



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΠΜΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ  
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ »**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΜΗΤΣΗ ΣΟΦΙΑ**

**A.M.: 0607M016**

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ  
ΠΡΟΔΡΟΜΙΤΗΣ**

**ΑΘΗΝΑ, 2010**

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	2
Προσωπικότητα.....	4
Έδρα ελέγχου.....	6
Εργασιακή έδρα ελέγχου.....	9
Μοντέλο των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας (Big5).....	12
Θεωρία ευαισθησίας στις ενισχύσεις.....	20
Στυλ ηγεσίας.....	29
Άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής.....	36
Υποθέσεις.....	40
Μεθοδολογία.....	45
Επεξεργασία δεδομένων.....	49
Αποτελέσματα.....	63
Συμπεράσματα.....	83
Βιβλιογραφία.....	86
Παράρτημα.....	115

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία αποτελεί αντικείμενο μελέτης για ερευνητές διαφόρων κλάδων τόσο των κοινωνικών επιστημών και της διοίκησης επιχειρήσεων όσο και της ψυχολογίας. Από την ιστορία του ανθρώπινου γένους έως και σήμερα παρατηρούνται αμέτρητες μορφές ηγετών που ανέτρεψαν την κατάσταση της εποχής τους και έθεσαν νέα θεμέλια στην πορεία και ανάπτυξη των εκάστοτε πολιτισμών. Στη σύγχρονη εποχή η κατανόηση της λειτουργίας του ηγέτη γίνεται όλο και εντονότερα αναγκαία λόγω της συνεχούς παρουσίας της στον επιχειρησιακό κόσμο.

Η ανάγκη κατανόησης του ηγετικού φαινομένου γίνεται εμφανής από τη σωρεία των θεωριών που έχουν προταθεί για το φαινόμενο αυτό όπως η θεωρία των χαρακτηριστικών η οποία υποστηρίζει ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στην προσωπικότητα του ηγέτη ευθύνονται για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, η συμπεριφοριστική θεωρία κατά την οποία η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται από τη συμπεριφορά του, η γνωστική θεωρία που επικεντρώνεται στις κοινωνικές αντιλήψεις και τις θεωρίες απόδοσης για την κατανόηση του ηγέτη καθώς και άλλες θεωρίες που η καθεμιά προσλαμβάνει την έννοια του ηγέτη από διαφορετική οπτική γωνία.

Η ηγεσία, όπως ίσως και κάθε θεωρητικό κατασκεύασμα στις κοινωνικές επιστήμες και τις επιστήμες της συμπεριφοράς, θεωρείται ότι λειτουργεί σε πολλαπλά επίπεδα ανάλυσης. Διάφορες θεωρίες της ηγεσίας έχουν δώσει έμφαση στα διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης: το ατομικό, το διαπροσωπικό και το διομαδικό. Η πιο επικρατούσα σύγχρονη άποψη της ηγεσίας συμπυκνώνεται στην ιδέα ότι η ηγεσία αποτελεί ένα δυαδικό φαινόμενο. Η ηγεσία μπορεί να ειπωθεί ως μια αμοιβαία διαδικασία κατά την οποία ο ηγέτης και οι οπαδοί συνυπάρχουν σε μια αμοιβαία σχέση στην οποία ο ηγέτης δεν μπορεί να ορισθεί ανεξάρτητα από τους οπαδούς του (Chemers, 1997· Hogg, 2005· Hollander, 1992· Messick, 2005). Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους οπαδούς του. Το ίδιο ισχύει και στον τομέα των επιχειρήσεων. Ο Bradley (1978) και οι Ilgen και Feldman (1983) κατέδειξαν ότι οι εκτιμήσεις για την ηγεσία στον εργασιακό τομέα διαφέρουν συστηματικά ανάλογα με το άτομο που προβαίνει σε αυτές τις εκτιμήσεις.

Στους οργανισμούς, οι υποθέσεις που αφορούν στην οργανωσιακή συμπεριφορά προσλαμβάνονται ως ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας για το είδος της διοικητικής προσέγγισης και της ηγεσίας που θα υιοθετήσει ένας μάνατζερ.

Οι Hersey και Blanchard (1988) και οι Jones et al. (2000) τόνισαν ότι οι ηγέτες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τη φύση των υφισταμένων τους όταν προσπαθούν να καθορίσουν το βαθμό στον οποίο θα λειτουργούν με ένα δημοκρατικό ή ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Οι Porter et al. (1981) ισχυρίζονται ότι οι υποθέσεις για την οργανωσιακή συμπεριφορά σχετίζονται με το τι αναζητούν και τι αποφεύγουν τα άτομα, τον τρόπο με τον οποίο επιλέγουν τις ενέργειές τους και τις ικανότητες και τις αδυναμίες τους για τους διάφορους στόχους.

Στην παρούσα έρευνα θα μελετήσουμε το ρόλο διαφόρων μεταβλητών της προσωπικότητας των εργαζομένων στις αναπαραστάσεις τους για τον ιδανικό προϊστάμενο και στις αξιολογήσεις τους για τον πραγματικό τους προϊστάμενο. Συγκεκριμένα, θα μελετήσουμε το ρόλο της εργασιακής έδρας ελέγχου και το ρόλο των ενισχύσεων που έχουν οι εργαζόμενοι στις αναπαραστάσεις για τον προϊστάμενο και τις αξιολογήσεις τους. Θεωρούμε σημαντικές τις συγκεκριμένες μεταβλητές της προσωπικότητας διότι αλληλεπιδρούν σε ένα ευρύ φάσμα της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Επιπλέον, θα μελετήσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι μεταβλητές αυτές επηρεάζουν τις ψυχοκοινωνικές ερμηνείες των ατόμων για τις διαδικασίες κοινωνικής επιρροής. Εφόσον η κοινωνική επιρροή εξετάζει τις σχέσεις ατόμου και κοινωνίας και αφού η ηγεσία ενέχει άσκηση κοινωνικής επιρροής θεωρούμε ότι η εργασιακή έδρα ελέγχου και η ευαισθησία στις ενισχύσεις θα δώσουν διαφορετικές ερμηνείες για τα φαινόμενα κοινωνικής επιρροής.

Στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας θα αναπτυχθούν οι θεωρίες στις οποίες στηριχθήκαμε για την έρευνα. Συγκεκριμένα, θα γίνει λόγος για την εργασιακή έδρα ελέγχου, την ευαισθησία στις ενισχύσεις, το μοντέλο των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας (Big5), την ηγεσία και τα μοντέλα ηγεσίας που θεωρήθηκαν σημαντικά για την έρευνα καθώς και τις κύριες θεωρίες της κοινωνικής επιρροής.

Στο δεύτερο μέρος, θα γίνει η απαραίτητη σύνδεση των παραπάνω θεωριών για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, θα διατυπωθούν οι υποθέσεις της έρευνας μας και, τέλος, θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

## ***ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ***

### **ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ**

Η προσωπικότητα αποτελεί μια έννοια ιδιαίτερης σημασίας στον τομέα της ψυχολογίας, αφού μέσω της προσωπικότητας ,κατανοούνται, αναλύονται και ερμηνεύονται συμπεριφορές, στάσεις και διαθέσεις των ατόμων στην καθημερινή τους ζωή. Η προσωπικότητα ερευνάται και ερμηνεύεται μέσω διαφορών προσεγγίσεων όχι μόνο από τον τομέα της ψυχολογίας αλλά και από άλλους τομείς των κοινωνικών επιστημών που άπτονται του ενδιαφέροντος της προσωπικότητας. Στην ψυχολογία, η προσωπικότητα αναφέρεται στα διακριτά και διαρκή χαρακτηριστικά του ατόμου, συμπεριλαμβανομένων των σταθερών τρόπων σκέψεων, συναισθημάτων, συγκινήσεων και συμπεριφοριστικών τάσεων. Κανένας άλλος τομέας της ψυχολογίας δεν καλύπτει τόσο έδαφος όσο ο τομέας της προσωπικότητας. Είναι στη διατομή της μελέτης της ανθρώπινης ανάπτυξης, ανωμαλίας και παρέκκλισης, ιδιοσυγκρασίας, συγκινήσεων και σκέψης, εκμάθησης, κοινωνικών σχέσεων, και ακόμη και των βιολογικών θεμέλιων της ανθρώπινης συμπεριφοράς (W. Mischel and R. Mendoza-Denton, 2001).

Γενικά, ως προσωπικότητα μπορούμε να ορίσουμε το σχετικά σταθερό σύνολο από ψυχολογικά χαρακτηριστικά που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο το άτομο αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του. Η προσωπικότητα του ατόμου συνοψίζει το προσωπικό του στυλ με το οποίο συναλλάσσεται με τον κόσμο. Η προσωπικότητα αποτελείται από έναν αριθμό διαστάσεων και ιδιοτήτων που είναι προκαθορισμένες με έναν περίπλοκο τρόπο από τη γενετική προδιάθεση και την μακροπρόθεσμη αποκτηθείσα γνώση της ιστορίας του καθενός. Αν και η προσωπικότητα είναι σχετικά σταθερή, είναι σίγουρα επιρρεπής στο να αλλάξει μέσω των εμπειριών μάθησης των ενηλίκων.

Αν σκεφτούμε τις οργανώσεις ως ένα σύνολο ατόμων σε διάφορες θέσεις, που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για να επιτύχουν έναν συγκεκριμένο, κάθε φορά, στόχο, μπορούμε να κατανοήσουμε πόσο σημαντική θεωρείται η κατανόηση της προσωπικότητάς τους στην οργανωσιακή συμπεριφορά.

Η προσωπικότητα έχει μια μακριά και γεμάτη εμπόδια ιστορία στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Η εισαγωγή της έννοιας της προσωπικότητας στον τομέα των επιχειρήσεων χρονολογείται μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, περίπου

κατά τη δεκαετία του 1950 όπου η χρήση των τεστ προσωπικότητας για την επιλογή στρατιωτών είχε γίνει γνωστή και είχε επεκταθεί και σε άλλους τομείς.

Δημιουργήθηκε, αρχικά, η προσέγγιση ανάλογα με την προδιάθεση (dispositional approach) η οποία επικεντρωνόταν στις διαθέσεις και την προσωπικότητα του ατόμου. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η προσωπικότητα αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα σε πολλούς τομείς που αφορούν στην οργανωσιακή συμπεριφορά, συμπεριλαμβανομένης της υποκίνησης, των στάσεων, της απόδοσης, της ηγεσίας και πολλών άλλων. Με βάση την προσέγγιση ανάλογα με την προδιάθεση, τα άτομα κατέχουν σταθερά χαρακτηριστικά τα οποία επηρεάζουν τις στάσεις τους και τις συμπεριφορές τους. Επομένως, τα άτομα είναι προδιατεθειμένα να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένους τρόπους. Έπειτα από συνεχή μελέτη, οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η προσέγγιση αυτή παρουσιάζει ατέλειες και στράφηκαν προς του παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την οργανωσιακή συμπεριφορά. Πρότειναν, λοιπόν, την προσέγγιση ανάλογα με την κατάσταση (situational approach) κατά την οποία χαρακτηριστικά του οργανωσιακού περιβάλλοντος όπως έπαινοι και τιμωρίες επηρεάζουν τα αισθήματα, τις στάσεις και τη συμπεριφορά των ατόμων. Ούτε όμως και η συγκεκριμένη προσέγγιση μπόρεσε να εξηγήσει επαρκώς τις πτυχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς με αποτέλεσμα οι ερευνητές να καταλήξουν στην αλληλεπιδραστική προσέγγιση (interactionist approach) κατά την οποία η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι μια λειτουργία και των διαθέσεων αλλά και της κατάστασης. Συμπέρασμα της προσέγγισης αυτής είναι το γεγονός ότι κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι χρήσιμα σε συγκεκριμένες οργανωσιακές καταστάσεις. Συνεπώς, θα πρέπει να τοποθετούμε το σωστό άτομο στη σωστή θέση, ομάδα ή οργανισμό και να εκθέτουμε διαφορετικούς υπαλλήλους σε διαφορετικά στυλ μάνατζμεντ.

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που σχετίζονται με την οργανωσιακή συμπεριφορά, την εργασιακή έδρα ελέγχου, την ευαισθησία στις ενισχύσεις καθώς επίσης και το μοντέλο των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας που ταξινομεί τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σε πέντε γενικές διαστάσεις.

## ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο Rotter (1966) αρχικά πρότεινε την έννοια της έδρας ελέγχου, η οποία αναφέρεται στην αντίληψη ενός ατόμου της δυνατότητάς του να ασκεί τον έλεγχο στο περιβάλλον. Η έδρα ελέγχου είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας του τρόπου που τα άτομα ερμηνεύουν καταστάσεις που αντιμετωπίζουν (Rotter, 1966). Η έδρα ελέγχου αναφέρεται στον τύπο απόδοσης (εξωτερικό ή εσωτερικό) που γίνεται για γεγονότα ή αποτελέσματα που προκύπτουν. Το συγκεκριμένο προϊόν διανοητικής σύνθεσης προτείνεται ως ένα μονοδιάστατο συνεχές, με το ένα άκρο του συνεχούς να ονομάζεται εσωτερικό και το άλλο άκρο εξωτερικό (Rotter, 1966).

Σύμφωνα με τον Spector (1982), αυτή η προσωπική διάθεση αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο τα άτομα τείνουν να αποδώσουν το τι τους συμβαίνει σε εσωτερικούς παράγοντες (π.χ. δεξιότητες, προσπάθειες, εμμονή) ή σε εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. ευκαιρία, άλλοι άνθρωποι, θεία επέμβαση). Τα εσωτερικά άτομα αναγνωρίζουν το μερίδιό ευθύνης τους για τις επιτυχίες και τις αποτυχίες τους, ενώ τα εξωτερικά άτομα αισθάνονται ανάκαινα και αποδίδουν ό,τι τους συμβαίνει σε παράγοντες πάνω στους οποίους δεν έχουν κανέναν έλεγχο. Ο Rotter (1966) χρησιμοποίησε την εσωτερική-εξωτερική κλίμακα της έδρας ελέγχου για να μετρήσει το γενικό προσανατολισμό ελέγχου, παράγοντας ένα ενιαίο αποτέλεσμα σε μια κλίμακα από ιδιαίτερα εσωτερικό σε ιδιαίτερα εξωτερικό.

Μια εσωτερική έδρα ελέγχου αναφέρεται στο βαθμό τον οποίο ένα άτομο βλέπει τα αποτελέσματα του ως αποτελέσματα που καθορίζονται πρωτίστως από εσωτερικές δυνάμεις του εαυτού του. Μια εξωτερική έδρα ελέγχου αναφέρεται στο βαθμό τον οποίο ένα άτομο βλέπει τα αποτελέσματά του να καθορίζονται από εξωτερικές δυνάμεις και όχι από τον εαυτό του. Οι Davis και Davis (1972, σελ. 124) υποστηρίζουν ότι τα άτομα με μια εξωτερική έδρα ελέγχου «είναι σε θέση να διατηρήσουν τον αυτοσεβασμό τους, αποδίδοντας τα αρνητικά γεγονότα σε δυνάμεις πέρα από τον έλεγχό τους». Κατά συνέπεια, οι συγκεκριμένοι ερευνητές προτείνουν ότι μια εξωτερική έδρα ελέγχου χρησιμεύει σαν ένα αμυντικό μέτρο του εαυτού, σαν ένα αντισταθμιστικό μέτρο. Αντίθετα, ένα άτομο με εσωτερική έδρα ελέγχου παρουσιάζει λιγότερο την ανάγκη να προστατεύσει τον εαυτό του κάνοντας εξωτερικές αποδόσεις. Πράγματι, τα άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου είναι πρόθυμα να αποδεχτούν το γεγονός ότι οι ενέργειές τους προκάλεσαν αρνητικά

αποτελέσματα και μπορούν, έτσι να έχουν ένα υψηλότερο επίπεδο αυτοσεβασμού από ό,τι τα άτομα με μια εξωτερική έδρα ελέγχου (Judge et al., 2002).

Οι ερευνητές έχουν πρότεινε ότι η έννοια της έδρας ελέγχου θα πρέπει να θεωρηθεί πολυδιάστατο κατασκεύασμα και έτσι ο εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος μπορεί να είναι σχετικά ανεξάρτητος σε αντιδιαστολή με τη σύσταση από αντιτιθέμενες άκρες ενός ενιαίου συνεχούς (π.χ., Levenson, 1973 ..1981). Εντούτοις, οι περισσότερες μελέτες της έδρας ελέγχου μέσα στις οργανώσεις έχει εξουσιαστεί από την ενιαία κλίμακα παράγοντα της έδρας ελέγχου του Rotter ( Chung & Ding, 2002, Spector, 1988).

Δεδομένου ότι η αλλαγή τοποθετεί αναπόφευκτα το άτομο σε ένα αβέβαιο περιβάλλον (Ashford 1988, Begley, 1998, Callan, 1993, Nelson, & Jackson, 1995, Olsen & Tetrick, 1988), ο έλεγχος του περιβάλλοντος ενός ατόμου θα επηρεάσει τις ψυχολογικές αντιδράσεις του για αλλαγή. Κάποια στοιχεία επιβεβαιώνουν τη σχέση μεταξύ της έδρας ελέγχου και των διάφορων ψυχολογικών αντιδράσεων σε μια αλλαγή ( Dunham et al, 1989 Judge et al, 1999 Lau 1995). Βρήκαν ότι συγκρινόμενα με άτομα με εξωτερική έδρα ελέγχου , τα άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου είχαν μια θετικότερη στάση απέναντι σε μια αλλαγή ( Dunham et Al, 1989, Lau 1995) και θα μπορούσαν καλύτερα να αντιμετωπίσουν μια αλλαγή (Judge et Al, 1999).

Σύμφωνα με τους Chiu et al (2005), τα άτομα που έχουν μια εξωτερική έδρα ελέγχου είναι πιο ευαίσθητα στην υποστήριξη που παρέχεται από την οργάνωση, δεδομένου ότι θεωρούν ότι το οργανωσιακό τους περιβάλλον έχει μια μεγάλη επιρροή σε αυτό που συμβαίνει σε αυτούς. Κατά συνέπεια, όταν αισθάνονται ότι η οργάνωση φροντίζει για την ευημερία τους, τείνουν να παρουσιάσουν την ευγνωμοσύνη τους προς τον εργοδότη τους και να αναπτύξουν ένα πιο υψηλό επίπεδο συναισθηματικής και κανονιστικής υποχρέωσης και ένα χαμηλότερο επίπεδο υποχρέωσης συνέχισης. Εντούτοις, εάν αισθάνονται ότι η οργάνωση είναι αναίσθητη στην ευημερία τους, θα τείνουν να κρατήσουν μια αρνητική στάση απέναντι στον εργοδότη τους, η οποία θα μεταφραστεί σε ένα χαμηλότερο επίπεδο συναισθηματικής και κανονιστικής υποχρέωσης και ένα πιο υψηλό επίπεδο υποχρέωσης συνέχισης. Αντιθέτως, άτομα που η έδρα ελέγχου τους είναι εσωτερική εμφανίζονται να επηρεάζονται λιγότερο από την οργανωσιακή υποστήριξη που υπάρχει στο εκάστοτε πλαίσιο. Λαμβάνοντας υπόψη ότι αυτά τα άτομα αισθάνονται ότι είναι σε θέση να ασκήσουν τον έλεγχο των επιτυχιών τους και των αποτυχιών τους, τείνουν να αποδίδουν τις τιμωρίες και την εκτίμηση, που λαμβάνουν, στις ενέργειές τους παρά



στη γενναιοδωρία και την καλοκαγαθία του εργοδότη τους (Harvey et al, 1974). Ο Blau (1987) έδειξε ότι τα άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου ασκούν μεγαλύτερες προσπάθειες να ελέγχουν προσωπικά το περιβάλλον τους. Τα άτομα με εξωτερική έδρα ελέγχου υιοθετούν έναν παθητικότερο ρόλο και είναι πιθανότερο να θελήσουν να παρακινηθούν από τις οργανώσεις τους πριν κάνουν ορισμένα πράγματα (Blau, 1987). Τα άτομα αυτά βλέπουν τον εαυτό τους ως ανίκανο να ελέγξει την καθημερινή τους ζωή και έτσι αποδίδουν τα αποτελέσματα σε εξωτερικές μεταβλητές όπως οι πολιτικές, οι διαδικασίες, και οι σχέσεις επιχείρησης και συναδέλφων.

Εντούτοις, τα άτομα με εξωτερική έδρα ελέγχου είναι πιο ευαίσθητα στην οργανωσιακή υποστήριξη και δηλώνουν ισχυρότερη εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή υποχρέωση όποτε αντιλαμβάνονται υποστήριξη από την οργάνωση. Παραδείγματος χάριν, βρήκαν την εξωτερικότητα να συσχετίζεται θετικά με την ασάφεια ρόλου και αρνητικά με την ικανοποίηση εργασίας. Άτομα που αντιλαμβάνονται μια σύνδεση μεταξύ των ενεργειών τους και των αποτελεσμάτων (δηλ., εκείνοι με μια εσωτερική έδρα ελέγχου), τείνουν να έχουν καλύτερη διανοητική υγεία (από την άποψη ότι είναι λιγότερο πιθανό να παρουσιάσουν ψυχώσεις ή νεύρωση), είναι προσανατολισμένοι προς την επίτευξη, και είναι γενικά πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους από ό,τι είναι τα άτομα με εξωτερική έδρα ελέγχου (δηλ., άτομα που δεν βλέπουν μια σύνδεση μεταξύ της προφανούς συμπεριφοράς τους και των συνεπειών του (Lefcourt, 1972 Joe, 1971) ).

