

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

**ΘΕΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ: ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕ ΤΟΝ  
ΚΑΝΟΝΙΣΜΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ**

της

**ΚΥΡΙΑΚΗΣ ΕΜΜ. ΚΑΡΑΚΑΣΗ**

Επιβλέπων Καθηγητής  
Σπυρίδων Αβδημιώτης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη  
.....Θεσσαλονίκη, Δεκέμβριος 2019



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο

Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.

Μη Εμπορική Χρήση: Δεν μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.

Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια Creative Commons όπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.

Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα, κ.λπ.).

Θεσσαλονίκη, 4 Οκτωβρίου 2019

Η Δηλούσα: Κυριακή Καρακάση

*Στο Σπόρο, με απέραντη ευγνωμοσύνη*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο κεντρικός πυρήνας του εν λόγω πονήματος είναι η Σκοτεινή Ηγεσία στις επιχειρήσεις Φιλοξενίας με έμφαση στην εφαρμογή (ή μη) του Κανονισμού Εργασίας. Ειδικότερα, και προς την κατεύθυνση της διερεύνησης της ανωτέρω θεματικής, κρίθηκε τόσο σκόπιμο όσο και λογικά αναγκαίο να αποσαφηνισθεί καταρχάς η έννοια της Ηγεσίας. Περαιτέρω, εξετάστηκε ως παρέκβαση της τελευταίας, η Σκοτεινή τοιαύτη, ενώ παρουσιάστηκαν οι αιτίες πρόκλησής της καθώς και οι απορρέουσες από αυτή συνέπειες. Με γνώμονα το κύριο ερευνητικό ερώτημα, που σκοπήθηκε να απαντηθεί, σχετικά με την επίδραση της έντασης της Σκοτεινής Ηγεσίας από την εφαρμογή του Εσωτερικού Κανονισμού στις ως άνω επιχειρήσεις, εξετάστηκε, πέραν των όσων προηγήθηκαν, και η δομή/περιεχόμενο του τελευταίου χωρίς να παροράται και η ασκούμενη επιρροή της Σκοτεινής Ηγεσίας επί της συνεκτικότητας των ομάδων εργαζομένων. Περαιτέρω, εξετάστηκαν και οι νομικές οδοί που διαθέτει κάθε απασχολούμενος σε επιχειρήσεις Φιλοξενίας σε περίπτωση που τυγχάνει αποδέκτης ηγετικών συμπεριφορών που εμπίπτουν στο πεδίο της Σκοτεινής Ηγεσίας. Κατόπιν διενέργειας της πρωτογενούς έρευνας, που έλαβε χώρα μέσω συλλογής απαντήσεων εργαζομένων σε επιχειρήσεις φιλοξενίας επί δομημένου ερωτηματολογίου, προέκυψε ότι υφίσταται σχέση άπωσης μεταξύ των επί μέρους παραγόντων της Σκοτεινής Ηγεσίας και εκείνων του Εσωτερικού Κανονισμού καθώς επίσης και της Ικανοποίησης αλλά και της Συνεκτικότητας. Αντίθετα, θετική συσχέτιση εντοπίζεται μεταξύ του Εσωτερικού Κανονισμού και της Ικανοποίησης αλλά και της Συνεκτικότητας. Τέλος, προέκυψε ακόμη η θετική σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της Ικανοποίησης και της Συνεκτικότητας των εργαζομένων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας επιβεβαιώνοντας τη συμβολή της εργασιακής Ικανοποίησης στην ενίσχυση της Συνεκτικότητας της ομάδας και το αντίστροφο.

## **ABSTRACT**

The core of the present endeavor is the Dark Leadership within the Hospitality operations focusing on the implementation (or not) of their Internal Operating Rules. More specifically, and towards the investigation of the above issue, the presentation of the notion of Leadership, was considered not only appropriate but also reasonably necessary. Furthermore, Dark Leadership was analysed, as a derogation from Leadership, while its causes and consequences were also mentioned. By reference to the principal searching question, regarding the effect of the implementation of the Internal Operating Rules of the above businesses on the intensity of Dark Leadership, was also analyzed the structure/content of these Rules without losing sight of the impact of Dark Leadership on the employees' coherence. Next, were described the legal routes which are available for each employee - recipient of Dark Leadership - behavior. In the context of the primary research, that has taken place by compiling the responses of employees in Hospitality operations to a structured questionnaire, was proved a negative link not only between Dark Leadership and Internal Operating Rules but also between Satisfaction and Coherence of the above employees. Conversely, a positive link was established between Internal Operating Rules and not only Satisfaction but also Coherence. Finally, a positive relationship was also revealed between the Satisfaction and the Coherence of the employees in Hospitality services confirming the contribution of working Satisfaction to the enhancement of the group Coherence and vice versa.

## Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT.....	6
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	10
I. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	12
Α. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΠΕΡΙ ΤΩΝ ΑΠΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΩΣ ΕΝΝΟΙΑΣ.....	12
Β. ΟΙ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΟΡΙΣΜΟΙ.....	13
Γ. ΟΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΕΡΕΣ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΘΕΩΡΙΕΣ.....	15
Δ. ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΕΚ ΤΩΝ ΠΛΕΟΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΟΠΩΣ ΑΠΑΝΤΩΝΤΑΙ ΚΑΙ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ.....	18
Ε. ΠΕΡΙ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΙΑ.....	21
ΣΤ. Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΑΥΤΗΣ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	23
Ζ. ΔΥΝΑΜΗ - ΕΠΙΡΡΟΗ - ΕΞΟΥΣΙΑ ΩΣ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	24
II. Η ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΟΨΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	27
Α. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ.....	27
α) Προλεγόμενα.....	27
β) Η καταστροφική ηγεσία ως κατ' εξοχήν ευρύτερο πεδίο της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας.....	30
i) Εννοιολογικός προσδιορισμός Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας και της Καταστροφικής πτυχής της .....	30
ii) Προς μία περισσότερο ολιστική προσέγγιση/θέαση της ηγεσίας εν γένει και της καταστροφικής ηγεσίας ειδικότερα.....	34
γ) Η πτυχή της καταχρηστικής εποπτείας/ηγεσίας και ο εκφοβισμός (ειδικότερα).....	36
δ) Η πτυχή της τοξικής ηγεσίας (ειδικότερα).....	38
ε) Η πτυχή της ηγεσίας εκμετάλλευσης (ειδικότερα).....	39
στ) Η πτυχή της ανήθικης ηγεσίας (ειδικότερα).....	39
Β. ΑΙΤΙΕΣ ΚΑΤΑΤΕΙΝΟΥΣΕΣ ΣΤΗ ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	39
α) Προλεγόμενα.....	39
β) Γενικές αιτίες πρόκλησης φαινομένων Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας.....	40
γ) Η “Σκοτεινή Τριάδα” ως αιτία Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας.....	42
i) Ορισμοί.....	42
1) Ναρκισσισμός.....	42
2) Μακιαβελισμός.....	45
3) Ψυχοπάθεια.....	46
ii) Αιτιακή πρόκληση Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας από τη “Σκοτεινή Τριάδα”.....	47
δ) Η Εξουσία/Δύναμη ως αυτοτελής αιτία πρόκλησης Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας.....	49
ε) Λοιπές αιτίες πρόκλησης φαινομένων Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας.....	49
i) Οι ακόλουθοι.....	49

ii) Τα Προγράμματα εκπαίδευσης ηγετών.....	50
στ) Αιτίες πρόκλησης Καταστροφικής Ηγεσίας (ειδικά).....	51
ζ) Αιτίες πρόκλησης Καταχρηστικής Εποπτείας/Ηγεσίας (ειδικά).....	51
η) Ο Εκφοβισμός ως αιτία πρόκλησης Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας αλλά και ως συνιστώσα αυτής .....	53
i) Στοιχεία ορισμού.....	53
ii) Αίτια εκφοβισμού.....	54
iii) Η σεξουαλική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο ως ιδιαίτερη έκφανση του εκφοβισμού. .	57
θ) Αιτίες Ανήθικης και μη Υπεύθυνης Ηγεσίας (ειδικά).....	58
<b>Γ. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΙΣ ΑΠΟΡΡΕΟΥΣΕΣ ΑΠΟ ΤΗ ΣΚΟΤΕΙΝΗ/ΚΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ.....</b>	<b>59</b>
α) Προλεγόμενα.....	59
β) Οι απορρέουσες από τη Σκοτεινή/Κακή Ηγεσία συνέπειες (με έμφαση στην καταστροφική/καταχρηστική τοιαύτη).....	60
γ) Οι απορρέουσες από τη Σκοτεινή Τριάδα συνέπειες.....	64
i) Γενικά Προλεγόμενα.....	64
ii) Οι απορρέουσες από το Ναρκισσισμό συνέπειες.....	66
iii) Οι απορρέουσες από το Μακιαβελισμό συνέπειες.....	70
iv) Οι απορρέουσες από την Ψυχοπάθεια συνέπειες.....	71
δ) Οι συνέπειες της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας στους ακολούθους και στις ομάδες αυτών.....	72
ε) Οι συνέπειες της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας στην Εμπιστοσύνη - Δέσμευση.....	72
στ) Η συνεκτικότητα της ομάδας ως συνέπεια της Σκοτεινής /Κακής Ηγεσίας (και ειδικότερα της ναρκισσιστικής και της καταχρηστικής/εκφοβιστικής τοιαύτης).....	73
ζ) Η υποκίνηση (ως συνέπεια) στο πεδίο της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας.....	74
η) Οι συνέπειες της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας στην Επικοινωνία.....	76
θ) Επιλογικά.....	76
<b>III. ΠΕΡΙ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ.....</b>	<b>76</b>
Α. ΠΡΟΛΕΓΟΜΕΝΑ - ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	77
Β. Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΕΛΟΛΟΓΙΚΑ ΙΔΩΜΕΝΟΣ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ.....	80
Γ. ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	81
<b>IV. ΠΕΡΙ ΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΚΟΤΕΙΝΗΣ/ΚΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ.....</b>	<b>84</b>
Α. ΠΡΟΛΕΓΟΜΕΝΑ.....	84
Β. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΚΟΤΕΙΝΗΣ/ΚΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	85
<b>V. ΠΕΡΙ ΤΗΣ ΝΟΜΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΑΚΟΛΟΥΘΩΝ - ΔΕΚΤΩΝ ΤΗΣ ΣΚΟΤΕΙΝΗΣ/ΚΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ.....</b>	<b>91</b>
Α. ΠΡΟΛΕΓΟΜΕΝΑ.....	91
Β. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	91
Γ. Η ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΝΟΜΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ ΤΩΝ ΑΚΟΛΟΥΘΩΝ - ΔΕΚΤΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ ΦΑΙΝΟΜΕΝΩΝ ΣΚΟΤΕΙΝΗΣ/ΚΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	93
i) Προλεγόμενα.....	93



ii) Οι απορρέουσες από το Αστικό - Εργατικό Δίκαιο αξιώσεις.....	94
ii) Οι απορρέουσες από το Ποινικό Δίκαιο αξιώσεις.....	97
iv) Επιλογικά.....	98
ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	101
I. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ.....	101
i) Οι έννοιες ως κατασκευές.....	101
ii) Λειτουργικοποίηση- Αξιοπιστία.....	102
II. ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	104
Α. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΒΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΕΝ ΓΕΝΕΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ.....	104
Β. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΡΡΕΟΥΣΩΝ ΕΚ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ.....	107
Γ. ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΈΛΕΓΧΟΣ ΜΕΤΡΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ.....	132
1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	132
2. ΈΛΕΓΧΟΣ ΜΕΤΡΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ.....	133
i) Εργαλεία Μετρικού Ελέγχου.....	133
ii) Σύνοψη αποτελεσμάτων και έλεγχος υποθέσεων.....	136
Δ. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΈΡΕΥΝΑΣ ΜΕ ΤΑ ΣΧΕΤΙΚΩΣ ΔΙΑΤΥΠΩΘΕΝΤΑ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ.....	143
Ε. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	150
ΕΠΙΛΟΓΙΚΑ.....	156
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	157
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	157
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	159
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	165
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I.....	165
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II.....	179
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	179

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στο πλαίσιο του παρόντος πονήματος επιχειρείται η προσέγγιση του πεδίου της Σκοτεινής Ηγεσίας στο χώρο των επιχειρήσεων Φιλοξενίας με έμφαση στον Εσωτερικό Κανονισμό των τελευταίων. Γύρω από τον ως άνω πυρήνα κινείται τόσο ο πρώτος πυλώνας της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας, ήτοι αυτός της βιβλιογραφικής επί του θέματος ανασκόπησης, όσο και ο δεύτερος της πρωτογενούς έρευνας προκειμένου να εξαχθούν και να σχολιαστούν - ερμηνευθούν τα πορίσματα της τελευταίας συγκριτικά πάντοτε και με τα απορρέοντα εκ της θεωρίας σχετικά δεδομένα.

Καταρχάς και προτού εκτεθεί συνοπτικά η διαρθρωτική δομή του παρόντος, σκόπιμο κρίνεται να επισημανθεί ήδη σε επίπεδο προλογικό ότι η ηγεσία είναι φαινόμενο κομβικής σημασίας σε επίπεδο ομαδικό, επιχειρησιακό και εν τελεί κοινωνικό. Δεν είναι τυχαίο ότι οποιαδήποτε επιτυχία η αποτυχία στο παγκόσμιο ιστορικό, κοινωνικό και οικονομικό γίνεσθαι συνδέεται με το πρόσωπο κάποιου ηγέτη. Σημειώνεται δε ότι αποτελέσματα και συνέπειες καταστροφικής ηγεσίας εστίαζαν πάντοτε στο πρόσωπο του ηγέτη και όχι, όπως κανονικά θα έπρεπε, στο συσχετισμό των εξω και εσω-θεσμικών, πολιτισμικών, κοινωνικό -πολιτικό - οικονομικών δυνάμεων που συνέβαλαν στα αποτελέσματα αυτά. (Thoroughgood et al., 2018). Εξάλλου, η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο πολυπαραγοντικό και πολυδιάστατο, και ως εκ τούτου η εστίαση στον ηγέτη και τα χαρακτηριστικά αυτού άνευ ετέρου τινός στοιχείου δεν επαρκούν για να κατανοηθεί πλήρως. Επιπλέον, δεν θα πρέπει να παροράται το γεγονός ότι η κακή απόδοση μίας ομάδας καθώς και η οργανωσιακή αποτυχία συχνά μπορεί να συνυπάρχουν με έναν ηγέτη ο οποίος είναι εν γένει αρεστός όπως επίσης και το αντίστροφο, ήτοι ένας ηγετής που δεν είναι χαρακτηριστικά - συμπεριφορικά αρεστός δύναται να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην απόδοση της ομάδας αλλά και στην επιχειρησιακή οργάνωση. Επομένως, στην ηγεσία και στην κατανόηση αυτής ως φαινομένου θα πρέπει αναμφισβήτητα κανείς να αποβλέψει όχι μόνο στις ομαδικές διεργασίες και αποτελέσματα αλλά και σε έτερες μεταβλητές όπως αυτές των ακολούθων, του ευρύτερου περιβάλλοντος όπου αναπτύσσονται οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και ακολούθων, αλλά και σε αυτή του χρόνου (Thoroughgood et al., 2018).

Ορισμένες από τις ανωτέρω πτυχές του ηγετικού φαινομένου και των μεταβλητών που το δορυφορούν προσεγγίζονται και στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια. Ειδικότερα, κρίθηκε σκόπιμο και λογικά αναγκαίο πριν την εννοιολογική οριοθέτηση της Σκοτεινής Ηγεσίας, ως κεντρικού πυρήνα του εν λόγω πονήματος, να αποσαφηνισθεί η έννοια της Ηγεσίας και των άμεσα

με αυτή σχετιζομένων περαιτέρω στοιχείων, όπως τα ηγετικά στίλ και η Ισχύς/Εξουσία. Άλλωστε, για την κατανόηση της σκοτεινής όψης της ηγεσίας κρίνεται σκόπιμο να γίνει αντιληπτή, μεταξύ άλλων, η αντίθετη αυτής όψη, ήτοι η ηθική τοιαύτη, που συμπλέκεται με τη θετική οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων, τη μετασχηματιστική οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και το εμφανώς επικρατούν κλίμα δικαιοσύνης (Kurtulmus, 2017). Ακολούθως, εκτίθεται με τρόπο αναλυτικό η έννοια της Σκοτεινής Ηγεσίας με την παρουσίαση και ανάλυση των επί μέρους εκφάνσεων αυτής εκτίθενται δε, οι κατατείνουσες στην εκδήλωση φαινομένων Σκοτεινής Ηγεσίας αιτίες ενώ σύντομη αναφορά γίνεται και στις απορρέουσες από τα ανωτέρω φαινόμενα συνέπειες. Πάντοτε όλα τα ανωτέρω με τις δέουσες αναφορές και εξειδικεύσεις για τα σχετικώς ισχύοντα στις επιχειρήσεις Φιλοξενίας.

Προς απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τίθενται προς διερεύνηση αναπτύσσεται επιπλέον η χρησιμότητα του Εσωτερικού Κανονισμού στις επιχειρήσεις Φιλοξενίας καθώς και η ενδεδειγμένη αυτού δομή/περιεχόμενο. Περαιτέρω, προσεγγίζεται το ζήτημα της επίδρασης της έντασης της Σκοτεινής Ηγεσίας από την εφαρμογή (ή μη) του Εσωτερικού Κανονισμού στις ως άνω επιχειρήσεις ενώ εξετάζεται στο πεδίο, βέβαια, των συνεπειών της Σκοτεινής Ηγεσίας, η επιρροή που ασκεί η τελευταία στη συνεκτικότητα των ομάδων των εργαζομένων. Τέλος, εκτίθεται το νομικό οπλοστάσιο που διαθέτει κατά περίπτωση κάθε έκαστος εργαζόμενος που αποτελεί θύμα ηγετικών συμπεριφορών που εμπίπτουν στο πεδίο της Σκοτεινής Ηγεσίας.

Μετά την προσπάθεια απάντησης των εν λόγω ερωτημάτων σε θεωρητικό επίπεδο, σκοπείται η απάντησή τους και στο πεδίο της πρωτογενούς έρευνας που λαμβάνει χώρα με το μεθοδολογικό ερευνητικό εργαλείο του ερωτηματολογίου, όπως θα αναπτυχθεί εκτενώς στο οικείο σημείο της ανάπτυξης που ακολουθεί. Ειδικότερα, αφού εκτίθενται τα περί επιλογής της μεθοδολογίας έρευνας και η περιγραφή της τελευταίας αλλά και της δευτερογενούς τοιαύτης, παρουσιάζονται τα ερευνητικά αποτελέσματα, αρχικά απλώς περιγραφικά και ακολούθως λαμβάνει χώρα ο σχολιασμός, η ερμηνεία και η συσχέτισή τους με τα σχετικώς κάθε φορά αναφερόμενα στο πεδίο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αφού, φυσικά, έχει προηγηθεί η παραγοντική ανάλυση και η ανάλυση του μετρικού μοντέλου που προέκυψε. Τέλος, εκτίθενται τα συμπεράσματα με τις συναγόμενες εξ αυτών προτάσεις κυρίως σε επίπεδο μελλοντικής έρευνας.

# I. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

## A. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΠΕΡΙ ΤΩΝ ΑΠΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΩΣ ΕΝΝΟΙΑΣ

Η ηγεσία ως έννοια έχει καταστεί αντικείμενο ερευνητικής ενασχόλησης ήδη από την αρχαιότητα, όπως προκύπτει από τη μελέτη των σωζόμενων κειμένων της αρχαίας ελληνικής γραμματείας. Ειδικότερα, ο Πλάτων στον “Πολιτικό” επιδίδεται σε μία διαλεκτική προσπάθεια οριοθέτησης της *πολιτικής επιστήμης* και του *πολιτικού ανδρός* ως γνωστικής πηγής των επιτακτικών εντολών και άρα ως ηγέτη προστάζοντος διευθυντικά. Στο εν λόγω έργο, το οποίο αναφέρεται κατεξοχήν στο φαινόμενο της ηγεσίας, δίδεται βαρύτητα στην πολιτική επιστήμη, που κατά την αριστοτελική οπτική, λειτουργούσα επικουρικά ως προς τον Πολιτικό του Πλάτωνα, είναι η σπουδαιότερα των επιστημών και προϋποθέτει τη γνώση του *Αγαθού* (Μαυρόπουλος in: Πλάτων, Πολιτικός, 2010). Εξάλλου, η πολιτική αποτελεί διοίκηση έμψυχων και δη ανθρώπινων όντων οργανωμένων σε ομάδες έχει δε ως σκοπό τη διεύθυνση ή άλλως την επιμέλεια της *ανθρώπινης αγέλης*, κατά τον αντίστοιχο πλατωνικό όρο.

Μάλιστα, η ανωτέρω πλατωνική εκδοχή φαίνεται να συνάδει εν μέρει και με την παραδοχή του Ξενοφώντα περί της πολιτικής επιστήμης ως αναγκαίας προϋπόθεσης της επιτυχημένης εξουσίας - ηγεσίας των ανθρώπων επί έτερων τοιαύτων. Ειδικότερα, η εν λόγω ηγεσία και η συνακόλουθη εκούσια υποταγή των ακολούθων - εξουσιαζομένων επιτυγχάνεται μόνο μέσω της γνώσης, ήτοι της επιστήμης της πολιτικής και όχι τόσο διά του φόβου που αποπνέει ο εκάστοτε ηγέτης. Σε αντίθετη περίπτωση, οι εξουσιαζόμενοι επαναστατούν καθιστώντας εξ αντικειμένου αδύνατη την ηγεσία. Τούτο σημαίνει ότι το νομιμοποιητικό έρεισμα της εξουσίας του ηγέτη (πολιτικού) είναι η περί του άρχειν γνώση. Επομένως, για τον Πλάτωνα ο πολιτικός (και ως εκ τούτου ο ηγέτης) κατέχει την πολιτική επιστήμη, άλλως την τέχνη της διακυβέρνησης των ανθρώπων και είναι ετούτη η γνώση που προσνέμει εγκυρότητα στις ενέργειές του (Μαυρόπουλος in: Πλάτων, Πολιτικός, 2010). Κάποιες μάλιστα εκ των θεμελιωδέστερων περί ηγεσίας αρχών κατά τον Πλάτωνα είναι η διαλεκτική, ήτοι ο εντοπισμός της αλήθειας και της ουσίας μέσω του διαλόγου πριν τη λήψη οποιασδήποτε ηγετικής αποφάσεως, το μέτρο, ήτοι η μη υπέρβαση των ορίων, ώστε να συναρμολογούνται τα εκάστοτε αντιτιθέμενα συμφέροντα. Άλλωστε, και ο Αριστοτέλης επισημαίνει την αξία της μεσότητας τόσο στο επίπεδο της ηγεσίας όσο και στο πεδίο της ηθικής ανθρώπινης δράσης προς επίτευξη της ευδαιμονίας. Επίσης, η διασφάλιση της ενότητας διά της δικαιοσύνης είναι μία εκ των σημαντικότερων αρχών της ηγεσίας, κατά τον Πλάτωνα, όπως

επίσης και ο σεβασμός στους νόμους αλλά και η πρωτοβουλία των ηγετών προς όφελος του κοινού καλού και πάντοτε εντός του πνεύματος των νόμων.

## ***B. ΟΙ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΟΡΙΣΜΟΙ***

Ηγεσία είναι η κατατείνουσα στο συντονισμό μίας ομάδας του κοινωνικού συνόλου άσκηση εξουσίας με γνώμονα την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού. Η δε ηγετική ικανότητα αναφέρεται σε ένα σύνολο ποιοτικών γνωρισμάτων που φέρουν ορισμένα άτομα διά των οποίων δύνανται να καθοδηγούν ανθρώπους ή τις δραστηριότητες αυτών στο πλαίσιο μίας οργανωμένης προσπάθειας. Μία εκ των σπουδαιότερων τυπολογιών του ηγέτη, ως φορέα άσκησης της ηγεσίας, είναι αυτή του Max Weber σύμφωνα με τον οποίο διακρίνονται: α) ο κατά παράδοση και κατά αδιατάρακτη διαδοχή αρχηγός, β) ο χαρισματικός αρχηγός που χαρακτηρίζεται από τις ιδέες του και από τη δημοφιλία του και γ) ο τεχνοκράτης αρχηγός που επιβάλλεται επί εδάφους αποδοτικότητας και αρμοδιοτήτων. Έκτοτε, η έννοια της ηγεσίας και κατ' επεκταση του ηγέτη διευρύνθηκε περιλαμβάνοντας και έτερες εκδηλώσεις και πτυχές όπως αυτές της αυθεντίας, της πραγματικής δύναμης και του γοήτρου. Αν και διατυπώθηκαν πολλές τυπολογίες του ηγέτη<sup>1</sup>, που εστίαζαν μεταξύ άλλων και σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά αυτού γνωρίσματα, όπως αναλυτικότερα θα εκτεθεί κατωτέρω, τείνει να εγκαταλειφθεί η εν λόγω ιδέα. Πρόκειται περισσότερο για ένα κράμα δράσης και ρόλου σε ένα κοινωνικό συμφραζόμενο που περιλαμβάνει τη δημιουργία σωρείας διαπροσωπικών σχέσεων. Η ηγεσία δεν θα πρέπει να ταυτίζεται με την απλή επιρροή αλλά ούτε και με την ικανότητα ενός δημαγωγού, καθ' όσον είναι κάτι πιο σύνθετο, ήτοι μία δράση που οφείλει να είναι αποτελεσματική προς επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού. Στη δράση αυτή, καθοριστικής σημασίας είναι όχι μόνο η ανάληψη πρωτοβουλίας και η οργανωτική διάρθρωση εντός της ομάδας αλλά και η υποκίνηση των μελών της ομάδας με την ταυτόχρονη διασφάλιση της ενότητας και συνοχής της τελευταίας (Εγκυκλ. Πάπυρους Λαρούς Μπριτάνικα, 1996).

Συναφώς με τα ανωτέρω έχει επισημανθεί ότι ο ορισμός της ηγεσίας ορθότερο είναι να απαλλάσσεται από την ενδιάθετη βούληση του ηγέτη και τα παραγωγικά αυτής αίτια λόγω της δυσκολίας και εν πολλοίς αντικειμενικής αδυναμίας προσδιορισμού τους (Thorouhgood et al.,2018). Εξάλλου, η ηγεσία είναι μια δυναμική και εξελισσόμενη διαδικασία που συνδημιουργείται όχι μόνο από τον ηγέτη αλλά και από τους ακολούθους αυτού και το περιβαλλοντικό τους συμφραζόμενο η δε απόρροια της εν λόγω διαδικασίας μεταφράζεται σε

---

<sup>1</sup> Βλ. αναλυτικότερα για τις εν λόγω νεότερες περί ηγέτη τυπολογίες: Εγκυκλοπαίδεια Πάπυρους Λαρούς Μπριτάνικα, τ. 26:206, εκδ. Πάπυρος, 1996.

συγκεκριμένα αποτελέσματα σε επίπεδο τόσο ομάδας όσο και οργανωσιακό. Και παλαιότερα πάντως γινόταν αναφορά στους ακολούθους και στο περιβάλλον στο πλαίσιο προσδιορισμού της ηγεσίας αλλά και πάλι με επίκεντρο τον ηγέτη και την επίδραση του τελευταίου στους ως άνω παράγοντες και όχι τη διάδραση μεταξύ τους (Thoroughgood et al., 2018).

Στη θεωρία βέβαια, γίνεται αναφορά και περί μίας πιο ολιστικής προοπτικής, μέσα από την οποία είναι ιδωμένη η ηγεσία ως φαινόμενο χαρακτηριζόμενο από δυναμικές κοινωνικές διαδικασίες που περιλαμβάνουν τη διάδραση του γενικότερου συμφραζόμενου αλλά και των εκάστοτε επικρατουσών χρονικών και ιστορικών συγκυριών (Thoroughgood et al., 2018<sup>2</sup>). Συναφώς, ορίζεται ότι αποτελεί πρωτίστως μία δυνάμενη να μαθευτεί διαπροσωπική σχέση που ερείδεται στην καθημερινή αλληλεπίδραση (Χυτήρης, 2001, Χυτήρης, 1991). Εξάλλου, η ηγεσία, άλλως το ηγετικό φαινόμενο, χρωματίζει την κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού, αποτελώντας το δείκτη ή το πρότυπο για τη συμπεριφορά των ακολούθων - εργαζομένων ενώ δυνάμει αυτής αναπτύσσονται δια- και ενδο- προσωπικές σχέσεις είτε μεταξύ των επί μέρους ηγετών είτε μεταξύ των τελευταίων και των ακολούθων τους (Gowtham et al., 2017).

Έτερη ερευνητική απόπειρα εννοιολογικής προσέγγισης της ηγεσίας ορίζει την τελευταία ως τη διαδικασία δυνάμει της οποίας μία ομάδα δομείται, διατηρείται και οδηγείται σε αποτελέσματα ικανά να στηρίζουν τον ανταγωνισμό. Ερευνητικά πάντως, όπως άλλωστε προειπώθηκε, η ηγεσία έχει συσχετιστεί με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας με βάση τα οποία ταξινομείται. Η ύπαρξη και συνύπαρξη κάποιων χαρακτηριστικών με έτερα τέτοια, δημιουργεί διαφορετικούς συσχετισμούς και άρα δύναται να επιφέρει και διαφορετικές συνέπειες. Μία ολιστική προσέγγιση των χαρακτηρολογικών στοιχείων των ηγετών οδηγεί σε ασφαλέστερα συμπεράσματα ως προς την αποδοτικότητα αυτών (Simonet et al., 2018).

Αξίζει να σημειωθεί ότι έχει στιλιτευθεί στενή σύνδεση της ηγεσίας με την ηθική λόγω των ηθικών συνεπειών που επιφέρει κάθε ηγετική απόφαση. Εξάλλου, κάθε ηγετική συμπεριφορά κατανοείται μόνο σε συσχέτιση με τους άλλους. Επομένως, οι ηγέτες πρέπει να χαρακτηρίζονται από ωριμότητα, σοφία, βούληση για δράση και ικανότητα ορθής διαχείρισης των συναισθημάτων τους (Sheard et al., 2012) πολλώ δε μάλλον από τη στιγμή που η προσωπικότητα του ηγέτη συνδέεται άρρηκτα με την αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα (Gaddis et al., 2015).

Επιπλέον, έχει επίσης διαπιστωθεί ερευνητικά ότι η ηγεσία περιλαμβάνει την διά χρησιμοποίησεως των εκάστοτε υπάρχοντων πόρων (τόσο ανθρώπινων όσο και υλικών) επίτευξη συγκεκριμένων στόχων διασφαλίζοντας διαδικαστικά μία αρραγή οργάνωση. Πάντως παρά την

---

2 Βλ. αντί πολλών το εν λόγω άρθρο με συναφείς περαιτέρω παραπομπές.

πληθώρα των εννοιολογικών περί ηγεσίας προσεγγίσεων διατυπώνεται η παραδοχή ότι, μολονότι η ηγεσία αποτελεί ένα εκ των πλέον μελετημένων φαινομένων στο διεθνές βιβλιογραφικό γίνεσθαι, εντούτοις, η κατανόηση αυτού παραμένει ανεπαρκής (Amanchukwu et al., 2015<sup>3</sup>) και πάντως σε κάθε περίπτωση, όπως προκύπτει εκ των προαναφερθέντων, δεν υφίσταται ένας ενιαίος περί ηγεσίας ορισμός (Arnulf et al., 2016) και δεν έχει καταστεί εισέτι δυνατό να εξηγηθεί τι ακριβώς είναι η ηγεσία και δυνάμει ποιων κριτηρίων κάποιος χαρακτηρίζεται αποτελεσματικός ή αναποτελεσματικός ηγέτης (Χυτήρης, 1991). Το σίγουρο, πάντως, είναι ότι στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό γίνεσθαι, που χαρακτηρίζεται από την πολυπολιτισμικότητα και την αενάως διευρυνόμενη διεθνή βάση πελατών και ανταγωνιστών, καθίστανται εξέχουσας σημασίας όχι μόνο ο χειρισμός της διαφορετικότητας αλλά και η προσαρμοστικότητα σε επίπεδο ηγεσίας. Σε τούτο, μάλιστα, οφείλεται και η ανάδειξη των λεγόμενων “μαλακών δεξιοτήτων” (soft skills) (πρβλ. Avdimiotis, 2016<sup>4</sup>) των πλέον αποτελεσματικών ηγετών, όπως η συμμετοχική διοίκηση και η οικοδόμηση δεσμών. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον απαραίτητα χαρακτηριστικά στο πεδίο της ηγεσίας των οργανισμών είναι η ενσυναίσθηση, οι επικοινωνιακές δεξιότητες και η διαχείριση των συγκρούσεων στις ομάδες εργασίας (Μουστάκη, 2009).

Τέλος, κοινή συνισταμένη της σωρείας των ερευνητικών προσπαθειών ορισμού του ηγετικού φαινομένου, και κατ’ επέκταση της ηγεσίας αυτής καθ’ αυτής, αποτελεί η διαπίστωση περί του ότι πρόκειται επί της ουσίας για μία διαδικασία που εντοπίζεται σε πλαίσιο ομαδικό και χαρακτηρίζεται από την επιρροή και την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι κοινωνικοί δε αυτού του κατεξοχόν διαδικαστικού και ομαδικού φαινομένου είναι ο ηγέτης και οι ακόλουθοι αυτού, ως φορείς ρόλων που τελούν υπό σχέση απόλυτης αλληλοεξάρτησης (Μουστάκη, 2009<sup>5</sup>).

## ***Γ. ΟΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΕΡΕΣ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΘΕΩΡΙΕΣ***

Η ηγεσία, όπως προκύπτει με ενάργεια εκ των όσων προαναφέρθηκαν, είναι προεχόντως μία κοινωνική διαδικασία όπου κεντρικό ρόλο διαδραματίζει η επιρροή. Πρόκειται για μία διαδικασία όπου ένα άτομο, ο ηγέτης, επηρεάζει τους ακολούθους με γνώμονα την επίτευξη είτε ομαδικών είτε οργανωσιακών στόχων. Κεντρικό ρόλο στο φαινόμενο της ηγεσίας διαδραματίζει η επιρροή που ασκεί ο ηγέτης απεμπλεκόμενη από την εξουσία που ασκεί ή τη θέση που κατέχει. Το

---

3 Με περαιτέρω βιβλιογραφικές αναφορές.

4 Όπου εξειδικεύονται στοιχεία της άρρητης γνώσης όπως αυτή συνεπικουρεί και συμπληρώνει τη ρητή τοιαύτη.

5 Βλ. την ίδια και για μία ταξινόμηση των κατά καιρούς προταθέντων ορισμών της ηγεσίας με περαιτέρω βιβλιογραφικές αναφορές.

τελευταίο, μάλιστα, είναι που τον διαφοροποιεί και από τον μάντζερ (Barnett, 2011). Δεδομένης της σπουδαιότητας του ηγετικού φαινομένου, έχει αναπτυχθεί στη διεθνή βιβλιογραφία πλήθος θεωριών σχετικά με αυτό, ιδίως ως προς τη φύση του, τα χαρακτηριστικά του, τις γενεσιουργές του καταβολές και το ευρύτερο πλαίσιο, στο οποίο εντάσσεται.

Ειδικότερα, έχουν διατυπωθεί κυρίως τρεις προσεγγίσεις για την ηγεσία: η μία επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, η έτερη στη συμπεριφορά του τελευταίου και η τρίτη στις καταστάσεις που καλείται να αντιμετωπίσει κάθε φορά ο τελευταίος (Παπαγιάννης, 2004, Barnett, 2011). Οι εν λόγω προσεγγίσεις (συμπεριλαμβανομένης και της συναφούς τοιαύτης που εστιάζει στους Μεγάλους/Σπουδαίους Άνδρες, όπως αναφέρεται και κατωτέρω) αποτυπώνουν μία κάπως στατική εικόνα της ηγεσίας, στο μέτρο που εμμένουν περισσότερο στο, άλλως εκκινούν από το πρόσωπο του ηγέτη (Μουστάκη, 2009).

Η θεωρία των χαρακτηριστικών εστιάζει στην άποψη ότι ο ηγέτης γεννιέται και ως εκ τούτου διαλαμβάνει ως σημαντικά - ηγετικά κάποια συγκεκριμένα σωματικά, πνευματικά και κοινωνικά αλλά και χαρακτηριστικά - συμπεριφορικά χαρακτηριστικά που εξασφαλίζουν μία αποτελεσματική ηγεσία. Ωστόσο, ακριβώς επειδή η εν λόγω προσέγγιση της ηγεσίας δεν απέδωσε ερευνητικά αποτελέσματα υψηλού ποιοτικού βεληνεκούς, στο μέτρο που δεν υπήρχαν συγκεκριμένα και επαναλαμβανόμενα ερευνητικά ευρήματα, ώστε να επαληθευτεί με την προσήκουσα σταθερότητα ένα συγκεκριμένο συμπέρασμα για τη σύνδεση της αποτελεσματικής ηγεσίας με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ηγέτη, εγκαταλείφθηκε κατά τη δεκαετία του 1950 (Barnett, 2011, Amanchukwu et al., 2015, πρβλ. Παπαγιάννη, 2004<sup>6</sup>). Σημειώνεται ότι στην ως άνω κατηγορία εντάσσονται και οι λεγόμενες Θεωρίες του σπουδαίου άντρα, οι οποίες ερείδονται, ωσαύτως, στην παραδοχή ότι κάποιος γεννιέται ηγέτης και δεν γίνεται, απλά προσνέμοντας μυθικές διαστάσεις στον γεννημένο ως τέτοιο (Amanchukwu et al., 2015).

Η θεωρία που εστιάζει στη συμπεριφορά του ηγέτη διακρίνει κατά βάση μεταξύ συμπεριφορών που επικεντρώνονται στην επιτέλεση των επί μέρους εργασιών στον οργανισμό (και ως εκ τούτου χαρακτηρίζονται από την πειθαρχία, και την τάξη<sup>7</sup>) και εκείνων που σε πρώτη μοίρα θέτουν την πρόνοια για τον εργαζόμενο<sup>8</sup>. Ωστόσο, και στο πλαίσιο της ανωτέρω προσέγγισης και των επί μέρους παραλλαγών αυτής που κατά καιρούς προτάθηκαν, δεν επετεύχθη, όχι τουλάχιστον κατά τρόπο πάγιο και αταλάντευτο, ομοφωνία για τη σχέση του ενός ή του άλλου κριτηρίου με την

---

6 Βλ. τη μονογραφία του τελευταίου για περαιτέρω ανάπτυξη των χαρακτηριστικών που έχουν αποδοθεί στον ηγέτη στο πλαίσιο των σχετικών θεωριών αλλά και για τη σχετική κριτική που έχει ασκηθεί κατ' αυτών.

7 Βλ. De Vries, 2018.

8 Βλ. αντί πολλών Μουστάκη, ό.π., με περαιτέρω συναφείς βιβλιογραφικές αναφορές.



αποτελεσματικότητα του ηγέτη (Barnett, 2011, Παπαγιάννης, 2004). Στην ανωτέρω κατηγορία εντάσσονται οι λεγόμενες Συμπεριφορικές θεωρίες, σύμφωνα με τις οποίες, ο ηγέτης γίνεται τέτοιος μέσα από την εκπαίδευση και την παρατήρηση (Amanchukwu et al., 2015), με πάγια έμφαση στις πράξεις του και όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά του (Παπαγιάννης, 2004).

Η καταστασιακή προσέγγιση και οι επι μέρους εναλλακτικές που προτάθηκαν επι τη βάση αυτής επικεντρώνεται στην αλληλεπίδραση του Οργανωσιακού συμφραζόμενου (συμπεριλαμβανομένων στην πλέον πρόσφατη σχετική εναλλακτική και των ικανοτήτων των ακολούθων) με τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του ηγέτη ώστε να χαρακτηριστεί η ηγεσία αποτελεσματική (Barnett, 2011). Στην εν λόγω προσέγγιση, δύνανται να ενταχθούν όχι μόνον οι Ενδεχομενικές θεωρίες (Παπαγιάννης, 2004), σύμφωνα με τις οποίες οι εκάστοτε υπάρχουσες καταστάσεις – περιστάσεις (συμπεριλαμβανομένων και των χαρακτηριστικών των ακολούθων) είναι που καθορίζουν το προσήκον στιλ ηγεσίας ενώ αποτελεσματική είναι η ηγεσία που συνταιριάζει κατάλληλα τα χαρακτηριστικά του ηγέτη με το ηγετικό στιλ και το στιλ που απαιτείται ανάλογα με την εκάστοτε αντιμετωπιζόμενη κατάσταση (Amanchukwu et al., 2015) αλλά και η λεγόμενη Καταστασιακή θεωρία, σύμφωνα με την οποία το ηγετικό στιλ και η εκάστοτε προσήκουσα επιλογή ηγετικής διαδρομής και δράσης καθορίζεται από τις καταστάσεις και τις περιστάσεις που καλείται να αντιμετωπίσει ο ηγέτης (Amanchukwu et al., 2015). Πάντως, η ανωτέρω καταστασιακή προσέγγιση της ηγεσίας απεμπλέκει αδικαιολόγητα τις καταστάσεις από τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη υποβαθμίζοντας τη σπουδαιότητα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των εν λόγω στοιχείων σε κάθε οργανισμό (Μουστάκη, 2009).

Επιπλέον, διατυπώθηκε μία σειρά θεωριών που αντιμετωπίζουν την ηγεσία με τρόπο πιο δυναμικό. Ειδικότερα, εστιάζουν στην αλληλεπίδραση των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη, της συμπεριφοράς του και των καταστάσεων εντός των οποίων καλείται να σκήσει τα ηγετικά του καθήκοντα λαμβάνοντας παράλληλα υπ' όψιν ως μεταβλητή και τους λοιπούς περιβαλλοντικούς παράγοντες ιδίως δε την αλληλεπίδραση με τους ακολούθους προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Στις ως άνω θεωρίες ανήκουν αυτές της Σύμπτωσης, οι οποίες εντοπίζονται στο μεταίχμιο μεταξύ των συμπεριφορικών και των καταστασιακών θεωριών δυνάμει δε αυτών δεν υφίσταται μοναδικότητα στον αποτελεσματικό τρόπο ηγεσίας, καθώς ανάλογα με το χρόνο, τις συγκυρίες και τους λοιπούς περιβαλλοντικούς παράγοντες περισσότερα ηγετικά στιλ μπορεί να προκρίνονται εκάστοτε ως πρόσφορα και αποδοτικά. Επίσης, στην εν λόγω προσέγγιση υπάγονται και οι

θεωρίες της Αλληλεπίδρασης - Προσδοκίας που επαληθεύουν τη δυναμική των αλληλεπιδράσεων μεταξύ ηγέτη, ακολούθων, καταστάσεων και στόχων (Μουστάκη, 2009<sup>9</sup>)<sup>10</sup>.

Όλες οι επιμέρους προσεγγίσεις - οπτικές θέασης του ηγετικού φαινομένου κρίθηκαν σημειακά ανεπαρκείς, καθώς καμία εξ αυτών δεν παρείχε μια ικανοποιητικά πλήρη κατανόηση της ηγεσίας εν γένει αλλά και της ηγετικής αποτελεσματικότητας ως έννοιας (Barnett, 2011).

#### ***Δ. ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΕΚ ΤΩΝ ΠΛΕΟΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΌΠΩΣ ΑΠΑΝΤΩΝΤΑΙ ΚΑΙ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ***

Οι σύγχρονες περί ηγεσίας θεωρίες κατατάσσονται υπό την οπτική είτε της διαδικασίας ή σχέσης, είτε του συνδυασμού στοιχείων και προσωπικών χαρακτηριστικών είτε της συγκεκριμένης συμπεριφοράς ή δεξιοτήτων. Στις θεωρίες που κυριαρχούν δεσπόζουσα θέση κατέχει η επιρροή που ασκεί ο ηγέτης σε μία ομάδα ατόμων προς επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Amanchukwu et al., 2015, Barrows et al., 2012) με εύλωτη αναφορά και έμφαση σε συναισθηματικούς παράγοντες, όπως, ενδεικτικά, ο συναισθηματικός σύνδεσμος μεταξύ ακολούθων και ηγέτη (Μουστάκη, 2009). Ωστόσο, όσες θεωρίες και αν έχουν διατυπωθεί, είναι γεγονός ότι η ηγεσία παραμένει ένα ζήτημα ανοιχτό προς επεξεργασία (Barrows et al., 2012).

Επομένως, και συμπληρωματικά προς τα ανωτέρω περί των κατά καιρούς διατυπωθεισών θεωριών της ηγεσίας, σημειώνονται και ορισμένες από τις σημαντικότερες νεότερες (απο το 1970 και εντεύθεν) τοιαύτες ως ακολούθως:

Η θεωρία της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους εισήχθη από τον George Graen και εστιάζει στην εξεύρεση του είδους της σχέσης μεταξύ ηγέτη και ακολούθων που θα επιφέρει ευνοϊκά αποτελέσματα (στο πεδίο της εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης και της αποδοτικότητας) αλλά και στους παράγοντες που εξασφαλίζουν υψηλού ποιοτικού βεληνεκούς σχέσεις μεταξύ ηγέτη και ακολούθων. Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, οι ηγέτες δεν αναπτύσσουν με όλους τους ακολούθους τις ίδιες σχέσεις. Με τη λεγόμενη «εσωτερική ομάδα» ακολούθων, ήτοι με εκείνους

---

9 Όπου υπάρχει αναλυτική περιγραφή των επί μέρους θεωριών που αναπτύχθηκαν και υπάγονται στις εν λόγω κατηγορίες με πλούσιες περαιτέρω βιβλιογραφικές αναφορές.

10 Επιπλέον, βλ. Αγαπητού 2016 για μία αναλυτική περιγραφή των επί μέρους θεωριών που έχουν διατυπωθεί με πληθώρα αντίστοιχων βιβλιογραφικών αναφορών.

με τους οποίους ο ηγέτης της έχει βελτιωμένη σχέση σε σχέση με εκείνους της «εξωτερικής ομάδας» διαπιστώνονται και τα ανωτέρω ευνοϊκότερα αποτελέσματα (Barnett, 2011).

Έτερη σχετική κατηγορία θεωριών είναι εκείνες της μεταμορφωτικής ηγεσίας. Σύμφωνα με τις τελευταίες, όλες οι επί μέρους παραλλαγές τους εστιάζουν στη χαρισματική προσωπικότητα του ηγέτη να επιτυγχάνει αποτελεσματική ηγεσία εμπνέοντας τους ακολούθους και εκμαιοώντας την αφοσίωση αυτών μέσω της διατύπωσης ξεκάθαρων οραμάτων. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσεται και η συναλλακτική ηγεσία που εστιάζει στο σύστημα ανταμοιβών των ακολούθων ως προϋπόθεσης εξασφάλισης της απόδοσης, όπως αναπτύσσεται αναλυτικότερα αμέσως κατωτέρω, αλλά και η μεταμορφωτική ηγεσία, όπως ωσαύτως αναπτύσσεται ad hoc κατωτέρω, και δίδει έμφαση στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και στη θέση μακροπρόθεσμων στόχων. Σύμφωνα μάλιστα με τον Bass τα χαρακτηριστικά που διέπουν τον ηγέτη στο πλαίσιο μια τέτοιας ηγεσίας είναι το χάρισμα, η έμπνευση, η πνευματική διέγερση και η έγνοια για τους ακολούθους (Barnett, 2011)

Επιπλέον, έχουν διατυπωθεί και οι θεωρίες των υποκατάστατων της ηγεσίας. Η εν λόγω προσέγγιση εστιάζει σε κάποια στοιχεία ήδη υπάρχοντα στον οργανισμό όπως η δομή, η συνεκτικότητα της ομάδας, οι αυστηροί κανόνες, οι ικανότητες των ακολούθων, τα οποία δεν δύνανται να διαφοροποιηθούν από τον ηγέτη και διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στο ίδιο το ηγετικό φαινόμενο και κατ' επέκταση στα αποτελέσματα αυτού (Barnett, 2011)

Επίσης, μεταξύ των ανωτέρω θεωριών εντάσσεται και αυτή περί Υπηρετητικής ηγεσίας. Σύμφωνα δε με αυτή, που, σε κάθε περίπτωση, χρήζει ακόμα περαιτέρω ερευνητικής ενασχόλησης, ο ηγέτης πρέπει να θέτει ως πρωταρχικό στόχο του να εξυπηρετεί τα συμφέροντα του οργανισμού, των ακολούθων του και των εκάστοτε πελατών ενώ τον χαρακτηρίζει η δέσμευση σε αυτόν τον σκοπό και η ενσυναίσθηση (Barnett, 2011).

Σημειώνονται επίσης και οι λεγόμενες Συμμετοχικές θεωρίες, σύμφωνα με τις οποίες ο ιδανικός ηγέτης εμπλέκει τους ακολούθους, ήτοι τους ωθεί να συμμετέχουν και να συμβάλουν στο ηγετικό φαινόμενο ενώ εμπνέει σε αυτούς δέσμευση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επομένως, μέσω της συμμετοχικότητας βελτιώνεται το ποιοτικό βεληνεκές των λαμβανομένων αποφάσεων και ενισχύεται η συνεργασία με συνακόλουθο θετικό αντίκτυπο στο πεδίο των εργασιακών αποτελεσμάτων (Amanchukwu et al., 2015).

Διατυπώθηκαν, επίσης οι λεγόμενες Συναλλακτικές θεωρίες, που εντάσσονται, όπως προαναφέρθηκε, στην ευρύτερη οικογένεια της μεταμορφωτικής ηγεσίας, οι οποίες εστιάζουν στην εποπτεία, την οργάνωση και την εργασιακή απόδοση καθώς και στη συναλλακτική σχέση μεταξύ ηγέτη και ακολούθων στο μέτρο που κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζει το σύστημα επιβράβευσης των τελευταίων όταν αυτοί ανταποκρίνονται στις εκάστοτε οριζόμενες προσδοκίες

καθώς και το σύστημα τιμωριών στην αντίθετη περίπτωση (Καπίκη, 2018, Amanchukwu et al., 2015, Khoo et al., 2008<sup>11</sup>).

Σχετικά με την προαναφερθείσα Μεταμορφωτική ηγεσία, σημειώνεται ειδικότερα ότι στο πλαίσιο των εν λόγω θεωριών, ο ηγέτης, που συνήθως σε αυτές τις περιπτώσεις θα χαρακτηρίζεται από υψηλού επιπέδου ηθικές προδιαγραφές, ευχάριστο χαρακτήρα και εξωστρέφεια, εστιάζει στην υποκίνηση των ακολούθων μέσα από τη μεταξύ τους σχέση και εμπνέοντάς τους τους ωθεί να συλλαμβάνουν την αξία και τη σπουδαιότητα των περαιτέρω θετικών συνεπειών μίας εργασίας και τους ενθαρρύνει, ώστε να υπερβούν τις συνήθεις αναμενόμενες από αυτούς προσδοκίες (Καπίκη, 2018, Chang et al., 2017, Amanchukwu et al., 2015, Karakitapoglu Aygün et al., 2013<sup>12</sup>, Khoo et al., 2008<sup>13</sup>)<sup>14</sup>. Έχει δε, επαληθευτεί και ερευνητικά ότι χάρη στην εν λόγω μορφή ηγεσίας (μεταμορφωτική/μετασχηματιστική), επέρχεται η βελτίωση της απόδοσης των ακολούθων (Αγαπητού, 2016)<sup>15</sup>.

Τέλος, στο πλαίσιο των πλέον σύγχρονων περί ηγεσίας θεωριών εντάσσονται όχι μόνο η Θεωρία των δεξιοτήτων, σύμφωνα με την οποία την αποτελεσματική ηγεσία εγγυάται η εκπαίδευση και κατάρτιση του ηγέτη καθώς και ένα δομημένο ηγετικό στιλ και όχι τα προσωπικά χαρακτηριστικά (Amanchukwu et al., 2015) αλλά και η Υπεύθυνη ηγεσία (Oplatka, 2016), κατά την οποία ο υπεύθυνος ηγέτης επιδιώκει και διευκολύνει με τη συμπεριφορά του τη δέσμευση χάριν όχι μόνο της επιχείρησης αλλά και του γενικότερου καλού<sup>16</sup>.

---

11 Με περαιτέρω σχετικές παραπομπές.

12Βλ. το εν λόγω άρθρο για περαιτέρω διακρίσεις της μεταμορφωτικής ηγεσίας.

13 Με περαιτέρω συναφείς παραπομπές.

14 Επιπλέον σημειώνεται ότι η χαρισματική ηγεσία, για την οποία επίσης γίνεται λόγος στη βιβλιογραφία, χαρακτηρίζεται από την ενεργητικότητα και τον ενθουσιασμό του ηγέτη αλλά και την αυτοεκτίμησή του ενώ η ηθική ηγεσία διέπεται από την ειλικρίνεια και την ταπεινότητα του ηγέτη. Επιπλέον, στην υποστηρικτική ηγεσία, ο ηγέτης είναι ευγενικός, υπομονετικός, προσαρμοστικός και ευχάριστος, βλ. σχετικά De Vries, 2018.

15 Βέβαια, δεν θα πρέπει να παροράται και το γεγονός ότι στο πλαίσιο της μεταμορφωτικής ηγεσίας ενδέχεται να υπάρξουν και αρνητικές συνέπειες για τον ηγέτη εξαιτίας των ακολούθων, οι οποίοι μπορεί είτε να συμβιβάζονται αναντίρρητα με τις υποδείξεις του ηγέτη είτε να αντιδρούν προς αυτές ζημιώνοντας την ηγεσία καθώς αποστερούν γόνιμες εναλλακτικές και διάλογο (Takala 2010).

16 Βλ. και Μουστάκη ό.π., για τη διάκριση των σύγχρονων περί ηγεσίας θεωριών στα εξής είδη: Χαρισματική, Οραματική, Συναλλακτική και Μετασχηματιστική, Υπηρετική και Εξουσιοδοτημένη με πλούσιες σχετικές βιβλιογραφικές αναφορές καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η πληρέστερη της ηγεσίας οπτική είναι η Μετασχηματιστική τοιαύτη, ως μετεξέλιξη της Χαρισματικής και Οραματικής θεωρίας της ηγεσίας, η οποία, μάλιστα, πρέπει να συμπληρώνεται από την Εξουσιοδοτημένη ηγεσία προκειμένου να καλύπτονται εν τοις πράγμασι με τρόπο αποτελεσματικό οι επιχειρησιακές ανάγκες που γεννά ο ανταγωνισμός. Επιπλέον, βλ. και Αγαπητού 2016 για μία αναλυτική περιγραφή των επί μέρους θεωριών που έχουν διατυπωθεί με πληθώρα αντίστοιχων βιβλιογραφικών αναφορών.

## ***E. ΠΕΡΙ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΙΛ***

Τα ηγετικά στυλ είναι οι διάφορες οδοί υποκίνησης των ακολούθων (Amanchukwu et al., 2015) ή άλλως ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που μετέρχεται ο εκάστοτε ηγέτης προκειμένου να διοικήσει τους ακολούθους του (Χυτήρης, 2001). Έχει δε αποδειχθεί ότι υπάρχει αιτιακή σύνδεση μεταξύ των χαρακτηριστικών στοιχείων του ηγέτη και του στυλ που ο τελευταίος θα ακολουθήσει κατά την άσκηση της ηγεσίας του έστω και αν ερίζεται στη βιβλιογραφία το βεληνεκές της δύναμης του εν λόγω συνδέσμου (βλ. αντί πολλών De Vries, 2018<sup>17</sup>).

Ειδικότερα, στη βιβλιογραφία γίνεται λόγος, μεταξύ άλλων, για το λεγόμενο αυταρχικό/δεσποτικό στυλ, το οποίο ερείδεται εν πολλοίς στη συναλλακτική ηγεσία και στο πλαίσιο αυτού ο ηγέτης έχει πλήρη εξουσία στη λήψη των αποφάσεων χωρίς να αφήνει περιθώριο συμμετοχής των ακολούθων στη διατύπωση προτάσεων. Συνεπάγεται την άμεση λήψη και εφαρμογή αποφάσεων και ως εκ τούτου ενδείκνυται για την αντιμετώπιση κρίσεων. Ωστόσο, οι περισσότεροι ακόλουθοι αγανακτούν με το εν λόγω ηγετικό στυλ (Καπίκη, 2018, Amanchukwu et al., 2015).

Επιπλέον, υπάρχει το λεγόμενο Γραφειοκρατικό στυλ, το οποίο εστιάζει στην ακριβή τήρηση συγκεκριμένων προτύπων και διαδικασιών και ως εκ τούτου ενδείκνυται για εργασίες τυποποιημένες που ενέχουν ενδεχομένως και αρκετούς κινδύνους από πλευράς ασφάλειας αλλά δεν συνάδει με εργασιακά περιβάλλοντα που στηρίζονται στη δημιουργικότητα και την καινοτομία (Καπίκη, 2018, Amanchukwu et al., 2015).

Αναφορικά με το Χαρισματικό στυλ, τούτο επικεντρώνεται στον ηγέτη που εμπνέει και υποκινεί τους ακολούθους του να προχωρούν στην επίτευξη στόχων εκμαιεύοντας τη δέσμευσή τους που οδηγεί στην παραγωγικότητα. Οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν στο εν λόγω ηγετικό στυλ είναι αφενός να καταρρεύσει η ομάδα των ακολούθων (με όλες τις συμπαρομαρτούσες για τον οργανισμό επίζημιες συνέπειες) με την αποχώρηση του συγκεκριμένου ηγέτη, αφετέρου να καλλιεργηθούν αισθήματα ανωτερότητας στον ηγέτη τα οποία θα διαβρώσουν την ομάδα (και συνεπειοκρατικά την απόδοση αυτής) (Amanchukwu et al., 2015).

Ως προς το Δημοκρατικό/συμμετοχικό στυλ, σημειώνεται ότι στο πλαίσιο αυτού, ο ηγέτης λαμβάνει μεν τις αποφάσεις, αφού όμως έχει εμπλέξει προηγουμένως και τους ακολούθους ενθαρρύνοντας τη δημιουργικότητα και τη δέσμευση των μελών της ομάδας τόσο αναφορικά με τις αποφάσεις όσο και με τα εργασιακά τους καθήκοντα. Επιτυγχάνεται έτσι υψηλή εργασιακή

---

<sup>17</sup>Με περαιτέρω πλούσιες παραπομπές σύμφωνα με τις οποίες η εν λόγω σχέση εμφανίζεται σχετικά αδύναμη.

ικανοποίηση, παρακίνηση και άρα παραγωγικότητα. Το ως άνω στιλ δοκιμάζεται όταν καλείται να αντιμετωπίσει κρίσεις καθώς μπορεί να χαθεί κρίσιμος χρόνος μέχρι η λήψη των αποφάσεων να συμπεριλάβει και τους ακολούθους ενώ δεν αποκλείεται οι ακόλουθοι να μην έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να στηρίξουν ποιοτικά και άρα αποτελεσματικά τη δυνατότητα της ανάμιξης στη λήψη αποφάσεων που τους δίδεται (Καίκη, 2018, Amanchukwu et al., 2015).

Επίσης, στη θεωρία γίνεται λόγος και για το λεγόμενο *laissez - faire* στιλ, στο πλαίσιο του οποίου ο ηγέτης δεν αναμιγνύεται στη λήψη των αποφάσεων αλλά δίδει πλήρη ελευθερία στους ακολούθους να λαμβάνουν μόνοι τους τις αποφάσεις για την εκπλήρωση των εργασιακών τους καθηκόντων. Το συγκεκριμένο στιλ μπορεί να επιφέρει υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και ενίσχυση της παραγωγικότητας αλλά μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις εάν οι ακόλουθοι δεν είναι προσηκόντως καταρτισμένοι και ικανοί (Amanchukwu et al., 2015) ενώ αναφορά γίνεται και στο Συναλλακτικό στιλ, το οποίο θεμελιώνεται στη συναλλακτική σχέση μεταξύ ηγέτη και ακολούθων, ήτοι μία αφαιρετική τοιαύτη που εντάσσεται στο πλαίσιο των ανταμοιβών σε περίπτωση επίτευξης των στόχων και της τιμωρίας στην αντίθετη περίπτωση (Amanchukwu et al., 2015), όπως, άλλωστε, έχει προαναφερθεί.

Επιπλέον, κρίσιμο κρίνεται απλώς να αναφερθεί στο σημείο αυτό, ότι ορισμένοι εκ των κρισιμότερων παραγόντων που καθορίζουν την επιλογή του ηγετικού στιλ ή του συνδυασμού αυτών είναι το μέγεθος του οργανισμού/της επιχείρησης, ο βαθμός επικοινωνίας/διάδρασης μεταξύ ηγέτη και ακολούθων, η προσωπικότητα των μελών του οργανισμού, η συμφωνία στη στοχοθεσία καθώς και το επίπεδο/ο τρόπος λήψης των αποφάσεων, ήτοι ο βαθμός αποκέντρωσης στη λήψη των αποφάσεων (Amanchukwu et al., 2015). Δεδομένου δε ότι δεν υφίσταται εξ αντικειμένου κάποιο ηγετικό στιλ που να είναι πανάκεια, ήτοι κάποιο εξ αυτών που να καθίσταται αποτελεσματικό για όλες ανεξαιρέτως τις καταστάσεις και τους ηγέτες, υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια για την κατάλληλη για κάθε χρονική συγκυρία και συνθήκη επιλογή. Στο ίδιο ως άνω πλαίσιο των κριτηρίων προς επιλογή του κατάλληλου ηγετικού στιλ δεν θα πρέπει να παροράται και η προσωπικότητα, η μόρφωση, η εμπειρία αλλά και το αξιακό σύστημα του ηγέτη, η μόρφωση, η εμπειρία και η γνώση του έργου από την πλευρά των ακολούθων όπως επίσης και οι ανάγκες και προσδοκίες των τελευταίων αλλά και η τεχνολογία της επιχείρησης, η δομή, οι πολιτικές, τα συστήματα και οι ακολουθούμενες εσωτερικές της διαδικασίες (Χυτήρης, 2001, Χυτήρης, 1991).

Τέλος, άξια μνείας στο πεδίο των ηγετικών στιλ στις ελληνικές επιχειρήσεις φιλοξενίας, ειδικά, και μάλιστα τόσο στις αλυσίδες ξενοδοχείων όσο και στις απλές μικρομεσαίες μονάδες τυγχάνει η διαπίστωση περί του ότι το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό των μονάδων φιλοξενίας

είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις με μικρό αριθμό εργαζομένων και ως εκ τούτου, η άσκηση της διοίκησης προέρχεται από την ανάγκη και δεν προκύπτει από τον προγραμματισμό<sup>18</sup>. Στις δε αλυσίδες ξενοδοχείων, η διοίκηση είναι συντεταγμένη και με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Επίσης, το φαινόμενο της εποχικότητας καθίσταται εξόχως σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας του στιλ διοίκησης και ηγεσίας του συνόλου των επιχειρήσεων φιλοξενίας ενώ η συνεχής εναλλαγή προσωπικού (συνήθως πρώτης γραμμής) δημιουργεί διαρκή κενά εκπαίδευσης και προσαρμογής του προσωπικού στις μονάδες ένταξής τους (Αβδημιώτης, 2011) με τις συμπαρομαρτούσες επιρροές στην επιλογή του ηγετικού στιλ.

## ***ΣΤ. Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΑΥΤΗΣ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ***

Στη σύγχρονη εποχή, όπου το πάγιο διακύβευμα για το σύνολο των επιχειρηματικών οργανισμών είναι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ικανή, αποτελεσματική και ποιοτική ηγεσία είναι το όχημα επίτευξης αυτού, καθ' όσον οι ηγέτες κάθε εκάστης επιχείρησης είναι σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία (ή την αποτυχία) του οργανισμού (Χυτήρης, 2001). Επομένως, εξόχως σημαντική καθίσταται η ηγεσία και στη βιομηχανία φιλοξενίας ενόψει του ότι στόχος της τελευταίας είναι η τελειοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον (Καπίκη, 2018)

Η ηγεσία, όπως αυτή ανωτέρω εξειδικεύτηκε, δεν θα πρέπει να ταυτίζεται με τη Διοίκηση, όσο και αν εξ ορισμού εμπεριέχει την τελευταία (Barrows et al., 2012), καθ' όσον μεταξύ τους υπάρχει τόσο ποιοτική όσο και λειτουργική διαφοροποίηση. Ειδικότερα, με τον όρο Διοίκηση, νοείται η εκτελεστική εκείνη διαδικασία στο πλαίσιο της οποίας επιτελείται συντονισμένα το σύνολο εκείνων των λειτουργιών που εγγυώνται την επιτυχία ενός οργανισμού και των επί μέρους τμημάτων του (Χυτήρης, 2001, Χυτήρης, 1991).

Από την άλλη, η ηγεσία είναι, κατά τα προδιαλαμβανόμενα, κάτι πολύ πιο σύνθετο από την Διοίκηση καθώς εμπεριέχει την ικανότητα των διοικούντων όπως επιβλέπουν αλλά και συνεργάζονται με τους ακολούθους τους με στόχο την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου - σκοπού. Προκειμένου δε για την εκπλήρωση της εν λόγω τελολογίας πρέπει η δράση τους να

---

<sup>18</sup> Η ως άνω διαπίστωση συνάγεται από την Κοινή Υπουργική Απόφαση περί Έγκρισης τροποποίησης του Ειδικού Πλαισίου Χωροταξικού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης για τον Τουρισμό και της Στρατηγικής μελέτης Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων αυτού (ΦΕΚ Β' 3155/2013). Βλ. Επίσης και [https://www.academia.edu/7590671/Σύνταξη\\_μελετών\\_περιβαλλοντικών\\_επιπτώσεων\\_για\\_τον\\_Τουρισμό\\_2013](https://www.academia.edu/7590671/Σύνταξη_μελετών_περιβαλλοντικών_επιπτώσεων_για_τον_Τουρισμό_2013)

διαπνέεται από όραμα και προοπτική αλλά και από την επιμέλεια επιβολής στην ανάπτυξη ικανοτήτων των ακολούθων τους αλλά και καλλιέργειας κλίματος εμπιστοσύνης (Χυτήρης, 2001, Χυτήρης, 1991).

## **Z. ΔΥΝΑΜΗ - ΕΠΙΡΡΟΗ - ΕΞΟΥΣΙΑ ΩΣ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Η δύναμη και η επιρροή είναι στοιχεία αναπόσπαστα που ενυπάρχουν σε κάθε οργανισμό δημιουργώντας, εν πολλοίς, οφέλη. Δικαιολογικός λόγος υπάρξεως της δύναμης ως μεγέθους σε μία επιχείρηση είναι το περιορισμένο των διεκδικούμενων από τις διαφορετικών αξιών ομάδες πόρων αυτής. Ειδικότερα, οι αναπόφευκτες συγκρούσεις που γεννώνται για τη διεκδίκηση των εν λόγω πόρων αλλά και για το δικαίωμα των εκάστοτε ομάδων να καθορίζουν τους στρατηγικούς στόχους, αναδεικνύουν αναπόδραστα το μέγεθος της δύναμης στο όνομα της οποίας θα τερματιστούν οι συγκρούσεις προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση. Εξάλλου, οι τρεις προϋποθέσεις εμφάνισης της δύναμης, με την έννοια των στοιχείων που είναι άρρηκτα εννοιολογικά συνυφασμένα με αυτή είναι η αλληλεξάρτηση, η έλλειψη πόρων και οι αντίθετοι στόχοι (Χυτήρης, 2001<sup>19</sup>)<sup>20</sup>.

Εκ των ανωτέρω προκύπτει ότι ως δύναμη ορίζεται η δυνατότητα να πράττει κάποιος αυτό που επιθυμεί κάμπτοντας τις αντιδράσεις και επί της ουσίας επηρεάζοντας τις συμπεριφορές έτερων υποκειμένων (Παπαγιάννης, 2004, Χυτήρης, 2001<sup>21</sup>). Κατά τον Πλάτωνα δε, ως δύναμις ή άλλως κατά φύση ισχύς ορίζεται η υπεροχή στα έργα ή στον λόγο και η κατάσταση εντός της οποίας το καθετί είναι ισχυρό (Πλάτων - Επινόμις, Όροι, Νοθεύόμενοι). Επομένως, είναι προφανής η άρρηκτη σύνδεση μεταξύ ηγεσίας και δυνάμεως, στο μέτρο που διά της δύναμης και συνακόλουθα της επιρροής (εξ)ωθούνται οι ακόλουθοι - εργαζόμενοι σε συγκεκριμένες ενέργειες και συμπεριφορές. Τούτο βέβαια είναι που περιβάλλει τη δύναμη με το ένδυμα της ηθικής. Εξάλλου, η χρήση της δύναμης δεν είναι άνευ ετέρου τινός ηθική εκ μόνου του λόγου ότι υπάρχουν συγκεκριμένες ακολουθητέες προδιαγραφές στο πλαίσιο του οργανισμού, καθώς πάντοτε εμπλέκεται και το αξιακό πλέγμα του φορέα της δύναμης. Σημειώνεται δε, ότι όσο πιο νομιμοποιημένη και λογικά θεμελιωμένη εμφανίζεται η δύναμη ως προσπάθεια επιρροής, τόσο πιο πρόθυμα συμπορεύονται προς την κατεύθυνση αυτής οι αποδέκτες της και ως εκ τούτου απομακρύνεται το ενδεχόμενο θεώρησης της χρησιμοποιούμενης δύναμης ως καταχρηστικής και με την προϋπόθεση

---

19 Με περαιτέρω ανάλυση των τριών ως άνω προϋποθέσεων.

