
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-,653	1,000	,927
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-,652	,927	1,000
Sig. (1-tailed)	21. Διαχείριση Πόρων	.	,000	,000
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	,000	.	,000
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	,000	,000	.
N	21. Διαχείριση Πόρων	662	662	662
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	662	662	662
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Πόρων) παρουσιάζει μέτρια προς ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης ($r=-0,653$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων ($r=-0,652$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,927$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,778 ^a	,534	,532	19,972
a. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης				

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 53,4% ($R^2=0,434$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Πόρων».

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει, ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (165,071) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	131687,211	2	65843,606	165,071	,000 ^b
	Residual	262861,830	659	398,880		
	Total	394549,041	661			
a. Dependent Variable: 21. Διαχείριση Πόρων						
b. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (102,786) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Πόρων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης (-6,491) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-6,336), αναφέρονται στην μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t- έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Πλαίσιο Αξιολόγησης (-5,380 και $p < 0,001$) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-5,299 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=3,169 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance = $0,316 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	102,786	1,556		66,062	,000		
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-6,491	1,207	-,304	-5,380	,000	,316	3,169
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-6,336	1,196	-,300	-5,299	,000	,316	3,169
a. Dependent Variable: 21. Διαχείριση Πόρων								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση.

7.3.3 3^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Πόρων από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η τρίτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Πόρων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Αυτοελέγχου και το Επίπεδο Αυτογνωσίας. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
21. Διαχείριση Πόρων	78,29	24,431	662
15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	1,76	1,098	662
16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	1,89	1,250	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης πόρων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 78,29 με τυπική απόκλιση 24,431 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79), προς σημαντικά πολύ (80-89). Αυτό σημαίνει, πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή οικονομική διαχείριση των πόρων.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου είναι 1,76 με τυπική απόκλιση 1,098 και για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας 1,89 με τυπική απόκλιση 1,250. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια).

Αυτό φανερώνει, ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους εκδηλώνει σπάνια εκρήξεις θυμού προς τους υφισταμένους του, ενώ αντιλαμβάνεται πιθανά προβλήματα, που δημιουργούν τυχόν αρνητικές συμπεριφορές του, αναλαμβάνοντας προσπάθειες να τις διορθώσει.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο

μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Πόρων) παρουσιάζει μέτρια προς ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου ($r=-0,586$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας ($r=-0,696$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,763$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		21. Διαχείριση Πόρων	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας
Pearson Correlation	21. Διαχείριση Πόρων	1,000	-,586	-,696
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-,586	1,000	,763
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-,696	,763	1,000
Sig. (1-tailed)	21. Διαχείριση Πόρων	.	,000	,000
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	,000	.	,000
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	,000	,000	.
N	21. Διαχείριση Πόρων	662	662	662
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	662	662	662
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 57% ($R^2=0,570$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Πόρων».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,808 ^a	,570	,568	19,428
a. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου				

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει, ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (193,173) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	145819,876	2	72909,938	193,173	,000 ^b
	Residual	248729,165	659	377,434		
	Total	394549,041	661			
a. Dependent Variable: 21. Διαχείριση Πόρων						
b. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά,, η σταθερή τιμή B (102,691) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Πόρων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου (-3,614) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-9,534), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t- έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Αυτοελέγχου (-3,929 και $p < 0,001$) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-11,805 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=1,786 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $=0,560 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	102,691	1,498		68,551	,000		
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-3,614	,920	-,162	-3,929	,000	,560	1,786
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-9,534	,808	-,488	-11,805	,000	,560	1,786
a. Dependent Variable: 21. Διαχείριση Πόρων								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τρίτη ερευνητική υπόθεση.

7.3.4 4^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Πόρων από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η τέταρτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Πόρων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Ενσυναίσθησης και το Επίπεδο Σχέσεων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
21. Διαχείριση Πόρων	78,29	24,431	662
17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	1,93	1,118	662
18. Επίπεδο Σχέσεων	1,78	1,065	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης πόρων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 78,29 με τυπική απόκλιση 24,431 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79), προς σημαντικά πολύ (80-89). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή οικονομική διαχείριση των πόρων.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης είναι 1,93 με τυπική απόκλιση 1,118 και για την μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων 1,78 με τυπική απόκλιση 1,118. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια).

Αυτό φανερώνει, ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους σπάνια τους «κρατά» σε απόσταση, ενώ κατανοεί τις περισσότερες φορές τα συναισθήματα, που εκδηλώνουν οι υφιστάμενοί του στην εργασία.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Πόρων)

παρουσιάζει μέτρια προς ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης ($r=-0,613$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων ($r=-0,579$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,796$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		21. Διαχείριση Πόρων	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	18. Επίπεδο Σχέσεων
Pearson Correlation	21. Διαχείριση Πόρων	1,000	-,613	-,579
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-,613	1,000	,796
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-,579	,796	1,000
Sig. (1-tailed)	21. Διαχείριση Πόρων	.	,000	,000
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	,000	.	,000
	18. Επίπεδο Σχέσεων	,000	,000	.
N	21. Διαχείριση Πόρων	662	662	662
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	662	662	662
	18. Επίπεδο Σχέσεων	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 49,2% ($R^2=0,492$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Πόρων».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,740 ^a	,492	,489	20,594
a. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	115069,472	2	57534,736	135,664	,000 ^b
	Residual	279479,569	659	424,096		
	Total	394549,041	661			
a. Dependent Variable: 21. Διαχείριση Πόρων						
b. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης						

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (135,664) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (102,639) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Πόρων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-7,612) και Επίπεδο Σχέσεων (-5,415), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-7,632 και $p < 0,001$) και Επίπεδο Σχέσεων (-5,171 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF = 1,939 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance = $0,516 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	102,639	1,683		61,001	,000		
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-7,612	,997	-,348	-7,632	,000	,516	1,939
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-5,415	1,047	-,236	-5,171	,000	,516	1,939

a. Dependent Variable: 21. Διαχείριση Πόρων

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τέταρτη ερευνητική υπόθεση.

7.3.5 5^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Πόρων από την Ευελιξία

Η πέμπτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Πόρων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της

τοξικής λειτουργίας Ευελιξία, την Αντιμετώπιση Θεμάτων και τη Διπλωματική Ικανότητα. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
21. Διαχείριση Πόρων	78,29	24,431	662
19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	2,03	1,209	662
20. Διπλωματική Ικανότητα	2,00	1,231	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης πόρων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενος τους, έχει μέσο όρο 78,29 με τυπική απόκλιση 24,431 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79), προς σημαντικά πολύ (80-89). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενος τους κάνει καλή οικονομική διαχείριση των πόρων.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων είναι 2,03 με τυπική απόκλιση 1,209 και για την μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα 2,00 με τυπική απόκλιση 1,231. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους λειτουργεί αντιμετωπίζοντας τα θέματα χωρίς να επιδεικνύει ανένδοτη συμπεριφορά και ρυθμίζοντάς τα με «διπλωματικό» τρόπο.

Correlations				
		21. Διαχείριση Πόρων	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	20. Διπλωματική Ικανότητα
Pearson Correlation	21. Διαχείριση Πόρων	1,000	-,690	-,590
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-,690	1,000	,952
	20. Διπλωματική Ικανότητα	-,590	,952	1,000
Sig. (1-tailed)	21. Διαχείριση Πόρων	.	,000	,000
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	,000	.	,000
	20. Διπλωματική Ικανότητα	,000	,000	.
N	21. Διαχείριση Πόρων	662	662	662
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	662	662	662
	20. Διπλωματική Ικανότητα	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Πόρων) παρουσιάζει μέτρια προς ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων ($r=-0,690$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα ($r=-0,590$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,952$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,791 ^a	,549	,547	19,743
a. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων				

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 54,9% ($R^2=0,549$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Πόρων».

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	137689,164	2	68844,582	176,628	,000 ^b
	Residual	256859,877	659	389,772		
	Total	394549,041	661			
a. Dependent Variable: 21. Διαχείριση Πόρων						
b. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων						

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (176,628) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (102,300) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Πόρων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων (-12,731) και Διπλωματική Ικανότητα (0,928), αναφέρονται στη μείωση και αύξηση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Αντιμετώπιση Θεμάτων (-10,490 και $p < 0,001$) και Διπλωματική Ικανότητα (0,778 και $p = 0,437 > 0,05$), δείχνει ότι η μεν πρώτη συνεισφέρει σημαντικά στο μοντέλο, όχι όμως και η δεύτερη. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF = 3,652 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής ($tolerance = 0,274 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	102,300	1,527		67,002	,000		
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-12,731	1,214	-,630	-10,490	,000	,274	3,652
	20. Διπλωματική Ικανότητα	,928	1,192	,047	,778	,437	,274	3,652

a. Dependent Variable: 21. Διαχείριση Πόρων

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την πέμπτη ερευνητική υπόθεση.

7.4 Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Ικανοτήτων

7.4.1 6^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Ικανοτήτων από τη Λήψη Αποφάσεων

Η έκτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Ικανοτήτων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ποιότητα Λήψης Αποφάσεων, τις Οργανωτικές

Αποφάσεις και τις Αποφάσεις Στόχων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
22. Διαχείριση Ικανοτήτων	75,90	24,276	662
11. Οργανωτικές Αποφάσεις	2,20	1,134	662
12. Αποφάσεις Στόχων	1,95	1,101	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης ικανοτήτων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενος τους, έχει μέσο όρο 75,90 με τυπική απόκλιση 24,276 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενος τους κάνει καλή διαχείριση των ικανοτήτων.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις είναι 2,2 με τυπική απόκλιση 1,134 και για την μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων 1,95 με τυπική απόκλιση 1,101. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει, ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϊσταμένου τους, τόσο για την οργάνωση, όσο και για τους στόχους σπάνια λαμβάνονται μη ορθολογικά.

Correlations				
		22. Διαχείριση Ικανοτήτων	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	12. Αποφάσεις Στόχων
Pearson Correlation	22. Διαχείριση Ικανοτήτων	1,000	-,564	-,611
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-,564	1,000	,886
	12. Αποφάσεις Στόχων	-,611	,886	1,000
Sig. (1-tailed)	22. Διαχείριση Ικανοτήτων	.	,000	,000
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	,000	.	,000
	12. Αποφάσεις Στόχων	,000	,000	.
N	22. Διαχείριση Ικανοτήτων	662	662	662
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	662	662	662
	12. Αποφάσεις Στόχων	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Ικανοτήτων) παρουσιάζει μέτρια προς ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις ($r=-0,564$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων ($r=-0,611$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,886$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,721 ^a	,472	,469	20,752
a. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις				

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 47,2% ($R^2 = 0,472$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Ικανοτήτων».

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (122,800) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	105762,838	2	52881,419	122,800	,000 ^b
	Residual	283786,167	659	430,632		
	Total	389549,005	661			
a. Dependent Variable: 22. Διαχείριση Ικανοτήτων						
b. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (100,011) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Ικανοτήτων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις (-3,478) και Αποφάσεις Στόχων (-8,457), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές. Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Οργανωτικές Αποφάσεις (-3,021 και $p=0,003<0,05$) και Αποφάσεις Στόχων (-7,130 και $p<0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=2,617<10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance =0,382>0,1) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	100,011	1,788		55,936	,000		
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-3,478	1,151	-,163	-3,021	,003	,382	2,617
	12. Αποφάσεις Στόχων	-8,457	1,186	-,384	-7,130	,000	,382	2,617

a. Dependent Variable: 22. Διαχείριση Ικανοτήτων

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την έκτη ερευνητική υπόθεση.

7.4.2 7^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Ικανοτήτων από τη Δικαιοσύνη

Η έβδομη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Ικανοτήτων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Δικαιοσύνη, το Πλαίσιο Λειτουργίας και η Αντιμετώπιση Υφισταμένων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
22. Διαχείριση Ικανοτήτων	75,90	24,276	662
13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	1,90	1,146	662
14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	1,92	1,156	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης ικανοτήτων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενος τους, έχει μέσο όρο 75,90 με τυπική απόκλιση 24,276 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενος τους κάνει καλή διαχείριση των ικανοτήτων.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι 1,9 με τυπική απόκλιση 1,146 και για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων 1,92 με τυπική απόκλιση 1,156. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει, ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϊσταμένου τους, τόσο για αξιολόγησή τους, όσο και για την αντιμετώπιση τους σπάνια είναι αυθαίρετες και μη αξιοκρατικές.

Correlations				
		22. Διαχείριση Ικανοτήτων	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων
Pearson Correlation	22. Διαχείριση Ικανοτήτων	1,000	-,710	-,713
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-,710	1,000	,927
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-,713	,927	1,000
Sig. (1-tailed)	22. Διαχείριση Ικανοτήτων	.	,000	,000
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	,000	.	,000
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	,000	,000	.
N	22. Διαχείριση Ικανοτήτων	662	662	662
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	662	662	662
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Ικανοτήτων) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης ($r=-0,710$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων ($r=-0,713$).

Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,927) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p < 0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,840 ^a	,610	,608	18,683

a. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 61,0% ($R^2 = 0,610$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Ικανοτήτων».

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (228,518) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	159526,994	2	79763,497	228,518	,000 ^b
	Residual	230022,010	659	349,047		
	Total	389549,005	661			

a. Dependent Variable: 22. Διαχείριση Ικανοτήτων
b. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (102,871) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Ικανοτήτων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης (-6,940) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-7,176), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Πλαίσιο Αξιολόγησης (-6,149 και $p < 0,001$) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-6,415 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=3,169 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance = $0,316 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	102,871	1,455		70,679	,000		
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-6,940	1,129	-,328	-6,149	,000	,316	3,169
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-7,176	1,119	-,342	-6,415	,000	,316	3,169

a. Dependent Variable: 22. Διαχείριση Ικανοτήτων

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την έβδομη ερευνητική υπόθεση.

7.4.3 8^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Ικανοτήτων από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η όγδοη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Ικανοτήτων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Αυτοελέγχου και το Επίπεδο Αυτογνωσίας. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
22. Διαχείριση Ικανοτήτων	75,90	24,276	662
15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	1,76	1,098	662
16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	1,89	1,250	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης ικανοτήτων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 75,90 με τυπική απόκλιση 24,276 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα

αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενος τους κάνει καλή διαχείριση των ικανοτήτων.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου είναι 1,76 με τυπική απόκλιση 1,098 και για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας 1,89 με τυπική απόκλιση 1,250. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια).

Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους εκδηλώνει σπάνια εκρήξεις θυμού προς τους υφισταμένους του, ενώ αντιλαμβάνεται πιθανά προβλήματα, που δημιουργούν τυχόν αρνητικές συμπεριφορές του, αναλαμβάνοντας προσπάθειες να τις διορθώσει.

Correlations				
		22. Διαχείριση Ικανοτήτων	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας
Pearson Correlation	22. Διαχείριση Ικανοτήτων	1,000	-,623	-,757
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-,623	1,000	,763
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-,757	,763	1,000
Sig. (1-tailed)	22. Διαχείριση Ικανοτήτων	.	,000	,000
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	,000	.	,000
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	,000	,000	.
N	22. Διαχείριση Ικανοτήτων	662	662	662
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	662	662	662
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Ικανοτήτων) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου ($r=-0,623$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας ($r=-0,757$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,763) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,868 ^a	,646	,644	18,102
a. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου				

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 64,6% ($R^2 = 0,646$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Ικανοτήτων».

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (264,876) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	173597,521	2	86798,760	264,876	,000 ^b
	Residual	215951,484	659	327,696		
	Total	389549,005	661			
a. Dependent Variable: 22. Διαχείριση Ικανοτήτων						
b. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (102,314) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Ικανοτήτων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου (-3,421) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-10,772), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Αυτοελέγχου (-3,992 και $p < 0,001$) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-14,314 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF = 1,786 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $= 0,560 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	102,314	1,396		73,299	,000		
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-3,421	,857	-,155	-3,992	,000	,560	1,786
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-10,772	,753	-,555	-14,314	,000	,560	1,786

a. Dependent Variable: 22. Διαχείριση Ικανοτήτων

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την όγδοη ερευνητική υπόθεση.

7.4.4 9^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Ικανοτήτων από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η ένατη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Ικανοτήτων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Ενσυναίσθησης και το Επίπεδο Σχέσεων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
22. Διαχείριση Ικανοτήτων	75,90	24,276	662
17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	1,93	1,118	662
18. Επίπεδο Σχέσεων	1,78	1,065	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης ικανοτήτων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 75,90 με τυπική απόκλιση 24,276 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαχείριση των ικανοτήτων.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης είναι 1,93 με τυπική απόκλιση 1,118 και για την μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων 1,78 με τυπική απόκλιση 1,118. Δεδομένου, ότι η κλίμακα

απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια).

Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους σπάνια τους «κρατά» σε απόσταση, ενώ κατανοεί τις περισσότερες φορές τα συναισθήματα που εκδηλώνουν οι υφιστάμενοί του στην εργασία.

Correlations				
		22. Διαχείριση Ικανοτήτων	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	18. Επίπεδο Σχέσεων
Pearson Correlation	22. Διαχείριση Ικανοτήτων	1,000	-,678	-,606
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-,678	1,000	,796
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-,606	,796	1,000
Sig. (1-tailed)	22. Διαχείριση Ικανοτήτων	.	,000	,000
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	,000	.	,000
	18. Επίπεδο Σχέσεων	,000	,000	.
N	22. Διαχείριση Ικανοτήτων	662	662	662
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	662	662	662
	18. Επίπεδο Σχέσεων	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Ικανοτήτων) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης ($r=-0,678$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων ($r=-0,606$).

Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,796) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 55,5% ($R^2=0,555$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Ικανοτήτων».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,796 ^a	,555	,553	19,524
a. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης				

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (181,449) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	138337,133	2	69168,567	181,449	,000 ^b
	Residual	251211,871	659	381,202		
	Total	389549,005	661			
a. Dependent Variable: 22. Διαχείριση Ικανοτήτων						
b. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (102,440) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Ικανοτήτων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-9,526) και Επίπεδο Σχέσεων (-4,566), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	102,440	1,595		64,216	,000		
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-9,526	,946	-,439	-10,074	,000	,516	1,939
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-4,566	,993	-,200	-4,599	,000	,516	1,939
a. Dependent Variable: 22. Διαχείριση Ικανοτήτων								

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-10,074 και $p < 0,001$) και Επίπεδο Σχέσεων (-4,599 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο.

Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=1,939<10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής ($tolerance =0,516>0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμμικότητας.

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την ένατη ερευνητική υπόθεση.

7.4.5 10^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Ικανοτήτων από την Ευελιξία

Η δέκατη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Ικανοτήτων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ευελιξία, την Αντιμετώπιση Θεμάτων και τη Διπλωματική Ικανότητα. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
22. Διαχείριση Ικανοτήτων	75,90	24,276	662
19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	2,03	1,209	662
20. Διπλωματική Ικανότητα	2,00	1,231	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης ικανοτήτων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 75,90 με τυπική απόκλιση 24,276 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαχείριση των ικανοτήτων. Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων είναι 2,03 με τυπική απόκλιση 1,209 και για την μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα 2,00 με τυπική απόκλιση 1,231. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους λειτουργεί αντιμετωπίζοντας τα θέματα χωρίς να επιδεικνύει ανένδοτη συμπεριφορά και ρυθμίζοντάς τα με «διπλωματικό» τρόπο.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Ικανοτήτων) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων ($r=-0,769$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα ($r=-0,676$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,952$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		22. Διαχείριση Ικανοτήτων	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	20. Διπλωματική Ικανότητα
Pearson Correlation	22. Διαχείριση Ικανοτήτων	1,000	-,769	-,676
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-,769	1,000	,952
	20. Διπλωματική Ικανότητα	-,676	,952	1,000
Sig. (1-tailed)	22. Διαχείριση Ικανοτήτων	.	,000	,000
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	,000	.	,000
	20. Διπλωματική Ικανότητα	,000	,000	.
N	22. Διαχείριση Ικανοτήτων	662	662	662
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	662	662	662
	20. Διπλωματική Ικανότητα	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 64,7% ($R^2 = 0,647$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Ικανοτήτων».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,869 ^a	,647	,646	18,075
a. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων				

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (266,671) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	174247,847	2	87123,923	266,671	,000 ^b
	Residual	215301,158	659	326,709		
	Total	389549,005	661			
a. Dependent Variable: 22. Διαχείριση Ικανοτήτων						
b. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	103,291	1,398		73,892	,000		
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-13,024	1,111	-,649	-	,000	,274	3,652
	20. Διπλωματική Ικανότητα	-,463	1,092	-,023	-,424	,671	,274	3,652
a. Dependent Variable: 22. Διαχείριση Ικανοτήτων								

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά η σταθερή τιμή B (103,291) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Ικανοτήτων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων (-13,024) και Διπλωματική Ικανότητα (-0,463), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές. Ο t-έλεγχος για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Αντιμετώπιση Θεμάτων (-11,721 και $p < 0,001$) και Διπλωματική Ικανότητα (-0,424 και $p = 0,671 > 0,05$), δείχνει ότι η μεν πρώτη συνεισφέρει σημαντικά στο μοντέλο, όχι όμως και η δεύτερη. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF = 3,652 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής ($tolerance = 0,274 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει τη δέκατη ερευνητική υπόθεση.

7.5 Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Παρακίνησης

7.5.1 11^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Παρακίνησης από τη Λήψη Αποφάσεων

Η ενδέκατη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Παρακίνησης, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ποιότητα Λήψης Αποφάσεων, τις Οργανωτικές Αποφάσεις και τις Αποφάσεις Στόχων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
23. Διαχείριση Παρακίνησης	70,31	28,806	662
11. Οργανωτικές Αποφάσεις	2,20	1,134	662
12. Αποφάσεις Στόχων	1,95	1,101	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης παρακίνησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 70,31 με τυπική απόκλιση 28,806 γεγονός που την τοποθετεί οριακά στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79).

Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό ένα όραμα για την ομάδα και παρακινεί τα μέλη αυτής, προς την επίτευξη αυτού του οράματος.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις είναι 2,2 με τυπική απόκλιση 1,134 και για την μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων 1,95 με τυπική απόκλιση 1,101.

Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϊσταμένου τους, τόσο για την οργάνωση, όσο και για τους στόχους σπάνια λαμβάνονται μη ορθολογικά.

Correlations				
		23. Διαχείριση Παρακίνησης	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	12. Αποφάσεις Στόχων
Pearson Correlation	23. Διαχείριση Παρακίνησης	1,000	-,559	-,603
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-,559	1,000	,886
	12. Αποφάσεις Στόχων	-,603	,886	1,000
Sig. (1-tailed)	23. Διαχείριση Παρακίνησης	.	,000	,000
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	,000	.	,000
	12. Αποφάσεις Στόχων	,000	,000	.
N	23. Διαχείριση Παρακίνησης	662	662	662
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	662	662	662
	12. Αποφάσεις Στόχων	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Παρακίνησης) παρουσιάζει μέτρια προς ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις ($r=-0,559$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων ($r=-0,603$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,886$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,713 ^a	,464	,461	24,758
a. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις				

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 46,4% ($R^2=0,464$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Παρακίνησης».

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (117,903) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	144537,054	2	72268,527	117,903	,000 ^b
	Residual	403934,465	659	612,951		
	Total	548471,518	661			
a. Dependent Variable: 23. Διαχείριση Παρακίνησης						
b. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά η σταθερή τιμή B (98,555) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Παρακίνησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις (-4,240) και Αποφάσεις Στόχων (-9,724), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Οργανωτικές Αποφάσεις (-3,087 και $p=0,002<0,05$) και Αποφάσεις Στόχων (-6,871 και $p<0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=2,617<10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής ($tolerance =0,382>0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	98,555	2,133		46,202	,000		
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-4,240	1,373	-,167	-3,087	,002	,382	2,617
	12. Αποφάσεις Στόχων	-9,724	1,415	-,372	-6,871	,000	,382	2,617
a. Dependent Variable: 23. Διαχείριση Παρακίνησης								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η ενδέκατη παλινδρόμηση επαληθεύει την ενδέκατη ερευνητική υπόθεση.

7.5.2 12η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Παρακίνησης από τη Δικαιοσύνη

Η δωδέκατη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Παρακίνησης, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Δικαιοσύνη, το Πλαίσιο Λειτουργίας και η Αντιμετώπιση Υφισταμένων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
23. Διαχείριση Παρακίνησης	70,31	28,806	662
13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	1,90	1,146	662
14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	1,92	1,156	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης παρακίνησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 70,31 με τυπική απόκλιση 28,806 γεγονός που την τοποθετεί οριακά στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό ένα όραμα για την ομάδα και παρακινεί τα μέλη αυτής, προς την επίτευξη αυτού του οράματος.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι 1,9 με τυπική απόκλιση 1,146 και για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων 1,92 με τυπική απόκλιση 1,156. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει, ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϊσταμένου τους, τόσο για αξιολόγησή τους, όσο και για την αντιμετώπιση τους σπάνια είναι αυθαίρετες και μη αξιοκρατικές.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Παρακίνησης) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Πλαίσιο

Αξιολόγησης ($r=-0,719$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων ($r=-0,757$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,927$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		23. Διαχείριση Παρακίνησης	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων
Pearson Correlation	23. Διαχείριση Παρακίνησης	1,000	-,719	-,757
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-,719	1,000	,927
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-,757	,927	1,000
Sig. (1-tailed)	23. Διαχείριση Παρακίνησης	.	,000	,000
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	,000	.	,000
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	,000	,000	.
N	23. Διαχείριση Παρακίνησης	662	662	662
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	662	662	662
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 53,4% ($R^2=0,434$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Παρακίνησης».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,871 ^a	,650	,648	21,395
a. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης				

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (269,627) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	246830,239	2	123415,119	269,627	,000 ^b
	Residual	301641,279	659	457,726		
	Total	548471,518	661			
a. Dependent Variable: 23. Διαχείριση Παρακίνησης						
b. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (103,706) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Παρακίνησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης (-5,958) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-11,493), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Πλαίσιο Αξιολόγησης (-4,609 και $p < 0,001$) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-8,972 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=3,169 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής ($\text{tolerance} = 0,316 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	103,706	1,667		62,222	,000		
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-5,958	1,293	-,237	-4,609	,000	,316	3,169
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-11,493	1,281	-,461	-8,972	,000	,316	3,169
a. Dependent Variable: 23. Διαχείριση Παρακίνησης								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει τη δωδέκατη ερευνητική υπόθεση.

7.5.3 13^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Παρακίνησης από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η δέκατη τρίτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Παρακίνησης, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Αυτοελέγχου και το Επίπεδο Αυτογνωσίας. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
23. Διαχείριση Παρακίνησης	70,31	28,806	662
15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	1,76	1,098	662
16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	1,89	1,250	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης παρακίνησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 70,31 με τυπική απόκλιση 28,806 γεγονός που την τοποθετεί οριακά στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό ένα όραμα για την ομάδα και παρακινεί τα μέλη αυτής, προς την επίτευξη αυτού του οράματος.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου είναι 1,76 με τυπική απόκλιση 1,098 και για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας 1,89 με τυπική απόκλιση 1,250. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια).

Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους εκδηλώνει σπάνια εκρήξεις θυμού προς τους υφισταμένους του ενώ αντιλαμβάνεται πιθανά προβλήματα, που δημιουργούν τυχόν αρνητικές συμπεριφορές του αναλαμβάνοντας προσπάθειες να τις διορθώσει.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Παρακίνησης) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου ($r=-0,611$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας ($r=-0,825$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,763$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		23. Διαχείριση Παρακίνησης	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας
Pearson Correlation	23. Διαχείριση Παρακίνησης	1,000	-,611	-,825
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-,611	1,000	,763
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-,825	,763	1,000
Sig. (1-tailed)	23. Διαχείριση Παρακίνησης	.	,000	,000
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	,000	.	,000
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	,000	,000	.
N	23. Διαχείριση Παρακίνησης	662	662	662
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	662	662	662
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 72,8% ($R^2=0,728$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Παρακίνησης».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,926 ^a	,728	,726	19,825
a. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου				

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (368,277) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	289475,519	2	144737,759	368,277	,000 ^b
	Residual	258995,999	659	393,014		
	Total	548471,518	661			
a. Dependent Variable: 23. Διαχείριση Παρακίνησης						
b. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (102,869) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Παρακίνησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου (-1,413) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-15,888), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Αυτοελέγχου (-1,506 και $p = 0,133 > 0,05$) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-15,888 και $p < 0,001$), δείχνει ότι η πρώτη δεν συνεισφέρει στο μοντέλο ενώ η δεύτερη συνεισφέρει σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF = 1,786 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής ($tolerance = 0,560 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	102,869	1,529		67,295	,000		
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-1,413	,939	-,054	-1,506	,133	,560	1,786
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-15,888	,824	-,690	-19,278	,000	,560	1,786
a. Dependent Variable: 23. Διαχείριση Παρακίνησης								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει τη δέκατη τρίτη ερευνητική υπόθεση.

7.5.4 14^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Παρακίνησης από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η δέκατη τέταρτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Παρακίνησης, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Ενσυναίσθησης και το Επίπεδο Σχέσεων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
23. Διαχείριση Παρακίνησης	70,31	28,806	662
17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	1,93	1,118	662
18. Επίπεδο Σχέσεων	1,78	1,065	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης παρακίνησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 70,31 με τυπική απόκλιση 28,806 γεγονός που την τοποθετεί οριακά στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό ένα όραμα για την ομάδα και παρακινεί τα μέλη αυτής, προς την επίτευξη αυτού του οράματος.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης είναι 1,93 με τυπική απόκλιση 1,118 και για την μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων 1,78 με τυπική απόκλιση 1,118. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους σπάνια τους «κρατά» σε απόσταση, ενώ κατανοεί τις περισσότερες φορές τα συναισθήματα που εκδηλώνουν οι υφιστάμενοί του στην εργασία.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Παρακίνησης) παρουσιάζει μέτρια προς ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης ($r=-0,707$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων ($r=-0,641$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,796$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		23. Διαχείριση Παρακίνησης	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	18. Επίπεδο Σχέσεων
Pearson Correlation	23. Διαχείριση Παρακίνησης	1,000	-,707	-,641
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-,707	1,000	,796
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-,641	,796	1,000
Sig. (1-tailed)	23. Διαχείριση Παρακίνησης	.	,000	,000
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	,000	.	,000
	18. Επίπεδο Σχέσεων	,000	,000	.
N	23. Διαχείριση Παρακίνησης	662	662	662
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	662	662	662
	18. Επίπεδο Σχέσεων	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 59,6% ($R^2=0,596$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Παρακίνησης».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,829 ^a	,596	,594	22,418
a. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης				

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (216,174) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	217282,499	2	108641,249	216,174	,000 ^b
	Residual	331189,020	659	502,563		
	Total	548471,518	661			
a. Dependent Variable: 23. Διαχείριση Παρακίνησης						
b. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (103,646) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Παρακίνησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-11,515) και Επίπεδο Σχέσεων (-6,225), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-10,607 και $p < 0,001$) και Επίπεδο Σχέσεων (-5,461 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=1,939 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $=0,516 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	103,646	1,832		56,586	,000		
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-11,515	1,086	-,447	-10,607	,000	,516	1,939
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-6,225	1,140	-,230	-5,461	,000	,516	1,939
a. Dependent Variable: 23. Διαχείριση Παρακίνησης								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει τη δέκατη τέταρτη ερευνητική υπόθεση.