Επιπλέον, άτομα με υψηλή εσωτερική έδρα ελέγχου εμφανίζονται να βλέπουν θετικότερα τις αξιολογήσεις που προέρχονται από πολλαπλές πηγές αξιολόγησης (Funderburg & Lewin, 1997).

### **ΕΡΓΑΣΙΑΚΉ ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Η σημασία των διάφορων ατομικών μεταβλητών προδιάθεσης αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο στην έρευνα της οργανωσιακής ψυχολογίας, και συγκεκριμένα στα πλαίσια του ρόλου των «τρίτων μεταβλητών» ανάμεσα στην ανεξάρτητη και την εξαρτημένη μεταβλητή (Zapf, Dormann, & Frese, 1996). Ειδικότερα, η έδρα ελέγχου έχει αποδειχτεί ότι αποτελεί μια σημαντική μεταβλητή που επηρεάζει την συμπεριφορά στην εργασία, έχοντας επίδραση σε ένα σύνολο μεταβλητών που σχετίζονται με την εργασία, συμπεριλαμβανομένης της επαγγελματικής ικανοποίησης, της απόδοσης στην εργασία και της τάσης για παραίτηση (Spector, 1982,1986).

Ένα από τα πρώτα μέτρα της έννοιας αυτής που χρησιμοποιήθηκε στο πεδίο της οργανωσιακής ψυχολογίας ήταν η κλίμακα Εσωτερικής-Εξωτερικής έδρας ελέγχου του Rotter (1966). Αυτό το μέτρο αντιλαμβάνεται τις αντιλήψεις του ατόμου για την εξωτερική και εσωτερική έδρα ελέγχου κατά μήκος ενός διπολικού συνεχούς. Διάφοροι ερευνητές έχουν εξετάσει την υπόθεση του συνεχούς εσωτερικής-εξωτερικής έδρας ελέγχου, προτείνοντας εναλλακτικές, πιο σύνθετες διατυπώσεις (Carver, 1997). Παραδείγματος χάριν, στο πεδίο της εκπαιδευτικής ψυχολογίας, ερευνητές, προσπαθώντας να μετρήσουν την έδρα ελέγχου των δασκάλων, ανέπτυξαν έναν αριθμό μέτρων όπως η κλίμακα αποτελεσματικότητας των δασκάλων (Gibson & Dembo, 1984) και η κλίμακα έδρας ελέγχου των δασκάλων (Rose & Medway, 1981). Τέτοιες κλίμακες έχει βρεθεί ότι αποτελούνται από δυο διαστάσεις που περιγράφονται, κατά προσέγγιση, ως εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος (ή εσωτερική αποτελεσματικότητα και αποτελεσματικότητα με εξωτερικές επιδράσεις) και βρέθηκαν να συνδέονται με μετριοπαθή τρόπο, προτείνοντας ότι οι διαστάσεις αυτές ήταν ανεξάρτητες μεταξύ τους και δεν αποτελούσαν άκρα του ίδιου συνεχούς. Οι Henson (2002) και οι Tschannen-Moran, Woolfolk Hoy, και Hoy (1998) παρέχουν αναθεωρήσεις αυτής της βιβλιογραφίας. Επίσης, οι Henson, Kogan, και Vacha-Haase (2001) πραγματοποίησαν μια έρευνα γενίκευσης της αξιοπιστίας και βρήκαν κάποιες ψυχομετρικές αδυναμίες.

Οι Paulhus και Christie (1981, Paulhus, 1983) πρότειναν ότι ο εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να ποικίλει ανάλογα με τον τομέα στον οποίο αξιολογούνται. Έτσι, προτάθηκαν τρεις διαστάσεις ελέγχου: η προσωπική αποτελεσματικότητα, ο διαπροσωπικός έλεγχος και ο κοινωνικοπολιτικός έλεγχος, στις οποίες οι προσωπικές προσδοκίες του ελέγχου υποστηρίχθηκαν ότι ποικίλουν μεταξύ των ανεξάρτητων αυτών τομέων. Ο Levenson (1974), επίσης, πρότεινε ένα πολυδιάστατο κατασκευάσμα έδρας ελέγχου στο οποίο ο έλεγχος ορίζεται σε τρεις διαστάσεις: τον εσωτερικό έλεγχο, τους ισχυρούς άλλους και την τύχη.

Η εργασιακή έδρα ελέγχου προτάθηκε από τον Spector (1988). Η εργασιακή έδρα ελέγχου αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου ότι τα αποτελέσματα στην εργασία του, όπως οι προαγωγές ή οι αυξήσεις μισθού, ελέγχονται είτε από τις ίδιες τις ενέργειες του ατόμου, δείχνοντας μια εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου, είτε από παράγοντες πέρα από τον έλεγχο του ατόμου, δείχνοντας μια εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου. Ο Spector (1988) βρήκε ότι η εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου σχετιζόταν θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, τη δέσμευση, την

επιρροή στον τομέα της εργασίας και την εκτίμηση (στάσεις) για τον ηγέτη. Συνεπώς, καθώς η αυξανόταν η εσωτερική έδρα ελέγχου, αυξανόταν και η επιρροή του ατόμου στην εργασία.

Σε μια προσπάθεια να παράγει ένα μέτρο για την έδρα ελέγχου ως προς την εργασία, ο Spector (1988) ανέπτυξε την κλίμακα εργασιακής έδρας ελέγχου. Η κλίμακα αυτή αποτελείται από δεκαέξι ερωτήσεις και είχε σαν στόχο να μετρήσει τις αντιλήψεις του γενικευμένου ελέγχου μέσα στα πλαίσια της εργασίας, με οχτώ ερωτήσεις να μετρούν τον εσωτερικό εργασιακό έλεγχο και τις άλλες οχτώ τον εξωτερικό εργασιακό έλεγχο αντίστοιχα. Παρά την ύπαρξη θεωρητικών και εμπειρικών στοιχείων που υποστηρίζουν ένα πολυδιάστατο μοντέλο έδρας ελέγχου (στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω), η κλίμακα εργασιακής έδρας ελέγχου προτάθηκε ως μια μονοδιάστατη κλίμακα. Οι ερωτήσεις που σχετίζονται με την εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου αντιστρέφονται έτσι ώστε η εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου να αναπαριστάται από χαμηλά σκορ στην κλίμακα και η εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου από υψηλά σκορ. Αν και ο Spector (1988) παρείχε στοιχεία επαρκούς εσωτερικής αξιοπιστίας και εγκυρότητας κριτηρίου, δεν έχουν αναφερθεί στοιχεία σχετικά με τη θεμελιώδη δομή της κλίμακας αυτής. Ωστόσο, η απουσία τέτοιων ψυχομετρικών στοιχείων της δομής της κλίμακας της εργασιακής έδρας ελέγχου δεν έχει εμποδίσει τη διαδεδομένη χρήση της (π.χ., Coleman, Irving, & Cooper, 1999· Oiling, Spector, Cooper, & Donald, 2001· Tatwing, Oi-ling, & Spector, 2000).

Διάφορες μελέτες έχουν προσπαθήσει να ερευνήσουν τις ψυχομετρικές ιδιότητες της κλίμακας της εργασιακής έδρας ελέγχου και έχουν προτείνει ότι η κλίμακα αυτή δεν είναι μονοδιάστατη, αλλά περιέχει δυο παράγοντες. Για παράδειγμα, σε μια διερευνητική μελέτη ανάλυσης παραγόντων σε δυο δείγματα, οι Daniels και Guppy (1992) αποκάλυψαν μια σαφή δομή δυο παραγόντων που αντανακλούσε δυο ανεξάρτητες διαστάσεις της εσωτερικότητας και της εξωτερικότητας. Οι παράγοντες της εσωτερικότητας και της εξωτερικότητας της παραπάνω μελέτης βρέθηκε να έχουν καλή εσωτερική αξιοπιστία και υψηλό βαθμό αναπαραγωγής στα δυο δείγματα (π.χ. Macan, Trusty, & Trimble, 1996).

Διάφορες έρευνες έχουν βρει μια σύνδεση μεταξύ εργασιακής έδρας ελέγχου και αντιδράσεων που σχετίζονται με την εργασία όπως η επαγγελματική ικανοποίηση (Noor, 2002· Spector et al., 2002), η απόδοση στην εργασία (Blau, 1993) και η δεοντολογική εργασιακή συμπεριφορά (Forte, 2005). Σε έρευνα διαπιστώθηκε ότι η

επίδραση της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης στην επαγγελματική ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση ήταν εντονότερη στους εργαζομένους με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου από ό,τι στους εργαζομένους με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου (Chiu et al., 2005), προτείνοντας ότι είναι πιθανό να υπάρχει μια σύνδεση μεταξύ εργασιακής έδρας ελέγχου και αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης. Βέβαια, αυτή η πιθανή σύνδεση δεν προκαλεί καμία έκπληξη δεδομένου ότι ο Spector (1988) βρήκε ότι η εργασιακή έδρα ελέγχου σχετιζόταν σημαντικά με την αντιληπτή επιρροή στην εργασία και την εκτίμηση και την μυητική δομή των στυλ ηγεσίας.

Ο Spector (1988) βρήκε ότι η εσωτερική έδρα ελέγχου παρουσίαζε μια στατιστικά σημαντική σχέση με την εκτίμηση του ηγέτη, μια συγγενική πλευρά της εποπτείας. Έτσι, εάν τα άτομα με μια υψηλή εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου θεωρούν ότι οι προϊστάμενοί τους τους συμπεριφέρονται με σεβασμό, είναι πιθανό να προσδιορίζονται ως μέλη μιας ομάδας υψηλού κύρους.

Υπάρχουν, επίσης, στοιχεία (Yukl & Latham, 1978) που προτείνουν ότι τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου τείνουν να θέτουν πιο ανταγωνιστικούς στόχους και έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για επίτευξη στόχων από ό,τι τα άτομα με εξωτερική έδρα ελέγχου. Επιπλέον, έρευνα δείχνει ότι τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου είναι περισσότερο πιθανό να επιδείξουν συμπεριφορές σχετικές με τη βοήθεια προς άλλα άτομα όταν εμπλέκονται σε διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις (Ng et al., 2006).

Τα άτομα με μια εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου είναι περισσότερο πιθανό να θεωρούν ότι το περιβάλλον τους είναι υπό τον έλεγχό τους. Αυτή η αντίληψη του ελέγχου στο περιβάλλον εργασίας είναι πιθανό να οδηγήσει σε λιγότερο αντιληπτό στρες από τα άτομα σε εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου. Αυτοί οι ισχυρισμοί είναι σύμφωνοι με τα ευρήματα της έρευνας των (Ng et al., 2006) όπου διαπιστώθηκε μια στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της εσωτερικής εργασιακής έδρας ελέγχου και της παρουσίας και των ωρών εργασίας των ατόμων. Με άλλα λόγια, τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου είναι πιθανό να έχουν χαμηλότερα επίπεδα απουσίας από την εργασία.

Έρευνες υποδηλώνουν ότι η εργασιακή έδρα ελέγχου παίζει έναν σημαντικό ρόλο στην τάση για παραίτηση (turnover). Προηγούμενες έρευνες δείχνουν ότι τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου τείνουν να έχουν λιγότερες τάσεις για παραίτηση. Σύμφωνα με τον Bernardi (2003), τα άτομα με μια εσωτερική εργασιακή

έδρα ελέγχου τείνουν να βιώνουν ένα εντονότερο αίσθημα για επίτευξη στόχων και έτσι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στην εργασία τους σε σύγκριση με τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου. Εξάλλου, η εργασιακή έδρα ελέγχου επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο αντιδρά σε καταστάσεις στρες. Οι Chiu et al. (2005) βρήκαν ότι τα άτομα με μια εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου τείνουν να έχουν καλύτερους μηχανισμούς διαχείρισης για να αντιμετωπίζουν καταστάσεις στρες στην εργασία από ό,τι τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου. Αυτό, με τη σειρά του, επηρεάζει τα επίπεδα υποκίνησης των εσωτερικών ατόμων και την τάση τους να παραμείνουν στην εταιρεία, γεγονός που οδηγεί στην πιθανότητα ότι τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου τείνουν να επιδεικνύουν μια συμπεριφορά με χαμηλότερα επίπεδα τάσης για παραίτηση. Τα άτομα με μια εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου, ωστόσο, έχουν λιγότερους μηχανισμούς διαχείρισης των καταστάσεων στρες και, έτσι, είναι πιθανό να εκδηλώσουν χαμηλότερα επίπεδα υποκίνησης σε ένα στρεσογόνο περιβάλλον, γεγονός που οδηγεί σε μεγαλύτερη τάση για παραίτηση.

Τέλος, έρευνες αποδεικνύουν ότι η εργασιακή έδρα ελέγχου παρουσιάζει μια στατιστικά σημαντική σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση. Τα άτομα με μια εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου τείνουν να βιώνουν περισσότερο στρες (Evans & Coman, 1993; Jennings, 1990) και περισσότερη εξουθένωση, και κυρίως τον παράγοντα της συναισθηματικής εξάντλησης (St Yves et al., 1989). Τα άτομα αυτά τείνουν να προσλαμβάνουν το περιβάλλον τους ως ένα περιβάλλον που δε βρίσκεται υπό τον έλεγχό τους και αυτό το αίσθημα έλλειψης ελέγχου οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης. Αντίθετα, τα άτομα με μια εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου τείνουν να θεωρούν ότι έχουν μεγαλύτερο έλεγχο στα αποτελέσματα της εργασίας και έτσι είναι πιθανό να έχουν μάθει μηχανισμούς διαχείρισης που θα μπορούσαν να τους κάνουν λιγότερο ευαίσθητους στην επαγγελματική εξουθένωση.

### **ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ (BIG5)**

Το μοντέλο των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας είναι ένα καθιερωμένο συχνά χρησιμοποιούμενο μέτρο της προσωπικότητας. Είναι μια περιεκτική μέθοδος για τη συστηματική διερεύνηση της σφαιρικής προσωπικότητας. Πολλοί ερευνητές της προσωπικότητας συμφωνούν ότι όλα τα υπάρχοντα τεστ προσωπικότητας μετρούν ουσιαστικά τις ίδιες πέντε ευρείες διαστάσεις του μοντέλου

των πέντε παραγόντων με ποικίλους βαθμούς αποδοτικότητας ( Hogan et al, 1996 McCrae & John, 1992). Όπως δηλώνεται από τον Digman (1990) «Τουλάχιστον, η έρευνα για το μοντέλο των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας (Big Five) μας έχει δώσει ένα χρήσιμο σύνολο πολύ ευρείων διαστάσεων που χαρακτηρίζουν τις ατομικές διαφορές. Αυτές οι διαστάσεις μπορούν να μετρηθούν με υψηλή αξιοπιστία και εντυπωσιακή ισχύ. Συνολικά παρέχουν μια καλή απάντηση στο θέμα της δομής της προσωπικότητας». Το μοντέλο των πέντε παραγόντων (Big5) έχει ερευνηθεί εκτενώς και έχει βρεθεί να ερμηνεύει με συνέπεια σχεδόν όλη τη συστηματική διακύμανση σε απαντήσεις σε ερωτηματολόγιο της προσωπικότητας , που βασίζεται είτε σε αυτό-αξιολογήσεις είτε στις εκτιμήσεις των ατόμων που ξέρουν το στόχο καλά ( Costa & McCrae, 1998, Goodstein & Lanyon, 1999, McCrae & Costa, 1987). Αυτά τα αποτελέσματα είναι συνεπή, ανεξάρτητα από το ποια προσέγγιση λαμβάνεται στην ανάλυση παραγόντων( Goldberg, 1982 Goodstein & Lanyon, 1999).

Το μοντέλο προσωπικότητας των πέντε παραγόντων, το οποίο αποτελεί την πιο αποδεκτή ταξινόμηση της προσωπικότητας (Judge & Pies, 2002), ευθύνεται σε ένα μεγάλο βαθμό για την αναβίωση της έρευνας της προσωπικότητας στους οργανισμούς. Στην αρχή αυτής της αναβίωσης, οι περισσότερες έρευνες επικεντρώθηκαν απλά στη διερεύνηση των κύριων επιδράσεων της προσωπικότητας στις διάφορες οργανωσιακές συμπεριφορές, και ειδικότερα στην ατομική απόδοση. Ωστόσο, σταδιακά, έγινε αποδεκτή μια αλληλεπιδραστική προσέγγιση, αναγνωρίζοντας ότι «η πολύπλοκη ανθρώπινη συμπεριφορά ρυθμίζεται από αλληλεπιδράσεις που εξαρτώνται στενά από συνθήκες σχετικές με την κατάσταση (μεταβλητές ερεθισμάτων) καθώς επίσης και από προδιαθέσεις» (Mischel, 1977). Αυτή η αλλαγή κατεύθυνσης της προσέγγισης προκλήθηκε από έναν συνδυασμό επιστημονικής περιέργειας, απογοήτευσης σχετικά με το μέγεθος των σχέσεων προσωπικότητας – συμπεριφοράς και μετά- αναλυτικών ευρημάτων που άφηναν ανεξήγητο ένα μεγάλο ποσοστό διακύμανσης αυτών των σχέσεων, προτείνοντας τη λειτουργία των διαμεσολαβητικών παραγόντων.

Η αλληλεπιδραστική τάση έλαβε μια από τις τρεις προσεγγίσεις. Η πρώτη προσέγγιση αναζητούσε εργασιακούς διαμεσολαβητικούς παράγοντες της σχέσης μεταξύ προσωπικότητας και συμπεριφοράς σε μετά-αναλύσεις (π.χ. Meyer et al., 2009). Παραδείγματος χάριν, είναι η ευσυνειδησία ένας ισχυρός προβλεπτικός παράγοντας της απόδοσης ανάμεσα στα επαγγέλματα; Ή, είναι η εξωστρέφεια ένα ιδιαίτερο προσόν για τους πωλητές; Η δεύτερη προσέγγιση εξέτασε τον

διαμεσολαβητικό ρόλο πολύ συγκεκριμένων εργασιακών χαρακτηριστικών. Έτσι, οι Barrick και Mount (1993) βρήκαν ότι η αυτονομία διαμεσολαβούσε τη σχέση δυο χαρακτηριστικών του μοντέλου των πέντε παραγόντων (ευσυνειδησία και εξωστρέφεια) και της απόδοσης στην εργασία. Παρόμοια, ο Stewart (1996) προέβαλε στοιχεία σύμφωνα με τα οποία η δομή της επιβράβευσης και η εξωστρέφεια από κοινού ασκούσαν επιρροή στην απόδοση στον τομέα των πωλήσεων. Η τρίτη προσέγγιση επικεντρώνεται στο ταίριασμα ατόμου και οργανισμού. Οι έρευνες στη συγκεκριμένη προσέγγιση προσπαθούν να ερευνήσουν πώς το ταίριασμα της προσωπικότητας με την οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζουν την ατομική συμπεριφορά και τις στάσεις ( Judge & Cable, 1997). Και οι τρεις προσεγγίσεις έχουν συνεισφέρει στην κατανόηση των ατόμων στο εργασιακό πλαίσιο.