20 Για τη θεμελίωση της σχέσης μεταξύ δύναμης/ισχύος/εξουσίας και ηγεσίας βλ. Clements et al 1999.

21 Όπου μνημονεύεται και ο αποδοθείς από τον Max Weber περί δυνάμεως ορισμός, κατά τα ως άνω εκτιθέμενα.



ότι οι στόχοι των ατόμων συμπορεύονται με εκείνους του οργανισμού. (Χυτήρης, 2001<sup>22</sup>). Εξάλλου, δεν θα πρέπει να παροράται το γεγονός ότι η δύναμη επιφέρει εξ ορισμού διατάραξη της ισορροπίας αποτελώντας έτσι μία εκ των συνθηκών ευδοκίμησης εκφοβιστικών συμπεριφορών, όπως οι τελευταίες θα αναλυθούν κατωτέρω (Bohle et al., 2017). Άξιο αναφοράς τυγχάνει επίσης και το γεγονός ότι φορείς δύναμης σε έναν οργανισμό δύνανται να είναι πέραν ενός μεμονωμένου ατόμου, και ομάδες εργαζομένων (Χυτήρης, 2001).

Ως προς τους τύπους της δύναμης, στη θεωρία αναφέρεται η επιβραβευτική, η καταναγκαστική, η νόμιμη, η χαρισματική καθώς και η δύναμη της ειδίκευσης πάντοτε με κριτήριο την εκάστοτε αιτία προέλευσης - πηγή αυτής. Ειδικότερα, η επιβραβευτική δύναμη εκπορεύεται από εκείνον που έχει τη δυνατότητα και τα μέσα να επιβραβεύει τους ακολούθους - εργαζομένους ενώ στον αντίποδα αυτής βρίσκεται η καταναγκαστική δύναμη που ασκείται επί τη βάση του φόβου και της τιμωρίας που επαπειλείται για τους τελευταίους (Παπαγιάννης, 2004, Χυτήρης, 2001). Μάλιστα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία η καταναγκαστική δύναμη, όσο και αν έχει περιοριστεί διά του συνδικαλισμού, εξακολουθεί να αποτελεί σημαντική πηγή δύναμης ιδίως για την εκτέλεση των καθηκόντων ρουτίνας (Παπαγιάννης, 2004). Η νόμιμη δύναμη πηγάζει από την επίσημη ιεραρχία του οργανισμού ή από το αξιακό αυτού σύστημα και την εν γένει επικρατούσα σε αυτόν κουλτούρα. Οι εν λόγω τρεις τύποι δύναμης παρέχονται από τον οργανισμό και ως εκ τούτου υφίστανται όσο ο τελευταίος το επιτρέπει. Η χαρισματική δύναμη (ή δύναμη αναφοράς) ασκείται χάρη στο θαυμασμό που εγείρει ο χαρακτήρας του φορέα της στους ακολούθους - εργαζομένους ενώ η δύναμη της ειδίκευσης (ή άλλως δύναμη του Ειδικού) έχει ως φορέα ένα άτομο αξιόπιστο με γνώση και εξειδίκευση σε αυστηρά οριοθετημένους καθ' αντικείμενο τομείς. Οι δύο τελευταίοι τύποι δύναμης δεν συνδέονται με τον οργανισμό αυτόν καθ' αυτόν αλλά με τους ίδιους τους φορείς άσκησής τους. Μεταξύ δε, όλων των ανωτέρω τύπων δύναμης, αναπτύσσονται σχέσεις αλληλεξάρτησης και αλληλοεπιρροής ενώ το ίδιο άτομο δύναται να μετέρχεται διαφορετικών τύπων δύναμης ανάλογα με την εκάστοτε επικρατούσα χρονική και καταστασιακή συγκυρία (Παπαγιάννης, 2004, Χυτήρης, 2001).

Από τα προαναφερθέντα, η Δύναμη ή άλλως Ισχύς αναδεικνύεται ως ένας εκ των θεμελιωδέστερων παραγόντων καθορισμού του ηγετικού στιλ. Είναι δε γεγονός ότι η εκάστοτε πηγή άντλησης Δυνάμεως/Ισχύος από τον ηγέτη καθορίζει το βεληνεκές του κύρους του αλλά και τη συνολική του εικόνα προοικονομώντας και το αντίστοιχο επίπεδο σεβασμού από τους ακολούθους (Παπαγιάννης, 2004). Ως προς την αποτελεσματικότητα των ανωτέρω τύπων Δύναμης,

---

22 Με αναφορές και στα τεκμήρια ύπαρξης δύναμης όπως η εξειδίκευση, οι συνέπειες της δύναμης, τα σύμβολα και η φήμη.

στη θεωρία έχει υποστηριχθεί ότι εξαρτώνται από τη φύση της διευθυντικής δουλειάς, τους εργαζομένους και τις λοιπές εργασιακές μεταβλητές (Παπαγιάννης, 2004<sup>23</sup>).

Μέγεθος συναφές με αυτό της δύναμης υπαγόμενο εξ αντικειμένου, κατά τα προδιαλαμβανόμενα, στο πεδίο του ηγετικού φαινομένου είναι αυτό της Επιρροής. Η τελευταία αποτελεί έκφανση - απόρροια της δύναμης και μπορεί να ασκηθεί με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους στον οργανισμό. Μία εκ των στρατηγικών με τις οποίες εμφανίζεται η Επιρροή είναι η πειθώ, ήτοι η προσπάθεια επηρεασμού του δέκτη μέσω της διασφάλισης της συνεργασίας του κατόπιν παροχής ακριβών, ως επί το πλείστον, σχετικών πληροφοριών. Έτερη στρατηγική Επιρροής είναι και ο εσκεμμένος χειρισμός κατά τον οποίο ο πομπός αποκρύπτει ή παραποιεί κάποια δεδομένα προκειμένου να επηρεάσει προς κάποια συγκεκριμένη κατεύθυνση τον δέκτη.

Η εξουσία στους οργανισμούς πηγάζει κατά περιπτώσεις ευθέως εκ του νόμου αλλά και από τα νόμιμα δικαιώματα της εκάστοτε ιδιοκτησίας ενώ οριοθετεί και καθορίζει την άσκηση ηγεσίας συνδυαστικά ιδωμένη με την ψυχολογία του κάθε ακολούθου - εργαζομένου αλλά και των ομάδων των τελευταίων. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό στίβο διαπιστώνεται πάντως ότι η εξουσία, τόσο η επίσημη όσο και η ασκούμενη από έτερα άτομα που αναδεικνύονται ατύπως από τις ομάδες των εργαζομένων - ακολούθων, πρέπει να σχετικοποιείται ασκούμενη επί μίας δίκαιης βάσεως (Barrows et al., 2012). Η εξουσία λειτουργεί ως η νομιμοποιημένη - δικαιωματική εξωτερίκευση της δύναμης γι αυτό και καθίσταται εξαιρετικά δυσχερής η οριοθέτησή της σε σχέση με την επιβραβευτική ή την καταπιεστική δύναμη, όπως αυτές ανωτέρω ορίστηκαν (Χυτήρης, 2001<sup>24</sup>). Τέλος, άξιο αναφοράς ιδίως σε σχέση με τη σκοτεινή όψη της ηγεσίας, που θα αναπτυχθεί κατωτέρω, τυγχάνει το αιτιολογικό έρεισμα υπακοής στην εξουσία. Πρόκειται για τις κοινωνικές πιέσεις και τους ομαδικούς κανόνες που καθιστούν τα άτομα υπάκουα στο φορέα ασκήσεως εξουσίας, γεγονός που αφήνει πάντοτε ανοιχτό το ενδεχόμενο (ανάλογα με τον φορέα ασκήσεως εξουσίας) της υιοθέτησης από τους δέκτες κοινωνικά απαράδεκτων, ανήθικων και έκνομων ενεργειών (Χυτήρης, 2001). Δεν είναι τυχαίο που η εξουσία αναφέρεται ως αίτιο ασκήσεως εκφοβιστικής ηγεσίας (Samnani et al., 2013, Woods et al., 2013, Einarsen et al., 2013), όπως αναλυτικότερα, θα εκτεθούν οι σχετικές έννοιες.

---

23 Όπου μνημονεύονται περαιτέρω βιβλιογραφικές αναφορές ενώ αναπτύσσεται και το ενδεχομενικό μοντέλο ισχύος. Επιπλέον, βλ. τον ίδιο για μία θεμελιωμένη σε ερευνητικά πορίσματα κριτική των κατά καιρούς διατυπωθεισών θεωριών ισχύος με αναφορά, μεταξύ άλλων, και στην επίδραση του κάθε τύπου δύναμης/ισχύος στην αποδοτικότητα/αποτελεσματικότητα για τον οργανισμό αλλά και στη συμπεριφορά και στην απόδοση των εργαζομένων ενώ παρατίθενται και οι ποικίλλες στρατηγικές απόκτησης ισχύος.

24 Όπου και γίνεται αναφορά στους κατά Weber τύπους εξουσίας, ήτοι την Παραδοσιακή, τη Χαρισματική και τη Λογική - Νόμιμη.

## **II. Η ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΟΨΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

### **A. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ**

#### **α) Προλεγόμενα**

Η ηγεσία, όπως προξετέθη, έχει αποτελέσει αντικείμενο ευρείας ερευνητικής ενασχόλησης, όπως επίσης και τα ηγετικά στιλ, ήτοι ο τρόπος με τον οποίο ο εκάστοτε νομιμοποιημένος ηγέτης τείνει να αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του. Κάποια εκ των πιο διάσημων ηγετικών στιλ, όπως ανωτέρω αναφέρθηκαν, είναι εκείνα της δημοκρατικής ηγεσίας, της συμμετοχικής, της χαρισματικής, της συναλλακτικής αλλά και της μεταμορφωτικής. Οι εν λόγω μορφές ηγεσίας αντανακλούν εν πολλοίς μία κάπως πιο φωτεινή οπτική του ηγετικού φαινομένου (De Vries, 2018). Εξάλλου, η έρευνα συχνότερα έχει εστιάσει στη θετική πλευρά του ηγετικού φαινομένου αλλά σίγουρα υπάρχει και η έτερη όψη της ηγεσίας που δύναται να οδηγήσει σε καταστροφικά αποτελέσματα (Clements et al., 1999, Orlatka, 2016). Άλλωστε, επιβεβαιώνεται βιβλιογραφικά ότι η ηγεσία δεν έχει πάντοτε τον αναμενόμενο αντίκτυπο και δεν οδηγεί πάντοτε σε αποτελέσματα που αποτιμώνται με πρόσημο θετικό (Harris et al., 2018). Ειδικότερα, η κακή/καταστροφική ηγεσία καθώς και ο αντίκτυπος αυτής στους ακολούθους-εργαζομένους ενός οργανισμού δεν έχει καταστεί αντικείμενο ευρείας εμπειρικής έρευνας όχι, τουλάχιστον, στο βαθμό που έχει ερευνηθεί η θετική ηγεσία και τα αντίστοιχα ηγετικά στιλ (Otto et al., 2018, Dobbs et al., 2019, πρβλ. Mathieu, 2014). Ωστόσο, εσχάτως το βάρος τείνει να μετατοπιστεί και στη σκοτεινή της πλευρά (Dobbs et al., 2019), καθ' όσον, πράγματι, δίπλα στα ανωτέρω ηγετικά στιλ υπάρχουν και οι σκοτεινές μορφές ηγεσίας, ο πυρήνας των οποίων αποτελείται από τα λεγόμενα “Τρία Εφιαλτικά Χαρακτηριστικά”, ήτοι την ανειλικρίνεια, τον δυσάρεστο χαρακτήρα, και την απουσία συνειδητότητας στο πρόσωπο του ηγέτη (De Vries, 2018<sup>25</sup>).

Πρόκειται για στοιχεία “προοικονομίας” της λεγόμενης Σκοτεινής Τριάδας, ήτοι του Ναρκισσισμού, του Μακιαβελισμού και της Ψυχοπάθειας, όπως αυτά θα αναπτυχθούν κατωτέρω. Είναι δε, τούτη η σκοτεινή πλευρά του ηγετικού φαινομένου που συνιστά επί της ουσίας το πεδίο ανάπτυξης ή άλλως την αιτία εμφάνισης μίας ουσιωδώς Κακής Ηγεσίας στις κυριότερες πτυχές της οποίας θα εστιάσει το παρόν πόνημα με τη στιλίτευση των κρινόμενων ως πλέον χρήσιμων εννοιολογικών αποσαφηνίσεων καθώς και των αιτιών αλλά και των σπουδαιότερων συνεπειών των εν λόγω ηγετικών μορφών, αφού προηγηθεί μία σύντομη ανάλυση των τριών ανωτέρω εφιαλτικών

---

25 Όπου περιγράφεται αναλυτικά η ερευνητική πορεία αποκρυστάλλωσης των εν λόγω χαρακτηριστικών με αναφορά και στη θεωρία των “Πέντε Μεγάλων Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας” με περαιτέρω σχετικές παραπομπές στη διεθνή βιβλιογραφία.

χαρακτηριστικών συμπεριλαμβανομένων και των στενά συνδεδεμένων με αυτά στοιχείων, που αποτελούν το φόντο της κακής ηγεσίας καθώς και των συνεπειών τους.

Επομένως, αναφορικά με το πρώτο επί μέρους “εφιαλτικό” χαρακτηριστικό, ήτοι την ανειλικρίνεια<sup>26</sup> καθώς και τις συνέπειες αυτής, άξιο αναφοράς τυγχάνει το γεγονός ότι πρόκειται για ανειλικρινείς και εν πολλοίς άδικες συμπεριφορές που δημιουργούν ένα ανήθικο οργανωσιακό περιβάλλον δυναμιτίζοντας την εμπιστοσύνη στον οργανισμό αλλά και την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων εξωθώντας τους τελευταίους στη φυγή. Αποτελεί δε και αιτία της καταχρηστικής ηγεσίας (εξ ορισμού, καθώς αποτελεί στοιχείο του ευρύτερου πεδίου εκδήλωσης της τελευταίας) και συμβάλλει στην τάση παραβίασης του κανονιστικού πλαισίου<sup>27</sup>.

Ως προς το δεύτερο “εφιαλτικό”, κατά τα προεκτεθέντα, χαρακτηριστικό, ήτοι αυτό του Δυσάρεστου Χαρακτήρα καθώς και τις συνέπειες αυτού, σημειώνεται ότι πρόκειται για την τάση του ηγέτη να μη συγχωρεί, να είναι εξόχως επικριτικός, αυταρχικός, ανυποχώρητος και ανυπόμονος. Το εν λόγω στοιχείο αποτελεί το έρεισμα της καταστροφικής - καταχρηστικής ηγεσίας ως πτυχών της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας, όπως κατωτέρω θα αναλυθεί. Τα χαρακτηριστικά αυτά συμβάλλουν στην καλλιέργεια κλίματος φόβου στον εργασιακό χώρο μειώνοντας την εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, δημιουργεί τάσεις φυγής των εργαζομένων από τον οργανισμό και συνεπάγεται αύξηση των εξόδων της επιχείρησης για την αντιμετώπιση, ακόμα και σε επίπεδο νομικό, των συνεπειών των συγκρουσιακών καταστάσεων που δημιουργεί η εκπορευόμενη από τα ανωτέρω χαρακτηριστικά ηγετική συμπεριφορά ενώ διαταράσσεται και η συνοχή των ομάδων (De Vries, 2018).

Τέλος, η έλλειψη συνειδητότητας/προσοχής, ως τρίτου “εφιαλτικού” ηγετικού χαρακτηριστικού καθώς και οι συνέπειες αυτού στιλιτεύει την τάση του ηγέτη να είναι αμελής, αναβλητικός και παρορμητικός γεγονός που συνεπάγεται την έλλειψη σεβασμού προς τους κανόνες και κατ’ επέκταση την παραβίαση αυτών. Τα εν λόγω χαρακτηριστικά προσιδιάζουν στη λεγόμενη laissez - faire ηγεσία, όπως η τελευταία προαναλύθηκε, ως επί μέρους πτυχή Κακής Ηγεσίας επιφέροντας χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης. Το ανωτέρω εφιαλτικό χαρακτηριστικό που αποτελεί τον ορισμό του παθητικού ηγέτη είναι πράγματι το φόντο μίας εν

26 Σημειώνεται συναφώς ότι η ειλικρίνεια ως χαρακτηριστικό είναι αντιστρόφως ανάλογη με τη σκοτεινή τριάδα και τα επί μέρους χαρακτηριστικά της στοιχεία, όπως αυτά θα εξειδικευτούν κατωτέρω (Spain et al. 2016).

27 Στο οικείο υποκεφάλαιο θα αναπτυχθούν περισσότερο εστιασμένα τα εν λόγω αίτια.

που συναπαρτίζουν, κατά τα προδιαλαμβανόμενα, τον καμβά επί του οποίου η Κακή Ηγεσία με τις επί μέρους πτυχές της, ήτοι αυτά της ανειλικρίνειας και του δυσάρεστου χαρακτήρα και λιγότερο το τρίτο της έλλειψης συνειδητότητας, συνδέονται, κατά τα προεκτεθέντα, με τη λεγόμενη ‘σκοτεινή τριάδα’ (Braun et al., 2018) χαρακτηριστικών που μπορεί να χρωματίζουν ένα ηγετικό στιλ (De Vries, 2018<sup>28</sup>).

Επομένως, εστιάζοντας τώρα πια στη λεγόμενη Σκοτεινή Τριάδα, σκόπιμο κρίνεται καταρχήν να εξειδικευτεί ότι πρόκειται για το ναρκισσισμό, που χαρακτηρίζεται από μεγαλομανία και αίσθημα ανωτερότητας, το μακιαβελισμό με κυρίαρχα στοιχεία τη χειραγώγηση και τη δόλια εν γένει συμπεριφορά καθώς και την ψυχοπάθεια που περιλαμβάνει αντικοινωνικές τάσεις, έλλειψη ενσυναίσθησης και ανευθυνότητα. Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι τα τρία εφιαλτικά στοιχεία και κατ’ επέκταση η σκοτεινή τριάδα και οι επί μέρους αυτής εκφάνσεις, δύνανται να επιφέρουν συνέπειες που αποτιμώνται με θετικό πρόσημο ή πάντως που σχετικοποιούν ή αμβλύνουν το αρνητικό τέτοιο για τον οργανισμό, όταν κάτι τέτοιο υποβοηθάται και από το ευρύτερο κοινωνικό και επιχειρησιακό εν γένει συμφραζόμενο (De Vries, 2018). Ειδικότερα, ακόμα και στο πλαίσιο εκδήλωσης κάποιων σκοτεινών ηγετικών συμπεριφορών, είναι πιθανό να επέλθουν θετικά αποτελέσματα στην απόδοση του οργανισμού. Επομένως, ορισμένες συμπεριφορές αποτιμώνται με θετικό πρόσημο μολονότι προέκυψαν από σκοτεινά στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη (Gaddis et al., 2015). Συναφώς, δεν αποκλείεται η καταστροφική ηγεσία και ο ναρκισσισμός (ως αίτιο αυτής) να συνυπάρχουν με τη χαρισματική προσωπικότητα ενός ηγέτη (Takala 2010). Περισσότερα στοιχεία για την εν λόγω σκοτεινή τριάδα με έμφαση στο ναρκισσισμό θα αναφερθούν κατωτέρω οπότε και θα εξεταστούν ως αυτοτελείς αιτίες πρόκλησης φαινομένων που εμπίπτουν στο πεδίο της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας (De Vries, 2018<sup>29</sup>).

Σημειώνεται, επίσης, ότι τα δύο πρώτα εφιαλτικά χαρακτηριστικά (ανειλικρίνεια και δυσάρεστος χαρακτήρας), όπως αυτά προαναφέρθηκαν, δεν θέτουν προσκόμματα στην ανάληψη ηγετικής θέσης σε αντίθεση με το τρίτο χαρακτηριστικό (έλλειψη προσοχής/απουσία συνειδητότητας) που λόγω της σωρείας λαθών που συνεπάγεται, καθιστά δυσχερέστερη τη διεκδίκηση μίας ηγετικής θέσης, η οποία, εάν πάντως αποκτηθεί, θα οδηγήσει σε χαμηλή απόδοση ιδίως εάν η εν λόγω θέση προϋποθέτει προσδιορισμό και υλοποίηση στόχων (De Vries, 2018).

28 Όπου περιλαμβάνεται, πέραν των όσων προαναφέρονται, και λεπτομερής ανάλυση των επί μέρους συσχετισμών - μιγμάτων των τριών εφιαλτικών στοιχείων αλλά και έτερων χαρακτηριστικών στοιχείων, όπως αυτό της ανοικτότητας στις νέες εμπειρίες και της εξωστρέφειας, με τη σκοτεινή τριάδα καθώς και τις συνέπειες των εν λόγω συσχετισμών.

29 Σύμφωνα με το εν λόγω άρθρο και δη με συναφείς περαιτέρω παραπομπές αναφέρεται ότι εσχάτως έχει προστεθεί και ένα τέταρτο στοιχείο στην προαναφερόμενη σκοτεινή τριάδα, αυτό του σαδισμού, ήτοι της απόλαυσης που δοκιμάζει εκείνος ο ηγέτης που προκαλεί συναισθηματικό ή/και σωματικό πόνο σε αθώους τρίτους μέσω επιθετικών ενεργειών.

Τέλος, δεν θα πρέπει να παροράται και το γεγονός ότι στο πεδίο της κακής ηγεσίας εντοπίζονται και δύο άλλα σκοτεινά χαρακτηριστικά, αυτά της απληστίας και της ύβρεως, ήτοι της υπερφίαλης αλλαζονείας που συχνά επιφέρει ως απάντηση μια τιμωρία. Βιβλιογραφικά εξετάζονται στο πλαίσιο της έλλειψης ταπεινότητας και ειλικρίνειας με τα οποία συνδέονται στενότερα (Haynes et al., 2015).

## ***β) Η καταστροφική ηγεσία ως κατ' εξοχήν ευρύτερο πεδίο της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας***

### **i) Εννοιολογικός προσδιορισμός Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας και της Καταστροφικής πτυχής της**

Η Σκοτεινή/Κακή ηγεσία<sup>30</sup> είναι εκείνη που ασκείται με γνώμονα την εξυπηρέτηση ιδίων συμφερόντων των ηγετών (Sheard et al., 2012) φθείροντας με τον τρόπο αυτό την ποιοτική σχέση μεταξύ ηγέτη και ακολούθων, η οποία με τη σειρά της κατατάσσεται μεταξύ των σπουδαιότερων πόρων ενός οργανισμού (Otto et al., 2018). Η εν λόγω σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας προκύπτει από το συνδυασμό των χαρακτηριστικών στοιχείων του ηγέτη που χρωματίζονται από μία ανηθικότητα αποβλέπουσα, όπως προαναφέρθηκε στην εξυπηρέτηση των προσωπικών του συμφερόντων (Windsor, 2017). Εξάλλου, πρέπει να σημειωθεί ότι η ίδια η ευρύτερη θεσμική και κανονιστική κοινωνικο-πολιτισμική κουλτούρα που επικρατεί ως περιβάλλον εκδήλωσης του ηγετικού φαινομένου καθορίζει την έννοια της κακής ή μη ηγεσίας και των αποτελεσμάτων της στους οργανισμούς και τους ακολούθους με την έννοια ότι τα αποτελέσματα ανήθικων σύμφωνα με τις παγκόσμιες ηθικές σταθερές πρακτικών μπορεί σύμφωνα με την ηθική κουλτούρα κάποιων επί μέρους χωρών να είναι ανεκτές (και άρα μη χαρακτηριζόμενες ως ανήθικες και ως εκ τούτου μη υπαγόμενες στο πεδίο της Σκοτεινής/Κακής ηγεσίας) (πρβλ. Windsor, 2017). Πάντως, συνοψίζοντας και τα ανωτέρω, θα έλεγε κανείς ότι η σκοτεινή ηγεσία υφίσταται όπου γίνεται το μέσο για ικανοποίηση προσωπικών στόχων, καθώς και όπου οδηγεί σε συμπεριφορές υπερβολικές και μη συνάδουσες με την εικόνα της πραγματικότητας με πάντοτε ελλοχεύοντα τον κίνδυνο πρόκλησης επιζήμιων αποτελεσμάτων τόσο στον ίδιο τον ηγέτη όσο και στον εκάστοτε οργανισμό (Woods et al., 2013, Conger, 1990).

Γεγονός είναι ότι η Σκοτεινή/Κακή ηγεσία εντοπίζεται σε επίπεδο επιλογής ηγετικού στίλ τόσο ως προς τη διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων όσο και ως προς τον τρόπο ασκήσεως των διοικητικών αρμοδιοτήτων. Ειδικότερα, αναφορικά με τη διαχείριση των σχέσεων των ηγετών με σημαντικά πρόσωπα, μπορεί οι πρώτοι να μειώνουν αποκάλυπτα τους συνεργάτες ιδίως όταν οι

---

<sup>30</sup> Βιβλιογραφικά έχει επισημανθεί, μεταξύ άλλων ότι υφίστανται 2 κύρια είδη κακής ηγεσίας: α) η Αναποτελεσματική ηγεσία με 3 επί μέρους πτυχές - τις λιγότερο επιζήμιες και β) η Ανήθικη ηγεσία, με 4 επί μέρους πτυχές - τις περισσότερο επιζήμιες (Takala 2010).

τελευταίοι επιθυμούν να εισφέρουν μία καινοτομία στον οργανισμό. Επιπλέον, μπορεί να αναπτύσσουν δικτατορικές συμπεριφορές απέναντι στους υφισταμένους τους ιδίως εάν υπάρχει ανυπομονησία για την εκπλήρωση του επιχειρηματικού οράματος ή ακόμα να εμπλέκονται οι ίδιοι άμεσα στην παραγωγή. Σε ό,τι αφορά τις διοικητικές ικανότητες, υπάρχουν περιπτώσεις που οι ηγέτες περιορίζονται, στο πλαίσιο της ανωτέρω Σκοτεινής/Κακής ηγεσίας, στο να βλέπουν τη μεγάλη εικόνα απαξιώνοντας τις λεπτομέρειες και μεταπηδώντας σε άλλους στόχους χωρίς να αναμένουν για την ολοκλήρωση των προηγούμενων έργων-στόχων. Οι ηγέτες με αυτά τα χαρακτηριστικά δύσκολα ανέχονται την ανάδυση ισοδύναμων τους ηγετών (Conger, 1990). Σημειώνεται συναφώς ότι πολλές φορές καθίστανται αναπόφευκτες οι αρνητικές πτυχές της ηγεσίας αλλά δεν πρέπει να παροράται το γεγονός ότι οι τελευταίες πρέπει πάντοτε να είναι ιδωμένες συνδυαστικά με τα όποια τυχόν οφέλη επιτυγχάνονται ανάλογα και με τον εκάστοτε επιδιωκόμενο σκοπό. Επομένως, η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας παρουσιάζει άρρηκτη σύνδεση με τη λήψη αποφάσεων που εκφεύγουν του πεδίου της ηθικής και εντοπίζεται στα πεδία του οράματος των ηγετών, των επικοινωνιακών και διοικητικών τους δεξιοτήτων αλλά και των περί του διοικείν πρακτικών που ακολουθούν (Kurtulmus, 2017).

Για την καταστροφική ηγεσία ως πεδίου εκδήλωσης της Σκοτεινής/Κακής όψεως του ηγετικού φαινομένου έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί. Έτσι, ως καταστροφική ηγεσία ενέχουσα σκοτεινές/αρνητικές δυνάμεις επιζήμιες για τους οργανισμούς (Takala, 2010), ορίστηκε η συστηματική ηγετική συμπεριφορά που αποβλέπει στην παραβίαση των νομιμοποιημένων συμφερόντων του οργανισμού υπονομεύοντας ή παρακωλύοντας την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και απομειώνοντας τους πόρους, την αποδοτικότητα, την υποκίνηση, την ευψυχία και την εργασιακή ικανοποίηση των ακολούθων - εργαζομένων (Otto et al., 2018). Πρόκειται επί της ουσίας για ένα κράμα τοξικών και αναποτελεσματικών ηγετών, ευάλωτων ακολούθων και ευρύτερου περιβάλλοντος που ευνοεί αντίστοιχου περιεχομένου συμπεριφορές και συν τω χρόνω επιφέρει επιζήμια αποτελέσματα σε οργανωσιακό επίπεδο αλλά και στην ομάδα των ακολούθων υπονομεύοντας την ποιότητα του επιχειρησιακού βίου για όλους τους μετέχοντες σε αυτόν και αποπροσανατολίζοντας την ομάδα από την επίτευξη των στόχων. Μάλιστα, σύμφωνα με την τελευταία ως άνω οπτική της καταστροφικής ηγεσίας, και προκειμένου αυτή να ιδωθεί με τρόπο περισσότερο ολιστικό, προτείνεται η επέκταση της εν λόγω εννοιας πέρα από τα όρια που χαράσσουν για αυτή οι συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά των κακών ηγετών. Ειδικότερα, η επέκταση αυτή δυνατά να συμπεριλάβει όχι μόνο τους τοξικούς ηγέτες αλλά και τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν, ήτοι τους επιρρεπείς ακολούθους και τα ευνοϊκά περιβάλλοντα (Thoroughgood et al., 2018). Επομένως, ο ορισμός της καταστροφικής ηγεσίας δεν αρκεί να εστιάζει μόνο στα

συμπεριφορικά στοιχεία του ηγέτη ως μοναδικώς συνδεδεμένα με επιζήμια αποτελέσματα διότι έτσι αγνοούνται δομικά στοιχεία της εξίσωσης του ηγετικού φαινομένου όπως οι ακόλουθοι και η εκάστοτε επιρροή τους στους δυσλειτουργικούς ηγέτες αλλά και η ομάδα ως βαρύνουσα επιχειρησιακή συνιστώσα της ηγεσίας καθώς επίσης και το ευρύτερο περιβάλλον κατά τα προαναφερόμενα.(Thoroughgood et al., 2018<sup>31</sup>).

Η καταστροφική ηγεσία είναι ο πιο συχνά απαντώμενος αντίθετος πόλος της οριζόμενης ως μεταμορφωτικής ηγεσίας, όπως αυτή ορίστηκε παραπάνω, εμπίπτοντας στο ευρύτερο πεδίο της αρνητικής (σκοτεινής/κακής) ηγεσίας (Karakitapoğlu - Aygün et al., 2013<sup>32</sup>). Όσοι ηγέτες ακολουθούν συμπεριφορές που εμπίπτουν στο πεδίο της μη μεταμορφωτικής με την έννοια της σκοτεινής/κακής ηγεσίας, το κάνουν έχοντας ως κίνητρο είτε τη διασφάλιση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας είτε την εξυπηρέτηση των προσωπικών τους συμφερόντων, γεγονός που δρα υπονομευτικά ως προς την ευημερία των ακολούθων (Πρβλ. Karakitapoğlu - Aygün et al., 2013). Στην καταστροφική δε ηγεσία κυριαρχεί η επιθετικότητα, η κατάχρηση, ο εκφοβισμός, η χειραγώγηση προς επίτευξη ιδίων στόχων και οι ευθείες προσβολές έναντι των ακολούθων καθώς και ο φόβος απώλειας της εξουσίας. Οι καταστροφικοί ηγέτες εμπνέουν φόβο και όχι σεβασμό στους ακολούθους τους ενισχύοντας τις τάσεις φυγής των τελευταίων<sup>33</sup> (Karakitapoğlu - Aygün et al., 2013, Otto et al., 2018<sup>34</sup>) ενώ εστιάζουν στη διατήρηση της θέσης τους και της εξουσίας που αυτή τους διασφαλίζει, σφετερίζονται τις επιτυχίες των υπολοίπων και ουδέποτε παραδέχονται τη σφαλερή και άδικη συμπεριφορά τους (Harris et al., 2018<sup>35</sup>). Σημειώνεται, συναφώς, ότι κάποια εκ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ηγέτη που ασκεί καταστροφική ηγεσία είναι ο ναρκισσισμός, ο μακιαβελισμός και η ανάγκη για εξουσία (Thoroughgood et al., 2018), όπως κατωτέρω θα αναλυθεί.

Επιπλέον, ερευνητικά έχει προταθεί η διάκριση της καταστροφικής ηγεσίας, ως είδους ηγεσίας που υπονομεύει όχι μόνο τους οργανωσιακούς στόχους και την αποδοτικότητα μίας επιχείρησης αλλά και την υποκίνηση, και την ευημερία των ακολούθων, σε αποκλίνουσα, ήτοι εκτραχυνόμενη, τυραννική και υποστηρικτική (ως προς τους ακολούθους) - προδοτική (ως προς τους στόχους και το όραμα του οργανισμού). Το κριτήριο για την εν λόγω διάκριση είναι το αν με την ηγετική συμπεριφορά υπονομεύονται τα συμφέροντα του οργανισμού, των ακολούθων ή και των δύο σωρευτικά. Έτσι, στην πρώτη και πλέον καταστροφική ως άνω πτυχή βλάπτονται τόσο τα

31 Όπου παρατίθεται αναλυτικός πίνακας με ορισμούς για τις επί μέρους πτυχές της καταστροφικής ηγεσίας.

32 Βλ. την ίδια μελέτη, όπου γίνεται αναφορά για τις έτερες εξειδικεύσεις της μη μεταμορφωτικής ηγεσίας, με παράλληλη μνεία στην κλειστή, την παθητική, την ενεργο-αποτυχημένη και την ετερόκλητη ηγεσία.

33 Σχετική αναφορά θα γίνει και στο πλαίσιο του υποκεφαλαίου των συνεπειών που ακολουθεί.

34 Περί της εξουτελιστικής ως προς τους ακολούθους συμπεριφοράς των σκοτεινών/κακών ηγετών.

35 Με περαιτέρω συναφείς παραπομπές.



συμφέροντα των ακολούθων όσο και αυτά του οργανισμού (Karakitapoglu - Aygün et al., 2013, πρβλ. και Dobbs et al., 2019), στη δεύτερη βλέπονται τα συμφέροντα των ακολούθων ενώ στην τρίτη εκείνα του οργανισμού.

Επομένως, η καταστροφική ηγεσία και οι επί μέρους πτυχές της στο πεδίο της Σκοτεινής/Κακής ηγεσίας, χαρακτηρίζεται από εκείνες τις συμπεριφορές του ηγέτη που βλάπτουν τον οργανισμό είτε εξωθώντας τους ακολούθους τους να προβούν σε επιζήμιες για την επιχείρηση ενέργειες, είτε ακολουθώντας ένα ηγετικό στυλ που επιστρατεύει ωσαύτως επιζήμιες τακτικές και μεθόδους επιρροής που δεν νομιμοποιούνται σε οργανωσιακό επίπεδο και, μάλιστα, πολλές φορές με σκοπό την επίτευξη προσωπικών στόχων των ηγετών. Πάντως για την κατάταξη μίας ηγετικής συμπεριφοράς στο ανωτέρω πεδίο της Σκοτεινής/Κακής εν γένει ηγεσίας κρίσιμα κριτήρια είναι είτε η κακοήθης πρόθεση του ηγέτη είτε τα επιζήμια αποτελέσματα των ακολουθούμενων ηγετικών συμπεριφορών (Spain et al., 2016).

Έτερες συμπεριφορικές εκδοχές της καταστροφικής ηγεσίας, που προσιδιάζουν πάντως στην τυραννική, όπως ανωτέρω ορίστηκε, είναι η ανειλικρινής, η δεσποτική, η περιοριστική ηγεσία καθώς και εκείνη της εκμετάλλευσης ενώ το αναβλητικό ηγετικό στυλ προσιδιάζει στην υποστηρικτική - προδοτική ηγεσία. Η καταστροφική/ανήθικη ηγεσία περιλαμβάνει εκφοβιστικές συμπεριφορές χειραγωγώντας παράλληλα τους ακολούθους αντί να συμβάλει στην ενίσχυση της εργασιακής τους δέσμευσης ενώ επικεντρώνεται στο “εγώ” του ηγέτη, καθιστάμενη έτσι τοξική. Λιγότερο έντονα αλλά πάντως καταστροφικά αποτελέσματα συνεπάγεται και η αναποτελεσματική ηγεσία καθώς και η λεγόμενη *laissez-faire* ηγεσία που χαρακτηρίζεται από την αδιαφορία για την εργασία και τους ακολούθους (Karakitapoglu - Aygün et al., 2013). Επιπλέον, στο πεδίο της καταστροφικής ηγεσίας εμπίπτουν και ηγετικές συμπεριφορές όπως οι κλοπές και η χρησιμοποίηση της ιδιοκτησίας της επιχείρησης για ικανοποίηση προσωπικών στόχων και αναγκών των ηγετών ενώ όταν η εχθρότητα και η επιθετικότητα είναι υψηλής τάσης μπορεί σπανιότερα η ηγετική συμπεριφορά να λάβει τη μορφή βανδαλισμών και σαμποτάζ εντός του οργανισμού (Schmid et al. 2018). Πάντως, αναντίρρητα, η καταστροφική ηγεσία ευθύνεται για άκρως επιζήμια αποτελέσματα τόσο επί των ακολούθων όσο και επί του οργανισμού (Thoroughgood et al., 2018), όπως, άλλωστε, αναφέρθηκε μετ’ επιτάσεως ανωτέρω.

Επομένως, εκ των ανωτέρω προκύπτει με ενάργεια ότι η έννοια της καταστροφικής ηγεσίας περιλαμβάνει διάφορες μορφές όπως την καταχρηστική, την ανήθικη, τυραννική, τοξική ηγεσία<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> Σύμφωνα με τους Thoroughgood et al. 2018 σημειώνεται ότι ηγετικές συμπεριφορές με επίκεντρο τις καταστροφικές για τους ακολούθους συνέπειες είναι η λεγόμενη μικροπρεπής τυραννία καθώς και η καταχρηστική εποπτεία. Επομένως, οι ως άνω μορφές φαίνεται να είναι ιδωμένες ως ειδικότερες συμπεριφορές εμπίπτουσες στο πεδίο της καταστροφικής ηγεσίας, που διακρίνονται με κριτήριο τη

Άλλως, οι ανωτέρω επί μέρους μορφές ηγεσίας εντάσσονται κάτω από την ομπρέλα της σκοτεινής ή καταστροφικής ηγεσίας. Και ναι μεν μπορεί να χρησιμοποιούνται με διακριτούς ειδικότερους ορισμούς, με συνηθέστερα απαντώμενο αυτόν της καταχρηστικής εποπτείας και παρουσιάζοντας ορισμένες λεπτές αποκλίσεις ως προς την εννοιολογική πρόσληψη της καταστροφικής ηγεσίας (Schmid et al. 2018), αλλά κοινός τους παρονομαστής είναι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ ακολούθων και ηγετών χαρακτηριζόμενες από την εχθρότητα των τελευταίων και ασκώντας αρνητική επιρροή στους ακολούθους και στα συμφέροντα του οργανισμού (Dobbs et al., 2019<sup>37</sup>, Schmid et al., 2018, Thoroughgood et al., 2018, πρβλ. Mathieu, 2014).

## **ii) Προς μία περισσότερο ολιστική προσέγγιση/θέαση της ηγεσίας εν γένει και της καταστροφικής ηγεσίας ειδικότερα**

Ένα εκ των θεωρητικών υποβάθρων προς την κατεύθυνση μίας πιο ολιστικής προσέγγισης της ηγεσίας είναι οι θεωρίες των συστημάτων. Σύμφωνα με τις τελευταίες, οι (οιεσδήποτε) συνέπειες σε επίπεδο συλλογικότητας είναι αποκύημα των διαδράσεων κάθε εκάστου ατόμου που ενυπάρχει στο σύστημα. Επομένως, έμφαση δίδεται στην αλληλεξάρτηση ατομικών στοιχείων με τις συνέπειες που το εξωτερικό περιβάλλον επιφέρει στις οργανωσιακές δομές. Κατ' αναλογία των θεωριών αυτών, όταν προβάλλονται στην ηγεσία, προκύπτει ότι τα αποτελέσματα της ηγεσίας (είτε θετικά είτε καταστροφικά) εξαρτώνται όχι μόνο από τη διάδραση μεταξύ ηγέτη και ακολούθων αλλά και από τα δεδομένα του εσωτερικού και εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος και πάντως όχι μόνο από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Έτερο τέτοιο θεωρητικό υπόβαθρο αποτελούν οι θεσμικές θεωρίες, οι οποίες διαπιστώνουν ότι η ύπαρξη ενός θεσμικού - κοινωνικού - δεοντολογικού πλαισίου είναι μία κρίσιμη μεταβλητή που ασκεί επιρροή στην κακή ηγεσία και τις συνέπειες αυτής. Τέλος, η οργανωσιακή οικολογία αποτελεί ένα σχήμα με μακροσκοπική οπτική, στο πλαίσιο της οποίας τα θετικά ή επιζήμια αποτελέσματα σε έναν οργανισμό είναι απόρροια όχι μόνο της εσωτερικής οργάνωσης αυτού αλλά και της αλληλεξάρτησης της τελευταίας με το ευρύτερο εξωτερικό κοινωνικο-οικονομικο-πολιτικό περιβάλλον. Προβάλλοντας δε, την τελευταία θεωρητική εκδοχή στο πεδίο της ηγεσίας και δη της καταστροφικής τοιαύτης, διαπιστώνει κανείς ότι το ευρύτερο περιβάλλον είναι που χρωματίζει εν τέλει με θετική ή καταστροφική χροιά τα αποτελέσματα μίας ηγεσίας είτε καλής είτε καταστροφικής (Thoroughgood et al., 2018).

---

μεταβλητή επί της οποίας εντοπίζονται κάθε φορά τα επιζήμια αποτελέσματα, ήτοι τους ακολούθους, την επιχειρησιακή οργάνωση κτλ.

37 Όπου γίνεται, επίσης, αναφορά και στους ορισμούς που έχουν κατά καιρούς δοθεί και στην τοξική ηγεσία.

Σύμφωνα με την εν λόγω περισσότερο ολιστική θέαση της ηγεσίας και δη της καταστροφικής τέτοιας, που έχει προταθεί από την πρόσφατη βιβλιογραφία, η ηγεσία και, κατ' επέκταση, και η καταστροφική ηγεσία αποτελεί μία κοινωνική διαδικασία και ως εκ τούτου έχει συνέπειες επί των εκάστοτε ομάδων, οι οποίες συνδέονται με αυτή. Σύμφωνα δε, με τον ανωτέρω ορισμό, η καταστροφική ηγεσία δεν εντοπίζεται ως τέτοια εκ μόνου του λόγου ότι επιδεικνύονται ορισμένες αρνητικές για κάποιους ακολούθους συμπεριφορές των ηγετών αλλά μόνο όταν οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ηγετών, των ακολούθων και του ευρύτερου περιβαλλοντικού πλαισίου οδηγούν σε επιζήμια για την ομάδα αποτελέσματα. Εξάλλου, οι ηγετικές διαδικασίες σπανίως είναι καταστροφικές στο σύνολό τους ενώ κάτι τέτοιο θα κριθεί συλλήβδην όταν θα έχει φτάσει στο τέλος της η ηγετική θητεία (Thoroughgood et al., 2018).

Στη βιβλιογραφία<sup>38</sup> αποτυπώνεται ένα πανόραμα των σχετικά πρόσφατων περισσότερο ολιστικών περί καταστροφικής ηγεσίας ορισμών, οι οποίες σταθμίζουν τόσο τους ακολούθους όσο και το περιβάλλον. Τονίζεται δε, ότι η εξέταση των προαναφερόμενων μεταβλητών, όπως οι ακόλουθοι και το περιβάλλον, είναι απαραίτητο να εξετάζονται για μία πλήρη και ασφαλή οριοθέτηση της καταστροφικής ηγεσίας, όπως προαναφέρθηκε, καθώς δεν θα πρέπει να παροράται το γεγονός ότι τα αποτελέσματα μίας το πρώτον καταστροφικής ηγεσίας και άρα αυτή η ίδια η καταστροφική ηγεσία δύνανται να αναχαιτίζονται είτε από τους ακολούθους, οι οποίοι δύνανται να ανθίστανται στις καταστροφικές ηγετικές συμπεριφορές και εν τέλει να αποκαθλώνουν τον ηγέτη προτού επιφέρει επιζήμια για τον οργανισμό και την ομάδα αποτελέσματα, είτε από το ίδιο το περιβάλλον, που μέσω ελέγχων δύναται να απομακρύνει, ωσαύτως, τους ηγέτες αυτούς. Άλλοτε πάλι, σε κάποιους οργανισμούς παρίσταται επιβεβλημένη - λόγω του περιβάλλοντος - η ανάπτυξη αρνητικών συμπεριφορών από τον ηγέτη προκειμένου να επέλθουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Επομένως, η καταστροφική ηγεσία για να χαρακτηριστεί ή όχι ως τέτοια πρέπει να είναι ιδωμένη μέσα από το πρίσμα όχι μόνο του ηγέτη αλλά και των ακολούθων και του ευρύτερου περιβάλλοντος. Τούτη η ολιστική προσέγγιση μάς δίνει μία πιο ρεαλιστική εικόνα της κακής ηγεσίας (Thoroughgood et al., 2018).

### **γ) Η πτυχή της καταχρηστικής εποπτείας/ηγεσίας και ο εκφοβισμός (ειδικότερα)**

Σύμφωνα προς τα αμέσως ανωτέρω εκτιθέμενα, υπάρχουν διαφορετικές μορφές καταστροφικής ηγεσίας, όπως έχουν αποκρυσταλλωθεί κατά την τελευταία δεκαπενταετία, με περισσότερο ερευνητικά επεξεργασμένη εκείνη της καταχρηστικής ηγεσίας/εποπτείας<sup>39</sup> (Otto et al.,

38 Βλ. Thoroughgood et al. 2018.

39Βλ. ενδεικτικά για μία σχετική κριτική Schyns, B., and Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta- analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly* 24, 138–158.

2018, Schmid et al., 2018, Pan et al., 2018). Γι αυτό άλλωστε και η τελευταία μορφή εξετάζεται ad hoc, μεταξύ άλλων, στο παρόν πόνημα με απλή αναφορά στον ορισμό και τις συνέπειες της σχετικά πρόσφατης θεωρητικής κατασκευής της ηγεσίας της εκμετάλλευσης (όπως θα αναπτυχθεί κατωτέρω) και της κατευθυνόμενης προς τη βλάβη του οργανισμού (Schmid, 2018), όπως η τελευταία ως άνω εθίγη. Βιβλιογραφικά έχει γίνει, μεταξύ άλλων, λόγος για την καταχρηστική ηγεσία με κριτήριο την εχθρότητα προς τους ακολούθους (παραπέμποντας εμμέσως και στον εκφοβισμό, όπως κατωτέρω θα αναλυθεί), αλλά και για την καταστροφική για τον οργανισμό/επιχείρηση ηγεσία, συμφώνως προς τα προεκτεθέντα, και πάλι χωρίς να ενυπάρχει σε έντονο βαθμό το στοιχείο της εχθρότητας. Έχουν δε, αναλυθεί οι συνέπειες αυτών των μορφών καταστροφικής ηγεσίας κατευθυνόμενων α) προς τους ηγέτες και β) προς την επιχείρηση επί των ακολούθων (Schmid et al., 2018).

Η καταχρηστική εποπτεία/ηγεσία, που προσιδιάζει πάντως στην καταστροφική τοιαύτη, καθώς εμπίπτει στο πεδίο αυτής, κατά τα προδιαλαμβανόμενα, αναφέρεται στην πρόσληψη των ακολούθων για την έκταση της εχθρικής λεκτικής ή μη βίας, εξαιρουμένης της σωματικής τοιαύτης, που χρησιμοποιούν οι ηγέτες. Τέτοιου είδους ανήθικες συμπεριφορές που υποδηλώνουν κατάχρηση της εξουσίας των ηγετών, χαρακτηρίζονται από εγωιστικά κίνητρα, βασίζονται στην εκμετάλλευση, τη χειραγώγηση, τον εξευτελισμό των ακολούθων ενώ αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση προσωπικών συμφερόντων σε βάρος του οργανισμού και των τελευταίων (Karakitapoglu - Aygün et al., 2013, Grijalva et al., 2018<sup>40</sup>, Pan et al., 2018, Schmid et al., 2018, πρβλ. Oplatka, 2016). Πέραν δε, των ανωτέρω χαρακτηριστικών, η εν λόγω ηγεσία εμφορείται από μία εξακολουθητική, ήτοι πάγια, εχθρική συμπεριφορά κατά των ακολούθων (Pan et al., 2018, Otto et al., 2018, Oplatka, 2016, πρβλ. Schmid et al., 2018) επιδρώντας έτσι αρνητικά επί των παραγόντων που άπτονται της προσωπικότητάς τους (Oplatka, 2016).

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι βιβλιογραφικά ο εκφοβισμός και η καταχρηστική εποπτεία/ηγεσία αντιμετωπίζονται, σημειακά, με τρόπο ενιαίο, εντασσόμενες στο ευρύτερο πλαίσιο της καταστροφικής ηγεσίας (Einarsen et al., 2013, Samnani et al., 2013, πρβλ Schmid et al., 2018). Άλλωστε, για το λόγο αυτό εξετάζονται από κοινού και στο παρόν πόνημα σε μία απόπειρα να συγχωνευθεί και η πληθώρα των όρων που έχουν κατά καιρούς χρησιμοποιηθεί στη βιβλιογραφία για τις αποτυχημένες μορφές ηγεσίας και συγχρόνως για λόγους ενός εποικοδομητικού, προς την κατεύθυνση της ευχερέστερης κατανόησης, περιορισμού της εννοιολογικής πολλαπλότητας (Einarsen et al., 2013, Samnani et al., 2013). Εξάλλου, οι ηγετικές συμπεριφορές που οδηγούν στη θυματοποίηση καθώς και η ανάλυση αυτών καλύπτουν το και άρα εφαρμόζονται σε όλο το φάσμα

---

40 Με περαιτέρω συναφείς παραπομπές.

των συμπεριφορών που περιγράφονται από όλους τους συναφείς όρους που έχουν κατά καιρούς χρησιμοποιηθεί για να περιγράψουν την εργασιακή θυματοποίηση (Samnani et al., 2013)<sup>41</sup>.

Επομένως, η συστηματική κακομεταχείριση και η συναισθηματική κατάχρηση των εργαζομένων είτε από τους προϊσταμένους τους είτε από συναδέλφους τους είχε καταστεί αντικείμενο μελέτης ήδη από το 1976, εστιάζοντας ήδη από τότε στην περισσότερο ψυχολογική παρά σωματική διάσταση του φαινομένου καθώς και στις εξόχως τραυματικές συνέπειες των συμπεριφορών αυτών ιδίως εάν παρουσιάζουν εξακολουθητικό χαρακτήρα και κατευθύνονται έναντι ατόμων ανίσχυρων να αμυνθούν. Περί τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και εξής το φαινόμενο του εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο με τα ανωτέρω χαρακτηριστικά κατέστη εκ νέου αντικείμενο επιστημονικής ενασχόλησης σε επίπεδο ψυχιατρικής αλλά και οργανωσιακής ψυχολογίας. Παράλληλα, ερευνητικό βάρος άρχισε να δίδεται από την ίδια ως άνω περίοδο και εντεύθεν στη σεξουαλική παρενόχληση γυναικών στον εργασιακό χώρο ενώ από το 1990 και εξής το ζήτημα της εργασιακής κακομεταχείρισης αλλά και συναισθηματικής κατάχρησης πλέον καθίσταται αντικείμενο συστηματικής μελέτης στο διεθνές βιβλιογραφικό/ερευνητικό γίγνεσθαι. Αναφορικά με τη χρησιμοποιούμενη ορολογία στο πεδίο της ανωτέρω έρευνας σημειώνεται ότι υπάρχει μία υπερπληθώρα εννοιών όπως ενδεικτικά μικροπρεπής τυραννία, καταχρηστική εποπτεία, εκφοβισμός, θυματοποίηση, εργασιακή παρενόχληση. Ωστόσο, οι πλέον χρησιμοποιούμενοι όροι που τείνουν να παγιωθούν για αυτή τη συστηματικά καταχρηστική και εχθρική κυρίως σε επίπεδο ψυχολογικό συμπεριφορά των ηγετών προς τους υφισταμένους τους είναι η “καταχρηστική εποπτεία” και ο “εργασιακός εκφοβισμός” (για τον οποίο ο κυρίαρχος στον ευρωπαϊκό χώρο όρος είναι “mobbing”) (Einarsen et al., 2013<sup>42</sup>). Περισσότερα στοιχεία περί του ορισμού του εκφοβισμού δίδονται στο σχετικό υποκεφάλαιο των Αιτιών πρόκλησης της Σκοτεινής/Κακής ηγεσίας.

---

41Βλ. Schmid et al. 2018, όπου διαπιστώνεται ότι απουσιάζει μία συγκριτική επισκόπηση των διαφορετικών τύπων/συμπεριφορών καταστροφικής ηγεσίας και των συνεπειών αυτών επί των ακολούθων. Μάλιστα στο ίδιο ως άνω άρθρο επιχειρείται η διάκριση των εν λόγω καταστροφικών ηγετικών συμπεριφορών σε κατεθνόμενες προς τους ακολούθους, προς τον οργανισμό και προς την ικανοποίηση προσωπικών συμφερόντων του ηγέτη.

42Όπου γίνεται αναφορά σε μία σειρά πορισμάτων και αποτελεσμάτων ερευνών, από τα οποία προκύπτει ότι ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας είναι μία πραγματικότητα. Μάλιστα, το 5-10% των εργαζομένων έχουν υποστεί έντονο και μακροχρόνιο εκφοβισμό με τη συντριπτική πλειοψηφία των εν λόγω περιπτώσεων να εμπλέκουν στη σχέση εκφοβισμού και κάποιον προϊστάμενο - ηγέτη.

### **δ) Η πτυχή της τοξικής ηγεσίας (ειδικότερα)**

Η τοξική ηγεσία περιλαμβάνει μία σειρά από καταστάσεις που διαμορφώνουν την εργασιακή δυναμική συμπεριλαμβανομένων των εκτελουμένων εργασιών και της διανομής των πόρων, ενώ αποτελεί τον βασικό διαμορφωτή της συναισθηματικής κατάστασης των εργαζομένων (Armitage, 2015). Ειδικότερα, η εν λόγω ειδικότερη πτυχή καταστροφικής και συνεπειοκρατικά Σκοτεινής/Κακής ηγεσίας, χαρακτηρίζεται από την έλλειψη αυτοελέγχου του ηγέτη, από την αδιαφορία για τις ανάγκες και τις επιθυμίες των ακολούθων του, την αυστηρότητά του, τη διακριτική μεταχείριση που επιφυλάσσει, τη διαφθορά και την επιθετικότητα (Armitage, 2015). Επομένως, τοξική χαρακτηρίζεται η σκοτεινή/κακή ηγεσία ιδωμένη από την οπτική των επιζήμιων συνεπειών ασκήσεως των διαφόρων πτυχών της τελευταίας (πρβλ. De Vries, 2018)<sup>43</sup>.

Επιπλέον, ο τοξικός ηγέτης κατακρίνει τους συνεργάτες του και δύσκολα ανέχεται να τού απευθύνονται διερευνητικές ερωτήσεις. Οι τοξικοί ηγέτες έχουν, επίσης, ροπή προς την επίδειξη ανήθικων συμπεριφορών, τις οποίες ακολουθούν ηθελημένα παρά το γεγονός ότι έχουν πλήρη επίγνωση της ανηθικότητας των επιλογών τους, δικαιολογώντας τη στον εαυτό τους εξαιρετικά προκειμένου να αποφευχθεί μία ηθική αποτυχία (Armitage, 2015). Επιπροσθέτως, εμμένουν σε ζητήματα συμμόρφωσης - ευπείθειας, έρχονται σε ευθεία προσωπική αντιπαράθεση με τους εργαζομένους και είθισται να έχουν κάποιον παντοδύναμο υποστηρικτή που τούς παρέχει την αναγκαία παρασκηνιακή συνδρομή. Οι εν λόγω ηγέτες δίδουν τεράστια σημασία στις εκλαμβανόμενες από τους ίδιους ως παραβιάσεις της εξουσίας τους από τρίτους και αντιδρούν σε αυτές με επιθετικότητα. Επίσης, κρατούν κρυμμένη την πραγματική ηγετική τους ταυτότητα και προσπαθούν να είναι αρεστοί στους συμμάχους και στους ανωτέρους τους (Harris et al., 2018<sup>44</sup>).

Επομένως, τα δυσλειτουργικά χαρακτηριστικά στοιχεία του τοξικού ηγέτη και οι προβληματικές συμπεριφορές του τελευταίου, επιφέρουν αιτιακά επιζήμια αποτελέσματα στους ακολούθους τους, στους οργανισμούς αλλά και στον άμεσο κύκλο των υφισταμένων - θυμάτων τους. Σημειώνεται δε, ότι τα χρησιμοποιούμενα από τον τοξικό ηγέτη μέσα είναι εν πολλοίς ο εκφοβισμός, η απειλή, οι φωνές (Armitage, 2015).

### **ε) Η πτυχή της ηγεσίας εκμετάλλευσης (ειδικότερα)**

Πάντοτε κινούμενοι εντός του πεδίου της καταστροφικής ηγεσίας εξετάζοντας, κατ' επέκταση τη σκοτεινή/κακή όψη του ηγετικού φαινομένου, απαντάται και η ηγεσία

---

<sup>43</sup>Σύμφωνα με Thoroughgood et al. 2018, ο όρος τοξική ηγεσία παραπέμπει σε εκείνη τη συμπεριφορά του καταστροφικού ηγέτη, της οποίας τα επιζήμια αποτελέσματα εντοπίζονται σε επίπεδο οργανωσιακό (διαφθορά, σαμποτάζ, κλοπή).

<sup>44</sup> Με πλείστες περαιτέρω σχετικές παραπομπές.

εκμετάλλευσης, η οποία αναφέρθηκε ακροθιγώς και ανωτέρω. Πρόκειται για ηγετικές συμπεριφορές που έχουν ως επίκεντρο το συμφέρον του ηγέτη, ο οποίος χρησιμοποιεί τους ακολούθους προς ικανοποίηση ιδίων στόχων και επωφελείται από την εργασία των τελευταίων. Ο ηγέτης δύναται να αναπτύσσει συμπεριφορές κατατείνουσες στη χειραγώγηση των ακολούθων χωρίς να αποκλείεται κάτι τέτοιο να γίνεται με φιλικό τρόπο, καθ' όσον δεν απαντάται υψηλού βαθμού εχθρότητα ενώ ορισμένες φορές τα αποτελέσματα μπορεί να είναι θετικά για την απόδοση της επιχείρησης (Schmid et al., 2018). Παρατηρείται ότι και στην εν λόγω πτυχή της ηγεσίας, έμφαση δίδεται και πάλι στον ακόλουθο ο οποίος, όμως, δεν αντιμετωπίζεται με έντονη εχθρότητα στην περίπτωση αυτή (Schmid et al., 2018).

### **στ) Η πτυχή της ανήθικης ηγεσίας (ειδικότερα)**

Τέλος, έτερη πτυχή της καταστροφικής ηγεσίας εμπίπτουσα στο ευρύτερο πεδίο της Σκοτεινής/Κακής τέτοιας είναι και η ανήθικη ηγεσία. Ειδικότερα, οι ανήθικοι ηγέτες ψεύδονται, μετακυλύουν τις ευθύνες τους, εκδηλώνουν επιθετική συμπεριφορά (Kurtulmus, 2017). Πρόκειται περί εκείνου του είδους ηγεσίας, στο οποίο απουσιάζουν η ηθική ευαισθησία, η παρακίνηση, η δράση και η κρίση (Woods et al., 2013).

## ***B. ΑΙΤΙΕΣ ΚΑΤΑΤΕΙΝΟΥΣΕΣ ΣΤΗ ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ***

### **α) Προλεγόμενα**

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μία απόπειρα παρουσίασης κάποιων εκ των κυριότερων αιτιών πρόκλησης της Σκοτεινής/Κακής ηγεσίας παραθέτοντας, όπου κρίνεται αναγκαίο, και τις εκάστοτε χρήσιμες εννοιολογικές αποσαφηνίσεις. Σημειώνεται ότι οι αιτίες είναι εν πολλοίς κοινές για την πρόκληση των φαινομένων που εμπίπτουν στο πεδίο της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας, όπως η τελευταία εξειδικεύτηκε αμέσως προηγουμένως. Ωστόσο, θα εξεταστούν και κάποια αίτια ως κατατείνοντα σε συγκεκριμένες πτυχές της λεγόμενης “σκοτεινής” ηγεσίας, σύμφωνα με τις αντίστοιχες επισημάνσεις της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Κατ' αρχάς, μία εκ των κατηγοριοποιήσεων των αιτιών, εξαιτίας των οποίων γεννάται η Σκοτεινή/Κακή ηγεσία ως φαινόμενο, είναι εκείνη που εστιάζει στην ψυχολογική διάσταση, σύμφωνα με την οποία βαρύνουσας σημασίας είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία του εκάστοτε

ηγέτη<sup>45</sup> καθώς και εκείνη που εστιάζει στο ευρύτερο κοινωνικο-οικονομικο-πολιτικό περιβάλλον, όπου αναπτύσσεται η συμπεριφορά κάποιου ως ηγέτη. Έχει διαπιστωθεί ότι ο συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων με κυρίαρχο το ευρύτερο περιβάλλον συμπεριλαμβανομένου του θεσμικού - κανονιστικού - νομικού πλαισίου προκαλούν την άνθιση των συμπεριφορών της ανήθικης (και εν γένει της Σκοτεινής/Κακής) ηγεσίας. Επιπλέον, και ειδικά για τις επιχειρήσεις της βιομηχανίας φιλοξενίας, πρέπει να τονιστεί ότι η εποχικότητα που διέπει και τον ανωτέρω επιχειρησιακό τομέα δημιουργεί συνθήκες ευδοκίμησης - ανοχής συμπεριφορών Σκοτεινής/Κακής ηγεσίας (πρβλ. Woods et al., 2013).

## **β) Γενικές αιτίες πρόκλησης φαινομένων Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας**

Εκ των ανωτέρω προκύπτει ότι οι αιτίες πρόκλησης φαινομένων που υπάγονται στην έννοια της Σκοτεινής/Κακής ηγεσίας διακρίνονται, ως επί το πλείστον, σε ενδογενείς, ήτοι προερχόμενες από τα ενδιάθετα στοιχεία και την προσωπικότητα του ίδιου του ηγέτη (Mathieu et al., 2014<sup>46</sup>) και σε εξωγενείς, ήτοι σχετιζόμενες με τα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες του ευρύτερου περιβάλλοντος που πλαισιώνει το ηγετικό φαινόμενο. Τούτο δε, διότι πηγή της σκοτεινής πλευράς της ηγεσίας ανευρίσκεται και στην εσωτερική δομή του οργανισμού, ήτοι στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Επιπλέον, δεν πρέπει να παροράται και το γεγονός ότι κάποια χαρακτηριστικά όπως ο ευχάριστος χαρακτήρας και η ευσυνειδησία που συνδέονται κατεξοχήν με τη φωτεινή πλευρά του ηγετικού φαινομένου, δύνανται να οδηγούν σε κακή ηγεσία όταν απαντώνται σε υπερβολικό βαθμό (Haynes et al., 2015). Αμέσως κατωτέρω αναφέρονται ορισμένες από τις προαναφερόμενες αιτίες προτού γίνει αναφορά σε κάποια ειδικότερης βαρύτητας αιτιολογικά ερείσματα της σκοτεινής ηγεσίας.

Καταρχάς επαληθεύεται, σύμφωνα και με τα προδιαλαμβανόμενα, ότι η κυριαρχία μη ηθικών χαρακτηριστικών στοιχείων στην προσωπικότητα του ηγέτη συνδέεται αιτιακά με τη μη υπεύθυνη και κατ' επέκταση την Σκοτεινή/Κακή ηγεσία (Oplatka, 2016). Επομένως, επιρρωνύεται πόσο σημαντική επιρροή ασκούν στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας τα χαρακτηριστικά στοιχεία του ηγέτη πολλώ δε μάλλον αν ληφθεί υπ' όψιν και η πιθανή διάσταση μεταξύ των επιθυμιών και των στόχων του ηγέτη σε σχέση με την οργανωσιακή - επιχειρησιακή στοχοθεσία (Kurtulmus, 2017). Όσο δε, οι ηγέτες θεωρούν νομιμοποιημένη την εξουσία - παντοδυναμία τους τόσο ελλοχεύει ο κίνδυνος να περιπέσουν σε υποκριτικές συμπεριφορές καθώς και στην εξαπάτηση. Βέβαια, υπάρχουν και έτερα χαρακτηριστικά στοιχεία, όπως ο εγωισμός και η υπερηφάνεια, που

---

45 Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η αλλαζονεία, η έλλειψη εμπιστοσύνης, η καχυποψία και η αστάθεια οδηγούν τον ηγέτη στην αποτυχία (Gaddis et al. 2015).

46 Η οποία (προσωπικότητα του ηγέτη) επηρεάζει την επιλογή του ηγετικού στιλ και κατ' επέκταση την απόδοση της ομάδας αλλά και την οργανωσιακή εν γένει αποτελεσματικότητα/απόδοση.



τροφοδοτούν τη σκοτεινή όψη της ηγεσίας και επηρεάζουν καταλυτικά το ηγετικό ήθος/την ηγετική ηθική (Kurtulmus, 2017).

Αναφορικά δε με την τελευταία, ήτοι την ηθική, σημειώνεται ότι η χαλαρή τοιαύτη στον οργανισμό και ο αυξημένος ανταγωνισμός στην αγορά, όπως το τελευταίο στοιχείο απαντάται και στη βιομηχανία φιλοξενίας, δημιουργούν γόνιμο έδαφος για ανάπτυξη συμπεριφορών που υπάγονται στο πεδίο της κακής ηγεσίας (Karakitaroglu - Aygün et al., 2013). Επομένως, και το ανωτέρω στοιχείο δύναται να θεωρηθεί πηγή, άλλως αιτία, και δη εξωγενής, πρόκλησης Σκοτεινής/Κακής ηγεσίας ενώ δεν θα πρέπει να αγνοείται ότι περαιτέρω αίτια για την ηγεσία με τα ανωτέρω χαρακτηριστικά είναι τόσο η έλλειψη αυτοπεποίθησης όσο και η επαγγελματική ανεπάρκεια των ηγετών (Harris et al., 2018<sup>47</sup>)

Συναφώς προς τα ανωτέρω, σημειώνεται ότι οι υπερβολικές αντιδράσεις του ηγέτη, η έλλειψη επαφής με την πραγματικότητα καθώς και ο ωφελιμισμός δύνανται να λειτουργήσουν βλαπτικά τόσο για τον ηγέτη όσο και για την επιχείρηση. Οι αιτίες για τα αρνητικά αυτά αποτελέσματα είναι, μεταξύ άλλων, το ότι το στρατηγικό όραμα των ηγετών μπορεί να μη συνάδει με το ευρύτερο οικονομικό και επιχειρησιακό περιβάλλον. Μάλιστα, ορισμένες φορές δεν εγκαταλείπουν το όραμά τους ακόμα και όταν βλέπουν ότι αυτό έχει αρνητικές επιπτώσεις, προκειμένου να μη θιγεί η εικόνα του εαυτού τους. Επομένως, ορισμένοι ακόλουθοι που θαυμάζουν τους εν λόγω ηγέτες, επικροτούν αυτή τους τη στάση και οι τελευταίοι συνεχίζουν στην ίδια πορεία σε περίπτωση που είναι ικανοποιημένοι από την αίσθηση κυριαρχίας που βλέπουν ότι αποπνέουν καθώς και από τον θαυμασμό των ακολούθων (Conger, 1990).

Συνεπώς, στο βωμό της κυριαρχίας αγνοείται η οικονομική και οργανωσιακή πραγματικότητα. Υπάρχει, βέβαια, και το ενδεχόμενο να μην υπάρχει βούληση να αντιταχθεί κάποια διαφορετική γνώμη σε εκείνη του ηγέτη. Έτερη τέτοια αιτία αποτελούν οι επικοινωνιακές (στο μέτρο που παρουσιάζουν αναληθή εικόνα της πραγματικότητας και οικειοποιούνται έργα τρίτων) και διοικητικές ικανότητες των ηγετών (ή η εντύπωση που οι τελευταίοι έχουν για αυτές) καθώς και οι γενικές πρακτικές που ακολουθούν σε επίπεδο διοίκησης. Επικοινωνιακά, υπάρχουν ηγέτες που δημιουργούν μία εικόνα εξωραϊσμένη μέσα στην οποία εγκλωβίζονται και οι ίδιοι. Οι τακτικές που χρησιμοποιούν είναι αυτές της δημιουργίας μίας αίσθησης στους ακολούθους περί του ότι πληρούν τα στερεότυπα τα οποία ασπάζονται οι τελευταίοι καθώς και εκείνη της μοναδικότητας. Οι τακτικές δεν αποκλείεται να είναι ανήθικες προκειμένου να εξασφαλιστεί η

---

47 Με περαιτέρω σχετικές παραπομπές.

δέσμευση των ακολούθων, όπως π.χ. με την απόκρυψη ορισμένων δυσάρεστων πληροφοριών ή τον εσκεμμένο αποπροσανατολισμό των ακολούθων από κρίσιμα δεδομένα (Conger, 1990).