7.5.5 15^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Παρακίνησης από την Ευελιξία

Η δέκατη πέμπτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Παρακίνησης, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ευελιξία, την Αντιμετώπιση Θεμάτων και τη Διπλωματική Ικανότητα. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
23. Διαχείριση Παρακίνησης	70,31	28,806	662
19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	2,03	1,209	662
20. Διπλωματική Ικανότητα	2,00	1,231	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης παρακίνησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 70,31 με τυπική απόκλιση 28,806 γεγονός που την τοποθετεί οριακά στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό ένα όραμα για την ομάδα και παρακινεί τα μέλη αυτής, προς την επίτευξη αυτού του οράματος.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων είναι 2,03 με τυπική απόκλιση 1,209 και για την μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα 2,00 με τυπική απόκλιση 1,231. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους λειτουργεί αντιμετωπίζοντας τα θέματα χωρίς να επιδεικνύει ανένδοτη συμπεριφορά και ρυθμίζοντάς τα με «διπλωματικό» τρόπο.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Παρακίνησης)

παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων ($r=-0,794$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα ($r=-0,716$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,952$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		23. Διαχείριση Παρακίνησης	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	20. Διπλωματική Ικανότητα
Pearson Correlation	23. Διαχείριση Παρακίνησης	1,000	-,794	-,716
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-,794	1,000	,952
	20. Διπλωματική Ικανότητα	-,716	,952	1,000
Sig. (1-tailed)	23. Διαχείριση Παρακίνησης	.	,000	,000
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	,000	.	,000
	20. Διπλωματική Ικανότητα	,000	,000	.
N	23. Διαχείριση Παρακίνησης	662	662	662
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	662	662	662
	20. Διπλωματική Ικανότητα	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 68,3% ($R^2=0,683$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Παρακίνησης».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,895 ^a	,683	,682	20,735
a. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων				

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (308,336) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	265136,347	2	132568,173	308,336	,000 ^b
	Residual	283335,172	659	429,947		
	Total	548471,518	661			
a. Dependent Variable: 23. Διαχείριση Παρακίνησης						
b. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (104,379) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Παρακίνησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων (-14,691) και Διπλωματική Ικανότητα (-2,115), αναφέρονται στην μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Αντιμετώπιση Θεμάτων (-11,526 και $p < 0,001$) και Διπλωματική Ικανότητα (-1,689 και $p = 0,092 > 0,05$), δείχνει ότι η μεν πρώτη συνεισφέρει σημαντικά στο μοντέλο, όχι όμως και η δεύτερη. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF = 3,652 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance = $0,274 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	104,379	1,604		65,091	,000		
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-14,691	1,275	-,617	-11,526	,000	,274	3,652
	20. Διπλωματική Ικανότητα	-2,115	1,252	-,090	-1,689	,092	,274	3,652
a. Dependent Variable: 23. Διαχείριση Παρακίνησης								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει τη δέκατη πέμπτη ερευνητική υπόθεση.

7.6 Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Υλοποίησης

7.6.1 16^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Υλοποίησης από τη Λήψη Αποφάσεων

Η δέκατη έκτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Υλοποίησης, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ποιότητα Λήψης Αποφάσεων, τις Οργανωτικές Αποφάσεις και τις Αποφάσεις Στόχων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
24. Διαχείριση Υλοποίησης	71,38	27,900	662
11. Οργανωτικές Αποφάσεις	2,20	1,134	662
12. Αποφάσεις Στόχων	1,95	1,101	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης υλοποίησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενος τους, έχει μέσο όρο 71,38 με τυπική απόκλιση 27,900 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαχείριση της υλοποίησης των στόχων που έχει θέσει.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις είναι 2,2 με τυπική απόκλιση 1,134 και για την μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων 1,95 με τυπική απόκλιση 1,101.

Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϊσταμένου τους, τόσο για την οργάνωση, όσο και για τους στόχους σπάνια λαμβάνονται μη ορθολογικά.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Υλοποίησης) παρουσιάζει μέτρια προς ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις ($r=-0,565$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων ($r=-0,621$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,886$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		24. Διαχείριση Υλοποίησης	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	12. Αποφάσεις Στόχων
Pearson Correlation	24. Διαχείριση Υλοποίησης	1,000	-,565	-,621
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-,565	1,000	,886
	12. Αποφάσεις Στόχων	-,621	,886	1,000
Sig. (1-tailed)	24. Διαχείριση Υλοποίησης	.	,000	,000
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	,000	.	,000
	12. Αποφάσεις Στόχων	,000	,000	.
N	24. Διαχείριση Υλοποίησης	662	662	662
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	662	662	662
	12. Αποφάσεις Στόχων	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 47,9% ($R^2=0,479$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Υλοποίησης».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,728 ^a	,479	,477	23,723
a. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις				

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (127,638) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	143665,962	2	71832,981	127,638	,000 ^b
	Residual	370876,110	659	562,786		
	Total	514542,073	661			
a. Dependent Variable: 24. Διαχείριση Υλοποίησης						
b. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (99,301) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Υλοποίησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις (-3,603) και Αποφάσεις Στόχων (-10,275), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Οργανωτικές Αποφάσεις (-2,738 και $p = 0,006 < 0,05$) και Αποφάσεις Στόχων (-7,577 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF = 2,617 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $= 0,382 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	99,301	2,044		48,583	,000		
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-3,603	1,316	-,146	-2,738	,006	,382	2,617
	12. Αποφάσεις Στόχων	-10,275	1,356	-,405	-7,577	,000	,382	2,617
a. Dependent Variable: 24. Διαχείριση Υλοποίησης								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει τη δέκατη έκτη ερευνητική υπόθεση.

7.6.2 17^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Υλοποίησης από τη Δικαιοσύνη

Η δέκατη έβδομη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Υλοποίησης, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Δικαιοσύνη, το Πλαίσιο Λειτουργίας και η Αντιμετώπιση Υφισταμένων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
24. Διαχείριση Υλοποίησης	71,38	27,900	662
13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	1,90	1,146	662
14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	1,92	1,156	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης υλοποίησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενος τους, έχει μέσο όρο 71,38 με τυπική απόκλιση 27,900 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαχείριση της υλοποίησης των στόχων που έχει θέσει.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι 1,9 με τυπική απόκλιση 1,146 και για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων 1,92 με τυπική απόκλιση 1,156. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει, ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϊσταμένου τους, τόσο για αξιολόγησή τους, όσο και για την αντιμετώπιση τους σπάνια είναι αυθαίρετες και μη αξιοκρατικές.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Υλοποίησης) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Πλαίσιο

Αξιολόγησης ($r=-0,733$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων ($r=-0,770$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,927$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		24. Διαχείριση Υλοποίησης	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων
Pearson Correlation	24. Διαχείριση Υλοποίησης	1,000	-,733	-,770
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-,733	1,000	,927
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-,770	,927	1,000
Sig. (1-tailed)	24. Διαχείριση Υλοποίησης	.	,000	,000
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	,000	.	,000
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	,000	,000	.
N	24. Διαχείριση Υλοποίησης	662	662	662
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	662	662	662
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 66,8% ($R^2=0,668$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Υλοποίησης».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,884 ^a	,668	,666	20,380
a. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης				

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (289,941) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	240840,985	2	120420,493	289,941	,000 ^b
	Residual	273701,087	659	415,328		
	Total	514542,073	661			
a. Dependent Variable: 24. Διαχείριση Υλοποίησης						
b. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (104,387) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Υλοποίησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης (-6,053) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-11,196), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Πλαίσιο Αξιολόγησης (-4,916 και $p < 0,001$) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-9,176 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=3,169 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance = $0,316 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	104,387	1,588		65,749	,000		
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-6,053	1,231	-,249	-4,916	,000	,316	3,169
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-11,196	1,220	-,464	-9,176	,000	,316	3,169
a. Dependent Variable: 24. Διαχείριση Υλοποίησης								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει τη δέκατη έβδομη ερευνητική υπόθεση.

7.6.3 18^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Υλοποίησης από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η δέκατη όγδοη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Υλοποίησης, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Αυτοελέγχου και το Επίπεδο Αυτογνωσίας. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
24. Διαχείριση Υλοποίησης	71,38	27,900	662
15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	1,76	1,098	662
16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	1,89	1,250	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης υλοποίησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 71,38 με τυπική απόκλιση 27,900 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαχείριση της υλοποίησης των στόχων που έχει θέσει.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου είναι 1,76 με τυπική απόκλιση 1,098 και για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας 1,89 με τυπική απόκλιση 1,250. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια).

Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους εκδηλώνει σπάνια εκρήξεις θυμού προς τους υφισταμένους του ενώ αντιλαμβάνεται πιθανά προβλήματα, που δημιουργούν τυχόν αρνητικές συμπεριφορές του αναλαμβάνοντας προσπάθειες να τις διορθώσει.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο

μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Υλοποίησης) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου ($r=-0,625$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας ($r=-0,821$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,763$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		24. Διαχείριση Υλοποίησης	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας
Pearson Correlation	24. Διαχείριση Υλοποίησης	1,000	-,625	-,821
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-,625	1,000	,763
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-,821	,763	1,000
Sig. (1-tailed)	24. Διαχείριση Υλοποίησης	.	,000	,000
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	,000	.	,000
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	,000	,000	.
N	24. Διαχείριση Υλοποίησης	662	662	662
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	662	662	662
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 72,4% ($R^2=0,724$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Υλοποίησης».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,924 ^a	,724	,722	19,287
a. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου				

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (362,106) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	269400,313	2	134700,156	362,106	,000 ^b
	Residual	245141,760	659	371,991		
	Total	514542,073	661			
a. Dependent Variable: 24. Διαχείριση Υλοποίησης						
b. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (103,211) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Υλοποίησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου (-2,102) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-14,862), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Αυτοελέγχου (-2,302 και $p=0,022 < 0,05$) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-18,536 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=1,786 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής ($tolerance = 0,560 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
		1	(Constant)	103,211				
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-2,102	,913	-,083	-2,302	,022	,560	1,786
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-14,862	,802	-,666	-18,536	,000	,560	1,786
a. Dependent Variable: 24. Διαχείριση Υλοποίησης								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει τη δέκατη όγδοη ερευνητική υπόθεση.

7.6.4 19^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Υλοποίησης από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η δέκατη ένατη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Υλοποίησης, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Ενσυναίσθησης και το Επίπεδο Σχέσεων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
24. Διαχείριση Υλοποίησης	71,38	27,900	662
17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	1,93	1,118	662
18. Επίπεδο Σχέσεων	1,78	1,065	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης υλοποίησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 71,38 με τυπική απόκλιση 27,900 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαχείριση της υλοποίησης των στόχων που έχει θέσει.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης είναι 1,93 με τυπική απόκλιση 1,118 και για την μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων 1,78 με τυπική απόκλιση 1,118. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια).

Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους σπάνια τους «κρατά» σε απόσταση, ενώ κατανοεί τις περισσότερες φορές τα συναισθήματα που εκδηλώνουν οι υφιστάμενοί του στην εργασία.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Υλοποίησης)

παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης ($r=-0,720$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων ($r=-0,628$).

Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,796$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		24. Διαχείριση Υλοποίησης	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	18. Επίπεδο Σχέσεων
Pearson Correlation	24. Διαχείριση Υλοποίησης	1,000	-,720	-,628
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-,720	1,000	,796
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-,628	,796	1,000
Sig. (1-tailed)	24. Διαχείριση Υλοποίησης	.	,000	,000
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	,000	.	,000
	18. Επίπεδο Σχέσεων	,000	,000	.
N	24. Διαχείριση Υλοποίησης	662	662	662
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	662	662	662
	18. Επίπεδο Σχέσεων	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 60,3% ($R^2=0,603$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Υλοποίησης».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,835 ^a	,603	,601	21,590
a. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης				

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (222,411) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	207351,903	2	103675,951	222,411	,000 ^b
	Residual	307190,170	659	466,146		
	Total	514542,073	661			
a. Dependent Variable: 24. Διαχείριση Υλοποίησης						
b. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (103,734) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Υλοποίησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-12,220) και Επίπεδο Σχέσεων (-4,911), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-11,687 και $p < 0,001$) και Επίπεδο Σχέσεων (-4,474 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=1,939 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $=0,516 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	103,734	1,764		58,805	,000		
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-12,220	1,046	-,490	-11,687	,000	,516	1,939
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-4,911	1,098	-,188	-4,474	,000	,516	1,939
a. Dependent Variable: 24. Διαχείριση Υλοποίησης								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει τη δέκατη ένατη ερευνητική υπόθεση.

7.6.5 20^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Υλοποίησης από την Ευελιξία

Η εικοστή πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Υλοποίησης, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ευελιξία, την Αντιμετώπιση Θεμάτων και τη Διπλωματική Ικανότητα. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
24. Διαχείριση Υλοποίησης	71,38	27,900	662
19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	2,03	1,209	662
20. Διπλωματική Ικανότητα	2,00	1,231	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης υλοποίησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 71,38 με τυπική απόκλιση 27,900 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαχείριση της υλοποίησης των στόχων που έχει θέσει.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων είναι 2,03 με τυπική απόκλιση 1,209 και για την μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα 2,00 με τυπική απόκλιση 1,231. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους λειτουργεί αντιμετωπίζοντας τα θέματα χωρίς να επιδεικνύει ανένδοτη συμπεριφορά και ρυθμίζοντάς τα με «διπλωματικό» τρόπο.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Υλοποίησης) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων ($r=-0,812$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Διπλωματική

Ικανότητα ($r=-0,725$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,952$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		24. Διαχείριση Υλοποίησης	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	20. Διπλωματική Ικανότητα
Pearson Correlation	24. Διαχείριση Υλοποίησης	1,000	-,812	-,725
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-,812	1,000	,952
	20. Διπλωματική Ικανότητα	-,725	,952	1,000
Sig. (1-tailed)	24. Διαχείριση Υλοποίησης	.	,000	,000
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	,000	.	,000
	20. Διπλωματική Ικανότητα	,000	,000	.
N	24. Διαχείριση Υλοποίησης	662	662	662
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	662	662	662
	20. Διπλωματική Ικανότητα	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 70,7% ($R^2=0,707$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Υλοποίησης».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,912 ^a	,707	,706	19,610
a. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων				

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (339,533) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	261129,254	2	130564,627	339,533	,000 ^b
	Residual	253412,818	659	384,541		
	Total	514542,073	661			
a. Dependent Variable: 24. Διαχείριση Υλοποίησης						
b. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (105,093) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Υλοποίησης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων (-15,104) και Διπλωματική Ικανότητα (-1,515), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Αντιμετώπιση Θεμάτων (-12,530 και $p < 0,001$) και Διπλωματική Ικανότητα (-1,279 και $p = 0,201 > 0,05$), δείχνει ότι η μεν πρώτη συνεισφέρει σημαντικά στο μοντέλο, όχι όμως και η δεύτερη. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF = 3,652 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής ($tolerance = 0,274 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Beta	Tolerance
1	(Constant)	105,093	1,517		69,297	,000		
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-15,104	1,205	-,655	-12,530	,000	,274	3,652
	20. Διπλωματική Ικανότητα	-1,515	1,184	-,067	-1,279	,201	,274	3,652
a. Dependent Variable: 24. Διαχείριση Υλοποίησης								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την εικοστή ερευνητική υπόθεση.

7.7 Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Απόδοσης

7.7.1 21^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Απόδοσης από τη Λήψη Αποφάσεων

Η εικοστή-πρώτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Απόδοσης, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ποιότητα Λήψης Αποφάσεων, τις Οργανωτικές Αποφάσεις και τις Αποφάσεις Στόχων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
25. Διαχείριση Απόδοσης	73,55	27,869	662
11. Οργανωτικές Αποφάσεις	2,20	1,134	662
12. Αποφάσεις Στόχων	1,95	1,101	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης απόδοσης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 73,55 με τυπική απόκλιση 27,869 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους καλλιεργεί σε σημαντικό βαθμό ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για την υψηλή απόδοση των ομάδων, που ηγείται.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις είναι 2,2 με τυπική απόκλιση 1,134 και για την μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων 1,95 με τυπική απόκλιση 1,101.

Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϊσταμένου τους, τόσο για την οργάνωση, όσο και για τους στόχους σπάνια λαμβάνονται μη ορθολογικά.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Απόδοσης) παρουσιάζει μέτρια προς ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις ($r=-0,620$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων ($r=-0,684$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,886$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		25. Διαχείριση Απόδοσης	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	12. Αποφάσεις Στόχων
Pearson Correlation	25. Διαχείριση Απόδοσης	1,000	-,620	-,684
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-,620	1,000	,886
	12. Αποφάσεις Στόχων	-,684	,886	1,000
Sig. (1-tailed)	25. Διαχείριση Απόδοσης	.	,000	,000
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	,000	.	,000
	12. Αποφάσεις Στόχων	,000	,000	.
N	25. Διαχείριση Απόδοσης	662	662	662
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	662	662	662
	12. Αποφάσεις Στόχων	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 55,1% ($R^2 = 0,551$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Απόδοσης».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,792 ^a	,551	,549	22,485

a. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (178,237) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	180218,035	2	90109,017	178,237	,000 ^b
	Residual	333161,615	659	505,556		
	Total	513379,650	661			
a. Dependent Variable: 25. Διαχείριση Απόδοσης						
b. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (104,756) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Απόδοσης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις (-3,869) και Αποφάσεις Στόχων (-11,661), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Οργανωτικές Αποφάσεις (-3,102 και $p = 0,002 < 0,05$) και Αποφάσεις Στόχων (-9,704 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF = 2,617 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $= 0,382 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	104,756	1,937		54,074	,000		
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-3,869	1,247	-,157	-3,102	,002	,382	2,617
	12. Αποφάσεις Στόχων	-11,661	1,285	-,461	-9,074	,000	,382	2,617
a. Dependent Variable: 25. Διαχείριση Απόδοσης								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την εικοστή πρώτη ερευνητική υπόθεση.

7.7.2 22^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Απόδοσης από τη Δικαιοσύνη

Η εικοστή δεύτερη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Απόδοσης, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Δικαιοσύνη, το Πλαίσιο Λειτουργίας και η Αντιμετώπιση Υφισταμένων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
25. Διαχείριση Απόδοσης	73,55	27,869	662
13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	1,90	1,146	662
14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	1,92	1,156	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης απόδοσης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 73,55 με τυπική απόκλιση 27,869 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους καλλιεργεί σε σημαντικό βαθμό ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για την υψηλή απόδοση των ομάδων, που ηγείται.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι 1,9 με τυπική απόκλιση 1,146 και για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων 1,92 με τυπική απόκλιση 1,156. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει, ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϊσταμένου τους, τόσο για αξιολόγησή τους, όσο και για την αντιμετώπιση τους σπάνια είναι αυθαίρετες και μη αξιοκρατικές.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Απόδοσης) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Πλαίσιο

Αξιολόγησης ($r=-0,792$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων ($r=-0,812$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,927$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		25. Διαχείριση Απόδοσης	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων
Pearson Correlation	25. Διαχείριση Απόδοσης	1,000	-,792	-,812
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-,792	1,000	,927
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-,812	,927	1,000
Sig. (1-tailed)	25. Διαχείριση Απόδοσης	.	,000	,000
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	,000	.	,000
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	,000	,000	.
N	25. Διαχείριση Απόδοσης	662	662	662
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	662	662	662
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 74,1% ($R^2=0,741$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Απόδοσης».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,935 ^a	,741	,740	18,911
a. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης				

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (388,296) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	277715,901	2	138857,951	388,296	,000 ^b
	Residual	235663,748	659	357,608		
	Total	513379,650	661			
a. Dependent Variable: 25. Διαχείριση Απόδοσης						
b. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά η σταθερή τιμή B (109,101) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Απόδοσης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης (-7,911) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-10,683), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Πλαίσιο Αξιολόγησης (-6,925 και $p < 0,001$) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-59,435 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF = 3,169 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance = $0,316 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	109,101	1,473		74,057	,000		
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-7,911	1,142	-,325	-6,925	,000	,316	3,169
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-10,683	1,132	-,443	-9,435	,000	,316	3,169
a. Dependent Variable: 25. Διαχείριση Απόδοσης								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την εικοστή δεύτερη ερευνητική υπόθεση.

7.7.3 23^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Απόδοσης από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η εικοστή τρίτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Απόδοσης, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Αυτοελέγχου και το Επίπεδο Αυτογνωσίας. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
25. Διαχείριση Απόδοσης	73,55	27,869	662
15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	1,76	1,098	662
16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	1,89	1,250	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης απόδοσης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 73,55 με τυπική απόκλιση 27,869 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους καλλιεργεί σε σημαντικό βαθμό ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για την υψηλή απόδοση των ομάδων, που ηγείται.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου είναι 1,76 με τυπική απόκλιση 1,098 και για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας 1,89 με τυπική απόκλιση 1,250. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια).

Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους εκδηλώνει σπάνια εκρήξεις θυμού προς τους υφισταμένους του ενώ αντιλαμβάνεται πιθανά προβλήματα, που δημιουργούν τυχόν αρνητικές συμπεριφορές του αναλαμβάνοντας προσπάθειες να τις διορθώσει.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Απόδοσης) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου ($r=-0,683$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας

($r=-0,862$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,763) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		25. Διαχείριση Απόδοσης	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας
Pearson Correlation	25. Διαχείριση Απόδοσης	1,000	-,683	-,862
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-,683	1,000	,763
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-,862	,763	1,000
Sig. (1-tailed)	25. Διαχείριση Απόδοσης	.	,000	,000
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	,000	.	,000
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	,000	,000	.
N	25. Διαχείριση Απόδοσης	662	662	662
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	662	662	662
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 79,1% ($R^2=0,791$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Απόδοσης».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,969 ^a	,791	,790	17,848
a. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου				

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (476,304) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	303454,462	2	151727,231	476,304	,000 ^b
	Residual	209925,188	659	318,551		
	Total	513379,650	661			
a. Dependent Variable: 25. Διαχείριση Απόδοσης						
b. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (107,997) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Απόδοσης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου (-3,504) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-14,940), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Αυτοελέγχου (-4,147 και $p < 0,001$) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-20,135 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=1,786 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $=0,560 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	107,997	1,376		78,473	,000		
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-3,504	,845	-,138	-4,147	,000	,560	1,786
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-14,940	,742	-,670	-20,135	,000	,560	1,786

a. Dependent Variable: 25. Διαχείριση Απόδοσης

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την εικοστή τρίτη ερευνητική υπόθεση.

7.7.4 24^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Απόδοσης από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η εικοστή τέταρτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Απόδοσης, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Ενσυναίσθησης και το Επίπεδο Σχέσεων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
25. Διαχείριση Απόδοσης	73,55	27,869	662
17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	1,93	1,118	662
18. Επίπεδο Σχέσεων	1,78	1,065	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης απόδοσης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 73,55 με τυπική απόκλιση 27,869 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους καλλιεργεί σε σημαντικό βαθμό ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για την υψηλή απόδοση των ομάδων, που ηγείται.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης είναι 1,93 με τυπική απόκλιση 1,118 και για την μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων 1,78 με τυπική απόκλιση 1,118. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια).

Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους σπάνια τους «κρατά» σε απόσταση, ενώ κατανοεί τις περισσότερες φορές τα συναισθήματα που εκδηλώνουν οι υφιστάμενοί του στην εργασία.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Απόδοσης) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης ($r=-0,775$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων ($r=-0,712$).

Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,796) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		25. Διαχείριση Απόδοσης	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	18. Επίπεδο Σχέσεων
Pearson Correlation	25. Διαχείριση Απόδοσης	1,000	-,775	-,712
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-,775	1,000	,796
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-,712	,796	1,000
Sig. (1-tailed)	25. Διαχείριση Απόδοσης	.	,000	,000
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	,000	.	,000
	18. Επίπεδο Σχέσεων	,000	,000	.
N	25. Διαχείριση Απόδοσης	662	662	662
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	662	662	662
	18. Επίπεδο Σχέσεων	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 69,5% ($R^2 = 0,695$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Απόδοσης».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,903 ^a	,695	,693	19,839
a. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης				

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (322,712) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	254018,210	2	127009,105	322,712	,000 ^b
	Residual	259361,439	659	393,568		
	Total	513379,650	661			
a. Dependent Variable: 25. Διαχείριση Απόδοσης						
b. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (109,661) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Απόδοσης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για

την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-12,029) και Επίπεδο Σχέσεων (-7,223), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-12,520 και $p < 0,001$) και Επίπεδο Σχέσεων (-7,161 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=1,939 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $=0,516 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	109,661	1,621		67,655	,000		
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-12,029	,961	-,483	-12,520	,000	,516	1,939
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-7,223	1,009	-,276	-7,161	,000	,516	1,939

a. Dependent Variable: 25. Διαχείριση Απόδοσης

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τέταρτη ερευνητική υπόθεση.

7.7.5 25^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Απόδοσης από την Ευελιξία

Η εικοστή πέμπτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Απόδοσης, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ευελιξία, την Αντιμετώπιση Θεμάτων και τη Διπλωματική Ικανότητα. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
25. Διαχείριση Απόδοσης	73,55	27,869	662
19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	2,03	1,209	662
20. Διπλωματική Ικανότητα	2,00	1,231	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης απόδοσης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 73,55 με τυπική απόκλιση 27,869 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους καλλιεργεί σε σημαντικό βαθμό ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για την υψηλή απόδοση των ομάδων, που ηγείται.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων είναι 2,03 με τυπική απόκλιση 1,209 και για την μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα 2,00 με τυπική απόκλιση 1,231. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους λειτουργεί αντιμετωπίζοντας τα θέματα χωρίς να επιδεικνύει ανένδοτη συμπεριφορά και ρυθμίζοντάς τα με «διπλωματικό» τρόπο.

Correlations				
		25. Διαχείριση Απόδοσης	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	20. Διπλωματική Ικανότητα
Pearson Correlation	25. Διαχείριση Απόδοσης	1,000	-,821	-,757
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-,821	1,000	,952
	20. Διπλωματική Ικανότητα	-,757	,952	1,000
Sig. (1-tailed)	25. Διαχείριση Απόδοσης	.	,000	,000
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	,000	.	,000
	20. Διπλωματική Ικανότητα	,000	,000	.
N	25. Διαχείριση Απόδοσης	662	662	662
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	662	662	662
	20. Διπλωματική Ικανότητα	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Απόδοσης) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων ($r=-0,821$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα ($r=-0,757$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας

$p < 0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,952) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p < 0,001$.

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 72,6% ($R^2 = 0,726$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Απόδοσης».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,925 ^a	,726	,725	19,212
a. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων				

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (365,965) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	270148,710	2	135074,355	365,965	,000 ^b
	Residual	243230,939	659	369,091		
	Total	513379,650	661			
a. Dependent Variable: 25. Διαχείριση Απόδοσης						
b. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (108,128) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Απόδοσης, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων (-13,583) και Διπλωματική Ικανότητα (-3,497), αναφέρονται στη μείωση και αύξηση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Αντιμετώπιση Θεμάτων (-11,501 και $p < 0,001$) και Διπλωματική Ικανότητα (-3,014 και $p = 0,003 < 0,05$), δείχνει ότι η μεν πρώτη

συνεισφέρει σημαντικά στο μοντέλο, όχι όμως και η δεύτερη. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=3,652 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής ($tolerance = 0,274 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	108,128	1,486		72,776	,000		
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-13,583	1,181	-,589	-11,501	,000	,274	3,652
	20. Διπλωματική Ικανότητα	-3,497	1,160	-,154	-3,014	,003	,274	3,652

a. Dependent Variable: 25. Διαχείριση Απόδοσης

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την εικοστή πέμπτη ερευνητική υπόθεση.

7.8 Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Επικοινωνίας

7.8.1 26^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης της Επικοινωνίας από τη Λήψη Αποφάσεων

Η πρώτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Επικοινωνίας, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ποιότητα Λήψης Αποφάσεων, τις Οργανωτικές Αποφάσεις και τις Αποφάσεις Στόχων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
26. Διαχείριση Επικοινωνίας	75,21	27,638	662
11. Οργανωτικές Αποφάσεις	2,20	1,134	662
12. Αποφάσεις Στόχων	1,95	1,101	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης επικοινωνίας, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 75,21 με τυπική απόκλιση 27,638 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή συστηματική και εμπειριστατωμένη ενημέρωση στους υφισταμένους του για όλα τα θέματα που αφορούν την ομάδα.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις είναι 2,2 με τυπική απόκλιση 1,134 και για την μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων 1,95 με τυπική απόκλιση 1,101. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϊστάμενός τους, τόσο για την οργάνωση, όσο και για τους στόχους σπάνια λαμβάνονται μη ορθολογικά.

Correlations				
		26. Διαχείριση Επικοινωνίας	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	12. Αποφάσεις Στόχων
Pearson Correlation	26. Διαχείριση Επικοινωνίας	1,000	-,588	-,638
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-,588	1,000	,886
	12. Αποφάσεις Στόχων	-,638	,886	1,000
Sig. (1-tailed)	26. Διαχείριση Επικοινωνίας	.	,000	,000
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	,000	.	,000
	12. Αποφάσεις Στόχων	,000	,000	.
N	26. Διαχείριση Επικοινωνίας	662	662	662
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	662	662	662
	12. Αποφάσεις Στόχων	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Επικοινωνίας) παρουσιάζει μέτρια προς ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις ($r=-0,588$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων ($r=-0,638$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,886$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 50,1% ($R^2=0,501$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Επικοινωνίας».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,749 ^a	,501	,499	23,143
a. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις				

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (141,863) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	151960,693	2	75980,346	141,863	,000 ^b
	Residual	352953,700	659	535,590		
	Total	504914,393	661			
a. Dependent Variable: 26. Διαχείριση Επικοινωνίας						
b. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά η σταθερή τιμή B (104,104) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Επικοινωνίας, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις (-4,161) και Αποφάσεις Στόχων (-10,145),

αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Οργανωτικές Αποφάσεις (-3,241 και $p=0,001<0,05$) και Αποφάσεις Στόχων (-7,670 και $p<0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=2,617<10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $=0,382>0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	104,104	1,994		52,209	,000		
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-4,161	1,284	-,171	-3,241	,001	,382	2,617
	12. Αποφάσεις Στόχων	-10,145	1,323	-,404	-7,670	,000	,382	2,617

a. Dependent Variable: 26. Διαχείριση Επικοινωνίας

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την εικοστή έκτη ερευνητική υπόθεση.