Σύμφωνα με το μοντέλο των πέντε παραγόντων, οι πέντε σημαντικές διαστάσεις της προσωπικότητας είναι η εξωστρέφεια, η συναισθηματική σταθερότητα/ νευρωτισμός, η ευσυνειδησία, η προσήγεια και η δεκτικότητα σε εμπειρίες (π.χ., Costa & McCrae, 1985, Barrick, 1995). Ο νευρωτισμός δείχνει τη ρύθμιση εναντίον της συναισθηματικής σταθερότητας. Σχετίζεται με αρνητικά συναισθήματα (Penley & Tomaka, 2002). Άτομα που σκοράρουν υψηλά στο νευρωτισμό χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ανησυχίας, εχθρότητας, κατάθλιψης, αυτοσυνείδησης, νοιώθουν οίκτο για τον εαυτό τους και δεν εμπιστεύονται εύκολα άλλα άτομα (McCrae & John, 1992). Ο νευρωτισμός σχετίζεται στενά με την αρνητική συναισθηματικότητα (Watson & Tellegan, 1985), και οι ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει τις μεταβλητές αυτές εναλλακτικά (π.χ. Erez & Judge, 2001). Μετά-αναλύσεις προτείνουν ότι ο νευρωτισμός σχετίζεται αρνητικά με την απόδοση στην εργασία (Barrick & Mount, 1991· Tett et al., 1991). Οι Judge et al. (1997) βρήκαν ότι ο νευρωτισμός σχετίζεται αρνητικά με την αυτοεκτίμηση και ότι τα άτομα με υψηλό νευρωτισμό είναι ενάντια σε επαγγέλματα που είναι γνωστικά ενδιαφέροντα και απαιτούν πρωτοβουλία και ποικιλία ικανοτήτων. Έχοντας μια προτίμηση για σαφώς καθορισμένα, απλά και με χαμηλό ρίσκο επαγγέλματα, οι νευρωτικοί θα νιώθουν φόβο όταν ένα επάγγελμα απαιτεί λήψη ελέγχου και αντιμετώπιση λιγότερο δομημένων καταστάσεων. Έτσι, ένα πολύπλοκο επάγγελμα θα τους προκαλέσει αισθήματα ανικανότητας και ανησυχίας και θα τους οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα όπως φτωχή απόδοση στην εργασία και χαμηλή δημιουργικότητα. Ο νευρωτισμός σχετίζεται, επίσης, αρνητικά με την δημιουργικότητα, συμπέρασμα που υποστηρίχθηκε μονομερώς από τα ευρήματα

μετά-αναλύσεων του Feist (1997). Τα άτομα με υψηλό νευρωτισμό δεν είναι ψυχολογικά καλά εξοπλισμένα για να δεχτούν την αμφιβολία/ασάφεια (Judge et al., 1997). Τα άτομα αυτά δεν έχουν αυτοπεποίθηση και είναι υψηλά ευαίσθητα σε καταστάσεις που απαιτούν πρωτοβουλία (Judge et al., 1997). Επίσης, ο υψηλός νευρωτισμός αντανακλά έλλειψη εμπιστοσύνης σε άλλα άτομα, υποψίες για τα κίνητρα των άλλων και υψηλή ανησυχία (Goldberg, 1990). τέτοια άτομα είναι πιθανό να είναι επιφυλακτικά απέναντι στους συναδέλφους τους και τους προϊστάμενούς τους. Κάποιες έρευνες (π.χ. Smith et al., 1983) αναφέρουν ότι ο νευρωτισμός ή η αρνητική συναισθηματικότητα σχετίζονται αρνητικά με τον αλτρουισμό. Επίσης, ο νευρωτισμός σχετίζεται θετικά με τις συμβάσεις συναλλαγής, με την αντιληπτή παραβίαση συμβάσεων και με το αίσθημα παραβίασης (Raja et al., 2004), τα οποία σχετίζονται αρνητικά με τις συμπεριφορές που σχετίζονται με την ιθαγένεια (Kickul et al., 2004; Robinson et al., 1994). Τα νευρωτικά άτομα βιώνουν τις μειωμένες αποδόσεις σε χαμηλότερα επίπεδα ενεργοποίησης και ταιριάζουν έτσι λιγότερο στις εργασίες πιο υψηλού επιπέδου που είναι πιο σύνθετες και παρέχουν περισσότερη πίεση (Spector, Jex, & Chen, 1995). Ο Turban και Dougherty (1994) βρήκαν μια αρνητική σχέση μεταξύ του επιπέδου αρνητικής ευαισθησίας του ατόμου, συστατικό του νευρωτισμού (Tellegen, 1985), και της εξωγενούς επιτυχίας σταδιοδρομίας.

Η εγγενής επιτυχία σταδιοδρομίας μπορεί επίσης να συνδέεται αρνητικά με το νευρωτισμό. Οι μελέτες έχουν κατέδειξε μια αρνητική σχέση μεταξύ του νευρωτισμού και της ικανοποίησης εργασίας (π.χ., Furnam & Zacherl, 1986 Smith, 1983), καθώς επίσης και μεταξύ της αρνητικής ευαισθησίας και της ικανοποίησης στην εργασία (Judge, 1992 Levin & Stokes, 1989 Watson & Slack, 1993) και της αντιληπτής επιτυχίας στη σταδιοδρομία (Turban & Dougherty, 1994).

Η φιλοδοξία και η κοινωνικότητα είναι τα δυο βασικά συστατικά που χαρακτηρίζουν την εξωστρέφεια (Hogan, 1983). Οι εξωστρεφείς περιγράφονται, έτσι, ως κοινωνικοί, ομιλητικοί, ενεργητικοί, ενθουσιώδεις, θετικοί, αισιόδοξοι, ως άτομα με ζεστασιά και ασφάλεια. Αναζητούν τον ενθουσιασμό, είναι ενεργητικοί και παρορμητικοί, επιθυμούν τους επαίνους, την κοινωνική αναγνώριση, ισχυρή κοινωνική θέση και δύναμη (Costa & McCrae, 1992; Hogan & Hogan, 1992; Watson & Clark, 1997). Αντίθετα, τα άτομα που σκοράρουν χαμηλά στην εξωστρέφεια μπορεί να περιγραφούν ως επιφυλακτικά, νηφάλια, σε απόσταση, προσανατολισμένα προς την εργασία, και εσωστρεφή. Μετά-αναλύσεις δείχνουν ότι η εξωστρέφεια σχετίζεται θετικά με την απόδοση σε επαγγέλματα που απαιτούν διαπροσωπικές



ικανότητες, όπως το μάνατζμεντ και οι πωλήσεις (Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997). Οι Barrick και Mount (1993) έδειξαν ότι η δημιουργικότητα αλληλεπιδρά με την εξωστρέφεια για να αυξήσουν την απόδοση στην εργασία. Καθώς οι εξωστρεφείς επιζητούν θέσεις δύναμης και εξουσίας, θα έχουν την προσδοκία να κερδίσουν περισσότερη κοινωνική σπουδαιότητα αποδίδοντας καλά σε επαγγέλματα που είναι σημαντικά και έχουν αξιοσημείωτη επιρροή στις ζωές των άλλων ανθρώπων. Ο Feist (1998) βρήκε ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ δημιουργικότητας και εξωστρέφειας. Ατομικοί παράγοντες, όπως η αυτοπεποίθηση και η προσπάθεια για επιτεύγματα, οι οποίοι προβλέπουν τη δημιουργικότητα (Oldham & Cummings, 1996), είναι, επίσης, σημαντικές όψεις της εξωστρέφειας (McCrae & John, 1992). Έρευνα δείχνει ότι σε σύγκριση με τα περιοριστικά, επαναληπτικά και συνηθισμένα επαγγέλματα, οι εξωστρεφείς λειτουργούν καλύτερα σε επαγγέλματα που υπόσχονται μεγαλύτερη αυτονομία (Barrick and Mount, 1993) και μειώνουν την ρουτίνα (Barrick and Mount, 1991). Αν και οι εξωστρεφείς θεωρούνται ότι βρίσκονται ανάμεσα στους υπαλλήλους με την καλύτερη απόδοση, γεγονός που οφείλεται στην υψηλή τους ενέργεια και τη φιλοδοξία τους, είναι, επίσης, ανέμελοι, παρορμητικοί και άτακτοι, γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερη συστηματική απουσία από την εργασία (Judge et al., 1997). Οι Hogan & Hogan (1989) βρήκαν ότι η κοινωνικότητα σχετίζεται αρνητικά με την αξιοπιστία των εργαζομένων. Παρόμοια, οι Judge et al. (1997) υποστήριξαν ότι οι εξωστρεφείς μπορεί να βλέπουν την εργασία ως ένα εμπόδιο στο να ξοδεύουν χρόνο με την οικογένεια και τους φίλους. Εμπειρικά στοιχεία έχουν δείξει ότι η εξωστρέφεια και διάφορες διαστάσεις της προσωπικότητας που συνδέονται με την εξωστρέφεια σχετίζονται με την εξωγενή επιτυχία σταδιοδρομίας. Η εξωστρέφεια από μόνη της σχετίστηκε θετικά με τη διευθυντική πρόοδο σε ένα δείγμα του αρρένων Βρετανών υπάλληλων (Melamed, 1995). Στη διαμήκη έρευνα, ο Caspi και ο Bem (1988) διαπίστωσαν ότι οι εκτιμήσεις της ντροπαλότητας στην παιδική ηλικία σχετίστηκαν αρνητικά με την επακόλουθη επίτευξη επαγγελματικής θέσης. Στις διαχρονικές μελέτες που πραγματοποιούνται στο AT&T (1994), οι κεντρικές εκτιμήσεις αξιολόγησης των κοινωνικών δεξιοτήτων σχετίζονται θετικά με τις διευθυντικές προαγωγές. Και η ντροπαλότητα (αρνητικά) και οι κοινωνικές δεξιότητες (θετικά) συνδέονται με την εξωστρέφεια. Ομοίως, οι Judge et al (1999) βρήκαν τις εκτιμήσεις εξωστρέφειας της παιδικής ηλικίας να σχετίζονται με την εξωγενή επιτυχία σταδιοδρομίας που αξιολογήθηκε από άποψη μισθού και επαγγελματικής θέσης στην

ενηλικίωση. Περαιτέρω, οι εξωστρεφείς παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα και δραστηριότητας και κυριαρχίας, γνωρίσματα που εκτιμούνται τυπικά και που ανταμείβονται στους υπαλλήλους, ειδικά σε πιο υψηλά επίπεδα και σε θέσεις της ηγεσίας (Dunn, Barrick, et al 1995).

Η εξωστρέφεια σχετίζεται επίσης θετικά με την ικανοποίηση στην εργασία και στη ζωή (Furnam & Zacherl, 1986, McCrae & Costa, 1991, Whatson 1993), πτυχές εγγενούς επιτυχίας σταδιοδρομίας. Περαιτέρω, η θετική στοργή είναι ένα συστατικό της εξωστρέφειας (Watson & Clark, 1997) και δείχνει μια γενική θετική αντίδραση στις καταστάσεις και τα γεγονότα. Οι εξωστρεφείς χαρακτηρίζονται ως ενεργοί, κατηγορηματικοί, και που επιδιώκουν τον ενθουσιασμό και αυτοί είναι επομένως πιθανό να λάβουν μέτρα για να αντιμετωπίσουν τις ανεπαρκείς καταστάσεις σταδιοδρομίας, δημιουργώντας μια καλύτερη αντιστοιχία μεταξύ των επαγγελματικών τους αναγκών και των τιμών τους και των απαιτήσεων από την οργάνωση (Crant, 1995 Seibert et al, 1999). Θεωρίες ανάπτυξης σταδιοδρομίας έχουν υπογραμμίσει με συνέπεια τη σημασία αυτής της διαδικασίας ταιριάσματος στην παραγωγή της ικανοποίησης σταδιοδρομίας (π.χ., Dawis & Lofquist, 1984 Holland, 1985).

Η ευσυνειδησία δείχνει το βαθμό οργάνωσης του ατόμου, την εμμονή, και υποκίνηση στην κατευθυνόμενη προς το στόχο συμπεριφορά. Στο ένα άκρο της ευσυνειδησίας βρίσκονται τα άτομα που είναι αυθόρμητα και προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους αλλά με έναν με εστιασμένο τρόπο, και στο άλλο άκρο βρίσκονται τα άτομα που είναι ευσυνείδητα και επιζητούν περισσότερους στόχους κάνοντας το με έναν πιο σχεδιασμένο, ελεγχόμενο και δομημένο τρόπο. Η ευσυνειδησία σχετίζεται με επίθετα όπως αποτελεσματικός, οργανωτικός, αξιόπιστος, προσεκτικός, υπεύθυνος, ενάντιος στο ρίσκο και γεμάτος σχέδια (Goldberg, 1990). Αυτά τα υπό-χαρακτηριστικά αντανακλούν δυο κύριες όψεις, την επίτευξη και την αξιοπιστία (Mount & Barrick, 1995). Η ευσυνειδησία θεωρείται ένας από τους πιο συνεπείς δείκτες προβλεψιμότητας της απόδοσης (Meyer et al., 2009). Οι Barrick και Mount (1993) βρήκαν ότι η ευσυνειδησία συνεπάγεται σε καλύτερη απόδοση, όταν η αυτονομία στην εργασία, μια σημαντική διάσταση του πεδίου εργασίας, είναι υψηλή. Οι Tett et al. (1999) ισχυρίστηκαν ότι οι ίδιες ιδιότητες που μπορούν να κάνουν την ευσυνειδησία ένα επιθυμητό χαρακτηριστικό, θα μπορούσαν επίσης να την κάνουν και μειονέκτημα. Έτσι, η ενάντια στο ρίσκο, μεθοδολογική και γεμάτη σχέδια φύση των υψηλά ευσυνείδητων εργαζομένων θα μπορούσε να είναι ένα

εμπόδιο σε καταστάσεις που απαιτούν υψηλή ανοχή στην αβεβαιότητα. Καθώς η δημιουργικότητα συνεπάγεται λιγότερη δομή και περισσότερη αβεβαιότητα, είναι πιθανό η επιθυμία των ευσυνειδητών ατόμων για σχεδιασμό, έλεγχο, σχολαστικότητα και η βεβαιότητα για υψηλή απόδοση θα κερδίσουν αυξημένη σημασία κάτω από τέτοιες συνθήκες. Στοιχεία μετά-αναλύσεων προτείνουν μια αρνητική σχέση μεταξύ ευσυνειδησίας και δημιουργικότητας (Feist, 1998). Ο Gellatly (1996) βρήκε ότι η υψηλή ευσυνειδησία οδηγούσε σε υψηλότερους στόχους μόνο όταν τα άτομα ήταν σίγουρα ότι μπορούσαν να αποδώσουν καλά. Ανάμεσα στις διαστάσεις του μοντέλου των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας, η ευσυνειδησία αποτελεί έναν θετικό δείκτη πρόβλεψης της οργανωσιακής συμπεριφοράς υπηκοότητας (Meyer et al., 2009· Organ & Ryan, 1995). Στοιχεία προτείνουν μια θετική σχέση μεταξύ ευσυνειδησίας και συμμόρφωσης, μιας σημαντικής όψης της οργανωσιακής συμπεριφοράς υπηκοότητας προσανατολισμένης προς τον οργανισμό (Organ & Ryan, 1995). Για παράδειγμα, ένα αξιόπιστο, οργανωμένο και αποτελεσματικό άτομο είναι περισσότερο πιθανό να επιδείξει αξιοσημείωτη παρουσία, να συμμορφώνεται με τις νόρμες και γενικά να επιδείξει αυξημένη υπευθυνότητα.

Περαιτέρω, οι Staw et al (1986) κατέδειξαν ότι άτομα που χαρακτηρίζονται από θετική ευαισθησία εκθέτουν σταθερότητα στα επίπεδά της ικανοποίησης στην εργασία τους κατά τη διάρκεια μιας μεγάλης χρονικής περιόδου και σε πολλές εργασίες και αλλαγές στη ζωή τους. Τα εμπειρικά στοιχεία προτείνουν μια θετική σχέση μεταξύ της ευσυνειδησίας και της εξωγενούς επιτυχίας σταδιοδρομίας (Judge et al, 1999). Επιπλέον, οι εκτιμήσεις του κινήτρου για επίτευξη, ένα συστατικό της ευσυνειδησίας (Hogan et al 1997), ήταν ο συνεπέστερος δείκτης προβλεψιμότητας της προσωπικότητας για την πρόοδο στην σταδιοδρομία στις μελέτες AT&T (π.χ., Howard 1994). Τέλος, μετά-αναλυτική έρευνα έχει καταδείξει μια θετική σχέση μεταξύ της ευσυνειδησίας και της απόδοσης στην εργασία (Barrick & Mount, 1991 Salgado, 1997).

Η δεκτικότητα στις εμπειρίες καθορίζεται στα πλαίσια της περιέργειας και της τάσης για επιδίωξη και εκτίμηση νέων εμπειριών και νέων ιδεών και εκδηλώνεται σε καταστάσεις όπως το πλάτος ενδιαφερόντων ενός ατόμου, το επίπεδο δημιουργικότητας και τις πνευματικές ιδιότητες. Η δεκτικότητα σε εμπειρίες μπορεί να περιγραφεί με επίθετα όπως επινοητικός, πνευματικά καλλιεργημένος, περίεργος, ανεκτικός σε άλλες απόψεις, έξυπνος και φιλότεχνος (Goldberg, 1990). Στα δυο άκρα της διάστασης αυτής βρίσκονται από τη μία τα συμβατικά άτομα, που είναι αρνητικά

σε νέες εμπειρίες, και, από την άλλη, τα ανοιχτά άτομα, που είναι σχετικά δεκτικά σε τέτοιες εμπειρίες. Τέλος, η προσήνεια πρόκειται για τον βαθμό στον οποίο τα άτομα είναι ευαίσθητα και ανταποκρίνονται στους άλλους, συμπεριλαμβανομένου και του βαθμού στον οποίο υπακούουν τους άλλους. Στο ένα άκρο βρίσκονται τα άτομα που είναι σκληρά, κυνικά, αγενή, καχύποπτα που λειτουργούν με βάση τη λογική σκέψη, έχοντας έλλειψη συναισθηματικότητας και ευαισθησίας, και στο άλλο άκρο βρίσκονται τα άτομα που είναι συμπονετικά, καλοσυνάτα και λειτουργούν πρωτίστως με βάση το συναίσθημα.

Ανάμεσα στις διαστάσεις του μοντέλου προσωπικότητας των πέντε παραγόντων, η προσήνεια και η δεκτικότητα σε εμπειρίες τείνουν να έχουν ασταθείς δομές παραγόντων (Hough and Ones, 2001) και σε μεγάλο βαθμό σπάνια συνδέονται με μεταβλητές οργανωσιακά σημαντικές. Για παράδειγμα, οι Barrick και Mount (1991) τονίζουν ότι «τα αποτελέσματα για την προσήνεια προτείνουν ότι δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική σχέση με την απόδοση στην εργασία, ακόμα και για τα επαγγέλματα που περιέχουν έναν υψηλό κοινωνικό παράγοντα (π.χ. πωλήσεις ή μάνατζμεντ)». Παρόμοια, οι Judge και Bono (2000) τονίζουν ότι η δεκτικότητα στις εμπειρίες είναι το χαρακτηριστικό που έχει ερευνηθεί λιγότερο τόσο εντός όσο και εκτός των οργανισμών, και η ακριβής εσωτερική της δομή αποτελεί ένα αντικείμενο αμφισβήτησης για τους ερευνητές (Hough και Ones, 2001).

Η βιβλιογραφία διοικητικής εντύπωσης καταδεικνύει τη σημασία του να είσαι σε θέση να απαιτείς πίστωση ή να ρίχνεις κατηγορίες (Crant & Bateman, 1993 Mitchell, Green, & Wood, 1981) και άλλη έρευνα έχει δείξει ότι οι χαμαιλέοντες (άτομα με υψηλό αυτοέλεγχο) και οι μακιαβελιστές (άτομα με έναν κυνικό και επεμβατικό προσανατολισμό προς τους άλλους) τείνουν να πετυχαίνουν στις σταδιοδρομίες τους (π.χ., Christie & Geis, 1970 Kilduff & Day, 1994). Τα άτομα υψηλά στην προσήνεια χαρακτηρίζονται ως συμπονετικά, έμπιστα, αφελή, και μη επεμβατικά, και έτσι θα συνδέονταν με τους αρνητικούς πόλους αυτών των διαστάσεων προσωπικότητας.

Ωστόσο, αν και ο Barrick (1991) και Salgado (1997) περίμεναν να βρουν μια θετική σχέση μεταξύ της προσήνειας και της απόδοσης εργασίας, ειδικά για τις εργασίες που περιλαμβάνουν ένα ισχυρά διαπροσωπικό παράγοντα, οι Barrick και Mount (1991) βρήκαν λίγα στοιχεία για οποιαδήποτε σχέση μεταξύ της προσήνειας και της απόδοσης εργασίας. Επιπλέον, ο Salgado (1997) βρήκε ότι η προσήνεια σχετιζόταν θετικά με την απόδοση εργασίας στα επαγγέλματα που δεν ήταν

προσανατολισμένα στα άτομα (επαγγελματίες και ειδικευμένους εργάτες), αλλά σχετιζόταν αρνητικά με την απόδοση σε ένα προσανατολισμένο προς τα άτομα επάγγελμα (διευθυντές). Τέλος, τα εμπειρικά στοιχεία υποστηρίζουν επίσης μια αρνητική σχέση μεταξύ της προσήνειας και της εξωγενούς επιτυχίας σταδιοδρομίας (Johnson, 1997 Judge et Al, 1999).

### **ΘΕΩΡΙΑ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙΣ**

Η θεωρία ευαισθησίας στις ενισχύσεις (Gray, 1970, 1982, 1991· Gray & McNaughton, 2000· Pickering & Gray, 1999) είναι μια θεωρία προσωπικότητας που βασίζεται στη βιολογία, η οποία υποθέτει ότι τρία σημαντικά υποσυστήματα του εγκεφάλου αποτελούν τη βάση πολλών ατομικών διαφορών που συναντώνται στην προσωπικότητα και την ψυχοπαθολογία. Αυτά τα τρία συστήματα του εγκεφάλου αναφέρονται ως το σύστημα ενεργοποίησης της συμπεριφοράς (**Behavioural Activation System**), το σύστημα πάλης- φυγής- ψύξης (**Fight-Flight-Freeze System**) και το σύστημα αποφυγής της συμπεριφοράς (**Behavioural Inhibition System**). Η κεντρική ιδέα που αποτελεί τη βάση της θεωρίας ευαισθησίας στις ενισχύσεις, η ιδέα ότι η ανησυχία περιλαμβάνει το σύστημα του ιππόκαμπου, παραμένει άθικτη από τη στιγμή της σύλληψης της από τον Gray το 1970 (McNaughton & Corr, 2004). Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια η θεωρία αυτή έχει υποβληθεί σε ουσιαστικές βελτιώσεις (π.χ. Corr, 2004).