## **γ) Η “Σκοτεινή Τριάδα” ως αιτία Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας**

### **ι) Ορισμοί**

Μία από τις κύριες πηγές - αιτίες της σκοτεινής ηγεσίας είναι η ‘σκοτεινή τριάδα’ της προσωπικότητας, ήτοι ο Μακιαβελισμός, ο Ναρκισσισμός και η Ψυχοπάθεια (Braun, 2017, Kurtulmus, 2017, Manning, 2017, Spain et al., 2016, Mathieu et al., 2014). Αμέσως κατωτέρω θα επιχειρηθεί η παράθεση των ορισμών, με την έννοια των χαρακτηριστικών που συνεπάγονται, των εν λόγω εννοιών με έμφαση στο Ναρκισσισμό, καθ’ όσον αποτελεί ένα θέμα που άπτεται της οργανωσιακής συμπεριφοράς και το οποίο έχει καταστεί αντικείμενο έντονης ερευνητικής ενασχόλησης (Khoo et al., 2008, Spain et al., 2016, Erkutlu et al., 2017, Simonet et al., 2018) και άρα κατανοηθεί περισσότερο εκτεταμένα (Spain et al., 2016). Σημειώνεται δε, εκ των προτέρων ότι κοινή συνισταμένη της σκοτεινής τριάδας<sup>48</sup> είναι η πλήρης απουσία ενσυναίσθησης έστω μέσα από διαφορετικά συμπεριφορικά μονοπάτια ανάλογα με τα χαρακτηριστικά κάθε έκαστης πτυχής των εν λόγω σκοτεινών χαρακτηριστικών ενώ υπάρχουν αυξημένες πιθανότητες να συνυπάρχουν στο ίδιο άτομο περισσότερα από τα ανωτέρω χαρακτηριστικά. Βέβαια, όπως θα επισημανθεί και κατωτέρω, υπό συγκεκριμένες συνθήκες δεν αποκλείεται η επίδραση αυτών των χαρακτηριστικών να είναι θετική. Ωστόσο, η σε μεγάλη ένταση συσσώρευσή τους, δύναται να δημιουργήσει υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις στρεσογόνες καταστάσεις επιδρώντας τόσο στην απόδοση όσο και στο επίπεδο της ηγεσίας (Spain et al., 2016).

### **1) Ναρκισσισμός**

Επομένως, και αφού τονιστεί ότι ο ναρκισσισμός, ως στοιχείο που συχνά χρωματίζει την ασκούμενη ηγεσία είναι απόρροια των συνθηκών της σύγχρονης ζωής ιδίως στο δυτικό κόσμο (Takala, 2010), εκκινούμε από τα χαρακτηριστικά του ναρκισσισμού ως έννοιας, σημειώνοντας, καταρχάς, ότι ο νάρκισσος ηγέτης αυτοπροσδιορίζεται εργασιακά με βάση το οργανωσιακό και κοινωνικό του συμφραζόμενο. Όταν αισθανθεί ότι απειλείται από τον κοινωνικό περίγυρο, αμύνεται προκειμένου να υπερασπιστεί την ταυτότητά του, στην οποία μπορεί να προσδίδει και φαντασιακά στοιχεία, αλλά στο πλαίσιο της εν λόγω άμυνας αποκτά μία σφαλερή εικόνα της πραγματικότητας, την οποία ως εκ τούτου δεν υπηρετεί αποτελεσματικά. Ο κεντρικός άξονας είναι ο εαυτός τους και όποιοι άνθρωποι και καταστάσεις τους περιβάλλουν, επίσης διέπονται από έντονη φιλοδοξία, δίψα για κύρος, διακατέχονται από μεγαλομανείς φαντασιώσεις -και ως εκ

---

48 Πλέον και τετράδας αφού εσχάτως προστέθηκε και ο σαδισμός στα εν λόγω σκοτεινά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως θα αναπτυχθεί και κατωτέρω (βλ. ενδεικτικά Spain et al. 2016).

τούτου διατηρούν μία διαστρεβλωμένη εικόνα για τον εαυτό τους- και αίσθηση ανωτερότητας ενώ παρατηρείται σε αυτούς μία υπερεξάρτηση από το θαυμασμό των τρίτων ενώ όλα τα ανωτέρω χαρακτηριστικά απαντώνται σε ποικίλλα μίγματα. Επιπλέον, σχηματίζουν μία εξωραϊσμένη εικόνα του εαυτού τους και υπερεκτιμούν τις ικανότητες και τα επιτεύγματά τους αρνούμενοι να κάνουν το ίδιο για οποιονδήποτε άλλον. Σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων, εκμεταλλεύονται, συχνά χωρίς περιορισμούς, όσους δύνανται να εκπληρώσουν τις επιθυμίες τους και, στο βωμό της ικανοποίησης των στόχων τους, απουσιάζει οποιαδήποτε ενσυναίσθηση (Clements et al., 1999, Takala, 2010, Camm, 2014, Grijalva et al., 2015, Oplatka, 2016<sup>49</sup>, Spain et al., 2016, Braun, 2017, Erkutlu et al., 2017, Nassif, 2018, Simonet et al., 2018). Ακόμη, ανθίστανται στα ερεθίσματα που δέχονται από τους άλλους ενώ τους χαρακτηρίζει η ασέβεια προς τους τρίτους και η αδιαλλαξία (Nassif, 2018, Simonet et al., 2018, Takala, 2010). Συνεπειοκρατικά, ο νάρκισσος ηγέτης, που χαρακτηρίζεται από υπερφίαλη αλλαζονεία, από ένα υπερτροφικό εγώ αλλά και από μία άκρως εγωιστική ανάγκη για εξουσία και θαυμασμό, όπως πολλάκις προαναφέρθηκε, εξουδετερώνει οποιονδήποτε ηθικό εργαζόμενο που ανθίσταται στις οργανωσιακές επιλογές του εν λόγω ηγέτη (Armitage, 2015, πρβλ. Takala, 2010). Και πέραν όμως της ανωτέρω αίσθησης ανωτερότητας και της αλλαζονείας που επιδεικνύουν, οι νάρκισσοι ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις ερειδόμενες σε κριτήρια ιδιοσυγκρασιακά και εγωκεντρικά αποκρούοντας όλες τις συμβουλές που έρχονται σε αντίθεση με τη δική τους οπτική και επιπλέον, εμφανίζονται υπερευαίσθητοι στις προσβολές έναντι των οποίων αντιδρούν με έντονη επιθετικότητα ενώ έχουν την τάση να δημιουργούν ανύπαρκτους εχθρούς (Erkutlu et al., 2017, πρβλ. Nassif, 2018). Ένα δε εκ των επικρατέστερων στοιχείων του Ναρκισσισμού, ήτοι η εκμετάλλευση των άλλων για την ικανοποίηση ιδίων στόχων λειτουργεί ως σημαντική πηγή ανήθικης εν γένει συμπεριφοράς (Erkutlu et al., 2017) και άρα σκοτεινής/κακής ηγεσίας.

Επομένως, εκ των ανωτέρω προκύπτει ότι στο Ναρκισσισμό κυριαρχεί η τάση αυτοβελτίωσης (Takala, 2010, Mathieu, 2015, Spain et al., 2016) και εντός αυτού του πλαισίου, οι νάρκισσοι τρέφουν μία μεγαλειώδη εικόνα για τον εαυτό τους πλην όμως η εν λόγω εικόνα είναι αρκετά ευάλωτη καθώς επαφίεται στην έξωθεν αυτοεπιβεβαίωση την οποία επιδιώκουν. Συνεπώς, ενώ βιώνουν μίας μορφής εξάρτηση από τους άλλους, ώστε να λάβουν από αυτούς την επιβεβαίωση που χρειάζονται για να πραγματωθεί μέσα τους η εικόνα του εαυτού τους, όσο μεγεθυμένη και αν είναι αυτή στα μάτια τους, εντούτοις, κατά τα λοιπά, δεν ενδιαφέρονται να διατηρήσουν με τους τρίτους μία καλή μακροχρόνια σχέση. Την ίδια, λοιπόν, στιγμή που χρειάζονται τους άλλους, ταυτόχρονα, και κατά τρόπο παράδοξο, οι άλλοι δεν σημαίνουν τίποτα γι

---

49 Με περαιτέρω σχετικές παραπομπές.

αυτούς και ως εκ τούτου, δεν διστάζουν και να τους εκμεταλλεύονται (Braun, 2017, πρβλ. Nassif,2018). Ακόμα πάντως και αν στην αρχή των σχέσεων τους με άλλα άτομα δείχνουν ευχάριστοι, μακροπρόθεσμα επιμολύνουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με την έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους τρίτους. Όπως προκύπτει εκ των ανωτέρω, οι Νάρκισσοι είτε θα απαιτούν το θαυμασμό και το δέος των υπολοίπων εξαιτίας της αίσθησης ανωτερότητας που τους διακατέχει είτε θα αισθάνονται εξόχως ευάλωτοι με συνέπεια να αντιδρούν έντονα συναισθηματικά σε οποιαδήποτε πρόκληση αντιμετωπίζουν (Spain et al., 2016). Εντός του πλαισίου αυτού, οι νάρκισσοι ηγέτες πολύ συχνά δορυφορούνται από επίδοξους συκοφάντες ενώ, εκ του συνόλου των ναρκισσιστικών χαρακτηριστικών, προκύπτει ότι ελλοχεύει ο κίνδυνος να πέσουν θύματα των ίδιων τους των θέσεων, έστω και αν κάποιες φορές εμφανίζονται ως ιδανικοί ηγέτες, ιδίως ενόψει του γεγονότος ότι δεν χαρακτηρίζονται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και δεν παραδέχονται την εργασιακή τους ήττα, όποτε αυτή προκύπτει (Clements et al., 1999, Takala, 2010).

Εστιάζοντας στο ναρκισσισμό, σειρά ερευνών καταλήγει στο συμπέρασμα περί κατάφασης σχέσης μεταξύ ναρκισσισμού και ηγεσίας ως φαινομένου (Braun, 2017, Erkutlu et al., 2017)<sup>50</sup>. Ωστόσο, δεν υπάρχει σαφής απάντηση μέχρι σήμερα για τον αξιολογικό χαρακτηρισμό των συνεπειών του ναρκισσισμού όταν αυτός εκδηλώνεται σε ηγετικό επίπεδο. Ο ναρκισσισμός έχει δύο όψεις: μία που μπορεί να χαρακτηριστεί φωτεινή - παραγωγική εστιάζοντας στην επιτελική δράση του νάρκισσου ηγέτη στον οργανισμό και στην ικανότητά του να γοητεύει και να συμπαρασύρει τους ακολούθους με τη ρητορική του δεινότητα αλλά και μία σκοτεινή, ήτοι εκείνη όπου παγιδεύεται στην ίδια του την εικόνα, υπερεκτιμά τις ικανότητές του και δεν συνεργάζεται με κανέναν. Πάντως συν τω χρόνω ο εν λόγω ναρκισσισμός στο ηγετικό πεδίο, διαβρώνει την εμπιστοσύνη και δρα υπονομευτικά ως προς τις σχέσεις (Braun, 2017). Ο Ναρκισσισμός, επομένως, απαντάται και στο πεδίο της χαρισματικής ηγεσίας όπως αυτή ανωτέρω προσδιορίστηκε χωρίς, βέβαια, να συνεπάγεται αυτόθροα την αποτελεσματικότητα, καθώς η χαρισματική/μεταμορφωτική ηγεσία προϋποθέτει εκτός από το χάρισμα, με την έννοια της δυνατότητας έμπνευσης την οποία μπορεί να μη στερείται ο νάρκισσος, και ακεραιότητα αλλά και συναισθηματική νοημοσύνη, ήτοι χαρακτηριστικά των οποίων, αντίθετα, στερείται ο νάρκισσος (Khoo et al., 2008)<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup>Έχει δε επισημανθεί ότι δεν υπάρχει πάντοτε ευθεία σύνδεση του ναρκισσισμού ως χαρακτηριστικού στοιχείου ενός ατόμου με ναρκισσιστικό τρόπο άσκησης της ηγεσίας από αυτό (Braun 2017).

<sup>51</sup> Επομένως, δεν αποκλείεται ένας χαρισματικός ηγέτης να έχει έντονα ναρκισσιστικά στοιχεία (Takala 2010), καθ' όσον πάντοτε θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν το σύνολο των παραγόντων του ευρύτερου συμφραζόμενου (βλ. σχετικά και Camm, 2014, Takala 2010).

Εξάλλου, οι νάρκισσοι είναι εξόχως εξωστρεφείς γι αυτό και παρουσιάζουν μία τάση προς διεκδίκηση ηγετικών θέσεων (πρβλ. και Takala, 2010, Grijalva et al., 2015) ενώ επιθυμούν να έχουν κυρίαρχο ρόλο στις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Ταυτόχρονα είναι δυσάρεστοι και σαρκαστικοί, χωρίς ενσυναίσθηση, όπως προαναφέρθηκε, και αυτό οδηγεί αιτιακά σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές καθώς και σε παραβίαση των εργασιακών κανόνων, όπως αναλυτικά θα εκτεθεί στο πλαίσιο της επεξεργασίας του αντίστοιχου ερευνητικού ερωτήματος του παρόντος πονήματος. Βιβλιογραφικά έχει επισημανθεί ότι η πτυχή του νάρκισσου που συνδέεται με την επιθυμία για εξουσία και ηγεσία δύναται να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα όχι όμως και η έλλειψη ενσυναίσθησης και η εκμετάλλευση του κοινωνικού περιγύρου του νάρκισσου, καθ' όσον τα ανωτέρω στοιχεία ασκούν τοξική επιρροή στις κοινωνικές σχέσεις ενώ σε αρνητικά αποτελέσματα, έστω λιγότερο έντονα<sup>52</sup>, οδηγεί και η υπερβολική αγάπη του εαυτού του ίδιου του νάρκισσου ηγέτη καθώς και η ματαιοδοξία του, όπως θα αναφερθεί αναλυτικότερα και στην παρουσίαση των συνεπειών της σκοτεινής ηγεσίας (Grijalva et al., 2015). Τέλος, άξιο επισημάνσης τυγχάνει το γεγονός ότι ο νάρκισσισμός ως στοιχείο που χρωματίζει την ασκούμενη ηγεσία είναι απόρροια των συνθηκών της σύγχρονης ζωής ιδίως στο δυτικό κόσμο (Takala, 2010).

## **2) Μακιαβελισμός**

Ο Μακιαβελισμός ως έτερο στοιχείο της εν λόγω “σκοτεινής τριάδας” που πηγάζει, όπως και τα υπόλοιπα δύο στοιχεία, εν πολλοίς από την ανειλικρίνεια και τον δυσάρεστο χαρακτήρα (De Vries, 2018) χαρακτηρίζεται από χειριστικές δράσεις από την πλευρά του ηγέτη καθώς και από απουσία έγνοιας/ενδιαφέροντος για τους ακολούθους του (Braun, 2017). Οι Μακιαβελιστές επιδεικνύουν εκδικητική και κυνική συμπεριφορά έναντι των άλλων, μολονότι δεν αναπτύσσουν μία άκρως αντικοινωνική συμπεριφορά ενώ δεν διστάζουν να ακολουθήσουν τακτικές χειραγώγησης αυτών (Nassif, 2018) ως μέσο απόκτησης ελέγχου επί των τελευταίων (Χυτήρης, 2001).

Επομένως, όπως προεξετέθη, κυρίαρχο μακιαβελικό στοιχείο αποτελεί η τάση χειραγώγησης των ατόμων (ανεξαρτήτως εάν τελικά επιτυγχάνεται ή όχι) έτερα δε, στοιχεία αυτού είναι η έλλειψη ενσυναίσθησης και η υιοθέτηση αντισυμβατικών ηθικών στάσεων. Απώτερος στόχος του Μακιαβελιστή ηγέτη είναι η εξυπηρέτηση ιδίων σκοπών και συμφερόντων μέσω της εν λόγω χειραγώγησης και εκμετάλλευσης άλλων ατόμων, για των

---

<sup>52</sup> Αν και από πρόσφατη έρευνα (Grijalva et al. 2015), δεν καταφάσκειται θετική σχέση μεταξύ ματαιοδοξίας νάρκισσου ηγέτη και αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς συμπεριλαμβανομένης και της καταχρηστικής εποπτείας/ηγεσίας.

οποίων τις επιθυμίες αδιαφορεί. Απολαμβάνουν να εξαπατούν τους άλλους, τους οποίους και θεωρούν όχι μόνο ευηθείς αλλά και εύπιστους και όταν το καταφέρνουν επιβεβαιώνουν την αίσθηση ανωτερότητάς τους (Spain et al., 2016). Έτερα κυρίαρχα μακιαβελικά χαρακτηριστικά είναι η υποκρισία και η χαμαιλέοντια ευελιξία αναλόγως των εκάστοτε επικρατουσών συνθηκών καθώς επίσης και η ισχυρή ικανότητα επιβολής ισχύος (Βάβουρας in: Πλάτων, Πολιτικός, 2010<sup>53</sup>) μέσω της καλλιέργειας και του φόβου (Μακιαβέλι σε μτφρ. Καζαντζάκη, 2014). Στις περιπτώσεις συσσώρευσης υψηλών επιπέδων μακιαβελισμού ανιχνεύεται η τάση προσέγγισης των καταστάσεων με τρόπο λογικό και προσεκτικό, η χρησιμοποίηση του ψεύδους για την προαγωγή ιδίων συμφερόντων, η ελάχιστη σημασία που προσνέμεται στη νομιμότητα, τη φιλία, την τήρηση των υποσχέσεων καθώς και στις γνώμες των τρίτων ενώ κυριαρχεί η ικανότητα ασκήσεως επιρροής επί των ακολούθων (Μακιαβέλι σε μτφρ. Καζαντζάκη, 2014, Χυτήρης, 2001).

### **3) Ψυχοπάθεια**

Η ψυχοπάθεια συνδέεται, έστω ισχνά αλλά πάντως θετικά, με την ανάδυση ηγετών και άρα με το ηγετικό φαινόμενο εν γένει. Ο ψυχοπαθής δε ηγέτης δεν είναι πάντοτε αποτελεσματικός/αποδοτικός και τις περισσότερες φορές δεν υπηρετεί τη μεταμορφωτική ηγεσία ως θετική, εν πολλοίς, πτυχή του ηγετικού φαινομένου (Landay et al., 2019<sup>54</sup>). Επομένως, κατατείνει περισσότερο προς τη σκοτεινή πλευρά του πεδίου της ηγεσίας.

Ο ψυχοπαθής ηγέτης χαρακτηρίζεται από επιφανειακά συναισθήματα, έντονη ανάγκη χειραγώγησης και εκμετάλλευσης των ατόμων με τα οποία συναναστρέφεται, έλλειψη ενσυναίσθησης, ανευθυνότητα και ροπή προς την τέλεση εγληματικών ενεργειών. Γεγονός δε είναι ότι οι ψυχοπαθείς ηγέτες αφήνουν όλως δυσμενείς εντυπώσεις στις συναναστροφές τους με τρίτους (Nassif 2018). Σκόπιμο κρίνεται επίσης να αναφερθεί ότι στην ψυχοπάθεια απαντάται η αέναη αναζήτηση συγκινήσεων σε συνδυασμό με την παντελή έλλειψη μεταμέλειας (Braun 2017, Spain et al 2016). Επιπλέον, κυρίαρχη θέση επέχει η παρορμητικότητα σε συνδυασμό με χαμηλού επιπέδου ενσυναίσθηση, όπως προεξετέθη, ανησυχία και επιθυμία για άμεση ικανοποίηση/ευχαρίστηση. Ακόμη, απουσιάζει εντελώς η ικανότητα να βιώνεται οποιοδήποτε συναίσθημα πλην εκείνου του θυμού σε ξεσπάσματα των εν λόγω ηγετών (Spain et al., 2016, Mathieu et al., 2014).

---

53 Όπου στιλιτεύεται και η διαφοροποίηση του μακιαβελισμού σε σχέση με την πλατωνική αντίληψη που πρόσβενε μία και μοναδική επιστημονική αλήθεια ως βάση και όχι μία αενάως μεταβαλλόμενη ανάλογα με τις συνθήκες στάση.

54 Για διαφοροποιήσεις των ως άνω διαπιστώσεων ανάλογα με το φύλο βλ. Landay et al. 2019.

Πρόκειται για ένα κράμμα χαρακτηριστικών στοιχείων που συνθέτουν το αντίστοιχο χαρακτηριστικό της ψυχοπάθειας ως κλινικής συμπεριφοράς που περιλαμβάνει την μεγαλομανία, τον εγωκεντρισμό, αυταπάτες, ανευθυνότητα καθώς και τη ροπή προς ευθεία παραβίαση των κοινωνικών κανόνων. Έτερα χαρακτηριστικά ενός ψυχοπαθούς ηγέτη είναι η δυσχέρεια στη διαμόρφωση ομάδων και στη διάδοση νέων ιδέων σε τρίτους, η ανομοιογενής αντιμετώπιση των ακολούθων, η ευθυνοφοβία, η εκδήλωση επιθετικής συμπεριφοράς (Mathieu et al., 2014). Τους ψυχοπαθείς ηγέτες κατατράχει μία ένδεια κοινωνικών-διαπροσωπικών δεξιοτήτων καθώς και η αδυναμία να περατώσουν κάποια έργα αδυνατώντας ωσαύτως να μεταβούν ομαλά στη θέση που αναλαμβάνουν κατόπιν προαγωγής (πρβλ. Mathieu et al., 2014). Άλλωστε, δεν θα πρέπει να παροράται το γεγονός ότι η προσωπικότητα είναι ο σπουδαιότερος παράγοντας καθορισμού του ηγετικού στιλ που θα ακολουθηθεί και η ψυχοπάθεια, ως στοιχείο της προσωπικότητας, αποτελεί, κατά συνεκδοχή, βασικό παράγοντα των δυσλειτουργικών και καταστροφικών ηγετικών στιλ εμπίπτοντας στο πεδίο της σκοτεινής/κακής ηγεσίας (Mathieu et al., 2014<sup>55</sup>)

## ***ii) Αιτιακή πρόκληση Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας από τη “Σκοτεινή Τριάδα”***

Όπως προέκυψε από την ανωτέρω εννοιολογική οριοθέτηση της σκοτεινής τριάδας, η τελευταία όχι μόνο συνδέεται άρρηκτα με την ηγεσία αλλά αποτελεί συνάμα και πηγή πρόκλησης ηγετικών φαινομένων που υπάγονται στο πεδίο της Σκοτεινής/Κακής ηγεσίας. Συνεπώς, συμπλέκονται με την τελευταία με στενούς αιτιακούς δεσμούς στο μέτρο που τα εν λόγω στοιχεία της προσωπικότητας επέχουν τη θέση αιτίου και η Σκοτεινή/Κακή ηγεσία επέχει τη θέση αιτιατού - αποτελέσματος.

Τα εν λόγω σκοτεινά χαρακτηριστικά εκδηλώνονται μέσω συγκεκριμένων συμπεριφορών των οποίων οι συνέπειες είναι καταστροφικές. Το διακύβευμα για την αποτελεσματική διαχείριση των προβλημάτων που δημιουργούνται από τη σκοτεινή τριάδα είναι η κατανόηση των αιτιών πρόκλησης των εν λόγω συμπεριφορών, καθ’ όσον μόνο με αυτό τον τρόπο θα εξευρεθούν λύσεις για την αλλαγή των συναδουσών με τη σκοτεινή τριάδα συμπεριφορών με απώτερο σκοπό τη διόρθωση των στρεβλώσεων που η τελευταία δημιουργεί μεταξύ άλλων και σε οργανωσιακό/επιχειρησιακό επίπεδο. Τούτο, βέβαια, συνεπάγεται και την άμβλυνση των φαινομένων της Σκοτεινής/Κακής ηγεσίας. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το εργασιακό στρες ενόψει μίας κρίσης που αντιμετωπίζεται μπορεί να αναδείξει έναν σκοτεινό και συγκεκριμένα ένα νάρκισσο<sup>56</sup> ηγέτη ως τον πλέον αποτελεσματικό προκειμένου, χάρη στην έντονη φιλαυτία και

55 Με τις εκεί μνημονεύμενες περαιτέρω παραπομπές.

56 Όχι εναν ψυχοπαθή διότι δεν θα θελήσει να εμπλακεί συναισθηματικά ούτε όμως και ένα Μακιαβελιστή διότι θα θελήσει να εκμεταλλευτεί τη στρεσογόνα κατάσταση, ώστε χειραγωγώντας τα άτομα να επιδιώξει την ικανοποίηση ιδίων σκοπών.

εμπιστοσύνη στον εαυτό του, να θέσει τέλος στη στρεσογόνα κατάσταση/κρίση που βιώνεται στην επιχείρηση (Simonet et al., 2018, Spain et al., 2016). Επομένως, οι ευρύτερες οργανωσιακές συνθήκες μπορεί να γεννούν την ανάγκη ηγετών με σκοτεινά χαρακτηριστικά. Από την άλλη το έντονο στρες μπορεί να λειτουργήσει αποδυναμωτικά ως προς τα χαρισματικά στοιχεία του ηγέτη προσεγγίζοντας συνεπειοκρατικά το πεδίο της κακής ηγεσίας, ήτοι ενεργοποιώντας δυσλειτουργικές τάσεις (Simonet et al., 2018, Spain et al., 2016). Οι συνέπειες δε, του άγχους ποικίλλουν ανάλογα με τη διάσταση της σκοτεινής τριάδας<sup>57</sup> με την οποία εκάστοτε συμπλέκονται (Spain et al., 2016).

Ειδικότερα, ο Ναρκισσισμός ως αιτία πρόκλησης φαινομένων Σκοτεινής/Κακής ηγεσίας (πρβλ. Einarsen et al., 2013), όπως η έννοια αυτή έχει οριστεί ανωτέρω, περιλαμβάνει και την τάση κατάπνιξης οποιασδήποτε αντίδρασης, γεγονός που δύναται να οδηγήσει στην καταστροφή. Επομένως, το εν λόγω ναρκισσιστικό χαρακτηριστικό οδηγεί συχνά και στην εμμονική σχεδόν προσήλωση στο όραμα, οπότε και δεν γίνεται ανεκτή οποιαδήποτε κριτική ενώ συνακόλουθα ανοίγει ο δρόμος προς την αποτυχία. Τούτο δε, συνιστά μία σκοτεινή πτυχή ηγεσίας που αιτιακά προκαλείται επί της ουσίας από το Ναρκισσισμό του ηγέτη (Clifton, 2019).

Επιπλέον, η εστίαση στα συναισθήματα και όχι στη λογική κατά τη λήψη των ηγετικών αποφάσεων, που μαρτυρά άλλοτε έναν αδύναμο, ήτοι κάποιον ο οποίος έχει εσφαλμένη εικόνα της πραγματικότητας, ή ανώριμο, ήτοι κάποιον αλλαζόνα, ηγέτη και άλλοτε έναν πεισματάρη, ήτοι κάποιον υπερόπτη και ανέντιμο, ή απρόβλεπτο, ήτοι κάποιον παρορμητικό και αδύναμο να προβεί σε ορθή συναισθηματική διαχείριση, τέτοιο<sup>58</sup>, μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες για τα άτομα και τον οργανισμό ανοίγοντας επί της ουσίας το δρόμο για την εγκαθίδρυση φαινομένων Σκοτεινής/Κακής ηγεσίας. Άλλες πηγές πρόκλησης ανάλογων φαινομένων είναι η μη ορθή διαχείριση των συναισθημάτων του ηγέτη και το ενδιαφέρον για ικανοποίηση ιδίων συμφερόντων, η προβληματική επικοινωνία αλλά και οι προβληματικές διαπροσωπικές σχέσεις εντός του οργανισμού καθώς επίσης και η μη κατανόηση των κινήτρων των άλλων και των συνεπειών της ίδιας τους της συμπεριφοράς (Sheard et al., 2012). Εκ των ανωτέρω προκύπτει ότι τα στοιχεία που οδηγούν στην πρόκληση της Σκοτεινής/Κακής ηγεσίας ανάγονται στα χαρακτηριστικά που διέπουν τη σκοτεινή τριάδα, όπως αυτά αμέσως ανωτέρω εξειδικεύτηκαν, επαληθεύοντας την αιτιακή σύνδεση της τελευταίας με τη Σκοτεινή Ηγεσία.

---

<sup>57</sup> Η τετράδας, και του σαδισμού συμπεριλαμβανομένου, κατά τα προδιαλαμβανόμενα.

<sup>58</sup> Βλ. Sheard et al. 2012 για περαιτέρω ανάλυση των επί μέρους αυτών πτυχών ως προς την επιλογή δράσης και τον τρόπο λήψης αποφάσεων.



### **δ) Η Εξουσία/Δύναμη ως αυτοτελής αιτία πρόκλησης Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας**

Όταν η δύναμη/εξουσία συνδυάζεται με τα τρία εφιαλτικά στοιχεία, ήτοι τους προπομπούς της “σκοτεινής τριάδας”, όπως αναφέρθηκε ήδη ανωτέρω, λειτουργεί ως αιτία εμφάνισης κάποιας μορφής Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας. Τούτο δε, υπό την έννοια ότι η εξουσία/δύναμη δρα ως καταλύτης που απελευθερώνει την εκδήλωση των εν λόγω τριών στοιχείων και συνακόλουθα των συνδέσμων τους με τη σκοτεινή τριάδα του ναρκισσισμού, του μακιαβελισμού και της ψυχοπάθειας, όπως ανωτέρω εξειδικεύτηκε (De Vries, 2018). Άλλωστε, σε κάθε περίπτωση, η ανάγκη για εξουσία είναι καθ’ εαυτή αιτία καταστροφικής ηγεσίας (Thoroughgood et al., 2018, πρβλ. Nei et al., 2018) όπως επίσης και η ίδια η εξουσία και μόνον αυτή αποτελεί πηγή εκφοβισμού (Einarsen et al., 2011) και συνεπειοκρατικά Σκοτεινής Ηγεσίας.

Επιπλέον, στο πλαίσιο της μεταμορφωτικής ηγεσίας και ειδικότερα ενόψει του μεταμορφωτικού αποτελέσματος που χάριν αυτής επιτυγχάνεται, ορισμένες φορές στο όνομά της νομιμοποιείται η υπερσυγκέντρωση δύναμης και η ύβρις. Ως εκ τούτου, οι συνέπειες εν τέλει είναι αρνητικές για τον οργανισμό και την ευρύτερη κοινωνία. Ακόμα και όταν τα αποτελέσματα είναι τα επιθυμητά, η ηγεσία δεν πρέπει να εξωραϊζεται άνευ ετέρου τινός αλλά πάντοτε θα πρέπει να εξετάζεται το ευρύτερο συμφραζόμενο και οι συγκυρίες υπό τις οποίες επετεύχθησαν τα αποτελέσματα ασκήσεως αυτής υπό ένα συγκεκριμένο στίλ ηγεσίας (Clifton, 2019). Επομένως, η δύναμη και κατ’ επέκταση η μεταμορφωτική ηγεσία που τη διασφαλίζει δύνανται να λειτουργούν ως πηγές ασκήσεως Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας.

### **ε) Λοιπές αιτίες πρόκλησης φαινομένων Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας**

#### **ι) Οι ακόλουθοι**

Εφόσον οι ηγέτες έχουν και σκοτεινή πλευρά πρέπει κατά συνεκδοχή να φέρουν και οι ακόλουθοι ένα μερίδιο ευθύνης για αυτή, καθώς την αποδέχονται - αναγνωρίζουν άρα ενδεχομένως και να συναινούν στην άσκηση και διατήρησή της. Οι ακόλουθοι μπορούν να αναπτύσσουν δραστηριότητες, είτε λόγω της βούλησης ικανοποίησης ιδίων συμφερόντων είτε λόγω στοιχείων χαρακτηριστικών, που ασκούν εξόχως αρνητική επιρροή στον ηγέτη. Εξάλλου, εάν οι δυσλειτουργικές όψεις της προσωπικότητας επηρεάζουν τον ηγέτη, επηρεάζουν κατ’ ανάγκην και τους ακολούθους. Συναφώς προς τα ανωτέρω σημειώνεται ακόμη ότι οι ακόλουθοι επηρεάζουν τη σχέση τους με τον εκάστοτε ηγέτη είτε δυνάμει των ιδίων των χαρακτηριστικών τους στοιχείων είτε δυνάμει των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσουν με τον τελευταίο ενώ οι συμπεριφορικές αντιδράσεις των ακολούθων επηρεάζουν την επιλογή του ηγετικού στίλ (Clements, 1999).

Επιπλέον, ειδικά στη βιομηχανία φιλοξενίας ένα εκ των κυρίαρχων χαρακτηριστικών που επηρεάζει ευθέως μεταξύ άλλων και τους ακολούθους - εργαζομένους, ήτοι η εποχικότητα, καλλιεργεί την αίσθηση στους τελευταίους ότι η διέλευσή τους από τον οργανισμό είναι όλως προσωρινή. Ακριβώς, λοιπόν, επειδή επικρατεί η φιλοσοφία ότι είναι περαστικοί, δεν αισθάνονται δεσμευμένοι με τον οργανισμό και αυτό πυροδοτεί την επιλογή ηγετικών στίλ και συμπεριφορών που εμπίπτουν στο πεδίο της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας (πρβλ. Παπαγιάννη, 2004). Εκ των ανωτέρω προκύπτει ότι δεν αποκλείεται η αιτιακή σύνδεση των ακολούθων και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους με τη Σκοτεινή Ηγεσία.

## ***ii) Τα Προγράμματα εκπαίδευσης ηγετών***

Κάποιες φορές τα προγράμματα εκπαίδευσης ηγετών ενδέχεται να αποτύχουν, και λόγω πλημμελούς αξιολόγησης αυτών, στο να ενσταλλάξουν ή/και καλλιεργήσουν στους εν δυνάμει ηγέτες την ικανότητα να διαχειρίζονται με τρόπο αποτελεσματικό ενόψει της ηγεσίας τους τα συναισθήματά τους ή ακόμα και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις καθώς και τις στρεσογόνες καταστάσεις ή τις κρίσεις που ανακύπτουν στο πλαίσιο αυτών των σχέσεων. Επιπλέον, αποτυγχάνουν στο να καταστήσουν σαφές στους υποψήφιους ηγέτες το γεγονός ότι η συμπεριφορά και οι αποφάσεις τους επιδρούν στους ακολούθους και στον οργανισμό (πρβλ. Arnulf et al., 2016) ενώ αντ' αυτού, δημιουργούν σοβαρά ψυχολογικά προβλήματα στους ίδιους τους συμμετέχοντες (όπως ενδεικτικά: εκφοβισμό, καταχρηστική συμπεριφορά, αμφιβολίες για την ποιότητα της δουλειάς τους, αυτοκτονία, στρες, επιρροή και στο χώρο εργασίας τους) (Arnulf et al., 2016).

Η εν λόγω αποτυχία δύναται, ενδεχομένως, να δημιουργήσει συνθήκες ευεπίφορες ως προς την πρόσδωση στο ηγετικό φαινόμενο σκοτεινού χαρακτήρα πάντοτε σε συνδυασμό και με το χαρακτήρα και την προσωπικότητα του κάθε ηγέτη, καθώς δεν έχει επιτευχθεί η καλλιέργεια της ενσυναίσθησης και της συνειδητοποίησης της σημασίας και των συνεπειών των αποφάσεων και της συμπεριφοράς του ηγέτη στους ακολούθους και στον οργανισμό. Επομένως, τέτοιου είδους εκπαιδευτικά προγράμματα μπορεί να οδηγήσουν σε αρνητικά (και όχι μόνο σε θετικά) αποτελέσματα και σε επίπεδο οργανωσιακής απόδοσης παρασύροντας αιτιακά τους ηγέτες στο πεδίο της Σκοτεινής Ηγεσίας.

## ***στ) Αιτίες πρόκλησης Καταστροφικής Ηγεσίας (ειδικά)***

Αναφορικά με τις πηγές της καταστροφικής ηγεσίας ειδικά, όπως αυτή ανωτέρω εξειδικεύτηκε, ένας παράγοντας που συνδέεται αιτιακά με την εν λόγω καταστροφική από πλευράς συνεπειών ηγεσία είναι και η παθητική στάση του ηγέτη, όπως η καθυστέρηση στη λήψη των

αποφάσεων, η άμελης άσκηση των καθηκόντων του, η μη παρακολούθηση των εξελίξεων της διεθνούς και εγχώριας αγοράς. Επιπλέον, εφόσον οι ακόλουθοι είναι αναπόσπαστο μέρος του ορισμού της καταστροφικής ηγεσίας συνδέονται με την τελευταία, όπως επισημάνθηκε και ανωτέρω σε γενικότερο πλαίσιο, και τα αποτελέσματά της σε μία σχέση αιτίου (χαρακτηρολογικά στοιχεία ακολούθων) - αποτελέσματος (καταστροφική ηγεσία). Επομένως, κάποιοι ακόλουθοι λόγω της υπερβολικής τους ανασφάλειας έχουν την ανάγκη αυτοεπιβεβαίωσης, υποταγής στον και εξάρτησης από τον ηγέτη σε τέτοιο βαθμό που ο τελευταίος οδηγείται σε καταστροφικές/ανήθικες συμπεριφορές. Σε άλλες πάλι περιπτώσεις, οι ακόλουθοι αντιμετωπίζουν καθαρά ωφελμιστικά τον ηγέτη τους με σκοπό την ικανοποίηση ιδίων στόχων και συμφερόντων οπότε κολακεύουν τον ηγέτη, προωθούν με κάθε κόστος τους δικούς του στόχους προκειμένου να επιτύχουν κι εκείνοι με τη σειρά τους τους δικούς τους και η σχέση αυτή προσνέμει στον ηγέτη μία αίσθηση παντοδυναμίας εξωθώντας τον στον στην ύβρη και ως εκ τούτου σε καταστροφική ηγεσία εάν συνδυαστούν, βέβαια, οι συμπεριφορές των ακολούθων και των ηγετών με τα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες του περιβάλλοντος, ήτοι τα λοιπά στοιχεία του ορισμού της καταστροφικής ηγεσίας. Να σημειωθεί, βέβαια, πως οι διαθέσεις και άρα οι αντίστοιχοι συσχετισμοί στην έννοια της καταστροφικής ηγεσίας λόγω της αλλαγής στο μίγμα της ως άνω μεταβλητής της, διαφοροποιούνται συν τω χρόνω διαφοροποιώντας ποιοτικά την ηγεσία ενώ, τέλος, και το πολιτισμικό περιβάλλον διαδραματίζει εξόχως σημαντικό ρόλο στο χαρακτηρισμό μίας ηγεσίας ως καταστροφικής ή όχι (Thoroughgood et al., 2018) λειτουργώντας κατά περιπτώσεις ως πηγή της τελευταίας.

### ***ζ) Αιτίες πρόκλησης Καταχρηστικής Εποπτείας/Ηγεσίας (ειδικά)***

Εστιάζοντας στο σημείο αυτό επί μίας συγκεκριμένης πτυχής της Σκοτεινής Ηγεσίας και δη της καταχρηστικής τοιαύτης, θα γίνει μία προσπάθεια στιλίτευσης των βασικότερων αιτιών πρόκλησης αυτής πέραν του ναρκισσισμού (Erkutlu et al., 2017) και της “σκοτεινής τριάδας” εν γένει, κατά τα προδιαλαμβανόμενα. Ειδικότερα, επισημαίνεται ότι οι ηγέτες έχουν συγκεκριμένα συναισθήματα τα οποία εξωτερικεύουν μέσω των ηγετικών τους συμπεριφορών επηρεάζοντας και τα συναισθήματα (ευθέως), τις συμπεριφορές και τα εργασιακά αποτελέσματα (έμμεσα, ήτοι διά της καταχρηστικής, εν προκειμένω, ηγεσίας) των ακολούθων. Όταν, λοιπόν, ο ηγέτης διακατέχεται από αρνητικά και εχθρικά συναισθήματα- ασκώντας αρνητική επιρροή στο εργασιακό περιβάλλον- αυτά θα αντικατοπτρίζει και η ηγετική του συμπεριφορά έναντι των ακολούθων συνιστώντας μία καταχρηστική ηγεσία, στο πλαίσιο της οποίας επιδεικνύει επιθετικότητα και εχθρότητα εξαπολύοντας και ευθείες προσβολές κατά των ακολούθων ενώπιον τρίτων. Μάλιστα, η χαμηλού επιπέδου κοινωνική διάδραση μεταξύ ηγέτη και (ορισμένων) ακολούθων ενισχύει ή

περιορίζει την καταχρηστική συμπεριφορά του ηγέτη έναντι αυτών, καθώς δεν υφίσταται εμπιστοσύνη και κοινή στοχοθεσία ενώ η κυριαρχούσα φιλοσοφία περί ανταλλαγμάτων ως προϋπόθεσης για την εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων των υφισταμένων, περιλαμβάνει ελάχιστους πολύτιμους πόρους προς απώλεια ή μειωμένα κίνητρα των συγκεκριμένων ακολούθων να διεκδικήσουν την ανταλλαγή. Επομένως, ακριβώς επειδή ο ηγέτης δεν αντιμετωπίζει από τους εν λόγω ακολούθους σοβαρή απειλή απώλειας πόρων (με τη μορφή προαγωγών ή εκχώρησης εξουσιών προς λήψη περαιτέρω αποφάσεων), κατευθύνει ακώλυτα εναντίον τους την καταχρηστική του συμπεριφορά ενώ προς την ίδια κατεύθυνση τον ωθεί και η μη δυνατότητα άμυνας των ακολούθων είτε επειδή οι τελευταίοι φοβούνται επιδείνωση της καταχρηστικής συμπεριφοράς είτε επειδή δεν θέλουν να διακινδυνεύσουν την υπάρχουσα σχέση τους με τους εν λόγω ηγέτες. Όταν ο ηγέτης θεωρεί ότι υφίσταται οργανωσιακή αδικία ή συγκρουσιακές σχέσεις στον εργασιακό χώρο, μπορεί να θεωρήσει ότι η προσφυγή σε μία καταχρηστική εκ μέρους του συμπεριφορά θα είναι το εργαλείο διόρθωσης των προσλαμβανομένων στη συνείδησή του ως άνω στρεβλώσεων. Επομένως, υπάρχει και το ενδεχόμενο ο καταχρηστικός ηγέτης να προβαίνει σε στάθμιση κόστους-οφέλους προτού εκδηλώσει ή όχι έναντι συγκεκριμένων ακολούθων την καταχρηστική του συμπεριφορά (Pan et al., 2018).

Έτερη αιτία πρόκλησης φαινομένων καταχρηστικής ηγεσίας είναι και η υιοθέτηση του αυτοκρατορικού στιλ ηγεσίας. Το εν λόγω στιλ διέπεται από τη μονομερή λήψη αποφάσεων από τον ηγέτη και ως εκ τούτου ενέχει τον κίνδυνο αύξησης των πιθανοτήτων εκδήλωσης καταχρηστικής ηγεσίας (De Vries, 2018). Επιπλέον, αιτία επίτασης της καταχρηστικής ηγεσίας είναι η αναμόρφωση του οργανισμού ενώ το ως άνω (αναμορφωτικό) μίγμα, όπως αυτό εκάστοτε διαμορφώνεται, απομειώνει συνακόλουθα σημαντικούς πόρους του τελευταίου, όπως οι επιλογές συμμετοχής, η στήριξη, η εργασιακή ικανοποίηση και η θετική ανταπόκριση (Otto et al., 2018).

Επιπλέον, οι ηγέτες που προβαίνουν σε κατάχρηση της εξουσίας τους οδηγούνται σε μία τέτοια συμπεριφορά από την ανάγκη τους να αισθανθούν ασφαλείς και μοναδικοί στην εργασιακή κοινότητα. Στον αντίποδα βρίσκεται η ομάδα εκείνη που έχει ένα κοινό σκοπό και στην οποία δίδεται ο λόγος από την ηγεσία στο πλαίσιο ενός άκρως υποστηρικτικού κλίματος, οπότε και ενεργοποιούνται η συνεργασία, η μοιρασμένη ευθύνη και η δέσμευση προς την κατεύθυνση της επίτευξης των συλλογικών στόχων (Armitage, 2015<sup>59</sup>).

---

59 Με περαιτέρω συναφείς παραπομπές.

## ***η) Ο Εκφοβισμός ως αιτία πρόκλησης Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας αλλά και ως συνιστώσα αυτής***

### ***i) Στοιχεία ορισμού***

Στο πλαίσιο του εκφοβισμού (αλλά και της παρενόχλησης εν γένει) λαμβάνει χώρα μία συστηματική κακομεταχείριση και θυματοποίηση είτε από την πλευρά των συναδέλφων είτε από την πλευρά του ηγέτη. Η εν λόγω μεταχείριση δύναται να προσλάβει ποικίλλες εξακολουθητικά επαναλαμβανόμενες δράσεις όπως τα προσβλητικά σχόλια και πειράγματα, η λεκτική βία, η απομόνωση και ο κοινωνικός αποκλεισμός καθώς επίσης και η συνεχής υποβάθμιση των δραστηριοτήτων του εργαζομένου (Bohle et al., 2017). Πρόκειται για ένα ευρέως διαδεδομένο πρόβλημα με επιβαρυντικές προεκτάσεις τόσο σε ατομικό και οργανωσιακό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο ιδίως εάν ληφθεί υπ' όψιν και το αρκετά υψηλό ποσοστό των εργαζομένων που υφίστανται τις εν λόγω καταστάσεις. Ο εργασιακός εκφοβισμός δύναται να οδηγήσει σε δυσμενείς για το άτομο σωματικές και ψυχολογικές συνέπειες όπως ανησυχία, θυμό, κατάθλιψη έως και αυτοκτονία ενώ συμβάλλει στη φθίνουσα εργασιακή απόδοση με την εγκατάλειψη της εργασίας να διαφαίνεται ως η μόνη βιώσιμη λύση για τη διαφυγή από την ανωτέρω μεταχείριση (Bohle et al., 2017). Βέβαια, πρέπει να επισημανθεί, χάριν διασφάλισης της εννοιολογικής πληρότητας, ότι ο εκφοβισμός που υφίστανται οι εργαζόμενοι τις περισσότερες φορές είναι δύσκολο να διαπιστωθεί ως τέτοιος ήδη από την πρώτη στιγμή εκδήλωσής του ως φαινομένου (Samnani et al., 2013).

Συναφώς προς τα ανωτέρω σημειώνεται ότι ο εκφοβισμός στον εργασιακό χώρο περιλαμβάνει συνεχείς λεκτικές προσβολές, απαξιωτικά σχόλια, άδικη κριτική και μη νομιμοποιημένες αλλαγές στα εργασιακά καθήκοντα των εργαζομένων. Ειδικά, όταν οι εκφοβιστικές αυτές πρακτικές, που σπανιότερα μπορεί να φτάνουν ακόμα και στις απειλές ή και στην άσκηση σωματικής βίας, προκαλούν την κοινωνική απομόνωση και όταν προέρχονται από προϊστάμενο, οπότε και είναι δεδομένη η ανισοροπία στο βεληνεκές της δύναμης/εξουσίας (Einarsen et al., 2011), προκαλείται έντονο κοινωνικό άγχος στους εργαζομένους (όπως συμβαίνει και στο πεδίο της καταχρηστικής εποπτείας). Ωστόσο, δεν θα πρέπει να αγνοηθεί και το σημαντικό εμπειρικό εύρημα περί του εκφοβισμού των εργαζομένων όχι μόνο από τους προϊσταμένους-ηγέτες αλλά και από τους ομοιοβαθμους συναδέλφους τους είτε επειδή κάτι τέτοιο υποδαυλίζεται από τους ηγέτες είτε επειδή γίνεται ανεκτό από αυτούς (Einarsen et al., 2013).

### ***ii) Αίτια εκφοβισμού***

Όπως προκύπτει από την οριοθέτηση του εργασιακού εκφοβισμού ως έννοιας, ο τελευταίος, πέραν του ότι αποτελεί, αναμφισβήτητα, μία συνιστώσα της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας, όπως,

άλλωστε, αναλύθηκε στο σχετικό υποκεφάλαιο, συνιστά κατ' αποτέλεσμα και μία εκ των αιτιών πρόκλησης φαινομένων της τελευταίας. Αμέσως κατωτέρω θα γίνει αναφορά στις αιτίες πρόκλησης του εργασιακού εκφοβισμού ως πτυχής εκδήλωσης της Σκοτεινής Ηγεσίας.

Ειδικότερα, η αυξημένη πίεση για ανταμοιβή λειτουργεί πολλαπλασιαστικά ως προς τον ανταγωνισμό μεταξύ συνεργατών (άρα και μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου) και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε φαινόμενα εκφοβισμού όπως επίσης και οι επικοινωνιακές δυσχέρειες ή οι οργανωσιακές δυσλειτουργίες<sup>60</sup>. Βέβαια, η ηθική και οικονομική ανταμοιβή δεν συνδέονται με τόσο ισχυρούς δεσμούς με τον εκφοβισμό όσο συνδέεται η απόκλιση από το σύνολο του κανονιστικού πλαισίου εντός του οποίου πρέπει να κινείται η επιχείρηση, όπως κατωτέρω θα καταδειχθεί (Kimberly et al., 2018, Bohle et al., 2017).

Επιπλέον, η υψηλή εργασιακή πίεση δημιουργεί, όπως προαναφέρθηκε, συνθήκες που προάγουν εκφοβιστικές πρακτικές πολλώ δε μάλλον στη βιομηχανία φιλοξενίας όπου τα εν λόγω φαινόμενα εκφοβισμού επιτείνονται και λόγω των ασυνήθιστων και πολλών ωρών εργασίας αλλά και λόγω της οικονομικής ανασφάλειας εξαιτίας της εποχικότητας. Εξάλλου, οι ανταμοιβές για τα άτομα που αντλούν ηδονή από αυτές καθώς και τη δύναμη εν γένει αποτελούν το έρεισμα για άσκηση κακής ηγεσίας μέσω ανήθικων ενεργειών (Kimberly et al., 2018, Bohle et al., 2017).

Δεν θα πρέπει δε, να παροράται και ο ναρκισσισμός, όπως εξειδικεύτηκε εννοιολογικά ανωτέρω, ως πηγή πρόκλησης φαινομένων εργασιακού εκφοβισμού ιδωμένου ως σκοτεινής πτυχής της ηγεσίας, καθ' όσον δημιουργεί εξ ορισμού ευεπίφορο έδαφος για την κακομεταχείριση των ακολούθων - εργαζομένων, κατά τα προδιαλαμβανόμενα. Εξάλλου, μία εκ των αιτιών ανάπτυξης από τους ηγέτες συμπεριφορών καταστροφικής/εκφοβιστικής ηγεσίας είναι καταρχήν κάποια χαρακτηριστικά τους στοιχεία (Einarsen et al., 2013, Samnani et al., 2013), όπως η χαμηλή αυτοεκτίμηση και χαρακτηριστικά που προσιδιάζουν στον ναρκισσισμό και στον μακιαβελισμό (όπως αυτά ήδη προσδιορίστηκαν). Μάλιστα, ο ναρκισσισμός, στον οποίο αποδίδονται χαρακτηριστικά όπως η υπερφίαλη αλλαζονεία, τα συμπλέγματα κατωτερότητας, η ανάγκη για αναγνώριση, η υπερευαισθησία, η έλλειψη ενσυναίσθησης, η ανηθικότητα, η παράνοια, η έλλειψη ικανότητας προσαρμογής, η απουσία λογικής σκέψης, όπως και ο μακιαβελισμός έχουν συνδεθεί μέχρι τώρα συχνότερα με επίδειξη ανήθικης/κακής/καταχρηστικής ηγεσίας. Ωστόσο, διαπιστώνεται ότι μένουν ακόμα πολλές έρευνες μέχρι να επαληθευτούν ασφαλώς τα συμπεράσματα αυτών των

---

<sup>60</sup> Αξίζει να επισημανθεί συναφώς ότι όσοι εργαζόμενοι αναπτύσσουν υγιέστερες κοινωνικές σχέσεις εντός του οργανισμού δεν είναι τόσο εύάλωτοι σε εκφοβιστικές μεθόδους που χρησιμοποιούν οι ηγέτες ενώ δεν συμβαίνει το ίδιο με εργαζομένους που δεν έχουν αυτή την κοινωνική - συναδελφική στήριξη (Harris et al. 2018).

αιτιακών συνδέσεων. Πάντως όσο χαμηλότερα είναι τα επίπεδα συναισθηματικής σταθερότητας, χαράς και συνειδητότητας σε έναν ηγέτη, τόσο αυτός είναι επιρρεπής στο να αναπτύσσει συμπεριφορές που προσιδιάζουν στην καταστροφική ηγεσία, όπως αυτή ανωτέρω εξειδικεύτηκε, αλλά υπάρχει ανάγκη περαιτέρω έρευνας προκειμένου να θεμελιωθεί επαρκέστερα η σύνδεση αυτή. Επιπλέον, γίνεται αναφορά σε πορίσματα πλήθους ερευνών που προσπάθησαν να συνδέσουν τον τρόπο εσωτερικής πρόσληψης και ερμηνείας του περιβάλλοντος και των αποτελεσμάτων που εκπορεύονται από συγκεκριμένες ενέργειες, είτε από την πλευρά του ηγέτη είτε από την πλευρά των ακολούθων, με την εκφοβιστική ηγεσία ως έκφανση σκοτεινής τοιαύτης<sup>61</sup> με την καταληκτική διαπίστωση περί αναγκαιότητας περαιτέρω θεμελίωσης της πιθανότητας εγκαθίδρυσης μίας τέτοιας σχέσης (Einarsen et al., 2013). Τέλος, και πάντως, παραμένοντας στο πεδίο της “σκοτεινής τετράδας” (και του σαδισμού συμπεριλαμβανομένου, κατά τα προεκτέθεντα στο οικείο κεφάλαιο με τις αντίστοιχες παραπομπές), ο σαδισμός, στο πλαίσιο του οποίου βιώνεται από το άτομο το αίσθημα της απόλαυσης όταν προκαλεί σε άλλους άλγος είτε μέσω φραστικής είτε μέσω σωματικής επενέργειάς του σε αυτούς, αποτελεί ένα εφαρμοσμένο παράδειγμα εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο (Spain et al., 2016).

Υποστηρίζεται πάντως ότι είναι περισσότερο η αδιαφορία των ηγετών και όχι ο σκοπός να προκαλέσουν κακό ή με άλλα λόγια η εχθρότητα, στοιχείο που αιτιακά συνδέεται με τον εκφοβισμό και την καταχρηστική ηγεσία. Άλλωστε, αυτή η αδιαφορία είναι και η αιτία μίας έτερης παρεμφερούς έκφανσης Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας, ήτοι της λεγόμενης *laissez - faire* ηγεσίας, όπως αυτή προαναφέρθηκε. Εξάλλου, ο εκφοβισμός, που συνεπάγεται την ταπείνωση του εργαζομένου που τον υφίσταται, δύναται να είναι το αποτέλεσμα ενός αλλαζόνα ηγέτη που μέσω του εξευτελισμού του υφισταμένου του αισθάνεται την ανάγκη να αναδείξει τη δική του ανωτερότητα (Einarsen et al., 2013). Επομένως, εφόσον το εν λόγω χαρακτηριστικό προσιδιάζει στο νάρκισσο ηγέτη επιρρωνύεται το γεγονός ότι ο ναρκισσισμός αποτελεί πράγματι αιτία άσκησης κακής και ειδικότερα εκφοβιστικής/καταχρηστικής ηγεσίας.

Έτερη αιτία εκφοβιστικής/κακής ηγεσίας είναι οι ίδιοι οι ακόλουθοι και οι σχέσεις που αυτοί αναπτύσσουν με τους ηγέτες (Samnani et al., 2013) με τους οποίους μπορεί να έχουν ανυπέβλητες χαρακτηριστικές διαφορές οπότε οι συμπεριφορικές αντιδράσεις των ακολούθων δύναται να προκαλέσουν εναντίον τους μία εκφοβιστική ηγετική συμπεριφορά. Πολλές φορές, το άγχος του ίδιου του ηγέτη ή οι άδικες συμπεριφορές που μπορεί ο ίδιος να βιώνει σε οργανωσιακό

---

<sup>61</sup> Ενδέχεται, λ.χ., ο ηγέτης να ερμηνεύσει το άγχος του εργαζομένου ή μία συμπεριφορά του ως απειλές ή κακομέταχείριση του ακολούθου απέναντι στον ηγέτη οπότε η εκφοβιστική συμπεριφορά θα είναι η άμυνά του σε αυτή την εν πολλοίς νομιζόμενη επίθεση που δέχεται.

επίπεδο τον οδηγούν στο να ξεσπάει τα εν λόγω συναισθήματα σε τρίτους, ήτοι τους υφισταμένους του, μέσω εκφοβιστικών προς τους τελευταίους συμπεριφορών. Επιπλέον, η σύγκρουση ρόλων και η αβεβαιότητα συνδέονται με την ανάπτυξη εκφοβιστικών ηγετικών συμπεριφορών. Αιτία, βέβαια, για τα ανωτέρω είναι η ανυπαρξία ή η μη εφαρμογή του κανονιστικού πλαισίου συμπεριλαμβανομένου και του Εσωτερικού Κανονισμού, όπως κατωτέρω θα αναπτυχθεί. Άρα η μη ύπαρξη ή εφαρμογή του τελευταίου, ιδίως ως προς την κατανομή των αρμοδιοτήτων σε επίπεδο οργανωσιακό, αποτελεί ωσαύτως αιτία επίδειξης εκφοβιστικών συμπεριφορών (Einarsen et al., 2013, Samnani et al., 2013).

Η δύναμη/εξουσία λειτουργεί, επίσης, ως αιτία εκφοβιστικής ηγεσίας (Samnani et al. 2013, Einarsen et al., 2013, Woods et al., 2013). Ωστόσο, η μη αποδοχή της εξουσίας και της απόστασης που αυτή δημιουργεί μεταξύ ηγέτη και ακολούθων, ενισχύει τα αποτελέσματα των εκφοβιστικών συμπεριφορών επί των ακολούθων. Η ευρύτερη κουλτούρα και το περιβάλλον (οικονομικό, ιστορικό, κοινωνικό συμφραζόμενο) συνδέονται επίσης αιτιακά με την ανάπτυξη εκφοβιστικών ηγετικών συμπεριφορών (Einarsen et al., 2013, Samnani et al., 2013), καθ' όσον η έντονη οικονομική κυρίως ανασφάλεια, τόσο σε επίπεδο εθνικό όσο και σε επίπεδο ενδοεπιχειρησιακό, αποτελεί ένα περιβάλλον όπου ανθεί η εκφοβιστική ηγεσία στο πλαίσιο των εκεί υπαρχόντων οργανισμών αλλά και γίνεται ευκολότερα και συχνότερα ανεκτή. Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι ερίζεται η δυναμική της ευθείας σύνδεσης μεταξύ εκφοβιστικής ηγεσίας και ενδοεπιχειρησιακών αλλαγών που δημιουργούν κλίμα ανασφάλειας, στο μέτρο που πάντοτε μεσολαβεί ο τρόπος με τον οποίο αυτές οι αλλαγές εκτελούνται από τους ηγέτες και τη δική τους σχετική συμμετοχή (Einarsen et al., 2013). Ωστόσο, δεν θα πρέπει να αγνοηθεί ότι ένας εκφοβιστικός και άρα, εν πολλοίς, νάρκισσος ηγέτης δεν αποκλείεται να είναι χαρισματικός και επιχειρηματικά αποτελεσματικός ως προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού ενώ δεν αποκλείεται να αναπτύσσει και καλές σχέσεις με άλλους υφισταμένους τους εξαιρουμένων των θυμάτων της εκφοβιστικής συμπεριφοράς που ο ίδιος αναπτύσσει (Einarsen et al., 2013, Samnani et al., 2013). Επομένως, ακόμα και οι χαρισματικοί ηγέτες μπορεί να ακολουθήσουν εκφοβιστικές ηγετικές συμπεριφορές γιατί δύνανται να χειραγωγήσουν και να εκμεταλλευτούν τους ακολούθους δεδομένης της επιθυμίας για συσσώρευση εξουσίας (Conger, 1990, Samnani et al., 2013), όπως, άλλωστε, εξειδικεύτηκε και ανωτέρω, όπου θεμελιώθηκε η Δύναμη/Εξουσία ως αιτία πρόκλησης Σκοτεινής Ηγεσίας. Μένει δε, ακόμα να μελετηθούν προσεκτικά οι διαδικασίες εξέλιξης του εργασιακού εκφοβισμού καθώς και η αποκρυστάλλωση των αιτιών του (Einarsen et al., 2013, Samnani et al., 2013).



Η σύγκυση ενός εργαζομένου ως προς το αν έχει θυματοποιηθεί ή όχι στον εργασιακό χώρο ενισχύεται από την πίεση που του ασκείται από την ομάδα, ήτοι τον εργασιακό-κοινωνικό του περίγυρο, που μπορεί να διάκειται ευνοϊκά ως προς τον εκφοβιστικό ηγέτη και ως εκ τούτου καταλήγει μέσω της ομαδικής αυτής πίεσης να θυματοποιείται. Είναι αναμφισβήτητα χαρακτηριστική εκείνη η ηγεσία που μπορεί να εγείρει θετικά σχόλια από την πλειοψηφία των ομάδων στον οργανισμό, οι οποίες με τη σειρά τους θα ασκήσουν μέσω των θετικών τους σχολίων πίεση στον θυματοποιημένο να ενστερνιστεί τη θετική περί ηγεσίας εικόνα, λόγω ανάγκης να μην αποκλίνει από τον κοινωνικό του περίγυρο, κάνοντάς τον ακόμα και να αμφιβάλει για τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύει ως εκφοβιστική την προς το πρόσωπό του συμπεριφορά του ηγέτη. Επομένως, οι χαρακτηριστικοί ηγέτες, που αναπτύσσουν πολλές φορές και δικτατορική δράση γίνονται η αιτία λόγω της πίστης των περισσότερων ακολούθων/ομάδων προς το πρόσωπό τους να αυξηθεί η στρεσογόνο και επιζήμια πίεση που ασκούν οι ομάδες προς κάποιον ακόλουθο που αντιλαμβάνεται τη συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά ως εκφοβισμό και ως εκ τούτου να επέλθει σύγκυση για τον ακόλουθο αυτόν. Έτσι μέσω αυτής της πορείας καταφέρνουν να υποδαυλίζουν τον εργασιακό εκφοβισμό (Samnani et al., 2013). Μάλιστα, όσο μεγαλύτερη είναι η αβεβαιότητα για το αν εκφοβίζονται με συγκεκριμένες ηγετικές συμπεριφορές ή όχι, τόσο μεγαλύτερη είναι η πίεση που τους ασκείται από την ομάδα. Η αντίδρασή τους μπορεί να είναι η εκλογίκευση της εκφοβιστικής μεταχείρισης που υφίστανται ή η ανοχή αυτής προκειμένου είτε να συνεχίσουν να εντάσσονται ομαλά στην ομάδα είτε να μην απωλέσουν οικονομικά ανταλλάγματα ή, ενδεχομένως, ακόμα και η αποχώρησή τους από τον οργανισμό (Einarsen et al., 2013).

### ***iii) Η σεξουαλική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο ως ιδιαίτερη έκφανση του εκφοβισμού***

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίδεται στη σεξουαλική παρενόχληση από την Επιτροπή Ίσων Εργασιακών Ευκαιριών των Ηνωμένων Εθνών, που βασίστηκε στη Διακήρυξη Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων του 1964 η εν λόγω παρενόχληση περιλαμβάνει αδόκητες από τον αποδέκτη προτάσεις σεξουαλικού περιεχομένου καθώς και προτάσεις για σεξουαλικές χάρες και έτερες λεκτικές ή σωματικές συμπεριφορές σεξουαλικής φύσεως, όπου η υποταγή του αποδέκτη σε αυτές απαιτείται είτε ευθέως είτε άρρητα ως προϋπόθεση της εξακολούθησης παροχής των υπηρεσιών του στον εργασιακό τους χώρο. Ένα επιπλέον δε, σχετικό στοιχείο της ως άνω παρενόχλησης είναι το γεγονός ότι από την αποδοχή ή την απόρριψη τέτοιου είδους προτάσεων εξαρτώνται οι αποφάσεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους και/ή ο σκοπός τέτοιου είδους συμπεριφορών να αναμιχθούν με την εργασιακή απόδοση των αποδεκτών - εργαζομένων ή να

δημιουργήσουν για τους τελευταίους ένα εκφοβιστικό ή προσβλητικό εργασιακό περιβάλλον (Cheung et al., 2018).

Η σεξουαλική παρενόχληση των εργαζομένων που μπορεί να προέρχεται είτε από συναδέλφους είτε από προϊσταμένους, ήτοι από φορείς που ασκούν ηγεσία υπαγόμενη μάλιστα στην ανήθικη και άρα καταστροφική τέτοια, είναι μία πραγματικότητα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον ιδίως δε στη βιομηχανία φιλοξενίας όπου η πολύωρη εργασία και οι νυχτερινές βάρδιες δημιουργούν γόνιμες συνθήκες για την έκθεση των εργαζομένων στον ανωτέρω κίνδυνο. Άλλες αιτίες εξαιτίας των οποίων η σεξουαλική παρενόχληση (ως πτυχή και της εκφοβιστικής ηγεσίας) βρίσκει πιο ευάλωτους τους εργαζόμενους στη βιομηχανία φιλοξενίας είναι το χαμηλό εργασιακό-ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ίστανται οι περισσότεροι εξ αυτών, τα επίπεδα κοινωνικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων όλων των ιεραρχικών επιπέδων καθώς και η προωθητική προσπάθεια κάποιων οργανισμών που ερείδεται στην καλλιέργεια εικόνων σεξουαλικού περιεχομένου, ώστε τέτοιου είδους παραστάσεις να προσδοκούνται εν γένει από τους συνδεδεμένους με τον εν λόγω οργανισμό (Cheung et al., 2018)

### ***θ) Αιτίες Ανήθικης και μη Υπεύθυνης Ηγεσίας (ειδικά)***

Ανήθικη είναι η συμπεριφορά που αντιβαίνει στους γενικώς (κοινωνικώς) παραδεδεγμένους ηθικούς κανόνες που κυριαρχούν. (Oplatka, 2016<sup>62</sup>). Η δε ανήθικη ηγετική συμπεριφορά, και άρα κατά συνεκδοχή η Σκοτεινή/Κακή ηγεσία, είναι απόρροια μίας σωρείας παραγόντων που εντάσσονται στο πεδίο του περιβάλλοντος και δύναται να σχετίζεται με έλλειψη ελέγχων άρα και με μη ύπαρξη ή μη εφαρμογή των κανόνων (Nei et al., 2018), στο πεδίο των χαρακτηριστικών των ίδιων των ακολούθων που μπορεί να επιθυμούν την ευθυγράμμιση με τους ηγέτες αδιαφορώντας για την ηθική προκειμένου να εξυπηρετήσουν και τα δικά τους συμφέροντα (Nei et al., 2018, Kurtulmus, 2017), αλλά και στο πεδίο των χαρακτηριστικών των ίδιων των ηγετών όπως είναι η τάση προς το ναρκισσισμό, ή την απόκτηση δύναμης (Nei et al., 2018), όπως τα τελευταία προαναλύθηκαν αυτοτελώς ως αιτίες πρόκλησης φαινομένων Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο στο οποίο αναπτύσσουν τη δράση τους οι ηγέτες τροφοδοτεί τους τελευταίους με εξόχως υψηλής τάσης πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων οικονομικών και λοιπών αποτελεσμάτων που δεν τους αφήνουν περιθώριο επιλογής ηθικών λύσεων φέρνοντάς τους αντιμέτωπους με αδιέξοδα και διλήμματα. Αυτού του

---

62 Με περαιτέρω σχετικές παραπομπές.

είδους η πίεση ενδεχομένως να λειτουργεί και κατά τρόπο νομιμοποιητικό των εν λόγω ανήθικων επιλογών των ηγετών (Kurtulmus, 2017).

Επιπλέον, ο ναρκισσισμός είναι αιτία και της μη υπεύθυνης ηγεσίας, ως εντασσόμενης στο πεδίο της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας, που δεν επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση και προαγωγή συλλογικών στόχων. Ειδικότερα, η ανεπίγνωστη συναισθηματική κατάσταση του ηγέτη καθώς και η αδυναμία του να προβεί στον έλεγχο των συναισθημάτων του - έκφρασης και εν γένει ρύθμισης αυτών- είναι στοιχεία που τροφοδοτούν τη μη υπεύθυνη ηγεσία ως πτυχή της εν λόγω ηγεσίας με αρνητικά αποτελέσματα όπως, ενδεικτικά, την υπονόμευση της δημιουργικότητας στον οργανισμό, τη μη αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων και τη φθορά και ίσως ακόμα και τη φυγή των ακολούθων (Orlatka, 2016).