7.8.2 27^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Επικοινωνίας από τη Δικαιοσύνη

Η εικοστή έβδομη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Επικοινωνίας, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Δικαιοσύνη, το Πλαίσιο Λειτουργίας και η Αντιμετώπιση Υφισταμένων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
26. Διαχείριση Επικοινωνίας	75,21	27,638	662
13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	1,90	1,146	662
14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	1,92	1,156	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης επικοινωνίας, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 75,21 με τυπική απόκλιση 27,638 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή συστηματική και εμπειριστατωμένη ενημέρωση στους υφισταμένους του για όλα τα θέματα που αφορούν την ομάδα.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι 1,9 με τυπική απόκλιση 1,146 και για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων 1,92 με τυπική απόκλιση 1,156.

Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει, ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϊστάμενός τους, τόσο για αξιολόγησή τους, όσο και για την αντιμετώπισή τους σπάνια είναι αυθαίρετες και μη αξιοκρατικές.

Correlations				
		26. Διαχείριση Επικοινωνίας	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων
Pearson Correlation	26. Διαχείριση Επικοινωνίας	1,000	-,718	-,731
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-,718	1,000	,927
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-,731	,927	1,000
Sig. (1-tailed)	26. Διαχείριση Επικοινωνίας	.	,000	,000
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	,000	.	,000
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	,000	,000	.
N	26. Διαχείριση Επικοινωνίας	662	662	662
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	662	662	662
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Επικοινωνίας) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης ($r=-0,718$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων ($r=-0,731$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,927$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,854 ^a	,627	,625	20,949
a. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης				

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 62,7% ($R^2=0,627$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Επικοινωνίας».

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη ($245,753$) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	215703,871	2	107851,936	245,753	,000 ^b
	Residual	289210,522	659	438,863		
	Total	504914,393	661			
a. Dependent Variable: 26. Διαχείριση Επικοινωνίας						
b. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B ($106,557$) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Επικοινωνίας, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές

για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης (-7,379) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-9,021), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές. Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Πλαίσιο Αξιολόγησης (-5,831 και $p < 0,001$) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-7,192 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=3,169 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $=0,316 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	106,557	1,632		65,292	,000		
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-7,379	1,266	-,306	-5,831	,000	,316	3,169
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-9,021	1,254	-,377	-7,192	,000	,316	3,169

a. Dependent Variable: 26. Διαχείριση Επικοινωνίας

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει τη εικοστή έβδομη ερευνητική υπόθεση.

7.8.3 28^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Επικοινωνίας από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η εικοστή όγδοη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Επικοινωνίας, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Αυτοελέγχου και το Επίπεδο Αυτογνωσίας. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
26. Διαχείριση Επικοινωνίας	75,21	27,638	662
15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	1,76	1,098	662
16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	1,89	1,250	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης επικοινωνίας, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 75,21 με τυπική απόκλιση 27,638 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή συστηματική και εμπειριστατωμένη ενημέρωση στους υφισταμένους του για όλα τα θέματα που αφορούν την ομάδα.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου είναι 1,76 με τυπική απόκλιση 1,098 και για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας 1,89 με τυπική απόκλιση 1,250. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια).

Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους εκδηλώνει σπάνια εκρήξεις θυμού προς τους υφισταμένους του ενώ αντιλαμβάνεται πιθανά προβλήματα, που δημιουργούν τυχόν αρνητικές συμπεριφορές του αναλαμβάνοντας προσπάθειες να τις διορθώσει.

Correlations				
		26. Διαχείριση Επικοινωνίας	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας
Pearson Correlation	26. Διαχείριση Επικοινωνίας	1,000	-,607	-,786
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-,607	1,000	,763
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-,786	,763	1,000
Sig. (1-tailed)	26. Διαχείριση Επικοινωνίας	.	,000	,000
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	,000	.	,000
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	,000	,000	.
N	26. Διαχείριση Επικοινωνίας	662	662	662
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	662	662	662
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο

μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Επικοινωνίας) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου ($r=-0,607$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας ($r=-0,786$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,763) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 67,5% ($R^2=0,675$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Επικοινωνίας».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,889 ^a	,675	,674	20,051
a. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου				

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (298,440) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	239969,683	2	119984,842	298,440	,000 ^b
	Residual	264944,709	659	402,041		
	Total	504914,393	661			
a. Dependent Variable: 26. Διαχείριση Επικοινωνίας						
b. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (105,454) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Επικοινωνίας, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου (-2,355) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-13,788), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Αυτοελέγχου (-2,481 και $p=0,013<0,05$) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-16,541 και $p<0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=1,786<10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $=0,560>0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	105,454	1,546		68,207	,000		
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-2,355	,949	-,094	-2,481	,013	,560	1,786
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-13,788	,834	-,624	-16,541	,000	,560	1,786

a. Dependent Variable: 26. Διαχείριση Επικοινωνίας

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την εικοστή όγδοη ερευνητική υπόθεση.

7.8.4 29^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Επικοινωνίας από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η εικοστή ένατη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Επικοινωνίας, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Ενσυναίσθησης και το Επίπεδο Σχέσεων.

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
26. Διαχείριση Επικοινωνίας	75,21	27,638	662
17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	1,93	1,118	662
18. Επίπεδο Σχέσεων	1,78	1,065	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης επικοινωνίας, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 75,21 με τυπική απόκλιση 27,638 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή συστηματική και εμπειριστατωμένη ενημέρωση στους υφισταμένους του για όλα τα θέματα που αφορούν την ομάδα.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης είναι 1,93 με τυπική απόκλιση 1,118 και για την μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων 1,78 με τυπική απόκλιση 1,118. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια).

Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους σπάνια τους «κρατά» σε απόσταση, ενώ κατανοεί τις περισσότερες φορές τα συναισθήματα που εκδηλώνουν οι υφιστάμενοί του στην εργασία.

Correlations				
		26. Διαχείριση Επικοινωνίας	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	18. Επίπεδο Σχέσεων
Pearson Correlation	26. Διαχείριση Επικοινωνίας	1,000	-,678	-,644
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-,678	1,000	,796
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-,644	,796	1,000
Sig. (1-tailed)	26. Διαχείριση Επικοινωνίας	.	,000	,000
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	,000	.	,000
	18. Επίπεδο Σχέσεων	,000	,000	.
N	26. Διαχείριση Επικοινωνίας	662	662	662
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	662	662	662
	18. Επίπεδο Σχέσεων	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Επικοινωνίας)

παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης ($r=-0,678$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων ($r=-0,644$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,796$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 57,3% ($R^2=0,573$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Επικοινωνίας».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,811 ^a	,573	,571	21,913
a. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης				

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (196,264) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	188480,906	2	94240,453	196,264	,000 ^b
	Residual	316433,487	659	480,172		
	Total	504914,393	661			
a. Dependent Variable: 26. Διαχείριση Επικοινωνίας						
b. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (106,394) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Επικοινωνίας, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-9,544) και Επίπεδο Σχέσεων (-7,151), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-8,993 και $p < 0,001$) και Επίπεδο Σχέσεων (-6,418 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=1,939 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής ($tolerance = 0,516 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	106,394	1,790		59,425	,000		
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-9,544	1,061	-,386	-8,993	,000	,516	1,939
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-7,151	1,114	-,276	-6,418	,000	,516	1,939

a. Dependent Variable: 26. Διαχείριση Επικοινωνίας

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τέταρτη ερευνητική υπόθεση.

7.8.5 30^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Επικοινωνίας από την Ευελιξία

Η τριακοστή πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Επικοινωνίας, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ευελιξία, την Αντιμετώπιση Θεμάτων και τη Διπλωματική Ικανότητα. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
26. Διαχείριση Επικοινωνίας	75,21	27,638	662
19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	2,03	1,209	662
20. Διπλωματική Ικανότητα	2,00	1,231	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης επικοινωνίας, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 75,21 με τυπική απόκλιση 27,638 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα

αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή συστηματική και εμπειρισταωμένη ενημέρωση στους υφισταμένους του για όλα τα θέματα που αφορούν την ομάδα.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων είναι 2,03 με τυπική απόκλιση 1,209 και για την μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα 2,00 με τυπική απόκλιση 1,231. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους λειτουργεί αντιμετωπίζοντας τα θέματα χωρίς να επιδεικνύει ανένδοτη συμπεριφορά και ρυθμίζοντάς τα με «διπλωματικό» τρόπο.

Correlations				
		26. Διαχείριση Επικοινωνίας	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	20. Διπλωματική Ικανότητα
Pearson Correlation	26. Διαχείριση Επικοινωνίας	1,000	-,765	-,678
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-,765	1,000	,952
	20. Διπλωματική Ικανότητα	-,678	,952	1,000
Sig. (1-tailed)	26. Διαχείριση Επικοινωνίας	.	,000	,000
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	,000	.	,000
	20. Διπλωματική Ικανότητα	,000	,000	.
N	26. Διαχείριση Επικοινωνίας	662	662	662
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	662	662	662
	20. Διπλωματική Ικανότητα	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Επικοινωνίας) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων ($r=-0,765$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα ($r=-0,678$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας

$p < 0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,952) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p < 0,001$.

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 64,3% ($R^2 = 0,643$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Επικοινωνίας».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,866 ^a	,643	,641	20,656
a. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων				

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (262,211) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	223747,769	2	111873,884	262,211	,000 ^b
	Residual	281166,624	659	426,656		
	Total	504914,393	661			
a. Dependent Variable: 26. Διαχείριση Επικοινωνίας						
b. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (106,328) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Επικοινωνίας, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων (-14,401) και Διπλωματική Ικανότητα (-0,931), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές. Ο t-έλεγχος για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Αντιμετώπιση Θεμάτων (-11,341 και $p < 0,001$) και Διπλωματική Ικανότητα (-0,746 και $p = 0,456 > 0,05$), δείχνει ότι η μεν πρώτη συνεισφέρει σημαντικά στο μοντέλο, όχι όμως και η δεύτερη. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα

(VIF=3,652<10), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance =0,274>0,1) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	106,328	1,597		66,562	,000		
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-14,401	1,270	-,630	-11,341	,000	,274	3,652
	20. Διπλωματική Ικανότητα	-,931	1,248	-,041	-,746	,456	,274	3,652

a. Dependent Variable: 26. Διαχείριση Επικοινωνίας

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τριακοστή ερευνητική υπόθεση.

7.9 Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Συνεργασιών

7.9.1 31^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Συνεργασιών από τη Λήψη Αποφάσεων

Η τριακοστή πρώτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Συνεργασιών, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ποιότητα Λήψης Αποφάσεων, τις Οργανωτικές Αποφάσεις και τις Αποφάσεις Στόχων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
27. Διαχείριση Συνεργασιών	72,21	28,047	662
11. Οργανωτικές Αποφάσεις	2,20	1,134	662
12. Αποφάσεις Στόχων	1,95	1,101	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης συνεργασιών, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 72,21 με τυπική απόκλιση 28,047 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα

αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους λειτουργεί καλά αναφορικά με την ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ των διαφόρων ομάδων, στις οποίες ηγείται. Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις είναι 2,2 με τυπική απόκλιση 1,134 και για την μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων 1,95 με τυπική απόκλιση 1,101. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϊσταμένου τους, τόσο για την οργάνωση, όσο και για τους στόχους σπάνια λαμβάνονται μη ορθολογικά.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Συνεργασιών) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις ($r=-0,602$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων ($r=-0,652$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,886) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		27. Διαχείριση Συνεργασιών	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	12. Αποφάσεις Στόχων
Pearson Correlation	27. Διαχείριση Συνεργασιών	1,000	-,602	-,652
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-,602	1,000	,886
	12. Αποφάσεις Στόχων	-,652	,886	1,000
Sig. (1-tailed)	27. Διαχείριση Συνεργασιών	.	,000	,000
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	,000	.	,000
	12. Αποφάσεις Στόχων	,000	,000	.
N	27. Διαχείριση Συνεργασιών	662	662	662
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	662	662	662
	12. Αποφάσεις Στόχων	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 51,7% ($R^2 = 0,517$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Συνεργασιών».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,763 ^a	,517	,514	23,222
a. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις				

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (152,606) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	164586,208	2	82293,104	152,606	,000 ^b
	Residual	355367,606	659	539,253		
	Total	519953,814	661			
a. Dependent Variable: 27. Διαχείριση Συνεργασιών						
b. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (102,308) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Συνεργασιών, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις (-4,407) και Αποφάσεις Στόχων (-10,486), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Οργανωτικές Αποφάσεις (-3,421 και $p = 0,001 < 0,05$) και Αποφάσεις Στόχων (-7,900 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF = 2,617 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $= 0,382 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	102,308	2,001		51,134	,000		
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-4,407	1,288	-,178	-3,421	,001	,382	2,617
	12. Αποφάσεις Στόχων	-10,486	1,327	-,412	-7,900	,000	,382	2,617

a. Dependent Variable: 27. Διαχείριση Συνεργασιών

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τριακοστή πρώτη ερευνητική υπόθεση

7.9.2 32^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Συνεργασιών από τη Δικαιοσύνη

Η δεύτερη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Συνεργασιών, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Δικαιοσύνη, το Πλαίσιο Λειτουργίας και η Αντιμετώπιση Υφισταμένων.

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
27. Διαχείριση Συνεργασιών	72,21	28,047	662
13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	1,90	1,146	662
14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	1,92	1,156	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης συνεργασιών, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 72,21 με τυπική απόκλιση 28,047 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους λειτουργεί καλά αναφορικά με την ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ των διαφόρων ομάδων, στις οποίες ηγείται.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι 1,9 με τυπική απόκλιση 1,146 και για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων 1,92 με τυπική απόκλιση 1,156.

Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει, ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϊσταμένου τους, τόσο για αξιολόγησή τους, όσο και για την αντιμετώπιση τους σπάνια είναι αυθαίρετες και μη αξιοκρατικές.

Correlations				
		27. Διαχείριση Συνεργασιών	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων
Pearson Correlation	27. Διαχείριση Συνεργασιών	1,000	-,748	-,787
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-,748	1,000	,927
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-,787	,927	1,000
Sig. (1-tailed)	27. Διαχείριση Συνεργασιών	.	,000	,000
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	,000	.	,000
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	,000	,000	.
N	27. Διαχείριση Συνεργασιών	662	662	662
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	662	662	662
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Συνεργασιών) παρουσιάζει μέτρια προς ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης ($r=-0,748$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων ($r=-0,787$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,927) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,902 ^a	,692	,691	20,011
a. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης				

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 69,2% ($R^2 = 0,692$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Συνεργασιών».

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (319,724) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	256061,980	2	128030,990	319,724	,000 ^b
	Residual	263891,834	659	400,443		
	Total	519953,814	661			
a. Dependent Variable: 27. Διαχείριση Συνεργασιών						
b. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (106,232) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Συνεργασιών, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης (-6,139) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-11,641), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Πλαίσιο Αξιολόγησης (-5,078 και $p < 0,001$) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-9,715 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF = 3,169 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $= 0,316 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	106,232	1,559		68,144	,000		
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-6,139	1,209	-,251	-5,078	,000	,316	3,169
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-11,641	1,198	-,480	-9,715	,000	,316	3,169

a. Dependent Variable: 27. Διαχείριση Συνεργασιών

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τριακοστή δεύτερη ερευνητική υπόθεση.

7.9.3 33^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Συνεργασιών από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η τριακοστή τρίτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Συνεργασιών, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Αυτοελέγχου και το Επίπεδο Αυτογνωσίας. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
27. Διαχείριση Συνεργασιών	72,21	28,047	662
15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	1,76	1,098	662
16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	1,89	1,250	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης συνεργασιών, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 72,21 με τυπική απόκλιση 28,047 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79).

Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους λειτουργεί καλά αναφορικά με την ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ των διαφόρων ομάδων, στις οποίες ηγείται.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου είναι 1,76 με τυπική απόκλιση 1,098 και για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας 1,89 με τυπική απόκλιση 1,250. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια).

Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους εκδηλώνει σπάνια εκρήξεις θυμού προς τους υφισταμένους του ενώ αντιλαμβάνεται πιθανά προβλήματα, που δημιουργούν τυχόν αρνητικές συμπεριφορές του αναλαμβάνοντας προσπάθειες να τις διορθώσει.

Correlations				
		27. Διαχείριση Συνεργασιών	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας
Pearson Correlation	27. Διαχείριση Συνεργασιών	1,000	-,649	-,827
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-,649	1,000	,763
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-,827	,763	1,000
Sig. (1-tailed)	27. Διαχείριση Συνεργασιών	.	,000	,000
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	,000	.	,000
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	,000	,000	.
N	27. Διαχείριση Συνεργασιών	662	662	662
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	662	662	662
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Συνεργασιών) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου ($r=-0,649$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας ($r=-0,827$).

Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,763) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,932 ^a	,736	,735	19,134

a. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 73,6% ($R^2 = 0,736$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Συνεργασιών».

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (380,569) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	278674,758	2	139337,379	380,569	,000 ^b
	Residual	241279,056	659	366,129		
	Total	519953,814	661			

a. Dependent Variable: 27. Διαχείριση Συνεργασιών
b. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (105,070) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Συνεργασιών, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου (-3,062) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-14,514), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Αυτοελέγχου (-3,380 και $p = 0,001 < 0,05$) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-18,247 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF = 1,786 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $= 0,560 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	105,070	1,475		71,214	,000		
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-3,062	,906	-,120	-3,380	,001	,560	1,786
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-14,514	,795	-,647	-18,247	,000	,560	1,786

a. Dependent Variable: 27. Διαχείριση Συνεργασιών

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τριακοστή τρίτη ερευνητική υπόθεση.

7.9.4 34^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Συνεργασιών από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η εικοστή τέταρτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Συνεργασιών, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Ενσυναίσθησης και το Επίπεδο Σχέσεων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
27. Διαχείριση Συνεργασιών	72,21	28,047	662
17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	1,93	1,118	662
18. Επίπεδο Σχέσεων	1,78	1,065	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης συνεργασιών, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 72,21 με τυπική απόκλιση 28,047 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79).

Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους λειτουργεί καλά αναφορικά με την ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ των διαφόρων ομάδων, στις οποίες ηγείται.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης είναι 1,93 με τυπική απόκλιση 1,118 και για την μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων 1,78 με τυπική απόκλιση 1,118. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια).

Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους σπάνια τους «κρατά» σε απόσταση, ενώ κατανοεί τις περισσότερες φορές τα συναισθήματα που εκδηλώνουν οι υφιστάμενοί του στην εργασία.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Συνεργασιών) παρουσιάζει μέτρια προς ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης ($r=-0,732$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων ($r=-0,676$).

Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,796$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		27. Διαχείριση Συνεργασιών	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	18. Επίπεδο Σχέσεων
Pearson Correlation	27. Διαχείριση Συνεργασιών	1,000	-,732	-,676
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-,732	1,000	,796
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-,676	,796	1,000
Sig. (1-tailed)	27. Διαχείριση Συνεργασιών	.	,000	,000
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	,000	.	,000
	18. Επίπεδο Σχέσεων	,000	,000	.
N	27. Διαχείριση Συνεργασιών	662	662	662
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	662	662	662
	18. Επίπεδο Σχέσεων	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 63,5% ($R^2 = 0,635$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Συνεργασιών».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,859 ^a	,635	,633	21,117

a. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (253,526) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	226099,526	2	113049,763	253,526	,000 ^b
	Residual	293854,288	659	445,909		
	Total	519953,814	661			

a. Dependent Variable: 27. Διαχείριση Συνεργασιών
b. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	106,291	1,725		61,606	,000		
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-11,241	1,023	-,448	-10,992	,000	,516	1,939
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-6,939	1,074	-,264	-6,463	,000	,516	1,939

a. Dependent Variable: 27. Διαχείριση Συνεργασιών

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (106,291) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Συνεργασιών, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-11,241) και Επίπεδο Σχέσεων (-6,939),

αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-10,992 και $p < 0,001$) και Επίπεδο Σχέσεων (-6,463 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF = 1,939 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $= 0,516 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την εικοστή τέταρτη ερευνητική υπόθεση.

7.9.5 35^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Συνεργασιών από την Ευελιξία

Η εικοστή πέμπτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Συνεργασιών, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ευελιξία, την Αντιμετώπιση Θεμάτων και τη Διπλωματική Ικανότητα. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
27. Διαχείριση Συνεργασιών	72,21	28,047	662
19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	2,03	1,209	662
20. Διπλωματική Ικανότητα	2,00	1,231	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης συνεργασιών, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 72,21 με τυπική απόκλιση 28,047 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους λειτουργεί καλά αναφορικά με την ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ των διαφόρων ομάδων, στις οποίες ηγείται.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων είναι 2,03 με τυπική απόκλιση 1,209 και για την

μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα 2,00 με τυπική απόκλιση 1,231. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους λειτουργεί αντιμετωπίζοντας τα θέματα χωρίς να επιδεικνύει ανένδοτη συμπεριφορά και ρυθμίζοντάς τα με «διπλωματικό» τρόπο.

Correlations				
		27. Διαχείριση Συνεργασιών	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	20. Διπλωματική Ικανότητα
Pearson Correlation	27. Διαχείριση Συνεργασιών	1,000	-,802	-,739
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-,802	1,000	,952
	20. Διπλωματική Ικανότητα	-,739	,952	1,000
Sig. (1-tailed)	27. Διαχείριση Συνεργασιών	.	,000	,000
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	,000	.	,000
	20. Διπλωματική Ικανότητα	,000	,000	.
N	27. Διαχείριση Συνεργασιών	662	662	662
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	662	662	662
	20. Διπλωματική Ικανότητα	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Συνεργασιών) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων ($r=-0,802$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα ($r=-0,739$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,952) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,907 ^a	,699	,698	19,876
a. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων				

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 69,9% ($R^2 = 0,699$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Συνεργασιών».

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (328,544) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	259599,244	2	129799,622	328,544	,000 ^b
	Residual	260354,570	659	395,075		
	Total	519953,814	661			
a. Dependent Variable: 27. Διαχείριση Συνεργασιών						
b. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (102,300) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Συνεργασιών, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων (-13,387) και Διπλωματική Ικανότητα (-3,350), αναφέρονται στη μείωση και αύξηση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές. Ο t-έλεγχος για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Αντιμετώπιση Θεμάτων (-10,956 και $p < 0,001$) και Διπλωματική Ικανότητα (-2,791 και $p = 0,005 < 0,05$), δείχνει ότι και οι δύο μεταβλητές συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF = 3,652 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής ($tolerance = 0,274 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
		1	(Constant)	106,095				
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-13,387	1,222	-,577	-10,956	,000	,274	3,652
	20. Διπλωματική Ικανότητα	-3,350	1,201	-,147	-2,791	,005	,274	3,652
a. Dependent Variable: 27. Διαχείριση Συνεργασιών								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τριακοστή πέμπτη ερευνητική υπόθεση.

7.10 Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Σχέσεων

7.10.1 36^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Σχέσεων από τη Λήψη Αποφάσεων

Η τριακοστή έκτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Σχέσεων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ποιότητα Λήψης Αποφάσεων, τις Οργανωτικές Αποφάσεις και τις Αποφάσεις Στόχων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
28. Διαχείριση Σχέσεων	71,62	28,402	661
11. Οργανωτικές Αποφάσεις	2,20	1,135	661
12. Αποφάσεις Στόχων	1,95	1,102	661

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης σχέσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 71,62 με τυπική απόκλιση 28,402 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαμόρφωση του κλίματος ανάπτυξης στενών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις είναι 2,2 με τυπική απόκλιση 1,134 και για την μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων 1,95 με τυπική απόκλιση 1,101. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϊσταμένου τους, τόσο για την οργάνωση, όσο και για τους στόχους σπάνια λαμβάνονται μη ορθολογικά.

Correlations				
		28. Διαχείριση Σχέσεων	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	12. Αποφάσεις Στόχων
Pearson Correlation	28. Διαχείριση Σχέσεων	1,000	-,618	-,659
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-,618	1,000	,886
	12. Αποφάσεις Στόχων	-,659	,886	1,000
Sig. (1-tailed)	28. Διαχείριση Σχέσεων	.	,000	,000
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	,000	.	,000
	12. Αποφάσεις Στόχων	,000	,000	.
N	28. Διαχείριση Σχέσεων	661	661	661
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	661	661	661
	12. Αποφάσεις Στόχων	661	661	661

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Σχέσεων) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις ($r=-0,618$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων ($r=-0,659$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,886) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,773 ^a	,529	,527	23,305
a. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις				

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 52,9% ($R^2=0,529$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Σχέσεων».

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (161,137) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	175031,728	2	87515,864	161,137	,000 ^b
	Residual	357369,960	658	543,115		
	Total	532401,688	660			
a. Dependent Variable: 28. Διαχείριση Σχέσεων						
b. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (102,883) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Σχέσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις (-5,178) και Αποφάσεις Στόχων (-10,215), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Οργανωτικές Αποφάσεις (-4,005 και $p < 0,001$) και Αποφάσεις Στόχων (-7,668 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=2,618 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $=0,382 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	102,883	2,008		51,227	,000		
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-5,178	1,293	-,207	-4,005	,000	,382	2,618
	12. Αποφάσεις Στόχων	-10,215	1,332	-,396	-7,668	,000	,382	2,618
a. Dependent Variable: 28. Διαχείριση Σχέσεων								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τριακοστή έκτη ερευνητική υπόθεση.

7.10.2 37^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Σχέσεων από τη Δικαιοσύνη

Η τριακοστή έβδομη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Σχέσεων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Δικαιοσύνη, το Πλαίσιο Λειτουργίας και η Αντιμετώπιση Υφισταμένων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
28. Διαχείριση Σχέσεων	71,62	28,402	661
13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	1,90	1,147	661
14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	1,92	1,157	661

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης σχέσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 71,62 με τυπική απόκλιση 28,402 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαμόρφωση του κλίματος ανάπτυξης στενών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι 1,9 με τυπική απόκλιση 1,146 και για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων 1,92 με τυπική απόκλιση 1,156. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει, ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϊσταμένου τους, τόσο για αξιολόγησή τους, όσο και για την αντιμετώπιση τους σπάνια είναι αυθαίρετες και μη αξιοκρατικές.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Σχέσεων) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Πλαίσιο

Αξιολόγησης ($r=-0,782$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων ($r=-0,807$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,927$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		28. Διαχείριση Σχέσεων	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων
Pearson Correlation	28. Διαχείριση Σχέσεων	1,000	-,782	-,807
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-,782	1,000	,927
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-,807	,927	1,000
Sig. (1-tailed)	28. Διαχείριση Σχέσεων	.	,000	,000
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	,000	.	,000
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	,000	,000	.
N	28. Διαχείριση Σχέσεων	661	661	661
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	661	661	661
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	661	661	661

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 73,0% ($R^2=0,730$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Σχέσεων».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,928 ^a	,730	,728	19,507

a. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (370,552) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	282012,544	2	141006,272	370,552	,000 ^b
	Residual	250389,144	658	380,531		
	Total	532401,688	660			

a. Dependent Variable: 28. Διαχείριση Σχέσεων
b. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (107,419) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Σχέσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης (-7,585) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-11,136), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Πλαίσιο Αξιολόγησης (-6,437 και $p < 0,001$) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-9,535 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=3,169 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $=0,316 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	107,419	1,520		70,675	,000		
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-7,585	1,178	-,306	-6,437	,000	,316	3,169
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-11,136	1,168	-,454	-9,535	,000	,316	3,169

a. Dependent Variable: 28. Διαχείριση Σχέσεων

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τριακοστή έβδομη ερευνητική υπόθεση.

7.10.3 38^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Σχέσεων από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η τρίτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Σχέσεων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Αυτοελέγχου και το Επίπεδο Αυτογνωσίας. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
28. Διαχείριση Σχέσεων	71,62	28,402	661
15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	1,76	1,099	661
16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	1,89	1,251	661

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης σχέσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 71,62 με τυπική απόκλιση 28,402 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαμόρφωση του κλίματος ανάπτυξης στενων σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου είναι 1,76 με τυπική απόκλιση 1,098 και για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας 1,89 με τυπική απόκλιση 1,250. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια).

Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους εκδηλώνει σπάνια εκρήξεις θυμού προς τους υφισταμένους του ενώ αντιλαμβάνεται πιθανά προβλήματα, που δημιουργούν τυχόν αρνητικές συμπεριφορές του αναλαμβάνοντας προσπάθειες να τις διορθώσει.

Correlations				
		28. Διαχείριση Σχέσεων	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας
Pearson Correlation	28. Διαχείριση Σχέσεων	1,000	-,678	-,839
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-,678	1,000	,763
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-,839	,763	1,000
Sig. (1-tailed)	28. Διαχείριση Σχέσεων	.	,000	,000
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	,000	.	,000
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	,000	,000	.
N	28. Διαχείριση Σχέσεων	661	661	661
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	661	661	661
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	661	661	661

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Σχέσεων) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου ($r=-0,678$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας ($r=-0,839$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,763$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,948 ^a	,760	,759	18,867
a. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου				

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 76% ($R^2=0,760$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Σχέσεων».

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (418,854) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	298184,748	2	149092,374	418,854	,000 ^b
	Residual	234216,940	658	355,953		
	Total	532401,688	660			
a. Dependent Variable: 28. Διαχείριση Σχέσεων						
b. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (106,038) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Σχέσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για

την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου (-4,060) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-14,411), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Αυτοελέγχου (-4,546 και $p < 0,001$) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-18,374 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=1,786 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $=0,560 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
		1	(Constant)	106,038				
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-4,060	,893	-,157	-4,546	,000	,560	1,786
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-14,411	,784	-,635	-18,374	,000	,560	1,786

a. Dependent Variable: 28. Διαχείριση Σχέσεων

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τριακοστή όγδοη ερευνητική υπόθεση.

7.10.4 39^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Σχέσεων από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η τριακοστή ένατη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Σχέσεων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Ενσυναίσθησης και το Επίπεδο Σχέσεων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
28. Διαχείριση Σχέσεων	71,62	28,402	661
17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	1,93	1,119	661
18. Επίπεδο Σχέσεων	1,78	1,066	661

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης σχέσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 71,62 με τυπική απόκλιση 28,402 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαμόρφωση του κλίματος ανάπτυξης στενών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης είναι 1,93 με τυπική απόκλιση 1,118 και για την μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων 1,78 με τυπική απόκλιση 1,118. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια).

Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους σπάνια τους «κρατά» σε απόσταση, ενώ κατανοεί τις περισσότερες φορές τα συναισθήματα που εκδηλώνουν οι υφιστάμενοί του στην εργασία.

Correlations				
		28. Διαχείριση Σχέσεων	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	18. Επίπεδο Σχέσεων
Pearson Correlation	28. Διαχείριση Σχέσεων	1,000	-,758	-,695
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-,758	1,000	,796
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-,695	,796	1,000
Sig. (1-tailed)	28. Διαχείριση Σχέσεων	.	,000	,000
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	,000	.	,000
	18. Επίπεδο Σχέσεων	,000	,000	.
N	28. Διαχείριση Σχέσεων	661	661	661
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	661	661	661
	18. Επίπεδο Σχέσεων	661	661	661

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Σχέσεων) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης ($r=-0,758$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων ($r=-0,695$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις

δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,796) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p < 0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,885 ^a	,669	,667	20,727
a. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης				

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 66,9% ($R^2 = 0,669$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Σχέσεων».

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	249715,854	2	124857,927	290,628	,000 ^b
	Residual	282685,835	658	429,614		
	Total	532401,688	660			
a. Dependent Variable: 28. Διαχείριση Σχέσεων						
b. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης						

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (290,628) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (107,409) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Σχέσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-11,996) και Επίπεδο Σχέσεων (-7,082), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές. Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-11,950 και $p < 0,001$) και Επίπεδο Σχέσεων (-6,720 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF = 1,939 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance = $0,516 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	107,409	1,694		63,418	,000		
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-11,996	1,004	-,473	-	,000	,516	1,939
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-7,082	1,054	-,266	-6,720	,000	,516	1,939

a. Dependent Variable: 28. Διαχείριση Σχέσεων

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τριακοστή ένατη ερευνητική υπόθεση.

7.10.5 40^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Σχέσεων από την Ευελιξία

Η τεσσαρακοστή πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Σχέσεων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ευελιξία, την Αντιμετώπιση Θεμάτων και τη Διπλωματική Ικανότητα. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
28. Διαχείριση Σχέσεων	71,62	28,402	661
19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	2,03	1,209	661
20. Διπλωματική Ικανότητα	2,00	1,231	661

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης σχέσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 71,62 με τυπική απόκλιση 28,402 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαμόρφωση του κλίματος ανάπτυξης στενών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας. Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων είναι 2,03 με τυπική απόκλιση 1,209 και για την μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα 2,00 με τυπική απόκλιση 1,231. Δεδομένου, ότι η κλίμακα

απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους λειτουργεί αντιμετωπίζοντας τα θέματα χωρίς να επιδεικνύει ανένδοτη συμπεριφορά και ρυθμίζοντάς τα με «διπλωματικό» τρόπο.

Correlations				
		28. Διαχείριση Σχέσεων	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	20. Διπλωματική Ικανότητα
Pearson Correlation	28. Διαχείριση Σχέσεων	1,000	-,828	-,765
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-,828	1,000	,952
	20. Διπλωματική Ικανότητα	-,765	,952	1,000
Sig. (1-tailed)	28. Διαχείριση Σχέσεων	.	,000	,000
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	,000	.	,000
	20. Διπλωματική Ικανότητα	,000	,000	.
N	28. Διαχείριση Σχέσεων	661	661	661
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	661	661	661
	20. Διπλωματική Ικανότητα	661	661	661

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Σχέσεων) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων ($r=-0,828$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα ($r=-0,765$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,952$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,933 ^a	,738	,736	19,340
a. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων				

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 73,8% ($R^2 = 0,738$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Σχέσεων».

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (382,675) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	286277,835	2	143138,917	382,675	,000 ^b
	Residual	246123,854	658	374,048		
	Total	532401,688	660			
a. Dependent Variable: 28. Διαχείριση Σχέσεων						
b. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (107,281) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Σχέσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων (-13,817) και Διπλωματική Ικανότητα (-3,789), αναφέρονται στη μείωση και αύξηση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές. Ο t-έλεγχος για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Αντιμετώπιση Θεμάτων (-11,620 και $p < 0,001$) και Διπλωματική Ικανότητα (-3,244 και $p = 0,001 > 0,05$), δείχνει ότι η μεν πρώτη συνεισφέρει σημαντικά στο μοντέλο, όχι όμως και η δεύτερη. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF = 3,648 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής ($tolerance = 0,274 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
		1	(Constant)	107,281				
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-13,817	1,189	-,588	-11,620	,000	,274	3,648
	20. Διπλωματική Ικανότητα	-3,789	1,168	-,164	-3,244	,001	,274	3,648
a. Dependent Variable: 28. Διαχείριση Σχέσεων								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τεσσαρακοστή ερευνητική υπόθεση.

7.11 Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Εντάσεων

7.11.1 41^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εντάσεων από τη Λήψη Αποφάσεων

Η τεσσαρακοστή πρώτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Εντάσεων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ποιότητα Λήψης Αποφάσεων, τις Οργανωτικές Αποφάσεις και τις Αποφάσεις Στόχων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
29. Διαχείριση Εντάσεων	72,70	28,481	662
11. Οργανωτικές Αποφάσεις	2,20	1,134	662
12. Αποφάσεις Στόχων	1,95	1,101	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης εντάσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 72,70 με τυπική απόκλιση 28,481 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαχείριση των εντάσεων στον χώρο εργασίας.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις είναι 2,2 με τυπική απόκλιση 1,134 και για την μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων 1,95 με τυπική απόκλιση 1,101. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϊσταμένου τους, τόσο για την οργάνωση, όσο και για τους στόχους σπάνια λαμβάνονται μη ορθολογικά.

Correlations				
		29. Διαχείριση Εντάσεων	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	12. Αποφάσεις Στόχων
Pearson Correlation	29. Διαχείριση Εντάσεων	1,000	-,632	-,679
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-,632	1,000	,886
	12. Αποφάσεις Στόχων	-,679	,886	1,000
Sig. (1-tailed)	29. Διαχείριση Εντάσεων	.	,000	,000
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	,000	.	,000
	12. Αποφάσεις Στόχων	,000	,000	.
N	29. Διαχείριση Εντάσεων	662	662	662
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	662	662	662
	12. Αποφάσεις Στόχων	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Εντάσεων) παρουσιάζει μέτρια προς ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις ($r=-0,632$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων ($r=-0,679$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,886$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,792 ^a	,550	,548	22,989
a. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις				

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 55,0% ($R^2=0,550$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Εντάσεων».

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (177,772) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	187901,012	2	93950,506	177,772	,000 ^b
	Residual	348273,365	659	528,488		
	Total	536174,376	661			
a. Dependent Variable: 29. Διαχείριση Εντάσεων						
b. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (104,986) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Εντάσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις (-5,053) και Αποφάσεις Στόχων (-10,880), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Οργανωτικές Αποφάσεις (-3,962 και $p < 0,001$) και Αποφάσεις Στόχων (-8,280 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=2,617 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $=0,382 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	104,986	1,981		53,004	,000		
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-5,053	1,275	-,201	-3,962	,000	,382	2,617
	12. Αποφάσεις Στόχων	-10,880	1,314	-,421	-8,280	,000	,382	2,617
a. Dependent Variable: 29. Διαχείριση Εντάσεων								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τεσσαρακοστή πρώτη ερευνητική υπόθεση.

7.11.2 42^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εντάσεων από τη Δικαιοσύνη

Η τεσσαρακοστή δεύτερη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Εντάσεων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Δικαιοσύνη, το Πλαίσιο Λειτουργίας και η Αντιμετώπιση Υφισταμένων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
29. Διαχείριση Εντάσεων	72,70	28,481	662
13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	1,90	1,146	662
14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	1,92	1,156	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης εντάσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 72,70 με τυπική απόκλιση 28,481 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαχείριση των εντάσεων στον χώρο εργασίας.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι 1,9 με τυπική απόκλιση 1,146 και για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων 1,92 με τυπική απόκλιση 1,156. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει, ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϊστάμενού τους, τόσο για αξιολόγησή τους, όσο και για την αντιμετώπιση τους σπάνια είναι αυθαίρετες και μη αξιοκρατικές.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Εντάσεων) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης ($r=-0,797$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση

Υφισταμένων ($r=-0,820$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,927$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		29. Διαχείριση Εντάσεων	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων
Pearson Correlation	29. Διαχείριση Εντάσεων	1,000	-,797	-,820
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-,797	1,000	,927
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-,820	,927	1,000
Sig. (1-tailed)	29. Διαχείριση Εντάσεων	.	,000	,000
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	,000	.	,000
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	,000	,000	.
N	29. Διαχείριση Εντάσεων	662	662	662
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	662	662	662
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 75,1% ($R^2=0,751$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Εντάσεων».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,942 ^a	,751	,749	19,118
a. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης				

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (403,962) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	295303,616	2	147651,808	403,962	,000 ^b
	Residual	240870,760	659	365,509		
	Total	536174,376	661			
a. Dependent Variable: 29. Διαχείριση Εντάσεων						
b. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά η σταθερή τιμή B (109,353) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Εντάσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης (-8,038) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-11,131), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Πλαίσιο Αξιολόγησης (-6,959 και $p < 0,001$) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-9,724 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=3,169 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $=0,316 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	109,353	1,489		73,421	,000		
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-8,038	1,155	-,323	-6,959	,000	,316	3,169
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-11,131	1,145	-,452	-9,724	,000	,316	3,169

a. Dependent Variable: 29. Διαχείριση Εντάσεων

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τεσσαρακοστή δεύτερη ερευνητική υπόθεση.

7.11.3 43^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εντάσεων από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η τεσσαρακοστή τρίτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Εντάσεων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Αυτοελέγχου και το Επίπεδο Αυτογνωσίας. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
29. Διαχείριση Εντάσεων	72,70	28,481	662
15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	1,76	1,098	662
16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	1,89	1,250	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης εντάσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 72,70 με τυπική απόκλιση 28,481 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαχείριση των εντάσεων στον χώρο εργασίας.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου είναι 1,76 με τυπική απόκλιση 1,098 και για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας 1,89 με τυπική απόκλιση 1,250. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια).

Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους εκδηλώνει σπάνια εκρήξεις θυμού προς τους υφισταμένους του ενώ αντιλαμβάνεται πιθανά προβλήματα, που δημιουργούν τυχόν αρνητικές συμπεριφορές του αναλαμβάνοντας προσπάθειες να τις διορθώσει.

Correlations				
		29. Διαχείριση Εντάσεων	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας
Pearson Correlation	29. Διαχείριση Εντάσεων	1,000	-,665	-,834
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-,665	1,000	,763
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-,834	,763	1,000
Sig. (1-tailed)	29. Διαχείριση Εντάσεων	.	,000	,000
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	,000	.	,000
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	,000	,000	.
N	29. Διαχείριση Εντάσεων	662	662	662
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	662	662	662
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Εντάσεων) παρουσιάζει μέτρια προς ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου ($r=-0,665$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας ($r=-0,834$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,763) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 74,9% ($R^2=0,749$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Εντάσεων».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,941 ^a	,749	,748	19,155
a. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου				

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (401,191) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	294390,356	2	147195,178	401,191	,000 ^b
	Residual	241784,020	659	366,895		
	Total	536174,376	661			
a. Dependent Variable: 29. Διαχείριση Εντάσεων						
b. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (106,713) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Εντάσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου (-3,627) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-14,597),

αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Αυτοελέγχου (-4,000 και $p < 0,001$) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-18,331 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=1,786 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $=0,560 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	106,713	1,477		72,251	,000		
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-3,627	,907	-,140	-4,000	,000	,560	1,786
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-14,597	,796	-,641	-18,331	,000	,560	1,786

a. Dependent Variable: 29. Διαχείριση Εντάσεων

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τεσσαρακοστή τρίτη ερευνητική υπόθεση.

7.11.4 44^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εντάσεων από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η τεσσαρακοστή τέταρτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Εντάσεων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Ενσυναίσθησης και το Επίπεδο Σχέσεων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
29. Διαχείριση Εντάσεων	72,70	28,481	662
17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	1,93	1,118	662
18. Επίπεδο Σχέσεων	1,78	1,065	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης εντάσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 72,70 με τυπική απόκλιση 28,481 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαχείριση των εντάσεων στον χώρο εργασίας.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης είναι 1,93 με τυπική απόκλιση 1,118 και για την μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων 1,78 με τυπική απόκλιση 1,118. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια).

Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους σπάνια τους «κρατά» σε απόσταση, ενώ κατανοεί τις περισσότερες φορές τα συναισθήματα που εκδηλώνουν οι υφιστάμενοί του στην εργασία.

Correlations				
		29. Διαχείριση Εντάσεων	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	18. Επίπεδο Σχέσεων
Pearson Correlation	29. Διαχείριση Εντάσεων	1,000	-,762	-,694
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-,762	1,000	,796
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-,694	,796	1,000
Sig. (1-tailed)	29. Διαχείριση Εντάσεων	.	,000	,000
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	,000	.	,000
	18. Επίπεδο Σχέσεων	,000	,000	.
N	29. Διαχείριση Εντάσεων	662	662	662
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	662	662	662
	18. Επίπεδο Σχέσεων	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Εντάσεων) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης ($r=-0,762$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων ($r=-0,694$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις

δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,796) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p < 0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,888 ^a	,673	,671	20,711
a. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης				

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 67,3% ($R^2 = 0,673$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Εντάσεων».

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	253505,115	2	126752,558	295,504	,000 ^b
	Residual	282669,261	659	428,937		
	Total	536174,376	661			
a. Dependent Variable: 29. Διαχείριση Εντάσεων						
b. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης						

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (295,504) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	108,732	1,692		64,256	,000		
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-12,310	1,003	-,483	-12,273	,000	,516	1,939
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-6,875	1,053	-,257	-6,529	,000	,516	1,939
a. Dependent Variable: 29. Διαχείριση Εντάσεων								

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά η σταθερή τιμή B (108,732) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της

ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Εντάσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-12,310) και Επίπεδο Σχέσεων (-6,875), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-7,632 και $p<0,001$) και Επίπεδο Σχέσεων (-5,171 και $p<0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=1,939<10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance =0,516>0,1) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τεσσαρακοστή τέταρτη ερευνητική υπόθεση.

7.11.5 45^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εντάσεων από την Ευελιξία

Η τεσσαρακοστή πέμπτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Εντάσεων, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ευελιξία, την Αντιμετώπιση Θεμάτων και τη Διπλωματική Ικανότητα. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
29. Διαχείριση Εντάσεων	72,70	28,481	662
19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	2,03	1,209	662
20. Διπλωματική Ικανότητα	2,00	1,231	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης εντάσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 72,70 με τυπική απόκλιση 28,481 γεγονός που την τοποθετεί στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαχείριση των εντάσεων στον χώρο εργασίας.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων είναι 2,03 με τυπική απόκλιση 1,209 και για την μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα 2,00 με τυπική απόκλιση 1,231. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους λειτουργεί αντιμετωπίζοντας τα θέματα χωρίς να επιδεικνύει ανένδοτη συμπεριφορά και ρυθμίζοντάς τα με «διπλωματικό» τρόπο.

Correlations				
		29. Διαχείριση Εντάσεων	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	20. Διπλωματική Ικανότητα
Pearson Correlation	29. Διαχείριση Εντάσεων	1,000	-,809	-,761
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-,809	1,000	,952
	20. Διπλωματική Ικανότητα	-,761	,952	1,000
Sig. (1-tailed)	29. Διαχείριση Εντάσεων	.	,000	,000
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	,000	.	,000
	20. Διπλωματική Ικανότητα	,000	,000	.
N	29. Διαχείριση Εντάσεων	662	662	662
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	662	662	662
	20. Διπλωματική Ικανότητα	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Εντάσεων) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων ($r=-0,809$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα ($r=-0,761$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,952) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,917 ^a	,714	,713	19,881

a. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 71,4% ($R^2 = 0,714$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Εντάσεων».

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (348,740) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	275692,260	2	137846,130	348,740	,000 ^b
	Residual	260482,116	659	395,269		
	Total	536174,376	661			
a. Dependent Variable: 29. Διαχείριση Εντάσεων						
b. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	107,744	1,538		70,075	,000		
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-12,541	1,222	-,532	-10,262	,000	,274	3,652
	20. Διπλωματική Ικανότητα	-4,791	1,201	-,207	-3,990	,000	,274	3,652
a. Dependent Variable: 29. Διαχείριση Εντάσεων								

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά η σταθερή τιμή B (107,744) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση Εντάσεων, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων (-12,541) και Διπλωματική Ικανότητα (-4,791), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Αντιμετώπιση Θεμάτων (-10,262 και $p < 0,001$) και Διπλωματική Ικανότητα (-3,990 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=3,652 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $=0,274 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμμικότητας.

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τεσσαρακοστή πέμπτη ερευνητική υπόθεση.

7.12 Έλεγχος των Υποθέσεων που Αφορούν τη Διαχείριση Εμπλοκής του Προϊσταμένου

7.12.1 46^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εμπλοκής του Προϊσταμένου από τη Λήψη Αποφάσεων

Η τεσσαρακοστή έκτη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση Εμπλοκής, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ποιότητα Λήψης Αποφάσεων, τις Οργανωτικές Αποφάσεις και τις Αποφάσεις Στόχων.

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
30. Διαχείριση Εμπλοκής του	70,68	29,755	662
11. Οργανωτικές Αποφάσεις	2,20	1,134	662
12. Αποφάσεις Στόχων	1,95	1,101	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης εμπλοκής, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 70,68 με τυπική απόκλιση 29,755 γεγονός που την τοποθετεί οριακά στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαχείριση της εμπλοκής του στις συγκρούσεις που εμπλέκεται.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις είναι 2,2 με τυπική απόκλιση 1,134 και για την μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων 1,95 με τυπική απόκλιση 1,101.

Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϋσταμένου τους, τόσο για την οργάνωση, όσο και για τους στόχους σπάνια λαμβάνονται μη ορθολογικά.

Correlations				
		30. Διαχείριση Εμπλοκής του	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	12. Αποφάσεις Στόχων
Pearson Correlation	30. Διαχείριση Εμπλοκής του	1,000	-,633	-,680
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-,633	1,000	,886
	12. Αποφάσεις Στόχων	-,680	,886	1,000
Sig. (1-tailed)	30. Διαχείριση Εμπλοκής του	.	,000	,000
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	,000	.	,000
	12. Αποφάσεις Στόχων	,000	,000	.
N	30. Διαχείριση Εμπλοκής του	662	662	662
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	662	662	662
	12. Αποφάσεις Στόχων	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση της Εμπλοκής του) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις ($r=-0,633$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων ($r=-0,680$).

Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,886) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,793 ^a	,552	,550	23,998
a. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις				

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 55,2% ($R^2 = 0,552$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση της Εμπλοκής του».

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	205734,500	2	102867,250	178,626	,000 ^b
	Residual	379505,609	659	575,881		
	Total	585240,109	661			
a. Dependent Variable: 30. Διαχείριση Εμπλοκής του						
b. Predictors: (Constant), 12. Αποφάσεις Στόχων, 11. Οργανωτικές Αποφάσεις						

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (178,626) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	104,465	2,068		50,525	,000		
	11. Οργανωτικές Αποφάσεις	-5,301	1,331	-,202	-3,982	,000	,382	2,617
	12. Αποφάσεις Στόχων	-11,371	1,372	-,421	-8,290	,000	,382	2,617
a. Dependent Variable: 30. Διαχείριση Εμπλοκής του								

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (104,465) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση της Εμπλοκής, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις (-5,301) και Αποφάσεις Στόχων (-11,371), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος

για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές. Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Οργανωτικές Αποφάσεις (-3,982 και $p < 0,001$) και Αποφάσεις Στόχων (-8,290 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=2,617 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance =0,382 > 0,1) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τεσσαρακοστή έκτη ερευνητική υπόθεση.

7.12.2 47^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εμπλοκής από τη Δικαιοσύνη

Η τεσσαρακοστή έβδομη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση της Εμπλοκής, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Δικαιοσύνη, το Πλαίσιο Λειτουργίας και η Αντιμετώπιση Υφισταμένων. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
30. Διαχείριση Εμπλοκής του	70,68	29,755	662
13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	1,90	1,146	662
14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	1,92	1,156	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης εμπλοκής, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 70,68 με τυπική απόκλιση 29,755 γεγονός που την τοποθετεί οριακά στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαχείριση της εμπλοκής του στις συγκρούσεις που εμπλέκεται.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι 1,9 με τυπική απόκλιση 1,146 και για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων 1,92 με τυπική απόκλιση 1,156.

Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει, ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις του άμεσου προϊσταμένου τους, τόσο για αξιολόγησή τους, όσο και για την αντιμετώπιση τους σπάνια είναι αυθαίρετες και μη αξιοκρατικές.

Correlations				
		30. Διαχείριση Εμπλοκής του	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων
Pearson Correlation	30. Διαχείριση Εμπλοκής του	1,000	-,785	-,795
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-,785	1,000	,927
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-,795	,927	1,000
Sig. (1-tailed)	30. Διαχείριση Εμπλοκής του	.	,000	,000
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	,000	.	,000
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	,000	,000	.
N	30. Διαχείριση Εμπλοκής του	662	662	662
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	662	662	662
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση της Εμπλοκής του) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης ($r=-0,785$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων ($r=-0,795$).

Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,927) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,922 ^a	,721	,720	20,617
a. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης				

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 72,1% ($R^2 = 0,721$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση της Εμπλοκής του».

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (358,925) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	305127,414	2	152563,707	358,925	,000 ^b
	Residual	280112,695	659	425,057		
	Total	585240,109	661			
a. Dependent Variable: 30. Διαχείριση Εμπλοκής του						
b. Predictors: (Constant), 14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων, 13. Πλαίσιο Αξιολόγησης						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (107,967) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση της Εμπλοκής, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης (-9,026) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-10,487), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	107,967	1,606		67,222	,000		
	13. Πλαίσιο Αξιολόγησης	-9,026	1,246	-,348	-7,247	,000	,316	3,169
	14. Αντιμετώπιση Υφισταμένων	-10,487	1,234	-,408	-8,495	,000	,316	3,169
a. Dependent Variable: 30. Διαχείριση Εμπλοκής του								

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Πλαίσιο Αξιολόγησης (-7,247 και $p < 0,001$) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-8,495 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης

Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=3,169<10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής ($tolerance=0,316>0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει τη τεσσαρακοστή έβδομη ερευνητική υπόθεση.

7.12.3 48^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εμπλοκής από την Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η τεσσαρακοστή όγδοη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση της Εμπλοκής, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Αυτοελέγχου και το Επίπεδο Αυτογνωσίας. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
30. Διαχείριση Εμπλοκής του	70,68	29,755	662
15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	1,76	1,098	662
16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	1,89	1,250	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης εμπλοκής, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 70,68 με τυπική απόκλιση 29,755 γεγονός που την τοποθετεί οριακά στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαχείριση της εμπλοκής του στις συγκρούσεις που εμπλέκεται.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου είναι 1,76 με τυπική απόκλιση 1,098 και για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας 1,89 με τυπική απόκλιση 1,250. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους εκδηλώνει σπάνια εκρήξεις θυμού προς τους υφισταμένους του, ενώ

αντιλαμβάνεται πιθανά προβλήματα, που δημιουργούν τυχόν αρνητικές συμπεριφορές του αναλαμβάνοντας προσπάθειες να τις διορθώσει.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση Εμπλοκής του) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου ($r=-0,763$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας ($r=-0,839$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,763$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		30. Διαχείριση Εμπλοκής του	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας
Pearson Correlation	30. Διαχείριση Εμπλοκής του	1,000	-,763	-,839
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-,763	1,000	,763
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-,839	,763	1,000
Sig. (1-tailed)	30. Διαχείριση Εμπλοκής του	.	,000	,000
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	,000	.	,000
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	,000	,000	.
N	30. Διαχείριση Εμπλοκής του	662	662	662
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	662	662	662
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 79,9% ($R^2=0,799$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση Εμπλοκής του».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,974 ^a	,799	,798	18,865
a. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου				

Ο επόμενος πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (492,685) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	350698,343	2	175349,172	492,685	,000 ^b
	Residual	234541,765	659	355,906		
	Total	585240,109	661			
a. Dependent Variable: 30. Διαχείριση Εμπλοκής του						
b. Predictors: (Constant), 16. Επίπεδο Αυτογνωσίας, 15. Επίπεδο Αυτοελέγχου						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (109,459) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση της Εμπλοκής, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου (-8,370) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-12,706), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Αυτοελέγχου (-9,372 και $p < 0,001$) και Επίπεδο Αυτογνωσίας (-16,201 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=1,786 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $=0,560 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	109,459	1,455		75,247	,000		
	15. Επίπεδο Αυτοελέγχου	-8,370	,893	-,309	-9,372	,000	,560	1,786
	16. Επίπεδο Αυτογνωσίας	-12,706	,784	-,534	-16,201	,000	,560	1,786
a. Dependent Variable: 30. Διαχείριση Εμπλοκής του								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τεσσαρακοστή όγδοη ερευνητική υπόθεση.

7.12.4 49^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εμπλοκής από τη Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η τεσσαρακοστή ένατη πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση της Εμπλοκής, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Διαπροσωπική Συναισθηματική Νοημοσύνη, το Επίπεδο Ενσυναίσθησης και το Επίπεδο Σχέσεων.

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
30. Διαχείριση Εμπλοκής του	70,68	29,755	662
17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	1,93	1,118	662
18. Επίπεδο Σχέσεων	1,78	1,065	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης εμπλοκής, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 70,68 με τυπική απόκλιση 29,755 γεγονός που την τοποθετεί οριακά στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαχείριση της εμπλοκής του στις συγκρούσεις που εμπλέκεται.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης είναι 1,93 με τυπική απόκλιση 1,118 και για την μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων 1,78 με τυπική απόκλιση 1,118. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται κάτω από την περιοχή του 2 (Σπάνια). Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους σπάνια τους «κρατά» σε απόσταση, ενώ κατανοεί τις περισσότερες φορές τα συναισθήματα που εκδηλώνουν οι υφιστάμενοί του στην εργασία.

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση της Εμπλοκής του) παρουσιάζει μέτρια προς ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης ($r=-0,766$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων ($r=-0,689$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,796$) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Correlations				
		30. Διαχείριση Εμπλοκής του	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	18. Επίπεδο Σχέσεων
Pearson Correlation	30. Διαχείριση Εμπλοκής του	1,000	-,766	-,689
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-,766	1,000	,796
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-,689	,796	1,000
Sig. (1-tailed)	30. Διαχείριση Εμπλοκής του	.	,000	,000
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	,000	.	,000
	18. Επίπεδο Σχέσεων	,000	,000	.
N	30. Διαχείριση Εμπλοκής του	662	662	662
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	662	662	662
	18. Επίπεδο Σχέσεων	662	662	662

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 67,4% ($R^2=0,674$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση της Εμπλοκής του».

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,889 ^a	,674	,673	21,605

a. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (297,371) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	277622,326	2	138811,163	297,371	,000 ^b
	Residual	307617,782	659	466,795		
	Total	585240,109	661			
a. Dependent Variable: 30. Διαχείριση Εμπλοκής του						
b. Predictors: (Constant), 18. Επίπεδο Σχέσεων, 17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (108,321) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση της Εμπλοκής, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-13,241) και Επίπεδο Σχέσεων (-6,771), αναφέρονται στη μείωση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος και για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Επίπεδο Ενσυναίσθησης (-12,655 και $p < 0,001$) και Επίπεδο Σχέσεων (-6,163 και $p < 0,001$), δείχνει ότι και οι δύο συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF=1,939 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance $=0,516 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
		1	(Constant)	108,321	1,765		61,363	,000
	17. Επίπεδο Ενσυναίσθησης	-13,241	1,046	-,498	-12,655	,000	,516	1,939
	18. Επίπεδο Σχέσεων	-6,771	1,099	-,242	-6,163	,000	,516	1,939
a. Dependent Variable: 30. Διαχείριση Εμπλοκής του								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την τεσσαρακοστή ένατη ερευνητική υπόθεση.

7.12.5 50^η Ερευνητική υπόθεση. Επίπεδο εξάρτησης της Διαχείρισης Εμπλοκής από την Ευελιξία

Η πεντηκοστή πολλαπλή παλινδρόμηση αφορά τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής της αντίληψης των μελών της ομάδας για τη Διαχείριση της Εμπλοκής, την οποία κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους από τις δύο μεταβλητές πρόβλεψης (ανεξάρτητες) της διάστασης της τοξικής λειτουργίας Ευελιξία, την Αντιμετώπιση Θεμάτων και τη Διπλωματική Ικανότητα.

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
30. Διαχείριση Εμπλοκής του	70,68	29,755	662
19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	2,03	1,209	662
20. Διπλωματική Ικανότητα	2,00	1,231	662

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, η αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης εμπλοκής, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, έχει μέσο όρο 70,68 με τυπική απόκλιση 29,755 γεγονός που την τοποθετεί οριακά στην κλίμακα αρκετά πολύ (70-79).

Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους αναγνωρίζουν, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους κάνει καλή διαχείριση της εμπλοκής του στις συγκρούσεις που εμπλέκονται.

Αναφορικά με τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ο μέσος όρος των απαντήσεων για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων είναι 2,03 με τυπική απόκλιση 1,209 και για την μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα 2,00 με τυπική απόκλιση 1,231. Δεδομένου, ότι η κλίμακα απαντήσεων σε αυτές τις μεταβλητές είναι 1 (ποτέ) έως 5 (πολύ), ο μέσος όρος του συνόλου των ερωτώμενων και για τις δύο μεταβλητές κινείται στην περιοχή 2 (Σπάνια).

Αυτό φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται, ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους λειτουργεί αντιμετωπίζοντας τα θέματα χωρίς να επιδεικνύει ανένδοτη συμπεριφορά και ρυθμίζοντάς τα με «διπλωματικό» τρόπο.

Correlations				
		30. Διαχείριση Εμπλοκής του	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	20. Διπλωματική Ικανότητα
Pearson Correlation	30. Διαχείριση Εμπλοκής του	1,000	-,807	-,775
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-,807	1,000	,952
	20. Διπλωματική Ικανότητα	-,775	,952	1,000
Sig. (1-tailed)	30. Διαχείριση Εμπλοκής του	.	,000	,000
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	,000	.	,000
	20. Διπλωματική Ικανότητα	,000	,000	.
N	30. Διαχείριση Εμπλοκής του	662	662	662
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	662	662	662
	20. Διπλωματική Ικανότητα	662	662	662

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων και επίσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Από το πρώτο μέρος του πίνακα προκύπτει, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Διαχείριση της Εμπλοκής του) παρουσιάζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, τόσο με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων ($r=-0,807$), όσο και με την ανεξάρτητη μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα ($r=-0,775$). Μάλιστα, από το δεύτερο τμήμα του πίνακα διαπιστώνεται, ότι η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$ και για τις δύο σχέσεις. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτές εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση (0,952) και μάλιστα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο και ανέρχεται σε $p<0,001$.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,921 ^a	,719	,718	20,661
a. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων				

Από τον πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, ο οποίος προκύπτει από την πολλαπλή παλινδρόμηση, διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 71,9% ($R^2=0,719$) της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής αποτελέσματος «Διαχείριση της Εμπλοκής του».