#### Σύστημα ενεργοποίησης της συμπεριφοράς

Το σύστημα συμπεριφοριστικής προσέγγισης συνεχίζει να θεωρείται ως το σύστημα υποκίνησης της όρεξης. Ως ένα τέτοιο σύστημα, η πρωταρχική του ευθύνη είναι να υποκινεί τη συμπεριφορά προσέγγισης και σε εξαρτώμενα αλλά και σε μη εξαρτώμενα ερεθίσματα όρεξης (π.χ. Corr, 2004). Επίσης, η δραστηριότητα στο σύστημα προσέγγισης της συμπεριφοράς έχει αποδειχτεί ότι σχετίζεται με τα συναισθήματα της χαράς και της ανακούφισης. Τα κυριότερα συστατικά του συστήματος προσέγγισης της συμπεριφοράς περιλαμβάνουν τα βασικά γάγγλια, τις ντοπαμινεργικές ίνες που ανεβαίνουν από την κοιλιακή περιοχή της καλύπτρας για να εφοδιάσουν με νεύρα τα βασικά γάγγλια, αισθητήριους και κινητήριους προμετωπιαίους φλοιούς (Gray, 1994).

#### Σύστημα μάχης- πτήσης- ψύξης

Πρωταρχική ευθύνη του συγκεκριμένου συστήματος είναι η υποκίνηση συμπεριφορών αποφυγής και διαφυγής σε εξαρτώμενα αλλά και μη εξαρτώμενα

αρνητικά ερεθίσματα. Το σύστημα μάχης- πτήσης- ψύξης είναι σε θέση να είναι το νευρικό υπόστρωμα για τα συναισθήματα του φόβου και του πανικού. Τα βασικά συστατικά του περιλαμβάνουν τον μεσαίο υποθάλαμο, την αμυγδαλή, το πρόσθιο προσαγωγίο και το προμετωπιαίο κοιλιακό ρεύμα (Corr, 2004· Gray & McNaughton, 2000· McNaughton & Corr, 2004).

#### Σύστημα αποφυγής της συμπεριφοράς

Η πρωταρχική ευθύνη του συστήματος αποφυγής της συμπεριφοράς είναι να επιλύσει τις συγκρούσεις αντικρουόμενων στόχων θέτοντας ενεργά σε κίνδυνο συμπεριφορές αποτίμησης. Σκοπός αυτών των διαδικασιών είναι η επίλυση των αντιμαχόμενων στόχων. Ωστόσο, εξαιτίας των εξελικτικών πιέσεων, το σύστημα αποφυγής της συμπεριφοράς έχει μια κλίση προς τις δυνητικά εκφοβιστικές πληροφορίες έτσι ώστε να ευνοούνται περισσότερο οι αποκρίσεις αποφυγής. Αυτό σημαίνει ότι αν και το σύστημα αποφυγής της συμπεριφοράς επιλύει τις συγκρούσεις μεταξύ του συστήματος προσέγγισης της συμπεριφοράς και του συστήματος μάχης- πτήσης- ψύξης και ανταποκρίνεται και στα δυο, μεροληπτεί κατά του συστήματος μάχης- πτήσης- ψύξης. Το σύστημα αποφυγής της συμπεριφοράς προτείνεται, επίσης, ως το νευρικό υπόστρωμα που αποτελεί τη βασική εξήγηση της ανησυχίας. Τα βασικά του συστατικά περιλαμβάνουν τον μεσαίο υποθάλαμο, την αμυγδαλή, το οπίσθιο προσαγωγίο και το προμετωπιαίο νωτιαίο ρεύμα (Gray & McNaughton, 2000· McNaughton & Corr, 2004).

#### Θεωρία ευαισθησίας στις ενισχύσεις και προσωπικότητα

Ο ακρογωνιαίος λίθος της θεωρίας ευαισθησίας στις ενισχύσεις βασίζεται στην πρόταση του Gray (1970) ότι οι διαστάσεις της προσωπικότητας της Εξωστρέφειας και του Νευρωτισμού του Eysenck (1967) θα πρέπει να περιστραφούν 30° για να αντανακλούν με καλύτερο τρόπο τα θεμελιώδη νευροβιολογικά συστήματα. Για να κατανοήσουμε τη θεωρία ευαισθησίας στις ενισχύσεις κρίνεται αναγκαίο να αναφερθούμε στο βιολογικό (βιοκοινωνικό) μοντέλο προσωπικότητας του Hans Eysenck (1967).

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1940 έως και το θάνατο του το 1997, ο Eysenck ακολούθησε ένα πρόγραμμα έρευνας που εστίαζε στην περιγραφή των κύριων διαστάσεων της προσωπικότητας και στην ανάπτυξη των, βασισμένων στη βιολογία, αιτιακών θεωριών που ερμηνεύουν αυτές τις διαστάσεις. Ο Eysenck ανέπτυξε το βιολογικό μοντέλο προσωπικότητας με τη μεγαλύτερη επιρροή, και η

προσέγγισή του θέτει τα απαραίτητα θεμέλια για την πραγματοποίηση μιας νευροεπιστήμης της προσωπικότητας. Συγκεκριμένα, η προσέγγιση του έγινε η αφορμή για ένα πλήθος εμπειρικών ερευνών, και επιπλέον, για την πεποίθηση ότι τα φαινομενικά μυστήρια της ανθρώπινης προσωπικότητας, μετά από όλα αυτά, δεν ήταν τίποτα άλλο από ένα ακόμα δύσκολο πρόβλημα που θα έπρεπε να λυθεί μέσω της επιστημονικής μεθόδου. Πολλές έρευνες στην θεωρία ευαισθησίας στις ενισχύσεις προσπάθησαν πειραματικά να αντιπαραβάλουν τη θεωρία του Eysenck και τις θεωρίες του Gray που βασίστηκαν στις ενισχύσεις.

Η θεωρία της Εξωστρέφειας του Eysenck αξιώνει ότι οι εσωστρεφείς και οι εξωστρεφείς διαφέρουν σε σχέση με την ευαισθησία του φλοιώδους συστήματος εξέγερσής τους που έχει ως συνέπεια τις διαφορές στο κατώφλι απόκρισης του ανερχόμενου δικτυωτού συστήματος ενεργοποίησης τους. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι εσωστρεφείς, σε σύγκριση με τους εξωστρεφείς, έχουν χαμηλότερα κατώφλια απόκρισης και, έτσι, υψηλότερη φλοιώδη διέγερση. Γενικά, οι εσωστρεφείς παρουσιάζουν υψηλότερη φλοιώδη διέγερση και διεγείρονται περισσότερο όταν αντιμετωπίζουν αισθητηριακούς ερεθισμούς. Ωστόσο, η σχέση μεταξύ διέγερσης-επαγωγής και πραγματικής διέγερσης υπόκειται σε μια μετριοπαθή επιρροή υπεροριακής απαγόρευσης. Η υπεροριακή, αυτή, απαγόρευση είναι ένας ενεργητικός μηχανισμός που σπάει το δεσμό μεταξύ της αυξανόμενης έντασης των ερεθισμάτων και της συμπεριφοράς σε υψηλά επίπεδα έντασης. Έτσι, σε ερεθισμούς χαμηλής έντασης, οι εσωστρεφείς θα παρουσιάζουν περισσότερη διέγερση από τους εξωστρεφείς, αλλά σε ερεθισμούς υψηλής έντασης θα βιώνουν υπερδιέγερση η οποία, με την παρέμβαση της υπεροριακής απαγόρευσης, μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερες αυξήσεις της διέγερσης σε σύγκριση με τους εξωστρεφείς. Αντίθετα, οι εξωστρεφείς σε ερεθισμούς χαμηλής έντασης θα παρουσιάζουν χαμηλή διέγερση, αλλά σε ερεθισμούς υψηλής έντασης θα δείχνουν υψηλότερες αυξήσεις διέγερσης. Η δεύτερη διάσταση, ο νευρωτισμός, σχετίζεται με την ενεργοποίηση του κέντρου αισθημάτων του εγκεφάλου και της συναισθηματικής αστάθειας.

Λαμβάνοντας υπόψη το μοντέλο του Eysenck, ο Gray (1970, 1982, 1991) πρότεινε δυο διαστάσεις τις οποίες ονόμασε ανησυχία και παρορμητικότητα. Η διάσταση της ανησυχίας κυμαίνεται από το τεταρτημόριο του νευρωτισμού-εσωστρέφειας του Eysenck στο τεταρτημόριο σταθερότητας-εξωστρέφειας η οποία αντανάκλα τη δραστηριότητα του συστήματος απαγόρευσης της συμπεριφοράς. Η περιστροφή 30° της διάστασης της ανησυχίας βρίσκεται πιο κοντά στον νευρωτισμό

από ό,τι στην εσωστρέφεια. Η διάσταση της παρορμητικότητας κυμαίνεται από το τεταρτημόριο σταθερότητας-εσωστρέφειας του Eysenck στο τεταρτημόριο νευρωτισμού- εξωστρέφειας και αντανακλά τη δραστηριότητα του συστήματος προσέγγισης της συμπεριφοράς. Η περιστροφή 30° της διάστασης της παρορμητικότητας βρίσκεται πιο κοντά στην εξωστρέφεια παρά στον νευρωτισμό. Οι διαστάσεις αυτές είναι ορθογώνιες και δεν έχουν καμία αλληλεξάρτηση. Το σύστημα αποφυγής της συμπεριφοράς/ανησυχία αναφέρεται, επίσης, και ως ευαισθησία στην τιμωρία, ενώ το σύστημα προσέγγισης της συμπεριφοράς/παρορμητικότητα αναφέρεται και ως ευαισθησία στην επιβράβευση.

Όταν ένα άτομο παρουσιάζει ευαισθησία στην επιβράβευση, σημαίνει ότι η μάθηση, η διάθεση και η συμπεριφορά του ενισχύονται από θετικά κίνητρα (π.χ. πρόσβαση σε πηγές, προαγωγή στην εργασία, ελκυστικός σύντροφος, νόστιμο φαγητό). Συνεπώς, τα άτομα που έχουν ευαισθησία στην επιβράβευση τείνουν να συμμετέχουν σε δραστηριότητες που απολαμβάνουν και προσπαθούν ιδιαίτερα να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα της συμπεριφοράς τους, όπως το να κερδίσουν σε ένα παιχνίδι (Smillie & Jackson, 2005· Stewart, 1996). Ο Gray (1991) ισχυρίστηκε ότι η ώθηση αυτή για την απόκτηση επαίνων συνοδεύεται από καταστάσεις διάθεσης που υποστηρίζουν τη συμπεριφορά που επιζητεί επιβράβευση. Αυτές οι καταστάσεις διάθεσης περιλαμβάνουν την ελπίδα, τη χαρά και την ευτυχία οι οποίες μπορούν να περιγραφούν ως θετικές καταστάσεις διάθεσης. Ο θυμός, ο οποίος δεν αναφέρεται συνήθως ως θετική κατάσταση διάθεσης, σχετίζεται, επίσης, με την ευαισθησία στην επιβράβευση (Carver, 2004). Ωστόσο, οι προαναφερθείσες καταστάσεις διάθεσης έχουν κοινό το γεγονός ότι όλες προκαλούν αυξημένη ενέργεια και επιμονή στην επιζήτηση, δυνητικά, στόχων επιβράβευσης. Η συνάφεια της ευαισθησίας στην επιβράβευση στην συμπεριφορά και τη διάθεση έχει καταδειχτεί σε διάφορους τομείς. Παραδείγματος χάριν, ο Jackson (2001) και ο Stewart (1996) έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν ευαισθησία στην επιβράβευση είναι περισσότερο ευαίσθητοι από τους άλλους σε χρηματικά κίνητρα στην εργασία. Επιπλέον, ο Franken (2002) έδειξε ότι τέτοια άτομα είναι περισσότερο πιθανό να εθιστούν.

Καθώς η θεωρία της ευαισθησίας στις ενισχύσεις προέρχεται από βιολογική έρευνα, συνεπάγεται ότι η ευαισθησία στην επιβράβευση παρουσιάζει σημαντική συσχέτιση με τη δραστηριότητα του συστήματος προσέγγισης της συμπεριφοράς. Στο σύστημα αυτό τα ντοπαμινεργικά μονοπάτια του εγκεφάλου παίζουν έναν σημαντικό ρόλο (Gray, 1991). Τα μονοπάτια αυτά μοιάζουν ιδιαίτερα με τα μονοπάτια που



περιγράφηκαν από τον Depue και τους συνεργάτες του (Depue, 1995· Depue & Collins, 1999· Depue, Luciana, Arbisi, Collins & Leon, 1994) ο οποίος, επίσης, έδωσε έμφαση στην ανταπόκριση στις επιβραβεύσεις στην προσωπικότητα. Βασικά, ένα άτομο θεωρείται ότι ανταποκρίνεται στις επιβραβεύσεις όταν το σύστημα ενεργοποίησης της συμπεριφοράς του είναι υψηλά ενεργό. Επιπλέον, το επίπεδο ευαισθησίας του συστήματος ενεργοποίησης της συμπεριφοράς θεωρείται ιδιαίτερα σταθερό κατά τη διάρκεια ζωής του ατόμου και έτσι θεωρείται ότι αντανακλά ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας ή μια προδιάθεση.

Η ευαισθησία στην τιμωρία υποδηλώνει ότι ένα άτομο ανταποκρίνεται ιδιαίτερα σε εν δυνάμει εκφοβιστικές καταστάσεις ή σε αρνητικά αποτελέσματα πράξεων (π.χ. κοινωνική απόρριψη ή σύγκρουση). Συνεπώς, τα άτομα με μια ισχυρή ευαισθησία στην τιμωρία συχνά τείνουν να αφήνουν τις δράσεις τους να καθοδηγούνται από την αποφυγή αρνητικών αποτελεσμάτων παρά από την προσπάθεια να κερδίσουν κάτι θετικό (McNaughton & Corr, 2004). Οι καταστάσεις διάθεσης που συνοδεύουν την ευαισθησία στην τιμωρία είναι η ανησυχία, η στεναχώρια και η περισυλλογή (Gray, 1991). Αυτές οι καταστάσεις διάθεσης υποστηρίζουν τη συμπεριφορά, που τυπικά σχετίζεται με την ευαισθησία στην τιμωρία, η οποία περιλαμβάνει μια τάση οπισθοχώρησης ή, διαφορετικά, προσέγγισης με έναν επιφυλακτικό τρόπο. Στη θεωρία ευαισθησίας στις ενισχύσεις, η ευαισθησία στην τιμωρία θεωρείται ότι είναι η ψυχολογική εκδήλωση της δραστηριότητας του συστήματος αποφυγής της συμπεριφοράς το οποίο αποτελείται από το υποκάμπιο σύστημα και από το στέλεχος του εγκεφάλου (Gray, 1990· McNaughton & Corr, 2004). Οι συνδέσεις του ψυχολογικού κατασκευάσματος της ευαισθησίας στην τιμωρία και του συστήματος αποφυγής της συμπεριφοράς είναι αρκετά περίπλοκες διότι φαίνεται ότι παίζει έναν σημαντικό ρόλο και το σύστημα μάχης- πτήσης- ψύξης, το τρίτο βιολογικό σύστημα κατά τον Gray(1991). Ωστόσο, η ευαισθησία στην τιμωρία υποβοηθείται, ιδιαίτερα, από την ανταπόκριση του συστήματος αποφυγής της συμπεριφοράς, το οποίο θεωρείται ότι είναι ιδιαίτερα σταθερό κατά τη διάρκεια ζωής του ατόμου. Έτσι, η ευαισθησία στην τιμωρία θα μπορούσε να περιγραφεί ως μια προδιάθεση του ατόμου να αντιδρά με υψηλά επίπεδα ανησυχίας όταν αντιμετωπίζει δυνητικούς κινδύνους (Gray, 1990, 1991).

## Ορθγωνικότητα του συστήματος ενεργοποίησης της συμπεριφοράς και του συστήματος αποφυγής της συμπεριφοράς

Το Σύστημα ενεργοποίησης της συμπεριφοράς και το Σύστημα αποφυγής της συμπεριφοράς έχουν οριστεί θεμελιωδώς ως ανεξάρτητα συστήματα. Αν και τα δυο συστήματα θα μπορούσαν να λειτουργούν με σχετική αυτονομία, τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς μπορούν να κατανοηθούν, επίσης, και ως κοινά απαγορευτικά (Gray & Smith, 1969). Στην πραγματικότητα, η περιγραφή των δομών του εγκεφάλου του Gray αναφέρει λεπτομερώς αλληλεπιδράσεις μεταξύ του συστήματος ενεργοποίησης της συμπεριφοράς και του συστήματος αποφυγής της συμπεριφοράς. Οι περιπτώσεις στις οποίες η αλληλεπίδραση των δυο αυτών συστημάτων είναι περισσότερο πιθανή είναι εκείνες που περιλαμβάνουν συγκρούσεις προσέγγισης-αποφυγής και διακριτική μάθηση (Fowles, 1987· Gray & Smith· Patterson & Newman, 1993). Αυτή η αμοιβαία αποφυγή θα μπορούσε να γίνει αντιληπτή ως ένας ανταγωνισμός μεταξύ της προσέγγισης και της αποφυγής ως απάντηση σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Αν και το να συναντήσουμε καταστάσεις οι οποίες στερούνται και παραγόντων αποστροφής αλλά και ευχαρίστησης θα μπορούσε να είναι δύσκολο (Pickering, 1997· Pickering et al., 1997), τα εργαλεία που έχουν κατασκευαστεί για να μετρούν τη λειτουργία του συστήματος ενεργοποίησης της συμπεριφοράς και του συστήματος αποφυγής της συμπεριφοράς θα έπρεπε να κατασκευαστούν προσεκτικά έτσι ώστε να μετρούν είτε σαφή επιβράβευση, είτε σαφή τιμωρία, αλλά όχι και τα δυο μαζί. Αυτή η προσέγγιση θα πρέπει να απαγορεύει την πιθανότητα των εργαλείων αυτών να μετρούν ταυτόχρονα την ενεργοποίηση του συστήματος αποφυγής της συμπεριφοράς και του συστήματος ενεργοποίησης της συμπεριφοράς.

## Ανάπτυξη του ερωτηματολογίου ευαισθησίας στην τιμωρία και ευαισθησίας στην επιβράβευση

Η κλίμακα ευαισθησίας στην τιμωρία δημοσιεύτηκε αρχικά από τους Torrubia και Tobeña (1984). Σκοπός τους ήταν να αναπτύξουν ένα ερωτηματολόγιο ατομικών διαφορών για τη δραστηριότητα του συστήματος αποφυγής της προσωπικότητας. Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από 36 ερωτήσεις κλειστού τύπου (ναι- όχι) σχετικά με συνηθισμένες συμπεριφορές ως απάντηση σε προτροπές για τιμωρία, απαγόρευση επαίνων και νέα ερεθίσματα. Οι επόμενες έρευνες (Diaz & Pickering, 1993) έδειξαν επαρκή εσωτερική εγκυρότητα και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου. Ωστόσο,

προσεκτικές αναλύσεις των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου έδειξαν ότι το ερωτηματολόγιο αυτό θα έπρεπε να αναθεωρηθεί διότι κάποιες ερωτήσεις που υπήρχαν σε αυτό δεν παρουσίαζαν επαρκή συσχέτιση με τη συνολική κλίμακα (Moltó, 1988). Έτσι, στην αρχική του μορφή προστέθηκαν οχτώ επιπλέον ερωτήσεις έτσι ώστε να βελτιωθεί το ψυχομετρικό αυτό εργαλείο. Το αναθεωρημένο ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε πειραματικά σε ένα μεγάλο δείγμα προπτυχιακών φοιτητών. Οι ψυχομετρικές αναλύσεις των δεδομένων που συλλέχθηκαν παρήγαγαν μια νέα εκδοχή του ερωτηματολογίου με 24 ερωτήσεις η οποία ονομάστηκε κλίμακα ευαισθησίας στην τιμωρία και η οποία περιλάμβανε δεκαοχτώ ερωτήσεις από το αρχικό ερωτηματολόγιο και έξι ερωτήσεις από αυτές προστέθηκαν στην αναθεωρημένη μορφή. Οι ερωτήσεις που αποτέλεσαν την τελική μορφή του ερωτηματολογίου σχεδιάστηκαν με σκοπό να μετρήσουν τις ατομικές διαφορές σε κάποιες λειτουργίες, εξαρτώμενες στο σύστημα αποφυγής της συμπεριφοράς, ελέγχοντας την αποφυγή της συμπεριφοράς (παθητική αποφυγή) σε γενικές καταστάσεις που περιελάμβαναν την πιθανότητα αντίστροφων συνεπειών ή καινοτομίας και την ανησυχία ή τις γνωστικές διαδικασίες που παράγονται από το φόβο της τιμωρίας ή της αποτυχίας.