## ***Γ. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΙΣ ΑΠΟΡΡΕΟΥΣΕΣ ΑΠΟ ΤΗ ΣΚΟΤΕΙΝΗ/ΚΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ***

### ***α) Προλεγόμενα***

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μία σύντομη αναφορά στις συνέπειες που απορρέουν από την ανωτέρω προσδιορισθείσα έννοια της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας. Οι εν λόγω συνέπειες αφορούν όλες συλλήβδην τις επί μέρους πτυχές της Σκοτεινής Ηγεσίας με έμφαση στην καταστροφική και καταχρηστική, όπως αυτές ανωτέρω εξειδικεύτηκαν<sup>63</sup>. Ακολούθως, θα γίνει ad hoc συνοπτική αναφορά στις απορρέουσες από τη “σκοτεινή τριάδα” συνέπειες - ιδίως δε από το ναρκισσισμό ως του πλέον ερευνώμενου πεδίου στη διεθνή βιβλιογραφία- καθώς από την ανωτέρω τριάδα εκπορεύεται η Σκοτεινή Ηγεσία και ως εκ τούτου, εξετάζοντας τις απορρέουσες από την αιτία προκλήσεως της τελευταίας συνέπειες, αποκρυσταλλώνεται αναπόδραστα και το αντιστοιχούν στην εν λόγω ηγεσία τμήμα συνεπειών. Επιπλέον, θα καταγραφούν ειδικότερα κάποιες εκ των συνεπειών της Σκοτεινής Ηγεσίας ως προς την Ομάδα και τη Συνεκτικότητα αυτής, ως προς τους ακολούθους αλλά και ως προς την Υποκίνηση (και κατ’ επέκταση την εργασιακή ικανοποίηση) και την Επικοινωνία χωρίς να παροράται και το πεδίο της Εμπιστοσύνης και της Δέσμευσης.

---

<sup>63</sup> Αλλωστε, μόνο μία πρόσφατη έρευνα αποπειράται να αποδείξει ότι οι διαφορετικές μορφές καταστροφικής ηγετικής συμπεριφοράς προκαλούν ωσαύτως και διαφορετικές συνέπειες στους ακολούθους (Schmid et al. 2018).

## ***β) Οι απορρέουσες από τη Σκοτεινή/Κακή Ηγεσία συνέπειες (με έμφαση στην καταστροφική/καταχρηστική τοιαύτη)***

Εκ των όσων προαναφέρθηκαν για το πεδίο της Σκοτεινής Ηγεσίας προκύπτει ότι σίγουρα απαιτείται περαιτέρω έρευνα για τα συμφραζόμενα και τις συνθήκες που ευνοούν τη γένεση και την ενίσχυση φαινομένων εκδήλωσής της. Σε κάθε περίπτωση, η μέχρι τώρα έρευνα έχει αποδείξει ότι η σκοτεινή ηγεσία επιτείνει το άγχος και την ανασφάλεια των εργαζομένων, μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση και απόδοση ενώ αποδυναμώνει σημαντικά τη σωματική αλλά και την ψυχική ευφορία οδηγώντας σε πολλές περιπτώσεις στην ηθική και ψυχολογική συντριβή των ακολούθων, αφού εκλαμβάνεται ως απόπειρα καταστρατήγησης άλλως ως απειλή απέναντι στους πόρους της επιχείρησης, καθώς και σε συγκρούσεις τόσο στον εργασιακό όσο και στον οικογενειακό χώρο (Harris et al., 2018<sup>64</sup>, Otto et al., 2018, Pan et al., 2018, Mathieu et al., 2014). Η αναποτελεσματική και η καταστροφική ηγεσία δημιουργούν ψυχική φθορά σε όλους και τούτη η διαπίστωση αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημασία ιδίως αν ληφθεί υπ' όψιν ότι το 33 - 61% των ηγετών μετέρχονται μέσα καταστροφικής ηγεσίας (Gaddis et al., 2015).

Γεγονός είναι, λοιπόν, ότι η καταχρηστική ηγεσία (αλλά και η ηγεσία εκμετάλλευσης, που θέτει ως στόχο την ικανοποίηση ιδίων στόχων) συνεπάγονται καταστροφικές συμπεριφορές εμπίπτοντας στο πεδίο της Σκοτεινής/Κακής ηγεσίας με αρνητικές επιρροές επί των ακολούθων ενώ το μεγαλύτερο φόβο προκαλεί η καταχρηστική ηγεσία που έχει ως κεντρικό άξονα τους ακολούθους. Εξάλλου, οι αρνητικές συνέπειες της Σκοτεινής/Κακής εν γένει ηγεσίας δύνανται να μετριάζονται αναλόγως των χαρακτηριστικών στοιχείων των ακολούθων (Braun et al., 2018). Πάντως, κοινός παρονομαστής στο πεδίο των συνεπειών της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας είναι η υπονόμηση και παραβίαση των συμφερόντων των ατόμων εντός του οργανισμού καθώς και η διασπορά προσκομμάτων στην επίτευξη των στόχων και των εργασιών των ατόμων αλλά και στην παρακίνηση και αποδοτικότητα αυτών (πρβλ. Sheard et al., 2012).

Η έμφαση στις συνέπειες που επάγεται η καταχρηστική ηγεσία, όπως η τελευταία εξειδικεύτηκε στο οικείο κεφάλαιο, αιτιολογείται από το γεγονός ότι ιδίως στη βιομηχανία φιλοξενίας το εν λόγω είδος Σκοτεινής Ηγεσίας κυριαρχεί<sup>65</sup> και, επομένως, αποτελεί μία εκ των θεμελιωδέστερων πηγών αποκλίνουσας συμπεριφοράς των ακολούθων (Pan et al., 2018, Mathieu et al., 2014). Ως αποκλίνουσα δε, συμπεριφορά ορίζεται η οικεία βουλήσει, εκ μέρους των

---

64 Με περαιτέρω παραπομπές προς θεμελίωση της σχετικής διαπίστωσης.

65 Παρά το γεγονός δε αυτό, είναι λίγες οι έρευνες που εστιάζουν στην ανωτέρω καταχρηστική ηγεσία στους κόλπους της βιομηχανίας φιλοξενίας (Pan et al. 2018).

εργαζομένων, απόκλιση από τους οργανωσιακούς κανόνες, η οποία μπορεί να λειτουργήσει είτε εποικοδομητικά - όταν ανιχνεύονται ελεγχόμενα επίπεδα άγχους που δεν “αδρανοποιούν” τους ακολούθους και μολονότι ακολουθούνται λύσεις που εκφεύγουν του επιχειρησιακού κανονιστικού πλαισίου, εντούτοις επιτυγχάνονται οι εργασιακοί στόχοι ακριβώς διά της εν λόγω αποκλίσεως<sup>66</sup>- είτε καταστροφικά τόσο για την επιχείρηση όσο και για τα μέλη αυτής. Ειδικότερα, η καταχρηστική επίβλεψη/ηγεσία στη βιομηχανία φιλοξενίας επιδρά αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση και αυτή η αρνητική επιρροή οδηγεί τους εργαζομένους σε αποκλίνουσες συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο, οι οποίες μπορεί να έχουν είτε θετικό/δημιουργικό είτε καταστροφικό αντίκτυπο σε επίπεδο εργασιακό, ιδίως όταν έχουν ως επακόλουθο τη μείωση των προσπαθειών των δυσαρεστημένων ακολούθων. Μάλιστα, είναι ευθέως ανάλογα μεγέθη η καταχρηστική επίβλεψη με το εργασιακό ανικανοποίητο, το οποίο, συνακόλουθα, ευθύνεται για τις αποκλίνουσες, σε επίπεδο κανόνων, συμπεριφορές των εργαζομένων στη βιομηχανία φιλοξενίας οδηγώντας ορισμένες φορές ακόμα και στην αποχώρηση των ακολούθων (Pan et al., 2018).

Επιπλέον, οι καταχρηστικές ηγετικές συμπεριφορές που προκαλούν αντίστοιχα φορτισμένες και άρα παρεκκλίνουσες από την κανονικότητα συμπεριφορές από την πλευρά των ακολούθων, όπως προεξετέθη, δύνανται να οδηγήσουν τους τελευταίους και σε μία έτερη πρόσληψη: ακριβώς, δηλαδή, επειδή επιθυμούν να αποφεύγουν τις επαχθείς συνέπειες που συνεπάγονται οι ευθείες αποκλίνουσες συμπεριφορές στον οργανισμό, επιλέγουν να μην αποδίδουν τα μέγιστα ή να μην αναλαμβάνουν προσωπικές πρωτοβουλίες για να ξεπεράσουν τα όρια ως προς την επίτευξη ενός στόχου προκειμένου να ‘ανταποδώσουν’ στον ηγέτη την καταχρηστική του συμπεριφορά εναντίον τους. Και οι εν λόγω δε συνέπειες τόσο πιο έντονα εκφράζονται όσο πιο χαμηλού επιπέδου από πλευράς κοινωνικής διάδρασης είναι οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και ακολούθων, κατά τα προδιαλαμβανόμενα (Pan et al., 2018).

Έτερες συνέπειες της καταχρηστικής ηγεσίας πέραν της χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης και της φθίνουσας πρωτοβουλίας ιδίως στις περιπτώσεις όπου ανιχνεύεται χαμηλού επιπέδου διάδραση στις σχέσεις μεταξύ ηγέτη και ακολούθων (Otto et al., 2018, Pan et al., 2018), είναι και οι υψηλής έντασης ψυχολογικές διαταραχές, τα χαμηλά επίπεδα δικαιοσύνης σε διαδικαστικό - οργανωσιακό και διαπροσωπικό επίπεδο καθώς και στη συναισθηματική εξουθένωση των εργαζομένων (De Vries, 2018). Δεν θα πρέπει να παροράται ως συνέπεια και η διάβρωση της εμπιστοσύνης των ακολούθων προς το πρόσωπο του ηγέτη αφού ο τελευταίος προδίδει την

---

66 Βλ. Pan et al. 2018 για περαιτέρω ανάλυση της θεωρίας ενεργοποίησης, όπου αναλύεται η σχέση μεταξύ των μεταβλητών του άγχους ως παράγοντα υποκίνησης, της εργασιακής ικανοποίησης και της εποικοδομητικής απόκλισης στην εργασιακή/επιχειρησιακή συνάρτηση.

ομαδική εργασία οικειοποιούμενος ιδέες και επιτεύγματα των ακολούθων του ενώπιον των ανωτέρων. Κατ' αποτέλεσμα φθίνουν οι σχέσεις μεταξύ ακολούθων και ηγέτη (Karakitaroglu - Aygün et al., 2013) πέραν του προαναφερόμενου εξόχως αρνητικού αντικτύπου της εν λόγω καταχρηστικής ηγεσίας στη σωματική και ψυχική υγεία των ακολούθων και κατ' επέκταση στην επιχειρησιακή πορεία σε επίπεδο επίτευξης των στόχων και πραγμάτωσης του οράματος του οργανισμού (Grijalva et al., 2018)<sup>67</sup>.

Εφόσον, λοιπόν, στις εν λόγω ηγετικές συμπεριφορές είναι εξόχως έντονο το στοιχείο της εχθρότητας και της επιθετικότητας των ηγετών προς τους ακολούθους θίγοντας εν πολλοίς την ίδια την αξία του ατόμου, οι αρνητικές συνέπειες στο συναισθηματικό κόσμο των ακολούθων εμφανίζονται έντονες ιδίως δε η ανάγκη φυγής, άμεσης ή προγραμματιζόμενης για το εγγύς μέλλον, σε σχέση πάντοτε με τα έτερα δύο είδη καταστροφικής ηγεσίας (εκμετάλλευσης και βάλλουσας κατά του οργανισμού). Επιπλέον, στις περιπτώσεις αυτού του είδους των ηγετικών συμπεριφορών οι ακόλουθοι τείνουν να εσωτερικεύουν την ευθύνη της καταστροφικής ηγετικής συμπεριφοράς αποδίδοντάς τη στον εαυτό τους και τούτο τους οδηγεί σε αποκλίνουσες και δη αυτοκαταστροφικές, ψυχολογικά και σωματικά μιλώντας, συμπεριφορές ενώ αναχαιτίζεται και η εφευρετικότητα<sup>68</sup> και η παραγωγικότητά τους λόγω των αρνητικών συναισθημάτων και της ταραχής που τούς προκαλείται με αποτέλεσμα τη φθίνουσα αποδοσή τους και κατ' επέκταση και αυτής του ίδιου του οργανισμού (Schmid et al., 2018).

Εστιάζοντας στις συνέπειες της καταχρηστικής ηγεσίας στη βιομηχανία φιλοξενίας αξιοσημείωτο τυγχάνει το γεγονός ότι οι ακόλουθοι αισθάνονται υποβαθμισμένοι, καθ' όσον διαφαίνεται προδήλως ότι δεν αναγνωρίζεται η αξία τους στον οργανισμό. Επιπλέον, τα φαινόμενα καταχρηστικής ηγεσίας βλάπτουν ουσιαδώς τη φήμη μίας επιχείρησης άρα και ενός ξενοδοχείου μιας και αποτελούν ένα είδος εργασιακής βίας με την ευρεία έννοια του όρου και πάντως όχι ένα διαπροσωπικό προς επίλυση ζήτημα. Εξ αυτού του λόγου, σε κάποιες περιπτώσεις καθίσταται ιδιαιτέρως δυσχερές για τους ακολούθους - δέκτες αυτού του είδους της ηγεσίας- να προσφύγουν

---

67 Σημειώνεται ότι όταν οι συνέπειες της καταστροφικής/καταχρηστικής ηγεσίας περιορίζονται μόνο στην πρόκληση ψυχολογικής φθοράς στους υφισταμένους μιλάμε για τυραννική ηγεσία ενώ όταν οι συνέπειες επεκτείνονται πέρα από τους εργαζομένους και στον ίδιο τον οργανισμό λόγω διαφθοράς και μη υπακοής των ηγετών στο εκάστοτε ισχύον κανονιστικό πλαίσιο (Conger, 1990), τότε μιλάμε για “εκτροχιάζουσα ηγετική συμπεριφορά” που προσιδιάζει μάλιστα στο ναρκισσισμό (Einarsen et al. 2013).

68 Για το ότι η καταχρηστική ηγεσία δρα υπονομευτικά ως προς τη δημιουργικότητα των μελών της ομάδας βλ. Liu et al. 2012, όπου εξειδικεύεται η ανωτέρω σχέση με επί μέρους διακρίσεις της καταχρηστικής εποπτείας επί τη βάσει τελολογικών κριτηρίων. Βλ. επίσης και Bohle et al. 2017, όπου γίνεται λόγος για πρόκληση στρες και καρδιαγγειακών προβλημάτων των ακολούθων ως συνέπεια εκφοβιστικών συμπεριφορών των οποίων δέκτες αποτελούν οι τελευταίοι.

σε μία εποικοδομητική, κατά τα προαναφερόμενα, απόκλιση και κατ' επέκταση θα θεωρήσουν εαυτούς αποκομμένους από τον οργανισμό (Pan et al., 2018).

Άλλωστε, δεδομένου ότι η γνήσια μεταμορφωτική ηγεσία προωθεί τη δημιουργικότητα και άρα την εργασιακή απόδοση των ακολούθων, στοιχείο εξόχως σημαντικό ιδίως στο πλαίσιο της βιομηχανίας φιλοξενίας, καθ' όσον το ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι ραγδαία μεταβαλλόμενες συνθήκες στο εν λόγω επιχειρηματικό πεδίο απαιτούν δημιουργικό εργατικό δυναμικό, τούτο σημαίνει ότι η Σκοτεινή/Κακή ηγεσία που αντιστρατεύεται, εν πολλοίς, τη μεταμορφωτική τοιαύτη αλλά και καταπνίγει, μέσω ιδίως του εκφοβισμού, την ελεύθερη έκφραση των στοιχείων της προσωπικότητας των ακολούθων, υπονομεύει συνακόλουθα τη δημιουργικότητα (πρβλ. Karakitapoglu - Aygün et al., 2013) και άρα την εργασιακή απόδοση των τελευταίων και ως εκ τούτου εξουδερερώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων φιλοξενίας (Chang et al., 2017).

Τέλος, παραμένοντας στο πεδίο της καταχρηστικής ηγεσίας, άξιες αναφοράς τυγχάνουν και οι συνέπειες της εκφοβιστικής ηγεσίας<sup>69</sup>, ως διακριτής έκφανσης της πρώτης, κατά τα προεκτεθέντα ωσαύτως δε και της σεξουαλικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο. Σημειώνεται, λοιπόν, ότι οι εκφοβιστικές ηγετικές συμπεριφορές σε ατομικό επίπεδο προκαλούν άγχος και μείωση της εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης. Επιπλέον, έχει αποδειχθεί η αιτιακή σύνδεση της εκφοβιστικής ηγεσίας στο εργασιακό περιβάλλον με σοβαρά προβλήματα συναισθηματικής, ψυχοσωματικής και ψυχιατρικής υφής (Einarsen et al., 2013), όπως ταραχή, χαμηλή αυτοεκτίμηση και ανασφάλεια, αυξημένο κίνδυνο κατάθλιψης και πρόκλησης καρδιαγγειακών παθήσεων (Einarsen et al., 2013, Woods et al., 2013). Σε οργανωσιακό επίπεδο, η εκφοβιστική ηγεσία συνδέεται με αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές εξωθώντας τους εργαζομένους σε επιζήμιες για τον οργανισμό ενέργειες, όπως η κλοπή, η βία, η επιθετικότητα και άλλες αποκλίνουσες από την κανονικότητα εργασιακές συμπεριφορές (Einarsen et al., 2013).

Τονίζεται, ακόμη, ότι από τα πορίσματα μίας σειράς ερευνών, προκύπτει ότι η εκφοβιστική ηγεσία επηρεάζει τη δημιουργικότητα και άρα την απόδοση των υφισταμένων που είναι αποδέκτες αυτής και ειδικότερα, τη μειώνουν στο 85% της συνήθους ικανότητάς τους προς εκλήρωση των εργασιακών τους καθηκόντων. Επομένως και συνεπειοκρατικά ως προς τα ανωτέρω προκύπτουν με ενάργεια και τα αντίστοιχα επιζήμια και σε οικονομικό επίπεδο αποτελέσματα για την ίδια την επιχείρηση και εν τέλει για την ίδια την κοινωνία και οικονομία (Einarsen et al., 2013).

---

<sup>69</sup> Σημειώνεται ότι ο εκφοβισμός πέραν του ότι αποτελεί μία διακριτή έκφανση της καταχρηστικής ηγεσίας αποτελεί ταυτόχρονα εξ ορισμού και συνέπεια της τελευταίας (Otto et al. 2018).

## **γ) Οι απορρέουσες από τη Σκοτεινή Τριάδα συνέπειες**

### **i) Γενικά Προλεγόμενα**

Στο πεδίο των συνεπειών της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας και χωρίς να απομακρυνόμαστε από τη φιλοσοφία των επί μέρους συνεπειών που ήδη στιλιτεύτηκαν, θα ακολουθήσει μία αναφορά στις απορρέουσες από τη λεγόμενη Σκοτεινή Τριάδα συνέπειες εστιάζοντας ως επί το πλείστον στο ναρκισσισμό.

Ειδικότερα, η σκοτεινή τριάδα συνδέεται αναμφισβήτητα με το ηγετικό φαινόμενο και μάλιστα τόσο με τις επιτυχίες όσο και με τις αποτυχίες των ηγετών. Οι εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες είναι εκείνες που θα καθορίσουν εάν τα στοιχεία της σκοτεινής τριάδας θα προσνεύουν θετικό ή αρνητικό πρόσημο στην ηγεσία ως προς τις συνέπειες. Τα χαρακτηριστικά που συνάδουν με αυτά της σκοτεινής τριάδας μπορεί προσωρινά να επιφέρουν θετικά αποτελέσματα<sup>70</sup> στον οργανισμό σε επίπεδο ασκούμενης ηγεσίας αλλά συν τω χρόνω επιφέρουν επαχθείς συνέπειες και αποκλίνουσες από την κανονικότητα ηγετικές συμπεριφορές (Simonet et al., 2018, Kurtulmus, 2017, Spain et al., 2016, Haynes et al., 2015). Ηγετικά χαρακτηριστικά συνάδοντα με αυτά της σκοτεινής τριάδας και δη όλων των επί μέρους εκφάνσεων αυτής, οδηγούν σε συμπεριφορές με έντονα τα στοιχεία της κατάχρησης δύναμης και εξουσίας από την πλευρά των ηγετών και επιπλέον οδηγούν σε αυξημένα επίπεδα άγχους ιδίως υπό γενικευμένες αρνητικές καταστάσεις. Επιπλέον, όταν στρεσογόνες καταστάσεις συνυπάρχουν με τα ανωτέρω “σκοτεινά” χαρακτηριστικά, επιτείνεται η αρνητική επίδραση στον ψυχισμό των ατόμων. Συναφώς σημειώνεται ενδεικτικά αναφορικά με το ναρκισσισμό, ότι ο ηγέτης όσο ανεβαίνει ιεραρχικά χάρη στα ναρκισσιστικά χαρακτηριστικά του, όπως η ανάγκη επίτευξης στόχων για διάκριση και άρα για μεγέθυνση της εικόνας του “εγώ”, ενδέχεται να φθίνουν ποιοτικά οι κοινωνικές του σχέσεις με τους ακολούθους, των οποίων η σπουδαιότητα είναι ευθέως ανάλογη με το ύψος της ιεραρχίας, και αυτή η κοινωνική απομόνωση επιφέρει αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητά του ιδίως όταν κληθεί να αντιμετωπίσει απρόσμενες καταστάσεις και συγκυρίες (Spain et al., 2016).

Εμμένοντας στη συνθήκη του στρες, που αναφέρθηκε στην αμέσως προηγούμενη παράγραφο, όταν το τελευταίο επικρατεί, τότε τα χαρακτηριστικά στοιχεία που αντιστοιχούν στη σκοτεινή τριάδα οδηγούν σε καταστροφικά αποτελέσματα στο χώρο εργασίας, καθ’ όσον υποδαυλίζουν την και συμβάλλουν στην μετάδοση του άγχους και της δυσφορίας στα άτομα. Όταν

70 Βλ. Και Kurtulmus 2017 όπου γίνεται αναφορά σε κατά καιρούς διατυπωθέντα πλεονεκτήματα στο χώρο εργασίας απορρέοντα από συμπεριφορές που υπάγονται στ Σκοτεινή Τριάδα, όπως, ενδεικτικά, ο στρατηγικός δυναμισμός και η περί του άρχειν ικανότητα.



στρεσογόνοι περιβαλλοντικοί παράγοντες, όπως ο χρόνος, συναντούν τα χαρακτηριστικά της σκοτεινής τριάδας, η αντανάκλασή τους στο πεδίο της ηγεσίας φέρει καταστροφικά/δυσλειτουργικά στοιχεία που επηρεάζουν αρνητικά την ευψυχία των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ο ηγέτης που εμφορείται από χαρακτηριστικά στοιχεία της σκοτεινής τριάδας όπως η διατήρηση μεγάλης συναισθηματικής απόστασης από τους ακολούθους του, δημιουργεί ανασφάλεια και ως εκ τούτου στρες στους τελευταίους, καθώς στην περίπτωση αυτή διαπιστώνονται ζωνιές αμφιβολίες στον καθορισμό των εργασιακών αρμοδιοτήτων τους και άρα της αποτελεσματικότητάς τους (Spain et al., 2016).

Στο ίδιο πλαίσιο με τα προεκτεθέντα, εντοπίζεται επιρροή της σκοτεινής τριάδας και άρα της Σκοτεινής/Κακής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση (Simonet et al., 2018, Gaddis et al., 2015) ενώ προκαλείται οικονομική ζημία στον οργανισμό όπου εντοπίζεται και επιπλέον οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα άγχους των ακολούθων. Ειδικότερα, οι αρνητικές συνέπειες του νάρκισσισμού ως σκοτεινού στοιχείου ηγεσίας μεγεθύνονται όταν στον ηγέτη ενυπάρχουν αντικοινωνικές συμπεριφορές. Άλλωστε, οι συνέπειες είναι αποτέλεσμα του πώς συμπλέκονται κάθε φορά, ήτοι σε ποιες αναλογίες και υπό ποιους συσχετισμούς, τα διαφορετικά σκοτεινά ή έτερα χαρακτηριστικά. Επιπλέον, οι συνέπειες των σκοτεινών χαρακτηριστικών του ηγέτη στην απόδοση και ειδικότερα, το περιθώριο αυτών να εκδηλωθούν εξαρτάται και από το περιβάλλον και τις εν γένει επικρατούσες καταστάσεις στον εκάστοτε οργανισμό, καθ' όσον υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες υφίστανται εξ αντικειμένου πολλοί περιορισμοί ως προς τη δράση και τις ενέργειες ενός ηγέτη, ώστε ακόμα και αν ενυπάρχουν σε αυτόν σκοτεινά στοιχεία δεν υπάρχει το περιθώριο να επενεργήσουν αρνητικά λόγω των εγγενών νομικών, κυβερνητικών ή έτερων θεσμικά επιβαλλόμενων περιορισμών, όπως συμβαίνει στον τομέα της δημόσιας ασφάλειας. Εξάλλου, ανάλογα με τις αντιμετωπιζόμενες κάθε φορά καταστάσεις στο χώρο εργασίας, ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του ηγέτη μπορεί να ιδωθεί τόσο θετικά όσο και αρνητικά ενώ με κριτήριο το ιεραρχικό επίπεδο της ασκούμενης ηγεσίας οδηγούμαστε σε διαφορετικές συνέπειες ως προς την αποτελεσματικότητα των σκοτεινών ηγετών, καθώς ένας νάρκισσος πλην προσαρμοστικός ηγέτης δύναται να θεωρηθεί αναποτελεσματικός στα χαμηλότερα ηγετικά επίπεδα ενώ αποτελεσματικός σε υψηλότερα ιστάμενες ηγετικές θέσεις. Σημειώνεται δε, ότι δεν θα πρέπει να παροράται και ο ρόλος της ευρύτερης οργανωσιακής κουλτούρας στην επιχείρηση καθώς από αυτή εξειδικεύονται οι συνέπειες και προσδιορίζεται η ένταση κάποιων σκοτεινών χαρακτηριστικών όπως στην περίπτωση που ο νάρκισσος ηγέτης που διακατέχεται από αισθήματα κατωτερότητας μπορεί να θεωρηθεί λιγότερο φιλόδοξος σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον εξόχως ανταγωνιστικό οπότε θα παρεμποδιστεί η περαιτέρω ανέλιξή του (Simonet et al., 2018).

Αναφορικά με τις περιπτώσεις στις οποίες η ηγεσία είναι ιδωμένη υπό ένα πρίσμα περισσότερο συλλογικό παρά ατομικό, ήτοι όταν ηγετικές αρμοδιότητες διανέμονται σε περισσότερα μέλη μίας ομάδας, έχει διαπιστωθεί βελτίωση στην απόδοση της εν λόγω ομάδας. Ωστόσο, όταν κάποια εκ των μελών μίας ομάδας εμπíπτουν χαρακτηριστικά-συμπεριφορικά σε μία εκ των κατηγοριών του ναρκισσισμού, του μακιαβελισμού ή της ψυχοπάθειας, δημιουργούνται προσκόμματα στο να λειτουργήσει η ηγεσία ως συλλογικό φαινόμενο, η ένταση των οποίων καθώς και η επίδρασή τους στη δυναμική και την απόδοση της ομάδας εξαρτώνται από τον εκάστοτε συσχετισμό-μίγμα των επί μέρους συστατικών της ‘Σκοτεινής Τριάδας’. Σημειώνεται πάντως ότι χαμηλά επίπεδα των χαρακτηριστικών της εν λόγω Σκοτεινής Τριάδας στην ομάδα είναι πιθανό να οδηγήσουν στη διαμόρφωση θετικού κλίματος και συνοχής αυτής θέτοντας τα θεμέλια για τη θέαση της ηγεσίας ως δυνάμενης να διανεμηθεί μεταξύ περισσότερων ατόμων (Nassif, 2018).

## ***ii) Οι απορρέουσες από το Ναρκισσισμό συνέπειες***

Εστιάζοντας στις συνέπειες του ναρκισσισμού εντός του πεδίου των σχέσεων του ηγέτη όχι μόνον με τους ακολούθους αλλά και την ομάδα και κατ’ επεκταση την επιχείρηση εν γένει, λεκτέα τα ακόλουθα: σύμφωνα με ορισμένες έρευνες οι νάρκισσοι ηγέτες ασκούν αρνητική επιρροή στην ψυχολογία και στην παραγωγικότητα των εργαζομένων ενώ υπάρχουν και μεταβλητές, όπως οι αντιδράσεις των ακολούθων απέναντι σε ναρκισσιστικές ηγετικές συμπεριφορές ή στοιχεία των νάρκισσων ηγετών ή ακόμα ο τρόπος με τον οποίο ορίζεται και αποτιμάται ο ναρκισσισμός, που μπορεί να οδηγήσουν και στο συμπέρασμα της θετικής επίδρασης των νάρκισσων ηγετών στις σχέσεις τους με τους ακολούθους (Braun, 2017<sup>71</sup>). Επίσης, έχει διαπιστωθεί θετική συσχέτιση μεταξύ νάρκισσου ηγέτη και προβλημάτων στη συνεργασία μεταξύ του τελευταίου και ομάδων εντός του οργανισμού (Braun, 2017) με τις συμπαρομαρτούσες επιζήμιες για την επιχείρηση συνέπειες. Γενικά διαπιστώνεται ότι το περιβάλλον, ήτοι το ευρύτερο κοινωνικό - επιχειρησιακό συμφραζόμενο επηρεάζει την ένταση των συνεπειών της σκοτεινής τριάδας στο πεδίο της ηγεσίας. Η διαφορετική ένταση με την οποία εξωτερικεύεται κάθε ένα εκ των στοιχείων της εν λόγω σκοτεινής τριάδας ασκεί διαφορετική επιρροή στην ομάδα και στην απόδοση αυτής. Σημειώνεται σχετικά ότι η ψυχοπάθεια και η επιθετικότητα προκαλούν δυσλειτουργικές σχέσεις στην ομάδα ενώ οι αρνητικές κοινωνικοσυναισθηματικές συμπεριφορές επηρεάζουν δυσμενώς τη συνοχή της ομάδας (Nassif, 2018).

Υπάρχουν έρευνες σύμφωνα με τα πορίσματα των οποίων το ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον επηρεάζει το κατά πόσο οι νάρκισσοι ηγέτες θα ιδωθούν συνεπειοκρατικά από τους ακολούθους ως ανήθικοι ή αναποτελεσματικοί ή όχι (λ.χ. ένα ηθικό εν γένει οργανωσιακό

---

71 Με περαιτέρω λεπτομερείς παραπομπές.

συμφραζόμενο θα αποκαθλώσει τον νάρκισσο ηγέτη θεωρώντας τον αναποτελεσματικό. Από την άλλη, όταν κυριαρχεί η αβεβαιότητα στο οργανωσιακό περιβάλλον, ο νάρκισσος ηγέτης είναι επιθυμητός ως τέτοιος διότι ελαττώνει την ανασφάλεια των ακολούθων). Πάντως οι νάρκισσοι ηγέτες δεν αποκλείεται να θεωρηθούν αποτελεσματικοί ανάλογα με το ευρύτερο περιβάλλον, τα στοιχεία εξατομίκευσής τους και την ιδιότητα εκείνων που τους κρίνουν. Επιπλέον, οι νάρκισσοι ηγέτες επιφέρουν αρνητικά οργανωσιακά/επιχειρησιακά αποτελέσματα στην έναρξη γενικευμένων κρίσεων (λ.χ. οικονομικών) ακριβώς λόγω του ότι αδυνατούν να παραδεχτούν την ενδεχόμενη αποτυχία τους ή τον κίνδυνο αλλά και όταν δεν έχουν σαφώς οριοθετημένη εικόνα για το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης. Μπορούν μάλιστα να φτάσουν μέχρι την απάτη εντός της επιχείρησης ως αποτέλεσμα του ναρκισσισμού τους (Braun, 2017).

Γενικά πάντως, το αν η επίδραση του νάρκισσου ηγέτη θα είναι θετική ή αρνητική είτε στο πλαίσιο των σχέσεων του με τους ακολούθους και τις ομάδες, είτε στο πλαίσιο των οργανωσιακών/επιχειρησιακών στόχων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως ιδίως το βεληνεκές του ναρκισσισμού, τις αντιλήψεις των ίδιων των ακολούθων αλλά και το ευρύτερο οικονομικο-κοινωνικο-πολιτικό περιβάλλον εντός και εκτός της εκάστοτε επιχείρησης. Μένει να διανυθεί ακόμα μεγάλη ερευνητική απόσταση μέχρι να επαληθευτούν με ασφάλεια οι απαντήσεις σε όλα τα ερωτήματα σχετικά με τις συνέπειες του ναρκισσισμού στα ως άνω πεδία αφού γίνουν περαιτέρω εννοιολογικές και συστηματικές οριοθετήσεις και συστηματικές ταξινομήσεις ως προς την εξέταση των διαφόρων κριτηρίων αλλά και ως προς τους συνδυασμούς/μίγματα των επί μέρους εξεταζόμενων ναρκισσιστικών αποχρώσεων (Braun, 2017).

Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί θετική αιτιακή σχέση μεταξύ του ναρκισσισμού και των αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών- ακριβώς επειδή εμπλέκονται κάποια τοξικά χαρακτηριστικά στοιχεία σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων (Gaddis et al., 2015<sup>72</sup>, Grijalva et al., 2015, Nassif, 2018, Nei et al., 2018)- και συνακόλουθα της παραβίασης των διεπουσών τη λειτουργία του οργανισμού κανόνων υπονομεύοντας την ευημερία τόσο της επιχείρησης όσο και των ακολούθων και συνεργατών τους (Grijalva et al., 2015). Παράλληλα, ο ναρκισσισμός συνεπάγεται εν πολλοίς την απομάκρυνση από τη μεταμορφωτική ηγεσία και τα θετικά αυτής αποτελέσματα για τους ακολούθους και την επιχείρηση (πρβλ. Khoo et al., 2008). Κάποια εξ αυτών των θετικών αποτελεσμάτων όπως ιδίως η ηθική ηγεσία που οδηγεί στη διασφάλιση της εμπιστοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης, εξ αντιδιαστολής προκύπτει ότι δεν απαντώνται στο πεδίο της Κακής ηγεσίας που προκαλείται από την ύπαρξη στοιχείων της ως άνω Σκοτεινής Τριάδας, όπου καταλύεται η εμπιστοσύνη (Gaddis, Foster, 2015), όπως αναφέρθηκε στο οικείο

---

<sup>72</sup> Με παραπομπές σε αντίστοιχα πορίσματα έτερων ερευνών.

υποκεφάλαιο, καθώς και η εργασιακή ικανοποίηση. Πάντως, άξιο μνείας τυγχάνει στο σημείο αυτό ότι ο ναρκισσισμός και ο κυνισμός δεν είναι εντελώς και κατά τρόπο απόλυτο ασύμβατοι προς τη λήψη ηθικών αποφάσεων από τους ηγέτες που εμφορούνται από τα ανωτέρω χαρακτηριστικά (Nei et al., 2018) ενώ δεν δύναται να αποκλεισθεί η σύνδεση των στοιχείων της σκοτεινής τριάδας με θετικά αποτελέσματα υπό συγκεκριμένες συνθήκες (Spain et al., 2016).

Έτερες συνέπειες του ναρκισσισμού ως της πλέον ερευνώμενης πτυχής της σκοτεινής τριάδας που χαρακτηρίζεται, μεταξύ άλλων από μία γενικευμένη σχέση άπωσης από την ακεραιότητα και την οικοδόμηση διαπροσωπικών σχέσεων, είναι η υιοθέτηση συμπεριφορών που εξυπηρετούν τα προσωπικά συμφέροντα του νάρκισσου ηγέτη και η ενίσχυση της εντύπωσης που έχει για την εξόχως ποιοτική, όπως ο ίδιος την αξιολογεί, ηγεσία που ασκεί. Ο ναρκισσισμός συνδυαστικά απαντώμενος με υψηλά επίπεδα ταπεινότητας ασκεί θετική επιρροή στην απόδοση των ακολούθων. Όταν δε, συνδυάζεται με έντονες αντικοινωνικές τάσεις του ηγέτη, ενισχύεται η έλλειψη ενσυναίσθησης καθώς και η πρόσδωση υπεραξίας στο “εγώ” φτάνοντας στην ανηθικότητα, την επιθετικότητα, την αύξηση των συγκρούσεων και συνακόλουθα στη φθίνουσα απόδοση των ακολούθων. Επιπλέον, σε φθίνουσα απόδοση οδηγεί και ο συνδυασμός των ναρκισσιστικών στοιχείων με την τάση δραματοποίησης - θεατρινισμού του ηγέτη, καθ’ όσον η υπερβολική αγάπη του τελευταίου για τον εαυτό του σε συνδυασμό με την ικεσία για προσοχή προς το πρόσωπό του τροχοπεδεί την ολοκλήρωση και εκτέλεση των εργασιών στον οργανισμό. Όμοιο αποτέλεσμα συνεπάγεται και ο συνδυασμός ναρκισσισμού και φόβου για την αποτυχία αν και η τελειομανία του εν λόγω αλλαζόνα ηγέτη είναι πιθανό να διασώσει την απόδοση από το να προσλάβει αρνητικό πρόσημο. Από την άλλη, όταν στον νάρκισσο ηγέτη ενυπάρχει έντονη προσαρμοστικότητα και συναισθηματική σταθερότητα, σχετικοποιούνται τα αρνητικά χαρακτηριστικά που συνεπάγεται ο ναρκισσισμός και επομένως ενισχύεται η απόδοση αφήνοντας να διαφανεί μία εποικοδομητική έκφραση του ναρκισσισμού ενώ, τέλος, η τάση του νάρκισσου ηγέτη να παραβιάζει τους κανόνες οδηγεί και πάλι σε επιζήμια αποτελέσματα (Simonet et al., 2018).

Κυριαρχούσες συνέπειες της ηγεσίας με ναρκισσιστικά χαρακτηριστικά είναι οι ανήθικες συμπεριφορές και η εκμετάλλευση, οι τάσεις εξαπάτησης, η απουσία εργασιακής ακεραιότητας ακόμα και η τέλεση αξιόποινων πράξεων κυρίως στο πεδίο του οικονομικού ποινικού δικαίου, ήτοι τα λεγόμενα εγκλήματα του “λευκού κολλάρου”. Τέτοιες ανήθικες συμπεριφορές προκαλούν ψυχολογική πίεση στους ακολούθους μειώνοντας την εργασιακή τους ικανοποίηση και δέσμευση (Erkutlu et al., 2017, Kurtulmus, 2017). Επιπλέον, οι νάρκισσοι ηγέτες αναπτύσσουν επιθετική

συμπεριφορά όταν αισθάνονται ότι απειλείται η εικόνα του εαυτού τους, κάτι που αισθάνονται συχνά μιας και συνήθως δημιουργούν εχθρούς εκ του μη όντος (Erkutlu et al., 2017<sup>73</sup>). Η αλλαζονεία, τα εχθρικά συναισθήματα και η χαμηλή αυτοεκτίμηση που χαρακτηρίζουν αυτούς τους ηγέτες οδηγούν σε χαμηλού ποιοτικού επιπέδου σχέσεις μεταξύ αυτών και των ακολούθων τους. Όταν στην ηγεσία κυριαρχούν τα ανωτέρω χαρακτηριστικά, οι ακόλουθοι υφίστανται ψυχολογική πίεση λόγω της ανισοροπίας και της αδικίας που δοκιμάζουν οι σχέσεις τους με τον ηγέτη και κάτι τέτοιο επηρεάζει την εργασιακή τους συμπεριφορά και διαβρώνει την εμπιστοσύνη τους προς τον ηγέτη. Ειδικότερα, υποστηρίζεται ότι σε ένα τέτοιο περιβάλλον οι ακόλουθοι θα θελήσουν να ανταποδώσουν τη συμπεριφορά, της οποίας γίνονται δέκτες από τον ηγέτη τους (θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής) με καταστροφικό αντίκτυπο σε επίπεδο οργανωσιακό, μιας και αυξάνεται η συναισθηματική τους εξουθένωση και μειώνεται η εργασιακή δέσμευση και ένταξή τους στον οργανισμό (Erkutlu et al., 2017<sup>74</sup>). Οι δε εκφοβιστικές - απειλητικές προς τους ακολούθους συμπεριφορές του ηγέτη, στερούν από τους πρώτους σημαντικούς εσωτερικούς και αντικειμενικούς πόρους (όπως, ενδεικτικά, υλικά αγαθά αλλά και αυτοεκτίμηση), κατά τα προδιαλαμβανόμενα, μειώνοντας την εργασιακή τους ικανοποίηση και οδηγώντας τους σε αποκλίνοσες από την κανονικότητα εργασιακές συμπεριφορές. Η αποστέρηση δε των ανωτέρω πόρων συνεπάγεται τα προαναφερόμενα αποτελέσματα ιδίως δε την διάβρωση της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και την ψυχολογική καταπίεση. Όταν οι ακόλουθοι ενός νάρκισσου ηγέτη αναπτύσσουν εν γένει ηθική συμπεριφορά σε έντονο μάλιστα βαθμό, σε απάντηση της ηγετικής συμπεριφοράς, της οποίας γίνονται δέκτες, μπορεί να αναπτύξουν αντιπαραγωγική συμπεριφορά δουλεύοντας λιγότερο προκειμένου να αποκατασταθεί η ηθική ανισοροπία και αδικία που ανιχνεύεται στη σχέση τους με τον ηγέτη προκειμένου να προειδοποιήσουν τον τελευταίο για τις αρνητικές συνέπειες της αντίθετης προς τους κανόνες της ηθικής συμπεριφοράς του τόσο έναντι των ίδιων των ακολούθων όσο και έναντι του οργανισμού. Σε μία τέτοια περίπτωση, λόγω της έντονης ηθικής των ακολούθων, οι τελευταίοι εκλαμβάνουν την ανήθικη συμπεριφορά του ηγέτη ως παραβίαση της σχέσης που αναπτύσσει μαζί τους, κάτι που δεν ισχύει, όχι τουλάχιστον τόσο έντονα, με ακολούθους που δεν εμφορούνται τόσο έντονα από το περί ηθικής αίσθημα. Όσο πιο έντονη είναι η ηθική των ακολούθων τόσο πιο έντονα θα αντιδρούν στην ανήθικη συμπεριφορά του νάρκισσου ηγέτη και άρα τόσο χαμηλότερη θα είναι η εργασιακή τους ικανοποίηση και ένταξη ενώ θα αυξάνει η οργανωσιακή απόκλιση. Επιπλέον, όταν ο νάρκισσος ηγέτης είναι ακέραιος, με την έννοια ότι υπάρχει συνέπεια μεταξύ των λόγων και των έργων του, ενισχύεται η εμπιστοσύνη και άρα η

---

73 Με περαιτέρω βιβλιογραφικές αναφορές.

74 Με περαιτέρω βιβλιογραφικές αναφορές.

εργασιακή δέσμευση, ικανοποίηση και ένταξη των ακολούθων (ή τουλάχιστον σχετικοποιείται η αποδυνάμωση αυτών) (Etikutlu et al., 2017).

Σε συνέχεια των ανωτέρω σημειώνεται ότι ο νάρκισσος ηγέτης επιδρά αρνητικά στην εργασιακή ένταξη/αφομοίωση των ακολούθων και κατ' επέκταση στην εργασιακή τους απόδοση, την οποία επηρεάζει, μεταξύ άλλων, η τελευταία. Η εν λόγω αρνητική επιρροή μετριάζεται μέσα από την ηθική επαγρύπνηση και την ακεραιότητα. Όταν ο νάρκισσος ηγέτης εισέρχεται σε ένα ηθικό εν γένει οργανωσιακό συμφραζόμενο οι καταστροφικές συνέπειες της ηγεσίας του είναι πιθανό να μετριάστούν. Ωστόσο, σημειώνεται ότι ακόμα και σε ένα ηθικό περιβαλλοντικό πλαίσιο, ο νάρκισσος ηγέτης δεν θα διστάσει απαραίτητα να επιδείξει ανήθικη και αναποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Αντίθετα, το ανήθικο οργανωσιακό πλαίσιο επιτείνει τα καταστροφικά αποτελέσματα της ηγεσίας όπως αυτή ασκείται από τον εμφορούμενο από ναρκισσιστικά στοιχεία ηγέτη (Etikutlu et al., 2017). Τονίζεται δε και στο σημείο αυτό ότι η συνέπεια της προώθησης του υπερτροφικού εγώ των εν λόγω ηγετών εντοπίζεται στη βλάβη των συμφερόντων των ακολούθων και κατ' επέκταση του ίδιου του οργανισμού (Spain et al., 2018). Επομένως, είναι ορατό το ενδεχόμενο η ανήθικη συμπεριφορά ενός τέτοιου ηγέτη που εμφορείται από ναρκισσισμό να διαπεράσει και να εμποτίσει και τους ακολούθους που θα ενσωματώσουν στην εργασία τα ίδια αυτά στοιχεία προάγοντας τον εκφοβισμό. Επιπλέον, οι ακόλουθοι καθίστανται θύματα εκφοβισμού (Kurtulmus, 2017), χειραγώγησης και εκμετάλλευσης από τον ηγέτη και συνεπειοκρατικά μειώνεται η απόδοσή τους ή απομακρύνονται από τον οργανισμό, όπως προεξετέθη. Προάγονται δε, πρωτίστως τα προσωπικά συμφέροντα των ηγετών και μόνο παρεμπιπτόντως τα συμφέροντα του οργανισμού και δη υπό την προϋπόθεση ότι τα τελευταία συγκλίνουν με τα προσωπικά του ηγέτη συμφέροντα ενώ καλλιεργείται η ανισότητα και κατ' επέκταση η αδικία (πρβλ. Oplatka, 2016).

### ***iii) Οι απορρέουσες από το Μακιαβελισμό συνέπειες***

Ως προς το μακιαβελισμό, τα σημεία διαφοροποίησης που εντοπίζονται στο πεδίο των συνεπειών σε σχέση με όσα έχουν ήδη ανωτέρω λεχθεί, αφορούν κυρίως το γεγονός ότι όσο μεγαλύτερη εξουσία αποκτά ο Μακιαβελιστής ηγέτης, τόσο αυξάνεται η αρνητική επιρροή που ασκεί στις ομάδες των ακολούθων συνδεδεμένος έτσι με την άσκηση Σκοτεινής/Κακής και δη καταστροφικής ηγεσίας ενώ αυτό δε συμβαίνει πάντοτε με τον νάρκισσο ηγέτη (Braun, 2017).

Επιπλέον, μόλις που πρέπει να διευκρινιστεί και στο πεδίο της συγκεκριμένης πτυχής της Σκοτεινής Τριάδας ότι ο Μακιαβελισμός συνεπάγεται ωσαύτως την κατάχρηση της εξουσίας, τις κλοπές στον οργανισμό καθώς επίσης και αυξημένα επίπεδα αντιπαραγωγικής εργασιακής

συμπεριφοράς. Επομένως, γεγονός είναι ότι ο Μακιαβελισμός ως αίτιο-πτυχή Σκοτεινής Ηγεσίας συνδέεται με την με προθυμία από την πλευρά των εν λόγω ηγετών τέλεση παράνομων ενεργειών (Nassif 2018, Nei et al. 2018). Το δε διακύβευμα της διατήρησης της εξουσίας των μακιαβελιστών ηγετών, μετριάζει τη δέσμευσή τους σε αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές (Nassif, 2018)<sup>75</sup>.

#### ***iv) Οι απορρέουσες από την Ψυχοπάθεια συνέπειες***

Η έρευνα έδειξε ότι όλες οι επί μέρους συμπεριφορές που ανάγονται στην ψυχοπάθεια ασκούν αρνητική επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση και επιφέρουν συγκρούσεις στην οικογένεια λόγω των εργασιακών δυσλειτουργιών που δημιουργούνται. Επομένως, τα ανωτέρω μεγέθη συνδέονται με ευθεία αναλογία. Μόνο η επιθετικότητα του ηγέτη δεν φάνηκε να συνδέεται με τη δημιουργία οικογενειακών συγκρούσεων. Σε κάθε περίπτωση, τα ψυχοπαθολογικά στοιχεία στον ηγέτη επιδρούν στις ψυχολογικές διαταραχές, στην εργασιακή ικανοποίηση και στις συγκρούσεις στην οικογένεια για λόγους που ανάγονται στη δουλειά των εργαζομένων. Αναφορικά με την πρόκληση ψυχοπαθολογικών διαταραχών ως αποτέλεσμα εκδήλωσης ηγετικών συμπεριφορών με ψυχοπαθολογικά χαρακτηριστικά, αυτές έχει ερευνητικά αποδειχθεί ότι ήταν πιο έντονες στους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα σε σχέση με εκείνους του ιδιωτικού (Mathieu et al., 2014).

Επιπλέον, αξιοσημείωτη συνέπεια που απορρέει από τον ηγέτη με ψυχοπαθολογικά χαρακτηριστικά είναι τα προβλήματα ηθικής στους οργανισμούς, καθώς οι εν λόγω ηγέτες δρουν και αποφασίζουν κατά τρόπο επιπόλαιο, ήτοι χωρίς να προβαίνουν στη διήθηση της κάθε επιλογής μέσα από τη βάση της συνείδησης, ενώ ταυτόχρονα είναι εγωιστές και ανηλεείς. Το αποτέλεσμα είναι οι επιζήμιες για τον οργανισμό από πλευράς ηθικής αποφάσεις (Kurtulmus, 2017). Τέλος, σημειώνεται ότι και οι ψυχοπαθείς ηγέτες επηρεάζουν σημαντικά τη συναισθηματική και ψυχολογική ευφορία και διάθεση των ακολούθων τους καθώς και την απόδοση των τελευταίων ενώ υποδαυλίζουν τις συγκρούσεις τόσο στο εργασιακό όσο και στο οικογενειακό περιβάλλον, γεγονός που οδηγεί σε εντονότερο ψυχολογικό στρες και σε χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Mathieu et al., 2014).

---

75 Επομένως, στο σημείο αυτό εντοπίζεται η Δύναμη ως παράγων σχετικοποίησης - άμβλυνσης των αρνητικών συνεπειών του Μακιαβελισμού ως αιτίου προκλήσεως Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας.

### ***δ) Οι συνέπειες της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας στους ακολούθους και στις ομάδες αυτών***

Όπως πολλές φορές επισημάνθηκε παραπάνω γεγονός είναι ότι υφίσταται μία αμφίδρομη σχέση μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του (Takala, 2010) και ως εκ τούτου, καθίσταται εξόχως σημαντική η διερεύνηση των συνεπειών του επιδραστικού αποτελέσματος της συμπεριφοράς του ηγέτη, μεταξύ άλλων, επί της ψυχολογίας, της συναισθηματικής κατάστασης, της υγείας και συνεπειοκρατικά και της παραγωγικότητας των εν λόγω εργαζομένων. Τούτο δε, καθίσταται έτι σημαντικότερο στον τομέα της βιομηχανίας φιλοξενίας, όπου τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτού και κυρίως η κατά ένα μεγάλο μέρος απευθείας επαφή με τον φιλοξενούμενο, από την ικανοποίηση του οποίου εξαρτάται η επιχειρηματική επιτυχία, επηρεάζεται εν πολλοίς από την ψυχολογία των εργαζομένων και των συμπεριφορικών συνεπειών αυτής στο χώρο εργασίας.

Οι εν λόγω συνέπειες έχουν εν πολλοίς ήδη αναφερθεί ανωτέρω και επομένως, στο ίδιο πλαίσιο με τα προεκτεθέντα τονίζεται ότι η Σκοτεινή Ηγεσία οδηγεί τους ακολούθους σε υψηλά ποσοστά αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών (Nei et al., 2018) ενώ γεγονός είναι ότι και οι ηγέτες με τη σειρά τους μετέρχονται αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών οπότε ανοίγουν το δρόμο προς αποκλίνουσες από την κανονικότητα συμπεριφορές από την πλευρά των ακολούθων γεγονός που συνεπιφέρει καταστροφικές οργανωσιακές συνέπειες (Thoroughgood et al., 2018).

### ***ε) Οι συνέπειες της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας στην Εμπιστοσύνη - Δέσμευση***

Η εμπιστοσύνη είναι εκείνο το στοιχείο της οργανωσιακής συμπεριφοράς το οποίο συνδέεται αιτιακά με την ευμάρεια των οργανισμών, καθ' όσον συνεπιφέρει τη δέσμευση των εργαζομένων (πρβλ. Takala, 2010). Η εμπιστοσύνη αποτελεί τον θεμέλιο λίθο κάθε πετυχημένης σχέσης με εφαρμογή και στον εργασιακό χώρο, όπου είναι αναγκαία για την επιβίωση του εργαζομένου και της οποίας ενδείξεις υπάρξεως είναι ενδεικτικά ο σεβασμός, ο αλτρουισμός και η δικαιοσύνη (Takala, 2010). Συνεπάγεται ψυχολογικές επιπτώσεις και σε επίπεδο συναλλακτικών σχέσεων με πρακτικά επακόλουθα και στις εργασιακές και διοικητικές στο χώρο της επιχείρησης σχέσεις. Η γνωσιακή εμπιστοσύνη (cognitive trust) ανάγει τις εργασιακές σχέσεις σε αποτελεσματικά επίπεδα, τα δε κρίσιμα επίπεδα επίτευξης και εξέτασης επίτευξης εμπιστοσύνης είναι το διαπροσωπικό, το συστημικό και το ομαδικό (Takala, 2010).



Όσο, λοιπόν, φθίνει η μεταμορφωτική ηγεσία, και άρα προσεγγίζουμε το πεδίο της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας, τόσο διαβρώνεται η εμπιστοσύνη των ακολούθων προς τον ηγέτη καθώς επίσης και η πελατοκεντρική προσέγγιση στον οργανισμό (πρβλ. Mullins et al., 2014). Ορισμένα χαρακτηριστικά στοιχεία των ηγετών, που απαντώνται στην προαναλυόμενη Σκοτεινή Τριάδα, όπως ενδεικτικά, η δίψα για προσέλκυση προσοχής, η υπερβολική εμπιστοσύνη στον εαυτό, η χειριστικές ενέργειες, ο κυνισμός διαβρώνουν την εμπιστοσύνη των ακολούθων (πρβλ. Gaddis et al., 2015). Επιπλέον, ο φόβος, οι απειλές, ο εγωισμός, ο ναρκισσισμός, η αναληγσία επιφέρουν ουσιώδη ζημία στην εμπιστοσύνη και τη δέσμευση των ακολούθων, η οποία υπάρχει κίνδυνος να μην ανακτηθεί ποτέ υπέρ του ηγέτη αν θεωρηθεί ότι ο τελευταίος πρόδωσε τους ακολούθους του (Takala, 2010).

### ***στ) Η συνεκτικότητα της ομάδας ως συνέπεια της Σκοτεινής /Κακής Ηγεσίας (και ειδικότερα της ναρκισσιστικής και της καταχρηστικής/εκφοβιστικής τοιαύτης)***

Συνοψίζοντας τα όσα έχουν ήδη λεχθεί ανωτέρω σχετικά με τη συνεκτικότητα της ομάδας και τις επ' αυτής συνέπειες από την άσκηση Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας τονίζεται καταρχάς ότι όσο στο πλαίσιο της παγκοσμιοποιημένης αγοράς ενισχύεται και κυριαρχεί ο ατομικισμός ενώ η συλλογικότητα/συνεκτικότητα των ομάδων παρουσιάζει φθίνουσα πορεία τόσο θα υπάρχει γόνιμο έδαφος για ανάπτυξη αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών, ήτοι καταχρηστικών ηγετικών συμπεριφορών, και του εκφοβισμού συμπεριλαμβανομένου, όπως αυτές που συνδέονται με τα χαρακτηριστικά ενός νάρκισσου ηγέτη (Grijalva et al., 2015). Εξάλλου, είναι γεγονός ότι η ηγεσία εν γένει εγκαθιδρύει σχέσεις συναισθηματικής και κοινωνικής εμπλοκής, όπου η διάθεση του εκάστοτε ηγέτη δύναται να επιδρά στη δυναμική της ομάδας των ακολούθων (Armitage, 2015).

Ο δε ναρκισσισμός συνεπάγεται βία στις ομάδες στο εργασιακό περιβάλλον με όλες τις συμπαρομαρτούσες αρνητικές συνέπειες στη συνεκτικότητα αυτών (Erkutlu et al., 2017). Ωστόσο, έχει αποδειχθεί ερευνητικά ότι όπου, σε περιβάλλοντα και εργασιακά/επιχειρησιακά, υπάρχουν συλλογικότητες, ήτοι ευρύτερη, κοινωνικά μιλώντας, κουλτούρα συλλογικότητας, ή άλλως ομάδες ατόμων με υψηλή συνεκτικότητα, αφοσίωση και τιμή, αυτές δεν κάμπτονται εύκολα από τη Σκοτεινή/Κακή Ηγεσία ενός νάρκισσου ηγέτη. Άρα αυτή η μορφή Σκοτεινής Ηγεσίας ασκεί μικρή επιρροή σε αρραγείς/συνεκτικές ομάδες στον εργασιακό χώρο. Τέτοιου είδους ομάδες δύσκολα ανέχονται σκοτεινές ηγετικές συμπεριφορές που προσιδιάζουν στο ναρκισσισμό εξαιτίας της αφοσίωσης και του σεβασμού που τρέφουν προς τους κανόνες της αμοιβαιότητας στο μέτρο, μάλιστα, που εκλαμβάνουν τις εν λόγω ηγετικές συμπεριφορές ως ευθεία προσβολή στην

αφοσίωση προς την ομάδα και τους κανόνες της. Ως εκ τούτου, μειώνεται η δύναμη που ασκεί ο νάρκισσος ηγέτης ως τέτοιος (Grijalva et al., 2015<sup>76</sup>).

Επιπλέον, σημειώνεται ότι και ο δυσάρεστος χαρακτήρας, ως εφιαλτικό χαρακτηριστικό - προάγγελος της Σκοτεινής Τριάδας και άρα αιτία Σκοτεινής Ηγεσίας επιφέρει ωσαύτως διαταραχή της συνεκτικότητας της ομάδας (De Vries, 2018). Ενώ η εκφοβιστική ηγεσία μπορεί να συνεπάγεται, όπως προαναφέρθηκε, τον κοινωνικό αποκλεισμό των εργαζομένων που την υφίστανται, ήτοι τον “εξοστρακισμό” τους. Επομένως η εκφοβιστική ηγεσία δρα διασπαστικά ως προς τη συνεκτικότητα της ομάδας αφού αποκόπτει κρίκους της ομαδικής αλυσίδας οδηγώντας τους στην απομόνωση (Einarsen et al., 2013). Εξάλλου, πλήγμα στη συνεκτικότητα της ομάδας δύναται να επιφέρει και η διαβρωμένη ηθική του επιχειρησιακού περιβάλλοντος που γεννά με τη σειρά της τον κυνισμό (Dobbs et al., 2019).

Τέλος, σημειώνονται δύο πιθανά ενδεχόμενα στο πεδίο της συνεκτικότητας της ομάδας σε περιπτώσεις Σκοτεινής Ηγεσίας. Ειδικότερα, όταν ανιχνεύεται έντονη εχθρότητα ενός καταχρηστικού ηγέτη, ενδέχεται η ομάδα να συγκεράσει τις δυνάμεις της έναντι του τελευταίου (Schmid, 2018 ) και άρα να διασώσει τη συνεκτικότητά της. Ωστόσο, είναι ορατός και ο κίνδυνος λόγω της εκμετάλλευσης που βιώνεται στο πλαίσιο αυτής της ηγεσίας, η ομάδα να αναπτύξει (από άμυνα) πιο ατομοκεντρικό χαρακτήρα οπότε συνακόλουθα η συνοχή της φθίνει (Schmid, 2018). Τονίζεται δε, ότι στο ίδιο αποτέλεσμα της διάβρωσης της συνοχής της ομάδας οδηγεί και ο κατά τα προεκτεθέντα κυνισμός ως απόρροια της Σκοτεινής Ηγεσίας (Dobbs et al., 2019).

### ***ζ) Η υποκίνηση (ως συνέπεια) στο πεδίο της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας***

Η πολυπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς δύναται να συνοψισθεί στις εκάστοτε υποκινητικές δυνάμεις που δέχεται το κάθε άτομο, είτε φυσιολογικές, είτε κοινωνιολογικές είτε ψυχολογικές, και οι οποίες το υποκινούν να διαμορφώσει τη συμπεριφορά του κατά έναν συγκεκριμένο τρόπο προς την επίτευξη ενός στόχου - αποτελέσματος (Παπαγιάννης, 2004, Χυτήρης, 1991). Οι ανάγκες ως υποκινητικές δυνάμεις πολλές φορές προσκρούουν σε εμπόδια προερχόμενα είτε εκ του περιβάλλοντος είτε εκ του ίδιου του ατόμου και η μη ικανοποίησή τους συνεπάγεται την απογοήτευση του εργαζομένου - ακολούθου, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει ουσιαδώς την απόδοση του τελευταίου. Επομένως, ο ρόλος του ηγέτη είναι να άρει ή να περιορίσει τα εν λόγω εμπόδια, ώστε να ικανοποιούνται τόσο οι στόχοι των ακολούθων όσο και εκείνοι της επιχείρησης (Χυτήρης, 1991). Για την υποκίνηση έχουν διατυπωθεί αρκετές θεωρίες που

---

<sup>76</sup> Με περαιτέρω αναφορές στα σχετικά ερευνητικά πορίσματα.

διακρίνονται σε εκείνες της ικανοποίησης, οι οποίες εστιάζουν στο τι είναι εκείνο που υποκινεί τα άτομα ώστε να αποδώσουν καλύτερα, και στις Εξελικτικές, ήτοι εκείνες που εστιάζουν στο πώς οι συμπεριφορές των εργαζομένων ελέγχονται από τις εκάστοτε ανταμοιβές (Παπαγιάννης, 2004<sup>77</sup>, πρβλ. Χυτήρη, 1991). Επομένως, εκ των ανωτέρω συνάγεται ότι η υποκίνηση συνδέεται άρρηκτα με την προαναφερόμενη έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, ήτοι της ικανοποίησης του ακολούθου για το παραγόμενο έργο κατόπιν της παροχής του κατάλληλου κινήτρου (Παπαγιάννης, 2004).

Σημειώνεται δε, ότι σύμφωνα με τη θεωρία των παραγόντων υποκίνησης - υγιεινής, ανήκουσα στις θεωρίες Ικανοποίησης, ένας εκ των παραγόντων που κάνει τους ακολούθους να αισθάνονται ψυχική ευφορία στο εργασιακό περιβάλλον και η έλλειψή του συνιστά πηγή δυσαρέσκειας για αυτούς, είναι, μεταξύ άλλων, και οι σχέσεις με τον εκάστοτε προϊστάμενο/ηγέτη (Χυτήρης, 1991). Δεδομένου, λοιπόν, ότι στο πεδίο της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας, όπως αυτή ανωτέρω εξειδικεύτηκε, οι εν λόγω σχέσεις δέχονται σοβαρά πλήγματα ως προς το ποιοτικό βεληνεκές τους, υφίσταται πλήγμα μία σημαντική, κατά τα προεκτεθέντα, συνιστώσα της υποκίνησης και ως εκ τούτου η τελευταία υπονομεύεται δυναμιτίζοντας την ικανοποίηση και συνακόλουθα την απόδοση των εργαζομένων με τα συμπαρομαρτούντα επιζήμια σε οικονομικό επίπεδο για την επιχείρηση αποτελέσματα.

Τέλος, επισημαίνεται ότι στο χώρο της βιομηχανίας φιλοξενίας η υποκίνηση σε επίπεδο ηγεσίας καθίσταται εξέχουσα σημασίας λόγω της εξάρτησης της παραγωγικότητας από τον πελάτη - καταναλωτή του οποίου η ικανοποίηση, που θα κρίνει και το επιχειρησιακό αποτέλεσμα, εξαρτάται, εν πολλοίς από την άμεση - προσωπική επαφή του με τον εργαζόμενο - ακόλουθο. Ειδικότερα, ο κατάλληλα υποκινημένος ακόλουθος θα πασχίσει να εξεύρει τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο επίλυσης των εκάστοτε ανακυπτόντων προβλημάτων προς ικανοποίηση του τουρίστα - καταναλωτή ως τελικού στόχου της ξενοδοχειακής επιχείρησης, ώστε να διαφοροποιηθεί στο παραγόμενο από αυτόν έργο. Άλλωστε, η παραγωγικότητα στον τομέα της βιομηχανίας φιλοξενίας συναρτάται πρωτίστως με την ικανοποίηση του τουρίστα - καταναλωτή και όχι απαραίτητα με την ποσοτική αύξηση, ήτοι την αύξηση του όγκου του προσφερόμενου έργου (Παπαγιάννης, 2004). Επομένως, ο ηγέτης δεν αρκεί να έχει το ρόλο του ελεγκτή αλλά θα πρέπει να μεριμνά για τον εντοπισμό του κατάλληλου στιλ ηγεσίας και των κατάλληλων κινήτρων για τον κάθε ακόλουθο, ώστε διά της ορθής υποκίνησης να επέλθει η ικανοποίηση και η συνακόλουθη απόδοση των ακολούθων.

---

77 Με περαιτέρω ανάλυση των επί μέρους περί υποκίνησης θεωριών.

## **η) Οι συνέπειες της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας στην Επικοινωνία**

Ως επικοινωνία ορίζεται η δημιουργία, μετάδοση, ερμηνεία και αξιοποίηση πληροφοριών μεταξύ ενός πομπού και ενός δέκτη. Επομένως η επικοινωνία μεταξύ ακολούθων και ηγέτη καθίσταται εξ ορισμού δείκτης των συναισθημάτων των τελευταίων για την εργασία. Στο πλαίσιο της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας, όπως πολλές φορές ανωτέρω ελέχθη, τίθενται προσκόμματα στην αποδοτική επικοινωνία μεταξύ ηγέτη και ακολούθων (Χυτήρης, 1991 και ο ίδιος, 2001) με αποτέλεσμα την αρνητική επιρροή στα συναισθήματα των τελευταίων και συνακόλουθα στην απόδοσή τους, κατά τα προδιαλαμβανόμενα.

Η εξαιτίας της Σκοτεινής Ηγεσίας πλημμελής, άλλως μη αποτελεσματική επικοινωνία συνεπάγεται συγκρούσεις (Χυτήρης, 1991, ο ίδιος, 2001), όπως αναλυτικά περιγράφηκε παραπάνω επιφέροντας συνακόλουθα διάσπαση της συνοχής των ομάδων και μείωση της εργασιακής ικανοποίησης με επιζήμια για την απόδοση των ακολούθων και της επιχείρησης αποτελέσματα.

## **θ) Επιλογικά**

Το σύνολο των αρνητικών συνεπειών της κακής ηγεσίας ιδίως σε ό,τι αφορά την εργασιακή δέσμευση και ικανοποίηση των ακολούθων έχει κατά λογική αναγκαιότητα αντίστοιχο, ήτοι αρνητικό, αντίκτυπο και στην ικανοποίηση των πελατών αλλά και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στη βιομηχανία φιλοξενίας επηρεάζοντας ωσαύτως αρνητικά την επίτευξη κέρδους καθώς και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών. Επομένως, διαφαίνεται ο κομβικός και καθοριστικός ρόλος της ηγεσίας για τον αφανισμό ή τη διαφύλαξη των εν λόγω επιχειρήσεων (πρβλ Erkutlu et al. 2017).

## **III. ΠΕΡΙ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ**

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στο κανονιστικό πλαίσιο που διέπει μία επιχείρηση εν γένει και κατ' επέκταση και τις ανήκουσες στο πεδίο της Βιομηχανίας Φιλοξενίας. Ειδικότερα, θα προσδιοριστεί η ευρύτερη χρησιμότητα του Εσωτερικού Κανονισμού Εργασίας στον οργανισμό, ως το κατεξοχήν αυτού κανονιστικό κείμενο ενώ θα παρουσιαστεί η ενδεδειγμένη δομή του εν λόγω Κανονισμού άλλως το περιεχόμενό του. Σαφώς τα ανωτέρω επί μέρους πεδία θα ιδωθούν ακολούθως υπό το πρίσμα της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας, και δη της καταχρηστικής, στο μέτρο που θα εξετασθεί κατά πόσο σχετίζεται η ένταση της τελευταίας με την τήρηση, και άρα ύπαρξη, του

Εσωτερικού Κανονισμού Εργασίας ως πλέγματος κανόνων που ρυθμίζουν, μεταξύ άλλων, και τη συμπεριφορά των ακολούθων σε μία επιχείρηση φιλοξενίας.

#### ***A. ΠΡΟΛΕΓΟΜΕΝΑ - ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ***

Ως Εσωτερικός Κανονισμός Εργασίας ορίζεται το γραπτό πλαίσιο ρυθμίσεων που θεσπίζεται σε επίπεδο συλλογικό με σκοπό την πάγια και σταθερή διασφάλιση εργασιακών όρων δίκαιων, ομοιόμορφων εναρμονισμένων με τις εργασιακές συνθήκες της επιχείρησης και με ενιαία κατεύθυνση αλλά και την κατοχύρωση μίας εξίσου δίκαιης, εκ των προτέρων γνωστής και ενιαίας πειθαρχικής διαδικασίας (Γκούτος, 2006, Ληξουριώτης, 2009)<sup>78</sup>. Πρόκειται για το σύνολο κανόνων διαμόρφωσης της εσωτερικής εργασιακής έννομης τάξης της επιχείρησης με ρυθμιστικό πεδίο τις εργασιακές σχέσεις όχι μόνο σε επίπεδο προσλήψεων και απολύσεων αλλά και σε επίπεδο λειτουργίας του οργανισμού και, όχι σπάνια, καταλαμβάνοντας και το χρονικό διάστημα που ακολουθεί την απομάκρυνση από την επιχείρηση (Καζάκος 2009) με σκοπό την επίτευξη του επιχειρηματικού σκοπού (Τζιώρας, 2019, Ληξουριώτης, 2013<sup>79</sup>). Επομένως αποτελεί το μοχλό οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρησιακών εργασιακών σχέσεων (Ληξουριώτης, 2013).