Ο πίνακας (ANOVA) δείχνει ότι το μοντέλο αποτελεί μία καλή πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος, αφού η τιμή του F είναι μεγάλη (355,997) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	303931,018	2	151965,509	355,997	,000 ^b
	Residual	281309,091	659	426,873		
	Total	585240,109	661			
a. Dependent Variable: 30. Διαχείριση Εμπλοκής του						
b. Predictors: (Constant), 20. Διπλωματική Ικανότητα, 19. Αντιμετώπιση Θεμάτων						

Ο τελευταίος πίνακας μας δίνει μία σειρά από χρήσιμες διαπιστώσεις. Αρχικά, η σταθερή τιμή B (107,532) αποτελεί την τιμή του μοντέλου για την αντίληψη των μελών της ομάδας, αναφορικά με τη Διαχείριση της Εμπλοκής, που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός τους, χωρίς να παρεμβληθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Αντίστοιχα οι σταθερές τιμές για την μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων (-11,903) και Διπλωματική Ικανότητα (-6,349), αναφέρονται στη μείωση και αύξηση της μεταβλητής αποτελέσματος για κάθε μονάδα αύξησης της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής, αν οι άλλες παραμείνουν σταθερές.

Ο t-έλεγχος για τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Αντιμετώπιση Θεμάτων (-9,372 και $p < 0,001$) και Διπλωματική Ικανότητα (-5,087 και $p < 0,001$), δείχνει ότι η μεν πρώτη συνεισφέρει σημαντικά στο μοντέλο, όχι όμως και η δεύτερη. Τέλος, τόσο η τιμή του Δείκτη Διακύμανσης Πληθωριστικού Παράγοντα ($VIF = 3,652 < 10$), όσο και του Δείκτη Ανοχής (tolerance = $0,274 > 0,1$) αποδεικνύουν, ότι δεν υφίσταται περίπτωση πολυσυγγραμικότητας.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	107,532	1,598		67,298	,000		
	19. Αντιμετώπιση Θεμάτων	-11,903	1,270	-,484	-9,372	,000	,274	3,652
	20. Διπλωματική Ικανότητα	-6,349	1,248	-,263	-5,087	,000	,274	3,652
a. Dependent Variable: 30. Διαχείριση Εμπλοκής του								

Από το σύνολο των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί συνεπάγεται, ότι η παλινδρόμηση επαληθεύει την πεντηκοστή ερευνητική υπόθεση.

8 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

8.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται η συστηματική ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων των στατιστικών αναλύσεων, οι οποίες παρουσιάστηκαν στο έβδομο κεφάλαιο.

Η ανάλυση θα βασιστεί στο συνδυασμό όσων έχουν παρουσιαστεί, μέσω της ανασκόπησης της διεθνούς βιβλιογραφίας, αναφορικά με την ηγεσία (πρώτο κεφάλαιο), τη σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας (δεύτερο κεφάλαιο), των οργανωσιακών μεταβλητών και φαινομένων που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από την ηγεσία (τρίτο κεφάλαιο) και της τεκμηρίωσης των διαστάσεων, οι οποίες συνέθεσαν το θεωρητικό μοντέλο της παρούσας διατριβής (τέταρτο κεφάλαιο), καθώς και των μεταβλητών που περιγράφουν τις συγκεκριμένες διαστάσεις (πέμπτο κεφάλαιο).

Μέσω της σύγκρισης των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας και των παρουσιαζόμενων στα ως άνω αναφερόμενα κεφάλαια θα προκύψουν οι απαραίτητες διαπιστώσεις, η ερμηνεία των οποίων θα οδηγήσει στα επιμέρους συμπεράσματα, τα οποία με τη σειρά τους θα συνθέσουν το τελικό συμπέρασμα με τη μορφή μοντέλου, που παράγεται από την παρούσα διδακτορική έρευνα.

8.2 Ανάλυση και Ερμηνεία των Αποτελεσμάτων των Στατιστικών Αναλύσεων

Η έρευνα πεδίου επιδίωξε να προσδιορίσει την σχέση μεταξύ των μεταβλητών πρόβλεψης (ανεξάρτητες μεταβλητές) και των μεταβλητών αποτελέσματος (εξαρτημένες μεταβλητές). Οι ανεξάρτητες μεταβλητές περιγράφουν τις διαστάσεις, που ορίζουν την τοξικότητα της λειτουργίας του ηγέτη, ενώ οι εξαρτημένες μεταβλητές περιγράφουν τις διαστάσεις που προσδιορίζουν την ηγετική αποδοτικότητα.

Κατά συνέπεια, η τελική επιδίωξη της έρευνας πεδίου ήταν να προσδιορίσει, αν η αντίληψη των μελών της ομάδας για την τοξικότητα της λειτουργίας του ηγέτη επηρεάζει και πως την αντίληψη των μελών και για την ηγετική αποδοτικότητα.

8.2.1 Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας για τις ανεξάρτητες μεταβλητές

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές ανέρχονται σε δέκα, οι οποίες ανά δύο συνθέτουν κάθε μία από τις πέντε διαστάσεις που προσδιορίζουν την τοξικότητα ή μη της ηγετικής λειτουργίας.

Πιο συγκεκριμένα η διάσταση της Λήψης Αποφάσεων, αποτελείται από τις μεταβλητές Οργανωτικές Αποφάσεις (ερώτηση 11) και Αποφάσεις Στόχων (ερώτηση 12). Η μεταβλητή Οργανωτικές Αποφάσεις παρουσιάζει μέσο όρο 2,2 με τυπική απόκλιση 1,134, ενώ η μεταβλητή Αποφάσεις Στόχων μέσο όρο 1,95 με τυπική απόκλιση 1,101. Οι δύο μεταβλητές έχουν υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ τους (0,886), γεγονός που επιβεβαιώνει την ορθότητα της χρήσης τους, ως επιμέρους μεταβλητές της διάστασης Λήψη Αποφάσεων.

Η διάσταση της Δικαιοσύνης, αποτελείται από τις μεταβλητές Πλαίσιο Αξιολόγησης (ερώτηση 13) και Αντιμετώπιση Υφισταμένων (ερώτηση 14). Η μεταβλητή Πλαίσιο Αξιολόγησης παρουσιάζει μέσο όρο 1,90 με τυπική απόκλιση 1,146, ενώ η μεταβλητή Αντιμετώπιση Υφισταμένων μέσο όρο 1,92 με τυπική απόκλιση 1,156. Οι δύο μεταβλητές έχουν υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ τους (0,927), γεγονός που επιβεβαιώνει την ορθότητα της χρήσης τους, ως επιμέρους μεταβλητές της διάστασης Δικαιοσύνη.

Η διάσταση της Ενδοπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης, αποτελείται από τις μεταβλητές Επίπεδο Αυτογνωσίας (ερώτηση 15) και Επίπεδο Αυτοελέγχου (ερώτηση 16). Η μεταβλητή Επίπεδο Αυτογνωσίας παρουσιάζει μέσο όρο 1,89 με τυπική απόκλιση 1,250, ενώ η μεταβλητή Επίπεδο Αυτοελέγχου μέσο όρο 1,76 με τυπική απόκλιση 1,098. Οι δύο μεταβλητές έχουν υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ τους (0,763), γεγονός που επιβεβαιώνει την ορθότητα της χρήσης τους, ως επιμέρους μεταβλητές της διάστασης Ενδοπροσωπική Συναισθηματική Δικαιοσύνη.

Η διάσταση της Διαπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης, αποτελείται από τις μεταβλητές Επίπεδο Ενσυναίσθησης (ερώτηση 17) και Επίπεδο Σχέσεων (ερώτηση 18). Η μεταβλητή Επίπεδο Ενσυναίσθησης παρουσιάζει μέσο όρο 1,93 με τυπική απόκλιση 1,118, ενώ η μεταβλητή Επίπεδο Σχέσεων μέσο όρο 1,78 με τυπική απόκλιση 1,065. Οι δύο μεταβλητές έχουν υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ τους (0,796), γεγονός που επιβεβαιώνει την ορθότητα της χρήσης τους, ως επιμέρους μεταβλητές της διάστασης Διαπροσωπική Συναισθηματική Δικαιοσύνη.

Η διάσταση της Ευελιξίας, αποτελείται από τις μεταβλητές Αντιμετώπιση Θεμάτων (ερώτηση 19) και Διπλωματική Ικανότητα (ερώτηση 20). Η μεταβλητή Αντιμετώπιση Θεμάτων παρουσιάζει μέσο όρο 2,03 με τυπική απόκλιση 1,209, ενώ η μεταβλητή Διπλωματική Ικανότητα μέσο όρο 2,00 με τυπική απόκλιση 1,231. Οι δύο μεταβλητές έχουν υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ τους (0,952), γεγονός που επιβεβαιώνει την ορθότητα της χρήσης τους, ως επιμέρους μεταβλητές της διάστασης Ευελιξία.

Από το σύνολο των ανεξάρτητων μεταβλητών, αυτές που εμφανίζουν, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, μεγαλύτερη ροπή προς τοξική λειτουργία είναι οι μεταβλητές που απαρτίζουν τη διάσταση της Ευελιξίας και ακολουθούν αυτές που απαρτίζουν την διάσταση της Λήψης Αποφάσεων.

Η εξήγηση του παραπάνω βρίσκεται στις θεωρίες και τα μοντέλα της ενδεχομενικής ηγεσίας. Η συγκεκριμένη προσέγγιση ηγεσίας δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη δυνατότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται το περιβάλλον και τις συνθήκες, που επικρατούν και να προσαρμόζει ανάλογα τις αποφάσεις (Tannenbaum & Schmidt, 1973) και τη συμπεριφορά του (Hersey & Blanchard, 1988).

Η προσέγγιση της ενδεχομενικής ηγεσίας, ήρθε ως απάντηση των αδυναμιών της θεωρίας της συμπεριφοράς και τεκμηριώθηκε, μέσα από ένα πλήθος ερευνών καταλήγοντας σε διάφορα μοντέλα και θεωρίες. Στο πλαίσιο αυτό, είναι απολύτως λογικό τα μέλη της ομάδας να αναμένουν από τον ηγέτη τους, πρώτος αυτός να αναγνωρίζει τις αλλαγές που πρόκειται να γίνουν και να προσαρμόζεται ανάλογα.

Η ηγεσία έχει συνδεθεί πάνω από όλα, με την κατεύθυνση και την αλλαγή [(Bass & Bass, 2008) και (Gkegkas, 2021)] και έτσι τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται άμεσα τις συμπεριφορές που δεν συνάδουν με την ικανοποίηση αυτού του χαρακτηριστικού.

Επομένως, οποιαδήποτε απόκλιση του ηγέτη από την παραπάνω προσέγγιση, που εκδηλώνεται μέσα από συμπεριφορές επιμονής, μη ορθολογικής αντιμετώπισης θεμάτων και χειρισμού αυτών με μη διπλωματικό τρόπο, γίνεται άμεσα αντιληπτή από την ομάδα του ηγέτη αφού προκαλεί ευθέως τη δική τους αντίληψη για τα πράγματα.

Η ηγεσία είναι άλλωστε βασικός διαμορφωτής αντιλήψεων της ομάδας (Wegge, et al., 2014), έστω και αν αυτό λαμβάνει χώρα έχοντας αρνητικές προεκτάσεις και επηρεάζοντας δυσμενώς τα μέλη της ομάδας.

Επιβεβαιώνεται με αυτό τον τρόπο, ότι η ανικανότητα στην αντιμετώπιση (διάγνωση και επίλυση) των προβλημάτων (Lipman-Blumen, 2005), η οποία οδηγεί σε παράλογες απαιτήσεις από τους υφισταμένους του ηγέτη (Karabati, 2021) και σε επίδειξη συμπεριφοράς με μέγιστο βαθμό αυταρχικότητας (Paltu & Brouwers, 2020), αποτελούν βασική συμπεριφορά τοξικής ηγετικής λειτουργίας, που γίνεται άμεσα αντιληπτή από τα μέλη της ομάδας.

8.2.2 Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας για τις εξαρτημένες μεταβλητές

Οι εξαρτημένες μεταβλητές ανέρχονται και αυτές σε δέκα και περιγράφουν τις διαστάσεις που συνθέτουν την ηγετική αποδοτικότητα, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης μετασχηματίζει τις οργανωσιακές μεταβλητές σε κατάλληλες εκροές για να επιτευχθούν τα επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό, οι διαστάσεις της ηγετικής αποδοτικότητας έχουν ταξινομηθεί με βάση τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης (Fayol, 1916).

Στη λειτουργία του σχεδιασμού έχουν συμπεριληφθεί οι Διαστάσεις της Διαχείρισης Παρακίνησης και της Διαχείρισης Υλοποίησης. Η μεταβλητή που περιγράφει τη Διάσταση της Διαχείρισης Παρακίνησης (ερώτηση 23) έχει μέσο όρο 70,31 και τυπική απόκλιση 28,806, ενώ η μεταβλητή που περιγράφει τη Διάσταση της Διαχείρισης Υλοποίησης (ερώτηση 24) έχει μέσο όρο 71,38 και τυπική απόκλιση 27,900.

Η λειτουργία της οργάνωσης συμπεριλαμβάνει τις Διαστάσεις της Διαχείρισης Πόρων και της Διαχείρισης Ικανοτήτων. Η μεταβλητή που περιγράφει τη Διάσταση της Διαχείρισης Πόρων (ερώτηση 21) έχει μέσο όρο 78,29 και τυπική απόκλιση 24,431, ενώ η μεταβλητή που περιγράφει τη Διάσταση της Διαχείρισης Υλοποίησης (ερώτηση 22) έχει μέσο όρο 75,90 και τυπική απόκλιση 24,276.

Στη λειτουργία της διεύθυνσης έχουν συμπεριληφθεί οι Διαστάσεις της Διαχείρισης Απόδοσης και της Διαχείρισης Επικοινωνίας. Η μεταβλητή που περιγράφει τη Διάσταση της Διαχείρισης Απόδοσης (ερώτηση 25) έχει μέσο όρο 73,55 και τυπική απόκλιση 27,869, ενώ η μεταβλητή που περιγράφει τη Διάσταση της Διαχείρισης Επικοινωνίας (ερώτηση 26) έχει μέσο όρο 75,21 και τυπική απόκλιση 27,638.

Η λειτουργία του συντονισμού συμπεριλαμβάνει τις Διαστάσεις της Διαχείρισης Συνεργασιών και της Διαχείρισης Σχέσεων. Η μεταβλητή που περιγράφει τη Διάσταση της Διαχείρισης Συνεργασιών (ερώτηση 27) έχει μέσο όρο 72,21 και τυπική απόκλιση 28,047, ενώ η μεταβλητή που περιγράφει τη Διάσταση της Διαχείρισης Σχέσεων (ερώτηση 28) έχει μέσο όρο 71,62 και τυπική απόκλιση 28,402.

Τέλος στη λειτουργία διαχείρισης κρίσεων έχουν συμπεριληφθεί οι Διαστάσεις της Διαχείρισης Εντάσεων και της Διαχείρισης Εμπλοκής του Ηγέτη. Η μεταβλητή που περιγράφει τη Διάσταση της Διαχείρισης Εντάσεων (ερώτηση 29) έχει μέσο όρο 72,70 και τυπική απόκλιση 28,481, ενώ η μεταβλητή που περιγράφει τη Διάσταση της Διαχείρισης Εμπλοκής του Ηγέτη (ερώτηση 30) έχει μέσο όρο 70,68 και τυπική απόκλιση 29,755.

Από την ανάλυση των παραπάνω αποτελεσμάτων προκύπτουν οι κάτωθι βασικές διαπιστώσεις :

- Ο μέσος όρος των απαντήσεων των ερωτηθέντων για όλες τις επιλεγόμενες διαστάσεις της ηγετικής απόδοσης, κυμαίνεται μεταξύ του 70,31 (ελάχιστο) και του 78,29 (μέγιστο).
- Η τυπική απόκλιση των απαντήσεων κυμαίνεται μεταξύ 24,276 (ελάχιστο) και 29,755 (μέγιστο). Η τυπική απόκλιση αποτελεί ένα μέτρο της διασποράς των απαντήσεων και πιο συγκεκριμένα το 68% των απαντήσεων βρίσκεται σε ένα διάστημα (μέσος όρος-τυπική απόκλιση, μέσος όρος + τυπική απόκλιση). Στη περίπτωση της συγκεκριμένης έρευνας, οι απαντήσεις παρουσιάζουν σημαντική απόκλιση, αφού η τυπική απόκλιση ανέρχεται περίπου στο 30% του μέσου όρου για κάθε διάσταση.
- Τον μεγαλύτερο μέσο όρο παρουσιάζει η Διάσταση της Διαχείρισης Πόρων και ακολουθεί αυτή της Διαχείρισης Ικανοτήτων. Αντίστοιχα τον μικρότερο μέσο όρο παρουσιάζει η Διάσταση της Διαχείρισης Παρακίνησης και ακολουθεί αυτή της Διαχείρισης Εμπλοκής του Ηγέτη.

Αναλύοντας τις παραπάνω διαπιστώσεις, το πρώτο συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί από τους μέσους όρους και δεδομένων των σημαντικών τυπικών αποκλίσεων είναι, ότι η αντίληψη των μελών της ομάδας για το σύνολο των διαστάσεων της ηγετικής αποδοτικότητας παρουσιάζει μία συνοχή.

Αυτό οδηγεί περαιτέρω στο συμπέρασμα, ότι επιβεβαιώνεται η ερευνητική προσέγγιση για χρήση των συγκεκριμένων διαστάσεων για την περιγραφή της ηγετικής αποδοτικότητας, αφού κάθε μία από αυτές αποτυπώνει συγκεκριμένο τμήμα της ηγετικής αποδοτικότητας και καμία από αυτές, με βάση των αντιληπτικότητα των μελών της ομάδας, δεν αποκλίνει υπερβολικά από το σύνολο των υπολοίπων.

Το δεύτερο συμπέρασμα αφορά τις δύο διαστάσεις της ηγετικής αποδοτικότητας, οι οποίες παρουσιάζουν τον μεγαλύτερο μέσο όρο, δηλαδή σύμφωνα με την αντίληψη των μελών της ομάδας, ο ηγέτης τους παρουσιάζει την καλύτερη επίδοση. Πρόκειται για τις διαστάσεις, της Διαχείρισης Πόρων και Διαχείρισης Ικανοτήτων. Η βασικότερη εξήγηση πίσω από αυτό και ιδιαίτερα για τη Διάσταση της Διαχείρισης Πόρων είναι το γεγονός, ότι στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων ο εργαζόμενος δεν έχει πρόσβαση και γνώση στα οικονομικά δεδομένα της λειτουργίας τους, με αποτέλεσμα η αντιληπτικότητά του για αυτά να είναι περιορισμένη και να διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από τη δική του οικονομική σχέση με την επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο, η καταβολή του μισθού του σύμφωνα με τα προβλεπόμενα (περιοδικότητα, ορθότητα κ.ά.) εκτιμάται, ότι αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης της αντίληψής του, για την οικονομική διαχείριση των πόρων που κάνει ο άμεσος προϊστάμενός του, με θετικό πρόσημο.

Ομοίως και για τη Διάσταση της Διαχείρισης των Ικανοτήτων, η βασικότερη πιθανή εξήγηση πίσω από την τιμή του μέσου όρου, είναι το γεγονός ότι απαιτεί από τον εργαζόμενο να συγκρίνει τους συναδέλφους του μεταξύ τους, για να εκτιμήσει την καταλληλότητά τους, καθώς επίσης να τους συγκρίνει έναντι των επιδιωκόμενων στόχων, οι οποίοι πολλές φορές δεν δηλώνονται ρητά.

Το άμεσο αποτέλεσμα είναι οι εργαζόμενοι, στη βάση αυτών που αναφέρθηκαν, να μην προβαίνουν σε αρνητική κρίση του ηγέτη αναφορικά με την ικανότητά του να στελεχώνει κατάλληλα μία ομάδα έργου, τουλάχιστον όχι στον βαθμό που το κάνουν για άλλες διαστάσεις της ηγετικής αποδοτικότητας.

Τέλος, το τρίτο συμπέρασμα αφορά τις δύο διαστάσεις της ηγετικής αποδοτικότητας, οι οποίες παρουσιάζουν τον μικρότερο μέσο όρο, δηλαδή, σύμφωνα με την αντίληψη των μελών της ομάδας, ο ηγέτης τους παρουσιάζει την χειρότερη επίδοση. Πρόκειται για τις διαστάσεις της Διαχείρισης Παρακίνησης και Διαχείρισης Εμπλοκής του.

Ο χαμηλός μέσος όρος της Διαχείρισης Παρακίνησης, σε σχέση με τις άλλες διαστάσεις, επιβεβαιώνει ένα από τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας για την καταστροφική ηγεσία. Αυτό είναι, ότι ο καταστροφικός ηγέτης έχει αρνητική επίδραση στα τελικά αποτελέσματα του οργανισμού του, μέσω του μη καθορισμού (Einarsen, et al., 2007) ή του καθορισμού με προσωπικά κίνητρα [(Reed, 2004) και (Padilla , et al., 2007)] ή ακόμα και του εσφαλμένου καθορισμού οράματος (Conger, 1990) και των απορρεόντων από αυτό στόχων.

Κατά συνέπεια, η αδυναμία του ηγέτη να διαμορφώσει έναν όραμα για τον οργανισμό και να το υποστηρίξει με κατάλληλα διατυπωμένους στόχους, αποτελεί μία από τις διαστάσεις της ηγετικής αποδοτικότητας, που έχει βαθύ αντίκτυπο στην αντίληψη των μελών της ομάδας για τον ηγέτη και γίνεται άμεσα αντιληπτή από αυτά.

Η διάσταση της Διαχείρισης της Εμπλοκής του Ηγέτη ήταν πέρα από αναμενόμενο να παρουσιάσει τα αποτελέσματα που έχει και αυτό γιατί η ηγεσία είναι έναν ρόλος και όλοι οι εργαζόμενοι παρατηρούν το πόσο καλά εκτελείται από τον ηγέτη. Στις περιπτώσεις, που ένας ηγέτης συγκρούεται με τα μέλη της ομάδας του, οι οποίες και αποτελούν μία από τις πιο δύσκολες καταστάσεις συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, η συμπεριφορά του ηγέτη έχει άμεσο αντίκτυπο τόσο στην ευημερία, όσο και τη υγεία των εργαζόμενων. Κατά συνέπεια, αυτές οι καταστάσεις δύσκολα ξεχνιούνται και είναι οι πρώτες που έρχονται στην επιφάνεια, όταν ο εργαζόμενος καλείται να διαμορφώσει την αντίληψή του για τον άμεσο ηγέτη του.

8.2.3 Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης των πόρων

Το σύνολο των ερευνητικών υποθέσεων, που αφορούν τη σχέση της αντίληψης των μελών της ομάδας για την τοξικότητα της λειτουργίας του άμεσου ηγέτη τους με την αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της οικονομικής διαχείρισης πόρων, που κάνει ο ηγέτης, επιβεβαιώνονται.

Οι εννιά από τις δέκα ανεξάρτητες μεταβλητές συνεισφέρουν σημαντικά στη διαμόρφωση του μοντέλου πρόβλεψης και μόνο η μεταβλητή της Διπλωματικής Ικανότητας δεν επιβεβαιώνεται, ότι συνεισφέρει σημαντικά στο μοντέλο.

Η διάσταση της λειτουργίας του ηγέτη Λήψη Αποφάσεων εξηγεί το 43,4% της συνολικής διακύμανσης της Διαχείρισης Πόρων, η διάσταση της Δικαιοσύνης το 53,4%, η διάσταση της Ενδοπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 57%, η διάσταση της Διαπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 49,2% και τέλος η διάσταση της Ευελιξίας το 54,9%.

Οι μεταβλητές που παρουσιάζουν μεγαλύτερη συσχέτιση με τη Διαχείριση Πόρων είναι το Επίπεδο Αυτογνωσίας (-0,696) και η Αντιμετώπιση Θεμάτων (-0,690), ενώ η μεταβλητή με τη χαμηλότερη συσχέτιση είναι αυτή των Οργανωτικών Αποφάσεων (-0,528).

Το γενικό συμπέρασμα, που προκύπτει από την ανάλυση των παραπάνω είναι, ότι η αντίληψη των μελών της ομάδας για την τοξικότητα του ηγέτη διαμορφώνει και την αντίληψη τους για το επίπεδο της οικονομικής διαχείρισης πόρων που αυτός κάνει.

Πιο συγκεκριμένα, όσο περισσότερο τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται, ότι ο ηγέτης δεν έχει αυτογνωσία και δεν διορθώνει τις καταστάσεις που προκαλούνται από την έλλειψη αυτής και ότι δρα χωρίς ευελιξία και χωρίς να αντιλαμβάνεται τη λάθος πορεία που ακολουθεί, τόσο περισσότερο ενισχύεται η αντίληψή τους, ότι ο ηγέτης δεν προβαίνει σε ορθή οικονομική διαχείριση των πόρων του οργανισμού.

Δεδομένου, ότι οι πόροι είναι βασικοί για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Jindrichovska, 2013) και ο ηγέτης έχει σημαντική συνεισφορά στην ορθή διαχείρισή τους (Chemers, 2000), γεγονός που πολλές φορές είναι σημαντικότερο και από τη δόμηση μίας μακροχρόνιας στρατηγικής (Pansiri & Temtime, 2008), είναι προφανές, ότι η κακή διαχείριση των οικονομικών πόρων οδηγεί σε αρνητικά οργανωσιακά αποτελέσματα.

Τα ως άνω συμπεράσματα, συνάδουν με την αρνητική επίδραση της καταστροφικής ηγεσίας στα οργανωσιακά αποτελέσματα, μέσω μίας πλειάδας ενεργειών (οικειοποίησης για προσωπικό όφελος, σπατάλη, κακοδιαχείριση κ.ά.) (Einarsen, et al., 2007), (Aasland, et al., 2010) και (Thoroughgood, et al., 2012). Επίσης τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με αυτά της έρευνας των Gkegkas & Konstantopoulos αναφορικά με τη συσχέτιση της αντίληψης των μελών της ομάδας για το επίπεδο της ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη με την οικονομική διαχείριση των πόρων που κάνει (Gkegkas & Konstantopoulos, 2022).

Τα αποτελέσματα συμφωνούν επίσης με την ευρύτερη προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως προαπαιτούμενης δεξιότητας για την επιτυχία του ηγέτη στον χώρο εργασίας (Goleman D., 1998), (Goleman, 1997), (Goleman, et al., 2001) και (Rosete & Ciarrochi, 2005). Στο ίδιο πλαίσιο είναι και η διασύνδεση της συναισθηματική νοημοσύνης με την ικανότητα και τη θέληση των ατόμων να επιδιώκουν την εκτέλεση δράσεων, που προάγουν τα συμφέροντα του οργανισμού (Hess & Bacigalupo, 2018).

Τα αποτελέσματα στηρίζονται επίσης, από την έρευνα των Errickson και συν. αναφορικά με τη σημαντικότητα της λήψης αποφάσεων, ως ηγετικής λειτουργίας (Errickson, et al., 2015), καθώς και από την προσέγγιση του Yukl, αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων και τη θετική σχέση της με την ηγετική αποδοτικότητα (Yukl, 2008).

8.2.4 Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης των ικανοτήτων

Το σύνολο των ερευνητικών υποθέσεων, που αφορούν τη σχέση της αντίληψης των μελών της ομάδας για την τοξικότητα της λειτουργίας του άμεσου ηγέτη τους με την αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης των ικανοτήτων, που κάνει ο ηγέτης, επιβεβαιώνονται.

Οι εννιά από τις δέκα ανεξάρτητες μεταβλητές συνεισφέρουν σημαντικά στη διαμόρφωση του μοντέλου πρόβλεψης και μόνο η μεταβλητή της Διπλωματικής Ικανότητας δεν επιβεβαιώνεται, ότι συνεισφέρει σημαντικά στο μοντέλο.

Η διάσταση της λειτουργίας του ηγέτη Λήψη Αποφάσεων εξηγεί το 47,2% της συνολικής διακύμανσης της Διαχείρισης Ικανοτήτων, η διάσταση της Δικαιοσύνης το 61,0%, η διάσταση της Ενδοπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 64,6%, η διάσταση της Διαπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 55,5% και τέλος η διάσταση της Ευελιξίας το 64,7%.

Οι μεταβλητές που παρουσιάζουν μεγαλύτερη συσχέτιση με τη Διαχείριση Ικανοτήτων είναι η Αντιμετώπιση Θεμάτων (-0,769) και το Επίπεδο Αυτογνωσίας (-0,757), ενώ η μεταβλητή με τη χαμηλότερη συσχέτιση είναι αυτή των Οργανωτικών Αποφάσεων (-0,564). Το γενικό συμπέρασμα, που προκύπτει από την ανάλυση των παραπάνω είναι, ότι η αντίληψη των μελών της ομάδας για την τοξικότητα του ηγέτη διαμορφώνει και την αντίληψη τους για το επίπεδο της διαχείρισης των ικανοτήτων που αυτός κάνει.

Πιο συγκεκριμένα, όσο περισσότερο τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται, ότι ο ηγέτης δεν έχει αυτογνωσία και δεν διορθώνει τις καταστάσεις που προκαλούνται από την έλλειψη αυτής και ότι δρα χωρίς ευελιξία και χωρίς να αντιλαμβάνεται τη λάθος πορεία που ακολουθεί, τόσο περισσότερο ενισχύεται η αντίληψή τους, ότι ο ηγέτης δεν προβαίνει σε καλή διαχείριση των ικανοτήτων.

Η διαχείριση των ικανοτήτων είναι μία από τις βασικές διαστάσεις της ηγετικής αποδοτικότητας (Hogan, et al., 1994), αφού η σύνθεση της ομάδας είναι ένας βασικός προσδιοριστικός παράγοντας της επιτυχούς ή μη λειτουργίας, καθώς και των τελικών αποτελεσμάτων της ομάδας (Morgeson, et al., 2010).

Για να προβεί στο παραπάνω, ο ηγέτης θα πρέπει να κατανοήσει τον σκοπό της ομάδας και να προσδιορίσει τους κατάλληλους ρόλους (Kozlowski & Bell, 2003) και αυτό απαιτεί, από τον ηγέτη αυτογνωσία και προσαρμογή, ώστε να καταλήξει στην επιλογή των σωστών κάθε φορά μελών (Chemers, 2000).