Η κλίμακα της ευαισθησίας στην επιβράβευση δημιουργήθηκε με σκοπό να αποτιμήσει τις ατομικές διαφορές στην διάσταση της παρορμητικότητας ακολουθώντας την περιγραφή του Gray για το σύστημα ενεργοποίησης της συμπεριφοράς (Muntaner & Torrubia, 1985). Η πρώτη έκδοση της κλίμακας της ευαισθησίας στην επιβράβευση περιείχε τριανταένα ερωτήσεις και απέδωσε κάποια ελπιδοφόρα αποτελέσματα (De Flores & Valdés, 1986). Η αναθεωρημένη έκδοση δημιουργήθηκε για να βελτιώσει τις ψυχομετρικές ιδιότητες της κλίμακας και για να συμπεριλάβει νέες θεωρητικές συνεισφορές στις λειτουργίες του συστήματος ενεργοποίησης της συμπεριφοράς (Fowles, 1987· Gray, 1987c· Newman, 1987). Η αναθεωρημένη έκδοση, αρχικά, περιελάμβανε πενήντατέσσερις ερωτήσεις, και χορηγήθηκε, επίσης, σε ένα μεγάλο δείγμα προπτυχιακών φοιτητών. Η τελική κλίμακα αποτελείτο από εικοσιτέσσερις ερωτήσεις. Το περιεχόμενο αυτής της κλίμακας ήταν, όσο το δυνατόν, ποικίλο και περιελάμβανε θέματα όπως το χρήμα, ερωτικούς συντρόφους, κοινωνικά γεγονότα, εξουσία, αναζήτηση αισθημάτων κ.τ.λ., προσπαθώντας, πάντα, να περιγράψει καταστάσεις στις οποίες τα άτομα θα μπορούσαν να δράσουν με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκτήσουν επαίνους.

## Εφαρμογές του μοντέλου προσωπικότητας του Gray

Το μοντέλο προσωπικότητας που περιγράφηκε από τον Gray απέκτησε ευρεία εφαρμογή σε διάφορα πεδία συμπεριλαμβανομένης της προσωπικότητας, των συναισθημάτων και της ψυχοπαθολογίας. Κάποιοι ερευνητές χρησιμοποίησαν τη σύλληψη του Gray για το σύστημα ενεργοποίησης και το σύστημα αποφυγής ης συμπεριφοράς για να εξηγήσουν τις σταθερές ατομικές διαφορές της προσωπικότητας στους ενήλικους (Fowles, 1987· Newman, 1987· Tellegen, 1985) και στα παιδιά (Rothbart, Derryberry & Posner, 1995). Πρόσφατα, ο Gray και οι συνεργάτες του χρησιμοποίησαν τον όρο «Θεωρία ευαισθησίας στις ενισχύσεις» για να περιγράψουν την εφαρμογή του μοντέλου του Gray στην ανθρώπινη προσωπικότητα (Pickering et al., 1997). Ένα ακόμα σημαντικό πεδίο έρευνας που προήλθε από το μοντέλο του Gray είναι η εν δυνάμει εφαρμογή του στην κατανόηση διαφόρων ψυχοπαθολογιών συμπεριλαμβανομένης της φοβίας, των εμμονών και άλλων διαταραχών άγχους (π.χ. Fowles, 1988· Gray, 1982, 1987b), των διαταραχών πανικού (Barlow, 1988· Gray & McNaughton, 1996), της ψυχοπάθειας (Fowles, 1980· Gray, 1988· Newman, 1987), της σχιζοφρένειας (Gray, Feldon, Rawlings, Hemsley & Smith, 1991), και των παιδικών ψυχοπαθολογιών, όπως η διαταραχή της έλλειψης της προσοχής με υπερκινητικότητα και η διαταραχή συμπεριφοράς (Quay, 1988, 1993, 1997). Ακολουθώντας την προσέγγιση του Eysenck, οι ερευνητές αυτοί τοποθέτησαν την προδιάθεση για διάφορες διαταραχές και στους δυο πόλους των διαστάσεων της ανησυχίας και της παρορμητικότητας του Gray.

Το μοντέλο προσωπικότητας του Gray βρίσκει εφαρμογή και στα εργασιακά πλαίσια. Οι πρώτες έρευνες που έθεσαν σε εφαρμογή τη «Θεωρία ευαισθησίας στις ενισχύσεις» στο εργασιακό πλαίσιο διεξήχθησαν από τους Stewart (1996) και Jackson (2001). Και οι δυο αυτοί ερευνητές ερεύνησαν τη σχέση μεταξύ της ευαισθησίας στην επιβράβευση και της υποκίνησης στην εργασία, από τη μια μεριά, και της επαγγελματικής ικανοποίησης από την άλλη. Μια έρευνα, που ρητά εφαρμόζει την «θεωρία της ευαισθησίας στις ενισχύσεις» στη μελέτη των προδιαθέσεων στο στρες στην εργασία, διενεργήθηκε από τους van der Linden et al. (2007), οι οποίοι βρήκαν ότι η ευαισθησία στην τιμωρία αλληλεπιδρά με τις συνθήκες εργασίας. Συγκεκριμένα, συγκρινόμενα με άλλα άτομα, τα άτομα που παρουσιάζουν ευαισθησία στην τιμωρία είχαν υψηλότερα επίπεδα στρες όταν εργάζονταν σε συνθήκες που δεν ήταν ευνοϊκές για αυτούς. Για την ευαισθησία στην επιβράβευση βρέθηκε ότι σε σχετικά σταθερές ή ευνοϊκές συνθήκες εργασίας τα άτομα που

παρουσιάζουν ευαισθησία στην επιβράβευση αναφέρουν λιγότερο στρες από ό,τι τα άτομα με χαμηλή ευαισθησία στην επιβράβευση. Ωστόσο, διάφορες έρευνες προτείνουν ότι δεν υπάρχει καμία σχέση μεταξύ ευαισθησίας στην επιβράβευση και στρες (Carver & White, 1994· Gable et al., 2003). Επίσης, ο van der Linden και οι συνεργάτες (2005), σε έρευνα που διεξήγαγαν σε δείγμα 245 καθηγητών, βρήκαν ότι η ευαισθησία στην επιβράβευση σχετίζεται κυρίως με θετικούς δείκτες ευημερίας (επαγγελματική ικανοποίηση, εμπλοκή στην εργασία). Η ευαισθησία στην τιμωρία προέβλεψε στατιστικά στρες και κούραση. Επιπλέον, η ευαισθησία στην επιβράβευση και την τιμωρία αλληλεπιδρούν στατιστικά σημαντικά με τα χαρακτηριστικά της εργασίας, προτείνοντας ότι η ευαισθησία στην επιβράβευση και την τιμωρία παίζουν ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε ευνοϊκές ή μη ευνοϊκές συνθήκες εργασίας. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα που παρουσιάζουν υψηλή ευαισθησία στην επιβράβευση έχουν μια τάση να εμπλέκονται σε συμπεριφορές κατευθυνόμενες προς τον στόχο για να επιτύχουν ένα θετικό αποτέλεσμα (Carver, Sutton, & Scheier, 2000; Pickering & Gray, 1999). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με ανταπόκριση στο σύστημα ενεργοποίησης της συμπεριφοράς θα είναι περισσότερο ευαίσθητοι στις επιβραβεύσεις από τα γεγονότα στην καθημερινή τους εργασία που έχουν ως αποτέλεσμα την επιβράβευση ή θα εμπλέκονται στην ενεργή αναζήτηση ευκαιριών επιβράβευσης στο περιβάλλον τους (Gable et al., 2000; Pickering & Gray, 1999). Σε έρευνα που διεξήγαγε ο Jackson (2000) βρέθηκε ότι οι πωλητές που έχουν υψηλή ευαισθησία στην επιβράβευση τείνουν να αναλαμβάνουν έργα μεγαλύτερης δυσκολίας από τους οργανισμούς στον οποίους εργάζονται, τείνουν να έχουν υψηλότερη απόδοση στην εργασία τους και, επιπλέον, τείνουν να επιτυγχάνουν μεγαλύτερα ποσοστά των στόχων αυτών από ό,τι οι πωλητές με χαμηλή ευαισθησία στην επιβράβευση. Αντίθετα, οι πωλητές που έχουν υψηλή ευαισθησία στην τιμωρία τείνουν να υποκινούνται από την τιμωρία ή από το φόβο της τιμωρίας. Τέλος, σε έρευνα στον τομέα των πωλήσεων διαπιστώθηκε ότι οι πωλητές που έχουν υψηλή ευαισθησία στην επιβράβευση τείνουν να προσπαθούν περισσότερο για να επιτύχουν τους στόχους που τους έχουν τεθεί, ενώ οι πωλητές με χαμηλότερη ευαισθησία στην επιβράβευση τείνουν να αποφεύγουν αρνητικά σχόλια και να παραιτούνται από τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί (Dweck & Leggett, 1988· Elliott & Dweck, 1988· Harmon et al., 1994· Phillips & Gully, 1997· Sujjan, 1986· Vandewalle & Cummings, 1997).

## ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Μια επισκόπηση στις έρευνες της Δυτικής βιβλιογραφίας δείχνει ότι ο προσανατολισμός προς το έργο και ο προσανατολισμός προς τις σχέσεις αποτελούν τα δυο βασικά συστατικά της ηγεσίας στους οργανισμούς. Ο Bass (1990), στην εκτενή του ανασκόπηση της βιβλιογραφίας της ηγεσίας, ανέφερε ότι ο αυταρχικός έναντι του δημοκρατικού είναι ο πιο κοινός τρόπος για να ταξινομήσουμε τους ηγέτες. Οι αυταρχικοί ηγέτες έχουν μια βασική επιθυμία να ελέγχουν τα γεγονότα και τους ανθρώπους και θεωρούν ότι, σαν ηγέτες, κατέχουν τις περισσότερες πληροφορίες. Είναι κατευθυντικοί στις εκφράσεις και στον τρόπο ομιλίας τους και πιστεύουν ότι τα έργα και τα καθήκοντα δε θα επιτευχθούν ή θα πάνε στραβά αν δεν είναι κατευθυνόμενα (Haire 1966· Lewin et al., 1939). Μπορούμε να παρατηρήσουμε το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας και στην περιγραφή της τιμωρητικής απόδοσης του Barrow (1976) και στις εργασίες άλλων ερευνητών όπως η εργασία του Heller (1969) και των Bass και Barrett (1981).

Οι δημοκρατικοί ηγέτες, αντίθετα, θεωρούν ότι τα άτομα είναι ικανά να λαμβάνουν αποφάσεις, να εκπληρώνουν καθήκοντα και να ολοκληρώνουν έργα αποτελεσματικά χωρίς να βρίσκονται κάτω από στενή επίβλεψη ή συγκεκριμένες κατευθύνσεις. Οι ηγέτες αυτοί έχουν αληθινή πίστη και εμπιστοσύνη στις ικανότητες, την υποκίνηση και την ηθική των ανθρώπων. Η προσέγγιση τους σε μια κατάσταση ηγεσίας χαρακτηρίζεται από υποστήριξη, αλληλεπίδραση, διευκόλυνση, έμφαση στην ομάδα και διευκόλυνση στην εργασία. Οι περισσότερες από τις πρώτες έρευνες στην ηγεσία, όπως οι εργασίες του Bass (1976), των Bowers και Seashore (1966), των Cartwright και Zander (1960), των Halpin και Winer (1957), των Katz et al. (1950), και των Vroom και Yetton (1974) αναφέρουν τη δημοκρατική ηγεσία και την απεικονίζουν με τους τρόπους που αναφέρθηκαν ακριβώς παραπάνω.

Αυτές οι διαστάσεις είναι ίσως οι διαστάσεις που ερευνήθηκαν εκτενέστερα από τις σπουδές στην ηγεσία της πολιτείας του Οχάιο (Halpin & Winer 1957) και τις σπουδές στην ηγεσία του Μίσιγκαν (Katz et al. 1950). Αυτές οι δυο διαστάσεις ηγεσίας έφτασαν αργότερα να θεωρούνται ως προσανατολισμός προς το έργο και προσανατολισμός προς τις σχέσεις και παρατηρούνται σε πολλά μοντέλα ηγεσίας και έρευνες, και σε παλαιότερες αλλά και πρόσφατες, με διαφορετικά ονόματα (Avolio et al. 2001· Bass & Avolio 1997· Blake & Mouton 1964, 1978· Evans 1970· Hersey & Blanchard 1969, 1982· House 1971· Likert 1967· Napier & Ferris 1993· Reddin 1967, 1970· Sosik 1997· Waldman & Yammarino 1999· Yagil 1998).

Οι πρώτες έρευνες που διενεργήθηκαν, ανέφεραν ότι η συμπεριφορά των ηγετών γινόταν, αρχικά, αντιληπτή στα πλαίσια δυο παραγόντων, της δομής εκκίνησης (προσανατολισμός προς το έργο) και του σεβασμού (προσανατολισμός προς τις σχέσεις) (Halpin and Winter 1957; Fleishman 1967). Οι ερευνητές, στις έρευνες που διενεργήθηκαν στο πανεπιστήμιο της πολιτείας του Οχάιο κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '40 και του '50, ανέφεραν ότι υπάρχουν δυο βασικά είδη συμπεριφοράς του ηγέτη τα οποία είναι: ο σεβασμός και η δομή εκκίνησης. Οι ηγέτες εμπλέκονται στον σεβασμό όταν δείχνουν στους υφισταμένους τους ότι τους εμπιστεύονται, τους σέβονται και νοιάζονται για αυτούς (McShane & Von Glinow 2002). Οι μάνατζερ που πραγματικά προσέχουν για την ευημερία των υφισταμένων τους και κάνουν ότι καλύτερο μπορούν για να νιώσουν οι υφιστάμενοι καλά και να απολαμβάνουν την εργασία τους, επιτελούν συμπεριφορές σεβασμού. Οι ηγέτες εμπλέκονται στη δομή εκκίνησης όταν διαπιστώνουν ότι η εργασία που έχουν αναθέσει έχει γίνει και ότι ο οργανισμός είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός. Μερικά παραδείγματα τέτοιας συμπεριφοράς περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό καθηκόντων, τη δημιουργία χρονοδιαγραμμάτων και την ενθάρρυνση για συμμόρφωση. Οι Jones και George (2009) παρέχουν, επιπλέον, και τονίζουν τα παρακάτω σημεία:

- Η δομή εκκίνησης και ο σεβασμός δεν είναι αμοιβαία αποκλειστικές συμπεριφορές και έτσι ο ηγέτης μπορεί να παρουσιάζει είτε υψηλά επίπεδα και των δυο συμπεριφορών, είτε χαμηλά επίπεδα και των δυο, είτε υψηλά επίπεδα στην μια συμπεριφορά και χαμηλά στην άλλη.
- Οι ερευνητές στο πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν αναγνώρισαν επίσης δυο κατηγορίες συμπεριφορών ηγεσίας, τις συμπεριφορές με επίκεντρο τους εργαζομένους και τις συμπεριφορές με επίκεντρο την εργασία, που αντιστοιχούν στον σεβασμό και στην δομή εκκίνησης αντίστοιχα.
- Το μοντέλο ηγεσίας σύμφωνα με την κατάσταση των Paul Hersey και Kenneth Blanchard επικεντρώνεται σε υποστηρικτικές συμπεριφορές (παρόμοιες με τον σεβασμό) και σε συμπεριφορές προσανατολισμένες προς το έργο (παρόμοιες με τη δομή εκκίνησης). Σύμφωνα με τους ερευνητές αυτούς, οι ηγέτες χρειάζονται να σκέφτονται τη φύση των υφισταμένων τους όταν προσπαθούν να καθορίσουν το βαθμό στον οποίο θα πρέπει να εκτελούν αυτές τις δυο συμπεριφορές.

Έρευνα έχει δείξει ότι δεν υπάρχει κάποια στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της υιοθέτησης των συμπεριφορών σεβασμού και δομής εκκίνησης και της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Κάποιοι ηγέτες είναι αποτελεσματικοί ακόμα και αν δεν υιοθετούν ούτε τις συμπεριφορές σεβασμού αλλά ούτε και τις συμπεριφορές της δομής εκκίνησης, ενώ ηγέτες που υιοθετούν και τα δυο είδη των συμπεριφορών αυτών δεν είναι αποτελεσματικοί (Jones and George 2009).

Οι θεωρίες ηγεσίας σύμφωνα με την κατάσταση αναφέρονται ως συγκυριακές θεωρίες διότι διδάσκουν ότι δεν υπάρχει κανένα ιδανικός τρόπος ηγεσίας, ότι όλα εξαρτώνται από την κατάσταση (Hersey et al. 2001). Δυο από τις θεωρίες σύμφωνα με την κατάσταση οι οποίες άσκησαν την εντονότερη επιρροή ήταν η θεωρία του Fred Fiedler (συγκυριακή ηγεσία) και η θεωρία των Ken Blanchard και Paul Hersey (ηγεσία σύμφωνα με την κατάσταση). Άλλες θεωρίες σχετικές με την κατάσταση περιλαμβάνουν τη θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους και τη θεωρία πορείας-στόχου. Το μοντέλο συμμετοχής του ηγέτη, σύμφωνα με κάποιους επαγγελματίες, θεωρείται πολύ πολύπλοκο στην πρακτική του εφαρμογή. Η συγκυριακή θεωρία της ηγεσίας αποτελεί την πραγματική θεωρία ηγεσίας σύμφωνα με την κατάσταση και δημιουργήθηκε από τον Fred Fiedler, ο οποίος όρισε την «κατάσταση» με τρεις παράγοντες:

1. Σχέσεις ηγέτη-μέλους: Πώς τα πηγαίνει ο ηγέτης με τους οπαδούς του;
2. Θέση εξουσίας: Πόσο ισχυρή είναι η εξουσία του ηγέτη;
3. Δομή του έργου: Είναι το έργο σταθερό και δομημένο ή είναι δυναμικό και μεταβαλλόμενο;

Σύμφωνα με την ευνοϊκότητα της κατάστασης, ο Fiedler θεωρεί ότι οι οργανισμοί έχουν ανάγκη είτε από έναν ηγέτη προσανατολισμένο προς το έργο (έναν ηγέτη με χαμηλό σκορ στην κλίμακα LPC) είτε από έναν ηγέτη που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις (έναν ηγέτη με υψηλό σκορ στην κλίμακα LPC). Η κατηγορία LPC προέρχεται από ένα σκορ στο ερωτηματολόγιο για τον λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη (Least Preferred Coworker Questionnaire). Η θεωρία συμπεραίνει ότι εάν η κατάσταση είναι υψηλά ευνοϊκή ή υψηλά δυσμενής, τότε ο οργανισμός έχει ανάγκη από ένα άτομο που είναι προσανατολισμένο προς το έργο για να διοικήσει. Ομοίως, αν η κατάσταση είναι μέτρια ευνοϊκή ή δυσμενής, τότε ο οργανισμός έχει ανάγκη από ένα άτομο προσανατολισμένο προς τις σχέσεις. Αυτή η θεωρία δείχνει να έχει, πρακτικά, νόημα. Αν οι συνθήκες είναι πολύ άσχημες, ο οργανισμός θα χρειαστεί έναν ηγέτη που να αναλαμβάνει τις ευθύνες και να



προσανατολίζεται προς τους στόχους έτσι ώστε να βγάλει τον οργανισμό από τη δυσχερή θέση. Αν οι συνθήκες είναι πολύ καλές, οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι ήδη ομαλές και έτσι ένας ηγέτης προσανατολισμένος προς το έργο, που θέτει στόχους θα μπορέσει να αναπτύξει περαιτέρω τον οργανισμό. Οι περισσότερες συνθήκες παρουσιάζουν μια μέση κατάσταση και ίσως απαιτούν κάποιον με ικανότητες στις ανθρώπινες σχέσεις. Το μυστικό, σύμφωνα με τον Fiedler, είναι ο οργανισμός να ταιριάζει το άτομο με την κατάσταση. Να αναλύσει, δηλαδή, την κατάσταση και να προσλάβει ή να προάγει τον σωστό τύπο ηγέτη. Το στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με τον Fiedler, αποτελεί κατά μεγάλο βαθμό ζήτημα προσωπικότητας και είναι δύσκολο να αλλάξει. Ο Fiedler εξηγεί ότι οι μάνατζερ θα πρέπει να ταιριάζουν και να τοποθετούνται σε καταστάσεις ηγεσίας που είναι συναφείς με το προσωπικό τους στυλ. Σε διαφορετική περίπτωση ο ηγέτης θα πρέπει να αλλάξει την κατάσταση για να ταιριάζει στο κυρίαρχο στυλ ηγεσίας του έτσι ώστε να μπορέσει να είναι αποτελεσματικός.

Ο Bass (1990) βρήκε ότι οι λειτουργίες του ηγέτη που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση των υφισταμένων και ότι οι λειτουργίες του ηγέτη που είναι προσανατολισμένος προς το έργο σχετίζονται θετικά με την ομαδική απόδοση. Ωστόσο, ο Bass βρήκε ότι και οι λειτουργίες του ηγέτη που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις σχετίζονται θετικά με την ομαδική απόδοση. Σύμφωνα με τους Sherwood και DePaolo (2005), το πλαίσιο του έργου περιλαμβάνει καταστάσεις που εμπλέκουν το πώς ο μάνατζερ θα ολοκληρώσει τα καθήκοντα μέσω των υφισταμένων του και τι είδους προσοχή δίνεται και από τον μάνατζερ αλλά και από τους υφιστάμενους αντίστοιχα. Αυτές οι καταστάσεις μπορεί να περιλαμβάνουν σχεδιασμό, συντονισμό και εκτέλεση. Από τη στιγμή που το πλαίσιο που βασίζεται στο έργο εστιάζει στην εργασία που πρέπει να γίνει, οι ικανότητες και οι δυνατότητες είναι τα κυρίαρχα στοιχεία στα οποία οι εργαζόμενοι βασίζονται την προθυμία τους να είναι ευαίσθητοι. Οι ικανότητες είναι μια σαφής προϋπόθεση για την ολοκλήρωση του έργου σε έναν συγκεκριμένο τομέα (Mayer et al. 1995). Το πλαίσιο των σχέσεων αποτελείται από καταστάσεις που περιλαμβάνουν την ενδιαφέροντος για τον εργαζόμενο, την παροχή υποστήριξης προς τον εργαζόμενο και τις σχέσεις μάνατζερ-εργαζομένου. Αυτό το πλαίσιο μπορεί να περιλαμβάνει ελεύθερα όρια επικοινωνίας, συζήτησης των προσωπικών ανησυχιών και παροχή κοινωνικοσυναισθηματικής υποστήριξης.