Ο Εσωτερικός Κανονισμός Εργασίας είναι ένα σταθερό για την επιχείρηση κανονιστικό πλέγμα αγγίζοντας πολλά επί μέρους ζητήματα που άπτονται των ατομικών συμβάσεων εργασίας. Οι όροι του Κανονισμού εφαρμόζονται τόσο στις έγκυρες όσο και στις άκυρες ατομικές συμβάσεις εργασίας λειτουργώντας ως δικλείδα ασφαλείας για τον εργαζόμενο ενώ ο συλλογικός τους χαρακτήρας έγκειται ακριβώς στο γεγονός ότι διέπουν κάθε έκαστη των επί μέρους ατομικών εργασιακών συμβάσεων αλλά και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις (Γκούτος, 2006).

Ως προς τον τρόπο θέσπισης των Εσωτερικών Κανονισμών Εργασίας σημειώνεται ότι οι τελευταίοι δύνανται να προκύψουν είτε μονομερώς από τον εκάστοτε εργοδότη κατά τις διατάξεις του ΝΔ 3789/1957, είτε κατόπιν συναπόφασης μεταξύ εργοδότη και συμβουλίου εργαζομένων είτε κατόπιν σχετικής ρύθμισης με επιχειρησιακή συλλογική σύμβαση εργασίας ενώ δεν αποκλείεται η θέσπισή τους και διά κρατικής ρύθμισης (Τζιώρας, 2019, Ληξουριώτης, 2013 και ο ίδιος, 2009, Καζάκος, 2009).

Στην περίπτωση μάλιστα της μονομερούς θεσπίσεως του Εσωτερικού Κανονισμού Εργασίας από τον εργοδότη, δυνάμει του άρθρου 1 του ανωτέρω νομοθετικού διατάγματος, η κατάρτισή του αποτελεί εργοδοτική υποχρέωση αν στην επιχείρηση απασχολούνται περισσότεροι

---

78 Όταν ο Εσωτερικός Κανονισμός ρυθμίζει και την οργανωτική της επιχείρησης διάρθρωση αποκαλείται και “οργανισμός της επιχείρησης” βλ. σχετικά Γκούτο 2006.

79 Όπου δίδεται ο σχετικός ορισμός με τα ήδη αναφερόμενα επί μέρους στοιχεία και με πλούσιες περαιτέρω βιβλιογραφικές παραπομπές.

των 70 εργαζομένων ενώ σε περίπτωση που απασχολούνται από 40 μέχρι 70 εργαζόμενοι η θέσπισή του είναι προαιρετική<sup>80</sup>. Επομένως, σε περίπτωση που, μολονότι υφίστανται οι προϋποθέσεις για τη γένεση της σχετικής εργοδοτικής υποχρέωσης και αυτή παραγνωρισθεί, επαπειλείται η επιβολή τόσο διοικητικών όσο και ποινικών κυρώσεων σε βάρος του εν λόγω εργοδότη<sup>81</sup>. Τούτη δε η υποχρεωτική, υπό την ανωτέρω οριζόμενη προϋπόθεση, θέσπιση του Κανονισμού Εργασίας αποτελεί μία δικλείδα ασφαλείας απέναντι στην καταχρηστική άσκηση εξουσίας, όπως κατωτέρω αναλυτικά θα εκτεθεί. Τονίζεται συναφώς ότι ακόμα και αν η πλευρά των εργαζομένων αδρανή να συμπράξει με τον εργοδότη για τη θέσπιση του Εσωτερικού Κανονισμού, ο εργοδότης οφείλει εκ του νόμου να καταρτίσει τον τελευταίο μονομερώς. Εμμένοντας στο πεδίο της μονομερούς από τον εργοδότη θέσπισης του Κανονισμού Εργασίας, παρατηρείται επίσης ότι έχει συμβατική ισχύ και κάθε επί μέρους όρος αυτού αποτελεί συμπλήρωμα των ατομικών συμβάσεων εργασίας των ακολούθων υπό την προϋπόθεση ότι μετά την κύρωσή του αναρτάται σε εμφανή σημεία του οργανισμού, ώστε να είναι ανά πάσα στιγμή ευχερώς ορατός από κάθε έκαστο εργαζόμενο (Γκούτος, 2006, Ληξουριώτης, 2013 και ο ίδιος, 2009)<sup>82</sup>.

Αναφορικά με το ενδεχόμενο κατάρτισης Κανονισμού Εργασίας κατόπιν συμφωνίας μεταξύ εργοδότη και συμβουλίου εργαζομένων, αυτό διανοίγεται μόνο στην περίπτωση των οργανισμών που απασχολούν τουλάχιστον 20 μισθωτούς και υπό την προϋπόθεση ότι δεν υφίσταται τέτοιος Κανονισμός με συλλογική σύμβαση εργασίας μεταξύ επιχειρησιακής συνδικαλιστικής οργάνωσης και εργοδότη<sup>83</sup>. Σημειώνεται δε, ότι στην πράξη δεν απαντάται ο εν λόγω τρόπος κατάρτισης Εσωτερικών Κανονισμών καθώς στο ελληνικό επιχειρησιακό γίνεσθαι οι εργαζόμενοι αδιαφορούν ως προς τη συγκρότηση συμβουλίων εργαζομένων και τη μέσω αυτών δραστηριοποίησή τους (Ληξουριώτης, 2009).

Ο θεσπιζόμενος δυνάμει Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας Κανονισμός Εργασίας προϋποθέτει τη σχετική συμφωνία μεταξύ του εργοδότη και των επιχειρησιακών συνδικαλιστικών σωματείων ή των πρωτοβάθμιων κλαδικών σωματείων κατά τα ειδικότερα προβλεπόμενα στα

---

80 Όταν πληρούνται οι προβλεπόμενες εκ του νόμου προϋποθέσεις για τη μονομερή από τον εργοδότη θέσπιση Κανονισμού Εργασίας, η σχετική υποχρέωση του τελευταίου υφίσταται ανεξάρτητα της πιθανής παράλληλης δυνατότητας να προβεί στη θέσπιση Κανονισμού είτε διά ΣΣΕ είτε διά συναπόφαση με το συμβούλιο εργαζομένων, βλ. σχετικά Ληξουριώτη 2009.

81 Βλ. Άρθρο 2 §4 ΝΔ 3789/1957 με ευθεία παραπομπή στο άρθρο 2 ΒΔ της 24.07.1920.

82 Στη θεωρία πάντως επικρατεί η γνώμη ότι ο εν λόγω Κανονισμός έχει κανονιστικό και όχι συμβατικό χαρακτήρα.

83 Για λεπτομερή περιγραφή της διαδικασίας κατάρτισης Κανονισμού Εργασίας με τη διαδικασία της συναπόφασης μεταξύ εργοδότη και συμβουλίου εργαζομένων συμπεριλαμβανομένων και των τρόπων επίλυσης τυχόν ατελέσφορων σχετικών διαβουλεύσεων, βλ. Ληξουριώτη 2009.

άρθρα 3 §5 και 6 §1 του ν. 1876/1990. Οι όροι ενός τέτοιου Κανονισμού Εργασίας αποκτούν ισχύ ισοδύναμη με εκείνη των λοιπών όρων της Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας, στην οποία και εμπεριέχονται, ήτοι ισχύ ουσιαστικού νόμου, δεσμεύοντας όλα τα συμβαλλόμενα μέρη, δηλαδή τόσο τον εργοδότη όσο και κάθε ένα από των εργαζομένων. Ισχύ νόμου έχουν και οι Εσωτερικοί Κανονισμοί που θεσπίζονται απευθείας με κρατικό νομοθέτημα ή που θεσπίζονται καταρχήν μονομερώς από τον εργοδότη και εν συνεχεία επικυρώνονται με νομοθετική πράξη. Παρά την ισχύ νόμου των ανωτέρω όρων, αυτοί δύνανται να τροποποιηθούν επί το ευμενέστερον για τους εργαζομένους ιδίως διά Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας (Ληξουριώτης, 2013 και ο ίδιος, 2009).

Θα έλεγε κανείς ότι η πλέον ασφαλής από πλευράς διασφάλισης περισσοτέρων εχεγγύων σε επίπεδο εργατοδικαϊκής προστασίας οδός κατάρτισης Εσωτερικού Κανονισμού είναι εκείνη διά Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας, ακολουθεί η διά συμμετοχικής συμφωνίας ενώ η τελευταία θέση πρέπει να δοθεί στη μονομερή κατάρτιση αυτού. Εφόσον δε, υφίσταται Κανονισμός προερχόμενος από συμφωνία, δεν είναι δυνατή η μονομερής από τον εργοδότη τροποποίηση αυτού καθώς γενικά κάθε έκαστη τροποποίηση λαμβάνει χώρα με τον αυτό τρόπο με τον οποίο έγινε η καταρχήν θέσπιση του Κανονισμού. Σημειώνεται, επίσης, ότι σε περίπτωση μονομερούς θέσπισης Κανονισμού, υφίσταται η δυνατότητα τροποποίησης όρων αυτού ή και ολικής αντικατάστασής του με νέο, σε περίπτωση που στο μεσοδιάστημα ζητηθεί κάτι τέτοιο από ήδη υπάρχον ή μεταγενεστερώς ιδρυθέν συμβούλιο εργαζομένων ή επιχειρησιακό σωματείο (Ληξουριώτης, 2009). Τέλος, επισημαίνεται ότι σε περίπτωση σύγκρουσης δύο διαφορετικών τρόπων θέσπισης Κανονισμών Εργασίας, πλην του διά νόμου θεσπισθέντος, επικρατεί ο ευνοϊκότερος για τους εργαζομένους - ακολούθους εκτός αν διατάσσεται η ενιαία τάξη των επιχειρησιακών εργασιακών σχέσεων με τον αυτό δε τρόπο επιλύεται και η σύγκρουση που εντοπίζεται μεταξύ ενός όρου του Κανονισμού και έτερης ρύθμισης που δεν είναι αμφιμερώς αναγκαστική (Γκούτος, 2006, Ληξουριώτης, 2009<sup>84</sup>).

## ***B. Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΕΛΟΛΟΓΙΚΑ ΙΔΩΜΕΝΟΣ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ***

Όπως προκύπτει και από τα αμέσως προεκτεθέντα στοιχεία περί του Εσωτερικού Κανονισμού Εργασίας, ο σκοπός που επιδιώκεται να επιτευχθεί διά των τελευταίων σε κάθε επιχείρηση και άρα και στις αντίστοιχες της Βιομηχανίας Φιλοξενίας, είναι αφενός η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης αφετέρου η οριοθέτηση της άσκησης του διευθυντικού

---

84 Με σχετικές παραπομπές και στη νομολογία ιδίως στη με αριθ. 1/2007 απόφαση της Ολομέλειας του Αρείου Πάγου.

δικαιώματος (Γκούτος, 2006, Ληξουριώτης, 2009, Καζάκος, 2009<sup>85</sup>), ώστε να περιορίζονται οι πιθανότητες εμφάνισης φαινομένων καταχρηστικής (Σκοτεινής/Κακής) ηγεσίας. Ειδικότερα, με τον εν λόγω Κανονισμό διαμορφώνεται κατά τρόπο ενιαίο το σύνολο των εργασιακών όρων με γνώμονα τη λειτουργική οργάνωση της επιχείρησης αλλά και την ομοιόμορφη μεταχείριση των εργαζομένων - ακολούθων ενώ εξειδικεύονται οι επιτρεπτές πτυχές που δύναται να προσλάβει η διευθυντική εξουσία (Ληξουριώτης 2009), ήτοι οι επί μέρους δράσεις των εκάστοτε ηγετών. Εξάλλου, η άσκηση του διευθυντικού δικαιώματος δεν πρέπει να αντιβαίνει προς το τρίπτυχο των ιεραρχικά ανώτερων παραγόντων διαμόρφωσης των όρων εργασίας, ήτοι των νομοθετικών διατάξεων, των συλλογικών συμβάσεων και του Κανονισμού Εργασίας (Ζερδελής, 2007). Επομένως, ο Κανονισμός Εργασίας κάποτε δύναται να λειτουργεί ως ασπίδα των ακολούθων απέναντι σε φαινόμενα αυθαιρεσίας που επιδεικνύονται από τους ασκούντες ηγεσία σε επίπεδο επιχειρησιακό.

Η τελευταία χρησιμότητα του Κανονισμού Εργασίας καθίσταται ακόμα πιο έντονη στις περιπτώσεις εκείνες όπου ο τελευταίος καταρτίζεται με την ενεργό συμμετοχή των ίδιων των εργαζομένων - ακολούθων, κατά τα προδιαλαμβανόμενα. Ενόψει δε της αρχής της εύνοιας υπέρ του εργαζομένου στις περιπτώσεις που ο Κανονισμός Εργασίας ρυθμίζει ένα ζήτημα με τρόπο ευνοϊκότερο από την ατομική σύμβαση εργασίας, υπερισχύει ο πρώτος διασφαλίζοντας μία επί το ευμενέστερον μεταχείριση του εκάστοτε ακολούθου στον οργανισμό (Ληξουριώτης, 2009). Το ότι ο εν λόγω Κανονισμός λειτουργεί ως ασφαλιστική εν γένει δικλείδα για τους ακολούθους επαληθεύεται και ενόψει της δέσμευσης κάθε νέου εργοδότη από τους όρους του πρώτου (Ζερδελής, 2007, Καζάκος, 2009), κάτι το οποίο διασφαλίζει τους ακολούθους ως προς την διατήρηση ισχύος των ευνοϊκών για αυτούς όρων των συμβάσεων εργασίας τους ή άλλως ως προς την μη επί τα χείρω μεταβολή τους, ανεξαρτήτως των αναμορφωτικών περί ηγεσίας αλλαγών, οι οποίες απαντώνται πολύ συχνά ιδίως στο χώρο της Βιομηχανίας Φιλοξενίας.

Επιπλέον, υπενθυμίζεται στο σημείο αυτό ότι η κανονιστική απόκλιση, συμπεριλαμβανομένου εξ ορισμού και του Κανονισμού Εργασίας, από την πλευρά του προσωπικού αποτελεί συνέπεια φαινομένων άσκησης Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας. Ειδικότερα, η αποκλίνουσα συμπεριφορά των ακολούθων από του όρους του Κανονισμού Εργασίας, μεταξύ άλλων, προδίδει πλημμυρή επικοινωνία μεταξύ των τελευταίων και του ηγέτη (Pan et al., 2018), η οποία με τη σειρά της μεταφράζεται σε αυξημένες πιθανότητες άσκησης ηγεσίας εμπίπτουσας στο Σκοτεινό πεδίο του ηγετικού φαινομένου. Επομένως, η παραβίαση των όρων του εν λόγω Κανονισμού, και

---

85 Ο οποίος κάνει λόγο και για ταυτόχρονο και συνακόλουθο περιορισμό της επιχειρηματικής ελευθερίας καθώς και της ελευθερίας των συμβάσεων.



αναγκαστικά η ύπαρξη του τελευταίου, αποτελεί ενδεχομένως όχι μόνον έναν χρήσιμο δείκτη για το κατά πόσο η εκάστοτε ασκούμενη ηγεσία κινδυνεύει να ή έχει ήδη εκτραχυνθεί προς τη Σκοτεινή πλευρά της Ηγεσίας αλλά και πιθανό μέσο αντιμετώπισης της εν λόγω Κακής Ηγεσίας.

Επομένως, ο Εσωτερικός Κανονισμός Εργασίας ρυθμίζει κατά τρόπο σταθερό - μακροχρόνιο και ενιαίο, ήτοι κοινό για όλους τους εργαζομένους - ακολούθους, και δη επί τη βάση της αρχής της ίσης μεταχείρισης, ζητήματα εργασιακά. Τέλος δε, οι ρυθμίσεις που επάγεται ο εν λόγω Κανονισμός έχουν αφηρημένη διατύπωση, δηλαδή δεν αφορούν συγκεκριμένα πρόσωπα αλλά το σύνολο των εκάστοτε εργαζομένων - ακολούθων και τον εκάστοτε εργοδοτικό - ηγετικό φορέα (Γκούτος, 2006, Ληξουριώτης, 2009).

### ***Γ. ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ***

Αναφορικά με το περιεχόμενο του Εσωτερικού Κανονισμού Εργασίας, όπως αυτό προσδιορίζεται στο άρθρο 1 του ΝΔ 3789/1957, σημειώνεται ότι ο τελευταίος ρυθμίζει τις σχέσεις που διαμορφώνονται κατά την εκτέλεση της εργασίας μεταξύ του εργοδότη και των πάσης φύσεως και δυνάμει εργασιακής σχέσης ιδιωτικού δικαίου εργαζομένων του, ώστε να συνάδουν με την ευρύτερη κείμενη νομοθεσία. Εκ της ανωτέρω διατύπωσης του νόμου συνάγεται ότι οι κανονισμοί εργασίας δύνανται να περιλαμβάνουν όρους ρυθμιστικούς της συμβίωσης των εργαζομένων, της συμπεριφοράς τους τόσο έναντι του εργοδότη όσο και έναντι αλλήλων, των συνθηκών οργάνωσης της εργασίας, όπως, ενδεικτικά, η έναρξη και η λήξη της εργασίας και τα διαλείμματα. Επιπλέον, με τον Κανονισμό Εργασίας καθορίζονται ζητήματα που αφορούν τη βαθμολογική εξέλιξη των εργαζομένων ή ακόμα και ζητήματα που άπτονται των πειθαρχικών διώξεων και της τάξης εν γένει που πρέπει να διέπει το επιχειρησιακό περιβάλλον καθώς και της λύσης των εργασιακών σχέσεων με τις τυχόν υποχρεώσεις εχεμύθειας και μη ανταγωνισμού των εργαζομένων που μετενεργούν και μετά τη λύση της εργασιακής σχέσης (Ληξουριώτης, 2009, Καζάκος, 2009). Οι δύο βασικοί πυλώνες θεμάτων που από πλευράς περιεχομένου ρυθμίζει ο Κανονισμός Εργασίας είναι αφενός η οργάνωση της λειτουργίας της επιχείρησης αφετέρου τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των εργαζομένων έναντι του εργοδότη, του τελευταίου και των λοιπών προϊσταμένων ακόμα δε και των πελατών στα προαναφερόμενα πεδία (Γκούτος, 2006). Επομένως, εκ του ανωτέρω περιεχομένου, καθίσταται σαφές ότι ο Κανονισμός Εργασίας και οι ρυθμίσεις του καλύπτουν και ζητήματα συμπεριφορικής οργάνωσης και σχέσεων μεταξύ των φορέων άσκησης της ηγεσίας και των ακολούθων τους. Με τον τρόπο αυτό καθίσταται σαφές ότι δεν αποκλείεται να θεμελιώνεται μία σχέση εξάρτησης του πώς θα διαμορφωθούν οι σχέσεις αυτές, συμπεριλαμβανομένου και του

πεδίου της καταχρηστικής ηγεσίας, σε συνάρτηση με το περιεχόμενο και την εφαρμογή - τήρηση του εκάστοτε ισχύοντος Κανονισμού και του ειδικότερου κάθε φορά περιεχομένου του, όπως θα αναλυθεί στο σχετικό υποκεφάλαιο.

Τονίζεται εκ νέου στο σημείο αυτό ότι στο επίκεντρο του Κανονισμού Εργασίας τίθενται οι σχέσεις εργοδότη/ηγέτη και εργαζομένων/ακολούθων τόσο κατά την το πρώτον θεμελίωση της εργασιακής τους σχέσης όσο και κατά την εν τοις πράγμασι εκτέλεση αλλά και τη λύση αυτής. Έτσι, ενδεικτικό περιεχόμενο ενός Κανονισμού Εργασίας είναι, πέραν των όσων ήδη αναφέρθηκαν, και η εξειδίκευση των προσόντων πρόσληψης, των καθηκόντων των εργαζομένων κατά θέση και επαγγελματικό αντικείμενο, ο προσδιορισμός των όρων και των επί μέρους διαδικασιών για την αλλαγή θέσης εργασίας ή τη μισθολογική ή προαγωγική εξέλιξη, η οριοθέτηση ζητημάτων υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας, πειθαρχικών ελέγχων και κυρώσεων καθώς και τρόπων λύσης της εργασιακής σχέσης (Τζιώρας, 2019, Ληξουριώτης, 2013) μη εξαιρουμένης και της εργοδοτικής καταγγελίας (Ζερδελής, 2007).

Επισημαίνεται, όπως και ανωτέρω, ότι οι περιλαμβανόμενες στον Κανονισμό Εργασίας ρυθμίσεις έχουν γενικό και αφηρημένο χαρακτήρα ενώ ρυθμίζουν θέματα που διέπονται εξ ορισμού από σταθερότητα και σχετική διάρκεια. Γι αυτόν ακριβώς το λόγο δεν δύνανται εξ αντικειμένου να προβλεφθούν από έναν τέτοιο Κανονισμό ρυθμίσεις περί των αποδοχών των εργαζομένων - ακολούθων ή του είδους της εργασίας των τελευταίων, καθ' όσον πρόκειται για θέματα που είναι συνεχώς μεταβαλλόμενα (Ληξουριώτης, 2009). Στο πεδίο του περιεχομένου των Κανονισμών μόλις που πρέπει να στιλιτευτεί το γεγονός ότι οι όροι των τελευταίων οφείλουν να συνάδουν με συνταγματικής περιωπής διατάξεις και αρχές καθώς και με το συνολικό νομικό πλέγμα διατάξεων της έννομης τάξης ιδίως δε σε ό,τι αφορά και την προστασία των προσωπικών δεδομένων, μεταξύ άλλων, ενώ περιορισμοί στο περιεχόμενο των εν λόγω όρων τίθενται και από τις απαγορεύσεις διακρίσεων επί τη βάσει φύλου, θρησκειώματος και σεξουαλικού προσανατολισμού (Καζάκος, 2009).

Μάλιστα, εστιάζοντας στην πλέον επισφαλή από πλευράς εργατοδικαϊκής προστασίας οδό κατάρτισης Κανονισμού Εργασίας, ήτοι εκείνη της μονομερούς θέσπισης του τελευταίου από τον εργοδότη, σημειώνεται ότι η εκ του νόμου προβλεπόμενη σχετική διαδικασία αντανakλά και στην ενδεδειγμένη δομή - περιεχόμενο του εν λόγω Κανονισμού και συνεπειοκρατικά και στη χρησιμότητά του, όπως αυτή επιχειρήθηκε ανωτέρω να εξειδικευτεί. Ειδικότερα, ο ως άνω τρόπος κατάρτισης περιλαμβάνει έλεγχο νομιμότητας μετά την κατάρτισή του από τον εργοδότη και

ακολουθως κύρωση από το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας<sup>86</sup> (Ληξουριώτης, 2013 και ο ίδιος, 2009). Σκοπός του ανωτέρω ελέγχου είναι ο προληπτικός έλεγχος της ενδεχόμενης αντίθεσης κάποιου όρου του οργανισμού σε επιτακτικό κανόνα δικαίου, έτσι ώστε να εξωβελίζονται από τον Κανονισμό όροι που αντίκεινται στις διατάξεις του θετού δικαίου. Επιπλέον του ελέγχου νομιμότητας ασκείται και έλεγχος σκοπιμότητας αφορών στο ουσιαστικό περιεχόμενο των όρων του Κανονισμού, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι όροι που είναι μεν νόμιμοι πλην όμως δυσβάσταχτοι για τους εργαζόμενους θα τίθενται εκτός του εν λόγω Κανονισμού. Το τελευταίο στάδιο της εν λόγω διαδικασίας θέσπισης του Κανονισμού περιλαμβάνει, όπως, άλλωστε, προεξετέθη, την ανάρτηση του σε εμφανή σημεία του οργανισμού, ώστε να είναι ευχερώς ορατός σε κάθε εργαζόμενο (Ληξουριώτης, 2009<sup>87</sup>, Καζάκος, 2009<sup>88</sup>). Η τελευταία δε ανάρτηση αποτελεί ουσιαστικό όρο δημοσιότητας, καθ' όσον μόνον με αυτού του είδους τη δημοσιότητα καθίσταται γνωστό το περιεχόμενο του Κανονισμού στους εργαζομένους, ώστε οι τελευταίοι να ρυθμίσουν αναλόγως τη συμπεριφορά τους στον οργανισμό (Τζιώρας, 2019). Τέλος, σημειώνεται ως έτερο εχέγγυο εργατοδικαϊκής προστασίας στο πεδίο των Εσωτερικών Κανονισμών Εργασίας η δυνατότητα θεραπείας παρανομιών των όρων που περιλαμβάνονται στους τελευταίους από τα αρμόδια πολιτικά δικαστήρια ανεξαρτήτως της διοικητικής κυρωτικής απόφασης που μπορεί να έχει εμφιλοχωρήσει υπέρ των Κανονισμών. Επομένως μία τέτοιου είδους κύρωση διοικητική δεν δημιουργεί κανενός είδους τεκμήριο νομιμότητας υπέρ του Κανονισμού και ως εκ τούτου πάντοτε τα πολιτικά δικαστήρια μπορούν να επιλαμβάνονται, είτε κυρίως είτε παρεμπιπτόντως με αφορμή εργατική διαφορά, ζητημάτων που άπτονται της νομιμότητας των όρων των Κανονισμών ενώ ενώπιον των διοικητικών δικαστηρίων μπορεί να προσβληθεί η διοικητική απόφαση δυνάμει της οποίας κυρώθηκε ο Κανονισμός Εργασίας (Καζάκος, 2009).

#### ***IV. ΠΕΡΙ ΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΚΟΤΕΙΝΗΣ/ΚΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ***

##### ***A. ΠΡΟΛΕΓΟΜΕΝΑ***

Στο παρόν κεφάλαιο θα επιχειρηθεί η ανίχνευση και ο προσδιορισμός της σχέσης αλληλεξάρτησης μεταξύ της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας και των διαφόρων πτυχών της, κυρίως δε

86 Βλ. Άρθρο 2 §2 περ. ια' του ν. 3996/2011.

87 Όπου και περαιτέρω λεπτομέρειες για τη διαδικασία θέσπισης του εν λόγω Κανονισμού Εργασίας.

88 Σύμφωνα με τον οποίο η κύρωση του Κανονισμού Εργασίας από κρατικό όργανο κατόπιν ελέγχου νομιμότητας και σκοπιμότητας συνηγορεί, μεταξύ άλλων, υπέρ της κανονιστικής φύσης των όρων του Κανονισμού, ήτοι του χαρακτήρα κάθε εκάστου όρου του ως αυτοτελούς κανόνα δικαίου. Βλ. τον ίδιο και για την ανάλυση της διαδικασίας κατάρτισης του εν λόγω είδους Κανονισμού.

της καταχρηστικής, όπως αυτές εξειδικεύτηκαν στο οικείο κεφάλαιο, και της ύπαρξης και τήρησης του Κανονισμού Εργασίας σε έναν οργανισμό και δη σε μία επιχείρηση υπαγόμενη στον κλάδο της Βιομηχανίας Φιλοξενίας. Άλλως, θα επιχειρηθεί η αποκρυστάλλωση ορισμένων διαπιστώσεων σχετικά με την αλληλεπίδραση της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας με την ύπαρξη και εφαρμογή ενός πλαισίου κανόνων που ρυθμίζουν, μεταξύ άλλων, και τη συμπεριφορά των εργαζομένων σε μία επιχείρηση φιλοξενίας.

Καταρχάς σημειώνεται ότι το θεσμικό πλαίσιο ή άλλως το κοινωνικό συμφραζόμενο της διαπροσωπικής διάδρασης δύναται να προσλάβει τόσο τυπική όσο και άτυπη μορφή. Ειδικότερα, ως προς το τυπικό του σκέλος, αποτελείται από γραπτούς κανόνες που ρυθμίζουν την κοινωνική, πολιτική και οικονομική συμπεριφορά μεταξύ των ανθρώπινων σχέσεων, οι οποίοι θεσπίζονται από τους έχοντες νομιμοποιημένη εξουσία, που τη χρησιμοποιούν για να επιβάλουν την εφαρμογή των εν λόγω κανόνων. Όσον αφορά την άτυπη μορφή του θεσμικού πλαισίου, αυτή διαμορφώνεται από άγραφους κανόνες, έθιμα, παραδόσεις, θρησκείες και τον πολιτισμό εν γένει δημιουργώντας κάποιες συγκεκριμένες παραδοχές ως προς τα όρια της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αφομοιώνονται μάλιστα ήδη από μικρή ηλικία αναπτύσσοντας σημαντικό αντίκτυπο στις ψυχολογικές δράσεις κάθε εκάστου ατόμου συμβάλλοντας στην ικανότητά του να προβαίνει στην κατάταξη-αντίληψη των αξιών σε δίπολα όπως καλό-κακό, ηθικό-ανήθικο. Μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο με τις ως άνω επιρροές τοποθετούνται και οι σχέσεις και οι συμπεριφορές του εκάστοτε ηγέτη. Εξάλλου, το οργανωσιακό πλαίσιο της επιχείρησης, που αποτελεί το πεδίο λήψης των ηγετικών αποφάσεων, ενόψει και του κυριαρχούντος κερδοσκοπικού προσανατολισμού δημιουργεί προσκόμματα στη λήψη ηθικών αποφάσεων. Σε αμφίβολης ηθικής επιλογές και αποφάσεις ο ηγέτης αναζητά την κοινωνική επιβεβαίωση από τα λοιπά μέλη της επιχείρησης με κίνδυνο την κοινωνική του απομόνωση (τον αποκλεισμό του από την ομάδα) σε περίπτωση που ενέμεινε σε μία απόφαση που δεν ανταποκρινόταν στις προσδοκίες των ακολούθων. Είναι, ωστόσο, πιθανό στο πεδίο αυτού του άτυπου θεσμικού πλαισίου λήψης ηγετικών αποφάσεων, μία καταρχήν ανήθικη απόφαση να νομιμοποιηθεί από τους ακολούθους, οι οποίοι με τον τρόπο αυτό αναδιαμορφώνουν τα ίδια τα όρια του άτυπου θεσμικού πλαισίου. Σημειώνεται βέβαια, ότι οι αλλαγές αυτές επιτυγχάνονται δυσχερώς καθώς το ήδη υπάρχον άτυπο θεσμικό πλαίσιο αποκτά χαρακτήρα οιονεί κανόνων δικαίου και ως εκ τούτου δεν συγχωρείται εύκολα μία απόκλιση του ηγέτη από αυτό στο όνομα κάποιας απόφασης. Η διαπίστωση αυτή είναι που πολλές φορές συγκρατεί τον ηγέτη από τη λήψη μίας ανήθικης απόφασης (Kurtulmus, 2017). Επομένως, εκ των ανωτέρω προκύπτει ότι το άτυπο θεσμικό πλαίσιο δύναται να λειτουργήσει περιοριστικά ως προς την άσκηση της ανωτέρω μορφής Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας αναχαιτίζοντας φαινόμενα εκδήλωσης της τελευταίας.

Πέραν όμως του ανωτέρω ατύπου θεσμικού πλαισίου, υφίσταται και το τυπικό τέτοιο, τμήμα του οποίου αποτελεί και ο Κανονισμός Εργασίας του οργανισμού, κατά τα προεκτεθέντα, ο οποίος με τη σειρά του αλληλεπιδρά και επηρεάζει αλλά και επηρεάζεται από φαινόμενα άσκησης Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας. Ειδικότερα, κατωτέρω θα επιχειρηθεί να γίνει αναφορά στην επίδραση επί της Σκοτεινής Ηγεσίας της ύπαρξης και τήρησης ή μη του Κανονισμού Εργασίας τόσο από την πλευρά του ηγέτη όσο και από την πλευρά του προσωπικού.

## ***B. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΚΟΤΕΙΝΗΣ/ΚΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ***

Είναι ερευνητικά διαπιστωμένη η παραδοχή ότι κάποιες εκ των μορφών ενός ηθικού εργασιακού κλίματος είναι και το ερειδόμενο σε κανόνες και σε κώδικες. Επομένως, συνάγεται εξ αντιδιαστολής ότι υφίσταται εξ ορισμού μία σχέση άπωσης μεταξύ ενός επιχειρησιακού κλίματος στο οποίο κυριαρχεί η τήρηση και εφαρμογή συγκεκριμένων κανόνων σε όλα τα επίπεδα και ενός έτερου, όπου εντοπίζονται φαινόμενα καταχρηστικής και άρα μη ηθικής ηγεσίας<sup>89</sup>, όπως οι ανωτέρω έννοιες εξειδικεύτηκαν στο οικείο κεφάλαιο (Zoghbi-Manrique-de-Lara et al., 2016). Και αντιστρόφως: Η μη ύπαρξη ή μη εφαρμογή κανόνων στον οργανισμό, άρα συμπεριλαμβανομένων και των εκπορευόμενων από τον Κανονισμό Εργασίας, ως στοιχεία του ευρύτερου οργανωσιακού περιβάλλοντος κατατείνουν στην εκδήλωση φαινομένων ανήθικης - και άρα, κατά συνεκδοχή, Σκοτεινής/Κακής - ηγετικής συμπεριφοράς. Συνακόλουθα, θα έλεγε κανείς ότι οι ηγέτες εκείνοι που τηρούν τους κανόνες στην επιχείρηση, άρα και αυτούς που εκπορεύονται από τον Κανονισμό Εργασίας, απομακρύνονται από την κακή ηγεσία και τις ανήθικες συμπεριφορές (Nei et al., 2018).

Μάλιστα, στο πλαίσιο της διεθνούς βιβλιογραφίας παρατηρείται ότι στη βιομηχανία φιλοξενίας κυριαρχεί όχι μόνο η ελλιπής εργασιακή οργάνωση, που αποτελεί πτυχή κανονιστικής και διά του Κανονισμού Εργασίας ρύθμισης, αλλά και υψηλά επίπεδα εκφοβισμού, παρενόχλησης και βίας που εξωθούν τους ακολούθους σε φυγή από τον οργανισμό (Bohle et al., 2017), πολλές φορές και ως απόρροια του πρώτου χαρακτηριστικού. Η σκοτεινή ηγεσία υφίσταται σε εκείνους τους οργανισμούς όπου τα εργασιακά δικαιώματα και οι σχετικοί με τον εργασιακό χώρο

---

89 Μάλιστα αναφέρεται στη βιβλιογραφία ότι όταν οι αρνητικές συνέπειες της ηγεσίας επεκτείνονται πέρα από τους εργαζόμενους και στον ίδιο τον οργανισμό λόγω διαφθοράς και μη υπακοής των ηγετών στο εκάστοτε ισχύον κανονιστικό πλαίσιο (Conger, 1990), τότε γίνεται λόγος για “εκτροχιάζουσα ηγετική συμπεριφορά” (Einarsen et al. 2013).

προστατευτικοί κανόνες, όπως τα εν λόγω θέματα ρυθμίζονται και από τον Κανονισμό Εργασίας, φθίνουν παρουσιάζοντας αδυναμίες. Τέτοιοι δε οργανισμοί είναι και οι ανήκοντες στη βιομηχανία φιλοξενίας (Woods et al., 2013). Άλλωστε, έρευνα έδειξε ότι η αποτυχία κανονιστικής ρύθμισης, περιλαμβάνουσα εξ ορισμού και την περίπτωση μη τήρησης και του Κανονισμού Εργασίας μεταξύ άλλων, σε επίπεδο οργανωσιακό συνδέεται αιτιακά με την ανάπτυξη του εκφοβισμού, ως μορφής καταχρηστικής εξουσίας, στη βιομηχανία φιλοξενίας και συνεπικρατικά οδηγεί σε ενίσχυση της βούλησης απομάκρυνσης από την εργασία (Bohle et al., 2017). Επομένως, ενόψει των ανωτέρω καθίσταται σαφές ότι η ύπαρξη και ορθή ρύθμιση και εφαρμογή Κανονισμού Εργασίας αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σπουδαιότητα στο πεδίο της Βιομηχανίας Φιλοξενίας, καθ' όσον επηρεάζει την εκδήλωση (ή μη) φαινομένων Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας.

Ιδίως σε ό,τι αφορά τον εκφοβισμό, ως ειδικότερη έκφανση της καταχρηστικής ηγεσίας, διαφαίνεται μία άμεση επίδραση της ύπαρξης και εφαρμογής ή μη Κανονισμού Εργασίας επ' αυτού. Ειδικότερα, ο εκφοβισμός, που αντανακλά μία συστηματική και μακροχρόνια επαναλαμβανόμενη επιθετική έναντι των ακολούθων συμπεριφορά επιφέροντας αρνητικές συνέπειες στα εκτελούμενα από τους τελευταίους έργα (Bohle et al., 2017, Einarsen et al., 2013), είναι αποκύημα χαμηλής ικανοποίησης των ακολούθων σε σχέση με την ηγεσία εν γένει, με τον εργασιακό έλεγχο, με το επικρατούν στον οργανισμό κοινωνικό κλίμα καθώς και με τη σύγκρουση ρόλων-αρμοδιοτήτων (Bohle et al., 2017, Einarsen et al., 1994). Εκ των ανωτέρω καθίσταται φανερό ότι ένα τμήμα των αιτιών πρόκλησης του εκφοβισμού ως έκφανσης της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας οφείλεται σε ζητήματα των οποίων η ρύθμιση δύναται να υπαχθεί στο πεδίο του Κανονισμού Εργασίας, όπως αναλύθηκε στο οικείο κεφάλαιο, και ο οποίος στις ανωτέρω περιπτώσεις είτε δεν υπάρχει είτε δεν εφαρμόζεται ή δεν ρυθμίζει προσηκόντως τα επίμαχα ζητήματα. Το αποτέλεσμα της μη ύπαρξης ή/και εφαρμογής ή της πλημμελούς αποτύπωσης των όρων Κανονισμού Εργασίας και άρα η εικόνα μίας φτωχής διοίκησης, είναι η ευδοκίμηση φαινομένων εκφοβιστικής, ήτοι καταχρηστικής και άρα Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας<sup>90</sup> (Bohle et al., 2017, Baltucci et al., 2012). Τούτο δε, διότι για την εν λόγω μορφή κακής ηγεσίας πρέπει να εξετάζεται πέραν των χαρακτηριστικών στοιχείων και της ατομικής συμπεριφοράς και το οργανωσιακό συμφραζόμενο στην εργασία και ως εκ τούτου και η τήρηση και εφαρμογή

---

90 Ιδίως ως προς την κατανομή των αρμοδιοτήτων σε επίπεδο οργανωσιακό κυρίως λόγω του προκαλούμενο εκ της ανωτέρω αιτίας άγχους των ακολούθων και του τρόπου με τον οποίο αυτό ερμηνεύεται και αντιμετωπίζεται από τον εκάστοτε ηγέτη, όπως αναπτύχθηκε και στο οικείο κεφάλαιο περί των αιτιών πρόκλησης Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας (βλ. Einarsen et al. 2013).

συγκεκριμένων κανόνων. Η έλλειψη τέτοιων κανόνων καθώς επίσης και επιχειρησιακών πολιτικών και πρακτικών συμπεριλαμβανομένων και ασφαλών διαδικασιών αντιμετώπισης παραπόνων (ή πειθαρχικών διαδικασιών) - θεμάτων δηλαδή που δύνανται να ρυθμίζονται και με τον Κανονισμό Εργασίας - συνδέεται με αύξηση συμπεριφορών κακομεταχείρισης των εργαζομένων (Einarsen et al., 2013).

Εκ των ανωτέρω προκύπτει ότι ο εκφοβισμός και οι διαφανείς διαδικασίες στην εργασία είναι μεγέθη αντιστρόφως ανάλογα. Ο εκφοβισμός κυριαρχεί σε εργασιακά περιβάλλοντα όπου δεν γίνονται σεβαστές κανονιστικές ρυθμίσεις, όπως αυτές που εισάγονται με τον Κανονισμό Εργασίας, μεταξύ άλλων. Προς επίρρωση της ανωτέρω διαπίστωσης σημειώνεται ενδεικτικά ότι εάν τηρούνται οι σχετικοί με τη διασφάλιση των μισθών όροι και του Κανονισμού Εργασίας, τούτο αποτελεί ένα εχέγγυο αντίστασης και άρα κάμψης έναντι φαινομένων εκφοβιστικής ηγεσίας. Η κανονιστική απόκλιση και η υιοθέτηση πρακτικών και πολιτικών μη συναδουσών με τους καταστατικούς κανόνες της επιχείρησης και κατά λογική αναγκαιότητα και με τους θεσπιζόμενους διά του Κανονισμού Εργασίας τοιαύτους, επιτείνουν καταχρηστικές συμπεριφορές όπως ο εκφοβισμός (Bohle et al., 2017). Ωστόσο, διαπιστώνεται ότι τα ανωτέρω μεγέθη συνδέονται με μία αμφοτερόπλευρης συνεπαγωγής σχέση καθώς οι αρνητικές συμπεριφορές, όπως η επιθετικότητα και ο εκφοβισμός και ως εκ τούτου οι συμπεριφορές καταχρηστικής εποπτείας/ηγεσίας οδηγούν με τη σειρά τους σε παραβίαση του εκάστοτε ισχύοντος στην επιχείρηση κανονιστικού πλαισίου (Grijalva et al., 2015) συμπεριλαμβανομένου και του κανονιστικού πλέγματος του Κανονισμού Εργασίας.

Επιπλέον, τονίζεται ότι η εκ μέρους των ακολούθων στις επιχειρήσεις της Βιομηχανίας Φιλοξενίας παραβίαση των κανόνων, στους οποίους περιλαμβάνεται και το σύνολο των όρων που τίθενται με τον Κανονισμό Εργασίας, έστω και αν γίνεται με τρόπο εποικοδομητικό για τον οργανισμό σε κάθε περίπτωση, προδίδει όχι μόνο στρεβλή επικοινωνία (Pan et al., 2018) που αποτελεί επίπτωση - ένδειξη Σκοτεινής/Κακής ηγεσίας και ως εκ τούτου συνδέεται αιτιακά με την τελευταία αλλά και εργασιακό ανικανοποίητο. Εξάλλου, η Σκοτεινή/Κακή ηγεσία και το εργασιακό ανικανοποίητο είναι ευθέως ανάλογα μεγέθη και άρα αν είναι μικρής εντάσεως το δεύτερο, θα είναι εξίσου μικρό το βεληνεκές της Κακής Ηγεσίας, η οποία με τη σειρά της οδηγεί τους ακολούθους σε εποικοδομητικής εργασιακής ποιότητας αποκλίσεις από τους κανόνες αλλά και το αντίστροφο<sup>91</sup>.

---

91 Πρόκειται για ένα είδος απόκλισης με θετικό αντίκτυπο σε επίπεδο οργανωσιακό ενώ είναι ιδωμένη από την πλευρά των εργαζομένων ως ένας τρόπος βελτίωσης της φτώχης/προβληματικής σχέσης τους με τον

Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι στο πεδίο της Βιομηχανίας Φιλοξενίας τις περισσότερες φορές δεν θα είναι ανεκτό να προβαίνουν οι εργαζόμενοι σε κανονιστικές αποκλίσεις όσο εποικοδομητικές και αν είναι κατ' αποτέλεσμα αυτές σε επίπεδο εργασιακό/εκτέλεσης των εργασιών. Επομένως, συνήθως θα εκλείπει η εν λόγω ένδειξη και άρα πιθανότητα διόρθωσης φαινομένων Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας. Για τον λόγο δε αυτό η λύση που προκρίνεται είναι η ολοσχερής εξάλειψη της καταχρηστικής συμπεριφοράς των εκάστοτε προϊσταμένων/ηγετών (Pan et al., 2018).

Αναφορικά με το νάρκισσισμό ως αιτία πρόκλησης Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας, κατά τα προεκτεθέντα, και αυτός συνδέεται, όπως, άλλωστε, έχει ήδη αναφερθεί, με αποκλίνουσες εργασιακές συμπεριφορές ακριβώς επειδή συνεπάγεται την εμπλοκή κάποιων τοξικών χαρακτηριστικών στοιχείων σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων. Οι εν λόγω αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές<sup>92</sup> οδηγούν τους νάρκισσους ηγέτες στην παραβίαση των κανόνων που διέπουν την επιχείρηση συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που εμπεριέχονται στον Κανονισμό Εργασίας του οργανισμού (Nei et al., 2018, Grijalva et al., 2015) υπονομεύοντας την ευημερία τόσο του τελευταίου όσο και των ακολούθων και συνεργατών τους. Ειδικότερα, εφόσον οι νάρκισσοι είναι ευάλωτοι απέναντι σε ό,τι απειλεί την υψηλή τους αυτοεκτίμηση, βιώνουν ταυτόχρονα και συνεπειοκρατικά με μεγαλύτερη ένταση αρνητικά συναισθήματα και κατ' επέκταση είναι περισσότερο επιρρεπείς στην παραβίαση κανόνων (Grijalva et al., 2015). Επομένως, στην περίπτωση εκείνη κατά την οποία υπερισχύουν τα σκοτεινά χαρακτηριστικά του νάρκισσου ηγέτη, αυξάνονται οι πιθανότητες μη τήρησης των όρων του Κανονισμού Εργασίας στον οργανισμό<sup>93</sup>. Το αυτό συμβαίνει και όταν κυριαρχεί στον εκάστοτε ηγέτη το χαρακτηριστικό της έλλειψης συνειδητότητας ως προάγγελος της “σκοτεινής τριάδας”, όπως αναλύθηκε στο οικείο κεφάλαιο, οπότε εντός του ανωτέρου πεδίου της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας, υπάρχει το ενδεχόμενο να υπονομευθεί το κανονιστικό πλαίσιο άρα και η εφαρμογή των όρων του Κανονισμού Εργασίας (De Vries, 2018).

Σε κάθε περίπτωση και γενικότερα μιλώντας, το θεσμικό περιβάλλον, που περιλαμβάνει μεταξύ άλλων το νομικό και εν γένει κανονιστικό πλαίσιο, και ως εκ τούτου και τις ρυθμίσεις του

---

προϊστάμενό τους (Pan et al. 2018).

<sup>92</sup> Στο εν λόγω άρθρο (Grijalva et al. 2015), οι αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές φαίνεται να αντιμετωπίζονται ως ενιαίο σύνολο με την παραβίαση κανόνων.

<sup>93</sup> Έχει δε διαπιστωθεί ότι όταν κυριαρχούν η ανειλικρίνεια και η έλλειψη συνειδητότητας από την πλευρά του ηγέτη, ως εφιαλτικά χαρακτηριστικά - προάγγελοι της Σκοτεινής Τριάδας, κατά τα εκτεθέντα στο σχετικό κεφάλαιο, υπονομεύεται η τήρηση του κανονιστικού πλαισίου εντός του οργανισμού (De Vries 2018).



Κανονισμού Εργασίας, όταν είναι αδύναμο και άρα δεν υπάρχουν σοβαρά ελεγκτικά αντισταθμίσιμα, τούτο λειτουργεί ενισχυτικά ως προς την καταστροφική ηγεσία. Τα εν λόγω θεσμικά/ελεγκτικά αντίβαρα φθίνουν και σε περιόδους κρίσεων και ευρύτερης κοινωνικο-οικονομικο-πολιτικής αστάθειας αλλά και υπό συνθήκες συνθετότητας ιδίως στο παγκόσμιο νομικό περιβάλλον με αντίστοιχη ενίσχυση της καταστροφικής ηγεσίας σε αμφότερες τις περιπτώσεις. (Thoroughgood et al., 2018).

Αναφορικά με τη συσχέτιση της ύπαρξης και εφαρμογής του Κανονισμού Εργασίας και της σεξουαλικής παρενόχλησης ως ειδικότερης έκφανσης καταχρηστικής και άρα Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας σημειώνεται ότι ελλείπει κανονιστικής εγκαθίδρυσης σχετικών προστατευτικών πολιτικών σε επιχειρησιακό επίπεδο στη βιομηχανία φιλοξενίας, άρα και στο πλαίσιο ένταξης σχετικών ρυθμίσεων και στον Κανονισμό Εργασίας μεταξύ άλλων, εντείνονται τα φαινόμενα σεξουαλικής παρενόχλησης πολλώ δε μάλλον από τη στιγμή που στους ανωτέρω χώρους κυριαρχεί και μία γενικευμένη ανοχή των αποδεκτών/θυμάτων της σεξουαλικής παρενόχλησης που απωθεί ακόμα και τους ίδιους να αποδεχτούν ότι την υφίστανται. Η ύπαρξη σχετικών κανόνων και πολιτικών προστασίας λειτουργούν διασφαλιστικά και αναχαιτίζουν φαινόμενα σεξουαλικής παρενόχλησης στο χώρο της βιομηχανίας φιλοξενίας (Cheung et al., 2018). Μάλιστα, στο εν λόγω επιχειρησιακό πεδίο, η ύπαρξη σχετικών προστατευτικών κανόνων αποκτά έτι μεγαλύτερη σημασία καθώς σε αντίθετη περίπτωση η θυματοποίηση στο πλαίσιο της σεξουαλικής παρενόχλησης μπορεί να γίνει ανεκτή κατά τρόπο ανεπίτρεπτο λόγω και του κυριαρχικά επικρατούντος μοτίβου της ικανοποίησης του πελάτη<sup>94</sup>, που καθιστά ανεκτά τέτοιου είδους φαινόμενα και από την πλευρά της ηγεσίας (πρβλ. Cheung et al., 2018). Είναι δε σαφές ότι οι πρακτικές και οι προστατευτικές πολιτικές και το κανονιστικό εν γένει πλαίσιο, μη εξαιρουμένου και του εισαγόμενου με τον Κανονισμό Εργασίας, ως προς το ανωτέρω πρόβλημα που εντοπίζεται και σε ηγετικό επίπεδο, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση του εν λόγω προβλήματος (Cheung et al., 2018).

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω θα έλεγε κανείς, όπως, άλλωστε, έχει ήδη διαπιστωθεί τόσο ότι μία ηθική και σύμφωνη με το κανονιστικό πλαίσιο οργανωσιακή κουλτούρα περιβάλλουσα τον οργανισμό δρα (καταρχήν) περιοριστικά ως προς την εκδήλωση φαινομένων Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας, όσο και το αντίστροφο, ήτοι ότι η κυριαρχούσα Σκοτεινή/Κακή Ηγεσία, ενισχύει τις αποκλίνουσες συμπεριφορές σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων. Πάντως οι επαρκείς έλεγχοι, που λαμβάνουν χώρα και μέσω τήρησης/εφαρμογής του κανονιστικού πλαισίου άρα και του Κανονισμού Εργασίας, δύνανται να μετριάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις των συμπεριφορών που

---

94 Βλ. ενδεικτικά αντί πολλών Χυτήρη 1991.

εμπίπτουν στο ευρύτερο πεδίο της ανωτέρω ηγεσίας με σκοτεινά χαρακτηριστικά, όπως αυτή ανωτέρω αναλυτικά περιγράφηκε (De Vries, 2018). Σαφώς σε περίπτωση που δεν υπάρχει ή δεν εφαρμόζεται το σύνολο των ρυθμίσεων που δύνανται να εισαχθούν στο πλαίσιο ενός Κανονισμού Εργασίας, δεν τίθεται κανένα κανονιστικό πρόσκομμα στο ενδεχόμενο εκδήλωσης φαινομένων Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας.

Σε περίπτωση που υπάρχει η τάση υπακοής στους κανόνες εντός μίας επιχείρησης, άρα και στους εκπορευόμενους από τον κανονισμό Εργασίας, σχετικοποιούνται τα επιζήμια αποτελέσματα της συμπεριφοράς ενός νάρκισσου, λόγου χάρη, ηγέτη που συνδυάζεται με την ανωτέρω τάση του. Επομένως, σε αυτές τις περιπτώσεις σχετικοποιείται η ένταση της καταχρηστικής/κακής ηγεσίας ενώ αντίθετα αυτή αυξάνει σε περιβάλλοντα με ελάχιστους κανόνες. Σε ένα 'σφιχτοδεμένο' με κανόνες οργανωσιακό περιβάλλον λίγη σημασία έχουν οι αξίες και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη όσο σκοτεινά και αν είναι (Simonet et al., 2018). Επομένως η ουσιαστική κυριαρχία των κανόνων μετριάξει τα βλαπτικά αποτελέσματα της κακής ηγεσίας ή ακόμα και την αντικειμενική δυνατότητα εκδήλωσης αυτής. Η θέσπιση κατάλληλων κανόνων δικαίου δύναται να περιορίσει τη διαφθορά στο πεδίο της ηγεσίας σε επιχειρηματικό επίπεδο. Ως εκ τούτου, το θεσμικό πλαίσιο και συνακόλουθα η ύπαρξη και ουσιαστική τήρηση του Κανονισμού Εργασίας, δύναται να περιορίσει τη σκοτεινή όψη της Ηγεσίας στη Βιομηχανία Φιλοξενίας προς μία κατεύθυνση ευθυγράμμισης των στόχων του επιχειρηματικού πεδίου με εκείνους της κοινωνίας εν γένει διασφαλίζοντας ότι οι ηγέτες θα λαμβάνουν τις αποφάσεις τους νομιμοποιημένα και με γνώμονα το κέρδος του οργανισμού (Christopher, 2017). Η ύπαρξη και εφαρμογή Κανονισμού Εργασίας αποτελεί προϋπόθεση αναγκαία αλλά όχι, ή τουλάχιστον όχι σε κάθε περίπτωση, επαρκή για την απομάκρυνση του ενδεχομένου εμφάνισης φαινομένων που εμπίπτουν στο πεδίο της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας ή την αποκλιμάκωση της έντασης της εκδηλούμενης τέτοιας, καθ' όσον κάτι τέτοιο εξαρτάται και από τα χαρακτηριστικά στοιχεία και το αξιακό σύστημα του εκάστοτε ηγέτη αλλά και από τα χαρακτηριστικά των ακολούθων και του ευρύτερου - οργανωσιακού και όχι μόνο - περιβάλλοντος.

## **V. ΠΕΡΙ ΤΗΣ ΝΟΜΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΑΚΟΛΟΥΘΩΝ - ΔΕΚΤΩΝ ΤΗΣ ΣΚΟΤΕΙΝΗΣ/ΚΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ**

### ***A. ΠΡΟΛΕΓΟΜΕΝΑ***

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρατεθούν ορισμένα από τα θεμελιωδέστερα νομικά ερείσματα τόσο σε επίπεδο ενωσιακό και υπερεθνικό όσο και σε επίπεδο εθνικό αναφορικά με την προστασία των εργαζομένων που θίγονται από εκδηλώσεις ηγετικών συμπεριφορών που εμπίπτουν στο πεδίο της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας, όπως αυτή ανωτέρω προσδιορίστηκε, κυρίως δε της καταχρηστικής τέτοιας συμπεριλαμβανομένου και του εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο. Ακολούθως, θα παρατεθούν οι αξιώσεις που δύναται να εγείρει ο εκάστοτε ακόλουθος - δέκτης των ανωτέρω επιζήμιων συμπεριφορών έναντι του ηγέτη - πομπού των τελευταίων, όπως αυτές διαρθρώνονται όχι μόνο στο πεδίο του Αστικού - Εργατικού Δικαίου αλλά και σε εκείνα του Ποινικού και Διοικητικού. Σε κάθε περίπτωση, η αναφορά δεν είναι εξαντλητική ως προς την ανάλυση των προϋποθέσεων και λοιπών ορισμών που άπτονται της Επιστήμης της Νομικής, καθ' όσον κάτι τέτοιο θα εξέφευγε των ορίων του παρόντος πονήματος ενώ οι σημαντικότερα εκ των κάτωθι αναφερόμενων διατάξεων περιλαμβάνονται στο σχετικό παράρτημα (I) του παρόντος.

Σημειώνεται διευκρινιστικά ως προς την ανάπτυξη που ακολουθεί, ότι οι πτυχές εκείνες της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας, όπως αναλυτικά προεξετέθησαν, που συνεπάγονται δυσμενή επακόλουθα είτε ευθέως είτε εμμέσως ως προς τους ακόλουθους, κυρίως δε ο εκφοβισμός, αποτελούν “παρενόχληση” με τη νομική του όρου έννοια, όπως αυτή εξειδικεύεται στην τρίτη περίπτωση της δεύτερης παραγράφου του άρθρου 2 του ν. 4443/2016, εμπίπτουσα στο ευρύτερο πεδίο των διακρίσεων. Άλλωστε, για τον ανωτέρω λόγο και ειδικότερα για την εν λόγω υπαγωγή, η κάτωθι αναφορά συμπεριλαμβάνει ενδεικτικά και νομοθετικά κείμενα που αφορούν την έννοια και την καταπολέμηση των διακρίσεων.

### ***B. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ***

Σε επίπεδο διεθνούς δικαίου και παντοτε στο πεδίο της προστασίας των εργαζομένων από τις δυσμενείς και άρα επιβλαβείς σε βάρος τους διακρίσεις συμπεριλαμβανομένης και της πρόκλησης των ανωτέρω αποτελεσμάτων και από τις ανάλογες εκδηλώσεις του ηγετικού φαινομένου, αναφέρεται η με αριθ. 111 Διεθνής Σύμβαση Εργασίας για τη διάκριση στην απασχόληση και στο επάγγελμα. Η εν λόγω Σύμβαση κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του ν. 1424/1984 καθιστάμενη με τον τρόπο αυτό αναπόσπαστο τμήμα της ελληνικής έννομης τάξης με

αυξημένη, μάλιστα τυπική ισχύ. Σημειώνεται δε, ότι η εν λόγω Σύμβαση πέραν του ορισμού της διάκρισης στην απασχόληση ή το επάγγελμα που εξειδικεύει, αναφέρει ότι η τελευταία αποτελεί παραβίαση των δικαιωμάτων της Παγκόσμιας Διακήρυξης των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου.

Προς την ίδια κατεύθυνση κινείται και το άρθρο 21 του Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων του Ανθρώπου της Ευρωπαϊκής Ένωσης δυνάμει του οποίου απαγορεύεται κάθε διάκριση επί τη βάση κριτηρίων όπως ενδεικτικά η φυλή, το χρώμα, η θρησκεία, το φύλο, η εθνοτική καταγωγή, τα γενετικά χαρακτηριστικά, τα πολιτικά φρονήματα, η ηλικία ή ο γενετήσιος προσανατολισμός. Το ερμηνευτικό πεδίο της εν λόγω διάταξης καταλαμβάνει και τις διακρίσεις που εκδηλώνονται στον εργασιακό χώρο σε κάθε έκαστο κράτος - μέλος, όπως επίσης και η αντίστοιχη προστασία που παρέχεται δυνάμει του άρθρου 19 της Συνθήκης για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επιπλέον, δεν θα πρέπει να λησμονηθούν τόσο η Οδηγία 2000/43/EK περί εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης προσώπων ασχέτως φυλετικής ή εθνοτικής τους καταγωγής όσο και η Οδηγία 2000/78/EK<sup>95</sup> για τη διαμόρφωση γενικού πλαισίου για την ίση μεταχείριση στην απασχόληση και την εργασία<sup>96</sup> (Χρυσόγονος, 2006). Οι εν λόγω οδηγίες έχουν ενσωματωθεί στο εθνικό μας δίκαιο με το ν. 4443/2016.

Εν συνεχεία, σε επίπεδο εθνικού πλέον δικαίου, πρέπει καταρχάς να γίνει λόγος για τις συνταγματικές περιωπής διατάξεις, ως υπερκείμενης τυπικής ισχύος στην πυραμιδική ιεραρχία των κανόνων δικαίου, που αποτελούν το προστατευτικό έρεισμα των ακολούθων - δεκτών επιζήμιων σε βάρος τους συμπεριφορών από την πλευρά των εκάστοτε ηγετών τους. Πρόκειται για την πρώτη παράγραφο του άρθρου 2 του Συντάγματος δυνάμει της οποίας κατοχυρώνεται ο σεβασμός και η προστασία της αξίας του ανθρώπου ως υποχρέωση της Ελληνικής Πολιτείας. Ακολούθως, έτερο προστατευτικό συνταγματικό έρεισμα αποτελεί το δικαίωμα στην ελεύθερη ανάπτυξη της προσωπικότητας, όπως αυτό κατοχυρώνεται στο άρθρο 5 παρ. 1 του Συντάγματος αλλά και η αρχή της ισότητας ενώπιον του νόμου του άρθρου 4 παρ. 1 του Συντάγματος (Χρυσόγονος, 2006<sup>97</sup>). Επιπλέον, οι προαναφερόμενοι ακόλουθοι δύνανται να αμυνθούν επικαλούμενοι και την πρώτη παράγραφο του άρθρου 22 του Συντάγματος που κατοχυρώνει την εργασία ως δικαίωμα

95 Έτερη οδηγία στο πλαίσιο της οποίας δίδονται οι ορισμοί τόσο της παρενόχλησης όσο και της σεξουαλικής παρενόχλησης, που απαγορεύονται υπαγόμενες στην έννοια της διάκρισης είναι και η με αριθ. 2002/73 ΕΚ.

96 Σημειώνεται ακόμη και η Ευρωπαϊκή συμφωνία - πλαίσιο σχετικά με την παρενόχληση και τη βία στην εργασία (βλ. Σχετική Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0686&from=EL> προβ. την 22/06/2019, όπου επισημαίνεται ότι η εν λόγω συμφωνία περιλαμβάνει μία σειρά ενεργειών για την αντιμετώπιση της παρενόχλησης και της βίας στους οργανισμούς με απώτερο στόχο την προστασία όχι μόνο της ασφάλειας και της υγείας αλλά και της αξιοπρέπειας των εργαζομένων προωθώντας παράλληλα σύγχρονους τρόπους οργάνωσης της εργασίας.

97 Όπου και παρατίθεται εκτενής ανάλυση των σχετικών συνταγματικών διατάξεων.

θεσπίζοντας την υποχρέωση του Κράτους όχι μόνο για την προστασία της τελευταίας αλλά και για τη διασφάλιση συνθηκών απασχόλησης για όλους τους πολίτες τηρουμένων παράλληλα των προϋποθέσεων περί ηθικής και υλικής εξύψωσης αυτών. Τέλος, το άρθρο 25 του Συντάγματος κατοχυρώνει την υποχρέωση του Κράτους όπως μεριμνά για τη διασφάλιση της ανεμπόδιστης και αποτελεσματικής άσκησης των δικαιωμάτων του ατόμου εισάγοντας βέβαια και ρητή απαγόρευση περί της καταχρηστικής άσκησης των δικαιωμάτων (παρ. 1 εδ. β' και παρ. 3 αντίστοιχα του ως άνω άρθρου).

Αναφορικά με τον ήδη ανωτέρω αναφερόμενο ν. 4443/2016, σημειώνεται ότι στο πρώτο άρθρο του αναφέρει ως σκοπό, μεταξύ άλλων, την προώθηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης και την καταπολέμηση των διακρίσεων στο χώρο της απασχόλησης λόγω κριτηρίων όπως, ενδεικτικά μιλώντας, το φύλο, η εθνοτική προέλευση, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, η θρησκεία. Στο δε άρθρο 2 του ίδιου ως άνω νόμου αφού δίδεται ο ορισμός της διάκρισης, στην περίπτωση γ' της δεύτερης παραγράφου του αυτού άρθρου 2 ορίζεται η παρενόχληση ως ιδιαίτερη πτυχή διακρίσεως. Ειδικότερα, αναφέρεται ότι η υπαγωγή μίας κατάστασης στη νομική έννοια της παρενόχλησης προϋποθέτει την εκδήλωση ανεπιθύμητης συμπεριφοράς επί τη βάση των ανωτέρω κριτηρίων που συνεπάγεται σωρευτικά την προσβολή της αξιοπρέπειας του προσώπου και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όλως εκφοβιστικού, εχθρικού, επιθετικού, εξευτελιστικού ή ταπεινωτικού. Επομένως, εκ των ανωτέρω προκύπτει ότι ορισμένες εκ των εκδηλώσεων της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας, ιδίως δε της καταχρηστικής τοιαύτης και του εκφοβισμού συμπεριλαμβανομένου, και των απορρεουσών εξ αυτών συνεπειών, όπως τα ανωτέρω εξειδικεύτηκαν στα οικεία κεφάλαια του παρόντος, εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του ανωτέρω νόμου και ως εκ τούτου δυνάμει επίκλησης των αντίστοιχων διατάξεων από την πλευρά των ακολούθων - εργαζομένων δύνανται να αντιμετωπιστούν - εξωβελιστούν.

## ***Γ. Η ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΝΟΜΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ ΤΩΝ ΑΚΟΛΟΥΘΩΝ - ΔΕΚΤΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ ΦΑΙΝΟΜΕΝΩΝ ΣΚΟΤΕΙΝΗΣ/ΚΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ***

### ***ι) Προλεγόμενα***

Στην περίπτωση που πληρούνται οι προαναφερόμενες εκ του νόμου προβλεπόμενες προϋποθέσεις περί παρενόχλησης και επομένως αδικαιολόγητης και παράνομης διάκρισης σε βάρος των ακολούθων στο πεδίο ασκήσεως ηγεσίας, διανοίγεται για τους τελευταίους μία σειρά από νομικές οδούς άμυνας τόσο σε επίπεδο αστικό - εργατικό όσο και σε επίπεδο ποινικό. Δεν θα πρέπει, βέβαια, να παροράται και η φαρέτρα της νομικής προστασίας που διαθέτουν οι ακόλουθοι και ενόπιον της Διοίκησης καθώς και η επιλογή της Διαμεσολάβησης.

Σημειώνεται ότι ενόψει του ν. 4443/2016 παρέχεται μεν προστασία για την παρενόχληση στον εργασιακό χώρο αλλά μόνο για εκείνες τις περιπτώσεις που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του εν λόγω νόμου, ήτοι για εκείνες τις παρενοχλητικές και δημιουργούσες εχθρικό/εξευτελιστικό περιβάλλον συμπεριφορές στο χώρο εργασίας που θεμελιώνονται στις διακρίσεις με βάση το φύλο, την εθνοτική προέλευση, τα γενετικά χαρακτηριστικά, τη φυλή, το χρώμα, τις γενεαλογικές καταβολές, τις θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις, την αναπηρία ή τη χρόνια πάθηση, την ηλικία, την οικογενειακή ή κοινωνική κατάσταση ή τον σεξουαλικό προσανατολισμό. Για όλες τις υπόλοιπες παρενοχλητικές συμπεριφορές η παρανομία και κατ' επέκταση η ευθύνη των πομπών της παρενόχλησης βρίσκεται έρεισμα όχι στις διατάξεις του ανωτέρω νόμου ή στις σχετικές διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας αλλά απευθείας κυρίως στις γενικές αρχές περί προστασίας της αξίας του ανθρώπου και της προσωπικότητας ή της ίσης μεταχείρισης, όπως αυτές κατοχυρώνονται πρωτίστως στο Σύνταγμα. Άλλωστε, κάθε παρενόχληση στον εργασιακό χώρο στο πλαίσιο άσκησης ηγεσίας, θα συνιστά σχεδόν πάντοτε προσβολή της προσωπικότητας του ακολούθου - εργαζομένου που την υφίσταται γεννώντας αξιώσεις αποκατάστασης και της ηθικής του βλάβης που συνακόλουθα γεννάται.

## ***ii) Οι απορρέουσες από το Αστικό - Εργατικό Δίκαιο αξιώσεις***

Στο πεδίο του Αστικού Δικαίου, ο ακόλουθος - εργαζόμενος που θίγεται από μία βλαπτική σε βάρος του ηγετική συμπεριφορά που συνιστά προσβολή της προσωπικότητάς του, κατά τα προαναφερόμενα, δύναται να αξιώσει με άσκηση αγωγής ενώπιον των αρμόδιων πολιτικών δικαστηρίων δυνάμει των άρθρων 57 και 59 του Αστικού Κώδικα την άρση και την παράλειψη στο μέλλον κάθε παράνομης προσβολής της προσωπικότητάς του. Μάλιστα, κατόπιν σχετικού αιτήματος του εκάστοτε θιγομένου το δικαστήριο, αφού λάβει υπ' όψιν το είδος της προσβολής, δύναται να καταδικάσει τον υπαίτιο στην ικανοποίηση της ηθικής βλάβης του θιγομένου είτε επιδικάζοντας χρηματικό ποσό, είτε διατάσσοντας την έκδοση δημοσιεύματος ή και ο,τιδήποτε κρίνεται, κατά τις περιστάσεις, δέον. Επιπλέον, η διάταξη του άρθρου 57 του Αστικού Κώδικα παραπέμπει ρητά και στην εφαρμογή των περί αδικοπραξιών διατάξεων. Ειδικότερα, οι εν λόγω βλαπτικές για τους ακολούθους ηγετικές συμπεριφορές συνιστούν παράνομη και υπαίτια συμπεριφορά εκ μέρους του ηγέτη επομένως συνιστούν παρανομία κατά το άρθρο 914 του Αστικού Κώδικα και επισύρουν την κατά τις διατάξεις των άρθρων 929 και 932 γένεση αξίωσης χρηματικής ικανοποίησης για τυχόν περιουσιακή ζημία αλλά και για την ηθική βλάβη που υφίστανται οι ακόλουθοι ιδίως στις περιπτώσεις που έχει θιγεί η υγεία, η τιμή ή η αγνεία των τελευταίων. Η εν λόγω αξίωση είναι κληρονομητή επομένως εάν έχει επέλθει ο θάνατος του ακολούθου συνεπεία της προσβολής η χρηματική ικανοποίηση επιδικάζεται λόγω ψυχικής οδύνης στα μέλη της οικογένειας

του θύματος. Επομένως, η νομική οδός άμυνας που διανοίγεται για τους εργαζομένους - ακολούθους είναι η άσκηση του ενδίκου βοηθήματος της αγωγής με αίτημα, συνηθέστερα, την καταβολή χρηματικής αποζημίωσης λόγω υλικής και ηθικής βλάβης. Σύμφωνα δε με το άρθρο 662 του Αστικού Κώδικα ο εργοδότης οφείλει να μεριμνά για την ασφάλεια και την υγιεινή των χώρων εργασίας χάριν της προστασίας της ζωής και της υγείας των εργαζομένων επομένως σε περίπτωση προσβολής των ανωτέρω εννόμων αγαθών οι εργαζόμενοι προστατεύονται δυνάμει της ανωτέρω διάταξης σε συνδυασμό με τις διατάξεις περί χρηματικής ικανοποίησης για την κάλυψη περιουσιακής ζημίας αλλά και ηθικής βλάβης.