Και σε αυτή την περίπτωση, τα αποτελέσματα συμφωνούν με την ευρύτερη προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως προαπαιτούμενης δεξιότητας για την επιτυχία του ηγέτη στον χώρο εργασίας (Goleman D., 1998), (Goleman, 1997), (Goleman, et al., 2001) και (Rosete & Ciarrochi, 2005). Στο ίδιο πλαίσιο είναι και η διασύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ικανότητα και τη θέληση των ατόμων να επιδιώκουν την εκτέλεση δράσεων, που προάγουν τα συμφέροντα του οργανισμού (Hess & Bacigalupo, 2018).

Τα αποτελέσματα στηρίζονται επίσης, από την έρευνα των Errickson και συν. αναφορικά με τη σημαντικότητα της λήψης αποφάσεων ως ηγετικής λειτουργίας (Errickson, et al., 2015), καθώς και από την προσέγγιση του Yukl, αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων και τη θετική σχέση της με την ηγετική αποδοτικότητα (Yukl, 2008).

8.2.5 Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης της παρακίνησης

Το σύνολο των ερευνητικών υποθέσεων, που αφορούν τη σχέση της αντίληψης των μελών της ομάδας για την τοξικότητα της λειτουργίας του άμεσου ηγέτη τους με την αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της παρακίνησης, που κάνει ο ηγέτης, επιβεβαιώνονται.

Οι οκτώ από τις δέκα ανεξάρτητες μεταβλητές συνεισφέρουν σημαντικά στη διαμόρφωση του μοντέλου πρόβλεψης και μόνο οι μεταβλητές της Διπλωματικής Ικανότητας και του Επιπέδου Αυτοελέγχου δεν επιβεβαιώνονται, ότι συνεισφέρουν σημαντικά στο μοντέλο.

Η διάσταση της λειτουργίας του ηγέτη Λήψη Αποφάσεων εξηγεί το 46,4% της συνολικής διακύμανσης της Διαχείρισης Παρακίνησης, η διάσταση της Δικαιοσύνης το 65,0%, η διάσταση της Ενδοπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 72,8%, η διάσταση της Διαπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 59,6% και τέλος η διάσταση της Ευελιξίας το 68,3%.

Οι μεταβλητές που παρουσιάζουν μεγαλύτερη συσχέτιση με τη Διαχείριση Πόρων είναι το Επίπεδο Αυτογνωσίας (-0,825) και η Αντιμετώπιση Θεμάτων (-0,794), ενώ η μεταβλητή με τη χαμηλότερη συσχέτιση είναι αυτή των Οργανωτικών Αποφάσεων (-0,559).

Το γενικό συμπέρασμα, που προκύπτει από την ανάλυση των παραπάνω είναι, ότι η αντίληψη των μελών της ομάδας για την τοξικότητα του ηγέτη διαμορφώνει και την αντίληψη τους για το επίπεδο της διαχείρισης της παρακίνησης που αυτός κάνει.

Πιο συγκεκριμένα, όσο περισσότερο τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται, ότι ο ηγέτης δεν έχει αυτογνωσία και δεν διορθώνει τις καταστάσεις που προκαλούνται από την έλλειψη αυτής και ότι δρα χωρίς ευελιξία και χωρίς να αντιλαμβάνεται τη λάθος πορεία που ακολουθεί, τόσο περισσότερο ενισχύεται η αντίληψή τους, ότι ο ηγέτης δεν προβαίνει σε καλή διαχείριση της παρακίνησης.

Η διατύπωση ενός σαφούς οράματος (Day & Antonakis, 2012), το οποίο να υποστηρίζεται από κατάλληλους στόχους (Hill & Jones, 2013) και ορθή επικοινωνία αυτών (Day & Antonakis, 2012), καθώς και επιρροή για επίτευξη (Marturano & Gosling, 2007) αποτελεί τη βάση της ηγεσίας.

Στον αντίποδα είναι η επιδίωξη αντίθετων στόχων, από αυτούς που έχει ορίσει ο οργανισμός (Einarsen, et al., 2007) και (Aasland, et al., 2010), καθώς και η διαμόρφωση ενός οράματος που οδηγεί σε λάθος κατεύθυνση (Conger, 1990), ως στοιχεία της καταστροφικής ηγεσίας.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν και για αυτή τη διάσταση με την ευρύτερη προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως προαπαιτούμενης δεξιότητας για την επιτυχία του ηγέτη στον χώρο εργασίας (Goleman D., 1998), (Goleman, 1997), (Goleman, et al., 2001) και (Rosete & Ciarrochi, 2005). Στο ίδιο πλαίσιο είναι και η διασύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ικανότητα και τη θέληση των ατόμων να επιδιώκουν την εκτέλεση δράσεων, που προάγουν τα συμφέροντα του οργανισμού (Hess & Bacigalupo, 2018).

Τα αποτελέσματα στηρίζονται επίσης, από την έρευνα των Errickson και συν. αναφορικά με τη σημαντικότητα της λήψης αποφάσεων ως ηγετικής λειτουργίας (Errickson, et al., 2015) καθώς και από την προσέγγιση του Yukl, αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων και τη θετική σχέση της με την ηγετική αποδοτικότητα (Yukl, 2008).

Προς επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων συνηγορούν επίσης η έρευνα που διασυνδέει την καταχρηστική ηγεσία με χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζόμενων με τον οργανισμό (Tepper, et al., 2008) και άρα τους στόχους αυτού, καθώς και η έρευνα που συνδέει την καταχρηστική ηγεσία με χαμηλό επίπεδο εκτέλεσης, από τους εργαζόμενους της εργασίας που τους έχει ανατεθεί (Aryee, et al., 2008).

Τέλος σχετικές με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας είναι οι διαπιστώσεις, ότι εκφάνσεις της σκοτεινής ηγεσίας οδηγούν σε σύγχυση αναφορικά με τους στόχους και τις ενέργειες για την επίτευξή τους (Ashforth, 1994), καθώς και ότι ο ηγέτης πρέπει να αναγνωρίζει τη ρευστότητα του περιβάλλοντος και να προσαρμόζεται, αυτός και η στρατηγική του ανάλογα (Basi, 1998).

8.2.6 Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης της υλοποίησης

Το σύνολο των ερευνητικών υποθέσεων, που αφορούν τη σχέση της αντίληψης των μελών της ομάδας για την τοξικότητα της λειτουργίας του άμεσου ηγέτη τους με την αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης υλοποίησης, που κάνει ο ηγέτης, επιβεβαιώνονται.

Οι εννιά από τις δέκα ανεξάρτητες μεταβλητές συνεισφέρουν σημαντικά στη διαμόρφωση του μοντέλου πρόβλεψης και μόνο η μεταβλητή της Διπλωματικής Ικανότητας δεν επιβεβαιώνεται, ότι συνεισφέρει σημαντικά στο μοντέλο.

Η διάσταση της λειτουργίας του ηγέτη Λήψη Αποφάσεων εξηγεί το 47,9% της συνολικής διακύμανσης της Διαχείρισης Υλοποίησης, η διάσταση της Δικαιοσύνης το 66,8%, η διάσταση της Ενδοπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 72,4%, η διάσταση της Διαπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 60,3% και τέλος η διάσταση της Ευελιξίας το 70,7%.

Οι μεταβλητές που παρουσιάζουν μεγαλύτερη συσχέτιση με τη Διαχείριση Υλοποίησης είναι το Επίπεδο Αυτογνωσίας (-0,821) και η Αντιμετώπιση Θεμάτων (-0,812), ενώ η μεταβλητή με τη χαμηλότερη συσχέτιση είναι αυτή των Οργανωτικών Αποφάσεων (-0,565).

Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση των παραπάνω είναι, ότι η αντίληψη των μελών της ομάδας για την τοξικότητα του ηγέτη διαμορφώνει και την αντίληψη τους για το επίπεδο της διαχείρισης της υλοποίησης που αυτός κάνει.

Πιο συγκεκριμένα, όσο περισσότερο τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται, ότι ο ηγέτης δεν έχει αυτογνωσία και δεν διορθώνει τις καταστάσεις που προκαλούνται από την έλλειψη αυτής και ότι δρα χωρίς ευελιξία και χωρίς να αντιλαμβάνεται τη λάθος πορεία που ακολουθεί, τόσο περισσότερο ενισχύεται η αντίληψή τους, ότι ο ηγέτης δεν προβαίνει σε καλή διαχείριση της υλοποίησης.

Μια καλή στρατηγική αξίζει τόσο, όσο η επιτυχής υλοποίησή της. Αυτό σε ένα δυναμικό περιβάλλον με διαρκείς αλλαγές, που επιβάλουν μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας (Folger & Skarlicki, 1999) απαιτεί από τον ηγέτη ετοιμότητα αναπροσαρμογής και αναθεώρησης, τόσο της στρατηγικής, όσο και των μέσων (Eisenhardt & Martin, 2000), που θα χρησιμοποιήσει για την υλοποίησή της. Από την άλλη, η κακή εκτέλεση μίας καλής στρατηγικής αποτελεί ένδειξη σκοτεινής ηγεσίας (Lipman-Blumen, 2005) και επιφέρει μεγάλο κόστος στον οργανισμό.

Και σε αυτή τη διάσταση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με αυτά της έρευνας των Gkegkas & Konstantopoulos αναφορικά με τη συσχέτιση της αντίληψης των μελών της ομάδας για το επίπεδο της ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη με τον σχεδιασμό και την οργάνωση των ενεργειών υλοποίησης της στρατηγικής που αυτός κάνει (Gkegkas & Konstantopoulos, 2022).

Τα αποτελέσματα συμφωνούν επίσης με την ευρύτερη προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως προαπαιτούμενης δεξιότητας για την επιτυχία του ηγέτη στον χώρο εργασίας (Goleman D., 1998), (Goleman, 1997), (Goleman, et al., 2001) και (Rosete & Ciarrochi, 2005). Στο ίδιο πλαίσιο είναι και η διασύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ικανότητα και τη θέληση των ατόμων να επιδιώκουν την εκτέλεση δράσεων που προάγουν τα συμφέροντα του οργανισμού (Hess & Bacigalupo, 2018).

Τα αποτελέσματα στηρίζονται επίσης, από την έρευνα των Errickson και συν. αναφορικά με τη σημαντικότητα της λήψης αποφάσεων ως ηγετικής λειτουργίας (Errickson, et al., 2015) καθώς και από την προσέγγιση του Yukl, αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων και τη θετική σχέση της με την ηγετική αποδοτικότητα (Yukl, 2008).

Τέλος τα αποτελέσματα συνάδουν με την εφαρμογή της αρχής της ισοτελικότητας (Cummings & Worley, 2009, p. 91) και (Kathuria, 2000, p. 630)., που οδηγεί σε ευελιξία στην υλοποίηση (McNamara, 2009) και στην απαίτηση, από τον ηγέτη να λειτουργεί προβλεπτικά αναπτύσσοντας εναλλακτικές στρατηγικές και σχέδια (Basi, 1998).

8.2.7 Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης της απόδοσης

Το σύνολο των ερευνητικών υποθέσεων, που αφορούν τη σχέση της αντίληψης των μελών της ομάδας για την τοξικότητα της λειτουργίας του άμεσου ηγέτη τους με την αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης απόδοσης, που κάνει ο ηγέτης, επιβεβαιώνονται. Το σύνολο των δέκα ανεξάρτητων μεταβλητών συνεισφέρει σημαντικά στη διαμόρφωση του μοντέλου πρόβλεψης.

Η διάσταση της λειτουργίας του ηγέτη Λήψη Αποφάσεων εξηγεί το 55,21% της συνολικής διακύμανσης της Διαχείρισης Υλοποίησης, η διάσταση της Δικαιοσύνης το 74,1%, η διάσταση της Ενδοπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 79,1%, η διάσταση της Διαπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 69,5% και τέλος η διάσταση της Ευελιξίας το 72,6%.

Οι μεταβλητές που παρουσιάζουν μεγαλύτερη συσχέτιση με τη Διαχείριση Υλοποίησης είναι το Επίπεδο Αυτογνωσίας (-0,862) και η Αντιμετώπιση Θεμάτων (-0,812), ενώ η μεταβλητή με τη χαμηλότερη συσχέτιση είναι αυτή των Οργανωτικών Αποφάσεων (-0,620).

Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση των παραπάνω είναι, ότι η αντίληψη των μελών της ομάδας για την τοξικότητα του ηγέτη διαμορφώνει και την αντίληψή τους για το επίπεδο της διαχείρισης της απόδοσης που αυτός κάνει.

Πιο συγκεκριμένα, όσο περισσότερο τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται, ότι ο ηγέτης δεν έχει αυτογνωσία και δεν διορθώνει τις καταστάσεις που προκαλούνται από την έλλειψη αυτής και ότι δρα χωρίς ευελιξία και χωρίς να αντιλαμβάνεται τη λάθος πορεία που ακολουθεί, τόσο περισσότερο ενισχύεται η αντίληψή τους, ότι ο ηγέτης δεν προβαίνει σε καλή διαχείριση της απόδοσης.

Προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί, ο ηγέτης χρειάζεται να διασφαλίσει την ικανοποίηση ενός συνόλου συνθηκών. Σε αυτές περιλαμβάνονται η καθιέρωση προτύπων απόδοσης και δεικτών μέτρησης της εργασιακής αποδοτικότητας (Bornman & Puth, 2017), η καθιέρωση ενός συστήματος ανταμοιβών, το οποίο να προωθεί τη συνεργασία και όχι την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των ατόμων και να μπορεί να οδηγήσει πιο εύκολα στην αποδοχή και κατανόηση των επιδιωκόμενων στόχων (Gagne, 2018, p. S95), (Basi, 1998) και (Tawse & Tabesh, 2020) και η ανάπτυξη της ικανότητας και της αυτοπεποίθησης των υφισταμένων (Kim & Yukl, 1995).

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, η σκοτεινή ηγεσία εμφανίζει αδυναμία παρακίνησης των ατόμων, ώστε να δράσουν με την κατάλληλη ένταση προς την κατεύθυνση υλοποίησης των στόχων (Errickson, et al., 2015), ενώ αρκετές φορές παρακωλύει με διάφορους τρόπους τις εργασίες των υφισταμένων της (Schyns & Schilling, 2013).

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, αναφορικά με τη διάσταση της διαχείρισης απόδοσης, συμφωνούν με αυτά της έρευνας των Gkegkas & Konstantopoulos αναφορικά με τη συσχέτιση της αντίληψης των μελών της ομάδας για το επίπεδο της ενδοπροσωπικής συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη με την προτεραιοποίηση των δράσεων που αυτός κάνει (Gkegkas & Konstantopoulos, 2022).

Τα αποτελέσματα συμφωνούν επίσης με την ευρύτερη προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως προαπαιτούμενης δεξιότητας για την επιτυχία του ηγέτη στον χώρο εργασίας (Goleman D., 1998), (Goleman, 1997), (Goleman, et al., 2001) και (Rosete & Ciarrochi, 2005).

Τα αποτελέσματα στηρίζονται επίσης, από την έρευνα των Errickson και συν. αναφορικά με τη σημαντικότητα της λήψης αποφάσεων ως ηγετικής λειτουργίας (Errickson, et al., 2015), καθώς και από την προσέγγιση του Yukl, αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων και τη θετική σχέση της με την ηγετική αποδοτικότητα (Yukl, 2008).

Τέλος τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τα συμπεράσματα ενός αριθμού ερευνών για την καταχρηστική ηγεσία, που τη συνδέουν με την επίδειξη ενός συνόλου αντιδράσεων από τους υφιστάμενους, που κυμαίνονται από την παραίτηση έως την εμφάνιση αντιπαραγωγικών συμπεριφορών (Terper, 2000) και (Terper, et al., 2017, p. 125).

8.2.8 Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης της επικοινωνίας

Το σύνολο των ερευνητικών υποθέσεων, που αφορούν τη σχέση της αντίληψης των μελών της ομάδας για την τοξικότητα της λειτουργίας του άμεσου ηγέτη τους με την αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης επικοινωνίας, που κάνει ο ηγέτης, επιβεβαιώνονται.

Οι εννιά από τις δέκα ανεξάρτητες μεταβλητές συνεισφέρουν σημαντικά στη διαμόρφωση του μοντέλου πρόβλεψης και μόνο η μεταβλητή της Διπλωματικής Ικανότητας δεν επιβεβαιώνεται, ότι συνεισφέρει σημαντικά στο μοντέλο.

Η διάσταση της λειτουργίας του ηγέτη Λήψη Αποφάσεων εξηγεί το 50,1% της συνολικής διακύμανσης της Διαχείρισης Επικοινωνίας, η διάσταση της Δικαιοσύνης το 62,7%, η διάσταση της Ενδοπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 67,5%, η διάσταση της Διαπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 57,3% και τέλος η διάσταση της Ευελιξίας το 64,3%.

Οι μεταβλητές που παρουσιάζουν μεγαλύτερη συσχέτιση με τη Διαχείριση Υλοποίησης είναι το Επίπεδο Αυτογνωσίας (-0,786) και η Αντιμετώπιση Θεμάτων (-0,765), ενώ η μεταβλητή με τη χαμηλότερη συσχέτιση είναι αυτή των Οργανωτικών Αποφάσεων (-0,588).

Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση των παραπάνω είναι, ότι η αντίληψη των μελών της ομάδας για την τοξικότητα του ηγέτη διαμορφώνει και την αντίληψη τους για το επίπεδο της διαχείρισης της επικοινωνίας που αυτός κάνει.

Πιο συγκεκριμένα, όσο περισσότερο τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται, ότι ο ηγέτης δεν έχει αυτογνωσία και δεν διορθώνει τις καταστάσεις που προκαλούνται από την έλλειψη αυτής και ότι δρα χωρίς ευελιξία και χωρίς να αντιλαμβάνεται τη λάθος πορεία που ακολουθεί, τόσο περισσότερο ενισχύεται η αντίληψή τους, ότι ο ηγέτης δεν προβαίνει σε καλή διαχείριση της επικοινωνίας.

Βασικό καθήκον του ηγέτη είναι η ενημέρωση των μελών της ομάδας για τη στρατηγική του οργανισμού, ώστε αυτή να γίνει κατανοητή και αποδεκτή (Bornman & Puth, 2017). Στο πλαίσιο αυτό, οι ηγέτες πρέπει να καλλιεργούν ένα ανοιχτό περιβάλλον επικοινωνίας, που να στηρίζει τον αλληλοσεβασμό των μελών της ομάδας και να εγγυάται τη συνοχή αυτής (Jehn & Mannix, 2001) και (Miles & Mangold, 2002).

Πολλές προσεγγίσεις της σκοτεινής ηγεσίας εδράζονται στην κακή επικοινωνία, που δεν επιτρέπει την ενημέρωση των εργαζόμενων για τους στόχους, τις διαδικασίες και τις προσδοκίες, αυξάνοντας έτσι την αβεβαιότητα και την ασάφεια (Chamberlain & Hodson, 2010, p. 457).

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, συμφωνούν επίσης με την ευρύτερη προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως προαπαιτούμενης δεξιότητας για την επιτυχία του ηγέτη στον χώρο εργασίας (Goleman D., 1998), (Goleman, 1997), (Goleman, et al., 2001) και (Rosete & Ciarrochi, 2005).

Τα αποτελέσματα στηρίζονται επίσης, από την έρευνα των Errickson και συν. αναφορικά με τη σημαντικότητα της λήψης αποφάσεων ως ηγετικής λειτουργίας (Errickson, et al., 2015), καθώς και από την προσέγγιση του Yukl, αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων και τη θετική σχέση της με την ηγετική αποδοτικότητα (Yukl, 2008).

Επιπλέον τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τη διαπίστωση, ότι υπάρχει ανάγκη μετεξέλιξης των ηγετών, από κατόχους πληροφοριών σε κέντρα διαμοιρασμού των πληροφοριών και δόμησης δικτύων (Bass & Bass, 2008), αναδεικνύοντας έτσι την επικοινωνία ως βασικό μηχανισμό με τον οποίο ηγέτης επηρεάζει την απόδοση της ομάδας (Boies , et al., 2015, p. 1090). Τέλος, τα αποτελέσματα συμφωνούν με την απαίτηση από τον ηγέτη να παρέχει πλήρη και αξιόπιστη πληροφόρηση (Eberlin & Tatum, 2008) αναφορικά με τις αποφάσεις, που λαμβάνει και επηρεάζουν τους εργαζόμενους και επιπλέον να εξηγεί και να παρουσιάζει σαφώς τους λόγους, που οδήγησαν σε αυτές τις αποφάσεις (Folger & Skarlicki, 1999).

8.2.9 Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης συνεργασιών

Το σύνολο των ερευνητικών υποθέσεων, που αφορούν τη σχέση της αντίληψης των μελών της ομάδας για την τοξικότητα της λειτουργίας του άμεσου ηγέτη τους με την αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης των συνεργασιών, που κάνει ο ηγέτης, επιβεβαιώνονται. Το σύνολο των δέκα ανεξάρτητων μεταβλητών συνεισφέρει σημαντικά στη διαμόρφωση του μοντέλου πρόβλεψης.

Η διάσταση της λειτουργίας του ηγέτη Λήψη Αποφάσεων εξηγεί το 51,7% της συνολικής διακύμανσης της Διαχείρισης Συνεργασιών, η διάσταση της Δικαιοσύνης το 69,2%, η διάσταση της Ενδοπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 73,6%, η διάσταση της Διαπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 63,5% και τέλος η διάσταση της Ευελιξίας το 69,9%.

Οι μεταβλητές που παρουσιάζουν μεγαλύτερη συσχέτιση με τη Διαχείριση Συνεργασιών είναι το Επίπεδο Αυτογνωσίας (-0,827) και η Αντιμετώπιση Θεμάτων (-0,820), ενώ η μεταβλητή με τη χαμηλότερη συσχέτιση είναι αυτή των Οργανωτικών Αποφάσεων (-0,602).

Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση των παραπάνω είναι, ότι η αντίληψη των μελών της ομάδας για την τοξικότητα του ηγέτη διαμορφώνει και την αντίληψη τους για το επίπεδο της διαχείρισης των συνεργασιών που αυτός κάνει.

Πιο συγκεκριμένα, όσο περισσότερο τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται, ότι ο ηγέτης δεν έχει αυτογνωσία και δεν διορθώνει τις καταστάσεις που προκαλούνται από την έλλειψη αυτής και ότι δρα χωρίς ευελιξία και χωρίς να αντιλαμβάνεται τη λάθος πορεία που ακολουθεί, τόσο περισσότερο ενισχύεται η αντίληψή τους, ότι ο ηγέτης δεν προβαίνει σε καλή διαχείριση των συνεργασιών.

Αποτελεί βασική ευθύνη του ηγέτη να μειώσει τον ανταγωνισμό και να αυξήσει παράλληλα τη συνεργασία και τη συνέργεια, μεταξύ των διαφόρων ομάδων έργου σε έναν οργανισμό (Pittinsky & Simon, 2007, p. 600) και (Basi, 1998, p. 234).

Στον αντίποδα, η τοξική ηγεσία διαβρώνει τις εργασιακές σχέσεις σε έναν οργανισμό (Chemers, 2000), προκαλώντας προβλήματα συνεργασίας και ροής πληροφορήσης, ενώ και η καταστροφική ηγεσία, όπως προσδιορίστηκε από τους Padilla και σύν., υπονομεύει

την ποιότητα ζωής και εργασίας των μελών του οργανισμού, οδηγώντας σε απόκλιση από τους βασικούς σκοπούς αυτού (Padilla , et al., 2007).

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, συμφωνούν επίσης με την ευρύτερη προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως προαπαιτούμενης δεξιότητας για την επιτυχία του ηγέτη στον χώρο εργασίας (Goleman D., 1998), (Goleman, 1997), (Goleman, et al., 2001) και (Rosete & Ciarrochi, 2005).

Επίσης τα αποτελέσματα στηρίζονται, από την έρευνα των Errickson και συν. αναφορικά με τη σημαντικότητα της λήψης αποφάσεων ως ηγετικής λειτουργίας (Errickson, et al., 2015), καθώς και από την προσέγγιση του Yukl, αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων και τη θετική σχέση της με την ηγετική αποδοτικότητα (Yukl, 2008).

Τέλος τα αποτελέσματα συνάδουν με τη διαπίστωση, ότι ο συντονισμός αποτελεί μία οργανωσιακή και ηγετική ικανότητα, η οποία αφορά τη σχέση της ομάδας με άλλες ομάδες (Kozlowski & Bell, 2003), ώστε τα τελικά αποτελέσματα όλων των ομάδων να συντονίζονται και να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού (Basi, 1998).

8.2.10 Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης σχέσεων

Το σύνολο των ερευνητικών υποθέσεων, που αφορούν τη σχέση της αντίληψης των μελών της ομάδας για την τοξικότητα της λειτουργίας του άμεσου ηγέτη τους με την αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης των σχέσεων, που κάνει ο ηγέτης, επιβεβαιώνονται. Το σύνολο των δέκα ανεξάρτητων μεταβλητών συνεισφέρει σημαντικά στη διαμόρφωση του μοντέλου πρόβλεψης.

Η διάσταση της λειτουργίας του ηγέτη Λήψη Αποφάσεων εξηγεί το 52,9% της συνολικής διακύμανσης της Διαχείρισης Σχέσεων, η διάσταση της Δικαιοσύνης το 73%, η διάσταση της Ενδοπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 76%, η διάσταση της Διαπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 66,9% και τέλος η διάσταση της Ευελιξίας το 73,8%.

Οι μεταβλητές που παρουσιάζουν μεγαλύτερη συσχέτιση με τη Διαχείριση Σχέσεων είναι το Επίπεδο Αυτογνωσίας (-0,839) και η Αντιμετώπιση Θεμάτων (-0,828), ενώ η μεταβλητή με τη χαμηλότερη συσχέτιση είναι αυτή των Οργανωτικών Αποφάσεων (-0,618).

Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση των παραπάνω είναι, ότι η αντίληψη των μελών της ομάδας για την τοξικότητα του ηγέτη διαμορφώνει και την αντίληψη τους για το επίπεδο της διαχείρισης των σχέσεων που αυτός κάνει.

Πιο συγκεκριμένα, όσο περισσότερο τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται, ότι ο ηγέτης δεν έχει αυτογνωσία και δεν διορθώνει τις καταστάσεις που προκαλούνται από την έλλειψη αυτής και ότι δρα χωρίς ευελιξία και χωρίς να αντιλαμβάνεται τη λάθος πορεία που ακολουθεί, τόσο περισσότερο ενισχύεται η αντίληψή τους, ότι ο ηγέτης δεν προβαίνει σε καλή διαχείριση των σχέσεων.

Ο ηγέτης κρίνεται από τη λειτουργία και την απόδοση της ομάδας του. Για αυτό τον λόγο, ο ηγέτης δημιουργεί τις συνθήκες, ώστε τα μέλη της ομάδας να νιώσουν ελεύθερα να συμμετέχουν σε συζητήσεις και διεργασίες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων (Bass & Bass, 2008), εξασφαλίζει την ύπαρξη των απαραίτητων, για τη λειτουργία της ομάδας, πόρων (πόρων, εξοπλισμού κ.ά.) (Morgeson, et al., 2010) και διαμορφώνει τις διεργασίες και λειτουργίες της ομάδας, ώστε να διασφαλίσει την ενημέρωση και τη ροή της πληροφορίας (Jehn & Mannix, 2001) και (Morgeson, et al., 2010).

Στο αντίθετο άκρο βρίσκεται η δημιουργία από τον ηγέτη ενός κλειστού κύκλου υφισταμένων (Reed & Bullis, 2009), οι οποίοι έχουν την απόλυτη εμπιστοσύνη και εύνοια αυτού και προφανώς διακριτική μεταχείριση έναντι όλων των άλλων υφιστάμενων (Errickson, et al., 2015).

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, συμφωνούν επίσης με την ευρύτερη προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως προαπαιτούμενης δεξιότητας για την επιτυχία του ηγέτη στον χώρο εργασίας (Goleman D., 1998), (Goleman, 1997), (Goleman, et al., 2001) και (Rosete & Ciarrochi, 2005).

Επίσης τα αποτελέσματα στηρίζονται, από την έρευνα των Errickson και συν. αναφορικά με τη σημαντικότητα της λήψης αποφάσεων ως ηγετικής λειτουργίας (Errickson, et al., 2015), καθώς και από την προσέγγιση του Yukl, αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων και τη θετική σχέση της με την ηγετική αποδοτικότητα (Yukl, 2008).

Επιπλέον τα αποτελέσματα της έρευνας βρίσκονται στο ίδιο μήκος κύματος με τη διαπίστωση, ότι η καταχρηστική ηγεσία περιορίζει τη δυναμική και τη θέληση των

εργαζόμενων να επιδείξουν συμπεριφορές συνεργασίας και υποστήριξης των συναδέλφων τους (Argyee, et al., 2008) προς την κατεύθυνση επίτευξης των οργανωσιακών στόχων (Argyee, et al., 2008).

Καθώς επίσης και με τη διαπίστωση, ότι η καταχρηστική ηγεσία οδηγεί τους εργαζόμενους να αναπτύξουν μειωμένη εμπιστοσύνη στην ηγεσία και τον οργανισμό και να αντιδράσουν με επίδειξη επιθετικών συμπεριφορών (Martinko, et al., 2013), οι οποίες κατευθύνονται σε διάφορα άτομα, εντός του οργανισμού, καθώς και στον ίδιο τον οργανισμό, με πολλαπλές και διευρυμένες αρνητικές συνέπειες τόσο για το κλίμα εργασίας, όσο και για τα οργανωσιακά αποτελέσματα (Burton & Hoobler, 2011).

8.2.11 Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης των εντάσεων

Το σύνολο των ερευνητικών υποθέσεων, που αφορούν τη σχέση της αντίληψης των μελών της ομάδας για την τοξικότητα της λειτουργίας του άμεσου ηγέτη τους με την αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης εντάσεων, που κάνει ο ηγέτης, επιβεβαιώνονται. Το σύνολο των δέκα ανεξάρτητων μεταβλητών συνεισφέρει σημαντικά στη διαμόρφωση του μοντέλου πρόβλεψης.

Η διάσταση της λειτουργίας του ηγέτη Λήψη Αποφάσεων εξηγεί το 55% της συνολικής διακύμανσης της Διαχείρισης Εντάσεων, η διάσταση της Δικαιοσύνης το 75,1%, η διάσταση της Ενδοπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 74,9%, η διάσταση της Διαπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 67,3% και τέλος η διάσταση της Ευελιξίας το 71,4%.

Οι μεταβλητές που παρουσιάζουν μεγαλύτερη συσχέτιση με τη Διαχείριση Υλοποίησης είναι το Επίπεδο Αυτογνωσίας (-0,834) και η Αντιμετώπιση Υφισταμένων (-0,820), ενώ η μεταβλητή με τη χαμηλότερη συσχέτιση είναι αυτή των Οργανωτικών Αποφάσεων (-0,632).

Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση των παραπάνω είναι, ότι η αντίληψη των μελών της ομάδας για την τοξικότητα του ηγέτη διαμορφώνει και την αντίληψη τους για το επίπεδο της διαχείρισης των εντάσεων που αυτός κάνει. Πιο συγκεκριμένα, όσο περισσότερο τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται, ότι ο ηγέτης δεν έχει αυτογνωσία και δεν διορθώνει τις καταστάσεις που προκαλούνται από την έλλειψη

αυτής και ότι λαμβάνει αποφάσεις που τους αφορούν χωρίς αξιοκρατία, τόσο περισσότερο ενισχύεται η αντίληψή τους, ότι ο ηγέτης δεν προβαίνει σε καλή διαχείριση των εντάσεων.

Οι συγκρούσεις είναι ένα υπαρκτό οργανωσιακό φαινόμενο και οφείλονται σε διαφωνίες για τους στόχους ή τις διεργασίες, καθώς και σε αρνητικές σχέσεις, που διαμορφώνονται από τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα των ατόμων (Jehn, 1995), (Jehn & Mannix, 2001) και (Rahim, 2002).

Το μοντέλο διαχείρισης της σύγκρουσης, που ακολουθεί ο ηγέτης σχετίζεται σημαντικά και με την ηγετική αποδοτικότητα (Miles & Mangold, 2002), αναδεικνύοντας ως κυρίαρχο στοιχείο αυτού, το ζήτημα της συνεργασίας στην επίλυση συγκρούσεων.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, συμφωνούν επίσης με την ευρύτερη προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως προαπαιτούμενης δεξιότητας για την επιτυχία του ηγέτη στον χώρο εργασίας (Goleman D., 1998), (Goleman, 1997), (Goleman, et al., 2001) και (Rosete & Ciarrochi, 2005).

Επίσης τα αποτελέσματα στηρίζονται, από την έρευνα των Errickson και συν. αναφορικά με τη σημαντικότητα της λήψης αποφάσεων ως ηγετικής λειτουργίας (Errickson, et al., 2015), καθώς και από την προσέγγιση του Yukl, αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων και τη θετική σχέση της με την ηγετική αποδοτικότητα (Yukl, 2008).

Τέλος τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν το συμπέρασμα, ότι η σκοτεινή ηγεσία βασίζεται στην επίλυση των συγκρούσεων με χρήση εξαναγκασμού (Ashforth, 1997) και (Reed & Bullis, 2009).

8.2.12 Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν τη διάσταση της διαχείρισης της εμπλοκής του ηγέτη

Το σύνολο των ερευνητικών υποθέσεων, που αφορούν τη σχέση της αντίληψης των μελών της ομάδας για την τοξικότητα της λειτουργίας του άμεσου ηγέτη τους με την αντίληψη των μελών της ομάδας για το επίπεδο της διαχείρισης της εμπλοκής του ηγέτη σε συγκρούσεις, επιβεβαιώνονται. Το σύνολο των δέκα ανεξάρτητων μεταβλητών συνεισφέρει σημαντικά στη διαμόρφωση του μοντέλου πρόβλεψης.

Η διάσταση της λειτουργίας του ηγέτη Λήψη Αποφάσεων εξηγεί το 55,2% της συνολικής διακύμανσης της Διαχείρισης Εμπλοκής του Ηγέτη, η διάσταση της Δικαιοσύνης το 72,1%, η διάσταση της Ενδοπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 79,9%, η διάσταση της Διαπροσωπικής Συναισθηματικής Δικαιοσύνης το 67,4% και τέλος η διάσταση της Ευελιξίας το 71,9%.

Οι μεταβλητές που παρουσιάζουν μεγαλύτερη συσχέτιση με τη Διαχείριση Υλοποίησης είναι το Επίπεδο Αυτογνωσίας (-0,839) και η Αντιμετώπιση Θεμάτων (-0,807), ενώ η μεταβλητή με τη χαμηλότερη συσχέτιση είναι αυτή των Οργανωτικών Αποφάσεων (-0,633).

Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση των παραπάνω είναι, ότι η αντίληψη των μελών της ομάδας για την τοξικότητα του ηγέτη διαμορφώνει και την αντίληψη τους για το επίπεδο της διαχείρισης της εμπλοκής του ηγέτη σε εντάσεις.

Πιο συγκεκριμένα, όσο περισσότερο τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται, ότι ο ηγέτης δεν έχει αυτογνωσία και δεν διορθώνει τις καταστάσεις που προκαλούνται από την έλλειψη αυτής και ότι δρα χωρίς ευελιξία και χωρίς να αντιλαμβάνεται τη λάθος πορεία που ακολουθεί, τόσο περισσότερο ενισχύεται η αντίληψή τους, ότι ο ηγέτης δεν προβαίνει σε καλή διαχείριση της εμπλοκής του σε εντάσεις.

Ένας από τους τρόπους, που ένας ηγέτης μπορεί να λάβει μέρος σε μία σύγκρουση είναι άμεσα, δηλαδή να αποτελέσει ο ίδιος ένα από τα μέρη της σύγκρουσης (Doucet, et al., 2009).

Οι συγκρούσεις αυτού του είδους είναι δύσκολες, δεδομένου ότι το ένα από τα μέρη κατέχει θέση ισχύος, έναντι του άλλου και επαφίεται σε αυτό να επιλέξει πως θα χρησιμοποιήσει αυτή την ισχύ.

Από την μία, ο ηγέτης μπορεί να φροντίσει για την ανάπτυξη σχέσεων ποιότητας με τα μέλη της ομάδας του, καλλιεργώντας ένα δημιουργικό εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εμπιστοσύνης, που ευνοεί τη δημιουργική κριτική και ανατροφοδότηση και ενισχύει τις συνθήκες ομαδικότητας και συλλογικότητας στην εργασία, καθώς και τη δέσμευση των εργαζόμενων στον οργανισμό (Wagner & Koob, 2022, p. 6). Με αυτό τον τρόπο ο ηγέτης διευκολύνει την ομαλή επίλυση των όποιων εντάσεων ανακύπτουν μεταξύ αυτού και των

μελών της ομάδας και ενδεχομένως χρησιμοποιεί τις εντάσεις αυτές με δημιουργικό τρόπο.

Στο άλλο άκρο, είναι η επίλυση των συγκρούσεων με χρήση εξουσίας επιβολής, καθώς επίσης και η επιδίωξη σύγκρουσης με τους υφιστάμενους προκειμένου να επιβεβαιωθεί η θέση ισχύος και να οδηγηθούν οι τελευταίοι σε δυσμενή θέση. Οι συγκεκριμένες προσεγγίσεις αποτελούν, πέραν κάθε αμφιβολίας, χαρακτηριστικά γνωρίσματα της σκοτεινής ηγεσίας.

Και σε αυτή την περίπτωση, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν επίσης με την ευρύτερη προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως προαπαιτούμενης δεξιοτήτας για την επιτυχία του ηγέτη στον χώρο εργασίας (Goleman D., 1998), (Goleman, 1997), (Goleman, et al., 2001) και (Rosete & Ciarrochi, 2005).

Επίσης τα αποτελέσματα υποστηρίζονται, από την έρευνα των Errickson και συν. αναφορικά με τη σημαντικότητα της λήψης αποφάσεων ως ηγετικής λειτουργίας (Errickson, et al., 2015), καθώς και από την προσέγγιση του Yukl, αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων και τη θετική σχέση της με την ηγετική αποδοτικότητα (Yukl, 2008).

Τα αποτελέσματα βρίσκονται επίσης σε πλήρη αρμονία με τη διαπίστωση, ότι οι συγκρούσεις ηγετών και μελών της ομάδας σχετίζονται με την αντίληψη που έχουν υφιστάμενοι για τις ικανότητες του ηγέτη (Xin & Pelled, 2003), ενώ επηρεάζονται και από τα συναισθήματα του ηγέτη, δεδομένου ότι αυτά διαμορφώνουν τα συναισθήματα και τις πράξεις των υφισταμένων του (Nguyen, et al., 2018).

Επίσης τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τη βασική θεώρηση των προσεγγίσεων της σκοτεινής ηγεσίας για την έλλειψη σεβασμού του ηγέτη έναντι των μελών της ομάδας και των δικαιωμάτων αυτών, καθώς και το ελάχιστο έως μηδαμινό ενδιαφέρον, που επιδεικνύει ο ηγέτης για τα συμφέροντα και την ευημερία των τελευταίων (Chamberlain & Hodson, 2010).

Τέλος, επιβεβαιώνουν την προσέγγιση των Reed και Bullis, ότι η ανάγκη του ηγέτη για διατήρηση της θέσης εξουσίας οδηγεί σε επιβολή της άποψής του, με κάθε μέσο, καθώς και σε επίμονη σε μία δεδομένη λύση (Reed & Bullis, 2009, p. 6), ακόμα και αν αυτή δεν οδηγεί εμφανώς στα επιθυμητά αποτελέσματα.

8.3 Τελικά Συμπεράσματα

Από την ανάλυση που έχει προηγηθεί συνάγεται το βασικό συμπέρασμα, ότι η αντίληψη των μελών μίας ομάδας για την ηγετική λειτουργία καθορίζει και την αντίληψή τους για την ηγετική αποδοτικότητα.

Το συμπέρασμα αυτό είναι αρκετά σημαντικό, καθόσον η ηγετική λειτουργία και η ηγετική αποδοτικότητα συνθέτουν την ηγετική αποτελεσματικότητα, δηλαδή την προστιθέμενη αξία της μεταβλητής της ηγεσίας σε έναν οργανισμό. Ιδίως μέσω του προσδιορισμού της τοξικής λειτουργίας της ηγεσίας, η οποία επηρεάζει σημαντικά τις ζωές των ατόμων, καθίσταται δυνατό να προσδιοριστούν και τα τελικά αποτελέσματα ενός οργανισμού, μέσω της συνεισφοράς της ηγετικής αποδοτικότητας.

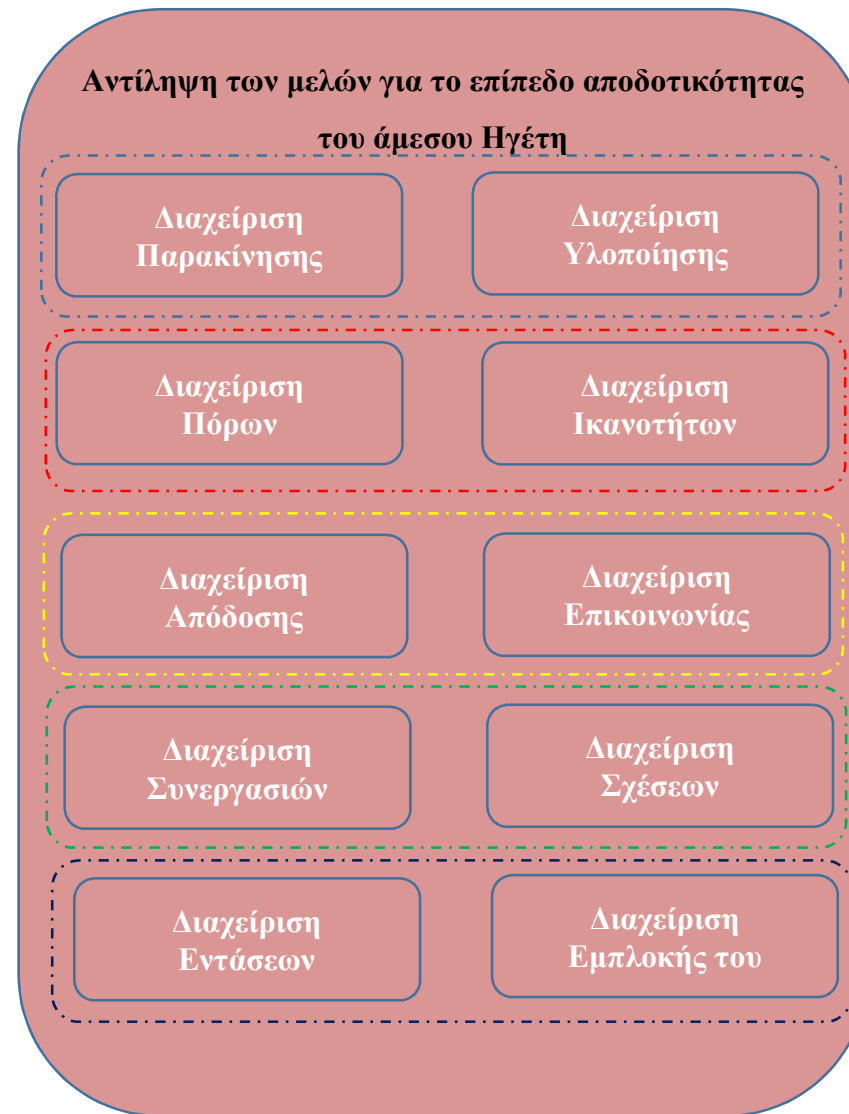
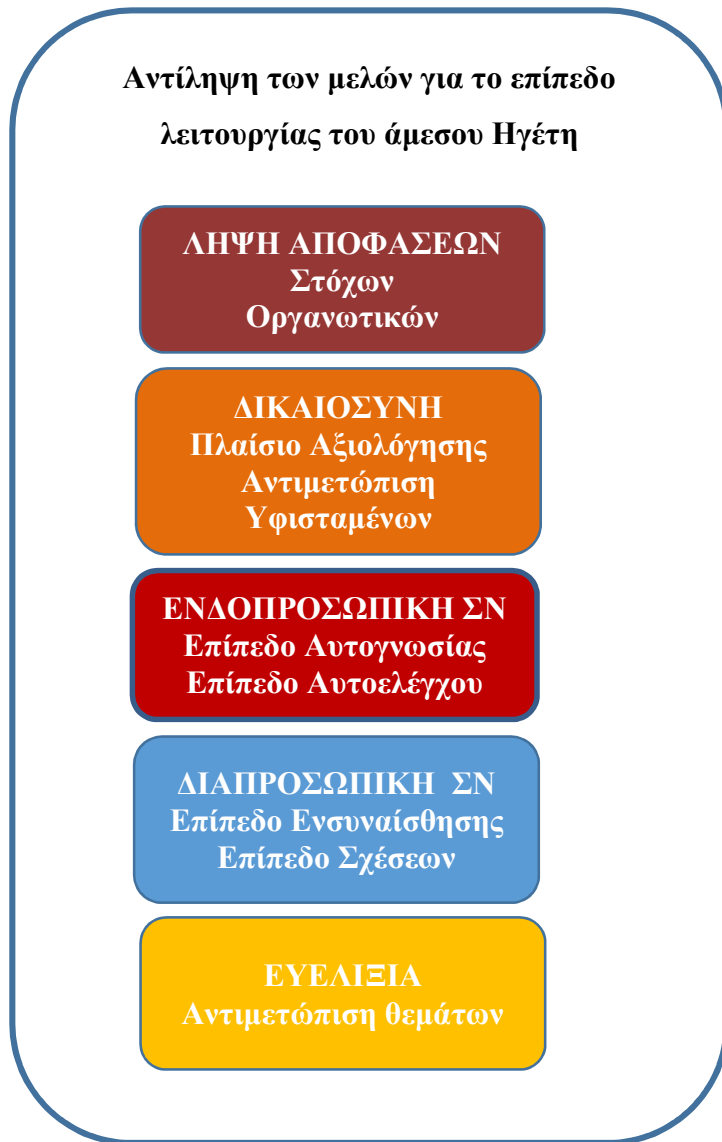
Η σκοτεινή ηγεσία επιβάλλει συνθήκες δυστυχίας στους συνεργάτες της (Hogan & Kaiser, 2005, p. 169) και ως φυσική συνέπεια του παραπάνω, έρχεται το γεγονός, ότι σε ένα σύνολο ερευνών, το 65% με 75% των εργαζομένων αναφέρουν ως χειρότερο παράγοντα της εργασίας τους τον άμεσο προϊστάμενό τους (Hogan & Kaiser, 2005, p. 175).

Η πρωτοτυπία της διδακτορικής έρευνας εδράζεται στο γεγονός, ότι για πρώτη φορά εξετάζεται σωρευτικά η επίδραση όλων των διαστάσεων, που ορίζουν την τοξική ηγεσία σε έναν μεγάλο εύρος διαστάσεων, που προσδιορίζουν με τη σειρά τους την ηγετική αποδοτικότητα.

Η κύρια συμβολή της διατριβής έγκειται στην ανάδειξη της σημαντικότητας του ρόλου της αντιληπτικότητας των μελών της ομάδας αναφορικά με την ηγετική αποτελεσματικότητα συνολικά (λειτουργία και αποδοτικότητα), καθώς επίσης και στην επιβεβαίωση της συσχέτισης των διαστάσεων, που ορίζουν την ηγετική λειτουργία με αυτές, που ορίζουν την ηγετική αποδοτικότητα.

8.3.1 Το τελικό μοντέλο

Λαμβάνοντας υπόψη όλα όσα έχουν προηγηθεί και αφορούν την παρουσίαση του αρχικού μοντέλου (τέταρτο κεφάλαιο), τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων (έβδομο κεφάλαιο), την ανάλυση των αποτελεσμάτων των στατιστικών αναλύσεων και την ερμηνεία των διαπιστώσεων (όγδοο κεφάλαιο), το τελικό μοντέλο της έρευνας παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα.



8.3.2 Περιορισμοί της έρευνας

Ο βασικός περιορισμός της έρευνας αφορά την προσέγγιση της σχέσης ηγετικής αποδοτικότητας και λειτουργίας, μόνο με βάση την αντιληπτικότητα των μελών της ομάδας. Παρόλο, που αφενός η συγκεκριμένη προσέγγιση αποτελεί τη βασική επιλογή του συνόλου των μελετητών της σκοτεινής ηγεσίας και αφετέρου η αδυναμία της έχει αντιμετωπιστεί στον μέγιστο δυνατό βαθμό, μέσω της αξιοποίησης ενός μεγάλου και διαφοροποιημένου δείγματος (Ashforth, 1994), εκτιμάται ότι θα είχε εξαιρετικό ενδιαφέρον, η ενσωμάτωση και κάποιων οικονομικών και άλλων αποτελεσμάτων των οργανισμών στην ανάλυση και ερμηνεία των στατιστικών αποτελεσμάτων.

8.3.3 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Δύο είναι οι βασικότερες προτάσεις μελλοντικής έρευνας, που να εδράζεται στην μεθοδολογική προσέγγιση και τα αποτελέσματα της παρούσας διατριβής. Η πρώτη αφορά την επέκταση των αποτελεσμάτων της έρευνας με χρήση και των δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων (φύλλο, έτη εργασίας, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο κ.ά.), ώστε να προσδιοριστεί αν αυτά διαφοροποιούν την αντίληψη των ατόμων αναφορικά με τη σχέση ηγετικής λειτουργίας (τοξικής ή μη) και ηγετικής αποδοτικότητας.

Η δεύτερη αφορά τη διεξαγωγή της έρευνας αυτής, με ομάδα στόχου και ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα των οργανισμών, ώστε να προσδιοριστούν τα αποτελέσματα στην περίπτωση, που η εστίαση μετακινείται από το επίπεδο της λειτουργικής ηγεσίας σε αυτό της στρατηγικής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aasland, M. S. et al., 2010. The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, Volume 21, p. 438–452.
- Acheson, J. M., 2006. Institutional Failure in Resource Management. *Annual Review of Anthropology*, Volume 35, pp. 117-134 .
- Adair, J., 2004. *The John Adair Handbook of Management and Leadership*. 10-12 Rivington Street, London: Thorogood Ltd.
- Adams, J. S., 1965. Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz, ed. *Advances in experimental social*. New York: Academic Press, p. 267–299.
- Aggarwal, A. & Thakur, G. S. M., 2013. Techniques of Performance Appraisal-A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 2(3), pp. 617-620.
- Albro , M. & McElfresh, J. M., 2021. Job engagement and employee-organization relationship among academic librarians in a modified work environment. *The Journal of Academic Librarianship*, Issue 47, pp. 1-8.
- Alimo-Metcalfe, B. & Alban-Metcalfe, J., 2005. Leadership: Time for a New Direction?. *Leadership*, 1(1), p. 51–71.
- Alkire, S., 2010. *Human Development: Definitions, Critiques, and Related Concepts*. s.l.:United Nations Development Programme.
- Allport, G., 1955. *Becoming*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Anderson, D. & Anderson, L. A., 2001. *Beyond Change Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Aryee, S., Sun, L.-Y., Chen, Z. X. G. & Debrah, Y. A., 2008. Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure. *Management and Organization Review*, 4(3), p. 393–411.
- Ashforth, B. E., 1994. Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), pp. 755-778.

- Ashforth, B. E., 1997. Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), pp. 126-140.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L., 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, Issue 16, p. 315–338.
- Avolio, B. J. et al., 2004. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, Issue 15, p. 801–823.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J., 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, Issue 60, p. 421–449.
- Baker, D. et al., 2001. *Guidebook to Decision-Making Methods*. s.l.:US Department of Energy.
- Bal, V., Campbell, M., Steed, J. & Meddings, K., 2008. *The Role of Power in Effective Leadership*. s.l.:Center for Creative Leadership, CCL.
- Barney, J. B., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Volume 17, pp. 99-120.
- Baron, L., Rouleau, V., Grégoire, S. & Baron, C., 2018. Mindfulness and leadership flexibility. *Journal of Management Development*, 37(2), pp. 165-177.
- Bar-On, R., 1997. *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): a test of emotional intelligence..* Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc..
- Bar-On, R., 2006. The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, Volume 18, pp. 13-25.
- Basi, R. S., 1998. Administrative decision making: a contextual analysis. *Management Decision*, 36(4), pp. 232-240.
- Bass, B., 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B., 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. Third ed. New York: The Free Press.

Bass, B. M., 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), p. 9–32.

Bass, B. M. & Bass, R., 2008. *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Application*. Fourth ed. New York, NY 10020: Free Press.

Bhattacharjee, A., 2012. *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*. s.l.:Textbooks Collection. Book 3..

Bies, R. J. & Moag, J. F., 1986. Interactional justice: Communication criteria of fairness. In: R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman, eds. *Research on negotiations in organizations*. Greenwich, CT: JAI, pp. 43-55.

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

Blau, P., 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Boies , K., Fiset , J. & Gill, H., 2015. Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, Issue 26, p. 1080–1094.

Boiral, O., Cayer, M. & Baron, C. M., 2009. The Action Logics of Environmental Leadership: A Developmental Perspective. *Journal of Business Ethics*, Issue 85, p. 479–499.

Bornman, D. & Puth, G., 2017. Investigating employee perceptions of leadership communication: a South African study. *Journal of Contemporary Management*, Volume 14, pp. 1-23.

Bryman, A., 1992. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4 ed. Great Clarendon Street, Oxford: Oxford University Press.

Buchanan, R., 1992. Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), pp. 5-21.

- Burns, J. M., 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burton, J. P. & Hoobler, J. M., 2011. (Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, Volume 52, p. 389–398.
- Caldwell , C. & Canuto-Carranco, M., 2010. "Organizational Terrorism" and Moral Choices — Exercising Voice When the Leader is the Problem. *Journal of Business Ethics* , 97(1), pp. 159-171.
- Carley , K. M. & Behren, D., 1999. Organizational and Individual Decision Making. In: A. Sage & W. B. Rouse , eds. *Handbook of Systems Engineering and Management*. s.l.: John Wiley and Sons, Inc..
- Carlyle, T., 1840/2001. *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. s.l.:Pennsylvania State University.
- Carmeli, A. & Tishler, A., 2006. The relative importance of the top management team’s managerial skills. *International Journal of Manpower*, 27(1), pp. 9-36.
- Castrillón, G. & Alfonso, M., 2021. The Concept of Corporate Governance. *Visión de Futuro*, 25(2), pp. 178-190.
- Caulfield , J. L. & Senger, A., 2017. Perception is reality: change leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), pp. 927-945.
- Center for Army Lessons Learned, 2015. *Handbook of Military Decisionmaking Process*. Fort Leavenworth: s.n.
- Chamberlain , L. J. & Hodson, R., 2010. Toxic Work Environments: What Helps and What Hurts. *Sociological Perspectives* , 53(4), pp. 455-478.
- Chemers, M. M., 2000. Leadership Research and Theory: A Functional Integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), pp. 27-43.
- Chernyak-Hai, L. & Tziner , A., 2014. Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 30, pp. 1-12.

- Choi, D., Kraimer, M. L. & Seibert, S. E., 2020. Conflict, justice, and inequality: Why perceptions of leader–member exchange differentiation hurt performance in teams. *Journal of Organizational Behavior* 2020, Volume 41, p. 567–586.
- Churchman, C., 1967. Wicked Problems. *Management Science*, 14(4), pp. B141-B142.
- Cohen, M., March, J. & Olsen, J., 1972. The Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), pp. 1-25.
- Colbert, B. A., 2004. The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review* , 29(3), pp. 341-358.
- Collins, M. D. & Jackson, C. J., 2015. A process model of self-regulation and leadership: How attentional resource capacity and negative emotions influence constructive and destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, Issue 26, p. 386–401.
- Collinson, D., 2005. Dialectics of leadership. *Human Relations*, 58(11), p. 1419–1442.
- Conger, J., 1990. The Dark Side of Leadership. *Organizational Dynamics*, pp. 44-55.
- Conklin, J., 2005. *Dialogue Mapping : Building Shared Understanding of Wicked Problems*. s.l.:Wiley.
- Cropanzano, R., Bowen, D. & Gilliland, S., 2007. The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives* , November, pp. 34-48.
- Cummings, T. & Worley, C., 2009. *Organization Development and Change*. Mson, OH 45040: South-Western Cengage Learning.
- DasGupta, P., 2011. Literature Review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), pp. 1-36.
- David, F. R., 2011. *Strategic management: concepts and cases*. 13 ed. s.l.:Prentice Hall.
- Davies, B. J. & Davies, B., 2004. Strategic leadership. *School Leadership & Management*, 24(1).
- Day, D. V. & Antonakis, J. eds., 2012. *The nature of leadership*. Second ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

- Delfgaauw, J., Dura, R. & Souverijna, M., 2020. Team incentives, task assignment, and performance: A field experiment. *The Leadership Quarterly*, Issue 31.
- Den Hartog, D. & Koopman, P., 2001. Leadership in organization. *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, Volume 2.
- Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. & Van Muijen, J. J., 1995. Charismatic Leadership: A State of the Art. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2(4).
- Department of the Army, 2012. *Army Leadership*. Washington: Army Doctrine Publication 6-22.
- Department of the Army, 2019. *Army Leadership and the Profession*. Washington: Army Doctrine Publication 6-22.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. & Eisner, A. B., 2008. *Strategic Management : text and cases*. 4 ed. New York: McGraw-Hill.
- Doucet, O., Poitras , J. & Chenevert, D., 2009. The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 20(4), pp. 340-354.
- Drucker, P., 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper.
- Eberlin, R. J. & Tatum, B. C., 2008. Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. *Management Decision*, 46(2), pp. 310-329.
- Einarsen, S., Aasland , . M. S. & Skogstad , A., 2007. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, Volume 18, p. 207–216.
- Eisenhardt , K. M. & Martin, J. A., 2000. Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal* , 21(10), pp. 1105-1121.
- Eisenhardt , K. M. & Zbaracki, M. J., 1992. Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, Volume 12, pp. 17-37.
- Eissa, G., Lester, S. W. & Gupta, R., 2019. Interpersonal Deviance and Abusive Supervision: The Mediating Role of Supervisor Negative Emotions and the Moderating Role of Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*.

Ekins, P., Dresner, S. & Dahlström, K., 2008. The Four-Capital Method of Sustainable Development Evaluation. *European Environment*, Issue 18, p. 63–80.

Elliot, A. J. & Sheldon, K. M., 1997. Avoidance Achievement Motivation: A Personal Goals Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), pp. 171-185.

Errickson, A., Shaw, B., Murray, J. & Branch, S., 2015. Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, Issue 44, pp. 266-272.

Erzen, E. & Armagan, Y., 2015. The Effect of Leadership on Conflict Management. In: Karadag, ed. *Leadership and Organizational Outcomes. Meta-Analysis of Empirical Studies*. s.l.:Springer International Publishing Switzerland, pp. 225-237.

Fairholm, M. R., 2002. *Defining Leadership: A Review of Past, Present, and Future Ideas*. Washington: George Washington University. Center for Excellence in Municipal.

Fayol, H., 1916. *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle.*. Paris: H. Dunod & E. Pinat.

Fenwick, M. & De Cieri, H., 1996. Building an Integrated Approach to Performance Management Using Critical Incident Technique. *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 33(3), pp. 76-91.

Fiedler, F., 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness.*. New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F., 1970. Leadership Experience and Leader Performance—Another Hypothesis Shot To Hell. *Organizational Behavior and Human Performance* 5, 1-14 (1970), Issue 5, pp. 1-14.

Field, G. R. H., 1979. A critique of the Vroom-Yetton contingency model of leadership behavior. *Academy of Management Review*, 4(2), pp. 249-257.

Flanagan, J. C., 1954. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, Volume 51, p. 327–358.

Folger, R. & Skarlicki, D. P., 1999. Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), pp. 35-50.

Fowlie, J. & Wood, M., 2009. The emotional impact of leaders' behaviours. *Journal of European Industrial Training*, 33(6), pp. 559-572.

French, J. R. P. & Raven, B. H., 1968. The bases of social power. In: D. Cartwright & A. Zander, eds. *Group dynamics: Research and theory*. New York: Harper & Row, p. 259–269.

Gagne, M., 2018. From Strategy to Action: Transforming Organizational Goals into Organizational Behavior. *International Journal of Management Reviews*, Volume 20, p. S83–S104.

Galini, A., 1979. The Criteria Method of Objective Performance Appraisal. *Human Resources Management Australia*, pp. 17-23.

Gardner, H., 1983. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.

George, J. M., 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), p. 1027–1055.

Gerras, S. J. ed., 2010. *Strategic Leadership primer*. 3rd ed. Carlisle Barracks, PA 17013-505: Department of Command, Leadership and Management United States Army War College.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & Konopaske, R., 2012. *Organizations. Behavior, Structure, Processes*. 14 ed. s.l.:McGraw-Hill,

Gkegkas, A., 2021. A New Model of Strategic Leadership. A First Approach. *International Conference on International Business 1019 Proceedings*, pp. 75-80.

Gkegkas, A. & Konstantopoulos, N., 2022. The influence of the supervisor's level of intrapersonal emotional intelligence on his / her organizational effectiveness. *Euram 2022. Leading Digital Transformation*.

Goleman D., 1998. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D., 1995. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.

Goleman, D., 1997. *Beyond IQ: Developing the leadership competencies of emotional intelligence*. London, s.n.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A., 2001. Primal Leadership. The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*.