Πρόσφατα, οι θεωρίες συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας έχουν μονοπωλήσει την προσοχή των ερευνητών της ηγεσίας. Οι συναλλακτικοί ηγέτες συνδυάζουν το προσανατολισμό έργου και τον προσανατολισμό στις σχέσεις επωφελούμενοι από την πιθανή επιβράβευση και από τις ενεργητικές/παθητικές πρακτικές ηγεσίας του εξαιρετικού μάνατζμεντ (Bass 1985, 1990, 1997· Burns 1978· Hater & Bass 1988· Howell & Avoird 1993). Οι υποστηρικτές της μετασχηματιστικής ηγεσία, όπως ο Bass και άλλοι, ενώ αναγνωρίζουν τη συνάφεια των διαστάσεων του έργου και των σχέσεων, προχωρούν παραπέρα και ισχυρίζονται ότι το σημερινό περιβάλλον απαιτεί υφιστάμενους να λειτουργούν πέρα από τις συνηθισμένες προσδοκίες και αυτό επιτυγχάνεται με τον καλύτερο τρόπο μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass 1985, 1990, 1997· Conger & Kanungo 1987· House et al. 1998· Shamir et al. 1993· Shamir et al. 1998).

Η στενότερη έρευνα στα περισσότερα από τα μοντέλα ηγεσίας αποκαλύπτει ότι οι διαστάσεις του προσανατολισμού προς το έργο και του προσανατολισμού προς τις σχέσεις θεωρούνται ως τα βασικά συστατικά της ηγεσίας και ότι η αποτελεσματική ενσωμάτωση αυτών των δυο διαστάσεων είναι αυτή που παράγει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Ωστόσο, οι ερευνητές της ηγεσίας διαφοροποιούνται ευρέως ως προς το ποιος συνδυασμός έργου και σχέσεων κάνει τους μάνατζερ αποτελεσματικούς.

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι ο προσανατολισμός προς το έργο και προς τις σχέσεις αποτελούν σημαντικές όψεις της ηγεσίας. Όπως τονίστηκε από τον Hersey (1984, 1997, 2008), η ηγεσία αφορά στην επιρροή ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων παρέχοντας, παράλληλα, ένα περιβάλλον όπου μπορούν να επιτευχθούν οι προσωπικοί, επαγγελματικοί ή/και οι οργανωσιακοί στόχοι. Οι ηγέτες τείνουν να χρησιμοποιούν διάφορες συμπεριφορές προσανατολισμένες προς το έργο και προς τις σχέσεις (Huang and Mujtaba 2009).

Η ηγεσία που είναι προσανατολισμένη προς το έργο είναι πολύπλευρη και εμπρικλείει ένα διαφορετικό βεληνεκές συμπεριφορών συμπεριλαμβανομένων του προσδιορισμού των υφισταμένων σε συγκεκριμένες θέσεις, της έμφασης στις χρονικές προθεσμίες, του ελέγχου των υφισταμένων για την υπακοή τους στους νόμους και τους κανονισμούς, τον ορισμό προθεσμιών και την πίεση που ασκεί στους υφισταμένους του για να εργασθούν σκληρότερα (Misumi, 1985). Έτσι, μια σημαντική όψη της ηγεσίας προσανατολισμένης προς το έργο είναι η πίεση: αυτό σημαίνει πίεση προς τους υφισταμένους για να εργασθούν σκληρά και να

διατηρήσουν τα επίπεδα ποιότητας δειγματίζοντας την εργασία τους, έλεγχος της απόδοσής τους καθώς επίσης και καθορισμός και έμφαση στις προθεσμίες. Η πίεση παρουσιάζεται ως μια ευρέως διαδεδομένη όψη της ηγεσίας.

Η ηγεσία που είναι προσανατολισμένη προς τις σχέσεις περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα συμπεριφορών όπως η παροχή ενθάρρυνσης προς τους υφισταμένους, η διατήρηση ευχάριστων σχέσεων μεταξύ ηγέτη-οπαδών που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμός για τις ιδέες των οπαδών και σεβασμός για τα αισθήματά τους (Bass, 1985). Η ηγεσία που είναι προσανατολισμένη προς τις σχέσεις περιλαμβάνει επίσης δίκαιη μεταχείριση των οπαδών μειώνοντάς τους τα επίπεδα άγχους, έκφραση εκτίμησης για τις προσπάθειές τους (Misumi & Peterson, 1985), και υποστήριξη των οπαδών σε ζητήματα που αφορούν την ευημερία τους (House, 1971). Έτσι, η υποστήριξη αποτελεί μια σημαντική όψη της ηγεσίας που είναι προσανατολισμένη προς τις σχέσεις: αυτό σημαίνει επίδειξη ενδιαφέροντος για την ευημερία των οπαδών και έκφραση εκτίμησης για τις προσπάθειές τους. Η υποστήριξη παρουσιάζεται ως μια ευρέως διαδεδομένη όψη της ηγεσίας.

Ένας δεδομένος ηγέτης μπορεί να ικανοποιεί και να υποκινεί κάποιους εργαζόμενους, ενώ παράλληλα μπορεί να δυσαρεστεί και να αποθαρρύνει κάποιους άλλους εργαζόμενους, ακόμα και αν αυτός ο ηγέτης ενεργεί με τον ίδιο τρόπο και στα δυο σύνολα των εργαζομένων. Η θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας που είναι βασισμένη στην αυτοεικόνα (Shamir et al., 1993, σελ. 587) υποθέτει ότι «οι χαρισματικοί ηγέτες δεν έχουν τα ίδια αποτελέσματα σε όλους τους οπαδούς». Σε μια παρόμοια τάση, και η θεωρία πορείας-στόχου (House, 1971· House & Dessler, 1974· House & Mitchell, 1974) αλλά και τα υποκατάστατα της θεωρίας της ηγεσίας (Kerr & Jermier, 1978) δίνουν έμφαση στο γεγονός ότι οι οπαδοί μπορεί να διαφέρουν ως προς τις αντιλήψεις τους για την ελκυστικότητα των επιβραβεύσεων που ελέγχει ένας δεδομένος ηγέτης και έτσι να διαφέρουν και ως προς τις αντιδράσεις τους απέναντι στον συγκεκριμένο ηγέτη. Έρευνες του κατάλληλου επιπέδου ανάλυσης για την αντίληψη και την έρευνα της χαρισματικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας (π.χ. Yammarino et al., 1997) τεκμηριώνουν τις σημαντικές ατομικές διαφορές των υφισταμένων ως προς τις αντιδράσεις τους στον ίδιο ηγέτη. Αυτές οι έρευνες δείχνουν ότι οι υφιστάμενοι δεδομένου ηγέτη μπορεί να εκτιμούν και να περιγράφουν τον ηγέτη με αρκετά διαφορετικό τρόπο.

Αυτές οι ατομικές διαφορές ως προς τις προτιμήσεις και τις αντιδράσεις των υφισταμένων σε συγκεκριμένα στυλ ηγεσία βασίζονται, κατά έναν μεγάλο βαθμό,

από την έλξη για την ομοιότητα και την ανάγκη για ικανοποίηση. Αρκετές θεωρίες και έρευνες πάνω στις κοινωνικές σχέσεις (π.χ. Byrne, 1971· Ibarra, 1993· Newcomb, 1961) και την υποκίνηση (π.χ. Lawler, 1973· McClelland, 1985· Miner, 1978) τεκμηριώνουν μια σημαντική επίδραση της έλξης για ομοιότητα και της ανάγκης για ικανοποίηση στις στάσεις. Η θεωρία ηγεσίας πορείας-στόχου (House, 1971· House & Dessler, 1974· House & Mitchell, 1974) και οι έρευνες πάνω στη θεωρία αυτή προτείνουν ότι τα άτομα είναι πιο πιθανό να υποκινηθούν από ηγέτες που παρέχουν μέσα για την ικανοποίηση των αναγκών. Περαιτέρω, η θεωρία της αυτοεικόνας της χαρισματικής ηγεσίας των Shamir et al. (1993) προτείνουν ότι πρέπει να υπάρχει μια ταύτιση μεταξύ των μηνυμάτων ενός ηγέτη και των αξιών των οπαδών για τα χαρισματικά αποτελέσματα που απορρέουν από τα μηνύματα αυτά.

Οι προτιμήσεις των ατόμων για συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας μπορούν να προβλέψουν, σε σημαντικό βαθμό, τις πραγματικές τους αποκρίσεις όταν εργάζονται με τους δεδομένους ηγέτες. Η παραπάνω πρόταση υποστηρίζεται από τη θεωρία των στάσεων καθώς επίσης και από έρευνες στην θεωρία αυτή. Για παράδειγμα, η θεωρία της αιτιολογημένης δράσης των Fishbein και Ajzen (1975) αναφέρει ότι οι στάσεις και οι συνακόλουθες τάσεις αποτελούν τους βασικούς οδηγούς της συμπεριφοράς. Ενώ έχουν προταθεί και εναλλακτικές θεωρίες, συμπεριλαμβανομένης της θεωρίας της προσχεδιασμένης δράσης του Ajzen (1991), του σύνθετου μοντέλου των Eagly και Chaiken (1993) και του μοντέλου της διάθεσης του Fazio (1990), είναι όλες σύμφωνες με την υπόθεση ότι οι στάσεις αποτελούν το βασικό πρωταρχικό παράγοντα της συμπεριφοράς. Στις θεωρίες οργάνωσης έχει επίσης προταθεί και υποστηριχθεί η σχέση μεταξύ στάσεων και συμπεριφοράς (Brief, 1998). Για παράδειγμα, οι εκτιμήσεις των υποψηφίων εργαζομένων για την πιθανότητα να δεχτούν μια προσφορά εργασίας σχετίζονται σημαντικά με την πραγματική συμπεριφορά τους για την επιλογή του επαγγέλματος (Cable & Judge, 1996· Kraus, 1995).

Τέλος, οι περιγραφές και οι εκτιμήσεις των ατόμων για τον ηγέτη είναι προβλεπτικές των σχετικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης των εργαζομένων, των τάσεων για παραίτηση, των πραγματικών παραιτήσεων και της απόδοσης. Έρευνες στην ηγεσία τεκμηριώνουν τις σημαντικές σχέσεις μεταξύ των εκτιμήσεων των υφισταμένων για το χάρισμα των ηγετών και της ικανοποίησης των εργαζομένων (π.χ. Bass, 1998· Hater & Bass, 1988), της δέσμευσης των εργαζομένων (π.χ. Bass, 1998· Yammarino et al., 1997) και της

απόδοσης (π.χ. Bass, 1998· Hater & Bass, 1988· Howell & Frost, 1989· Podsakoff et al., 1990· Yammarino et al., 1997).

### **ΑΡΡΗΤΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ**

Οι οργανισμοί θα μπορούσαν δυνητικά να ειδικθούν ως μια μικρογραφία της κοινωνίας. Όπως και η κοινωνία, οι οργανισμοί αποτελούνται σε ένα αρχικό επίπεδο από ένα σύνολο ατόμων με διαφορετικές αντιλήψεις, στάσεις και ιδέες. Εμβαθύνοντας περισσότερο, παρατηρούμε ότι οι οργανισμοί αποτελούνται από ομάδες με δικές τους νόρμες και αξίες, ομάδες που είτε αλληλοβοηθούνται είτε αλληλοσυγκρούονται, οι οποίες όμως διοικούνται πάντοτε από κάποιον ηγέτη. Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, ότι στους οργανισμούς εμπλέκονται έννοιες της κοινωνικής ψυχολογίας όπως οι κοινωνικές αναπαραστάσεις, ο τρόπος δηλαδή με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται το περιβάλλον τους, οι διομαδικές σχέσεις, η κοινωνική ταυτότητα και η κοινωνική επιρροή.

Οι Stang και Wrightman (1981), ορίζουν την κοινωνική επιρροή ως την άμεση ή έμμεση επενέργεια ενός ατόμου/ ομάδας πάνω σ' ένα άλλο άτομο/ ομάδα. Ο Παπαστάμου (1989) ορίζει την ίδια έννοια ως την αλλαγή των κοινωνικών στάσεων, απόψεων, αντιλήψεων ή αναπαραστάσεων ενός ατόμου ή μιας ομάδας, από τις κοινωνικές στάσεις, απόψεις αντιλήψεις ή αναπαραστάσεις ενός άλλου ατόμου ή μιας άλλης ομάδας. Γενικά, τα φαινόμενα κοινωνικής επιρροής αφορούν τις διαδικασίες με τις οποίες τα άτομα δημιουργούν, διατηρούν, διαδίδουν και αλλάζουν τον τρόπο που σκέφτονται ή δρουν επειδή βρίσκονται σε άμεσες ή έμμεσες αλληλεπιδράσεις.

Η μελέτη των διαδικασιών αυτών ξεκίνησε με την έρευνα του Sherif (1936) για την ανάπτυξη των κοινωνικών κανόνων. Οι κοινωνικοί κανόνες είναι οι αξίες, συνήθειες, παραδόσεις που τυποποιούνται και καθιερώνονται μέσω των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων. Όταν το άτομο αντιμετωπίζει μια ασαφή κατάσταση, αισθάνεται αβεβαιότητα. Η συμπεριφορά των άλλων με τους οποίους έρχονται σε επαφή, αποτελεί πλαίσιο αναφοράς το οποίο υπαγορεύει τι είναι σωστό και τι λάθος, έτσι ώστε, σε κάθε φάση, να νιώθουν σίγουροι για αυτά που σκέφτονται και κάνουν. Από αυτή την αλληλεπίδραση και ανταλλαγή πληροφοριών με τα άλλα άτομα αναπτύσσονται οι κοινωνικοί κανόνες, που φέρνουν τάξη και σταθερότητα στην κοινωνική συμπεριφορά.

Ωστόσο, οι κανόνες αυτοί δημιουργούνται, αναπτύσσονται, αλλάζουν και καταργούνται μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών. Για τις διαδικασίες αυτές έχουν

δοθεί δυο διαφορετικές θεωρητικές ερμηνείες. Η πρώτη, που στιγμάτισε το σύνολο των ερευνών που διεξήχθησαν από τις αρχές ως και λίγο μετά τα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα, αφορούσε κυρίως στην συμμόρφωση ή υποταγή στα πλαίσια της ομάδας και εδραιώθηκε στην κοινωνική ψυχολογία με τον όρο λειτουργικό μοντέλο κοινωνικής επιρροής.

Ο πρώτος που μίλησε για το συγκεκριμένο μοντέλο είναι ο Asch. Ασχολείται κυρίως με τα φαινόμενα κοινωνικής συμμόρφωσης, τα οποία αναφέρονται στις διαδικασίες που οδηγούν ένα άτομο ή μία ομάδα να συμμορφωθεί και να ευθυγραμμιστεί με τις απόψεις ενός άλλου ατόμου ή ομάδας. Ωστόσο, εκείνος που κατέληξε να διαμορφώσει το θεωρητικό του υπόβαθρο ήταν ο Γάλλος κοινωνικός ψυχολόγος Serge Moscovici (1976), ο οποίος μάλιστα δημιούργησε και το αντίθετο του λειτουργικού, το γενετικό μοντέλο.

Ο Moscovici λοιπόν μελετώντας όλες τις θεωρίες και τις έρευνες των προηγούμενων χρόνων σχετικά με την κοινωνική επιρροή (Sherif, Asch, Milgram) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αυτό το μοντέλο που προτείνεται για την κοινωνική επιρροή ενδιαφέρεται μόνο για την ομαλή λειτουργία του υπάρχοντος κοινωνικού συστήματος, για την εξάλειψη των όποιων καινοτομιών και νέων ιδεών, για τη συμμόρφωση, την υποταγή στους κυρίαρχους κοινωνικούς κανόνες, τη διατήρηση του συσχετισμού των κοινωνικών δυνάμεων και γενικώς τη διατήρηση του status quo. Επίσης ο Moscovici διέκρινε ένα άλλο χαρακτηριστικό του μοντέλου αυτού, τον κοινωνικό έλεγχο, ο οποίος δρα αποτρεπτικά σε οποιαδήποτε αλλαγή προστατεύοντας την υπάρχουσα κοινωνική κατάσταση και ο οποίος φυσικά ασκείται από τις πλειονότητες και την κυρίαρχη ιδεολογία. Κατά συνέπεια το λειτουργικό ή αλλιώς πλειονοτικό μοντέλο κοινωνικής επιρροής ενδιαφέρεται και επιδιώκει την ομοιομορφία, την ομοιογένεια, τη συναίνεση, την αντίσταση στην αλλαγή, ενώ επιπλέον θεωρεί ότι πρέπει να επιδιώκεται η κοινωνική σταθερότητα και να υπάρχει σεβασμός των υπάρχοντων κοινωνικών κανόνων.

Το συγκεκριμένο μοντέλο διακρίνεται από μια μεγάλη ασυμμετρία μεταξύ πηγής και δέκτη της κοινωνικής επιρροής. Αφενός, η πηγή της κοινωνικής επιρροής κατέχει πάντα εξουσία και έτσι σφετερίζεται όλα τα πλεονεκτήματα που αυτή της προσφέρει. Ως γνωστόν, η εξουσία αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα προνόμια γι' αυτούς που θέλουν να ασκήσουν κοινωνική επιρροή. Η εξουσία και κατ' επέκταση η πλειονότητα και είναι συνώνυμο της αλήθειας. Ο δέκτης, αφετέρου, στις διαδικασίες

της κοινωνικής επιρροής παραμένει παθητικός. Από τη στιγμή που δεν κατέχει εξουσία συμμορφώνεται στην πηγή επιρροής.

Το δεύτερο μοντέλο, το γενετικό ή αλλιώς αλληλεπιδραστικό μοντέλο επιρροής, προτάθηκε από τον Moscovici (1976). Με το μοντέλο αυτό το κέντρο του ενδιαφέροντος μετατοπίζεται στην καινοτομία και την κοινωνική αλλαγή. Η καινοτομία και οι μηχανισμοί διάδοσής της τίθενται σε πρώτο πλάνο καθώς αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο της ιστορικής και κοινωνικής εξέλιξης. Οι κοινωνικές αλλαγές προέρχονται από όσους αρνούνται να συμμορφωθούν με τις κυρίαρχες νόρμες και αξίες. Αναδύονται μέσα από τη δύναμη των ενεργών μειονοτήτων.

Για να υπάρξει κοινωνική επιρροή και αλλαγή στάσεων και απόψεων θα πρέπει κατ' ανάγκη να υπάρξει σύγκρουση. Ο δέκτης της κοινωνικής επιρροής θα πρέπει να υποστεί μια εσωτερική σύγκρουση από το μήνυμα της πηγής την οποία καλείται να επιλύσει. Ανάλογα με τον τρόπο διαπραγμάτευσης της κοινωνικής σύγκρουσης οι δέκτες θα φθάσουν στην εξομάλυνση, τη συμμόρφωση ή την καινοτομία. Στην εξομάλυνση η σύγκρουση προσπαθεί να επιλυθεί με αμοιβαίες υποχωρήσεις και του δέκτη αλλά και του πομπού. Στη συμμόρφωση η σύγκρουση επιλύεται με την επικράτηση της άποψης της πλειονότητας (αφού υπάρχει κοινωνικός έλεγχος), ενώ στην καινοτομία η σύγκρουση κορυφώνεται με αποτέλεσμα τα άτομα να δέχονται τις απόψεις της μειονότητας. Σημαντικό ρόλο στην επιτυχή άσκηση κοινωνικής επιρροής των μειονοτήτων λαμβάνει και η σταθερότητα της συμπεριφοράς τους. Εφόσον οι μειονότητες δεν κατέχουν την εξουσία της πλειοψηφίας επιχειρούν να ασκήσουν επιρροή μέσω της σταθερότητας της συμπεριφοράς τους. Ωστόσο, η σταθερότητα της συμπεριφοράς δεν αποτελεί βασική προϋπόθεση της επιτυχούς άσκησης επιρροής της μειονότητας.

Στο γενετικό μοντέλο οι κοινωνικοί κανόνες είναι σχετικοί, δεν είναι απόλυτοι. Επομένως ο κοινωνικός έλεγχος δεν υφίσταται. Μελετώνται οι διαδικασίες της καινοτομίας και της διάδοσης. Σημασία έχει η κοινωνική και ιστορική εξέλιξη των κοινωνικών συστημάτων.

Το γενετικό μοντέλο πρόκειται συμπερασματικά για ένα θεωρητικό μοντέλο, που έφερε και το ίδιο μια καινοτομία και ήρθε σε σύγκρουση με τις υπάρχουσες θεωρίες κοινωνικής επιρροής, τις μελέτησε από μία διαφορετική σκοπιά, τη σκοπιά της μειονότητας, την οποία θεώρησε ικανή να ασκήσει επιρροή, κατέρριψε το μύθο της μονοδιάστατης (από πάνω προς τα κάτω) κοινωνικής επιρροής, έκανε λόγο για την κοινωνική αλληλεπίδραση και την κοινωνική αλλαγή και εισήγαγε έννοιες με

κεντρική σημασία στο μοντέλο αυτό, όπως η σύγκρουση, η καινοτομία και η σταθερότητα της συμπεριφοράς.