Εκτός των ανωτέρω, πρέπει να αναφερθεί και το προστατευτικό πλέγμα των διατάξεων των άρθρων 281 και 288 του Αστικού Κώδικα που παρέχεται στους εργαζομένους - ακολούθους στις παραπάνω περιπτώσεις. Ειδικότερα, ενόψει του άρθρου 281 απαγορεύεται η καταχρηστική άσκηση των δικαιωμάτων, ήτοι στις περιπτώσεις που η άσκηση των τελευταίων υπερκεράζει τα τιθέμενα από την καλή πίστη, τα χρηστά ήθη και τον κοινωνικό ή οικονομικό σκοπό του δικαιώματος όρια ενώ δυνάμει το άρθρου 288 ο οφειλέτης, που εν προκειμένω είναι ο ασκών την ηγεσία στον οργανισμό, υποχρεούται να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του δίχως να αφίσταται από την καλή πίστη και τα συναλλακτικά ήθη. Επομένως, παρανομεί και συνακόλουθα επαπειλείται η ακυρότητα όλων εκείνων των ενεργειών του ασκούντος Σκοτεινή/Κακή Ηγεσία, όταν προσβάλλουν την προσωπικότητα των ακολούθων, και επί τη βάση των ανωτέρω διατάξεων<sup>98</sup>. Επίσης, προστατευτικά για τον εργαζόμενο σε ορισμένες εκ των ανωτέρω περιπτώσεων λειτουργεί και η διάταξη του άρθρου 325 του Αστικού Κώδικα περί δικαιώματος επισχέσεως καθώς δυνάμει αυτής ο εργαζόμενος δύναται να αρνηθεί να εκπληρώσει έναντι του εργοδότη - ηγέτη την παροχή εργασίας του στην επιχείρηση μέχρι να ικανοποιήσει ο τελευταίος τη ληξιπρόθεσμη έναντι του εργαζομένου οφειλή του στο πεδίο των υποχρεώσεών του που απορρέουν από την εργασιακή σύμβαση, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται και εκείνες περί του σεβασμού της προσωπικότητας των εργαζομένων<sup>99</sup>.

Δεν θα πρέπει να αγνοηθεί και η περίπτωση εκείνη κατά την οποία η παρενόχληση και ο εκφοβισμός υπεισέρχονται στο πεδίο των εργασιακών αρμοδιοτήτων των ακολούθων οπότε μπορεί να προσλάβουν το χαρακτήρα της μονομερούς, ήτοι από την πλευρά του εργοδότη - ηγέτη, βλαπτικής σε βάρος του ακολούθου μεταβολής<sup>100</sup>. Τούτο μπορεί να εκληφθεί από τον ακόλουθο ως

98 Χωρίς να αποκλείεται και η διεκδίκηση μισθών υπερημερίας.

99 Αξιώνοντας παράλληλα και μισθούς υπερημερίας.

100 Τέτοιες περιπτώσεις αποτελούν ενδεικτικά η μετάθεση του εργαζομένου σε θέση που δεν αντιστοιχεί στα προσόντα του ή ακόμα η επίδειξη βάνουσης, επικριτικής ή εχθρικής συμπεριφοράς εναντίον του εργαζομένου (πρβλ. ενδεικτικά τη με αριθ 100/2000 απόφαση του Μονομελούς Πρωτοδικείου Καβάλας - ΤΝΠ ΝΟΜΟΣ).

καταγγελία της εργασιακής του σύμβασης<sup>101</sup> οπότε γεννάται αγωγική αξίωση έναντι του εργοδότη - ηγέτη περί καταβολής της νόμιμης αποζημίωσης απόλυσης εξαιτίας της εν λόγω μονομερούς βλαπτικής μεταβολής των εργασιακών όρων και εξαναγκασμού του ακολούθου σε παραίτηση. Επιπλέον, ο εργαζόμενος σε μία τέτοια περίπτωση δύναται να αξιώσει την επαναφορά των πραγμάτων στην προτέρα κατάσταση αποκρούοντας τη μονομερώς επελθούσα μεταβολή ή να αρνηθεί την παροχή εργασίας μετά τη μεταβολή αξιώνοντας την καταβολή μισθών υπερημερίας ενώ η πλέον ασφαλής - συντηρητική νομική οδός είναι να συνεχίσει να παρέχει την εργασία του και μετά τη μεταβολή με επιφύλαξη παντός νομίμου δικαιώματός του, όπως είναι η άσκηση αναγνωριστικής αγωγής στο πλαίσιο της οποίας θα κριθεί εάν ο εργοδότης ορθώς προέβη στη μεταβολή οπότε στο μεσοδιάστημα ο εργαζόμενος δεν εκτίθεται στον κίνδυνο να θεωρηθεί ότι κατήγγειλε τη σύμβαση διά της άρνησης της παροχής των υπηρεσιών του ενώ δύναται να προβεί και σε επίσχεση εργασίας κατά τα προεκτεθέντα<sup>102</sup>. Σε κάθε περίπτωση, εάν η παρενόχληση εμπίπτει στην έννοια της μονομερούς βλαπτικής μεταβολής, εξακολουθεί να αποτελεί προσβολή της προσωπικότητας του εργαζομένου και άρα γεννάται η αξίωση χρηματικής ικανοποίησης λόγω ηθικής βλάβης. Έτερη νομική οδός άμυνας των ανωτέρω ακολούθων, όπως προκύπτει από τα προεκτεθέντα, είναι και η άσκηση αγωγής για την ακύρωση της καταγγελίας της σύμβασης που ερειδόταν σε αίτια όπως η εμπάθεια, η εκδίκηση ή και η καταχρηστικότητα έναντι του εργαζομένου - ακολούθου.

Οι ανωτέρω εργαζόμενοι δύνανται να προβούν σε καταγγελία της εργασιακής σύμβασης ορισμένου χρόνου καθ' όσον η παρενοχλητική συμπεριφορά συνιστά σπουδαίο λόγο καταγγελίας γεννώντας την αξίωση καταβολής μισθών μέχρι την αρχικώς συμφωνηθείσα λήξη της εργασιακής σύμβασης. Την αυτή αξίωση περί καταβολής της νόμιμης αποζημίωσης μπορεί να εγείρει και ο εργαζόμενος στο πλαίσιο σύμβασης εργασίας αορίστου χρόνου για την ίδια αιτία<sup>103</sup>. Ο εργαζόμενος - ακόλουθος που είναι δέκτης παρενόχλησης από έτερο εργαζόμενο του αυτού οργανισμού δύναται να κινησει και διαδικασία πειθαρχικής δίωξης σε βάρος του τελευταίου για να αμυνθεί κατ' αυτού ενώ σε περίπτωση επέλευσης εργατικού ατυχήματος ή επαγγελματικής νόσου ως συνέπεια ασκήσεως Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας, υπάρχει η δυνατότητα ασκήσεως αποζημιωτικής αγωγής κατά του εργοδότη, κατά τα προεκτεθέντα.

---

101 Βλ. Άρθρο 7 του ν. 2112/1920.

102 Βλ. ενδεικτικά τις με αριθ. 1306/2005 και 447/2015 αποφάσεις του Αρείου Πάγου (ΤΝΠ ΝΟΜΟΣ).

103 Σε περίπτωση, μάλιστα, που ο εργοδότης καταστεί υπερήμερος ως προς την αποδοχή της εργασίας του εργαζομένου κατ' άρθρα 349 και 656 του Αστικού Κώδικα, ο τελευταίος δύναται να αξιώσει και την καταβολή των μισθών υπερημερίας.



Τέλος, στις περιπτώσεις που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του ν. 4443/2016, και επομένως, πληρούνται οι προϋποθέσεις της παρενόχλησης και άρα διάκρισης στο χώρο απασχόλησης επί τη βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων που συνεπάγονται προσβολή της προσωπικότητας του ακολούθου και δημιουργία εχθρικού - εξευτελιστικού περιβάλλοντος, επέρχεται προς δικονομική διευκόλυνση του τελευταίου αντιστροφή του βάρους της απόδειξης σε περίπτωση που προσφύγει ενώπιον των αρμόδιων πολιτικών δικαστηρίων. Ειδικότερα, γίνεται δεκτό δυνάμει του άρθρου 9 του ανωτέρω νόμου, κατ' εξαίρεση από τα γενικώς ισχύοντα από τον Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας, ότι όταν γίνεται επίκληση από τον θιγόμενο διάκρισης εμπίπτουσας στο εφαρμοστικό πεδίο του ως άνω νόμου, τότε η αντίδικη πλευρά είναι που φέρει το δικονομικό βάρος της απόδειξης ότι δεν συντρέχουν οι προϋποθέσεις κατάφασης παράνομης διάκρισης απαλασσομένου του εργαζομένου - ακολούθου διαδίκου. Τούτη η αμυντική διευκόλυνση των ακολούθων ισχύει όχι μόνο ενώπιον των πολιτικών και διοικητικών δικαστηρίων -άρα εξειρουμένων των ποινικών- που επιλαμβάνονται της επίλυσης μίας σχετικής διαφοράς, αλλά και ενώπιον των αρμόδιων Διοικητικών αρχών. Σημειώνεται ότι δυνάμει του άρθρου 10 του ίδιου ως άνω νόμου παρέχεται προστασία στον εργαζόμενο που προέβη σε σχετική καταγγελία ή άσκησε το συνταγματικά κατοχυρωμένο δικαίωμά του περί δικαστικής προστασίας ενώπιον του φυσικού του δικαστή από απόλυση ή δυσμενή μεταχείριση ως εργοδοτικών αντιμέτρων συνεπεία των ανωτέρω ενεργειών του ακολούθου.

Εκ των ανωτέρω προκύπτει, ότι ο εργαζόμενος - ακόλουθος που θίγεται από παράνομη ως θίγουσα την προσωπικότητά του ηγετική συμπεριφορά δύναται να αμυνθεί εγείροντας τις αξιώσεις που απορρέουν από την εργασιακή του σύμβαση κατά περίπτωση, σύμφωνα με όσα προεξετέθησαν (ενδοσυμβατική ευθύνη εργοδότη) ενώ παράλληλα του παρέχεται η γενική προστασία της προσωπικότητας κατά τα άρθρα 57 επόμενα του Αστικού Κώδικα σχετικά με την αναγνώριση, την άρση και την παράλειψη της προσβολής στο μέλλον καθώς και την αξίωση χρηματικής ικανοποίησης λόγω ηθικής βλάβης ή την επιβολή οποιουδήποτε έτερου πρόσφορου μέτρου ενώ δεν αποκλείεται και η χρηματική ικανοποίηση σύμφωνα με τις διατάξεις περί αδικοπραξιών (εξωσυμβατική - αδικοπρακτική ευθύνη εργοδότη).

## **ii) Οι απορρέουσες από το Ποινικό Δίκαιο αξιώσεις**

Στο πεδίο του Ποινικού Δικαίου και ειδικότερα κατά την περίπτωση που πληρούνται οι προϋποθέσεις εφαρμογής του ν. 4443/2016, όπως αυτές εκτενώς αναφέρθηκαν αμέσως ανωτέρω, η πρώτη παράγραφος του άρθρου 11 του ίδιου ως άνω νόμου προσδιορίζει τα επαπειλούμενα πλαίσια ποινής αναφέροντας ρητά ότι η πραγμάτωση της διάκρισης σε βάρος του εργαζομένου συνιστά αυτεπαγγέλτως διωκόμενο έγκλημα. Επομένως, για τον εργαζόμενο - θύμα διανοίγεται και η

ανωτέρω νομική οδός άμυνας στο πεδίο του ποινικού Δικαίου, πέραν των ανωτέρω αστικής φύσεως αξιώσεών του.

Προς την ίδια κατεύθυνση σημειώνεται ότι ο ακόλουθος - θύμα δύναται σε αμυντικό επίπεδο να μεθοδεύσει την άσκηση ποινικής δίωξης σε βάρος του εκάστοτε ηγέτη - θύτη των συμπεριφορών που εμπίπτουν στην έννοια της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας για μία σειρά από εγκλήματα που είναι πιθανό, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε περίπτωσης, να καταφάσκονται. Τέτοια εγκλήματα των οποίων η τέλεση σε αυτές τις περιπτώσεις είναι πιθανή είναι η εξύβριση κατ' άρθρο 361 ΠΚ, η συκοφαντική δυσφήμιση κατ' άρθρο 363 ΠΚ, η προσβολή της γενετήσιας ευπρέπειας κατ' άρθρο 353 ΠΚ, η προσβολή της γενετήσιας αξιοπρέπειας κατ' άρθρο 337 ΠΚ καθώς και η εκβίαση κατ' άρθρο 385 ΠΚ.

#### ***iv) Η άμυνα του εργαζομένου στο πεδίο του Διοικητικού Δικαίου***

Αναφορικά με τις αμυντικές δυνατότητες του εργαζομένου - ακολούθου στις περιπτώσεις εφαρμογής του ν. 4443/2016, σε αυτές περιλαμβάνονται και τα οριζόμενα στη δεύτερη παράγραφο του άρθρου 11 του ανωτέρω νόμου. Στην εν λόγω παράγραφο ορίζεται ότι σε περίπτωση που λάβει χώρα διάκριση κατά τα οριζόμενα στον επίμαχο νόμο και δη σε οποιοδήποτε στάδιο πρόσβασης στην εργασία και την απασχόληση, είτε κατά τη σύναψη ή άρνηση σύναψης εργασιακής σχέσης ή είτε κατά τη διάρκεια, λειτουργία, εξέλιξη ή λύση αυτής, στοιχειοθετείται παραβίαση της εργατικής νομοθεσίας. Η εν λόγω δε παραβίαση επισύρει την εφαρμογή του άρθρου 24 του ν. 3996/2011 δυνάμει του οποίου επιβάλλονται από το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας οι αντίστοιχες διοικητικές κυρώσεις χάριν της προστασίας των θιγόμενων εργαζομένων - ακολούθων.

Επιπλέον, δεν θα πρέπει να παροράται και η δυνατότητα του θιγόμενου από ηγετική συμπεριφορά εμπίπτουσα στο πεδίο της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας εργαζομένου - ακολούθου όπως απευθυνθεί στην Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή του Συνηγόρου του Πολίτη. Ειδικότερα, σε περίπτωση που δεν ευδοκιμήσει ένα σχετικό με τις ανωτέρω περιπτώσεις αίτημα του εργαζομένου κατόπιν επικοινωνίας του τελευταίου με τα εκάστοτε αρμόδια όργανα, δύναται να υποβάλει την έγγραφη αναφορά του ενώπιον του Συνηγόρου του Πολίτη που επιλαμβάνεται και ζητημάτων που άπτονται της διασφάλισης της ίσης μεταχείρισης, ήτοι της απαγόρευσης διακρίσεων, τόσο στο πεδίο του ιδιωτικού όσο και στο πεδίο του δημοσίου τομέα.

#### ***iv) Επιλογικά***

Πέραν των ανωτέρω νομικών οδών άμυνας που διανοίγονται για τους προαναφερόμενους ακολούθους - θύματα, αξίζει να σημειωθεί ως δυνατότητα λύσεως σχετικών συγκρουσιακών

καταστάσεων και η Διαμεσολάβηση που εισήχθη ως θεσμός στην ελληνική έννομη τάξη με το ν. 3898/2010. Πρόκειται για έναν ευέλικτο εναλλακτικό τρόπο επίλυσης ιδιωτικού δικαίου διαφορών που ερείδεται στη συναίνεση και των δύο μερών να εξευρεθεί μία λύση με την εμπλοκή ενός τρίτου ουδέτερου προσώπου και με τον απόλυτο έλεγχο των όρων της τελικής συμφωνίας επίλυσης της διαφοράς να εξαρτάται από τα αντίθετων συμφερόντων μέρη<sup>104</sup>. Μόλις που πρέπει να διευκρινιστεί ότι η προσφυγή στη Διαμεσολάβηση ούτε υποκαθιστά ούτε και αποκλείει την προσφυγή ενώπιον των αρμόδιων δικαστηρίων προκειμένου αυτά να τάμουν κατά τρόπο σε κάθε περίπτωση δεσμευτικό την εκάστοτε αγόμενη ενώπιον τους προς επίλυση διαφορά.

Επιπλέον, σημειώνεται ότι πέραν της άμυνας των εργαζομένων ακολούθων κατά των εις βάρος τους ηγετικών συμπεριφορών εξίσου αν μη και περισσότερο κρίσιμες καθίστανται οι προληπτικές της εκδήλωσης τέτοιων εκδηλώσεων ενέργειες. Προς την κατεύθυνση αυτή ενδεικτικά αναφέρεται η σπουδαιότητα της ύπαρξης και της ουσιαδούς εφαρμογής και ελέγχου της τελευταίας του προσήκοντος Κανονισμού Εργασίας που ρυθμίζει, μεταξύ άλλων, και ζητήματα ρυθμιστικά συμπεριφορών προς αποφυγή γεννέσεως διαφορών. Επίσης πολύ σημαντική καθίσταται η ενημέρωση στο χώρο εργασίας των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περίπτωση που πέσουν θύματα διάκρισης ή συμπεριφοράς που θίγει εν γένει την προσωπικότητά τους κατά την εργασία τους και στο πλαίσιο αυτής ενώ ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίδεται στην επιλογή του προσωπικού ιδίως δε των ασκούντων ηγεσία αλλά και στη συνεχή παρακολούθηση του εργασιακού περιβάλλοντος για τυχόν εκδήλωση τέτοιου είδους παράνομων συμπεριφορών. Σημαντική δε, προς την ανωτέρω κατεύθυνση καθίσταται και η τήρηση του Κώδικα Νόμων για την Ασφάλεια και την Υγεία των Εργαζομένων (Ν. 3850/2010).

Τέλος, η σπουδαιότητα της μέριμνας για την πάταξη “σκοτεινών” ηγετικών συμπεριφορών που προσβάλλουν κατά τα ανωτέρω τους ακολούθους είναι αναμφίλεκτη, στο μέτρο που αποτελεί στοιχείο της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης ιδίως στο πεδίο της Βιομηχανίας Φιλοξενίας, όπου τέτοια φαινόμενα επηρεάζουν άμεσα τη μεταβλητή της ικανοποίησης του πελάτη με τον οποίο οι εργαζόμενοι - θύματα έρχονται εν πολλοίς σε άμεση επαφή. Εξάλλου, δεν πρέπει να αγνοείται όχι μόνο η δυσφήμιση της επιχείρησης αλλά και η οικονομική, συνεπεία αποζημιώσεων και δικαστικών εξόδων, επιβάρυνση αυτής στις περιπτώσεις παράνομων - παρενοχλητικών σε βάρος των εργαζομένων της ηγετικών συμπεριφορών.

---

104 Στο πεδίο του Εργατικού Δικαίου διαμεσολάβηση χωρεί όταν η διαφορά δεν απορρέει από κάποια διάταξη αναγκαστικού δικαίου και όταν δεν προβλέπεται από διάταξη του εργατικού δικαίου ειδική διαδικασία διαμεσολάβησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

### I. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

#### i) Οι έννοιες ως κατασκευές

Διακρίνονται τρία ήδη πραγμάτων που μετρώνται στις έρευνες: Τα άμεσα παρατηρήσιμα, που βασίζονται στην απλή και άμεση παρατήρηση, τα έμμεσα παρατηρήσιμα που απαιτούν περισσότερο λεπτές έμμεσες ή σύνθετες παρατηρήσεις και τέλος τις κατασκευές ή θεωρητικές δημιουργίες, που βασίζονται σε παρατηρήσεις, αλλά είναι δυνατό να παρατηρηθούν είτε άμεσα είτε έμμεσα. Οι θεωρητικές κατασκευές συντίθενται από έννοιες, στις οποίες λαμβάνουμε υπόψη (ή δημιουργούμε) κατά της διαδικασία ανάπτυξης μιας θεωρίας.

Ο ίδιος ορίζει την έννοια ως μια «οικογένεια αντιλήψεων», υπονοώντας ότι μια έννοια είναι κάτι που δημιουργείται μέσα από την αντίληψη του καθενός για τα πράγματα. Πρόκειται λοιπόν για κατασκευές που προέρχονται από την αμοιβαία συμφωνία νοητικών εικόνων και αντιλήψεων. Οι αντιλήψεις μας συνοψίζουν σύνολα παρατηρήσεων και εμπειριών που φαινομενικά συνδέονται. Οι παρατηρήσεις και οι εμπειρίες είναι πραγματικές, ακόμη και αν έχουν υποκειμενικό χαρακτήρα, ωστόσο οι αντιλήψεις και οι έννοιες που προκύπτουν από αυτές είναι μόνο νοητικές κατασκευές. Συνήθως ωστόσο, πιστεύουμε (εσφαλμένα) ότι οι κατασκευασμένοι όροι διαθέτουν εγγενές νόημα ονομάζοντας πραγματικές οντότητες του κόσμου, τούτο όμως δεν συμβαίνει μέχρις ότου ανακαλύψουμε το πραγματικό τους περιεχόμενο και την αυθεντική μέθοδο μέτρησής τους.

Σύμφωνα με τον Babbie (2010), η διαδικασία μέσω της οποίας προσδιορίζουμε τι εννοούμε όταν χρησιμοποιούμε συγκεκριμένους όρους στην έρευνα, ονομάζεται εννοιολόγηση. Στην επικείμενη έρευνα, ο όρος για παράδειγμα της «Σκοτεινής Ηγεσίας», έλαβε συγκεκριμένο νόημα επιτυγχάνοντας ένα λειτουργικό consensus κάνοντας αντιληπτό το περιεχόμενο της έννοιας στα πρόσωπα που έλαβαν μέρος στην πρωτογενή έρευνα. Ουσιαστικά λοιπόν, παρήχθη ένα συγκεκριμένο (συμβατικό) νόημα για τους σκοπούς της έρευνας. Αυτή η διαδικασία προσδιορισμού του νοήματος με ακρίβεια, περιλαμβάνει τους ενδείκτες, (Item) που χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθούν οι έννοιες και να αποκτήσουν μια περισσότερο «απτή» υπόσταση, διασαφηνίζοντας παράλληλα τις συμπεριφορές των ανθρώπων στους οποίους εστιάζουμε και μελετούμε. Από την άλλη πλευρά, η εστίαση στο τι σημαίνουν οι λέξεις και οι συμπεριφορές (πράξεις) για τους υπό μελέτη ανθρώπους, περιπλέκει σχεδόν πάντοτε τις έννοιες που ενδιαφέρουν τον ερευνητή και αυτό διότι η κάθε έννοια μεταφράζεται ή διυλίζεται μέσα από

την προσωπική θεώρηση και σύστημα αξιών του κάθε ανθρώπου - εργαζομένου. Αυτό σημαίνει ότι οι καταχωρήσεις στο νοητικό αρχείο του καθενός μπορεί να εκτείνονται σε ένα ευρύ φάσμα αποχρώσεων της ίδιας αντιληπτής έννοιας. Για το λόγο αυτό οφείλουμε να δημιουργήσουμε ομαδοποιήσεις ή «διαστάσεις» προσδιορίζοντας συνολικά και με έναν κοινά αντιληπτό και αποδεκτό τρόπο τις έννοιες. Για παράδειγμα, στην έννοια της Σκοτεινής ηγεσίας, συμπεριλήφθηκαν οι υποέννοιες- διαστάσεις του Μακιαβελισμού, της Ψυχοπάθειας, του Ναρκισσισμού και της παρενόχλησης. Στην ουσία δημιουργώντας διαστάσεις και εναλλαξιμότητα στους δείκτες, επιτυγχάνεται καλύτερος προσδιορισμός των εννοιών, κοινή προσέγγιση και ως εκ τούτου, διασφάλιση εγκυρότητας και πληρότητας στη μέτρηση, ενώ περιορίζεται σημαντικά ο κίνδυνος της αμφισημίας και λανθασμένης κατανόησης από την πλευρά του πληθυσμού της έρευνας.

Κατά τη διάρκεια εκπόνησης της ερευνητικής μεθοδολογίας, έγινε επίσης αντιληπτό, ότι η βελτίωση προσδιορισμού των εννοιών είναι μια επίπονη και δυναμική διαδικασία και πολύ συχνά απαιτήθηκε να τροποποιηθούν τόσο οι ενδείκτες, όσο και οι διαστάσεις που χρησιμοποιήθηκαν, προκειμένου να έρθουν σε απόλυτη συμφωνία με το πληθυσμό της έρευνας. Η επιτυχία της προσαρμογής και η εγκυρότητα, αποδείχθηκε ωστόσο μέσα από τα εργαλεία εγκυρότητας τα οποία ξεπέρασαν κατά πολύ (όπως θα αναφθεί σε επόμενη παράγραφο) τα βιβλιογραφικά όρια (thresholds).

## ***ii) Λειτουργικοποίηση- Αξιοπιστία***

Επιτυγχάνοντας την εννοιολόγηση, δηλαδή την επεξεργασία και εξειδίκευση αφηρημένων εννοιών, το επόμενο στάδιο δράσης είναι αυτές οι έννοιες να τεθούν στην διάθεση του ερευνητή ως μετρήσιμα μεγέθη, ουσιαστικά να λειτουργικοποιηθούν, οδηγώντας σε εμπειρικές παρατηρήσεις. Κατά τη λειτουργικοποίηση μιας έννοιας, δόθηκε ιδιαίτερο βάρος στο εύρος της διακύμανσης των εννοιών συνδυάζοντας ιδιότητες και εντάσσοντάς τις στην υπό συζήτηση έννοια. Είναι σαφές, ότι για να μετρήσουμε το πλήρες εύρος της διακύμανσης, πρέπει η λειτουργικοποίηση των στάσεων (που αφορούν τη συγκεκριμένη έννοια) να περιλαμβάνει όλο το εύρος των υπο-εννοιών, με την υποσημείωση, όμως, ότι θα πρέπει να επιλεγούν οι κατάλληλες που εξυπηρετούν τους σκοπούς και τους στόχους της έρευνας.

Για τη λειτουργικοποίηση, των μεταβλητών, πρέπει, λοιπόν, να ληφθεί υπ' όψιν τόσο ο βαθμός της ακρίβειας όσο και της πιστότητας, θέτοντας σαφή όρια ανάμεσα στο πόσο λεπτές και ευδιάκριτες θα είναι οι διακρίσεις μεταξύ των πιθανών τιμών που θα συνθέτουν τη μεταβλητή. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η αξιοπιστία και αντιμετωπίζεται η υποκειμενικότητα του ενός παρατηρητή/ερευνητή, ο οποίος αντιλαμβάνεται και επεξεργάζεται τις απαντήσεις και συμπεριφορές του παρατηρουμένου πληθυσμού. Στην παρούσα έρευνα, η υποκειμενικότητα

αντιμετωπίστηκε με την μέθοδο «ελέγχου – επανελέγχου», αναπροσαρμόζοντας δυναμικά τα ερευνητικά εργαλεία και διενεργώντας πιλοτική δοκιμή.

Αναφορικά με την εγκυρότητα, στην καθημερινή της χρήση, η τελευταία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένα εμπειρικό μέτρο αντικατοπτρίζει επαρκώς το πραγματικό νόημα της υπο εξέταση έννοιας, χρησιμοποιώντας κριτήρια που εξασφαλίζουν τη συμφωνία των μετρήσεων με την ορθή αντίληψη των εννοιών. Το πρώτο κριτήριο είναι η φαινομενική εγκυρότητα, όπου συγκεκριμένα εμπειρικά μέτρα, συνάδουν με τις ατομικές θεωρήσεις και νοητικές εικόνες που αφορούν σε μια ορισμένη έννοια. Για παράδειγμα, η συχνότητα προσέλευσης ενός ατόμου σε θρησκευτικές εκδηλώσεις είναι ένδειξη της θρησκευτικότητας του ατόμου που μοιάζει λογική, χωρίς να χρειάζονται πολλές εξηγήσεις. Έχει δηλαδή φαινομενική εγκυρότητα. Καθοριστικό όμως ρόλο στην επίτευξη εγκυρότητας, έχει η εγκυρότητα των κριτηρίων (ή προγνωστική εγκυρότητα) που βασίζεται συνήθως σε κάποιο εξωτερικό κριτήριο (παράδειγμα είναι πολύ θρήσκος, υποστηρίζει την ισότητα ανδρών γυναικών, υποστηρίζει ακροδεξιές πολιτικές παρατάξεις κλπ). Παράλληλα ή μάλλον σε συμπλήρωση της εγκυρότητας των κριτηρίων επέρχεται η εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής, (ή δομική εγκυρότητα) η οποία βασίζεται σε λογικές σχέσεις που έχουν οι μεταβλητές μεταξύ τους, προφέροντας ισχυρή επιβεβαίωση για το αν το χρησιμοποιούμενο κριτήριο μετράει πραγματικά την ιδιότητα που θέλουμε να μετρηθεί. Τέλος, η εγκυρότητα περιεχομένου, αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο ένα μέτρο καλύπτει τις πιθανές σημασίες που περιλαμβάνονται σε μια έννοια.

Είναι σαφές ότι επιθυμούμε οι μετρήσεις μας να είναι έγκυρες και αξιόπιστες, συχνά όμως προκύπτει μια διάσταση ανάμεσα στα κριτήρια αξιοπιστίας και τα κριτήρια της εγκυρότητας που συχνά αφαιρεί το νοηματικό πλούτο των εννοιών. Για παράδειγμα, η θρησκευτικότητα είναι κάτι πολύ περισσότερο από συχνές επισκέψεις στην εκκλησιαστικές δραστηριότητες ή η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία τους είναι κάτι περισσότερο από το ύψος της αποζημίωσης, ή η μεταφορά της γνώσης, από τη συχνότητα επικοινωνίας, το πρόβλημα δε, εντείνεται, όσο η έννοια που προσπαθούμε να περιγράψουμε έχει μεγαλύτερο πλούτο. Αυτή η διάσταση εξηγεί ως ένα βαθμό την επιμονή δύο πολύ διαφορετικών προσεγγίσεων στην κοινωνική έρευνα. Την ποσοτική προσέγγιση που βασίζεται σε αυστηρές και τεχνικές δομές και την ποσοτική προσέγγιση, που βασίζεται σε περισσότερο ιδιογραφικές μεθόδους. Ωστόσο, η πρώτη είναι περισσότερο αξιόπιστη ενώ η δεύτερη προσέγγιση περισσότερο έγκυρη.

## **II ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### ***A. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΒΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΕΝ ΓΕΝΕΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ***

Η ποσοτική μέθοδος που χρησιμοποιείται στο πλαίσιο του παρόντος πονήματος ως πορεία προσέγγισης με σκοπό τη συλλογή εκείνων των δεδομένων που θα αποτελέσουν τη βάση των ερμηνευτικών προσεγγίσεων και των συμπερασμάτων που θα ακολουθήσουν, χρησιμοποιεί ως τεχνική εκείνη του δομημένου ερωτηματολογίου. Το τελευταίο περιλαμβάνει κλειστού τύπου ερωτήσεις, η χρησιμότητα των οποίων συνίσταται στην παραγωγή τέτοιων συχνοτήτων απαντήσεων που είναι επιδεκτικές στατιστικής επεξεργασίας και ανάλυσης. Η συγκεκριμένη τεχνική, ήτοι αυτή του ερωτηματολογίου επελέγη κυρίως χάρη στην αξιοπιστία που εγγυάται μέσω της ειλικρίνειας των απαντήσεων που διασφαλίζεται από την ανωνυμία (Cohen et al., 2008).

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε αποτελεί δείγμα σκοπιμότητας (άλλως δείγμα μη πιθανοτήτων), καθ' όσον τα μέλη που επελέγησαν για να αποτελέσουν το δείγμα των ερωτηθέντων κατ' αποκλεισμό άλλων του ευρύτερου πληθυσμού (Cohen et al., 2008) ήταν όλα ανεξαιρέτως εργαζόμενοι των οποίων προΐστανται έτερα άτομα σε οργανισμούς/επιχειρήσεις της Βιομηχανίας Φιλοξενίας. Ειδικότερα, ελήφθησαν σε χρονικό διάστημα 5 ημερών 184 απαντήσεις από τον προπεριγραφέντα πληθυσμό μέσω ηλεκτρονικής αποστολής του δομημένου επί ειδικής πλατφόρμας εκ των αυτοματοποιημένων εγγράφων της google ερωτηματολογίου διά των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Χάριν του συγκεκριμένου τρόπου/διαδικασίας επιλογής, που διασφαλίζει αμεσότητα και ταχύτητα, επετεύχθη η συλλογή ενός αρκούντως ικανοποιητικού για τις ανάγκες της εν λόγω έρευνας πληθυσμού - δείγματος. Η εν λόγω μέθοδος επιλογής των μονάδων που αποτέλεσαν το δείγμα βασίστηκε όχι στους νόμους της πιθανότητας αλλά στην ευκολία της πρόσβασης, στη διαθεσιμότητα, ιδίως ενόψει και του χρόνου εκπόνησης της έρευνας οπότε και το σύνολο των προπεριγραφόμενων εργαζομένων απασχολούνται πλήρως. Σημειώνεται δε για το ανωτέρω δείγμα ευκολίας ότι εναπέκειτο στην πρωτοβουλία της κάθε μονάδας αυτού, που είχε πρόσβαση στις συγκεκριμένες εφαρμογές του διαδικτύου, να συμμετάσχει απαντώντας στο εν λόγω ερωτηματολόγιο -διασφαλιζομένης πάντοτε της ανωνυμίας και των λοιπών συναφών δεοντολογικών ζητημάτων- με τη συμπαρομαρτούσες συνέπειες επί της αντιπροσωπευτικότητας του πληθυσμού (Παπαγεωργίου, 2015). Ωστόσο, οι προαναφερόμενες συνέπειες αντισταθμίζονται από τον υψηλότατο και δη προσεγγίζοντα το άριστα δείκτη αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha). Ο εν λόγω δείκτης, χρησιμοποιείται προκειμένου να μετρήσει το βαθμό συνέπειας μίας μέτρησης, εν

προκειμένου αυτής που έλαβε χώρα μέσω του ερωτηματολογίου. Η αξιοπιστία ερείδεται στη θέση του ότι κάθε ένα μεμονωμένο στοιχείο πρέπει να δίδει αποτέλεσμα συνεπές με το συνολικό ερωτηματολόγιο. Το  $\alpha$  του Cronbach θεωρείται ότι προσλαμβάνει μία αποδεκτή από πλευράς αξιοπιστίας τιμή όταν αυτή κινείται μεταξύ 0.7 και 0.8 (Field, 2018). Εκ των ανωτέρω προκύπτει ότι εφόσον στο επίμαχο ερωτηματολόγιο η τιμή που προσέλαβε ήταν μεγαλύτερη του 0.9, η αξιοπιστία των δεδομένων που ελήφθησαν και άρα των εξαγόμενων επί τη βάση αυτών συμπερασμάτων έχει επιτευχθεί σε έναν βαθμό που υπερβαίνει το όριο του απλώς αποδεκτού.

Αναφορικά δε με τις ερωτήσεις, οι τελευταίες επελέγησαν με γνώμονα τα διατυπωθέντα ερευνητικά ερωτήματα, ώστε να διευκολυνθεί εν συνεχεία η διαμόρφωση των κατάλληλων συσχετίσεων ή μη επί σκοπώ όσο το δυνατόν πληρέστερων απαντήσεων επί των επίμαχων ερωτημάτων (Cohen et al., 2008). Επιπλέον, για κάθε μία από τις ερωτήσεις, εξαιρουμένων εκείνων που αντιστοιχούν στα γενικά - δημογραφικά στοιχεία των ερωτωμένων, προσφέρεται στους τελευταίους μία κλίμακα ιεράρχησης Likert. Η εν λόγω κλίμακα ιεράρχησης, που περιλαμβάνει 5 σημεία και ειδικότερα τις επιλογές 1.ποτέ - 2.σπάνια - 3.κάποιες φορές - 4.συχνά - 5.πολύ και ένα εκ των θεμελιωδέστερων χαρακτηριστικών της είναι το ότι μετράει ένα πράγμα σε κάθε ένα ερώτηση, επελέγη ως ο πλέον χρήσιμος μηχανισμός απαντήσεων καθώς ενσωματώνει ένα βαθμό διαφοροποίησης των απαντήσεων ενώ διευκολύνει την απόδοση σε ποσοτικά δεδομένα. Εξάλλου, η ανωτέρω κλίμακα ιεράρχησης προκρίνεται έναντι αντίστοιχων διχοτομικών ερωτήσεων ενόψει του ότι διευκολύνει τη συγκέντρωση δεδομένων με πιο προσωπικό χαρακτήρα σε ό,τι αφορά τους απαντώντες και επομένως είναι το καταλληλότερο για την αποτύπωση συμπεριφορών, αντιλήψεων και απόψεων των ερωτωμένων εργαλείο. Τονίζεται δε, ότι το ερωτηματολόγιο και το σύστημα κωδικοποίησής του, όπως αυτό αμέσως ανωτέρω περιγράφηκε, είναι συμβατά με το λογισμικό πακέτο επεξεργασίας των δεδομένων που εξήχθησαν από το πρώτο (Cohen et al. 2008), όπως κατωτέρω θα καταδειχθεί ενδελεχέστερα.

Οι απαντήσεις, στο πλαίσιο μίας πρώτης επιμέλειας, ελέγχθηκαν για την πληρότητά τους, καθώς σε κάθε ένα από τα ερωτήματα σχεδόν κάθε ερωτώμενος έδωσε από μία απάντηση ορισμένες δε ελλείπουσες τιμές ουδόλως επηρέασαν την αξιοπιστία των εξαχθέντων συμπερασμάτων ενόψει του υψηλότατου δείκτη αξιοπιστίας με τον οποίο εξοπλίστηκαν οι επί του ερωτηματολογίου απαντήσεις, όπως θα προκύψει και κατωτέρω, ενώ ακολούθησε η κωδικοποίηση των δεδομένων που ελήφθησαν από το επίμαχο ερωτηματολόγιο (Cohen et al., 2008) και η παραγοντική αυτών ανάλυση.



Από μία δε πιο σφαιρική έποψη ως προς τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε τόσο για το σκέλος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης όσο και για εκείνο της πρωτογενούς έρευνας, λεκτέα τα ακόλουθα: η βιβλιογραφική ανασκόπηση θεμελιώθηκε καταρχήν επί πρόσφατων, ως επί το πλείστον, μελετών δημοσιευμένων σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά, τα οποία ανακτήθηκαν από τη βάση δεδομένων SCOPUS μέσω της HEAL LINK σε διάστημα 3 μηνών. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν συγγράμματα και έτερα σχετικά εγχειρίδια προς άντληση των απαιτούμενων στοιχείων καθώς και των σχετικών με τη θεμελίωση και ενίσχυση των εκάστοτε αναकुπτόντων ζητημάτων και επιχειρημάτων προς στήριξη αυτών. Αναφορικά με το κομμάτι της πρωτογενούς έρευνας επελέγη η ποσοτική μέθοδος με ειδικότερο ερευνητικό εργαλείο εκείνο του ερωτηματολογίου, όπως θα αναπτυχθεί ενδελεχέστερα κατωτέρω, προς διασφάλιση περισσότερο απτών και εν πολλοίς αριθμητικώς αποτυπούμενων αποτελεσμάτων με γνώμονα πάντοτε και την οικονομία του χρόνου. Ως προς την επιλογή των επί μέρους ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, σκοπήθηκε η κατηγοριοποίηση αυτών με γνώμονα τα ερευνητικά ερωτήματα, όπως προεξετέθη, με τέτοιο, μάλιστα, τρόπο, ώστε κάθε κατηγορία ερωτήσεων να δίδει απάντηση, έστω και συνδυαστικά ιδωμένη με έτερες ερωτήσεις και δη και άλλων κατηγοριών, στα επί μέρους ερευνητικά ερωτήματα. Επιπλέον, κάθε ερώτηση αντικατοπτρίζει μία εκ των βασικών μεταβλητών από το συσχετισμό των οποίων προκύπτουν οι απαντήσεις επί των προαναφερθέντων ερωτημάτων, όπως αναλυτικά θα εκτεθούν ακολούθως. Τα δε ερευνητικά ερωτήματα προς την απάντηση των οποίων είναι προσαντολισμένη τόσο η βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και η πρωτογενής έρευνα συνίστανται στα ακόλουθα: 1) Ποια είναι η ευρύτερη χρησιμότητα του κανονιστικού πλαισίου (εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας) σε μια επιχείρηση φιλοξενίας; 2) Ποια είναι η ενδεδειγμένη δομή του κανονισμού εργασίας σε μια επιχείρηση φιλοξενίας; 3) Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην ένταση καταχρηστικής εξουσίας και την τήρηση (ή μη) του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας; 4) Πώς επιδρά η εφαρμογή καταχρηστικής εξουσίας στην συνεκτικότητα των ομάδων στην επιχείρηση; 5) Πώς μπορεί να αντιδράσουν οι εργαζόμενοι που είναι θύματα της καταχρηστικής εξουσίας;

## ***B. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΡΡΕΟΥΣΩΝ ΕΚ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ***

Αμέσως ακολούθως, εκτίθεται, η περιγραφική στατιστική ανάλυση της πρωτογενούς έρευνας ανά ερώτηση με απλή αναφορά των συγκεντρούμενων ποσοστών ανά επιλογή καθώς επίσης και της μέσης τιμής, ήτοι του μέτρου της κεντρικής τάσης αλλά και της τυπικής αποκλίσεως για κάθε έκαστη απάντηση, όπως η τελευταία προκύπτει από την τετραγωνική ρίζα του μέσου του σφάλματος μεταξύ της μέσης τιμής και των πραγματικών τιμών (Field, 2016). Ειδικότερα:

**Φύλο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Male	50	27,2	27,2	27,2
Female	134	72,8	72,8	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σχετικά με το φύλο των ερωτωμένων, το δείγμα ήταν σε ποσοστό 27,2% άνδρες και 72,8% γυναίκες. Η μέση τιμή ήταν 1,75 και η τυπική απόκλιση 0,703.

**Ηλικία**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid έως 35	74	40,2	40,2	40,2
36-50	82	44,6	44,6	84,8
51 και πάνω	28	15,2	15,2	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Στη σχετική με την ηλικία ερώτηση, το 40,2% των ερωτωμένων είχαν ηλικία μη υπερβαίνουσα τα 35 έτη, το 44,6% κυμαινόταν από 36 έως 50 έτη ενώ το 15,2% είχε ηλικία άνω των 51 ετών. Η μέση τιμή ήταν 1,75 και η τυπική απόκλιση 0,703.

### Εκπαίδευση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανώτατη	72	39,1	39,1	39,1
	Μεταπτυχιακό	108	58,7	58,7	97,8
	Διδακτορικό	4	2,2	2,2	100,0
	Total	184	100,0	100,0	

Σε ό,τι αφορά την εκπαιδευτική βαθμίδα που κατέχει κάθε ένας των ερωτωμένων, προκύπτει από το επίμαχο δείγμα ότι το 39,1% του σώματος αυτού είναι κάτοχοι πτυχίου Ανώτατης Εκπαίδευσης, το 58,7% κατέχει δίπλωμα Μεταπτυχιακών Σπουδών, ενώ το 2,2% κατέχουν Διδακτορικό Δίπλωμα. Η μέση τιμή ήταν 1,63 και η τυπική απόκλιση 0,527.

### Θέση στην επιχείρηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διευθυντής/ Προϊστάμενος	38	20,7	20,7	20,7
	Υποδιευθυντής	6	3,3	3,3	23,9
	Υπάλληλος	140	76,1	76,1	100,0
	Total	184	100,0	100,0	

Αναφορικά με τη θέση που κατέχει κάθε ένας των ερωτωμένων στην επιχείρηση φιλοξενίας όπου απασχολείται, το 20,7% κατέχει διευθυντική θέση/θέση Προϊσταμένου, το 3,3% θέση Υποδιευθυντή ενώ το 76,1% θέση υπαλλήλου. Η μέση τιμή ήταν 2,55 και η τυπική απόκλιση 0,815.

**Ηγεσία 1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	18	9,8	9,8	9,8
Σπάνια	44	23,9	23,9	33,7
Κάποιες φορές	80	43,5	43,5	77,2
Συχνά	32	17,4	17,4	94,6
Πολύ συχνά	10	5,4	5,4	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος λαμβάνει αυθαίρετες αποφάσεις, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 33,7%, Κάποιες φορές το 43,5% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 22,8%. Η μέση τιμή ήταν 2,85 και η τυπική απόκλιση 1,002.

**Ηγεσία 2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	32	17,4	17,4	17,4
Σπάνια	44	23,9	23,9	41,3
Κάποιες φορές	68	37,0	37,0	78,3
Συχνά	34	18,5	18,5	96,7
Πολύ συχνά	6	3,3	3,3	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τους στόχους της μονάδας (υπηρεσίας/τμήματος) που διευθύνει, οι οποίες θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν αυθαίρετες, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 41,3%, Κάποιες

φορές το 37% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 21,8%. Η μέση τιμή ήταν 2,66 και η τυπική απόκλιση 1,069.

**Ηγεσία 3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	24	13,0	13,0	13,0
Σπάνια	56	30,4	30,4	43,5
Κάποιες φορές	54	29,3	29,3	72,8
Συχνά	40	21,7	21,7	94,6
Πολύ συχνά	10	5,4	5,4	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τους υφισταμένους του, οι οποίες θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν αυθαίρετες, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 43,4%, Κάποιες φορές το 29,3% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 27,1%. Η μέση τιμή ήταν 2,76 και η τυπική απόκλιση 1,1.

**Ηγεσία 4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	24	13,0	13,0	13,0
Σπάνια	44	23,9	23,9	37,0
Κάποιες φορές	66	35,9	35,9	72,8
Συχνά	34	18,5	18,5	91,3
Πολύ συχνά	16	8,7	8,7	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος λαμβάνει αποφάσεις ή εκδηλώνει

συμπεριφορές αναφορικά με τους υφισταμένους του, οι οποίες θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν άδικες, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 36,9%, Κάποιες φορές το 35,9% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 27,2%. Η μέση τιμή ήταν 2,86 και η τυπική απόκλιση 1,132.

**Ηγεσία 5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	26	14,1	14,1	14,1
Σπάνια	44	23,9	23,9	38,0
Κάποιες φορές	56	30,4	30,4	68,5
Συχνά	46	25,0	25,0	93,5
Πολύ συχνά	12	6,5	6,5	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος λαμβάνει αποφάσεις αναφορικά με τους υφισταμένους του, οι οποίες θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν μη αξιοκρατικές απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 38%, Κάποιες φορές το 30,4% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 31,5%. Η μέση τιμή ήταν 2,86 και η τυπική απόκλιση 1,141.

**Ηγεσία 6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	42	22,8	22,8	22,8
Σπάνια	24	13,0	13,0	35,9
Κάποιες φορές	46	25,0	25,0	60,9
Συχνά	38	20,7	20,7	81,5
Πολύ συχνά	34	18,5	18,5	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με την εργασία με σκοπό την αυτοπροβολή του, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 35,8%, Κάποιες φορές το 25% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 39,2%. Η μέση τιμή ήταν 2,99 και η τυπική απόκλιση 1,414.

**Ηγεσία 7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	34	18,5	18,5	18,5
Σπάνια	42	22,8	22,8	41,3
Κάποιες φορές	44	23,9	23,9	65,2
Συχνά	44	23,9	23,9	89,1
Πολύ συχνά	20	10,9	10,9	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος λαμβάνει αποφάσεις ή εκδηλώνει συμπεριφορές στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων του, οι οποίες θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως εγωιστικές, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 41,3%, Κάποιες φορές το 23,9% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 34,8%. Η μέση τιμή ήταν 2,86 και η τυπική απόκλιση 1,277.

**Ηγεσία 8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	64	34,8	34,8	34,8
Σπάνια	32	17,4	17,4	52,2
Κάποιες φορές	38	20,7	20,7	72,8
Συχνά	30	16,3	16,3	89,1
Πολύ συχνά	20	10,9	10,9	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος φέρεται στους υφισταμένους του με τρόπο υποτιμητικό, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 52,2%, Κάποιες φορές το 20,7% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 27,2%. Η μέση τιμή ήταν 2,51 και η τυπική απόκλιση 1,391.

**Ηγεσία 9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	64	34,8	34,8	34,8
Σπάνια	40	21,7	21,7	56,5
Κάποιες φορές	38	20,7	20,7	77,2
Συχνά	34	18,5	18,5	95,7
Πολύ συχνά	8	4,3	4,3	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος φέρεται στους υφισταμένους, κατά την διάρκεια της εργασίας, με τρόπο που απαξιώνει τις επαγγελματικές ικανότητές τους, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 56,5%, Κάποιες φορές το 20,7% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 22,8%. Η μέση τιμή ήταν 2,36 και η τυπική απόκλιση 1,251.

**Ηγεσία 10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	44	23,9	23,9	23,9
Σπάνια	42	22,8	22,8	46,7
Κάποιες φορές	46	25,0	25,0	71,7
Συχνά	32	17,4	17,4	89,1
Πολύ συχνά	20	10,9	10,9	100,0



**Ηγεσία 10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	44	23,9	23,9	23,9
Σπάνια	42	22,8	22,8	46,7
Κάποιες φορές	46	25,0	25,0	71,7
Total	184	100,0	100,0	

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος δεν ενδιαφέρεται για τα προσωπικά προβλήματα των υφισταμένων του, και δεν αντιλαμβάνεται ότι αυτά τα προβλήματα μπορούν να τους αποσπούν από την εργασία τους, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 46,7%, Κάποιες φορές το 25% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 28,3%. Η μέση τιμή ήταν 2,68 και η τυπική απόκλιση 1,305.

**Ηγεσία 11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	92	50,0	50,0	50,0
Σπάνια	26	14,1	14,1	64,1
Κάποιες φορές	30	16,3	16,3	80,4
Συχνά	18	9,8	9,8	90,2
Πολύ συχνά	18	9,8	9,8	100,0
Total	184	100,0	100,0	

**Ηγεσία 12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	80	43,5	43,5	43,5
Σπάνια	40	21,7	21,7	65,2
Κάποιες φορές	36	19,6	19,6	84,8
Συχνά	20	10,9	10,9	95,7
Πολύ συχνά	8	4,3	4,3	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος δείχνει συχνά τη δυσαρέσκειά του όταν κάποιος υφιστάμενός του έχει κάποια επαγγελματική «επιτυχία», απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 64,1%, Κάποιες φορές το 16,3% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 19,6%. Η μέση τιμή ήταν 2,15 και η τυπική απόκλιση 1,386.

**Ηγεσία 13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	64	34,8	34,8	34,8
Σπάνια	52	28,3	28,3	63,0
Κάποιες φορές	26	14,1	14,1	77,2
Συχνά	28	15,2	15,2	92,4
Πολύ συχνά	14	7,6	7,6	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος παραβιάζει τον «ιδιωτικό εργασιακό

χώρο» των υφισταμένων του, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 65,2%, Κάποιες φορές το 19,6% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 15,2%. Η μέση τιμή ήταν 2,11 και η τυπική απόκλιση 1,205.

**Ηγεσία 14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	26	14,1	14,3	14,3
	Σπάνια	44	23,9	24,2	38,5
	Κάποιες φορές	42	22,8	23,1	61,5
	Συχνά	30	16,3	16,5	78,0
	Πολύ συχνά	40	21,7	22,0	100,0
	Total	182	98,9	100,0	
Missing	System	2	1,1		
	Total	184	100,0		

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος αποθαρρύνει τους υφιστάμενούς του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στις καθημερινές εργασίες τους, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 63,1%, Κάποιες φορές το 14,1% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 22,8%. Η μέση τιμή ήταν 2,33 και η τυπική απόκλιση 1,298.

**Ηγεσία 15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	32	17,4	17,4	17,4
	Σπάνια	64	34,8	34,8	52,2
	Κάποιες φορές	42	22,8	22,8	75,0
	Συχνά	32	17,4	17,4	92,4

**Ηγεσία 15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	32	17,4	17,4	17,4
Σπάνια	64	34,8	34,8	52,2
Κάποιες φορές	42	22,8	22,8	75,0
Πολύ συχνά	14	7,6	7,6	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος δημιουργεί στρες στους υφισταμένους του, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 38,5%, Κάποιες φορές το 23,1% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 38,5%. Η μέση τιμή ήταν 3,08 και η τυπική απόκλιση 1,364.

**Ηγεσία 16**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	76	41,3	41,3	41,3
Σπάνια	28	15,2	15,2	56,5
Κάποιες φορές	24	13,0	13,0	69,6
Συχνά	34	18,5	18,5	88,0
Πολύ συχνά	22	12,0	12,0	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος υπενθυμίζει στους υφισταμένους του τα παλιά λάθη και τις αποτυχίες τους, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 52,2%, Κάποιες φορές το 22,8% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 25%. Η μέση τιμή ήταν 2,63 και η τυπική απόκλιση 1,18.

**Ηγεσία 17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	86	46,7	46,7	46,7
Σπάνια	26	14,1	14,1	60,9
Κάποιες φορές	34	18,5	18,5	79,3
Συχνά	20	10,9	10,9	90,2
Πολύ συχνά	18	9,8	9,8	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος μερικές φορές όταν οι υφιστάμενοι του δεν θέλουν να κάνουν κάποια εργασία, εξαιτίας φόρτου, τους εκφοβίζει για τις συνέπειες της άρνησής τους, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 56,5%, Κάποιες φορές το 13% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 30,5%. Η μέση τιμή ήταν 2,45 και η τυπική απόκλιση 1,474.

**Ηγεσία 18**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	76	41,3	41,3	41,3
Σπάνια	38	20,7	20,7	62,0
Κάποιες φορές	36	19,6	19,6	81,5
Συχνά	22	12,0	12,0	93,5
Πολύ συχνά	12	6,5	6,5	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος χλευάζει ανεξήγητα και δημόσια τους υφισταμένους του ή κάποιους από αυτούς μπροστά σε άλλους ή όλους τους υφισταμένους, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 60,8%, Κάποιες φορές το 18,5% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 20,7%. Η μέση τιμή ήταν 2,23 και η τυπική απόκλιση 1,388.

**Ηγεσία 19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	74	40,2	40,7	40,7
	Σπάνια	36	19,6	19,8	60,4
	Κάποιες φορές	36	19,6	19,8	80,2
	Συχνά	22	12,0	12,1	92,3
	Πολύ συχνά	14	7,6	7,7	100,0
	Total	182	98,9	100,0	
Missing	System	2	1,1		
	Total	184	100,0		

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος κάνει τους υφισταμένους του (ή κάποιους από αυτούς), ενώπιον άλλων, να αισθάνονται ανίκανοι, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 62%, Κάποιες φορές το 19,6% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 18,5%. Η μέση τιμή ήταν 2,22 και η τυπική απόκλιση 1,279.

**Ηγεσία 20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	30	16,3	16,3	16,3
	Σπάνια	72	39,1	39,1	55,4
	Κάποιες φορές	28	15,2	15,2	70,7
	Συχνά	34	18,5	18,5	89,1
	Πολύ συχνά	20	10,9	10,9	100,0
	Total	184	100,0	100,0	

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος επιδεικνύει συμπεριφορές που κάνουν τους υφισταμένους του να αισθάνονται εκτός ομάδας (ότι δεν είναι μέλη της ομάδας εργασίας), απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 60,5%, Κάποιες φορές το 19,8% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 19,8%. Η μέση τιμή ήταν 2,26 και η τυπική απόκλιση 1,312.

**Ηγεσία 21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	76	41,3	41,3	41,3
Σπάνια	36	19,6	19,6	60,9
Κάποιες φορές	20	10,9	10,9	71,7
Συχνά	34	18,5	18,5	90,2
Πολύ συχνά	18	9,8	9,8	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος εκδηλώνει εκρήξεις θυμού προς τους υφισταμένους του (ή σε κάποιους από αυτούς) κατά την ώρα της εργασίας, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 55,4%, Κάποιες φορές το 15,2% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 29,4%. Η μέση τιμή ήταν 2,68 και η τυπική απόκλιση 1,254.

**Ηγεσία 22**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	56	30,4	30,8	30,8
Σπάνια	40	21,7	22,0	52,7
Κάποιες φορές	44	23,9	24,2	76,9
Συχνά	26	14,1	14,3	91,2
Πολύ συχνά	16	8,7	8,8	100,0
Total	182	98,9	100,0	

**Ηγεσία 22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	56	30,4	30,8	30,8
	Σπάνια	40	21,7	22,0	52,7
	Κάποιες φορές	44	23,9	24,2	76,9
Missing	System	2	1,1		
	Total	184	100,0		

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος κατηγορεί τους άλλους (κυρίως τους υφισταμένους) για λάθη του ίδιου, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 60,9%, Κάποιες φορές το 10,9% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 28,3%. Η μέση τιμή ήταν 2,36 και η τυπική απόκλιση 1,423.

**Ηγεσία 23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	50	27,2	27,8	27,8
	Σπάνια	40	21,7	22,2	50,0
	Κάποιες φορές	32	17,4	17,8	67,8
	Συχνά	34	18,5	18,9	86,7
	Πολύ συχνά	24	13,0	13,3	100,0
	Total	180	97,8	100,0	
Missing	System	4	2,2		
	Total	184	100,0		

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος αρκετές φορές, σε εργασιακά θέματα, προτιμάει να παίρνει αποφάσεις που «εξυπηρετούν» το προσωπικό του συμφέρον και όχι το συμφέρον της επιχείρησης φιλοξενίας γενικότερα, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 52,8%, Κάποιες φορές το 24,2% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 23,1%. Η μέση τιμή



ήταν 2,48 και η τυπική απόκλιση 1,299.

**Κανονισμός\_1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	10	5,4	5,5	5,5
	Σπάνια	26	14,1	14,3	19,8
	Κάποιες φορές	66	35,9	36,3	56,0
	Συχνά	64	34,8	35,2	91,2
	Πολύ συχνά	16	8,7	8,8	100,0
	Total	182	98,9	100,0	
Missing	System	2	1,1		
	Total	184	100,0		

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ο Προϊστάμενος στις σχέσεις που αναπτύσσει, σε επαγγελματικό επίπεδο, δίδει προβάδισμα κυρίως στα ατομικά του συμφέροντα, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 50%, Κάποιες φορές το 17,8% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 32,2%. Η μέση τιμή ήταν 2,68 και η τυπική απόκλιση 1,401.

**Κανονισμός\_2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	44	23,9	25,0	25,0
	Σπάνια	54	29,3	30,7	55,7
	Κάποιες φορές	56	30,4	31,8	87,5
	Συχνά	20	10,9	11,4	98,9
	Πολύ συχνά	2	1,1	1,1	100,0
	Total	176	95,7	100,0	
Missing	System	8	4,3		
	Total	184	100,0		

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο εφαρμόζεται στην επιχείρηση φιλοξενίας που εργάζεται Εσωτερικός Κανονισμός, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 19,8%, Κάποιες φορές το 36,3% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 44%. Η μέση τιμή ήταν 3,27 και η τυπική απόκλιση 0,998.

**Κανονισμός\_3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	26	14,1	14,6	14,6
	Σπάνια	78	42,4	43,8	58,4
	Κάποιες φορές	54	29,3	30,3	88,8
	Συχνά	16	8,7	9,0	97,8
	Πολύ συχνά	4	2,2	2,2	100,0
	Total	178	96,7	100,0	
Missing	System	6	3,3		
	Total	184	100,0		

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο αποκλίνει από τους κανόνες του Εσωτερικού Κανονισμού, που ρυθμίζουν θέματα συμπεριφοράς και οργάνωσης των εργασιών, με πρωτοβουλία δική του, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 55,7%, Κάποιες φορές το 31,8% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 12,5%. Η μέση τιμή ήταν 2,33 και η τυπική απόκλιση 1,011.

**Κανονισμός\_4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	36	19,6	20,7	20,7
	Σπάνια	72	39,1	41,4	62,1
	Κάποιες φορές	44	23,9	25,3	87,4
	Συχνά	16	8,7	9,2	96,6
	Πολύ συχνά	6	3,3	3,4	100,0
	Total	174	94,6	100,0	
Missing	System	10	5,4		
	Total	184	100,0		

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο αποκλίνει από τους κανόνες του Εσωτερικού Κανονισμού, που ρυθμίζουν θέματα συμπεριφοράς και οργάνωσης των εργασιών, με πρωτοβουλία

του Προϊσταμένου του , απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 58,4%, Κάποιες φορές το 30,3% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 11,2%. Η μέση τιμή ήταν 2,4 και η τυπική απόκλιση 0,923.

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο αποκλίνει από τους κανόνες του Εσωτερικού Κανονισμού ως συνέπεια της μη ικανοποίησης από την εργασία του, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 62,1%, Κάποιες φορές το 25,3% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 12,6%. Η μέση τιμή ήταν 2,33 και η τυπική απόκλιση 1,016.

**Κανονισμός\_5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	20	10,9	11,4	11,4
	Ελάχιστα	16	8,7	9,1	20,5
	Μέτρια	52	28,3	29,5	50,0
	Αρκετά	44	23,9	25,0	75,0
	Πάρα πολύ	44	23,9	25,0	100,0
	Total	176	95,7	100,0	
Missing	System	8	4,3		
	Total	184	100,0		

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο αισθάνεται ασφαλέστερο/περισσότερο ικανοποιημένο στην εργασία του χάρη στην τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 20,5%, Κάποιες φορές το 29,5% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 50%. Η μέση τιμή ήταν 3,43 και η τυπική απόκλιση 1,272.

Ικανοποίηση\_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	32	17,4	17,6	17,6
	Σπάνια	38	20,7	20,9	38,5
	Κάποιες φορές	48	26,1	26,4	64,8
	Συχνά	46	25,0	25,3	90,1
	Πολύ συχνά	18	9,8	9,9	100,0
	Total	182	98,9	100,0	
Missing	System	2	1,1		
	Total	184	100,0		

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο στην εργασία του, ο μισθός του παρέχει ικανοποίηση, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 38,5%, Κάποιες φορές το 26,4% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 35,2%. Η μέση τιμή ήταν 2,89 και η τυπική απόκλιση 1,248.

Ικανοποίηση\_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	14	7,6	7,7	7,7
	Σπάνια	32	17,4	17,6	25,3
	Κάποιες φορές	54	29,3	29,7	54,9
	Συχνά	54	29,3	29,7	84,6
	Πολύ συχνά	28	15,2	15,4	100,0
	Total	182	98,9	100,0	
Missing	System	2	1,1		
	Total	184	100,0		

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο οι συνθήκες εργασίας το κρατούν ικανοποιημένο απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 25,3%, Κάποιες φορές το 29,7% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 45,1%. Η μέση τιμή ήταν 3,27 και η τυπική απόκλιση 1,152.

**Ικανοποίηση\_3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	6	3,3	3,3	3,3
	Σπάνια	8	4,3	4,4	7,7
	Κάποιες φορές	44	23,9	24,2	31,9
	Συχνά	64	34,8	35,2	67,0
	Πολύ συχνά	60	32,6	33,0	100,0
	Total	182	98,9	100,0	
Missing	System	2	1,1		
	Total	184	100,0		

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ικανοποιείται από το αντικείμενο της εργασίας του, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 7,7%, Κάποιες φορές το 24,2% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 68,2%. Η μέση τιμή ήταν 3,9 και η τυπική απόκλιση 1,02.

**Ικανοποίηση\_4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	10	5,4	5,5	5,5
	Σπάνια	12	6,5	6,6	12,1
	Κάποιες φορές	54	29,3	29,7	41,8
	Συχνά	60	32,6	33,0	74,7
	Πολύ συχνά	46	25,0	25,3	100,0

Ικανοποίηση\_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	10	5,4	5,5	5,5
	Σπάνια	12	6,5	6,6	12,1
	Κάποιες φορές	54	29,3	29,7	41,8
	Total	182	98,9	100,0	
Missing	System	2	1,1		
	Total	184	100,0		

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο είναι ικανοποιημένο από το εργασιακό του περιβάλλον σε ό,τι αφορά τις σχέσεις με συναδέλφους, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 12,1%, Κάποιες φορές το 29,7% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 58,3%. Η μέση τιμή ήταν 3,66 και η τυπική απόκλιση 1,095.

Ικανοποίηση\_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	12	6,5	6,6	6,6
	Σπάνια	42	22,8	23,1	29,7
	Κάποιες φορές	42	22,8	23,1	52,7
	Συχνά	52	28,3	28,6	81,3
	Πολύ συχνά	34	18,5	18,7	100,0
Missing	System	2	1,1		
	Total	184	100,0		

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο ικανοποιείται από το εργασιακό του περιβάλλον σε ό,τι αφορά τις σχέσεις του με τη διοίκηση, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 29,7%,

Κάποιες φορές το 23,1% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 47,3%. Η μέση τιμή ήταν 3,3 και η τυπική απόκλιση 1,203.

**Ικανοποίηση\_6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	24	13,0	13,2	13,2
	Σπάνια	38	20,7	20,9	34,1
	Κάποιες φορές	46	25,0	25,3	59,3
	Συχνά	42	22,8	23,1	82,4
	Πολύ συχνά	32	17,4	17,6	100,0
	Total	182	98,9	100,0	
Missing	System	2	1,1		
	Total	184	100,0		

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο οι προοπτικές εργασιακής ανέλιξης τού παρέχουν ικανοποίηση, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 34,1%, Κάποιες φορές το 25,3% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 40,7%. Η μέση τιμή ήταν 3,11 και η τυπική απόκλιση 1,291.

**Συνεκτικότητα\_1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	8	4,3	4,4	4,4
	Σπάνια	32	17,4	17,6	22,0
	Κάποιες φορές	80	43,5	44,0	65,9
	Συχνά	50	27,2	27,5	93,4
	Πολύ συχνά	12	6,5	6,6	100,0
	Total	182	98,9	100,0	



**Συνεκτικότητα\_1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	8	4,3	4,4	4,4
	Σπάνια	32	17,4	17,6	22,0
	Κάποιες φορές	80	43,5	44,0	65,9
Missing	System	2	1,1		
	Total	184	100,0		

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο έχει το περιθώριο να συμμετέχει σε κοινές δράσεις στο πλαίσιο της εργασίας του, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 22%, Κάποιες φορές το 44% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 34,1%. Η μέση τιμή ήταν 3,14 και η τυπική απόκλιση 0,935.

**Συνεκτικότητα\_2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	14	7,6	7,7	7,7
	Σπάνια	40	21,7	22,0	29,7
	Κάποιες φορές	64	34,8	35,2	64,8
	Συχνά	50	27,2	27,5	92,3
	Πολύ συχνά	14	7,6	7,7	100,0
	Total	182	98,9	100,0	
Missing	System	2	1,1		
	Total	184	100,0		

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο τού δίδεται η ευκαιρία να λαμβάνει ενεργό ρόλο στη

λήψη των αποφάσεων, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 29,7%, Κάποιες φορές το 35,2% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 35,2%. Η μέση τιμή ήταν 3,05 και η τυπική απόκλιση 1,055.

**ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ\_3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	2	1,1	1,1	1,1
	Σπάνια	38	20,7	20,9	22,0
	Κάποιες φορές	64	34,8	35,2	57,1
	Συχνά	48	26,1	26,4	83,5
	Πολύ συχνά	30	16,3	16,5	100,0
	Total	182	98,9	100,0	
Missing	System	2	1,1		
	Total	184	100,0		

Το δείγμα στην ερώτηση περί του κατά πόσο αισθάνεται ότι έχει κοινούς στόχους με την εργασιακή του ομάδα, απάντησε ως εξής: Ποτέ έως Σπάνια δήλωσε το 22%, Κάποιες φορές το 35,2% ενώ Συχνά και Πολύ συχνά απάντησε το 42,9%. Η μέση τιμή ήταν 3,36 και η τυπική απόκλιση 1,025.

## **Γ. ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΕΤΡΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ**

### **1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει τη δομή ενός συνόλου μεταβλητών καθώς και να παράσχει τη διαδικασία μείωσης των δεδομένων. Η «ΣΚΟΤΕΙΝΗ/ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ» έχει 23 ερωτήματα στα οποία εξετάζεται εάν μπορούμε να ομαδοποιήσουμε κάποια από τα χαρακτηριστικά της σε υπο-παράγοντες.

Το δείγμα μεγέθους είναι πολύ καλό. Στον πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι αρκετές συσχετίσεις είναι πάνω από 0.30 και μάλιστα στατιστικά σημαντικές. Εξάλλου, το sig του Bartlett test of sphericity είναι .000 και το δείκτης KMO (Kaiser Mayer Olkin) είναι 0.941 και χαρακτηρίζεται ως πολύ ικανοποιητικό (πάνω από 0,80 πολύ καλό, από 0,70 αρκετά καλό, από 0,60 μεσαίο, από 0,50 ασθενές και κάτω από 0,50 μη ικανοποιητικό). Εξηγήθηκε το 74% της μεταβλητής.