- Gordon, A. & Yukl, G., 2004. The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities. *German Journal of Human Resource Research*, 18(3), pp. 359-365.
- Graen, G. B. & Uhl Bien, M., 1995. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 219-247.
- Grant, R. M., 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), pp. 114-135.
- Greenberg, J., 1987. Taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, Issue 12, p. 9-22.
- Greenberg, J., 1990. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), pp. 399-432..
- Greenberg, J., 1993. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In: R. Cropanzano, ed. *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 79-103.
- Green, C., 2008. Leader member exchange and the use of moderating conflict management styles. Impact on relationship quality. *International Journal of Conflict Management*, 19(2), pp. 92-111.
- Grint, K., 2005. Problems, problems, problems: The social construction of "leadership". *Human Relations*, 58(11), pp. 1467-1494.
- Grint, K., 2008. Wicked Problems and Clumsy Solutions : the Role of Leadership. *Clinical Leader*, I(II), pp. 10-25.
- Hardman, G. J., 2009. *Regenerative Leadership: An Integral Theory for Transforming People and Organizations for Sustainability in Business, Education and Community*. Boca Raton(Florida): Florida Atlantic University.
- Harmer, R. & Findlay, B., 2005. *The effect of workplace relationships on employee job satisfaction for 25 to 35 year olds..* s.l.:s.n.
- Head, B. H., 2008. Wicked Problems in Public Policy. *Public Policy*, 3(2), pp. 101-118.

Heaphy, E., Byron, K., Ballinger, G. & Gittell, J. H., 2018. The Changing Nature of Work Relationships. *The Academy of Management Review*, 43(4), pp. 1-12.

Heifetz, R. A., 1994. *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, MA: Belknap Press.

Helfat , C. E. & Peteraf, M. A., 2003. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal* , Oct., 2003, Vol. 24, No. 10,, 24(10), pp. 997-1010.

Helfat , C. E. & Peteraf, M. A., 2003. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 997-1110.

Hersey, P. & Blanchard, K. H., 1988. *Management and Organizational Behavior*. 5 ed. Englewood Cliffs(New Jersey): Prentice-Hall.

Hess , J. D. & Bacigalupo, A. C., 2018. The emotionally intelligent leader, the dynamics of knowledge-based organizations and the role of emotional intelligence in organizational development. *On the Horizon*, 3(10), pp. 222-229.

Hill , C. W. L. & Jones, G. R., 2013. *Strategic Management Theory*. 10 ed. s.l.:Cengage Learning.

Hobfoll, S. E., 2001. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, Volume 50, pp. 337-370.

Hogan, R., Curphy, G. J. & Hogan, J., 1994. What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*.

Hogan, R. & Kaiser, R. B., 2005. What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), pp. 169-180.

Horner, M., 1997. Leadership theory: past,present and future. *Team Performance Management*, 3(4), pp. 270-287.

House, R. J., 1996. Path Goal Theory of Leadership : Lessons, Legacy and a Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), pp. 323-352.

- Hou, Y., Moynihan, D. & Ingraham, P. W., 2003. Capacity, management and performance.Exploring the links. *American Review of Public Administration*, 33(3), pp. 295-315.
- Howard, A. & Wellins, R. S., 1994. High-involvement leadership: Changing roles for changing times. *Leadership Research Institute.Development Dimensions International*.
- Hurtz, G. M. & Williams, K. J., 2009. Attitudinal and Motivational Antecedents of Participation in Voluntary Employee Development Activities. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), p. 635–653.
- Jehn , K. A. & Mannix, . E. A., 2001. The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *The Academy of Management Journal* , 44(2), pp. 238-251.
- Jehn, K. A., 1995. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), pp. 256-282.
- Jindrichovska, I., 2013. Financial Management in SMEs. *European Research Studies*, XVI(Special Issue on SMEs), pp. 79-96.
- Kaplan, R. & Norton, D., 1996a. Linking the Balanced Scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), pp. 53-79.
- Kaplan, R. & Norton, D., 1996b. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), pp. 75-85.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992. “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, p. 71–79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2000. Having Trouble with Your Strategy?Then Map It. *Harvard Business Review*, pp. 167-176.
- Karabati, S., 2021. Organizational Outcomes of Destructive Leadership: Summary and Evaluation. In: S. Camgöz & Ö. Ekmekci , eds. *Destructive Leadership and Management Hypocrisy: Advances in Theory and Practice*. s.l.:Emerald Publishing Limited, pp. 117-127.

Kates, R. W., Parris, T. M. & Leiserowitz, A. A., 2005. What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values and Practice.. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, April, 47(3), pp. 8-21.

Kathuria, R., 2000. Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers. *Journal of Operations Management*, Issue 18, p. 627–641.

Kaufman, B., 2012. Anatomy of dysfunctional working relationships. *Business Strategy Series*, 13(2), pp. 102-106.

Kazimoto, P., 2013. Analysis of Conflict Management and Leadership for Organizational Change. *International Journal of Research In Social Sciences*, 3(1), pp. 16-25.

Kellerman , B., 2004. Thinking about... Leadership. Warts and all.. *Harvard Business Review*, 82(1), p. 40–45.

Kell, H. J. et al., 2017. *Exploring Methods for Developing Behaviorally Anchored Rating Scales for Evaluating Structured Interview Performance*, s.l.: ETS Research Report Series.

Khawaja, M., 2020. Workplace Relationships: Theoretical Framework Based on Key Propositions. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 24(3), pp. 1-6.

Kim , K. Y. et al., 2021. Supportive leadership and job performance: Contributions of supportive climate, team-member exchange (TMX), and group-mean TMX. *Journal of Business Research*, Issue 134, p. 661–674.

Kim, H. & Yukl, G., 1995. Relationships of Managerial Effectiveness and Advancement to Self-reported and Subordinate-reported Leadership Behaviors from the Multiple Linkage Model. *Leadership Quarterly*, 6(3), pp. 361-377.

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A., 1991. Leadership: do traits matter?. *Academy of Management Executive*, 5(2), pp. 48-60.

Kotter, J. P., 1990/2001. What Leaders Really Do. Best of HBR:Breakthrough Leadership. *Harvard Business Review*, pp. 85-96.

Kotter, J. P., 1995/2007. Leading Change. Why Transformation Efforts Fail ?. *Harvard Business Review*.

Kouzes, J. M., Posner, B. Z. & Biech, E., 2010. *A coach's guide to developing exemplary leaders: making the most of the leadership challenge and*. 989 Market Street, San Francisco: John Wiley and Sons Inc..

Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S., 2003. Work Groups and Teams in Organizations. In: W. C. Borman, . D. R. Ilgen & R. J. Klimoski, eds. *Handbook of psychology (Vol. 12): Industrial and Organizational Psychology*. New York: New York: Wiley-Blackwell, pp. 333-375.

Kram , K. E. & Isabella, . L. A., 1985. Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *The Academy of Management Journal*, 28(1), pp. 110-132.

Landau, S. & Everitt, B. S., 2004 . *A handbook of statistical analyses using SPSS*. 1st ed. 2000 N.W. Corporate Blvd., Boca Raton, Florida 33431: Chapman & Hall/CRC Press LLC.

Landry , G. & Vandenberghe, C., 2009. Role of Commitment to the Supervisor, Leader-Member Exchange, and Supervisor-Based Self-Esteem in Employee-Supervisor Conflicts. *The Journal of Social Psychology*, Issue 149, pp. 5-28.

Lawrence, E. R. & Kacmar, K. M., 2012. *Leader-Member Exchange and Stress: The Mediating Role of Job Involvement and Role Conflict*. s.l.:Institute of Behavioral and Applied Management.

Lee, J. & Jablin, F., 1995. Maintenance Communication in Superior-Subordinate Work Relationships. *Human Communication Reserch*, 22(2), pp. 220-257.

Leventhal, G. S., 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in. In: K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis, eds. *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum, p. 27–55.

Lewin, K., Lippit, R. & White, R. K., 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, Volume 10, pp. 271-301.

Lichtenstein, B. B. et al., 2006. *Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems*. Lincoln: University of Nebraska. Management Department Faculty Publications.

Likert, R., 1967. *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: Harper and Row.

Lindblom, C., 1959. The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*, pp. 79-88.

Lipman-Blumen, J., 2005. *The Allure of Toxic Leaders*,. New York: Oxford University Press Inc. .

Lunenburg, F. C., 2012. Performance Appraisal: Methods and Rating Errors. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), pp. 1-9.

Madanchian, M., Hussein, N. N. F. & Taherdoost, H., 2017. Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcomes. *Procedia Engineering*, Volume 181, pp. 1043-1048.

Mahoney, J. T., 1995. The Management of Resources and the Resource of Management. *Journal of Business Research* 3, Issue 33, pp. 91-101.

Marrelli, A. F., 2005. The Performance Technologist's Toolbox: Critical Incidents. *Performance Improvement* , 44(10), pp. 40-44.

Martinko, M., Harvey, P., Brees, J. & Mackey, J., 2013. A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 3, 4(S1), pp. S120-S137.

Marturano, A. & Gosling, J. eds., 2007. *Leadership. The Key Concepts*. s.l.: Taylor & Francis e-Library.

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D., 2000. Models of emotional intelligence. In: *The handbook of intelligence*. New York: Cambridge University Press.

Mayer, J. & Salovey, P., 1997. What is emotional intelligence. In: P. Salovey & D. Sluyter , eds. *Emotional development and emotional intelligence*.. New York: Basic Books, pp. 3-31.

McGregor, D., 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.

McLarty, B. D., Muldoon, J., Quade, M. & King, R. A., 2021. Your boss is the problem and solution: How supervisor-induced hindrance stressors and LMX influence employee job neglect and subsequent performance. *Journal of Business Research* 130, Issue 130, pp. 308-317.

McNamara, D. E., 2009. From Fayol's Mechanistic To Today's Organic Functions Of Management. *American Journal of Business Education*, 2(1), pp. 63-78.

Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L. & Robertson, B., 2006. Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, Issue 17, p. 232-245.

Meyer, J. & Allen, N., 1991. A three-component conceptualisation of organisational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), p. 61-89.

Miles, S. & Mangold, G., 2002. The impact of team leader performance on team member satisfaction: the subordinate's perspective. *Team Performance Management: An International Journal*, 8(5/6), pp. 113-121.

Mintzberg, H., 1978. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), pp. 934-948.

Mintzberg, H., 1990. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11(3), pp. 171-195.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Theoret, A., 1976. The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), pp. 246-275.

Mintzberg, H. & Westley, F., 1992. Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, Issue 13, pp. 39-59.

Mondy, R. W., 2008. *Human Resource Management*. s.l.:Pearson Education Asia Limited.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S. & Karam, E. P., 2010. Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), pp. 5-39.

- Morris, L., 2004. *High Performance Organizations in a Wicked Problem World*. s.l.:InnovationLabs LLC.
- Morrison, V., 2013. *Wicked Problems and Public Policy*. Montreal, Quebec: National Collaborating Centre for Healthy Public Policy.
- Myers, R. B. & Pierce, A., 2009. On Strategic Leadership. *JFQ* , Issue 54.
- Nasiopoulos, K., Sakas, D. P. & Vlachos, D., 2013. Analysis of strategic leadership models in information technology. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , Issue 73, p. 268 – 275.
- Negulescu, O.-H., 2014. Using a Decision-making Process Model in Strategic Management. *Review of General Management*, 19(1), pp. 111-123.
- Nguyen, H., Ashkanasy, N. M., Parker, S. L. & Li, Y., 2018. Individual, Relational, and Contextual Dynamics of Emotions. The role of Implicit Leadership Theory in employees' perceptions of abusive supervision. *Research on Emotion in Organizations*, Volume 14, pp. 119-138.
- Northouse, P. G., 2009. *Leadership. Theory and Practice*. 5 ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Nutt, P. & Wilson, D., 2010. *Handbook of decision making*. s.l.:John Wiley & Sons, Ltd.
- Omar, A. T. & Ahmad, U. N. U., 2020. (2020). The Role of Toxic Leadership and Perceived Organizational Support on Academic Staff's Psychological Distress. 10(12), .. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(12), p. 958–980.
- Ott, . R. L. & Longnecker, M., 2001. *An introduction to statistical methods and data analysis*. 5 ed. Pacific Grove, CA 93950 USA: Duxbury.
- Oztekin, O., Dulay, S. & Karadag, E., 2015. The Effect of Leadership on Organizational Commitment. In: (ed.), *Leadership and Organizational Outcomes*. s.l.:s.n., pp. 57-79.
- Padilla , A., Hogan , R. & Kaiser, R. B., 2007. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, pp. 176-194.

- Paltu, A. & Brouwers, . M., 2020. Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, pp. 1-11.
- Pansiri, J. & Temtime, Z. T., 2008. Assessing managerial skills in SMEs for capacity building. *Journal of Management Development*, 27(2), pp. 251-260.
- Peteraf, M. A., 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal* , 14(3), pp. 179-191.
- Pittinsky , T. L. & Simon, S., 2007. Intergroup leadership. *The Leadership Quarterly* 18, Issue 18, p. 586–605.
- Podsakoff, P. M. & Schriesheim, C. A., 1985. Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research. *Psychological Bulletin*, 97(3), pp. 387-411.
- Podsakoff, P. M., Todor , W. D. & Skov, R., 1982. Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction. *The Academy of Management Journal* , 25(4), pp. 810-821.
- Porter, . J. A., 2015. The relationship between transformational leadership and organizational commitment in nonprofit long term care organizations: The direct care worker perspective. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), p. 68 – 85.
- Prottas, D. J., 2013. Relationships Among Employee Perception of Their Manager's Behavioral Integrity, Moral Distress, and Employee Attitudes and Well-Being. *Journal of Business Ethics* , 113(1), pp. 51-60.
- Pulakos, E. D., 2004. *Performance Management. A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. 1800 Duke Street, Alexandria, VA 22314: SHRM Foundation.
- Rahim, A., 2002. Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), pp. 206-235.
- Reddin, W. J., 1967. The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, April, pp. 8-17.

- Reed , G. E. & Bullis, . R. C., 2009. The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), pp. 5-18.
- Reed, G., 2004. Toxic Leadership. *Military Review*, Volume LXXVI .
- Reynolds, J., 2004. *Learning, Leadership and Sustainability*. Hague, s.n.
- Riesenmy, K. R., 2008. The Moderating Role of Follower Identification in the Relationship Between Leader and Follower Visionary Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), pp. 62-77.
- Rittel, H. & Webber, M., 1973. Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, Volume 4, pp. 155-169.
- Roberts, N., 2000. Wicked problems and Network Approaches to Resolution. *International Public Management Review*, 1(1), pp. 1-19.
- Rooke, D. & Torbert, W. R., 2005. Seven Transformations of Leadership. *Harvard Business Review*, April.
- Rosete , D. & Ciarrochi, J., 2005. Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), pp. 388-399.
- Rost, J. C., 1993. Leadership development in the new millennium. *Journal of Leadership Studies*, Issue 1, p. 92–110.
- Saaty, R. W., 2016. *Decision Making In Complex Environments*. Pittsburgh,: Creative Decisions Foundation.
- Salovey, P. & Mayer, J. D., 1990. Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality. Volume 9, p. 185–211.
- Samimi , M., Cortes, A. F., Anderson , M. H. & Herrmann, P., 2022. What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly* , Issue 33.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2016. *Research methods for business students*. Seventh ed. Essex CM20 2JE,England: Pearson Education Limited.

- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C., 1999. Leader Member Exchange (LMX) Research : A Comprehensive Review of the Theory, Measurement and Data-analytic Practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), pp. 63-113.
- 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*, Issue 24, p. 138–158.
- Schyns, B., Kroon, B. & Moors, G., 2008. Follower characteristics and the perception of leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 7(772-788), p. 23.
- Shahriari, M., Aliandrina, D. & Feng, Y., 2005. Human Errors in Decision Making. *Munich Personal RePEc Archive*, Volume 8171.
- Sias, P. M., 2005. Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences. *Communication Studies*, 56(4), pp. 375-395.
- Sias, P. M., 2009. *Organizing Relationships: Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships*. s.l.:SAGE Publications, Inc..
- Simonet, D. V. et al., 2018. Dark-Side Personality Trait Interactions: Amplifying Negative Predictions of Leadership Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), p. 233–250.
- Simon, H. A., 1957. *Models of Man*. New York: John Wiley and Sons.
- Singh, N., Sengupta, S. & Dev, S., 2018. Toxic Leadership: The Most Menacing Form of Leadership. In: *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*. s.l.:IntechOpen.
- Skovira, R. J., 2006. An Ethical Ecology of a Corporate Leader:Modeling the Ethical Frame of Corporate Leadership. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* , Volume 1, pp. 159-169.
- Slaughter, A.-M.et al., 2008. *Strategic Leadership: Framework for a 21st Century National Security Strategy*. 1301 Pennsylvania Avenue, NW,Washington, DC20004: Center for a New American Security.
- Smith, M., 2011. *Fundamentals of Management*. Second ed. Shoppenhangers Road, Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education (UK) Limited.

- Stewart, J., 2006. Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 26 June, Issue 54.
- Steyrer, J., Schiffinger, M. & Lang, R., 2008. Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and organizational performance ?. *Scandinavian Journal Management*, Volume 24, p. 364–374.
- Stogdill, R. M., 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, Issue 25, p. 35–71.
- Stogdill, R. M., 1974. *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H., 1973. How to choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, May-June.
- Tatum, B., Eberlin, R., Kottraba, C. & Bradberry, T., 2003. Leadership, decision making and organizational justice. *Management Decision*, 41(10), pp. 1006-1016.
- Tawse, A. & Tabesh, P., 2020. Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*.
- Taylor, A., 2010. *Using the lever of leadership to drive environmental change: Ten tips for practitioners*. Melbourne, Victoria, s.n.
- 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(2), p. 279–294.
- Tepper, B. J., 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), pp. 178-190.
- Tepper, B. J., 2007. Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33(3), pp. 261-289.
- Tepper, B. J. et al., 2008. Abusive Supervision and Subordinates' Organization Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), p. 721–732.

- Tepper, B. J., Simon, L. & Park, H. M., 2017. Abusive Supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Volume 4, pp. 123-152.
- Thibaut, J. & Walker, L., 1975. *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thomas, K. W., 1992. Conflict and negotiation processes in organizations. In: M. D. Dunnette & L. M. Hough, eds. *Handbook of industrial and organizational psychology*. s.l.:Consulting Psychologists Press, p. 651–717.
- Thomas, M. A., 2006. *Gurus on Leadership*. 10-12 Rivington Street, London: Thorogood Publishing Ltd.
- Thoroughgood, C., 2021. Destructive Leadership: Explaining, Critiquing, and Moving Beyond Leader-Centric Perspectives. In: S. M. Camgöz & Ö. T. Ekmekci, eds. *Destructive Leadership and Management Hypocrisy: Advances in Theory and Practice*. s.l.:Emerald Publishing Limited, pp. 3-20.
- Thoroughgood, C. N., Hunter, S. T. & Sawyer, K. B., 2011. Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership. *Journal of Business Ethics*, 100(4), pp. 647-672.
- 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 & Organizational Studies*, 19(2), p. 230–255.
- Turpin, S. & Marais, M., 2004. Decision-making: Theory and practice.. *ORiON*, 20(2), p. 143–160.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B., 2007. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, Issue 18, p. 298–318.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2007. *Indicators of Sustainable Development : Guidelines and Methodologies*. Third ed. New York: United Nations.

- Vera , D., Bonardi, J.-P., Hitt , M. A. & Withers, M. C., 2022. Extending the boundaries of strategic leadership research. *The Leadership Quarterly* , Issue 33.
- Vroom, V. H., 2003. Educating managers for decision making and leadership. *Management Decision*, 41(10), pp. 968-978.
- Wagner , B. & Koob, C., 2022. The relationship between leader-member exchange and work engagement in social work: A mediation analysis of job resources. *Heliyon* , Issue 8.
- Walsh, K. & Fisher, D., 2005. *Action Inquiry and Performance Appraisals: Tools for Organizational Learning and Development*. s.l.:Cornell University, School of Hotel Administration.
- Walton, M., 2007. Leadership Toxicity—An Inevitable Affliction of Organisations?. *Organization & People*, 14(1), pp. 19-27.
- Wang, R. & Chan, D. K.-S., 2020. Subordinate reactions to ethical leaders' abusive behavior: a multiple-wave study. *Asia Pacific Journal of Human Resources* , Volume 58, p. 427–449.
- Warrick, D. D., 1981. Leadership Styles and Their Consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3(4), pp. 155-172.
- Weber, E. & Khademian, A., 2008. Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review*, pp. 334-349.
- Weber, M., 1947. *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Wegge, J., Shemla , M. & Haslam, S. A., 2014. Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five. *German Journal of Research in Human Resource Management*, pp. 6-23.
- Wells, D., 1996. *Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation*. s.l.:Total Quality Leadership (TQL) Office, Office of the Under.

Wilhelm, C. C., Herd , A. M. & Stein, D. D., 1993. Attributional Conflict between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), pp. 531-544.

Winston, B. E. & Patterson, K., 2006. An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), pp. 6-66.

Wu, T.-Y. & Hu, C., 2013. Abusive supervision and subordinate emotional labor: The moderating role of openness personality. *Journal of Applied Social Psychology*, Volume 43, p. 956–970.

Xin, K. R. & Pelled, L. H., 2003. Supervisor–subordinate conflict and perceptions of leadership behavior: a field study. *The Leadership Quarterly*, Volume 14, p. 25–40.

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

Yukl, G., 2008. How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly* , Issue 19, p. 708–722.

Yukl, G., 2012. Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives* , 26(4), pp. 66-85.

Zaleznic, A., 1977/1992. Managers and Leaders . Are They Different ?. *Harvard Business Review*, May-June.

Zhang, Y. & Xie, Y.-H., 2017. Authoritarian Leadership and Extra-Role Behaviors: A Role-Perception Perspective. *Management and Organization Review* , 13(1), p. 147–166.

Γκέγκας, Α., 2017. *Στρατηγική Διοίκηση Δημοσίων Οργανισμών.Εκπαιδευτικές Σημειώσεις*. 2 ed. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Γκέγκας, Α., 2022. *Λήψη Αποφάσεων . Εκπαιδευτικές Σημειώσεις*. 2 ed. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Δούνιας, Γ., 2014. *Ανάλυση Αποφάσεων και Μηχανική Γνώσεων. Σημειώσεις Προπτυχιακού Μαθήματος*. Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Τμήμα Οικονομίας και Διοίκησης.

Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσου, Α. & Λάλου, Π., 2015. *Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*. Ηρώων Πολυτεχνείου 9, 15780 Ζωγράφου: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ. Ερωτηματολόγιο έρευνας

ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. Σε ποια, από τις παρακάτω νομικές μορφές, ανήκει η επιχείρηση (ή ο οργανισμός) που εργάζεστε;

- Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)
- Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ)
- Ομόρρυθμος Εταιρεία (Ο.Ε.)
- Ετερόρρυθμος Εταιρεία (Ε.Ε.)
- Ατομική Επιχείρηση
- Όμιλος Επιχειρήσεων
- Πολυεθνική (ή Θυγατρική)

1.α. Σε ποιο κλάδο επιχειρήσεων (ή οργανισμών) ανήκει η εταιρεία που εργάζεστε;

.....

1.β. Η επιχείρηση που εργάζεστε, είναι οικογενειακή επιχείρηση (ανήκει σε συγγενείς, εργάζονται μέλη οικογένειας, τις αποφάσεις για την επιχείρηση τις παίρνουν μέλη της οικογένειας, κλπ.) ή μη οικογενειακή (δεν εμπλέκονται μέλη οικογένειας σε καμία διαδικασία της επιχείρησης);

- Ναι, είναι Οικογενειακή Επιχείρηση
- Όχι, δεν είναι οικογενειακή Επιχείρηση

2. Σε ποιο νομό εδρεύει η επιχείρηση που εργάζεστε (Σε ποιο νομό εργάζεστε);

.....

3. Πόσους εργαζόμενους σε μόνιμη βάση όλο το έτος απασχολεί η επιχείρηση που εργάζεστε;

- Συνολικός αριθμός εργαζομένων:.....

4. Ποια θέση εργασίας κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση;

- Διευθυντής
- Τμηματάρχης
- Υπάλληλος
- Τεχνικό Προσωπικό
- Βοηθητικό Προσωπικό

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;.....

6. Πόσο καιρό εργάζεστε στη συγκεκριμένη Επιχείρηση;

7. Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε στο συγκεκριμένο οργανισμό;

- Πλήρους Απασχόλησης
- Μερικής Απασχόλησης

8. Ποιο είναι το φύλο σας;

- Άνδρας
- Γυναίκα

9. Ποια είναι η ηλικία σας;

- Έως 35 ετών
- Από 36 έως 50 ετών
- Από 51 έως 67 ετών

10. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;

- Ανώτατη Εκπαίδευση
- Διδακτορικό
- Μεταπτυχιακό
- Λύκειο
- Υποχρεωτική Εκπαίδευση

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΣΑΣ

(Βάλτε X στο τετράγωνο της απάντησης που σας ταιριάζει, ανάλογα με την περίπτωση)

11. Κάθε πότε ο άμεσος προϊστάμενός σας παρουσιάζει τις παρακάτω συμπεριφορές ή / και χαρακτηριστικά κατά την καθημερινή ενασχόληση με την εργασία του, δηλαδή ποια είναι η συχνότητα παρουσίασης των παρακάτω δράσεων, ενεργειών, συμπεριφορών ή λήψης αποφάσεων του προϊσταμένου σας;

	Ο προϊστάμενός σας:	Ποτέ	Σπάνια	Κάποιες Φορές	Συχνά	Πολύ
11.	Λαμβάνει αποφάσεις, σχετικά με τις οργανωτικές υποχρεώσεις του, που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν αυθαίρετες (δηλαδή, δεν έχουν κάποια ορθολογική εξήγηση);	1	2	3	4	5
12.	Λαμβάνει αποφάσεις, αναφορικά με τους στόχους του που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν αυθαίρετες (δηλαδή, δεν έχουν κάποια ορθολογική εξήγηση);	1	2	3	4	5
13.	Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης υφισταμένων, οι τελικές αποφάσεις αξιολόγησής του μπορούν να χαρακτηριστούν αυθαίρετες (δηλαδή, δεν στηρίζονται σε πραγματικά στοιχεία αξιολόγησης);	1	2	3	4	5
14.	Λαμβάνει αποφάσεις, αναφορικά με τους υφιστάμενούς του, που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν μη αξιοκρατικές;	1	2	3	4	5
15.	Εκδηλώνει εκρήξεις θυμού προς τους υφισταμένους του (ή σε κάποιους από αυτούς) κατά την ώρα της εργασίας;	1	2	3	4	5
16.	Όχι μόνο δεν κατανοεί τα εργασιακά προβλήματα που δημιουργούν τα «αρνητικά» συναισθήματά του αλλά και δεν κάνει καμία προσπάθεια να τα βελτιώσει (εξαλείψει);	1	2	3	4	5
17.	Δεν κατανοεί τις περισσότερες φορές τα πραγματικά συναισθήματα που εκδηλώνουν οι υφιστάμενοί του στα πλαίσια της εργασίας τους;	1	2	3	4	5
18.	«Κρατά» σε απόσταση τους υφισταμένους του;	1	2	3	4	5
19.	Στην καθημερινότητα της δουλειάς εμφανίζεται να «επιμένει» πολύ για πράγματα που λογικά θα έπρεπε να τα αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο;	1	2	3	4	5
20.	Στην καθημερινότητα της δουλειάς εμφανίζεται «ανένδοτος» για θέματα υπηρεσιακά, τα οποία θα μπορούσε να ρυθμίσει με «διπλωματικό» ή άλλο τρόπο;	1	2	3	4	5

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΑΣ

Ποια είναι η πραγματικότητα που παρουσιάζεται στον χώρο που εργάζεστε, στα παρακάτω ζητήματα – θέματα που έχουν σχέση με το επίπεδο της *αποδοτικότητας* των καθημερινών ενεργειών - δράσεων του προϊστάμενου σας. Δηλαδή, ποιος είναι ο βαθμός αποτελεσματικότητας που εκδηλώνει ο προϊστάμενός σας στις παρακάτω δράσεις – ενέργειες – συμπεριφορές ή αποφάσεις;

ΠΡΟΣΟΧΗ:

Η βαθμολογία για τις επόμενες ερωτήσεις που πρέπει να σημειώσετε, στο αντίστοιχο πλαίσιο (δεξιά), κυμαίνεται από το 1 έως το 100 και οι βαθμοί σημαίνουν:

1-9 = καθόλου (1 = απόλυτα καθόλου ή δεν κάνει αυτήν τη δράση ο προϊστάμενος), 10-19 = πάρα πολύ λίγο, 20-29 = πολύ λίγο, 30-39 = λίγο, 40-49 = μέση κατάσταση με τάση προς το λίγο, 50-59 = μέση κατάσταση με τάση προς το πολύ, 60-69 = πολύ, 70-79 = αρκετά πολύ, 80-89 = σημαντικά πολύ, 90-100 = πάρα πολύ (100 = απόλυτα)

Ο Προϊστάμενός σας:	Βαθμολόγηση (Από 1-100)
21. Κάνει σωστή - αποτελεσματική οικονομική διαχείριση πόρων/ κονδυλίων	
22. Στελεχώνει τις ομάδες έργου με τους καταλληλότερους, για κάθε περίπτωση εργαζομένους, για μεγαλύτερα αποτελέσματα και απόδοση	
23. Διαμορφώνει συστηματικά ένα όραμα και πραγματικούς στόχους για τη μονάδα που διευθύνει και παρακινεί αποτελεσματικά τους υφισταμένους του για την ουσιαστική στήριξη και υλοποίηση του οράματος και των στόχων αυτών	
24. Εφευρίσκει τους κατάλληλους τρόπους και διαδικασίες για την υλοποίηση των στόχων που έχει θέσει για τη μονάδα (οργανισμό) που διευθύνει	
25. Καλλιεργεί υποστηρικτικό περιβάλλον για την υψηλή απόδοση των ομάδων έργου της μονάδας (οργανισμού) του	
26. Κάνει συστηματική και πλήρη (εμπεριστατωμένη) ενημέρωση στους υφισταμένους του για όλα τα θέματα που αφορούν τη μονάδα	
27. Δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη συνεργασιών των διάφορων ομάδων έργου της μονάδας για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους	
28. Διαμορφώνει το κατάλληλο κλίμα ανάπτυξης στενών και υγιών σχέσεων μεταξύ των μελών των ομάδων εργασίας για την απρόσκοπτη εργασία τους	
29. Όταν αντιλαμβάνεται τις εντάσεις μεταξύ των υφισταμένων του συζητάει με τα εμπλεκόμενα μέρη τις αιτίες χωρίς να θίγει ζητήματα ταυτότητας ή ορθότητας αξιακών προτύπων	
30. Όταν στη σύγκρουση εμπλέκεται ο ίδιος ο προϊστάμενος, με κάποιον υφιστάμενό του, χειρίζεται την κατάσταση χωρίς εκρήξεις και ακρότητες διαμορφώνοντας πλαίσιο εξεύρεσης σωστής και αποτελεσματικής λύσης	

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη Συμμετοχή σας στην Έρευνα