Στις διαδικασίες της κοινωνικής επιρροής εμπλέκονται και οι άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής. Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στις αναπαραστάσεις των ατόμων τόσο για τις διαδικασίες κοινωνικής επιρροής όσο και για την εικόνα της πηγής και του δέκτη της κοινωνικής επιρροής. Πρόκειται για τις ψυχοκοινωνικές ερμηνείες των ατόμων για τα παραπάνω. Στην παρούσα έρευνα θεωρούμε ότι οι παράγοντες της προσωπικότητας θα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εικόνα των ατόμων για την πηγή και τον δέκτη της κοινωνικής επιρροής.



## **ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ**

### **ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ**

Στην πρώτη ενότητα της παρούσας εργασίας αναπτύξαμε συνοπτικά τις θεωρίες στις οποίες στηρίχθηκε η έρευνά μας καθώς επίσης και διάφορες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο οργανωσιακό πλαίσιο και οι οποίες καταδεικνύουν τη σημασία τους για την κατανόηση των διαφόρων οργανωσιακών συμπεριφορών. Στο σημείο αυτό θα εξηγήσουμε τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται οι θεωρίες αυτές στα πλαίσια της συγκεκριμένης έρευνας και, τέλος, θα διατυπώσουμε τις υποθέσεις που μας ώθησαν στην έρευνα αυτή.

Σημαντικό ρόλο στην παρούσα έρευνα έπαιξε ο παράγοντας της προσωπικότητας στην οργανωσιακή συμπεριφορά και συγκεκριμένα η επίδραση των μεταβλητών της εργασιακής έδρας ελέγχου και των ενισχύσεων τόσο στην αξιολόγηση του προϊσταμένου του κάθε εργαζόμενου όσο και στις αναπαραστάσεις τους για το ιδανικό στυλ του προϊσταμένου στον εκάστοτε οργανισμό. Η εργασιακή έδρα ελέγχου σχετίζεται με τις πεποιθήσεις των ατόμων για τα αποτελέσματα των ενεργειών τους στον τομέα της εργασίας. Τα άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου θεωρούν ότι τα αποτελέσματα στην εργασία του, όπως οι προαγωγές ή οι αυξήσεις μισθού, ελέγχονται από τις ίδιες τους τις ενέργειες ενώ τα άτομα με εξωτερική έδρα ελέγχουν θεωρούν ότι τα αποτελέσματα στην εργασία οφείλονται σε παράγοντες πέρα από τον έλεγχό τους. Συνοπτικά, έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου τείνουν να αποδίδουν τις τιμωρίες και τις επιβραβεύσεις στις ενέργειες τους (Harvey et al., 1974), είναι περισσότερο προσανατολισμένοι προς την επίτευξη, νιώθουν υψηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση (Lefcourt, 1972· Joe, 1971), εκτιμούν θετικότερα τον προϊστάμενο τους, ασκούν μεγαλύτερη επιρροή στο εργασιακό περιβάλλον, νιώθουν εντονότερη δέσμευση (Spector, 1988), παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα δεοντολογικής εργασιακής συμπεριφοράς (Forte, 2005), τείνουν να θέτουν περισσότερο ανταγωνιστικούς στόχους (Yulk & Lathan, 1978) και έχουν περισσότερους μηχανισμούς διαχείρισης του στρες (Chiu et al., 2005). Τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου είναι περισσότερο ευαίσθητα στην υποστήριξη που παρέχεται από την οργάνωση (Chiu et al., 2005), υιοθετούν έναν παθητικό ρόλο και επηρεάζονται από το οργανωσιακό πλαίσιο για τις ενέργειες τους (Blau, 1987), νιώθουν περισσότερο στρες και επαγγελματική εξουθένωση (Evans & Coman, 1993· Jennings, 1990) και παρουσιάζουν μεγαλύτερη τάση για

παραίτηση από την εργασία (Bernardi, 2003). Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ενεργούν μέσα στην οργάνωση με τέτοιο τρόπο που να τους εξασφαλίζει μια θετική αυτοεικόνα και γενικότερα θετικά αποτελέσματα ενώ τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου εξαρτώνται περισσότερο από τα ερεθίσματα του εργασιακού περιβάλλοντος.

Η θεωρία ευαισθησίας στις ενισχύσεις (Gray, 1970) υποστηρίζει ότι υπάρχουν δυο κατηγορίες ενισχύσεων από τις οποίες υποκινούνται τα άτομα: τις θετικές και τις αρνητικές ενισχύσεις. Στα άτομα που παρουσιάζουν ευαισθησία στην επιβράβευση η συμπεριφορά τους ενισχύεται από θετικά κίνητρα, ενώ τα άτομα που παρουσιάζουν ευαισθησία στην τιμωρία ανταποκρίνονται περισσότερο σε εν δυνάμει εκφοβιστικές καταστάσεις ή σε αρνητικά αποτελέσματα. Έρευνες δείχνουν ότι τα άτομα με ευαισθησία στην επιβράβευση συμμετέχουν σε δραστηριότητες που απολαμβάνουν προσπαθούν να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα (Smillie & Jackson, 2005· Stewart, 1996), παρουσιάζουν εντονότερη υποκίνηση στην εργασία και νιώθουν περισσότερη επαγγελματική ικανοποίηση (Jackson, 2001· Stewart, 1996), εμπλέκονται περισσότερο σε συμπεριφορές κατευθυνόμενες προς τον στόχο (Carver, Sutton, & Scheier, 2000; Pickering & Gray, 1999), έχουν μεγαλύτερη εμπλοκή στην εργασία (van der Linden et al., 2007) και αναλαμβάνουν έργα μεγαλύτερης δυσκολίας και καταλαμβάνουν περισσότερη προσπάθεια για να τα επιτύχουν (Jackson, 2000). Τα άτομα με ευαισθησία στην τιμωρία παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ανησυχίας (Gray, 1991) και στρες στον τομέα της εργασίας (van der Linden et al., 2007) και καθοδηγούνται από την αποφυγή αρνητικών αποτελεσμάτων (McNaughton & Corr, 2004).

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι συγκεκριμένες οργανωσιακές συμπεριφορές που παρουσιάζουν συσχέτιση με την εργασιακή έδρα ελέγχου, παρουσιάζουν, εξίσου, συσχέτιση και με τις ενισχύσεις (επιβράβευση-τιμωρία). Η **πρώτη** μας υπόθεση βασίζεται σε αυτές τις συσχετίσεις. Υποθέτουμε, αρχικά, ότι θα υπάρχει μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ της εσωτερικής εργασιακής έδρας ελέγχου και των θετικών ενισχύσεων και στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ της εξωτερικής έδρας ελέγχου και των αρνητικών ενισχύσεων. Περιμένουμε, δηλαδή, ότι όσο υψηλότερη είναι η εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου τόσο περισσότερο τα υποκείμενα αυτά θα είναι ευαίσθητα σε θετικές ενισχύσεις και ότι όσο υψηλότερη είναι η εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου τόσο περισσότερο τα υποκείμενα θα είναι ευαίσθητα σε αρνητικές ενισχύσεις.

Στη συγκεκριμένη έρευνα οι αναπαραστάσεις για τον ιδανικό προϊστάμενο δομούνται γύρω από δυο διαφορετικά στυλ: τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις και τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς το έργο. Η επιλογή των συγκεκριμένων στυλ ηγεσίας δεν έγινε τυχαία. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω τα συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας εμπεριέχονται στις περισσότερες θεωρίες ηγεσίας (π.χ. θεωρία της συναλλακτικής ηγεσίας, θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας και θεωρία της ηγεσίας πορείας-στόχου). Κύριο χαρακτηριστικό της ηγεσίας που είναι προσανατολισμένη προς τις σχέσεις αποτελεί η υποστήριξη. Ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις παρέχει ενθάρρυνση, φέρεται με σεβασμό στους οπαδούς του ενώ κύριο μέλημα του είναι η ανάπτυξη και διατήρηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων. Αντίθετα, ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος προς το έργο επικεντρώνεται κυρίως στις διαδικασίες που θα τον οδηγήσουν στην ολοκλήρωση του εκάστοτε έργου. Ο ηγέτης αυτός ελέγχει την απόδοση των υφισταμένων του, θέτει χρονικά όρια, παρέχει τα απαραίτητα μέσα για την επίτευξη του στόχου και συντονίζει το έργο. Η πίεση αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας που είναι προσανατολισμένη προς το έργο.

Η **δεύτερη** μας υπόθεση βασίζεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ των δυο αυτών στυλ ηγεσίας και της εργασιακής έδρας ελέγχου. Υποθέτουμε ότι οι αναπαραστάσεις των ατόμων με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου θα είναι θετικότερες για τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς το έργο σε σχέση με τις αναπαραστάσεις των ατόμων με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου. Γνωρίζοντας ότι τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου παρουσιάζουν υψηλότερη δέσμευση, τείνουν να θέτουν πιο ανταγωνιστικούς στόχους και έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για την επίτευξη των στόχων τους θα θεωρήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό ως ιδανικό προϊστάμενο τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς το έργο από ό,τι τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου.

Η **τρίτη** μας υπόθεση αναφέρεται στις αναπαραστάσεις των ατόμων με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου για τον ιδανικό προϊστάμενο. Από τη στιγμή που τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου επηρεάζονται από το οργανωσιακό περιβάλλον και παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα στρες, υποθέτουμε ότι θα υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ του προϊσταμένου που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις και της εξωτερικής έδρας ελέγχου. Δηλαδή, πιστεύουμε ότι όσο υψηλότερη είναι η εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου τόσο περισσότερο τα

υποκείμενα θα θεωρούν ως ιδανικό προϊστάμενο τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις. Θεωρούμε, λοιπόν, ότι τα άτομα αυτά θα προσανατολίζονται περισσότερο στο δεύτερο στυλ ηγεσίας όπου υπάρχει ενθάρρυνση και σεβασμός.

Θεωρούμε, επίσης, ότι θα υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στις αναπαραστάσεις των ατόμων για τον ιδανικό προϊστάμενο και στις κατηγορίες των ενισχύσεων. Σύμφωνα με την **τέταρτη** μας υπόθεση, πιστεύουμε ότι θα υπάρχει μια σημαντική θετική συσχέτιση των αρνητικών ενισχύσεων (τιμωρία) και της προτίμησης για τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις. Πιστεύουμε, λοιπόν, ότι τα άτομα που έχουν αρνητικές ενισχύσεις θα προτιμούν περισσότερο ως ιδανικό προϊστάμενο κάποιον που νοιάζεται για την ευημερία τους, τους σέβεται και τους ενθαρρύνει, δηλαδή τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις. Αντίστοιχα, υποθέτουμε ότι τα άτομα που παρουσιάζουν περισσότερη ευαισθησία στις θετικές ενισχύσεις (επιβράβευση) θα προτιμήσουν περισσότερο τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς το έργο. Θεωρούμε ότι ένας προϊστάμενος που αναθέτει έργα, ελέγχει την απόδοση και διαθέτει τα μέσα για την επίτευξη των έργων αυτών θα είναι περισσότερο αρεστός στα άτομα με θετικές ενισχύσεις διότι θα τους δίνει κίνητρα για θετικά αποτελέσματα.

Η εργασιακή έδρα ελέγχου έχει βρεθεί να σχετίζεται και με τις εκτιμήσεις για τον προϊστάμενο. Συγκεκριμένα, τα άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου αξιολογούσαν θετικότερα τον προϊστάμενο τους (Spector, 1988). Η **πέμπτη** υπόθεση βασίζεται στη συγκεκριμένη έρευνα. Υποθέτουμε, έτσι, ότι τα άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου θα αξιολογούν με πιο επιεική τρόπο τον προϊστάμενό τους. Σαν υπόθεση μπορεί να μην παρουσιάζει ιδιαίτερη πρωτοτυπία. Ωστόσο, θεωρούμε ότι το ενδιαφέρον βρίσκεται περισσότερο στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του μοντέλου των πέντε παραγόντων. Το μοντέλο των πέντε παραγόντων (Big5) της προσωπικότητας είναι, ίσως, το μοντέλο στο οποίο βασίστηκαν οι περισσότερες έρευνες για την κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς και σύμφωνα με το οποίο ο βαθμός στον οποίο συναντώνται τα χαρακτηριστικά αυτά στην προσωπικότητα ενός ηγέτη παίζει ρόλο τόσο στην συμπεριφορά του όσο και στην αποτελεσματικότητά του ως ηγέτης. Εφόσον τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου προσανατολίζονται περισσότερο προς την επίτευξη του έργου (Lefcourt, 1972; Joe, 1971) και γενικότερα τείνουν να θέτουν πιο ανταγωνιστικούς στόχους και έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για

την επίτευξη των στόχων (Yulk & Lathan, 1978) θα αξιολογούν το προϊστάμενό τους λαμβάνοντας περισσότερο υπόψη τα χαρακτηριστικά του μοντέλου των πέντε παραγόντων από ό,τι τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου. Επιπλέον, δεδομένου ότι τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου αξιολογούν θετικότερα τον προϊστάμενό τους υποθέτουμε ότι θα υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εσωτερικής έδρας ελέγχου και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του μοντέλου των πέντε παραγόντων.

Η επόμενη μας υπόθεση αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύουν τα άτομα την επιτυχή άσκηση επιρροής. Το φαινόμενο της κοινωνικής επιρροής συνδέεται άρρηκτα με τον τομέα της εργασίας διότι η ηγεσία ενέχει αναπόφευκτα και άσκηση κοινωνικής επιρροής. Ωστόσο, η θεωρία της κοινωνικής επιρροής καταδεικνύει τόσο την πολυπλοκότητάς ως έννοια όσο και τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή άσκηση επιρροής. Υποθέτουμε, λοιπόν, ότι η εργασιακή έδρα ελέγχου θα αποτελέσει παράγοντα πρόβλεψης για την εικόνα του ατόμου που ασκεί επιρροή. Συγκεκριμένα, υποθέτουμε ότι τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου, άτομα που θεωρούν ότι ασκούν έλεγχο στο περιβάλλον τους, θα έχουν διαφορετική αντίληψη για την εικόνα του ατόμου που ασκεί επιρροή. Πιστεύουμε, λοιπόν, ότι η εικόνα αυτή θα επικεντρώνεται περισσότερο στις ικανότητες και στο κύρος του ατόμου που ασκεί επιρροή. Αντίθετα, τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου δε θα επικεντρωθούν τόσο στις ικανότητες του ατόμου που ασκεί επιρροή όσο στην θέση του στο πλαίσιο που ασκεί επιρροή.

Στην ίδια υπόθεση προβαίνουμε και για την εικόνα της πηγής σε σχέση με τις αναπαραστάσεις για τον ιδανικό προϊστάμενο. Θεωρούμε ότι τα άτομα που αναπαριστούν τον ιδανικό προϊστάμενο ως τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς το έργο, θα πριμοδοτούν σε μεγαλύτερο βαθμό χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τις ικανότητες και τις γνώσεις της πηγής στην εικόνα της σε σχέση με τα άτομα που θεωρούν ως ιδανικό προϊστάμενο τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις. Υποθέτουμε, επίσης, ότι θα υπάρξει διαφοροποίηση και στο επίπεδο πρόσληψης της εικόνας του δέκτη της κοινωνικής επιρροής σε σχέση με την εργασιακή έδρα ελέγχου. Θεωρούμε ότι τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου θα αποδώσουν τέτοια χαρακτηριστικά στον δέκτη της κοινωνικής επιρροής τα οποία θα εκλογικεύουν την συμπεριφορά του. Πιστεύουμε ότι οι εσωτερικοί, ως άτομα που θεωρούν ότι ελέγχουν το περιβάλλον τους, θα ερμηνεύσουν την άσκηση κοινωνικής επιρροής ως αποτέλεσμα που

προέρχεται από ενέργειες του δέκτη της κοινωνικής επιρροής. Αντίθετα, τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου θα προσλάβουν την εικόνα του δέκτη της κοινωνικής επιρροής με χαρακτηριστικά που παραπέμπουν στη συμμόρφωση και σε έναν πιο παθητικό ρόλο του δέκτη στην άσκηση κοινωνικής επιρροής.

Τέλος, υποθέτουμε ότι ανάλογα ευρήματα ως προς τις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής θα παρουσιασθούν και για τις δυο κατηγορίες των ενισχύσεων. Συγκεκριμένα, υποθέτουμε ότι τα άτομα με ευαισθησία στην επιβράβευση θα προσλαμβάνουν την πηγή της επιρροής ως ένα άτομο που τα ενδογενή χαρακτηριστικά του οφείλονται για την επιτυχή επιρροή που ασκεί (π.χ. απόψεις, γνώσεις). Αντίθετα, τα άτομα που παρουσιάζουν ευαισθησία στην τιμωρία θα προσλαμβάνουν την πηγή επιρροής με περισσότερα χαρακτηριστικά που βασίζονται στην εξουσία της θέσης που κατέχει. Υποθέτουμε ότι θα υπάρχει διαφοροποίηση και ως προς την εικόνα του δέκτη. Συγκεκριμένα, τα άτομα με ευαισθησία στην επιβράβευση υποθέτουμε ότι θα προσλαμβάνουν τον δέκτη με χαρακτηριστικά που επικεντρώνονται στην τάση του για αναζήτηση θετικών κινήτρων, ενώ όσο υψηλότερη είναι η ευαισθησία στην τιμωρία τόσο περισσότερο η εικόνα του δέκτη θα αναπαρίσταται από την συμμόρφωση.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### ΔΕΙΓΜΑ

Στην παρούσα έρευνα το δείγμα, που συμμετείχε, ελήφθη από την ευρύτερη περιοχή των Αθηνών. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 230 εργαζόμενους ιδιωτικών εταιριών (πολυεθνική εταιρεία, φαρμακευτική εταιρεία, ιδιωτική τράπεζα, κ.α.), οι οποίοι καταλάμβαναν υπαλληλικές θέσεις έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της έρευνας (οι εργαζόμενοι στα πλαίσια της έρευνας καλούνταν να αξιολογήσουν τον προϊστάμενό τους). Από αυτούς οι 135 ήταν άντρες και οι 95 ήταν γυναίκες. Ο μέσος όρος ηλικίας τους ήταν τα 31,2 χρόνια.

### ΥΛΙΚΟ

Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που αποτελούνταν από πέντε θεματικές ενότητες. Για την πρώτη θεματική ενότητα, την **εργασιακή έδρα ελέγχου**, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα της εργασιακής έδρας ελέγχου του Spector (1988) (**Work Locus of Control Scale**). Η

κλίμακα αυτή αποτελείται από 16 ερωτήσεις οι οποίες μετρούσαν την εξωτερική και εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου.

Για τη δεύτερη θεματική ενότητα, την **αξιολόγηση του προϊστάμενου**, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα επιείκειας του Fiedler (1978) καθώς και μια μορφή της κλίμακας Adjective Check List – Five Factors (ACL-FF) που είναι βασισμένη στο ερωτηματολόγιο προσωπικότητας Adjective Check List (Gough & Heilburn, 1980) και στη παρούσα μορφή της έχει προσαρμοστεί από τους Williams, Satterwhite και Saiz (1998), με σκοπό να αξιολογήσει τους «Μεγάλους Πέντε Παράγοντες της Προσωπικότητας». Η προσαρμογή στα ελληνικά έχει γίνει από τον Γεώργια. Κρίνεται απαραίτητο να αναφέρουμε ότι η κλίμακα επιείκειας του Fiedler χρησιμοποιήθηκε ρητά ως εργαλείο για τη μέτρηση του βαθμού επιείκειας με την οποία τα υποκείμενα αξιολογούσαν τον προϊστάμενό τους και όχι με τον τρόπο που χρησιμοποιήθηκε από τον Fiedler. Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας αποτελείται από δεκαπέντε διπολικές κλίμακες, στις οποίες τα υποκείμενα καλούνταν να αξιολογήσουν σε ποιόν από τους δυο πόλους τοποθετείται το κάθε χαρακτηριστικό για τον προϊστάμενό τους (π.χ. εξωστρεφής-ντροπαλός). Οι κλίμακες στο ερωτηματολόγιο αυτό μετρούσαν ανά τρεις το κάθε χαρακτηριστικό του μοντέλου των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας.