Ο δείκτης MSA υπολογίστηκε πάνω από 0,70 οπότε δε θα χρειαστεί να διαγράψουμε καμία απάντηση.

Από τον ως άνω παράγοντα προκύπτουν δύο υπο-παράγοντες: ο πρώτος θα ονομαστεί «ΑΥΤΟΠΡΟΒΟΛΗ ΚΑΙ ΙΔΙΟΤΕΛΕΙΑ» και ο δεύτερος «ΑΝΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΚΑΙ ΑΥΘΑΙΡΕΣΙΑ»

Η μεταβλητή «ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ» έχει 5 ερωτήματα στα οποία εξετάζεται εάν μπορούμε να ομαδοποιήσουμε σε υποπαράγοντες

Το δείγμα μεγέθους είναι πολύ καλό. Στον πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι αρκετές συσχετίσεις είναι πάνω από 0.30 και μάλιστα στατιστικά σημαντικές. Εξάλλου, το sig του Bartlett test of sphericity είναι .000 και το δείκτης KMO (Kaiser Mayer Olkin) είναι 0,67 και χαρακτηρίζεται ως ικανοποιητικό (πάνω από 0,80 πολύ καλό, από 0,70 αρκετά καλό, από 0,60 μεσαίο, από 0,50 ασθενές και κάτω από 0,50 μη ικανοποιητικό). Εξηγείται το 67% της μεταβλητής. Ο δείκτης MSA υπολογίστηκε πάνω από 0,70 οπότε δε θα χρειαστεί να διαγράψουμε καμία απάντηση. Προκύπτουν δύο παράγοντες: ο πρώτος θα ονομαστεί «ΕΦΑΡΜΟΓΗ & ΑΣΦΑΛΕΙΑ» και ο δεύτερος «ΑΠΟΚΛΙΣΗ».

Οι παράγοντες «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ» «ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΟΜΑΔΑΣ» έχουν άνω του 0.8 δείκτη KMO, ωσαύτως υψηλό MSA και δημιουργούν από έναν παράγοντα που θα ονομαστούν αντίστοιχα «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ» και «ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΟΜΑΔΑΣ».

## 2. ΈΛΕΓΧΟΣ ΜΕΤΡΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Το μετρικό μοντέλο ελέγχθηκε στο πρόγραμμα Amos, εισάγοντας τα στοιχεία του ερωτηματολογίου ως παρατηρούμενες μεταβλητές και συνδέοντάς τα μετά με τη δομική μεταβλητή που μετράει το κάθε στοιχείο.

Για τον έλεγχο του μετρικού μοντέλου, όλες οι μεταβλητές αντιμετωπίζονται ως εξωγενείς, δηλαδή δεν προβλέπονται σχέσεις επιδράσεων (ευθύγραμμα κατευθυνόμενα βέλη), παρά μόνο συσχετίσεις ανάμεσα σε όλες τις δομικές μεταβλητές (αμφίπλευρα τόξα). Στη συνέχεια ελέγχθηκαν οι φορτίσεις των παρατηρούμενων μεταβλητών (πρέπει να είναι μεγαλύτερες από 0,6), οι συντελεστές CR και AVE για τις δομικές μεταβλητές (πρέπει να είναι μεγαλύτεροι του 0,7 και 0,5, αντίστοιχα), καθώς και ο πίνακας συσχετίσεων των δομικών μεταβλητών, όπου οι συσχετίσεις δεν πρέπει να υπερβαίνουν το 0,9.

### *i) Εργαλεία Μετρικού Ελέγχου*

Υπάρχει μία ευρεία «εργαλειοθήκη» σφαιρικών μέτρων που χρησιμεύουν στην αξιολόγηση της ολοκληρωμένης προσαρμογής ενός μοντέλου στην μέτρηση πραγματικών δεδομένων (Diamantopoulos και Siguaaw, 2000).

Σύμφωνα με τους Diamantopoulos και Siguaaw (2000), ο κάθε δείκτης προσαρμογής εξετάζει το μοντέλο με διαφορετική προσέγγιση και απαιτεί κατά περίπτωση διαφορετικά στοιχεία και κριτήρια ώστε να απαντήσει στο κατά πόσο προσαρμόστηκε το μοντέλο ή όχι. Οι ίδιοι συνεχίζουν λέγοντας ότι υπάρχει μία σειρά από δείκτες που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν παράλληλα για την τελική απάντηση στο παραπάνω ερώτημα. Αυτοί είναι: ο *Δείκτης Καλής Προσαρμογής (ΔΚΠ)*, ο *Συγκριτικός Δείκτης Προσαρμογής (ΣΔΠ)*, ο *Μέσος των Τετραγωνικών Ριζών των Αποκλίσεων (ΜΤΡΑ)*, ο *Μέσος των Τετραγωνικών Ριζών του Προσεγγιστικού Σφάλματος (ΜΤΡΠΣ)*, ο *Δείκτης Αναμενόμενης Σταυροειδούς Εγκυρότητας (ΔΑΣΕ)* και το  $\chi^2$ . Κατά συνέπεια, αποφασίστηκε ο έλεγχος της προσαρμογής του μοντέλου με βάση όλους τους πιο πάνω δείκτες.

Στις επόμενες παραγράφους παρατίθενται τα σημαντικότερα από τα μέτρα αυτά, καθώς και τα αποτελέσματα που προέκυψαν όταν χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του μοντέλου.

- **Δείκτης καλής προσαρμογής.**

Ο Δείκτης Καλής Προσαρμογής (ΔΚΠ) (*the Goodness of Fit Index – GFI*) υπολογίζεται διαιρώντας το ελάχιστο της συνάρτησης προσαρμογής του προσαρμοσμένου μοντέλου με το

ελάχιστο της συνάρτησης προσαρμογής του μοντέλου πριν την προσαρμογή (Joreskog και Sorbom, 1989). Για αυτό και όσο μεγαλύτερος ο ΔΚΠ, τόσο καλλίτερη είναι η προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα. Ο ΔΚΠ κυμαίνεται στο διάστημα [0,1], ενώ οι τιμές που ξεπερνούν το 0,84 υποδεικνύουν ιδανική προσαρμογή του μοντέλου (Mueller, 1998). Ο *Εξομαλυσμένος Δείκτης Καλής Προσαρμογής (ΕΔΚΠ) (the Adjusted Goodness of Fit Index – AGFI)* εξομαλύνει των ΔΚΠ σύμφωνα με τους βαθμούς ελευθερίας του μοντέλου (Mueller, 1998). Ο συνολικός δείκτης προσαρμογής του μοντέλου CMIN/DF είναι σε επίσης αποδεκτά όρια φθάνοντας στο 1,8 με  $p < 0,000$ .

- **Μέσος τετραγωνικών ριζών του προσεγγιστικού σφάλματος**

Όπως ο ΜΤΡΑ, έτσι και ο Μέσος των Τετραγωνικών Ριζών του Προσεγγιστικού Σφάλματος (ΜΤΡΠΣ) (*the Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA*), στηρίζεται στην ανάλυση των αποκλίσεων, και όσο μικρότερος είναι ο δείκτης τόσο καλλίτερη η προσαρμογή (Kelloway, 1998). Ο δείκτης παίρνει τιμές μέσα στο διάστημα [0,1]. Ο Steiger (1990) πιστεύει ότι τιμές κάτω του 0,10 και κάτω του 0,05, υποδηλώνουν πολύ καλή και άριστη προσαρμογή, αντίστοιχα, ενώ δείκτες κάτω του 0,01, υποδεικνύουν τέλεια προσαρμογή. Παρ' όλα αυτά, ο ίδιος ο Steiger (1990), σημειώνει ότι τέτοιες τιμές σπάνια συναντώνται στην έρευνα με πραγματικά δεδομένα. Ο Kelloway (1998) υποστηρίζει ότι σε αντίθεση με τα μέτρα που παρουσιάστηκαν ωρίτερα, ο ΜΤΡΠΣ πλεονεκτεί, καθώς παρέχει διάστημα εμπιστοσύνης 90%. Επιπλέον, υπογραμμίζει ότι το πρόγραμμα AMOS, παρέχει μία ακόμη δυνατότητα ελέγχου, αυτή της σπουδαιότητας της διαφοράς του ΜΤΡΠΣ από το επίπεδο του 0,05 (το επίπεδο που ο Steiger (1990) θεωρεί ως καλή προσαρμογή). Ο ΜΤΡΠΣ για το συγκεκριμένο μοντέλο υπολογίστηκε στο 0,775 υποδεικνύοντας ένα ικανοποιητικό επίπεδο προσαρμογής.

- **Συγκριτικός δείκτης προσαρμογής**

Μία σεβαστή μερίδα ερευνητών έχει στρέψει το ενδιαφέρον της στα συγκριτικά μέτρα προσαρμογής, ώστε να υπερπηδηθούν οι σκόπελοι που συνδέονται με την χρήση των απόλυτων μέτρων (Kelloway, 1998). Οι συγκριτικοί δείκτες άπτονται του ζητήματος εάν ένα υπό κατασκευή μοντέλο είναι αποτελεσματικότερο ή όχι ενός ανταγωνιστικού. Ο Συγκριτικός Δείκτης Προσαρμογής (*the Comparative Fit Index – CFI*) κυμαίνεται μεταξύ 0 και 1, με όσες τιμές ξεπερνούν το 0,90 να υποδηλώνουν τέλεια προσαρμογή. Ενώ οι τιμές που αγγίζουν το 0,70 είναι απολύτως ικανοποιητικές. Ο ΣΔΠ του προτεινομένου μοντέλου έφτασε το 0,883, υποδεικνύοντας ότι η προσαρμογή του μοντέλου στα πραγματικά στοιχεία, αγγίζει το ιδανικό.

- **Εσωτερική προσαρμογή του μοντέλου**

Παρά το γεγονός ότι όσα μέτρα χρησιμοποιήθηκαν υπέδειξαν μερική, αλλά ικανοποιητική προσαρμογή, οι Bagozzi και Yi (1988) και οι Diamantopoulos και Sigauw (2000), υποστηρίζουν ότι σε καμία περίπτωση αυτοί οι έλεγχοι δεν είναι αρκετοί, και ότι πρέπει να εξεταστεί και η εσωτερική προσαρμογή του μοντέλου, ώστε να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητά (εγκυρότητα) του.

Αυτό, με λίγα λόγια, συνεπάγεται ότι είναι απαραίτητη ανάλυση της φύσης των μεμονωμένων παραμέτρων και διαστάσεων της εσωτερικής δομής του μοντέλου. Για τον σκοπό αυτό θα πρέπει να εξεταστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των κατασκευών που χρησιμοποιήθηκαν για να αντικατοπτρίσουν την μελετούμενη οντότητα (π.χ. η κλίμακα μέτρησης της αντιληπτής εικόνας του προορισμού). Η εγκυρότητα μελετά τον βαθμό στον οποίο ένας δείκτης μετρά αυτό που υποτίθεται ότι μετρά, ενώ η αξιοπιστία στο κατά πόσο αυτή η μέτρηση είναι συνεπής και ορθή.

Η μεγάλη σπουδαιότητα της προηγούμενης παρατήρησης γίνεται κατανοητή αν αναλογιστούμε ότι εμμέσως αναφέρεται στο επίπεδο εμπιστοσύνης που θα μπορούμε να έχουμε απέναντι στα μέτρα και τις κλίμακες που χρησιμοποιήσαμε, και στο κατά πόσο θα μπορούμε να μελετήσουμε με μεθοδολογική ορθότητα τις σχέσεις που μας ενδιαφέρουν. Οι Bagozzi και Yi (1988) υπογραμμίζουν ότι οι παράμετροι των εκτιμώμενων σχέσεων ανάμεσα στους δείκτες και τους παράγοντές τους, θα πρέπει να είναι στατιστικά σημαντικές, για να είναι δυνατή η εξέταση τόσο της εγκυρότητας, όσο και της αξιοπιστίας τους.

Για το μοντέλο που αναπτύχθηκε, όλες οι επιρροές πάνω στους δείκτες είχαν υψηλή στατιστική αξία (στο επίπεδο του  $p < 0.003$  στην χειρότερη των περιπτώσεων), όπως αποδείχθηκε από τις τιμές  $t$  σε απόλυτους όρους. Συμπερασματικά, αυτό σημαίνει ότι η εγκυρότητα των δεικτών που χρησιμοποιήθηκαν για την αναπαράσταση των υπό μελέτη οντοτήτων βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα (Diamantopoulos και Sigauw, 2000).

- $\chi^2$

Το  $\chi^2$  είναι ένα μέτρο που χρησιμοποιείται με μεγάλη αποδοχή για την μέτρηση της προσαρμογής μοντέλων σε δομικές τυποποιήσεις, και ελέγχει την υπόθεση ότι το μοντέλο προσαρμόζεται τέλεια στα δεδομένα (Diamantopoulos & Sigauw, 2000).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ένα στατιστικά σημαντικό  $\chi^2$  οδηγεί στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης, υποδεικνύοντας ατελή προσαρμογή του μοντέλου και ενδεχόμενη απόρριψή του. Ένα υψηλό  $\chi^2$  σε σύγκριση με τους *βαθμούς ελευθερίας*, υποδεικνύει ότι η μηδενική υπόθεση (ότι δηλαδή το μοντέλο προσαρμόστηκε στα δεδομένα) θα πρέπει να απορριφθεί. Εν τούτοις, εάν

το  $\chi^2$  είναι μικρό σε σχέση με τους βαθμούς ελευθερίας, η μηδενική υπόθεση ενδέχεται να ισχύει, υποδεικνύοντας ότι το μοντέλο προσαρμόστηκε στα δεδομένα, στο βαθμό που οι παράγοντες αλληλοσχετίζονται σύμφωνα με το προτεινόμενο δομικό μοντέλο (πρβλ. Field, 2018).

Η ανάλυση ροών με την χρήση του AMOS κατέληξε στην εξαγωγή ενός δείκτη  $\chi^2$  για την προσαρμογή του προτεινομένου μοντέλου στα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν. Με βαθμούς ελευθερίας 401, το  $\chi^2$  έφτασε το 726,589. Η προσαρμογή του προτεινομένου μοντέλου ήταν στο επίπεδο σημαντικότητας του 0,00.

## ii) Σύνοψη αποτελεσμάτων και έλεγχος υποθέσεων

Κατά τη δοκιμή και τα αποτελέσματα του μοντέλου τηρήθηκαν τα όρια της κανονικότητας (normality). Σημειώνεται ότι και στους ελέγχους κανονικότητας που προηγήθηκαν αποκλείστηκαν οι περιπτώσεις μη κανονικότητας, μη επηρεάζοντας όμως το συνολικό μοντέλο και τη λειτουργία του. Η εκτίμηση των παραμέτρων ελέγχθηκε με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων.

Οι σχετικές στατιστικές δείχνουν αποδεκτή προσαρμογή του μοντέλου μέτρησης. Το μοντέλο έδωσε  $\chi^2$  με 854 βαθμούς ελευθερίας (  $p = 0,000$  ). Το CMIN / DF fit (  $\chi^2$  διαιρούμενο με τους βαθμούς ελευθερίας) αποκάλυψε ένα αποδεκτό CMIN / DF = 2.367, σύμφωνα με τα κριτήρια που προτείνουν οι Bagozzi και Yi (1988) , Hair et al (1988) , Fornell και Larcker (1981). Ειδικότερα, το μοντέλο πέτυχε τιμή RMSEA= 0,78 , με κατώτερο όριο δύο όψεων 90 % διάστημα εμπιστοσύνης για τον πληθυσμό 074 και ένα ανώτερο όριο 0.83. Επιπλέον, το μοντέλο παρουσιάζει τιμές στο δείκτη CFI = .745 και IFI 0.765, τιμές οι οποίες εμπίπτουν εντός των αποδεκτών ορίων (  $> .70$  ). Το PRATIO ( 0.946 ) και PCFI ( 0.705 ) ήταν επίσης σε αποδεκτά όρια ( Mulaik , James , Van Alstine , Bennett , Lind & Stilwell , 1989).

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	92	2021,045	854	,000	2,367
Saturated model	946	,000	0		
Independence model	43	5482,873	903	,000	6,072

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,059	,698	,665	,630
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,155	,222	,185	,212

RMR,GFI

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,631	,610	,748	,731	,745
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,946	,597	,705
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1167,045	1039,496	1302,260
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	4579,873	4349,864	4816,531



FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	9,104	5,257	4,682	5,866
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	24,698	20,630	19,594	21,696

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,078	,074	,083	,000
Independence model	,151	,147	,155	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	2205,045	2250,528	2518,505	2610,505
Saturated model	1892,000	2359,685	5115,184	6061,184
Independence model	5568,873	5590,132	5715,382	5758,382

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	9,933	9,358	10,542	10,138

<b>Saturated model</b>	8,523	8,523	8,523	10,629
<b>Independence model</b>	25,085	24,049	26,151	25,181

HOELTER

<b>Model</b>	<b>HOELTER .05</b>	<b>HOELTER .01</b>
<b>Default model</b>	102	105
<b>Independence model</b>	40	41



**Πίνακας 1: Αναλυτικός Πίνακας Συσχετίσεων**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AN	<---	EK	-1,165	,438	-2,658	***	(1)
AN	<---	S	-1,251	,362	-3,458	***	(2)
AY	<---	EK	-1,106	,433	-2,556	***	(3)
AY	<---	S	-1,558	,398	-3,917	***	(4)
AN	<---	C	1,060	,412	2,574	,010	(5)
AY	<---	C	,974	,419	2,326	,020	(6)
EK	<-->	S	,76	,047	1,698	***	(7)
C	<-->	S	,37	,100	3,753	***	(8)
C	<-->	EK	,48	,048	2,395	***	(9)

Από την απεικόνιση και τους συνοδευτικούς πίνακες του μετρικού μοντέλου προκύπτουν τα συμπεράσματα.

Υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στον εσωτερικό κανονισμό και την ικανοποίηση (S) και την συνεκτικότητα της ομάδας (C ) έντασης ,76 και ,48 αντίστοιχα και στατιστική σημαντικότητα κάτω του 0,001.

Αντίθετα, οι πρακτικές σκοτεινής ηγεσίας και ειδικότερα η «αυθαιρεσία και αναξιοκρατία στις αποφάσεις» και η «αυτοπροβολή και ιδιοτέλεια» δεν συσχετίζονται με κανέναν από τους παράγοντες της ικανοποίησης, συνεκτικότητας και του εσωτερικού κανονισμού.

Πίνακας 2: Τελικός Πίνακας Συσχετίσεων

<b>Ικανοποίηση</b>	Συνεκτικότητα	Ισχύει η συσχέτιση
<b>Εσωτερικός Κανονισμός</b>	Συνεκτικότητα	Ισχύει η συσχέτιση
<b>Εσωτερικός Κανονισμός</b>	Ικανοποίηση	Ισχύει η συσχέτιση
<b>Αυθαιρεσία και Αναξιοκρατία</b>	Ικανοποίηση	Δεν ισχύει η συσχέτιση
<b>Αυθαιρεσία και Αναξιοκρατία</b>	Συνεκτικότητα	Δεν ισχύει η συσχέτιση
<b>Αυθαιρεσία και Αναξιοκρατία</b>	Εσωτερικός Κανονισμός	Δεν ισχύει η συσχέτιση
<b>Αυτοπροβολή και ιδιοτέλεια</b>	Ικανοποίηση	Δεν ισχύει η συσχέτιση
<b>Αυτοπροβολή και ιδιοτέλεια</b>	Συνεκτικότητα	Δεν ισχύει η συσχέτιση
<b>Αυτοπροβολή και ιδιοτέλεια</b>	Εσωτερικός Κανονισμός	Δεν ισχύει η συσχέτιση

Οι θεμελιωδέστερες εκ των προαναφερθεισών συσχετίσεων, όπως αυτές προκύπτουν από τον σχετικό πίνακα που προεξετέθη με γνώμονα κυρίως τα διατυπωθέντα ερευνητικά ερωτήματα, διαμορφώνονται ως εξής: Καταρχάς, σχέση άπωσης διαπιστώνεται μεταξύ των επί μέρους παραγόντων της Σκοτεινής Ηγεσίας και εκείνων του Εσωτερικού Κανονισμού καθώς επίσης και της Ικανοποίησης αλλά και της Συνεκτικότητας. Με άλλα λόγια, η εκδήλωση φαινομένων σκοτεινής ηγεσίας αποκρούουν το ενδεχόμενο ανάπτυξης μεγεθών όπως η Ικανοποίηση και η Συνεκτικότητα στις ομάδες των εργαζομένων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας ενώ η εκδήλωση καταχρηστικών ηγετικών συμπεριφορών εμφανίζεται ως φαινόμενο ανεξάρτητο της ύπαρξης (ή μη) και εφαρμογής κανόνων που εμπίπτουν στο πλαίσιο του Εσωτερικού Κανονισμού. Αντίθετα, θετική συσχέτιση εντοπίζεται μεταξύ των παραγόντων του Εσωτερικού Κανονισμού και αυτών όχι

μόνο της Ικανοποίησης αλλά και της Συνεκτικότητας καταδεικνύοντας τη θετική επιρροή της ύπαρξης και εφαρμογής ενός επιχειρησιακού κανονιστικού πλαισίου στην οικοδόμηση της Συνεκτικότητας στην ομάδα των εκάστοτε εργαζομένων στη Βιομηχανία Φιλοξενίας καθώς και στην επίτευξη της εργασιακής Ικανοποίησης των τελευταίων. Επιπλέον, από τα ως άνω εκτεθέντα δεδομένα προκύπτει η θετική σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των παραγόντων της Ικανοποίησης και της Συνεκτικότητας των εργαζομένων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας επιβεβαιώνοντας μία σχέση άμεσης και δη με θετικό πρόσημο επιρροής - συμβολής της εργασιακής Ικανοποίησης στην ενίσχυση της Συνεκτικότητας της ομάδας και το αντίστροφο.

#### ***Δ. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΈΡΕΥΝΑΣ ΜΕ ΤΑ ΣΧΕΤΙΚΩΣ ΔΙΑΤΥΠΩΘΕΝΤΑ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ***

Ακολούθως, εκκινώντας από τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώνονται στο πλαίσιο του παρόντος πονήματος θα λάβει χώρα μία απόπειρα προσέγγισης αυτών συνδυαστικά ιδωμένων διά του πρίσματος όχι μόνο των εκπορευόμενων από την προηγηθείσα βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικών δεδομένων αλλά και των ευρημάτων της διενεργηθείσας πρωτογενούς έρευνας, όπως αυτά παρουσιάστηκαν αμέσως προηγουμένως. Επομένως, η συγκριτική επισκόπηση των ερευνητικών πορισμάτων σε σχέση με το προηγηθέν θεωρητικό υπόβαθρο θα αποτελέσει στο παρόν κεφάλαιο το σκηνικό μίας εκ νέου θέασης των ερευνητικών ερωτημάτων.

Το πρώτο, λοιπόν, ερευνητικό ερώτημα που σκοπήθηκε να προσεγγιστεί στο πλαίσιο της παρούσης ερευνητικής προσπάθειας αφορούσε την ανίχνευση της ευρύτερης χρησιμότητας του κανονιστικού πλαισίου, ήτοι του Κανονισμού Εργασίας, σε μία επιχείρηση φιλοξενίας. Ειδικότερα, ήδη αναφέρθηκε συναφώς ότι ο Εσωτερικός Κανονισμός αποτελεί το μέσο διασφάλισης σταθερών, δίκαιων και ομοιόμορφων εργασιακών όρων (Γκούτος, 2006, Ληξουριώτης, 2009) κατατείνοντας στην αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία των επιχειρησιακών εργασιακών σχέσεων. Το στοιχείο δε της υποχρεωτικότητας της θέσπισής του αποτελεί δικλείδα ασφαλείας για τους εργαζομένους, εν προκειμένω στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, έναντι, μεταξύ άλλων, και της καταχρηστικής άσκησης του διευθυντικού δικαιώματος.

Εκ των ανωτέρω ερειδόμενων στη θεωρία διαπιστώσεων σχετικά με την ευρύτερη χρησιμότητα του Εσωτερικού Κανονισμού κυρίως δε ενόψει του γεγονότος ότι ο τελευταίος ρυθμίζει εργασιακές σχέσεις μεταξύ εργοδοτών - προϊσταμένων - εργαζομένων με τρόπο συνάδοντα προς τα θεμελιώδη συνταγματικά κατοχυρωμένα δικαιώματα, όπως αναλυτικά θα

εκτεθεί εκ νέου και κατωτέρω, προκύπτει ότι διασφαλίζονται μέσω αυτού κάποια θεσμικά ελάχιστα για τους εργαζομένους. Επομένως, ο Εσωτερικός Κανονισμός μέσω της χρησιμότητάς του κατατείνει και δη εξ ορισμού στην επίτευξη της εργασιακής Ικανοποίησης, καθ' όσον εγγυάται ένα ελάχιστο ποιοτικό βεληνεκές από πλευράς μη παραβίασεως θεμελιωδών δικαιωμάτων και ελευθεριών των εργαζομένων ως ακολούθων στη σχέση τους με τον εκάστοτε ηγέτη αλλά και μεταξύ των ιδίων καθώς και από πλευράς εξασφάλισης των εχεγγύων μίας σταθερής και υγιούς ισορροπίας στις εργασιακές σχέσεις συμπεριφορικά μιλώντας. Τα ανωτέρω συνεπάγονται αυτόθροα τη γένεση Ικανοποίησης από την εργασία ενώ γύρωθεν του ανωτέρω προστατευτικού διά του Εσωτερικού Κανονισμού πυρήνα που δημιουργείται για τους εργαζομένους όπου συσπειρώνονται θεσμικά τα δικαιώματα των τελευταίων, ενισχύεται ταυτόχρονα η Συνεκτικότητα των επί μέρους ομάδων τους. Σημειώνεται δε, ότι το προστατευτικό πλέγμα που κατοχυρώνει ο Εσωτερικός Κανονισμός εγγυάται ένα οργανωσιακό περιβάλλον ασφαλές τουλάχιστον σε πρωτεύοντα ζητήματα θεμελιωδών δικαιωμάτων θέτοντας τις προϋποθέσεις όχι μόνο επικέντρωσης σε έτερα ζητήματα εμπίπτοντα στο πεδίο της αποτελεσματικής παραγωγής αλλά και γόνιμης συνεργασίας ενισχύοντας και με τον τρόπο αυτό τη Συνοχή των ως άνω ομάδων εργασίας.

Οι ανωτέρω διαπιστώσεις, όπως αυτές απέρρευσαν με εφελτήριο τη σχετική θεωρία, συνάδουν με τα εκπορευόμενα από την πρωτογενή έρευνα του παρόντος πονήματος πορίσματα. Ειδικότερα, σύμφωνα με τα εκτεθέντα στο ερευνητικό σκέλος αποδείχθηκε από τη μελέτη του επίμαχου δείγματος των ερωτηθέντων θετική και δη ισχυρή και στατιστικά σημαντική, όπως κατεδείχθη ανωτέρω, συσχέτιση μεταξύ της ύπαρξης και εφαρμογής Εσωτερικού Κανονισμού σε μία επιχείρηση φιλοξενίας και της επίτευξης Ικανοποίησης των εργαζομένων σε αυτή αλλά και της ενίσχυσης της Συνεκτικότητας μεταξύ αυτών. Επομένως, οι ανωτέρω διαπιστώσεις που αναδύονται σε βιβλιογραφικό επίπεδο επιρρωνύονται και από το σκέλος της επίμαχης πρωτογενούς έρευνας. Συναφώς και προς ενίσχυση των ανωτέρω, προστίθεται στο σημείο αυτό και το γεγονός ότι για ένα υψηλότατο ποσοστό των ερωτηθέντων, ήτοι της τάξεως του 44%, η εφαρμογή του Εσωτερικού Κανονισμού στην επιχείρηση φιλοξενίας όπου απασχολούνται είναι από συχνή έως πολύ συχνή αποτέλεσμα που συνάδει, κατά λογική αναγκαιότητα που επαληθεύεται και από το εν λόγω δείγμα, με τα εξίσου υψηλά ποσοστά Ικανοποίησης που απολαμβάνουν από την εργασία τους οι εν λόγω εργαζόμενοι αλλά και από τα επίσης σχετικά υψηλά ποσοστά που αντιστοιχούν στις αντιπροσωπεύουσες τον παράγοντα της Συνεκτικότητας ερωτήσεις.

Εξάλλου, το γεγονός ότι η ασφάλεια που συνεπάγεται ο Εσωτερικός Κανονισμός επιφέρει και την εξασφάλιση τις εργασιακής Ικανοποίησης αλλά και της Συνεκτικότητας προκύπτει εξ αντιδιαστολής και αν εστιάσει κανείς στο εξόχως χαμηλό ποσοστό της απόκλισης από τους όρους

του Εσωτερικού Κανονισμού, είτε πρόκειται για απόκλιση με πρωτοβουλία των ίδιων των εργαζομένων (ποσοστό της τάξεως του 12,5% των ερωτηθέντων αποκλίνει από Σπάνια έως Ποτέ), είτε για απόκλιση με πρωτοβουλία των εκάστοτε Προϊσταμένων τους (ποσοστό της τάξεως του 11,2% των ερωτηθέντων αποκλίνει από Σπάνια έως Ποτέ) ενώ προς την ίδια κατεύθυνση κατατείνει και το χαμηλό ποσοστό αποκλίσεως λόγω μη ικανοποίησης (μόλις το 12,6% των ερωτηθέντων απάντησε από Συχνά έως Σπάνια). Τα ως άνω χαμηλά ποσοστά αποκλίσεως από τον Εσωτερικό Κανονισμό δρουν ενισχυτικά ως προς το εύρημα που θέλει την διά του τελευταίου εξασφάλιση της Ικανοποίησης και της Συνεκτικότητας στους κόλπους των εργαζομένων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας καθώς εάν ο Εσωτερικός Κανονισμός δεν διασφάλιζε τα θετικά για τους εργαζομένους αλλά και για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα μεγέθη της εργασιακής Ικανοποίησης και της Συνεκτικότητας δεν θα υπήρχε αποχρών λόγος τόσο χαμηλού ποσοστού αποκλίσεως από τους όρους του πρώτου. Τέλος, σημειώνεται προς την ίδια ως άνω κατεύθυνση ότι υψηλότερο ανευρέθη και το ποσοστό των απαντήσεων που ελήφθησαν και στην ευθεία περί της απορρέουσας από την εφαρμογή του Εσωτερικού Κανονισμού ασφάλειας και ικανοποίησης των εργαζομένων ερώτηση υπέρ των τελευταίων (ποσοστό της τάξεως του 50% απάντησε ότι αισθάνεται ασφάλεια χάριν της εφαρμογής του Εσωτερικού Κανονισμού από Συχνά έως Πολύ).

Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με την ενδεδειγμένη δομή - περιεχόμενο του κανονισμού εργασίας σε μία επιχείρηση φιλοξενίας, στιλιτευτήκε στο οικείο σημείο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και δη αναλυτικά ότι το εν λόγω περιεχόμενο ρυθμίζει, μεταξύ άλλων, τις σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων κατά την εκτέλεση της εργασίας με τρόπο ώστε να μην αντίκεινται στην ευρύτερη κείμενη νομοθεσία. Ειδικότερα, ο Εσωτερικός Κανονισμός περιλαμβάνει όρους που ρυθμίζουν και τη συμβίωση μεταξύ των εργαζομένων καθώς και τη συμπεριφορά τους έναντι όχι μόνον του εργοδότη αλλά και έναντι αλλήλων (Ληξουριώτης, 2009, Καζάκος, 2009). Εξάλλου, η δομή και ως εκ τούτου το περιεχόμενο ενός Εσωτερικού Κανονισμού διαρθρώνεται ρυθμιστικά σε δύο πυλώνες, ήτοι αυτόν της οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης και εκείνον των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των εργαζομένων έναντι του εργοδότη καθώς και εκείνων του εργοδότη αλλά και των λοιπών προϊσταμένων ακόμα και των πελατών.

Εκ των ανωτέρω προκύπτει ότι η δομή και το περιεχόμενο του Εσωτερικού Κανονισμού αγγίζει ζητήματα που άπτονται της συμπεριφορικής οργάνωσης καθώς επίσης και των σχέσεων μεταξύ ακολούθων και εκάστοτε ηγέτη με τρόπο πάντοτε συνάδοντα προς τα θεμελιώδη και ιδίως επί συνταγματικής βάσεως κατοχυρωμένα δικαιώματα. Εφόσον, λοιπόν, το ανωτέρω περιεχόμενο εγγυάται ένα *minimum* εργατοδικαϊκής προστασίας, παρέχει ένα πλέγμα ασφάλειας και



ισορροπίας σε ζητήματα πρωτίστως συμπεριφορικά διασφαλίζοντας μία ισορροπία στο ως άνω πεδίο και εισάγοντας τα θεμέλια για την ευδοκίμηση της εργασιακής Ικανοποίησης.

Επιπλέον, μέσω της προπεριγραφείσας ασφάλειας που επιτυγχάνεται, τίθενται ταυτόχρονα και τα εννοιολογικά ερείσματα για την ενίσχυση της Συνεκτικότητας. Η εν λόγω διαπίστωση επαληθεύεται και στο πεδίο της επίμαχης πρωτογενούς έρευνας καθώς η σχέση μεταξύ Εσωτερικού Κανονισμού και Ικανοποίησης - Συνεκτικότητας φορτίζεται με πρόσημο θετικό. Προς την κατεύθυνση της ανωτέρω ερευνητικής επαλήθευσης κατατείνουν και τα αμέσως προηγηθέντα στο πλαίσιο του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος που τελεί σε άμεση εσωτερική λογική συνάφεια με το επίμαχο - στο μέτρο που η ευρύτερη χρησιμότητα εξυπηρετείται από μία δομή/περιεχομένο με τον αυτό προς την επίτευξη της ανωτέρω χρησιμότητας σκοπό και άρα χαρακτηριστικά-ενισχύοντας τη θετική συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων του Εσωτερικού Κανονισμού και εκείνων της Ικανοποίησης και της Συνεκτικότητας και υπό την έποψη της δομής - περιεχομένου του Εσωτερικού Κανονισμού.

Έτερο ερευνητικό ερώτημα που ετέθη στο πλαίσιο του παρόντος πονήματος ήταν το αφορόν στη διακρίβωση του είδους της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ της Σκοτεινής ηγεσίας και συνακόλουθα και της εντάσεως αυτής με την εφαρμογή (ή μη) του Εσωτερικού Κανονισμού. Συνοψίζοντας τα όσα σχετικώς διαπιστώνονται βιβλιογραφικά, όπως αυτά αναλυτικώς εξετέθησαν στο σκέλος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αναφέρεται ότι το ηθικό εργασιακό κλίμα, σε αντιδιαστολή με το ανήθικο ως ταυτιζόμενο με τη Σκοτεινή Ηγεσία, ερείδεται σε κανόνες. Υποστηρίζεται δε, ότι η τήρηση κανόνων, συμπεριλαμβανόμενων για την ταυτότητα του λόγου και των εκπορευόμενων από τον Εσωτερικό Κανονισμό, απομακρύνει το ενδεχόμενο εκδήλωσης φαινομένων που εμπίπτουν στο πεδίο της Σκοτεινής Ηγεσίας, όπως αυτή ορίστηκε στο οικείο κεφάλαιο.

Επιπλέον, ορισμένα εκ των ζητημάτων που εξ ορισμού σταθμίζονται από τον Εσωτερικό Κανονισμό, όπως, ενδεικτικά, το επικρατούν στην επιχείρηση κοινωνικό κλίμα και η σύγκρουση ρόλων - αρμοδιοτήτων, όταν δεν διευθετούνται κανονιστικά ή ρυθμίζονται πλημμελώς αποτελούν αιτίες γενέσεως φαινομένων Σκοτεινής Ηγεσίας, όπως αναλυτικά κατεδείχθη στο σχετικό κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Επομένως, ευχερώς δύναται να συναχθεί ερμηνευτικά εκ των ανωτέρω το συμπέρασμα περί του ότι η ύπαρξη και η προσήκουσα διευθέτηση των ανωτέρω ζητημάτων και από τον Εσωτερικό Κανονισμό, εξαλείφει ορισμένες σημαντικές αιτίες πρόκλησης φαινομένων Σκοτεινής Ηγεσίας εξοστρακίζοντας συνακόλουθα εν τοις πράγμασι εκδηλώσεις της τελευταίας.

Διαπιστώθηκε επίσης στο πρώτο σκέλος του παρόντος ότι ηγετικές συμπεριφορές προσιδιάζουσες στο πεδίο της Σκοτεινής Ηγεσίας επιφέρουν ως αποτέλεσμα την παραβίαση του κανονιστικού πλαισίου (Grijalva et al., 2015) και επομένως και του Εσωτερικού Κανονισμού. Επομένως, η παραβίαση του εν λόγω επιχειρησιακού κανονιστικού πλαισίου προδίδει όχι μόνο εκδήλωση φαινομένων Σκοτεινής Ηγεσίας αλλά και εργασιακό ανικανοποίητο. Άλλωστε, το ότι η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των μεγεθών της Σκοτεινής Ηγεσίας και της Ικανοποίησης είναι αρνητική επαληθεύεται όχι μόνο βιβλιογραφικά αλλά και στο πλαίσιο της παρούσας πρωτογενούς έρευνας, όπως κατωτέρω θα εκτεθεί. Τονίζεται δε, ότι οι Νάρκισσοι ηγέτες στους οποίους απαντάται το σύνολο των προκυπτουσών από την επίμαχη έρευνα επί μέρους παραγόντων της Σκοτεινής Ηγεσίας, ήτοι της αυθαιρεσίας και αναξιοκρατίας καθώς και της αυτοπροβολής και ιδιοτέλειας, είναι περισσότερο επιρρεπείς στην παραβίαση των κανόνων (Grijalva et al., 2015) και ως εκ τούτου αυξάνονται οι πιθανότητες μη τηρήσεως από αυτούς των όρων και του Εσωτερικού Κανονισμού. Και γενικότερα, πάντως, μιλώντας, ένα ασθενές κανονιστικό πλαίσιο ενδυναμώνει τη σκοτεινή όψη της ηγεσίας (Thoroughgood et al., 2018)

Εκ των ανωτέρω προκύπτει μία σχέση άπωσης μεταξύ κανονιστικού πλαισίου εν γένει και άρα όρων τιθέμενων από τον Εσωτερικό Κανονισμό και εκδήλωσης φαινομένων Σκοτεινής Ηγεσίας, στην οποία συμπυκνώνεται το σύνολο των χαρακτηριστικών, των αιτιών πρόκλησης αλλά και των συνεπειών που προαναφέρθηκαν στο πεδίο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, συμπεριλαμβανομένων και των παραγόντων στους οποίους αναλύεται επί του παρόντος η μεταβλητή της Σκοτεινής Ηγεσίας. Με άλλα λόγια, όσο πιο πολύ προσεγγίζεται το πεδίο της Σκοτεινής Ηγεσίας τόσο περισσότερο απομακρυνόμαστε από την ευθυγράμμιση με κανονιστικούς όρους συμπεριλαμβανομένων και των εκπορευόμενων από τον Εσωτερικό Κανονισμό ρυθμίσεων. Εξάλλου, η σκοτεινή ηγεσία υφίσταται σε εκείνους τους οργανισμούς όπου τα εργασιακά δικαιώματα και οι σχετικοί με τον εργασιακό χώρο προστατευτικοί κανόνες, όπως τα εν λόγω θέματα ρυθμίζονται και από τον Κανονισμό Εργασίας, φθίνουν παρουσιάζοντας αδυναμίες, όπως ακριβώς διαπιστώθηκε και στο σκέλος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Συνεπώς η Σκοτεινή Ηγεσία συνεπαγόμενη μία κανονιστικώς αποκλίνουσα συμπεριφορά φορτίζει τη σχέση της με τον Εσωτερικό Κανονισμό με αρνητικό πρόσημο. Το ανωτέρω συμπέρασμα επαληθεύεται και από τα πορίσματα της επίμαχης πρωτογενούς έρευνας, καθ' όσον δεν διαπίστωθηκε συσχέτιση μεταξύ των επί μέρους προαναφερθέντων παραγόντων της μεταβλητής της Σκοτεινής Ηγεσίας και των παραγόντων στους οποίους αναλύεται η μεταβλητή του Εσωτερικού Κανονισμού. Τούτο σημαίνει ότι όποιο και αν είναι το ποσοστιαία διαπιστούμενο βεληνεκές της Σκοτεινής Ηγεσίας, όπως αυτό προκύπτει από κάθε έκαστη ερώτηση που αντιστοιχεί στον έλεγχο των παραγόντων - συστατικών

της Σκοτεινής Ηγεσίας ως ερευνώμενης μεταβλητής, δεν ανιχνεύεται κανένα σημείο τομής με τον Εσωτερικό Κανονισμό. Η ανωτέρω αρνητική συσχέτιση ενισχύει το επιχείρημα σύμφωνα με το οποίο η εκδήλωση σκοτεινών ηγετικών συμπεριφορών δεν δύναται να έχει κατ' ουδένα τρόπο ως σημείο αναφοράς την ύπαρξη και εφαρμογή Εσωτερικού Κανονισμού στην επιχείρηση φιλοξενίας.

Σε ό,τι αφορά το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα περί της σχέσης που ανιχνεύεται μεταξύ της Σκοτεινής Ηγεσίας και συνακόλουθα της εντάσεως αυτής και της συνεκτικότητας της ομάδας των εκάστοτε ακολούθων, η απάντηση που δόθηκε βιβλιογραφικά δεν αφίσταται ουσιωδώς από το σχετικώς προκύψαν εκ της πρωτογενούς έρευνας πόρισμα. Ειδικότερα, όπως διαπιστώθηκε και στην προηγηθείσα βιβλιογραφική επισκόπηση, με εφιαλτήριο την ηγεσία εγκαθιδρύονται σχέσεις συναισθηματικής και κοινωνικής εμπλοκής, στο πλαίσιο της οποίας η συμπεριφορά του εκάστοτε ηγέτη επιδρά στη δυναμική της ομάδας των ακολούθων (Armitage, 2015) εγγενές στοιχείο της οποίας είναι και η συνεκτικότητα. Η Σκοτεινή δε ηγεσία και δη ο ναρκισσισμός συνεπάγεται μεταξύ άλλων και τη γένεση βιαιότητας στο πεδίο των αναπτυσσόμενων προς όλες τις κατευθύνσεις εργασιακών σχέσεων. Το ανωτέρω γεγονός επιδρά διασπαστικά στη συνοχή των ομάδων εργαζομένων ενώ η αρνητική αυτή επιρροή δύναται να μετριασθεί σε εργασιακές ομάδες όπου κυριαρχεί κουλτούρα συλλογικότητας.

Επιπλέον, σημειώνεται συναφώς ότι η Σκοτεινή Ηγεσία, και δη η προσεγγίζουσα τον εκφοβισμό, αποκόπτει κρίκους της ομαδικής αλυσίδας των εργαζομένων καθώς συνεπάγεται τον κοινωνικό αποκλεισμό των ακολούθων - θυμάτων. Κάτι τέτοιο αποτελεί ευθύ πλήγμα στη συνεκτικότητα της ομάδας, με την οποία κάθε άλλο παρά συνάδει η Σκοτεινή Ηγεσία. Προς την ίδια κατεύθυνση αναφέρεται και ότι άμεση απόρροια της Σκοτεινής Ηγεσίας είναι και ο κυνισμός, που συνεπάγεται τη διάβρωση της εμπιστοσύνης στο οργανωσιακό εν γένει επιχειρησιακό περιβάλλον και συνακόλουθα την απίσχναση της συνεκτικότητας. Άλλωστε, έχει διατυπωθεί και η θέση σύμφωνα με την οποία η εκδήλωση σκοτεινών ηγετικών συμπεριφορών δύναται να ενεργοποιήσει μία περισσότερο ατομοκεντρική προσέγγιση στις αντιδράσεις των εργαζομένων ως αμυντικό μηχανισμό των τελευταίων, γεγονός που καθιστά τη συνεκτικότητα μέγεθος που ακολουθεί φθίνουσα πορεία.

Εκ των ανωτέρω προκύπτει ότι η Σκοτεινή Ηγεσία υπονομεύει τη συνεκτικότητα στις ομάδες των εργαζομένων προσλαμβάνοντας χαρακτήρα απάδοντα ως προς την οικοδόμηση της τελευταίας. Ωστόσο, και πάντως μέχρι ενός βαθμού, η θεωρία εμφανίζεται επαμφοτερίζουσα ως προς την αρνητική αυτή συσχέτιση, καθώς δεν αποκλείει τη διάσωση της συνεκτικότητας παρά την υφιστάμενη Σκοτεινή Ηγεσία υπό την προϋπόθεση της ανίχνευσης μίας έντονης και συλλογικής

εχθρότητας των εργαζομένων έναντι του ηγέτη που μετέρχεται μεθόδων που εμπίπτουν στο σκοτεινό πεδίο της ηγεσίας (Schmid et al., 2018). Βεβαίως, και υπ' αυτή την έποψη, υποκρύπτεται το πάντως αναμφισβήτητο και υπό την παραδοχή αυτή έρεισμα της ανταγωνιστικής, ήτοι καταρχήν αρνητικής, σχέσης των μεταβλητών της Σκοτεινής Ηγεσίας και της Συνεκτικότητας.

Επομένως, το συμπέρασμα περί εγκαθίδρυσης αρνητικής χροιάς σχέσεως μεταξύ Σκοτεινής Ηγεσίας και Συνεκτικότητας, όπως αυτό επικρατεί στο πλαίσιο της θεωρίας, επαληθεύεται και στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας. Ειδικότερα, το σχετικό εύρημα που απέρρευσε καταδεικνύει μη συσχέτιση, ήτοι αρνητική σχέση μεταξύ ανάπτυξης σκοτεινών ηγετικών συμπεριφορών και συνεκτικότητας, η οποία αποδυναμώνεται όσο ενισχύονται οι δυνάμεις της Σκοτεινής Ηγεσίας. Τούτο σημαίνει ότι όσο επενεργούν στο εργασιακό βαρυντικό πεδίο σκοτεινές ηγετικές δυνάμεις δυναμιτίζοντας την εμπιστοσύνη και το αδιατάρακτο στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων εκτοπίζοντας μάλιστα κάποιους εξ αυτών από τον κοινωνικό εργασιακό κύκλο, τόσο δυσχεραίνεται η θέση κοινών για την ομάδα στόχων, η ανάληψη ενεργού ρόλου στο πεδίο λήψης επιχειρησιακών αποφάσεων καθώς και η ουσιαστική συμμετοχή σε κοινές δράσεις δημιουργώντας ρήγματα στην ομάδα των εργαζομένων.

Αναφορικά με το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τη νομική προστασία των ακολούθων που γίνονται δέκτες σκοτεινών ηγετικών συμπεριφορών, τούτο απαντήθηκε επαρκώς ως εκ της φύσεώς του και του σκοπού του, στο πεδίο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Εκεί, αναλύθηκε το πανόραμα του νομικού οπλοστασίου που διαθέτει κάθε εργαζόμενος που υφίσταται συμπεριφορές εμπίπτουσες στο πεδίο της Σκοτεινής Ηγεσίας.

Πέραν των ανωτέρω ερευνητικών ερωτημάτων τα οποία απαντήθηκαν και μέσω της πρωτογενούς έρευνας, μέσα από την τελευταία αναδύθηκαν και έτερες συσχετίσεις και συμπεράσματα τα οποία εν πολλοίς επαληθεύονται και από τα υποστηριζόμενα στη θεωρία. Ειδικότερα, όπως στιλιτεύτηκε στο πρώτο μέρος του παρόντος πονήματος, σε αρκετά μάλιστα σημεία της ανάπτυξης αυτού διαπιστώθηκε η διαβρωτική επίδραση επί μέρους εκφάνσεων της Σκοτεινής Ηγεσίας επί της εργασιακής Ικανοποίησης όπως και το αντίστροφο, ήτοι η απορρέουσα από το ανικανοποίητο των εργαζομένων Σκοτεινή Ηγεσία (Bohle et al., 2017, Einarsen et al., 1994). Σκόπιμο κρίνεται στο σημείο αυτό να υπομνησθεί εκ νέου μία σειρά κρίσιμων διαπιστώσεων, όπως αυτές προέκυψαν από τη θεωρία. Προς την κατεύθυνση δε αυτή επισημαίνεται ότι η καταχρηστική επίβλεψη/ηγεσία στη βιομηχανία φιλοξενίας επιδρά αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση και αυτή η αρνητική επιρροή οδηγεί τους εργαζομένους σε αποκλίνουσες συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο, οι οποίες μπορεί να έχουν είτε θετικό/δημιουργικό είτε

καταστροφικό αντίκτυπο σε επίπεδο εργασιακό, ιδίως όταν έχουν ως επακόλουθο τη μείωση των προσπαθειών των δυσαρεστημένων ακολούθων. Μάλιστα, είναι ευθέως ανάλογα μεγέθη η καταχρηστική επίβλεψη με το εργασιακό ανικανοποίητο, το οποίο, συνακόλουθα, ευθύνεται για τις αποκλίνουσες, σε επίπεδο κανόνων, συμπεριφορές των εργαζομένων στη βιομηχανία φιλοξενίας οδηγώντας ορισμένες φορές ακόμα και στην αποχώρηση των ακολούθων (Pan et al., 2018). Η τελευταία, μάλιστα, διαπίστωση περί αποκλινουσών συμπεριφορών αποδείχθηκε και στο πλαίσιο της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας έστω υπό την αντίστροφη έποψη καθώς πράγματι εντοπίστηκε θετική συσχέτιση μεταξύ Ικανοποίησης και εφαρμογής τιθέμενου από τον Εσωτερικό Κανονισμό ρυθμιστικού πλαισίου.

Εκ των ανωτέρω προκύπτει η αρνητική συσχέτιση που καταγράφεται μεταξύ της Σκοτεινής Ηγεσίας και της Ικανοποίησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Τόσο μάλιστα απομακρύνεται κανείς από το πεδίο της εργασιακής Ικανοποίησης όσο ενισχύεται η Σκοτεινή Ηγεσία. Το γεγονός αυτό επιρρωνύεται και από το σκέλος της επίμαχης πρωτογενούς έρευνας καθώς δεν διαπιστώθηκε καμία θετική συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων της Σκοτεινής Ηγεσίας ως μεταβλητής και του αντίστοιχου παράγοντα της μεταβλητής της Ικανοποίησης σε πλήρη στοίχιση, όπως προξετέθη, προς τα εκ της βιβλιογραφίας εξαχθέντα συμπεράσματα.

Αναφορικά με τη θετική σχέση που διαπιστώθηκε ανάμεσα στις μεταβλητές της Ικανοποίησης και της Συνεκτικότητας, η οποία μεταφράζεται ως ενίσχυση του ενός μεγέθους εκ μόνης της ύπαρξης ή/και ενίσχυσης του έτερου, επισημαίνεται ότι σε κανένα σημείο της θεωρίας δεν στιλιτεύτηκε συμπέρασμα που να αντιστρατεύεται τα ανωτέρω. Τούτο διότι τόσο η ικανοποίηση όσο και η συνεκτικότητα στο εργασιακό περιβάλλον προϋποθέτουν εννοιολογικά κοινό υπόβαθρο και ως εκ τούτου όταν αυτό διασφαλίζεται ανοίγεται εν πολλοίς ο δρόμος για την επίτευξη και των δύο.

## ***E. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ***

Στο πλαίσιο μίας σύντομης επισκόπησης της προηγηθείσας ανάπτυξης, σκόπιμο κρίνεται να υπογραμμισθεί ότι η απάντηση των κρίσιμων ερευνητικών ερωτημάτων σκοπήθηκε να επιχειρηθεί κατόπιν της λογικώς αναγκαίας εννοιολογικής αποσαφήνισης της Ηγεσίας ως έννοιας γένους και της Σκοτεινής Ηγεσίας με τις επί μέρους εκφάνσεις της, ως έννοιας είδους. Ακολούθως, τα περιστρεφόμενα γύρω από την έννοια της Σκοτεινής Ηγεσίας ερωτήματα ιδωμένα και υπό το πρίσμα των αιτιών καθώς και των συνεπειών της τελευταίας απαντήθηκαν αφού αποκρυσταλλώθηκαν και τα κρίσιμα περί Εσωτερικού Κανονισμού και περί νομικής προστασίας των ακολούθων - θυμάτων της Σκοτεινής Ηγεσίας στοιχεία. Την επί τη βάση της θεωρίας

απάντηση στα ως άνω ερωτήματα ακολούθησε η προσπάθεια εκ νέου απαντήσεως αυτών διά της οδού της πρωτογενούς έρευνας, όπως αυτή και το αιτιολογικό έρεισμα της ερευνητικής μεθοδολογίας αλλά και του αντίστοιχου αυτής εργαλείου αναλυτικώς εξετέθησαν στο οικείο σημείο. Στα επί μέρους δε ερωτήματα θα εστιάσει κυρίως και η ανάπτυξη του παρόντος κεφαλαίου συνοψίζοντας αμέσως κατωτέρω τα κρισιμότερα σημεία, όπως αυτά ανωτέρω αναδύθηκαν ενώ θα ακολουθήσει μία σειρά προτάσεων επί του ερευνητικού ως επί το πλείστον πεδίου.

Κατόπιν της ανωτέρω ανάπτυξης περί των συσχετίσεων που προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων της πρωτογενούς έρευνας καθώς και του σχολιασμού αυτών, προκύπτει αβίαστα το συμπέρασμα περί του ότι το επίμαχο δείγμα υφίσταται ηγετικές συμπεριφορές που προσιδιάζουν στη σκοτεινή όψη της ηγεσίας. Ειδικότερα, η αυθαιρεσία, η αναξιοκρατία, η αυτοπροβολή του εκάστοτε ηγέτη και η εξυπηρέτηση των προσωπικών συμφερόντων του τελευταίου είναι χαρακτηριστικά ηγετικών συμπεριφορών με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι οι ερωτηθέντες - απασχολούμενοι σε επιχειρήσεις φιλοξενίας. Αποκαλύπτεται, επομένως, με τον τρόπο αυτό και δη αναμφιλέκτως ότι η Σκοτεινή Ηγεσία αποτελεί μία εργασιακή πραγματικότητα στο πλαίσιο του ανωτέρω κλάδου. Μάλιστα, όπως έχει ήδη επισημανθεί, στις περιπτώσεις που ανιχνεύεται χαλαρό ηθικό επιχειρησιακό πλαίσιο εάν αυτό συνδυασθεί με τον αυξημένο ανταγωνισμό στην αγορά, όπως το τελευταίο στοιχείο απαντάται και στη βιομηχανία φιλοξενίας, δημιουργείται γόνιμο έδαφος για ανάπτυξη συμπεριφορών που υπάγονται στο πεδίο της Σκοτεινής Ηγεσίας (Karakitaroglu - Aygün et al., 2013) ενώ τα φαινόμενα της τελευταίας στις επιχειρήσεις φιλοξενίας επιτείνονται και εκ του λόγου της κυριαρχίας στη συνείδηση των εργαζομένων της φιλοσοφίας ότι είναι περαστικοί. Επομένως, δεν αισθάνονται δεσμευμένοι με τον οργανισμό και αυτό πυροδοτεί την επιλογή ηγετικών στιλ και συμπεριφορών που εμπίπτουν στο πεδίο της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας (πρβλ. Παπαγιάννη, 2004).

Υπό μία περισσότερο σφαιρική έποψη του αναλυθέντος δείγματος, θα διαπίστωνε κανείς πως όλοι οι σχολιαζόμενοι στο αμέσως προηγούμενο υποκεφάλαιο επί μέρους συσχετισμοί καθώς και τα εξαγόμενα συμπεράσματα εν γένει, ιδίως δε τα υψηλά ποσοστά Ικανοποίησης και Συνεκτικότητας ισχύουν για ένα δείγμα ερωτηθέντων - απασχολουμένων σε επιχειρήσεις φιλοξενίας, όπου υπερिशύει ο αριθμός των γυναικών, των υπαλλήλων (ποσοστό της τάξεως του 76,1%), των κατόχων διπλώματος Μεταπτυχιακών σπουδών (ποσοστό της τάξεως του 58,7%) ενώ το 44,6% αυτού αποτελείται από άτομα ηλικίας από 36-50 ετών. Σημειώνεται δε, ότι τα υψηλά ποσοστά εργασιακής Ικανοποίησης στη Βιομηχανία Φιλοξενίας -και μάλιστα εν προκειμένω τόσο από τις συνθήκες εργασίας όσο και από το αντικείμενο - διαπιστώνεται και βιβλιογραφικά, όπως αναπτύχθηκε στο οικείο σημείο με τις εκεί αναφερόμενες σχετικές παραπομπές. Και φυσικά λόγω

του κοινού εννοιολογικού και λογικώς αναγκαίου υποβάθρου που μοιράζονται η Ικανοποίηση με τη Συνεκτικότητα, ωσαύτως υψηλά εμφανίζονται και τα ποσοστά που αντιστοιχούν στη μεταβλητή της τελευταίας. Μάλιστα, ο υψηλός βαθμός της Συνεκτικότητας που απαντάται στις επιχειρήσεις φιλοξενίας επιρρωνύεται εμμέσως και από το ότι το 60,5% του επίμαχου δείγματος αισθάνεται από Σπάνια έως Ποτέ εκτός ομάδας εξαιτίας μίας εκδηλούμενης ηγετικής συμπεριφοράς.

Επιπλέον, οι απαντήσεις που σκοπήθηκε να δοθούν στα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν στο πλαίσιο του παρόντος πονήματος και όπως αυτές αποκρυσταλλώθηκαν σε επίπεδο βιβλιογραφικό, δεν αφίστανται ουσιωδώς από τις αντίστοιχες που εξήχθησαν από την επίμαχη πρωτογενή έρευνα. Ειδικότερα, όπως διαπιστώθηκε και αμέσως ανωτέρω, η εξυπηρετούμενη και διά της δομής - περιεχομένου του Εσωτερικού Κανονισμού χρησιμότητα του τελευταίου κατατείνει και δη εξ ορισμού στην επίτευξη της εργασιακής Ικανοποίησης, καθ' όσον εγγυάται ένα ελάχιστο ποιοτικό βεληνεκές από πλευράς μη παραβίασεως θεμελιωδών δικαιωμάτων και ελευθεριών στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων διασφαλίζοντας παράλληλα μία συμπεριφορική ισορροπία. Τα ανωτέρω συνεπάγονται αυτόθροα τη γένεση Ικανοποίησης από την εργασία ενώ γύρωθεν του ανωτέρω προστατευτικού διά του Εσωτερικού Κανονισμού πυρήνα που δημιουργείται για τους εργαζομένους όπου συσπειρώνονται θεσμικά τα δικαιώματα των τελευταίων, ενισχύεται ταυτόχρονα η Συνεκτικότητα των επί μέρους ομάδων τους.

Σε ό,τι αφορά τη σχέση μεταξύ της Σκοτεινής Ηγεσίας και της ύπαρξης και εφαρμογής Εσωτερικού Κανονισμού διαπιστώθηκε καταρχήν, τόσο βιβλιογραφικά όσο και στο πλαίσιο του σκέλους της πρωτογενούς έρευνας του παρόντος, ότι η εκδήλωση σκοτεινών ηγετικών συμπεριφορών δεν δύναται να έχει κατ' ουδένα τρόπο ως σημείο αναφοράς την ύπαρξη και εφαρμογή Εσωτερικού Κανονισμού στην επιχείρηση φιλοξενίας. Ειδικότερα, σκόπιμο κρίνεται προς επίρρωση των ανωτέρω να παρατεθεί εκ νέου μία σχετική διαπίστωση που εξετέθη στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Σύμφωνα με το κρίσιμο χωρίο, όταν απαντάται ένα 'σφιχτοδεμένο' με κανόνες οργανωσιακό περιβάλλον, λίγη σημασία έχουν οι αξίες και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη όσο σκοτεινά και αν είναι (Simonet et al., 2018). Επομένως, η ουσιαστική κυριαρχία των κανόνων σχετικοποιεί τα βλαπτικά αποτελέσματα της Σκοτεινής Ηγεσίας ή ακόμα και την αντικειμενική δυνατότητα εκδήλωσης αυτής. Ως εκ τούτου, το θεσμικό πλαίσιο και συνακόλουθα η ύπαρξη και ουσιαστική τήρηση του Κανονισμού Εργασίας, δύναται να περιορίσει τη σκοτεινή όψη της Ηγεσίας στη Βιομηχανία Φιλοξενίας προς μία κατεύθυνση ευθυγράμμισης των στόχων του επιχειρηματικού πεδίου με εκείνους της κοινωνίας εν γένει διασφαλίζοντας ότι οι ηγέτες θα λαμβάνουν τις αποφάσεις τους νομιμοποιημένα και με γνώμονα το κέρδος του οργανισμού (Christopher, 2017). Πάντως η ύπαρξη και εφαρμογή Κανονισμού

Εργασίας αποτελεί προϋπόθεση αναγκαία αλλά όχι, ή τουλάχιστον όχι σε κάθε περίπτωση, επαρκή για την απομάκρυνση του ενδεχομένου εμφάνισης φαινομένων που εμπίπτουν στο πεδίο της Σκοτεινής/Κακής Ηγεσίας ή την αποκλιμάκωση της έντασης της εκδηλούμενης τέτοιας, καθ' όσον κάτι τέτοιο εξαρτάται και από τα χαρακτηριστικά στοιχεία και το αξιακό σύστημα του εκάστοτε ηγέτη αλλά και από τα χαρακτηριστικά των ακολούθων και του ευρύτερου - οργανωσιακού και όχι μόνο - περιβάλλοντος. Σε κάθε περίπτωση, η αναμφισβήτητα υπάρχουσα στο χώρο των επιχειρήσεων Φιλοξενίας Σκοτεινή Ηγεσία και οι απορρέουσες από την τελευταία επιπτώσεις, όπως αυτές αναλυτικά παρουσιάστηκαν στο οικείο κεφάλαιο, δύνανται να καμφθούν μέσω επαρκών ελέγχων που λαμβάνουν χώρα και μέσω τήρησης/εφαρμογής του κανονιστικού πλαισίου άρα και του Κανονισμού Εργασίας. Σαφώς, σε περίπτωση που δεν υπάρχει ή δεν εφαρμόζεται το σύνολο των ρυθμίσεων που δύνανται να εισαχθούν στο πλαίσιο ενός Κανονισμού Εργασίας, δεν τίθεται κανένα κανονιστικό πρόσκομμα στο ενδεχόμενο εκδήλωσης φαινομένων Σκοτεινής Ηγεσίας.

Περαιτέρω, εξήχθη το συμπέρασμα περί εγκαθίδρυσης αρνητικής χροιάς σχέσεως μεταξύ Σκοτεινής Ηγεσίας και Συνεκτικότητας, όπως αυτό επικρατεί τόσο στο πλαίσιο της θεωρίας, όσο και στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας ενώ εξίσου κρίσιμα πορίσματα που εξήχθησαν και από τους δύο πυλώνες του παρόντος πονήματος, ήτοι τόσο από εκείνον της θεωρίας όσο και από εκείνον της πρωτογενούς έρευνας, είναι τα αφορώντα στη σχέση άπωσης μεταξύ της Σκοτεινής Ηγεσίας και της Ικανοποίησης πέραν της Συνεκτικότητας ενόψει του αυτού εννοιολογικού υποβάθρου των δύο τελευταίων μεταβλητών. Λαμβάνοντας δε ως δεδομένο την ανωτέρω ήδη αποδειχθείσα διαπίστωση, σκόπιμο κρίνεται στο σημείο αυτό να επαναφερθεί η συναφής, συνεπειοκρατικά μιλώντας, παραδοχή περί αρνητικής επιρροής της Σκοτεινής Ηγεσίας στη δημιουργικότητα και άρα στην απόδοση των υφισταμένων που είναι αποδέκτες αυτής επιφέροντας συνακόλουθα επιζήμια και σε οικονομικό επίπεδο αποτελέσματα για την ίδια την επιχείρηση και εν τέλει για την ίδια την κοινωνία και οικονομία (Einarsen et al., 2013). Διαφαίνεται εκ των ανωτέρω η σπουδαιότητα συνειδητοποίησης της ανωτέρω αρνητικής σχέσης μεταξύ Σκοτεινής Ηγεσίας και Ικανοποίησης και Συνεκτικότητας καθ' όσον η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα προϋποθέτει τα δύο τελευταία μεγέθη και άρα την εξάλειψη της Σκοτεινής Ηγεσίας που τις αντιστρατεύεται. Μάλιστα, η ως άνω συνειδητοποίηση καθίσταται έτι σημαντικότερη στον τομέα της βιομηχανίας φιλοξενίας, όπου τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτού και κυρίως η κατά ένα μεγάλο μέρος απευθείας επαφή των εργαζομένων με τον φιλοξενούμενο, από την ικανοποίηση του οποίου εξαρτάται η επιχειρηματική επιτυχία, επηρεάζεται εν πολλοίς από την ψυχολογία των τελευταίων και των συμπεριφορικών συνεπειών αυτής στο χώρο εργασίας.



Εστιάζοντας στη σχέση άπωσης μεταξύ Σκοτεινής Ηγεσίας και εργασιακής Ικανοποίησης και συσχετίζοντας την ανωτέρω σχέση με το ευρύτερο επιχειρησιακό κανονιστικό πλαίσιο επισημαίνεται, όπως και ανωτέρω, ότι η Σκοτεινή Ηγεσία και το εργασιακό ανικανοποίητο είναι ευθέως ανάλογα μεγέθη και άρα αν είναι μικρής εντάσεως το δεύτερο, θα είναι εξίσου μικρό το βεληνεκές της Κακής Ηγεσίας, η οποία με τη σειρά της οδηγεί τους ακολούθους σε εποικοδομητικής εργασιακής ποιότητας αποκλίσεις από τους κανόνες αλλά και το αντίστροφο. Σημειώνεται δε ότι στο πεδίο της Βιομηχανίας Φιλοξενίας τις περισσότερες φορές δεν θα είναι ανεκτό να προβαίνουν οι εργαζόμενοι σε κανονιστικές αποκλίσεις όσο εποικοδομητικές και αν είναι κατ' αποτέλεσμα αυτές σε επίπεδο εργασιακό/εκτέλεσης των εργασιών. Επομένως, συνήθως θα εκλείπει η εν λόγω ένδειξη και άρα πιθανότητα διόρθωσης φαινομένων Σκοτεινής Ηγεσίας. Επομένως, για τον λόγο αυτό, η λύση που προκρίνεται είναι η ολοσχερής εξάλειψη της καταχρηστικής συμπεριφοράς των εκάστοτε προϊσταμένων/ηγέτων (Pan et al., 2018).

Αναφορικά με τις νομικές οδούς που διαθέτουν στο πλαίσιο της εθνικής έννομης τάξης οι εργαζόμενοι - θύματα φαινομένων Σκοτεινής Ηγεσίας, αυτές, όπως αναλυτικά εξετάθη στο οικείο κεφάλαιο, διαρθρώνονται τόσο στο πεδίο του Αστικού και Ποινικού, όσο και στο πεδίο του Δημοσίου Δικαίου, αναλόγως των εκάστοτε κρίσιμων πραγματικών περιστατικών με τη γένεση των αντίστοιχων αξιώσεων παρέχοντας μία φαρέτρα αποτελεσματικής των θεμελιωδών δικαιωμάτων τους προστασίας. Άλλωστε, η σπουδαιότητα της μέριμνας για την πάταξη “σκοτεινών” ηγετικών συμπεριφορών που προσβάλλουν τους ακολούθους είναι αναντίρρητη, όπως διαπιστώθηκε και ανωτέρω, στο μέτρο που αποτελεί στοιχείο της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης ιδίως δε στο πεδίο της Βιομηχανίας Φιλοξενίας, όπου τέτοια φαινόμενα επηρεάζουν άμεσα τη μεταβλητή της ικανοποίησης του πελάτη με τον οποίο οι εργαζόμενοι - θύματα έρχονται εν πολλοίς σε άμεση επαφή. Εξάλλου, δεν πρέπει να αγνοείται όχι μόνο η δυσφήμιση της επιχείρησης αλλά και η οικονομική, συνεπεία αποζημιώσεων και δικαστικών εξόδων, επιβάρυνση αυτής στις περιπτώσεις παράνομων - παρενοχλητικών σε βάρος των εργαζομένων της ηγετικών συμπεριφορών που εξωθούν τους τελευταίους στην προσφυγή στη Δικαιοσύνη.

Εκ των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την πρωτογενή έρευνα, όπως αυτά περιγράφησαν, ερμηνεύτηκαν και σχολιάστηκαν ανωτέρω καταδεικνύεται η αδήριτη αναγκαιότητα εμπέδωσης στη συνείδηση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας της σπουδαιότητας του κανονιστικού πλαισίου για τη διαμόρφωση των εργασιακών τους σχέσεων, ιδίως δε του Εσωτερικού Κανονισμού. Ειδικότερα, ο τελευταίος θα πρέπει να ιδωθεί από αυτούς ως εργαλειακός σύμμαχος και ως τέτοιος να προωθηθεί στις ανωτέρω επιχειρήσεις τόσο από τους ίδιους τους εργαζομένους όσο και από τους εκάστοτε ηγέτες ως μέσο αυτοδέσμευσης και

αυτοελέγχου για τους τελευταίους χάριν της προστασίας των εργαζομένων και δι' αυτών της διασφάλισης της αποτελεσματικότερης λειτουργίας της επιχείρησης.

Επιπλέον, όσο υψηλά και αν διαπιστώθηκε, στο πλαίσιο της επίμαχης πρωτογενούς έρευνας, ότι είναι τα ποσοστά της Ικανοποίησης και της Συνεκτικότητας μεταξύ των απασχολούμενων σε επιχειρήσεις φιλοξενίας, μένει να διανυθεί μεγάλη απόσταση, εκκινώντας φυσικά από το ανωτέρω κεκτημένο, προκειμένου να αξιοποιηθεί εργαλειακά ο Εσωτερικός Κανονισμός προς την κατεύθυνση της πάταξης της ακόμα κρατούσας και στον κλάδο της Φιλοξενίας Σκοτεινής Ηγεσίας. Τούτο δε, χωρίς να παροράται και το νομικό οπλοστάσιο που έχουν στη διάθεσή τους προς ενεργοποίηση οι εργαζόμενοι - θύματα της Σκοτεινής Ηγεσίας, όποτε κάτι τέτοιο κρίνεται σκόπιμο και αναγκαίο προς διαφύλαξη των συμφερόντων πρωτίστως των εργαζομένων και συνεπειοκρατικά και της αποδοτικής λειτουργίας κάθε εκάστης επιχείρησης φιλοξενίας.

Τέλος, ανεξαρτήτως των σε κάθε περίπτωση ευκρινώς και ευλόγως εξαχθέντων συμπερασμάτων που προαναλύθηκαν, καθίσταται σκόπιμη στο σημείο αυτό η επισήμανση της αναγκαιότητας περαιτέρω έρευνας προς επίρρωση αυτών. Ειδικότερα, το έλλειμα της αντιπροσωπευτικότητας που συνεπάγεται η δειγματοληψία ευκολίας καθιστά απαραίτητη τη διεξαγωγή περαιτέρω έρευνας με διαστρωματοποιημένο δείγμα και πάντως επιλεγόμενο με κριτήρια τέτοια που να διασφαλίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την αντιπροσωπευτικότητα. Με τον τρόπο αυτό θα καταστεί δυνατή και ασφαλέστερη η γενίκευση των εξαγόμενων συμπερασμάτων.

Επιπλέον, περαιτέρω έρευνα απαιτείται όχι μόνο για την αναγκαιότητα της επαλήθευσης των ανωτέρω ευρημάτων μέσω ενός δείγματος που θα εγγυάται μία σε υψηλότερο βαθμό αντιπροσώπευση και άρα γενίκευση αυτών αλλά και χάριν της εμπλοκής περισσότερων μεταβλητών όπως, ενδεικτικά, της Υποκίνησης των εργαζομένων και της διερεύνησης της αλληλεπίδρασής της με τις προαναφερόμενες μεταβλητές. Ειδικότερα, άξια ερευνητικής μελέτης θα ήταν τα ζητήματα της διάδρασης μεταξύ Σκοτεινής Ηγεσίας και Υποκίνησης αλλά και της προβολής της όποιας σχέσης των ανωτέρω μεταβλητών επί της εργασιακής Ικανοποίησης και της Συνεκτικότητας των ομάδων στον εργασιακό χώρο. Μάλιστα, η διερεύνηση του ανωτέρω πλέγματος σχέσεων αποκτά ιδιαίτερη σημασία στο χώρο των επιχειρήσεων Φιλοξενίας μιας και μεγεθύνεται εξ αντικειμένου η σπουδαιότητα της Υποκίνησης, της Ικανοποίησης και της Συνεκτικότητας αναφορικά με τους ακολούθους δεδομένου ότι επενεργούν άμεσα στην ψυχολογία τους -κυρίως με όρους συμπεριφορικούς- με τον αντίστοιχο αντίκτυπο στους φιλοξενούμενους, ως ενός εκ των πλέον καθοριστικών παραγόντων της επιχειρησιακής αποδοτικότητας, με τους οποίους

αλληλεπιδρούν. Εξάλλου, εξίσου ενδιαφέρουσα θα ήταν και η διερεύνηση της διασφάλισης αποτελεσματικών μεθόδων υποκίνησης διά του Εσωτερικού Κανονισμού.

Γενικότερα μιλώντας, ερευνητικές προσπάθειες μένει ακόμα να εκπονηθούν προκειμένου να εξευρεθούν γόνιμοι, βιώσιμοι και αποτελεσματικοί τρόποι ένταξης του Εσωτερικού Κανονισμού στην εργασιακή πραγματικότητα των επιχειρήσεων φιλοξενίας ως εργαλείου αποτελεσματικής άμυνας κατά της Σκοτεινής Ηγεσίας. Επιπλέον, μελλοντικές έρευνες θα ήταν χρήσιμο να εστίαζαν στην επίπτωση της Σκοτεινής Ηγεσίας επί της απόδοσης, με την οικονομική του όρου έννοια, των επιχειρήσεων Φιλοξενίας στην ελληνική επικράτεια. Τα πορίσματα μίας τέτοιας έρευνας ενδεχομένως να αποτελούσαν ένα ισχυρό και αποτελεσματικό κίνητρο για μία συστηματική και μεθεσμικά ερείσματα προσπάθεια εξωβελτισμού φαινομένων Σκοτεινής Ηγεσίας από τον κλάδο της Φιλοξενίας προκειμένου να δυναμιτιστεί ένα πρόσκομμα απαλλάσσοντας τον ανωτέρω κλάδο από ένα διόλου ευκαταφρόνητο άχθος και απελευθερώνοντας πλήρως την τέμνουσα και έτερους κλάδους της εθνικής οικονομίας δυναμική του.

## ***ΕΠΙΛΟΓΙΚΑ***

Εκ της ανωτέρω ανάπτυξης προκύπτει ότι η Σκοτεινή Ηγεσία στις εγχώριες επιχειρήσεις φιλοξενίας είναι ένα μέγεθος υπαρκτό που επηρεάζει δυσμενώς όχι μόνο την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και τη συνεκτικότητα των ομάδων εργαζομένων. Επιπλέον, αναδύθηκε η σπουδαιότητα του Εσωτερικού Κανονισμού ως ουσιαστικού αναχώματος άλλως ως προϋπόθεσης εξάλειψης ή έστω περιστολής εκδηλώσεων φαινομένων που εμπίπτουν στο πεδίο της Σκοτεινής Ηγεσίας ενώ η ύπαρξη και εφαρμογή του δρα ενισχυτικά ως προς την ικανοποίηση και τη συνεκτικότητα.

Εξάλλου, το σύνολο των αρνητικών συνεπειών της κακής ηγεσίας, ιδίως σε ό,τι αφορά την εργασιακή δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων, έχει κατά λογική αναγκαιότητα αντίστοιχο, ήτοι αρνητικό, αντίκτυπο και στην ικανοποίηση των πελατών αλλά και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στη βιομηχανία φιλοξενίας επηρεάζοντας, ωσαύτως, αρνητικά την επίτευξη κέρδους καθώς και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών. Επομένως, διαφαίνεται ο κομβικός και καθοριστικός ρόλος της ηγεσίας για τον αφανισμό ή τη διαφύλαξη των εν λόγω επιχειρήσεων (πρβλ. Erkutlu et al., 2017). Δεν θα πρέπει δε να παροράται και η συμβολή του Εσωτερικού Κανονισμού προς την κατεύθυνση της εν πολλοίς διασφαλιζόμενης μέσα από τις υγιείς εργασιακές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων αποδοτικότητας των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Οι εν λόγω εργασιακές σχέσεις δύνανται να διαμορφωθούν προσηκόντως και μέσω του Εσωτερικού Κανονισμού, ο οποίος εγγυάται μεταξύ άλλων την ορθολογική χρήση της

Ισχύος/Εξουσίας των προϊσταμένων και την καλλιέργεια αποτελεσματικής επικοινωνίας ως απαραίτητων προϋποθέσεων για έναν μακροχρόνια υγιή ξενοδοχειακό πολιτισμό. Επομένως και για όλους τους ανωτέρω λόγους, θα έλεγε κανείς ότι ιδίως στις επιχειρήσεις φιλοξενίας η ανοχή σε φαινόμενα εκδήλωσης Σκοτεινής ηγεσίας πρέπει να είναι μηδενική (πρβλ. Pan et al., 2018).

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### ***Ελληνική Βιβλιογραφία***

Αβδημιώτης, Σ. (2011). *Μεταφορά εμπειρικής γνώσης με τη χρήση προσαρμοσμένων κανόνων σε επιχειρήσεις φιλοξενίας*. Διδακτορική Διατριβή, Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Αβδημιώτης, Σ. και Κωνσταντόπουλος, Ν. (2019). *Σκοτεινή Ηγεσία σε Επιχειρήσεις Φιλοξενίας*, (μελέτη υπό δημοσίευση).

Αγαπητού, Β. (2016). *Μία εμπειρική διερεύνηση των σχέσεων της αυθεντικότητας, υπαρξιακής σχέσης και εμπιστοσύνης στα πλαίσια της θεωρίας της αυθεντικής ηγεσίας*. Διδακτορική Διατριβή, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Ανακτήθηκε 20 Μαρτίου, 2019, από Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών, <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/44023#page/1/mode/2up>.

Γκούτος, Χ. (2006). Κανονισμός Εργασίας. *ΔΕΝ*, 1475(62), 833 επ.

Εγκυκλοπαίδεια Πάπυρος Λαρούς Μπριτάνικα, τόμος. 26, εκδ. Πάπυρος, 1996.

Καζάκος, Α. (2009). *Συλλογικό Εργατικό Δίκαιο - Ουσιαστικό Δίκαιο και Δικονομικά Ζητήματα*. Αθήνα - Θεσσαλονίκη: εκδ. Σάκκουλα.

Καπίκη, Σ., σημειώσεις στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών της Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Ενότητα: Διοίκηση Υπηρεσιών Φιλοξενίας, Κεφάλαιο 1ο: Βασικές λειτουργίες της διοίκησης φιλοξενίας.

Ληξουριώτης, Ι. (2013). *Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις*. Αθήνα: εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη.

Ληξουριώτης, Ι. (2009). Οι διαδικασίες θέσπισης των κανονισμών εργασίας. *ΔΕΕ*, τ. 6, 663 επ.

Μακιαβέλι, Ν. (2014). *Ο Ηγεμόνας*, μετάφραση Ν. Καζαντζάκης. Αθήνα: εκδ. Έθνος Α.Ε.

Μουστάκη, Μ. (2009). *Κατασκευή μίας πρωτότυπης κλίμακας αξιολόγησης ηγετικών συμπεριφορών σε εργασιακά πλαίσια*. Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Ανακτήθηκε 20 Μαρτίου, 2019, από Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών, <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/18544#page/1/mode/2up>.

Παπαγεωργίου, Ι. (2015). *Θεωρία δειγματοληψίας [ηλεκτρονικό βιβλίο]*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανακτήθηκε 13 Αυγούστου 2019, από <http://hdl.handle.net/11419/1297>, [https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1297/1/02\\_chapter\\_01.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1297/1/02_chapter_01.pdf).

Παπαγιάννης, Δ. (2004). *Στυλ ηγεσίας και κίνητρα στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία*. Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Ανακτήθηκε 20 Μαρτίου 2019, από Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών, <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/15646>.

Πλάτων. (2010). *Πολιτικός - Εισαγωγή, φιλοσοφική ερμηνεία, σχόλια: Ηλίας Βάβουρας, Μετάφραση, ανάλυση: Θεόδωρος Μαυρόπουλος*. Θεσσαλονίκη: εκδ. Ζήτηρος.

Πλάτων. (1994). *Επινομίς, Όροι, Νοθευόμενοι*. Αρχαία Ελληνική Γραμματεία, τ. 188. Μετάφραση Φιλολογικής ομάδας Κάκτου. Εκδ. Οδυσσέας Χατζόπουλος,

Χυτήρης, Λ. (1991). *Το Μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδ. Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά - Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: εκδ. Interbooks.

Τζιώρας, Ι. (2019). *Εγχειρίδιο Εργατικού Δικαίου*. Θεσσαλονίκη: εκδ. Τζιόλα.

Χρυσόγονος, Κ. (2006). *Ατομικά και Κοινωνικά Δικαιώματα*. Αθήνα: εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη.

Διαδικτυακές πηγές - Τράπεζες Πληροφοριών:

Nomos - Τράπεζα Νομικών Πληροφοριών

Διαδικτυακός τόπος Φύλλων Εφημερίδας Κυβερνήσεως

<https://www.academia.edu/7590671/>

Σύνταξη μελετών περιβαλλοντικών επιπτώσεων για τον Τουρισμό 2013, Ανακτήθηκε στις 04.10.2019.

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

Amanchukwu, R. N., Stanley G. J., Nwachunkwurince, O. (2015). Review of Leadership Theories, Principles and Styles and their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6-14.

Armitage, A. (2015). The dark side: The poetics of Toxic Leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 376–390.

Arnulf, J. K., GLASØ, L. ANETTE K. B. Andreassen A. K. B., AND Martinsen, Ø. L. (2016). The dark side of leadership development: An exploration of the possible downsides of leadership development. *Scandinavian Psychologist*, 3 e18.

Avdimiotis, S., (2016). Tacit knowledge management within hospitality establishments: Revealing the body of the iceberg. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 12(3), 15-29.

Babbie, E., (2010). Practice of Social Research - Guided Act. 12th edition. Wadsworth: Inc.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. doi:10.1007/bf02723327

Balducci, C., Cecchin, M. and Fraccaroli, F. (2012). The impact of role stressors on workplace bullying in both victims and perpetrators, controlling for personal vulnerability factors: a longitudinal analysis. *Work and Stress*, 26 (3), 195-212.

Barnett, T., (2011). Leadership Theories and Studies, Reference for Business, Encyclopedia of Business 2nd Ed. Ανακτήθηκε 20 Μαρτίου, 2019 από <https://www.referenceforbusiness.com/management/Int-Loc/Leadership-Theories-and-Studies.html>:

Barrows, C. N., Powers T., Reynolds, D., (2012). *Introduction to Management in the Hospitality Industry*, 10η έκδοση, New Jersey:εκδ. John Wiley & Sons, Inc.

Bohle, P., Knox, A., Noone, J., Mc Namara, M., Rafalski, J., Quinlan, M. (2017). Work Organisation, Bullying and Intention to leave in the Hospitality Industry. *Employee Relations*, 39 (4), 446-458.

- Braun, S. (2017). Leader Narcissism and Outcomes in Organizations: A Review at Multiple Levels of Analysis and Implications for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 8:773.
- Braun, S., Kark, R. and Wisse, B. (2018). Editorial: Fifty Shades of Grey: Exploring the Dark Sides of Leadership and Followership. *Frontiers in Psychology*, 9:1877. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01877.
- Camm, T.W. (2014). The dark side of leadership: Dealing with a narcissistic boss. SME Annual Meeting and Exhibit: Leadership in Uncertain Times, 439-440.
- Chang, J-J., Chih-Ching, T. (2017). Intrinsic or extrinsic motivations for hospitality employees' creativity: The moderating role of organization-level regulatory focus, *International Journal of Hospitality Management*, 60:133-141.
- Cheung, C., Baum, T., Hsueh, A. (2018). Workplace sexual harassment: exploring the experience of tour leaders in an Asian context. *Current Issues in Tourism*, 21:13, 1468-1485.
- Christopher, E. (2017). The Dark Side of Organizational Leadership in the Transformation of Asia and the Need for Reform in Public and Private Sectors: Cases from China and India. In: Muenjohn, N., McMurray, A. (eds) *The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia*. London: Palgrave Macmillan.
- Clements, C., John B. Washbush, J. B. (1999). The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics. *Journal of Workplace Learning*, 11 (5), 170-176.
- Clifton, J. (2010). Investigating the Dark Side of Stories of "Good" Leadership: A Discursive Approach to Leadership Gurus' Storytelling. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 82-99.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Αθήνα: εκδ. Μεταίχμιο.
- Conger, J. (1990). The dark side of leadership, *Organizational dynamics*, 19: 44-55.
- De Vries R. (2018). Three Nightmare Traits in Leaders. *Frontiers in Psychology*, 9:871.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL: a guide for the uninitiated*. London: Sage Publications

Dobbs, J. M. and James, J. D. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates, *Armed Forces & Society*, 45(1):3-26.

Einarsen, S., Skogstad, A. & Glasø, L. (2013). When leaders are bullies: Concepts, antecedents, and consequences. In H. S. Leonard, R., Lewis, A. M. Freedman, & J. Passmore (Eds.), *Wiley-Blackwell handbooks in organizational psychology. The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*, 129-154 : Wiley-Blackwell

Einarsen, S., Raknes, B. and Matthiesen, S. (1994). Bullying and harassment at work and their relationship with work environment quality: an exploratory study. *European Work and Organisational Psychology*, 4(2), 381-401.

Erkutlu, H. V., Chafra, J. (2017). Leader narcissism and subordinate embeddedness: The moderating roles of moral attentiveness and behavioral integrity. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 146-162.

Field, A. (2018). *Η διερεύνηση της στατιστικής με τη χρήση του SPSS της IBM, 1η ανατύπωση*, Αθήνα: εκδ. Προπομπός

Gaddis, B. H. and Foster, J., L. (2015). Meta-Analysis of Dark Side Personality Characteristics and Critical Work Behaviors among Leaders across the Globe: Findings and Implications for Leadership Development and Executive Coaching. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 64 (1), 25–54.

Gowtham, R. V, Gunaseelan, R. (2017). Dark Leadership and its Impact on Work Place Spirituality: An Empirical Study. *A Journal of Management, Ethics and Spirituality*, X(1), DOI:10.21844/pajmes.v10i1.7793.

Grijalva, E. and Newman, D. A. (2015). Narcissism and Counterproductive Work Behavior (CWB): Meta-Analysis and Consideration of Collectivist Culture, Big Five Personality, and Narcissism's Facet Structure. *Applied Psychology, AN INTERNATIONAL REVIEW*, 64 (1), 93–126.

Harris, A. & Michelle, J. (2018). The dark side of leadership and management. *Leadership & Management*, 38:5, 475-477.



- Haynes, K. T, Michael, A. H. and Tochman Campbell, J. (2015). The Dark Side of Leadership: Towards a Mid-Range Theory of Hubris and Greed in Entrepreneurial Contexts. *Journal of Management Studies*, 52:4.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1989). LISREL-7 user's reference guide. Mooresville, IN: Scientific Software.
- Karakitapoglu-Aygün, Z., Gumusluoglu, L. (2013). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context. *Leadership*, (9)1:107-133.
- Karen, L., Harms, P. D., Credé, M. (2019). Shall we serve the Dark Lords? A met-analytic review of psychopathy and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 183-196.
- Kelloway, E. K. (1998). Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide. Sage.
- Khoo, H. S., Giles St. J. Burch, G. St. J. (2008). The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 44:86-97.
- Kurtuluş, B.E. (2017). The Dark Side of Leadership: The Role of Informal Institutional Framework on the Negative Moral and Ethical Behaviors of Leaders in Organizations. In: Muenjohn N., McMurray A. (eds) *The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia*. London: Palgrave Macmillan.
- Liu, D, Liao, H and Loi, R. The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity, *Academy of Management Journal*, 55, No. 5, Published Online:7 May 2012 <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0400>
- Manning, T (2017). The Dark Triad of Personality and its Relationship to Leadership, Management, Team Work and Influencing Behaviours, and 360 Degree Assessments of Satisfaction. *Journal of Intellectual Disability Diagnosis and Treatment*, 5(2): 41-49.
- Mathieu, C., (2015). Can creativity be bad for an organization? Dark Personalities, Creativity/Innovation and Leadership. *Journal Of Leadership Studies*, 9 (3): 57-59.

Mathieu, C., Craig S. Neumann, C., S., Hare, R. D., Babia, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and individual differences*, 59, 83-88.

Mueller, G. (1998). Shape Conservation and Remnant Movement. [pdf] Ανακτήθηκε 25 Αυγούστου 2019 από : <https://www.pdf-archive.com/2011/02/27/mueller-1998/mueller-1998.pdf>.

Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105(3), 430-445.

Mullins, R. & Syam, N. (2014). Manager–salesperson congruence in customer orientation and job outcomes: The bright and dark sides of leadership in aligning values. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34:3, 188-205.

Nassif, A.G., Heterogeneity and centrality of “dark personality” within teams, shared leadership, and team performance: A conceptual moderated-mediation model. *Human Resource Management Review*, Ανακτήθηκε 30 Μαρτίου, 2019 από: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.003>.

Nei, K. S., Foster, J. L., Ness, A. M, Darin S. Nei, D. S. (2018). Rule breakers and attention seekers: Personality predictors of integrity and accountability in leaders. *WILEY - International Journal of Selection and Assessment*. 26: 17-26.

Izhar Oplatka, I. Irresponsible Leadership” and Unethical Practices in Schools: A Conceptual Framework of the “Dark Side” of Educational Leadership In The Dark Side of Leadership: Identifying and Overcoming Unethical Practice in Organizations. Published online: 08 Dec 2016; 1-18. Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/S1479-366020160000026001>:

Otto, K., Thomson, B. & Rigotti T. (2018). When Dark Leadership Exacerbates the Effects of Restructuring. *Journal of Change Management*, 18:2, 96-115.

Pan, SY. & Lin, K.J., (2018). Who suffers when Supervisors are Unhappy? The Roles of Leader-Member Exchange and Abusive Supervision. *Journal of Business Ethics*, 151: 799. (<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3247-y>).

- Pan, W., Sun, L., Sun, Li-y., Li, C., Leung, A. S. M. (2018). Abusive supervision and job-oriented constructive deviance in the hotel industry: Test of a nonlinear mediation and moderated curvilinear model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 Issue: 5, 2249-2267.
- Samnani, Al - K., Singh, P., (2013). When leaders victimize: The role of charismatic leaders in facilitating group pressures. *The leadership Quarterly* 24, 189-202.
- Schmid, E.A., Verdorfer, P. A & Peus, C. V. (2018) Different Shades—Different Effects? Consequences of Different Types of Destructive Leadership. *Frontiers in Psychology*, 9:1289.
- Schyns, B., and Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta- analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly* 24, 138–158.
- Sheard, G., Kakabadse, N., Kakabadse, A. (2012). Visceral behaviours and leadership: a dark side of boardroom life? *Journal of Management Development*, 32: 1, 18-35.
- Simonet, D. V., Tett, R. P., Foster, J., Angelback, A. I. & Bartlett, J. M. (2018). Dark-Side Personality Trait Interactions: Amplifying Negative Predictions of Leadership Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 233–250.
- Spain, S. M., Harms, P. D., Wood, D., Stress, Well- Being, and the Dark Side of Leadership" *In The Role of Leadership in Occupational Stress*. Published online: 17 Oct 2016; 33-59. <https://doi.org/10.1108/S1479-355520160000014002>:
- Steiger, J.H. (1990). Structural model evaluation and modification. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 214-12.
- Takala, T., (2010). Dark Leadership, Charisma and Trust. *Psychology*, 1:59-63.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer K. B., Padilla A. & Lunsford L. (2018). Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition, *Journal of Business Ethics*, 151:627–649.

Windsor, D. (2017). The Dark Side of Leadership Practices: Variations across Asia. In: Muenjohn, N., McMurray, A. (eds) *The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia*. London: Palgrave Macmillan.

Woods, M., Christodoulidou, N., Yavas B. & Vardiabasis D. (2013). Unethical Business Practices in the Foodservice Industry. *Journal of Foodservice Business Research*. 16:4, 407-419.

Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., Guerra-Baez, R. (2016). Exploring the Influence of Ethical Climate on Employee Compassion in the Hospitality Industry. *Journal of Business Ethics*, 133 (3), 605–617.

Equal Employment Opportunity Commission. (2012). Sexual harassment. Ανακτήθηκε 22 Ιουνίου , 2019 από : [http://www.eeoc.gov/laws/types/sexual\\_harassment.cfm](http://www.eeoc.gov/laws/types/sexual_harassment.cfm)<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0686&from=EL>.

## **ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ**

ΑΚ Αστικός Κώδικας

ΒΔ Βασιλικό Διάταγμα

ΔΕΕ Δίκαιο Επιχειρήσεων και Εταιρειών

ΔΕΝ Δελτίο Εργατικής Νομοθεσίας

ΝΔ Νομοθετικό Διάταγμα

ν. Νόμος

ΠΚ Ποινικός Κώδικας

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι**

### **ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ**

#### **Άρθρο 2 παρ. 1**

Ο σεβασμός και η προστασία της αξίας του ανθρώπου αποτελούν την πρωταρχική υποχρέωση της Πολιτείας.

#### **Άρθρο 4 παρ. 1**

Οι Έλληνες είναι ίσοι ενώπιον του νόμου.

#### **Άρθρο 5 παρ. 1**

Καθένας έχει δικαίωμα να αναπτύσσει ελεύθερα την προσωπικότητά του και να συμμετέχει στην κοινωνική, οικονομική και πολιτική ζωή της Χώρας, εφόσον δεν προσβάλλει τα δικαιώματα των άλλων και δεν παραβιάζει το Σύνταγμα ή τα χρηστά ήθη.

[ 2. Όλοι όσοι βρίσκονται στην Ελληνική Επικράτεια απολαμβάνουν την απόλυτη προστασία της ζωής, της τιμής και της ελευθερίας τους, χωρίς διάκριση εθνικότητας, φυλής, γλώσσας και θρησκευτικών ή πολιτικών πεποιθήσεων. Εξαιρέσεις επιτρέπονται στις περιπτώσεις που προβλέπει το διεθνές δίκαιο]

#### **Άρθρο 22 παρ. 1**

Η εργασία αποτελεί δικαίωμα και προστατεύεται από το Κράτος, που μεριμνά για τη δημιουργία συνθηκών απασχόλησης όλων των πολιτών και για την ηθική και υλική εξύψωση του εργαζόμενου αγροτικού και αστικού πληθυσμού. Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από φύλο ή άλλη διάκριση, έχουν δικαίωμα ίσης αμοιβής για παρεχόμενη εργασία ίσης αξίας.

#### **Άρθρο 25**

1. Τα δικαιώματα του ανθρώπου ως ατόμου και ως μέλους του κοινωνικού συνόλου και η αρχή του κοινωνικού κράτους δικαίου τελούν υπό την εγγύηση του Κράτους. Όλα τα κρατικά όργανα υποχρεούνται να διασφαλίζουν την ανεμπόδιστη και αποτελεσματική άσκηση τους. Τα δικαιώματα αυτά ισχύουν και στις σχέσεις μεταξύ ιδιωτών στις οποίες προσιδιάζουν. Οι κάθε είδους περιορισμοί που μπορούν κατά το Σύνταγμα να επιβληθούν στα δικαιώματα αυτά πρέπει να

προβλέπονται είτε απευθείας από το Σύνταγμα είτε από το νόμο, εφόσον υπάρχει επιφύλαξη υπέρ αυτού και να σέβονται την αρχή της αναλογικότητας.

2. Η αναγνώριση και η προστασία των θεμελιωδών και απαράγραπτων δικαιωμάτων του ανθρώπου από την Πολιτεία αποβλέπει στην πραγμάτωση της κοινωνικής προόδου μέσα σε ελευθερία και δικαιοσύνη.

3. Η καταχρηστική άσκηση δικαιώματος δεν επιτρέπεται.

## **ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΤΟΥ Ν. 4443/2016**

### **Άρθρο 1 (άρθρα 1 της Οδηγίας 2000/43/EK, 1 της Οδηγίας 2000/78/EK και 1 της Οδηγίας 2014/54/EE)**

Σκοπός των διατάξεων του Μέρους Α είναι η προώθηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης και η καταπολέμηση των διακρίσεων: α) λόγω φυλής, χρώματος, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής, γενεαλογικών καταβολών σύμφωνα με την Οδηγία 2000/43/EK του Συμβουλίου της 29ης Ιουνίου 2000, β) λόγω θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, ηλικίας, οικογενειακής ή κοινωνικής κατάστασης, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλου στον τομέα της απασχόλησης και της εργασίας σύμφωνα με την Οδηγία 2000/78/EK του Συμβουλίου της 27ης Νοεμβρίου 2000, μεταξύ άλλων και για γ) τη διευκόλυνση της άσκησης των δικαιωμάτων των εργαζομένων στο πλαίσιο της ελεύθερης κυκλοφορίας των εργαζομένων σύμφωνα με την Οδηγία 2014/54/EE του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 16ης Απριλίου 2014.

### **Άρθρο 2 παρ. 2 περ. γ'**

... η «παρενόχληση» νοείται ως διάκριση κατά την έννοια της παρ. 1, εφόσον σημειώνεται ανεπιθύμητη συμπεριφορά που συνδέεται με ένα από τους λόγους του άρθρου 1 με σκοπό ή αποτέλεσμα την προσβολή της αξιοπρέπειας προσώπου και τη δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή επιθετικού περιβάλλοντος,

### **Άρθρο 9 ν. 4443/2016**

Βάρος αποδείξεως (άρθρα 8 της Οδηγίας 2000/43/EK, 10 της Οδηγίας 2000/78/EK)

1. Όταν ο βλαπτόμενος προβάλλει ότι δεν τηρήθηκε η αρχή της ίσης μεταχείρισης και αποδεικνύει ενώπιον δικαστηρίου ή αρμόδιας διοικητικής αρχής πραγματικά γεγονότα από τα οποία μπορεί να

συναχθεί άμεση ή έμμεση διάκριση, το αντίδικο μέρος ή η διοικητική αρχή φέρει το βάρος να αποδείξει στο δικαστήριο, ότι δεν συνέτρεξαν περιστάσεις που συνιστούν παραβίαση της αρχής αυτής.

**Άρθρο 10 Προστασία έναντι αντιμέτρων (άρθρο 9 της Οδηγίας 2000/43/ΕΚ, άρθρο 11 της Οδηγίας 2000/78/ΕΚ)**

Η κατά το άρθρο 8 προστασία καταλαμβάνει και απόλυση ή δυσμενή, εν γένει, μεταχείριση προσώπου, η οποία εκδηλώνεται ως αντίμετρο σε καταγγελία ή αίτημα παροχής έννομης προστασίας, για τη διασφάλιση τήρησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης.

**Άρθρο 11 Κυρώσεις (άρθρα 15 της Οδηγίας 2000/43/ΕΚ, 17 της Οδηγίας 2000/78/ΕΚ)**

1. Οποιος, κατά τη συναλλακτική διάθεση αγαθών ή παροχή υπηρεσιών στο κοινό, παραβιάζει την κατά τον παρόντα νόμο απαγόρευση της διακριτικής μεταχείρισης για λόγους φυλής, χρώματος, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής, γενεαλογικών καταβολών, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, ηλικίας, οικογενειακής ή κοινωνικής κατάστασης, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλου, τιμωρείται με φυλάκιση έξι (6) μηνών μέχρι τριών (3) ετών και με χρηματική ποινή χιλίων (1.000) έως πέντε χιλιάδων (5.000) ευρώ. Οι πράξεις που προβλέπονται στην παρούσα παράγραφο διώκονται αυτεπαγγέλτως.

2. Η κατά παράβαση των διατάξεων του παρόντος Μέρους διακριτική μεταχείριση λόγω φυλής, χρώματος, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής, γενεαλογικών καταβολών, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, ηλικίας, οικογενειακής ή κοινωνικής κατάστασης, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλου, από πρόσωπο που ενεργεί ως εργοδότης καθ' οποιoδήποτε στάδιο πρόσβασης στην εργασία και την απασχόληση, κατά τη σύναψη ή άρνηση σύναψης εργασιακής σχέσης ή στη διάρκεια, λειτουργία, εξέλιξη ή λύση αυτής συνιστά παραβίαση της εργατικής νομοθεσίας για την οποία επιβάλλονται από το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (ΣΕΠΕ) οι διοικητικές κυρώσεις του άρθρου 24 του Ν. 3996/2011 (Α 170).

**Άρθρο 24 ν. 3996/2011**

Διοικητικές κυρώσεις σε περίπτωση παραβίασης της εργατικής νομοθεσίας

1. «Στον εργοδότη που παραβαίνει τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας επιβάλλεται ύστερα από προηγούμενη πρόσκληση για παροχή εξηγήσεων»Α. Πρόστιμο για καθεμία παράβαση από τριακόσια (300) ευρώ μέχρι πενήντα χιλιάδες (50.000) ευρώ με αιτιολογημένη πράξη είτε του αρμόδιου Προϊσταμένου Τμήματος Επιθεώρησης κατόπιν σχετικής εισήγησης του Επιθεωρητή

Εργασίας που διενήργησε τον έλεγχο είτε του αρμόδιου Προϊσταμένου Περιφερειακής Διεύθυνσης Επιθεώρησης κατόπιν σχετικής εισήγησης του αντίστοιχου Προϊσταμένου Τμήματος Επιθεώρησης είτε του Ειδικού Επιθεωρητή Εργασίας που διενήργησε τον έλεγχο.»

α) Ειδικά, αν παραβιάζεται η εργατική νομοθεσία για καταβολή: αα) δεδουλευμένων αποδοχών, ββ) επιδομάτων εορτών και αδειάς, γγ) αναδρομικών αποδοχών (ως παραβίαση όρων Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας, Διαιτητικής Απόφασης ή Υπουργικής Απόφασης), δδ) αποδοχών διαθεσιμότητας, εε) προσαυξήσεων για εργασία κατά Κυριακές και αργίες, στστ) προσαυξήσεων για εργασία κατά τη νύκτα, ζζ) αποζημίωσης για απασχόληση εκτός έδρας, ηη) μισθών - ημερομισθίων βάσει Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας, Διαιτητικής Απόφασης ή Υπουργικής Απόφασης ή βάσει ατομικής συμφωνίας, θθ) αμοιβής εργασίας που παρέχεται κατά την έκτη ημέρα της εβδομάδας με προσαύξηση σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις κατά παράβαση πενθημέρου, ιι) επιδόματος γάμου σε χήρους, διαζευγμένους και άγαμους γονείς, εάν ο εργοδότης, μέσα σε προθεσμία εξήντα ημερών από την κοινοποίηση της απόφασης επιβολής του πρόστιμου, συμμορφωθεί με τις υποδείξεις του Επιθεωρητή Εργασίας που διενήργησε τον έλεγχο, αποδεικνύει ότι συμμορφώθηκε και εφαρμόζει εφεξής τις διατάξεις της κείμενης εργατικής νομοθεσίας που αναφέρονται στην παρούσα παράγραφο, εξαιτίας της παράβασης των οποίων του επεβλήθη το πρόστιμο, καθώς και ότι έχει εξοφλήσει πλήρως και ολοσχερώς τον εργαζόμενο, τότε το διοικητικό πρόστιμο που επιβλήθηκε αρχικώς μειώνεται κατά ογδόντα τοις εκατό (80%) με αιτιολογημένη πράξη του οργάνου που το επέβαλε. Η επανάληψη κάποιας εκ των υπό αα' έως ιι' παραβάσεων μέσα σε διάστημα τεσσάρων ετών από τη διενέργεια του αρχικού ελέγχου θεωρείται υποτροπή και συνεπάγεται μη χορήγηση της έκπτωσης του ογδόντα τοις εκατό (80%). Πλήρης και ολοσχερής εξόφληση προς τον εργαζόμενο αποδεικνύεται μόνο με προσκόμιση αποδεικτικού τράπεζας, το οποίο περιλαμβάνει: α. το όνομα του καταθέτη εργοδότη, β. το όνομα του δικαιούχου του λογαριασμού, εργαζομένου, γ. την αιτιολογία κατάθεσης και δ. την ημερομηνία κατάθεσης. Αποσπάσματα πάγιων εντολών μέσω ηλεκτρονικής τραπεζικής δεν γίνονται δεκτά. Αν υπάρχει αδυναμία κατάθεσης σε τραπεζικό λογαριασμό για οποιονδήποτε λόγο, η πλήρης και ολοσχερής εξόφληση αποδεικνύεται μόνο με προσκόμιση γραμματίου δημόσιας κατάθεσης στο Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, το οποίο πρέπει να περιέχει τα στοιχεία α' έως δ' του προηγούμενου εδαφίου. Με απόφαση του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης μπορεί να τροποποιείται το ποσοστό της μείωσης και να εντάσσονται σταδιακά και άλλες παραβάσεις στην παρούσα παράγραφο. β) Για όλες τις υπόλοιπες περιπτώσεις παραβίασης διατάξεων της εργατικής νομοθεσίας - πλην αυτών της υποπερίπτωσης α' και της παρ. 3 του άρθρου 26 - εάν ο εργοδότης αποδεχτεί το πρόστιμο, παραιτηθεί από την άσκηση των



προβλεπόμενων ένδικων βοηθημάτων και το καταβάλει μέσα σε προθεσμία δεκαπέντε ημερών από την κοινοποίηση της απόφασης επιβολής του, τότε έχει έκπτωση τριάντα τοις εκατό (30%) επί του προστίμου. Με απόφαση του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης είναι δυνατόν να τροποποιείται το ποσοστό της έκπτωσης. «Β.α. Προσωρινή διακοπή της λειτουργίας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας ή τμήματος ή τμημάτων ή του συνόλου της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης για χρονικό διάστημα μέχρι τριών (3) ημερών, εφόσον επιβληθούν σε βάρος του εργοδότη τρεις (3) πράξεις επιβολής προστίμου για παραβάσεις της εργατικής νομοθεσίας που χαρακτηρίζονται, σύμφωνα με την υπουργική απόφαση 2063/Δ1632/2011 (Β' 266), ως «υψηλής» ή «πολύ υψηλής» σοβαρότητας, και οι οποίες διαπιστώνονται αθροιστικά σε τρεις (3) διενεργούμενους ελέγχους σε διαφορετικές ημερομηνίες, μέσα σε χρονικό διάστημα δύο (2) ετών. β. Προσωρινή διακοπή της λειτουργίας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας ή τμήματος ή τμημάτων ή του συνόλου της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης για χρονικό διάστημα τεσσάρων (4) μέχρι πέντε (5) ημερών, εφόσον επιβληθούν σε βάρος του εργοδότη τέσσερις (4) ή περισσότερες πράξεις επιβολής προστίμου για παραβάσεις της εργατικής νομοθεσίας που χαρακτηρίζονται, σύμφωνα με την υπουργική απόφαση 2063/Δ1632/2011, ως «υψηλής» ή «πολύ υψηλής» σοβαρότητας, και οι οποίες διαπιστώνονται αθροιστικά σε τέσσερις (4) διενεργούμενους ελέγχους σε διαφορετικές ημερομηνίες, μέσα σε χρονικό διάστημα δύο (2) ετών. γ. Προσωρινή διακοπή της λειτουργίας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας ή τμήματος ή τμημάτων ή του συνόλου της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης για χρονικό διάστημα μέχρι τριών (3) ημερών, εφόσον επιβληθούν σε βάρος του εργοδότη δύο (2) ή περισσότερες πράξεις επιβολής προστίμου για αδήλωτη εργασία και οι οποίες διαπιστώνονται αθροιστικά σε δύο (2) διενεργούμενους ελέγχους σε διαφορετικές ημερομηνίες, μέσα σε χρονικό διάστημα δύο (2) ετών. Σε περιπτώσεις που η επιχείρηση διατηρεί τμήματα, εκμεταλλεύσεις ή υποκαταστήματα σε διαφορετικούς τόπους, το μέτρο της προσωρινής διακοπής λειτουργίας λαμβάνεται για το αντίστοιχο τμήμα ή εκμετάλλευση ή υποκατάστημα, του τελευταίου χρονολογικά διενεργούντος ελέγχου που επισύρει πράξη επιβολής προστίμου «υψηλής» ή «πολύ υψηλής» σοβαρότητας. Οι κυρώσεις των περιπτώσεων α' έως γ' επιβάλλονται με αιτιολογημένη πράξη του Ειδικού Επιθεωρητή ή με αιτιολογημένη πράξη του Διευθυντή της αρμόδιας Περιφερειακής Διεύθυνσης Επιθεώρησης του ΣΕΠΕ, ύστερα από αιτιολογημένη εισήγηση του αρμόδιου Επιθεωρητή Εργασίας. Με απόφαση του Υπουργού Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, ύστερα από αιτιολογημένη εισήγηση του Διευθυντή της αρμόδιας Περιφερειακής Διεύθυνσης Επιθεώρησης του ΣΕΠΕ, μπορεί να επιβληθεί στον εργοδότη προσωρινή διακοπή για διάστημα μεγαλύτερο από πέντε (5) ημέρες ή και οριστική

διακοπή της λειτουργίας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας ή τμήματος ή τμημάτων ή του συνόλου της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης. Όταν συντρέχουν οι προϋποθέσεις της περίπτωσης α' της παραγράφου 3 του άρθρου 23, δεν απαιτείται πρόσκληση για παροχή εξηγήσεων. Η διακοπή επιβάλλεται από τον Ειδικό Επιθεωρητή ή τον αρμόδιο Επιθεωρητή Εργασίας που διενεργεί τον έλεγχο, ύστερα από αιτιολογημένη καταγραφή στο δελτίο ελέγχου των παραβάσεων, που κατά την κρίση τους συνιστούν άμεσο ή σοβαρό κίνδυνο για την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων. Η εκτέλεση της διοικητικής κύρωσης της προσωρινής ή οριστικής διακοπής γίνεται από την αρμόδια αστυνομική αρχή. Ο χρόνος προσωρινής ή οριστικής διακοπής λογίζεται ως κανονικός χρόνος εργασίας ως προς όλα τα δικαιώματα των εργαζομένων.» [2. «Η επιβολή σε βάρος του εργοδότη δύο ή περισσότερων πράξεων επιβολής προστίμου κατ'εφαρμογή του παρόντος άρθρου για παραβάσεις της εργατικής νομοθεσίας που χαρακτηρίζονται ως «υψηλής» ή «πολύ υψηλής» σοβαρότητας από τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις, μέσα σε χρονικό διάστημα τριών ετών πριν από τη λήξη της προθεσμίας για την υποβολή προσφοράς στο πλαίσιο διαγωνισμού για τη σύναψη δημόσιας σύμβασης επιφέρει, πέραν των λοιπών διοικητικών κυρώσεων, τον αποκλεισμό του εργοδότη από τη σύναψη της δημόσιας σύμβασης, με απόφαση της εκάστοτε αναθέτουσας αρχής. Ειδικά στην περίπτωση των εταιρειών παροχής υπηρεσιών καθαρισμού ή/και φύλαξης εφαρμόζονται οι διατάξεις του **άρθρου 68** του ν. **3863/2010**.»]

2. Για την επιβολή των παραπάνω διοικητικών κυρώσεων συνεκτιμώνται τα εξής κριτήρια: η σοβαρότητα της παράβασης, η τυχόν επαναλαμβανόμενη μη συμμόρφωση στις υποδείξεις των αρμόδιων οργάνων, οι παρόμοιες παραβάσεις για τις οποίες έχουν επιβληθεί κυρώσεις στο παρελθόν, ο βαθμός υπαιτιότητας, ο αριθμός των εργαζομένων, το μέγεθος της επιχείρησης, το καθεστώς απασχόλησης, ο αριθμός των εργαζομένων που θίγονται και η υπαγωγή της επιχείρησης σε μία από τις κατηγορίες του **άρθρου 10** του ν. **3850/2010** (Α' 84). Με απόφαση του Υπουργού Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης κατηγοριοποιούνται οι παραβάσεις, εξειδικεύονται τα κριτήρια, καθορίζεται η μέθοδος υπολογισμού του ύψους του προστίμου και προβλέπονται περιπτώσεις στις οποίες το ύψος του προστίμου μπορεί να αναπροσαρμόζεται.».
3. Προκειμένου περί των κάτωθι ευθέως αποδεικνυόμενων παραβιάσεων της νομοθεσίας, επιβάλλεται κατά περίπτωση διοικητική κύρωση της παρ. 1 περίπτωση Α' ή/και της παρ. 3 του άρθρου 26, μόλις αυτές διαπιστωθούν κατά δέσμια αρμοδιότητα του Επιθεωρητή Εργασίας που διενήργησε τον έλεγχο: α. στις περιπτώσεις της παρ. 3 του άρθρου 26 και β. στις εξής περιπτώσεις: αα. μη ανάρτηση πίνακα προσωπικού και προγράμματος ωρών εργασίας, ββ. μη

επίδειξη βιβλίου αδειών, γγ. μη επίδειξη ειδικού βιβλίου υπερωριών, δδ. μη επίδειξη βιβλίου ημερήσιων δελτίων απασχολούμενου προσωπικού οικοδομικών και τεχνικών έργων, εε. μη ανάρτηση κανονισμού εργασίας σε υπόχρεες επιχειρήσεις, στστ. μη επίδειξη εντύπων όρων ατομικών συμβάσεων εργασίας του προσωπικού, ζζ. μη επίδειξη εκκαθαριστικών σημειωμάτων αποδοχών προσωπικού για το τελευταίο τουλάχιστον τρίμηνο, ηη. μη χρήση ή/και μη χορήγηση Μέσων Ατομικής Προστασίας (ΜΑΠ) σε οικοδομικές εργασίες, θθ. μη επίδειξη της απαιτούμενης άδειας σε χειριστές Μηχανημάτων Εργου, ιι. μη επίδειξη πιστοποιητικού απαλλαγής από επικίνδυνα αέρια σε ναυπηγοεπισκευαστικές εργασίες, ιια. μη επίδειξη πιστοποιητικού ελέγχου ανυψωτικών μηχανημάτων, ιιβ. μη επίδειξη του βιβλίου δρομολογίων των οδηγών φορτηγών αυτοκινήτων και οδηγών τουριστικών λεωφορείων και ιγγ. μη επίδειξη του βιβλιαρίου εργασίας των οδηγών τουριστικών λεωφορείων. Με απόφαση του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης καθορίζεται κάθε θέμα σχετικό με την εφαρμογή της παρούσας παραγράφου, η συμπλήρωση των παραβάσεων όσο και η εισαγωγή εξαιρέσεων από αυτή.

4. Με απόφαση του Υπουργού Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης προσδιορίζονται συγκεκριμένα ποσά ανά παράβαση της περίπτωσης β` της παραγράφου 3.».
5. Η πράξη επιβολής προστίμου κατά τα ανωτέρω κοινοποιείται με απόδειξη στον παραβάτη. Κατά της πράξης επιβολής προστίμου ασκείται προσφυγή ουσίας μέσα σε εξήντα ημέρες από την κοινοποίηση της ενώπιον του Διοικητικού Πρωτοδικείου. Μέσα στην ίδια προθεσμία η προσφυγή κοινοποιείται με μέριμνα του προσφεύγοντος και με ποινή απαραδέκτου στην αρμόδια υπηρεσία του Σ.ΕΠ. Ε.. Η προθεσμία για την άσκηση της προσφυγής και η άσκηση αυτής δεν αναστέλλουν την εκτέλεση της πράξης επιβολής προστίμου. Η αρμόδια υπηρεσία του Σ.ΕΠ.Ε. βεβαιώνει το ποσό του επιβληθέντος προστίμου, το οποίο εισπράττεται από την αρμόδια Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία ως δημόσιο έσοδο. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης μπορεί να ρυθμίζονται τα σχετικά θέματα για την εφαρμογή της παραγράφου αυτής.
6. Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να τηρούν στο χώρο εργασίας και να επιδεικνύουν ανά πάσα στιγμή στους Επιθεωρητές Εργασίας τα έντυπα ατομικών όρων εργασίας του προσωπικού (άρθρα 2, 3, 4 του π.δ. **156/1994**, Α` 102), το βιβλίο αδειών (άρθρο 4 παρ. 3 του α.ν. **539/1945**, Α` 229), το ειδικό βιβλίο υπερωριών (άρθρο 9 του π.δ. 27.6-4.7.1932, Α` 212 και άρθρο 13 του ν. 3846/ 2010, Α` 66) και τα εκκαθαριστικά σημειώματα αποδοχών του προσωπικού (**άρθρο 18** παρ. 1 του ν. **1082/1980**, Α` 250 και 5 του ν. **3227/2004**, Α` 31) για το τελευταίο τουλάχιστον

τρίμηνο. Το πιστοποιητικό ελέγχου ανυψωτικών μηχανημάτων πρέπει να βρίσκεται πάνω στο Μηχάνημα Εργου στο οποίο διενεργείται ο έλεγχος, όπως προβλέπεται από τις κείμενες διατάξεις, και ο χειριστής Μηχανήματος Εργου είναι υποχρεωμένος να φέρει την άδεια του χειριστή. Το πιστοποιητικό απαλλαγής από επικίνδυνα αέρια που προβλέπεται από την ισχύουσα νομοθεσία πρέπει να βρίσκεται πάνω στο πλοίο στο οποίο εκτελούνται οι ναυπηγοεπισκευαστικές εργασίες. Η μη τήρηση των παραπάνω υποχρεώσεων από την επιχείρηση επισύρει τις διοικητικές κυρώσεις του παρόντος άρθρου.

7. Με αποφάσεις του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης μπορεί να τροποποιούνται τα όρια του προστίμου που προβλέπεται από την περίπτωση Α' της παραγράφου 1.
8. Η υπ' αριθμ. 2063/Δ1/632/2011 απόφαση της Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης (Β' 266), που εκδόθηκε κατ' εξουσιοδότηση του **άρθρου 16** του ν. **2639/1998**, η υπ' αριθμ. 25624/975/2010 Κοινή Απόφαση των Υφυπουργών Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης (Β' 2252), η οποία εκδόθηκε κατ' εξουσιοδότηση της παραγράφου 3 του **άρθρου 86** του ν. **3386/2005** (Α' 212), όπως αντικαταστάθηκε με το **άρθρο 14** του ν. **3846/2010** (Α' 66) και του **άρθρου 16** του ν. **2639/1998**, η υπ' αριθμ. 15527/639/2010 απόφαση του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης (Β' 1359), η οποία εκδόθηκε κατ' εξουσιοδότηση του **άρθρου 25** του ν. **2956/2001** (Α' 258), όπως αντικαταστάθηκε από την περίπτωση δ' του **άρθρου 3** του ν. **3846/2010** και του **άρθρου 16** του ν. **2639/1998**, καθώς και οι διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας, όπως του ν. **3850/2010**, περί επιβολής κυρώσεων από τους Επιθεωρητές Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία εξακολουθούν να ισχύουν μέχρι εκδόσεως των υπουργικών αποφάσεων που ρυθμίζουν κατά τρόπο διάφορο την κατηγοριοποίηση, τη διαδικασία, τα κριτήρια και το ύψος των επιβαλλόμενων προστίμων σύμφωνα με το παρόν άρθρο. Μετά την έκδοση των υπουργικών αποφάσεων του παρόντος άρθρου καταργείται κάθε αντίθετη διάταξη που ρυθμίζει κατά τρόπο διαφορετικό την κατηγοριοποίηση των προστίμων, τα κριτήρια, το ύψος και τη διαδικασία επιβολής αυτών.
9. Οι πράξεις επιβολής διοικητικών κυρώσεων των Επιθεωρητών Εργασιακών Σχέσεων διαβιβάζονται στο Σώμα Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος (Σ.Δ.Ο.Ε.) για τις περαιτέρω νόμιμες ενέργειες αυτού.

10. Η περίπτωση β' του δεύτερου εδαφίου της παραγράφου 6 του **άρθρου 68** του ν. **3863/2010** αντικαθίσταται ως ακολούθως:«β) επιφέρει, από τον χρόνο επιβολής της δεύτερης κύρωσης, τον αποκλεισμό του εν λόγω εργολάβου από δημόσιους διαγωνισμούς για χρονικό διάστημα από τρεις μήνες μέχρι τρία έτη, ανάλογα με τη σοβαρότητα της παράβασης, τη συνεκτίμηση της οικονομικής ωφέλειας που αποκομίζει ο εργολάβος, συνεπεία της παραβίασης της κείμενης νομοθεσίας, όταν αυτό είναι εφικτό, του βαθμού της υπαιτιότητας, του αριθμού των εργαζομένων που θίγονται και του μεγέθους της επιχείρησης».**\*\*\*ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ:** Με το **άρθρο 16** του ΠΔ. **101/2016**,ΦΕΚ Α'178, (προσαρμογή προς την Οδηγία 2014/67/ΕΕ σχετ.με την απόσπαση εργαζομένων στο πλαίσιο παροχής υπηρεσιών κλπ ) ορίζεται ότι:" Για κάθε παράβαση των διατάξεων του **άρθρου 4** του π.δ. **219/2000** και των διατάξεων της παρ. 3 του άρθρου 5, του άρθρου 7 και της παρ. 7 του άρθρου 8 του παρόντος, επιβάλλεται στον εργοδότη, ύστερα από προηγούμενη πρόσκληση για παροχή εξηγήσεων, πρόστιμο σύμφωνα με την παρ. 1Α και 3 του άρθρου 24 του ν. 3996/2011 και τις υπουργικές αποφάσεις που εκδίδονται κατ' εξουσιοδότηση των παρ. 5 και 8 του ίδιου άρθρου, με αιτιολογημένη πράξη κατά τις κείμενες διατάξεις είτε του αρμόδιου Προϊσταμένου Περιφερειακής Διεύθυνσης του Σ.ΕΠ.Ε., κατόπιν σχετικής εισήγησης του διενεργήσαντος τον έλεγχο Επιθεωρητή Εργασίας, είτε του Ειδικού Επιθεωρητή Εργασίας"

## **ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΑΣΤΙΚΟΥ ΚΩΔΙΚΑ**

### **Άρθρο 57**

#### Δικαίωμα στην προσωπικότητα

Όποιος προσβάλλεται παράνομα στην προσωπικότητά του έχει δικαίωμα να απαιτήσει να αρθεί η προσβολή και να μην επαναληφθεί στο μέλλον. Αν η προσβολή αναφέρεται στην προσωπικότητα προσώπου που έχει πεθάνει το δικαίωμα αυτό έχουν ο σύζυγος, οι κατιόντες, οι ανιόντες, οι αδελφοί και οι κληρονόμοι του από διαθήκη.

Αξίωση αποζημίωσης σύμφωνα με τις διατάξεις για τις αδικοπραξίες δεν αποκλείεται.

### **Άρθρο 59**

#### Ικανοποίηση ηθικής βλάβης

Στις περιπτώσεις των δύο προηγούμενων άρθρων το δικαστήριο με την απόφασή του, ύστερα από αίτηση αυτού που έχει προσβληθεί και αφού λάβει υπόψη το είδος της προσβολής, μπορεί επιπλέον να καταδικάσει τον υπαίτιο να ικανοποιήσει την ηθική βλάβη αυτού που έχει προσβληθεί. Η ικανοποίηση συνίσταται σε πληρωμή χρηματικού ποσού, σε δημοσίευμα, ή σε ο,τιδήποτε επιβάλλεται από τις περιστάσεις.

#### **Άρθρο 914**

Έννοια

Όποιος ζημιώσει άλλον παράνομα και υπαίτια έχει υποχρέωση να τον αποζημιώσει.

#### **Άρθρο 929**

Σε περίπτωση βλάβης του σώματος ή της υγείας

Σε περίπτωση βλάβης του σώματος ή της υγείας προσώπου η αποζημίωση περιλαμβάνει, εκτός από τα νοσήλια και τη ζημία που έχει ήδη επέλθει, ο,τιδήποτε ο παθών θα στερείται στο μέλλον ή θα ξοδεύει επιπλέον εξαιτίας της αύξησης των δαπανών του. Υποχρέωση αποζημίωσης υπάρχει και προς τον τρίτο, ο οποίος είχε κατά το νόμο δικαίωμα να απαιτήσει την παροχή υπηρεσιών από τον παθόντα και τις στερείται.

#### **Άρθρο 930**

Η αποζημίωση των δύο προηγούμενων άρθρων που αναφέρεται στο μέλλον καταβάλλεται σε χρηματικές δόσεις κατά μήνα. Όταν υπάρχει σπουδαίος λόγος, η αποζημίωση μπορεί να επιδικαστεί σε κεφάλαιο εφάπαξ.

Ο οφειλέτης της αποζημίωσης μπορεί κατά τις περιστάσεις να υποχρεωθεί να παράσχει ασφάλεια.

Η αξίωση αποζημίωσης δεν αποκλείεται από το λόγο ότι κάποιος άλλος έχει την υποχρέωση να αποζημιώσει ή να διατρέφει αυτόν που αδικήθηκε.

#### **Άρθρο 932**

Ικανοποίηση της ηθικής βλάβης

Σε περίπτωση αδικοπραξίας, ανεξάρτητα από την αποζημίωση για την περιουσιακή ζημία, το δικαστήριο μπορεί να επιδικάσει εύλογη κατά την κρίση του χρηματική ικανοποίηση λόγω ηθικής βλάβης. Αυτό ισχύει ιδίως για εκείνον που έπαθε προσβολή της υγείας, της τιμής ή της αγνείας του ή στερήθηκε την ελευθερία του. Σε περίπτωση θανάτωσης προσώπου η χρηματική αυτή ικανοποίηση μπορεί να επιδικαστεί στην οικογένεια του θύματος λόγω ψυχικής οδύνης.

## **Άρθρο 662**

Ασφάλεια και υγιεινή των χώρων εργασίας

Ο εργοδότης οφείλει να διαρρυθμίζει τα σχετικά με την εργασία και με το χώρο της καθώς και τα σχετικά με τη διαμονή, τις εγκαταστάσεις και τα μηχανήματα ή εργαλεία, έτσι ώστε να προστατεύεται η ζωή και η υγεία του εργαζομένου.

## **Άρθρο 281**

Κατάχρηση δικαιώματος

Η άσκηση του δικαιώματος απαγορεύεται αν υπερβαίνει προφανώς τα όρια που επιβάλλουν η καλή πίστη ή τα χρηστά ήθη ή ο κοινωνικός ή οικονομικός σκοπός του δικαιώματος.

## **Άρθρο 288**

Ο οφειλέτης έχει υποχρέωση να εκπληρώσει την παροχή όπως απαιτεί η καλή πίστη, αφού ληφθούν υπόψη και τα συναλλακτικά ήθη.

## **Άρθρο 325**

Δικαίωμα επίσχεσης

Αν ο οφειλέτης έχει κατά του δανειστή ληξιπρόθεσμη αξίωση συναφή με την οφειλή του, έχει δικαίωμα, εφόσον δεν προκύπτει κάτι άλλο, να αρνηθεί την εκπλήρωση της παροχής ωστόσο ο δανειστής εκπληρώσει την υποχρέωση που τον βαρύνει (Δικαίωμα επίσχεσης).

## **ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΠΟΙΝΙΚΟΥ ΚΩΔΙΚΑ**

### **Άρθρο 361**

Εξύβριση

1. Όποιος, εκτός από τις περιπτώσεις της δυσφήμισης (άρθρα 362 και 363), προσβάλλει την τιμή άλλου με λόγο ή με έργο ή με οποιονδήποτε άλλο τρόπο τιμωρείται με φυλάκιση έως έξι μήνες ή χρηματική ποινή. Αν τελεί την πράξη δημόσια με οποιονδήποτε τρόπο ή μέσω διαδικτύου, επιβάλλεται φυλάκιση έως ένα έτος ή χρηματική ποινή.

### **Άρθρο 353**

Προσβολή γενετήσιας ευπρέπειας

1. Όποιος εν γνώσει προσβάλλει βάνουσα τη γενετήσια ευπρέπεια άλλου με πράξη γενετήσιου χαρακτήρα που ενεργείται ενώπιόν του τιμωρείται με χρηματική ποινή ή παροχή κοινωφελούς εργασίας. Αν η πράξη του προηγούμενου εδαφίου ενεργείται ενώπιον προσώπου νεότερου των δεκαπέντε ετών τιμωρείται με φυλάκιση έως τρία έτη ή χρηματική ποινή.

2. Για την ποινική δίωξη της πράξης της προηγούμενης παραγράφου απαιτείται έγκληση.

### **Άρθρο 337**

Προσβολή της γενετήσιας αξιοπρέπειας

1. Όποιος με χειρονομίες γενετήσιου χαρακτήρα, με προτάσεις που αφορούν γενετήσιες πράξεις, με γενετήσιες πράξεις που τελούνται ενώπιον άλλου ή με επίδειξη των γεννητικών του οργάνων, προσβάλλει βάνουσα την τιμή άλλου, τιμωρείται με φυλάκιση έως ένα έτος ή χρηματική ποινή. Για την ποινική δίωξη απαιτείται έγκληση.

2. Με φυλάκιση έως δύο έτη ή χρηματική ποινή τιμωρείται η πράξη της προηγούμενης παραγράφου, αν ο παθών είναι νεότερος των δώδεκα ετών.

### **Άρθρο 362**

Δυσφήμιση

Όποιος με οποιονδήποτε τρόπο ενώπιον τρίτου ισχυρίζεται ή διαδίδει για κάποιον άλλον γεγονός που μπορεί να βλάψει την τιμή ή την υπόληψή του τιμωρείται με φυλάκιση έως ένα έτος ή χρηματική ποινή. Αν η πράξη τελέστηκε δημόσια με οποιονδήποτε τρόπο ή μέσω διαδικτύου, επιβάλλεται φυλάκιση έως τρία έτη ή χρηματική ποινή.

### **Άρθρο 363**



## Συκοφαντική Δυσφήμιση

Αν στην περίπτωση του προηγούμενου άρθρου, το γεγονός είναι ψευδές και ο υπαίτιος γνώριζε ότι αυτό είναι ψευδές τιμωρείται με φυλάκιση τουλάχιστον τριών μηνών και χρηματική ποινή και αν τελεί την πράξη δημόσια με οποιονδήποτε τρόπο ή μέσω του διαδικτύου, με φυλάκιση τουλάχιστον έξι μηνών και χρηματική ποινή.

### **Άρθρο 385**

#### Εκβίαση

1. Όποιος, εκτός από τις περιπτώσεις του άρθρου 380, με σκοπό να αποκομίσει ο ίδιος ή άλλος παράνομο περιουσιακό όφελος, εξαναγκάζει κάποιον με βία ή απειλή σε πράξη, παράλειψη ή ανοχή από την οποία επέρχεται ζημία στην περιουσία του εξαναγκαζομένου ή άλλου τιμωρείται με φυλάκιση τουλάχιστον ενός έτους και χρηματική ποινή.

2. Αν η πράξη της προηγούμενης παραγράφου τελέστηκε με σωματική βία εναντίον προσώπου ή με απειλές ενωμένες με επικείμενο κίνδυνο σώματος ή ζωής επιβάλλεται κάθειρξη και χρηματική ποινή. Αν από την πράξη επήλθε ο θάνατος κάποιου προσώπου ή βαριά σωματική βλάβη ή αν η πράξη εκτελέστηκε με ιδιαίτερη σκληρότητα εναντίον προσώπου, επιβάλλεται κάθειρξη ισόβια ή πρόσκαιρη τουλάχιστον δέκα ετών και χρηματική ποινή.

3. Η εκβίαση τιμωρείται με φυλάκιση τουλάχιστον τριών ετών και χρηματική ποινή αν ο υπαίτιος μεταχειρίστηκε βία ή απειλή βλάβης της επιχείρησης, του επαγγέλματος, του λειτουργήματος ή άλλης δραστηριότητας που ασκεί ο εξαναγκαζόμενος ή άλλος ή προσφέρθηκε να παρέχει ή παρέχει προστασία για την αποτροπή πρόκλησης τέτοιας βλάβης από τρίτον. Αν την παραπάνω πράξη τέλεσε πρόσωπο που διαπράττει τέτοιες πράξεις κατ' επάγγελμα, επιβάλλεται κάθειρξη έως δέκα έτη και χρηματική ποινή.



- Ανώτατη Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

4. Ποια θέση κατέχετε στην επιχείρηση φιλοξενίας όπου απασχολείστε;

- Διευθυντής/Προϊστάμενος
- Υποδιευθυντής
- Υπάλληλος

### **ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Ο Προϊστάμενός σας:

5. Λαμβάνει αποφάσεις που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν αυθαίρετες;

Ποτέ - 1    Σπάνια - 2    Κάποιες φορές - 3    Συχνά - 4.    Πολύ - 5

6. Λαμβάνει αποφάσεις, αναφορικά με τους στόχους της μονάδας (υπηρεσίας, τμήματος) που διευθύνει, που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν αυθαίρετες;

Ποτέ - 1    Σπάνια - 2    Κάποιες φορές - 3    Συχνά - 4.    Πολύ - 5

7. Λαμβάνει αποφάσεις, αναφορικά με τους υφιστάμενούς του που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν αυθαίρετες;

Ποτέ - 1    Σπάνια - 2    Κάποιες φορές - 3    Συχνά - 4.    Πολύ - 5

8. Λαμβάνει αποφάσεις ή εκδηλώνει συμπεριφορές, αναφορικά με τους υφισταμένους του, που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν άδικες;

Ποτέ - 1    Σπάνια - 2    Κάποιες φορές - 3    Συχνά - 4.    Πολύ - 5

9. Λαμβάνει αποφάσεις, αναφορικά με τους υφιστάμενούς του, που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν μη αξιοκρατικές;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

10. Λαμβάνει αποφάσεις, αναφορικά με την εργασία με σκοπό την αυτοπροβολή του;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

11. Λαμβάνει αποφάσεις ή εκδηλώνει συμπεριφορές, στα πλαίσια άσκησης των καθηκόντων του, που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως «εγωιστικές»;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

12. Φέρεται στους υφισταμένους του με τρόπο υποτιμητικό;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

13. Φέρεται στους υφιστάμενους, κατά την διάρκεια της εργασίας, με τρόπο που απαξιώνει τις επαγγελματικές ικανότητές τους;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

14. Δεν ενδιαφέρεται για τα προσωπικά προβλήματα των υφισταμένων του, και δεν αντιλαμβάνεται ότι αυτά τα προβλήματα μπορούν να τους αποσπούν από την εργασία τους;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

15. Δείχνει συχνά τη δυσαρέσκειά του όταν κάποιος υφιστάμενός του έχει κάποια επαγγελματική «επιτυχία»;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

16. Παραβιάζει τον «ιδιωτικό εργασιακό χώρο» των υφισταμένων του;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

17. Αποθαρρύνει τους υφιστάμενούς του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στις καθημερινές εργασίες τους;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

18. Δημιουργεί στρες στους υφισταμένους του;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

19. Υπενθυμίζει στους υφισταμένους του τα παλιά λάθη και τις αποτυχίες τους;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

20. Μερικές φορές όταν οι υφιστάμενοι του δεν θέλουν να κάνουν κάποια εργασία, εξαιτίας φόρτου, τους εκφοβίζει για τις συνέπειες της άρνησής τους;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

21. Χλευάζει ανεξήγητα και δημόσια τους υφισταμένους του ή κάποιους από αυτούς μπροστά σε άλλους ή όλους τους υφισταμένους;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

22. Κάνει τους υφισταμένους του (ή κάποιους από αυτούς), ενώπιον άλλων, να αισθάνονται ανίκανοι;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

23. Επιδεικνύει συμπεριφορές που κάνουν τους υφισταμένους του να αισθάνονται εκτός ομάδας (ότι δεν είναι μέλη της ομάδας εργασίας);

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

24. Εκδηλώνει εκρήξεις θυμού προς τους υφισταμένους του (ή σε κάποιους από αυτούς) κατά την ώρα της εργασίας;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

25. Κατηγορεί τους άλλους (κυρίως τους υφισταμένους) για λάθη του ίδιου;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

26. Αρκετές φορές, σε εργασιακά θέματα, προτιμάει να παίρνει αποφάσεις που «εξυπηρετούν» το προσωπικό του συμφέρον και όχι το συμφέρον του οργανισμού γενικότερα;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

27. Στις σχέσεις που αναπτύσσει, σε επαγγελματικό επίπεδο, δίδει προβάδισμα κυρίως στα ατομικά του συμφέροντα;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

### **ΠΕΡΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ**

28. Υπάρχει και εφαρμόζεται στον οργανισμό που εργάζεστε Εσωτερικός Κανονισμός;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

29. Αποκλίνετε από τους κανόνες του Εσωτερικού Κανονισμού, που ρυθμίζουν θέματα συμπεριφοράς και οργάνωσης των εργασιών, με πρωτοβουλία δική σας;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

30. Αποκλίνετε από τους κανόνες του Εσωτερικού Κανονισμού, που ρυθμίζουν θέματα συμπεριφοράς και οργάνωσης των εργασιών, με πρωτοβουλία του Προϊσταμένου σας;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

31. Αποκλίνετε από τους κανόνες του Εσωτερικού Κανονισμού ως συνέπεια της μη ικανοποίησης από την εργασία σας;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

32. Αισθάνεστε ασφαλέστεροι/περισσότερο ικανοποιημένοι στην εργασία σας χάρη στην τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

### **ΠΕΡΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

33. Στην εργασία σας, ο μισθός σας παρέχει ικανοποίηση;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

34. Οι συνθήκες εργασίας σας κρατούν ικανοποιημένους;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

35. Σας ικανοποιεί το αντικείμενο της εργασίας σας;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

36. Είστε ικανοποιημένοι από το εργασιακό σας περιβάλλον σε ό,τι αφορά τις σχέσεις σας με συναδέλφους;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

37. Είστε ικανοποιημένοι από το εργασιακό σας περιβάλλον σε ό,τι αφορά τις σχέσεις σας με τη διοίκηση;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

38. Οι προοπτικές εργασιακής ανέλιξης σας παρέχουν ικανοποίηση;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

### ΠΕΡΙ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

39. Έχετε το περιθώριο να συμμετέχετε σε κοινές δράσεις στο πλαίσιο της εργασίας σας;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

40. Σας δίδεται η ευκαιρία να λαμβάνετε ενεργό ρόλο στη λήψη των αποφάσεων;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5

41. Αισθάνεστε ότι έχετε κοινούς στόχους με την εργασιακή σας ομάδα;

Ποτέ - 1 Σπάνια - 2 Κάποιες φορές - 3 Συχνά - 4. Πολύ - 5