Για την τρίτη θεματική ενότητα, τις **αναπαραστάσεις για τον ιδανικό προϊστάμενο**, δεν επιλέξαμε κάποιο ερωτηματολόγιο που να έχει χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες αντίστοιχης έρευνας. Για την ακρίβεια δημιουργήσαμε ένα ερωτηματολόγιο (Παράρτημα) το οποίο αποτελείται από τριάντα ερωτήσεις το οποίο συμπυκνώνει όλα τα χαρακτηριστικά που διέπουν τόσο τη συμπεριφορά του προϊσταμένου που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις όσο και τη συμπεριφορά του προϊσταμένου που είναι προσανατολισμένος προς το έργο. Για την επιλογή των χαρακτηριστικών αυτών ανατρέξαμε σε έρευνες που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα από την πρόταση των δυο αυτών προσανατολισμών έως και σήμερα. Στο ερωτηματολόγιο αυτό δεκαπέντε ερωτήσεις αναφέρονταν στα χαρακτηριστικά του προϊσταμένου που είναι προσανατολισμένος προς το έργο και δεκαπέντε ερωτήσεις στα χαρακτηριστικά του προϊσταμένου που είναι προσανατολισμένος προς το έργο, αντίστοιχα. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο δεν έχει χρησιμοποιηθεί σε έρευνα προβήκαμε στον απαραίτητο έλεγχο εσωτερικής αξιοπιστίας ( $\alpha$  του Cronbach) και βρήκαμε ότι για τον πρώτο δείκτη η αξιοπιστία ήταν  $\alpha = 0.947$  και για τον δεύτερο δείκτη  $\alpha = 0.855$  αντίστοιχα. Οι υψηλοί δείκτες

εσωτερικής αξιοπιστίας ήταν και αυτοί που μας επέτρεψαν να χρησιμοποιήσουμε τη συγκεκριμένη μεταβλητή στην έρευνά μας.

Στην τέταρτη θεματική ενότητα, τις **άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής**, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Παπαστάμου και Προδρομίτη (2003). Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος έντεκα ερωτήσεις σχετίζονται με την εικόνα της πηγής που ασκεί επιρροή, οι οποίες συμπεκνώνουν όλες τις θέσεις των θεωριών της κοινωνικής επιρροής σχετικά με την εικόνα της πηγής. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από δέκα ερωτήσεις που επικεντρώνονται στην εικόνα του δέκτη της κοινωνικής επιρροής.

Τέλος, για την τελευταία θεματική ενότητα, την **ευαισθησία στις ενισχύσεις**, επιλέχθηκε η αναθεωρημένη μορφή της κλίμακας της ευαισθησίας στην τιμωρία του (Moltó, 1988) και η αναθεωρημένη μορφή της κλίμακας της ευαισθησίας στην επιβράβευση των Fowles, Gray και Newman (1987). Εξαιτίας του γεγονότος ότι οι δυο κλίμακες μαζί αποτελούνταν από σαράντα οχτώ ερωτήσεις επιλέχθηκαν οι ερωτήσεις που είχαν παρουσιάσει την ισχυρότερη φόρτιση σε αντίστοιχες έρευνες (π.χ. Torrubia, Ávila, Moltó & Caseras, 2001). Έτσι, η κλίμακα ευαισθησίας στις ενισχύσεις, στην παρούσα έρευνα αποτελείται από δέκα ερωτήσεις, όπου οι πέντε αναφέρονται στην ευαισθησία στην επιβράβευση και οι άλλες πέντε στην ευαισθησία στην τιμωρία. Εδώ, τα υποκείμενα καλούνται να απαντήσουν με **Ναι** ή **Όχι**, όπου το **Ναι** δηλώνει την ύπαρξη της συγκεκριμένης συμπεριφοράς στο άτομο ενώ το **Όχι** την απουσία της.

Στο ερωτηματολόγιο για την εργασιακή έδρα ελέγχου, τις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής και τις αναπαραστάσεις για τον ιδανικό προϊστάμενο τα υποκείμενα καλούνταν να δώσουν τις απαντήσεις, το βαθμό συμφωνίας με τις προτάσεις, τους χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert. Η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελείται από επτά διαβαθμίσεις που έχουν ως εξής:

- 1 Διαφωνώ απόλυτα
- 2 Διαφωνώ
- 3 Μάλλον διαφωνώ
- 4 Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- 5 Μάλλον συμφωνώ
- 6 Συμφωνώ
- 7 Συμφωνώ απόλυτα



## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν στην συγκεκριμένη έρευνα, χορηγήθηκαν στους εργαζομένους με τη σειρά που παρουσιάστηκαν παραπάνω, άλλοτε ατομικά και άλλοτε ομαδικά. Δεν παρουσιάστηκαν ιδιαίτερα προβλήματα ως προς την κατανόηση των ερωτήσεων. Αποφύγαμε και να αποκαλύψουμε τον σκοπό της έρευνάς μας, πριν ή κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων διότι η πολιτική μας ήταν να αφήνουμε τους συμμετέχοντες να απαντάνε στις ερωτήσεις ανεπηρέαστοι από τις δικές μας ερμηνείες ή απόψεις, προκειμένου να αποφευχθούν φαινόμενα καθοδήγησης των τελευταίων και κατά συνέπεια αλλοίωσης των αποτελεσμάτων. Ωστόσο, οι συμμετέχοντες, που εξέφρασαν αυτή την απορία, ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, αφού συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια τους.

Η χορήγηση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε από ψυχολόγο, ο οποίος ερχόταν σε επικοινωνία με τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων των εταιριών, από την οποία έπαιρνε την έγκριση για τη διεξαγωγή της έρευνας. Στη συνέχεια, απευθυνόταν σε κάθε εργαζόμενο χωριστά, του παρείχε τις απαραίτητες πληροφορίες και ζητούσε τη συμμετοχή του στην έρευνα. Σε περίπτωση αποδοχής της πρότασης αυτής, οι εργαζόμενοι έπρεπε να διαθέσουν περίπου 20 λεπτά από τον χρόνο τους για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, χωρίς να αποσπάται η προσοχή τους ή να διακόπτουν τη διαδικασία. Βέβαια, στη πράξη αυτό ήταν αρκετά δύσκολο να πραγματοποιηθεί. Υπήρξαν εργαζόμενοι, που όντως συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο τους χωρίς διακοπή, άλλοι έκαναν κάποια ολιγόλεπτα διαλείμματα για να ασχοληθούν με το αντικείμενο εργασίας τους και τέλος, υπήρξαν και κάποιοι εργαζόμενοι, που φαινόταν ξεκάθαρα ότι δεν συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο με προσοχή και σοβαρότητα. Φυσικά, τα ερωτηματολόγια των τελευταίων εξαιρέθηκαν από την έρευνα.

Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι, σε ορισμένες περιπτώσεις, κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν παρών ο προϊστάμενος των εργαζομένων, παρουσία η οποία θα μπορούσε να αποτελέσει παρεμβαίνουσα μεταβλητή για την αξιολόγηση του προϊσταμένου.

## ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

### ΑΝΑΛΥΣΗ WLCS

Η παραγοντική ανάλυση σε κύριες συνιστώσες με ορθογώνια περιστροφή Varimax με ΚΜΟ: 0,767 έδωσε δυο παράγοντες με ιδιοτιμές 3,729 και 3,573 αντίστοιχα. Και οι δυο παράγοντες εξηγούν το 39,386 % της συνολικής διακύμανσης με τον πρώτο παράγοντα να εξηγεί το 20,241% της συνολικής διακύμανσης και τον δεύτερο παράγοντα να εξηγεί το 19,145% της διακύμανσης αυτής. Στον πρώτο παράγοντα η ερώτηση «Για να πάρεις μια πραγματικά καλή δουλειά οι γνωριμίες σου είναι πιο σημαντικές από τις γνώσεις σου» έχει την υψηλότερη φόρτιση (.658) και ακολουθούν οι ερωτήσεις «Το να κερδίζεις χρήματα είναι πρωτίστως θέμα τύχης.» (.656) και η ερώτηση «Οι προαγωγές είναι συνήθως θέμα τύχης.» (.622). Στον δεύτερο παράγοντα η ερώτηση «Στις περισσότερες δουλειές, οι εργαζόμενοι μπορούν να εκπληρώσουν οτιδήποτε ορίσουν ως στόχο.» έχει την υψηλότερη φόρτιση (.730) και ακολουθούν η ερώτηση «Όσοι κάνουν καλά τη δουλειά τους ανταμείβονται.» (.716) και η ερώτηση «Αν γνωρίζεις τι θέλεις από μία δουλειά, τότε θα βρεις μία που θα σου δώσει αυτά που θέλεις» (.639). Στη συνέχεια υπολογίσαμε το δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας (α του Cronbach) για τους παραπάνω παράγοντες. Αφού διαπιστώσαμε ότι η αξιοπιστία είναι ικανοποιητική με  $\alpha = .702$  για τον πρώτο παράγοντα και  $\alpha = .763$  για τον δεύτερο παράγοντα κατασκευάσαμε δυο συνολικούς δείκτες για τη μεταβλητή WLC προσθέτοντας τις ερωτήσεις που αντιστοιχούν στον κάθε παράγοντα και διαιρώντας με το άθροισμα των ερωτήσεων αυτών. Ο πρώτος δείκτης περιλαμβάνει όλες τις ερωτήσεις του πρώτου παράγοντα που είναι σχετικές με την **εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου**, την πεποίθηση, δηλαδή, των ατόμων ότι τα αποτελέσματα στον τομέα της εργασίας τους ελέγχονται είτε από την τύχη, είτε από τους ισχυρούς άλλους όπως οι κατάλληλες γνωριμίες. Ο δεύτερος δείκτης περιλαμβάνει όλες τις ερωτήσεις του δεύτερου παράγοντα που είναι σχετικές με την **εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου**, την πεποίθηση, δηλαδή, των ατόμων ότι τα αποτελέσματά τους στον τομέα της εργασίας ελέγχονται αποκλειστικά από τους ίδιους, τις ενέργειές, τις γνώσεις τους και τις ικανότητες τους (πίνακας 1.1). Έπειτα, δημιουργήσαμε έναν επιπλέον δείκτη αφαιρώντας το δείκτη της εξωτερικής εργασιακής έδρας ελέγχου από το δείκτη εσωτερικής εργασιακής έδρας ελέγχου. Έχοντας κατασκευάσει αυτό το δείκτη βρήκαμε τη διάμεσο των τιμών των υποκειμένων και τέλος κατασκευάσαμε μια κατηγορική μεταβλητή

κατηγοριοποιώντας τα υποκείμενα με τιμές μικρότερες ή ίσες της διαμέσου σε υποκείμενα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου και τα υποκείμενα με τιμές μεγαλύτερες της διαμέσου σε υποκείμενα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου.

Πίνακας 1.1

***Παραγοντική ανάλυση σε κύριες συνιστώσες με ορθογώνια περιστροφή τύπου Varimax στις ερωτήσεις που μετρούν την εργασιακή έδρα ελέγχου***

	φορτίσεις	
	1	2
Μόνο εσύ μπορείς να δώσεις νόημα στην εργασία σου		,481
Στις περισσότερες δουλειές, οι εργαζόμενοι μπορούν να εκπληρώσουν οτιδήποτε ορίσουν ως στόχο.		,730
Αν γνωρίζεις τι θέλεις από μία δουλειά, τότε θα βρεις μία που θα σου δώσει αυτά που θέλεις		,639
Όταν οι υπάλληλοι είναι δυσαρεστημένοι από μία απόφαση του αφεντικού τους τότε θα πρέπει να κάνουν κάτι γι' αυτό.		
Το να βρεις τη δουλειά που θέλεις είναι περισσότερο θέμα τύχης.	,562	
Το να κερδίζεις χρήματα είναι πρωτίστως θέμα τύχης.	,656	
Οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους σωστά αρκεί να καταβάλουν την προσπάθεια που χρειάζεται.		,522
Για να πάρεις μια πραγματικά καλή δουλειά χρειάζεται να έχεις συγγενείς ή φίλους σε υψηλά πόστα.	,594	
Οι προαγωγές είναι συνήθως θέμα τύχης.	,622	
Για να πάρεις μια πραγματικά καλή δουλειά οι γνωριμίες σου είναι πιο σημαντικές από τις γνώσεις σου	,658	
Οι προαγωγές δίνονται σε εκείνους που κάνουν καλά τη δουλειά τους.		,619
Για να βγάλεις πολλά χρήματα πρέπει να γνωρίζεις τους κατάλληλους ανθρώπους.	,526	
Χρειάζεται τύχη για να γίνεις εξαιρετικός υπάλληλος.	,598	
Όσοι κάνουν καλά τη δουλειά τους ανταμείβονται.		,716
Οι περισσότεροι υπάλληλοι έχουν περισσότερη επιρροή στα αφεντικά τους από ό,τι νομίζουν.		,572
Η κύρια διαφορά μεταξύ αυτών που βγάζουν πολλά χρήματα και αυτών που βγάζουν λίγα χρήματα είναι η τύχη.	,631	

**ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΠΙΕΙΚΕΙΑΣ FIEDLER**

Στην κλίμακα επιείκειας του Fiedler, που χρησιμοποιήσαμε, οι διπολικές κλίμακες δεν ήταν τοποθετημένες προς την ίδια κατεύθυνση (θετική και αρνητική αντίστροφα). Για το λόγο αυτό, αρχικά, κάναμε επανακωδικοποίηση (recode) στα επίθετα που ήταν αναγκαίο έτσι ώστε στο ένα άκρο να βρίσκονται τα επίθετα με θετική έννοια και στο άλλο άκρο τα επίθετα με αρνητική έννοια. Έπειτα, υπολογίσαμε το δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας (α του Cronbach) για τα επίθετα αυτά

και εφόσον βρήκαμε  $\alpha = .857$ , έναν αρκετά ικανοποιητικό δείκτη, κατασκευάσαμε τη μεταβλητή επιείκειας προσθέτοντας τις τιμές για τα επίθετα αυτά και διαιρώντας με το άθροισμα των επιθέτων. Έτσι, στη μεταβλητή αυτή, όσο πιο υψηλές είναι οι τιμές των υποκειμένων τόσο πιο επιεικώς αξιολογούν τον προϊστάμενο τους και, αντίστροφα, όσο πιο χαμηλές είναι οι τιμές των υποκειμένων τόσο λιγότερο επιεικώς αξιολογούν τον προϊστάμενο τους.

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ BIG5

Για τη συγκεκριμένη θεματική ενότητα χρησιμοποιήσαμε δεκαπέντε διπολικές επταβάθμιες κλίμακες που αντιπροσωπεύουν τα πέντε χαρακτηριστικά που θα πρέπει να υπάρχουν στην προσωπικότητα του ηγέτη και στην προκειμένη περίπτωση στην προσωπικότητα του προϊστάμενου. Σε κάθε χαρακτηριστικό της προσωπικότητας αντιστοιχούν τρία διπολικά επίθετα. Για να κατασκευάσουμε τους πέντε δείκτες που αντιστοιχούν στα χαρακτηριστικά αυτά κάναμε, αρχικά, επανακωδικοποίηση (recode) στα διπολικά επίθετα που ήταν απαραίτητο και στη συνέχεια προβήκαμε σε συσχετίσεις για να αποδείξουμε ότι τα τρία αυτά επίθετα συσχετίζονται μεταξύ τους. Έτσι, βρήκαμε τις εξής συσχετίσεις:

#### Πίνακας 1.2

#### *Συσχέτιση των επιθέτων που μετρούν τον παράγοντα της Ευσυνειδησίας*

Συσχετίσεις	Αποτελέσματα
Αξιόπιστος-αξιόπιστος και υπεύθυνος-αμελής, απρόσεκτος	Pearson Correlation Επ. σημαντικότητας N ,601** ,000 230
Αξιόπιστος-αξιόπιστος και Οργανωτικός-τεμπέλης	Pearson Correlation Επ. σημαντικότητας N ,590** ,000 230
υπεύθυνος-αμελής, απρόσεκτος και Οργανωτικός-τεμπέλης	Pearson Correlation Επ. σημαντικότητας N ,620** ,000 230

\*\* . Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01.

Παρατηρούμε, λοιπόν, (πίνακας 1.2) ότι υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ των επιθέτων υπεύθυνος (αμελής, απρόσεκτος) και οργανωτικός (τεμπέλης) ( $r = 0,620$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ), μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ των επιθέτων υπεύθυνος (αμελής, απρόσεκτος) και αξιόπιστος (αναξιόπιστος) ( $r = 0.601$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ) και σημαντική θετική σχέση μεταξύ των επιθέτων οργανωτικός (τεμπέλης) και αξιόπιστος (αναξιόπιστος) ( $r = 0.590$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ). Δηλαδή, τα υποκείμενα μας όταν αξιολογούν τον προϊστάμενο τους ως υπεύθυνο τον αξιολογούν στον ίδιο βαθμό και ως οργανωτικό και αξιόπιστο.

Πίνακας 1.3

***Συσχέτιση των επιθέτων που μετρούν τον παράγοντα της προσήνειας***

Συσχετίσεις	Αποτελέσματα	
ευγενικός-αγενής και νοιάζεται για τους άλλους- ατομιστής	Pearson Correlation Επ. σημαντικότητας N	,561** ,000 230
νοιάζεται για τους άλλους- ατομιστής και δείχνει κατανόηση- τσακώνεται εύκολα	Pearson Correlation Επ. σημαντικότητας N	,484** ,000 230
τσακώνεται εύκολα-δείχνει κατανόηση και ευγενικός-αγενής	Pearson Correlation Επ. σημαντικότητας N	,552** ,000 230

\*\* . Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01.

Παρατηρούμε, λοιπόν, (πίνακας 1.3) ότι υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ των επιθέτων ευγενικός (αγενής) και νοιάζεται για τους άλλους (ατομιστής) ( $r = 0,561$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ), μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ των επιθέτων ευγενικός (αγενής) και δείχνει κατανόηση (τσακώνεται εύκολα) ( $r = 0.552$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ) και σημαντική θετική σχέση μεταξύ των επιθέτων νοιάζεται για τους άλλους (ατομιστής) και δείχνει κατανόηση (τσακώνεται εύκολα) ( $r = 0.484$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ). Δηλαδή, τα υποκείμενα μας όταν αξιολογούν τον προϊστάμενο τους ως ευγενικό τον αξιολογούν στον ίδιο βαθμό και ως προϊστάμενο που νοιάζεται για τους άλλους και δείχνει κατανόηση.

Πίνακας 1.4

**Συσχέτιση των επιθέτων που μετρούν τον παράγοντα της εξωστρέφειας**

Συσχετίσεις		Αποτελέσματα
εξωστρεφής-ντροπαλός και αυθόρμητος-συνεσταλμένος, κλειστός τύπος	Pearson Correlation Επ. σημαντικότητας N	,170** ,010 230
Κοινωνικός-μοναχικός και εξωστρεφής-ντροπαλός	Pearson Correlation Επ. σημαντικότητας N	,285** ,000 230
αυθόρμητος-συνεσταλμένος, κλειστός τύπος και Κοινωνικός-μοναχικός	Pearson Correlation Επ. σημαντικότητας N	,422** ,000 230

\*\* . Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01.

Σε αυτόν τον πίνακα (πίνακας 1.4) βλέπουμε ότι υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ των επιθέτων εξωστρεφής (ντροπαλός) και κοινωνικός (μοναχικός) ( $r = 0,285$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ), μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ των επιθέτων εξωστρεφής (ντροπαλός) και δείχνει αυθόρμητος (συνεσταλμένος, κλειστός τύπος) ( $r = 0.170$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.010$ ) και σημαντική θετική σχέση μεταξύ των επιθέτων κοινωνικός (μοναχικός) και αυθόρμητος (συνεσταλμένος, κλειστός τύπος) ( $r = 0.422$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ). Δηλαδή, τα υποκείμενα μας όταν αξιολογούν τον προϊστάμενο τους ως εξωστρεφή τον αξιολογούν στον ίδιο βαθμό και ως κοινωνικό και αυθόρμητο.

Πίνακας 1.5

**Συσχέτιση των επιθέτων που μετρούν τον παράγοντα της δεκτικότητας σε εμπειρίες**

Συσχετίσεις		Αποτελέσματα
ενδιαφέρον άνθρωπος- βαρετός και του αρέσει η περιπέτεια- σταθερός χαρακτήρας	Pearson Correlation Επ. σημαντικότητας N	,171** ,009 230
ενδιαφέρον άνθρωπος- βαρετός	Pearson Correlation Επ. σημαντικότητας	,462** ,000

και έχει φαντασία-συντηρητικός	N	230
του αρέσει η περιπέτεια- σταθερός χαρακτήρας	Pearson Correlation	,279**
και έχει φαντασία-συντηρητικός	Επ. σημαντικότητας	,000
	N	230

\*\* . Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01.

Και σε αυτόν τον πίνακα (πίνακας 1.5) φαίνεται ότι υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ των επιθέτων έχει φαντασία (συντηρητικός) και ενδιαφέρων άνθρωπος (βαρετός) ( $r = 0,462$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ), μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ των επιθέτων έχει φαντασία (συντηρητικός) και του αρέσει η περιπέτεια (σταθερός χαρακτήρας) ( $r = 0.279$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ) και σημαντική θετική σχέση μεταξύ των επιθέτων του αρέσει η περιπέτεια (σταθερός χαρακτήρας) και ενδιαφέρων άνθρωπος (βαρετός) ( $r = 0.171$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.009$ ). Δηλαδή, τα υποκείμενα μας όταν αξιολογούν τον προϊστάμενο τους ως ενδιαφέρων άνθρωπο τον αξιολογούν στον ίδιο βαθμό και ως προϊστάμενο που του αρέσει η περιπέτεια και ως άνθρωπο που έχει φαντασία.

Πίνακας 1.6

***Συσχέτιση των επιθέτων που μετρούν τον παράγοντα του νευρωτισμού***

Συσχετίσεις		Αποτελέσματα
Αγχώδης-ήσυχος και σκυθρωπός, κακόκεφος- αισιόδοξος	Pearson Correlation	,269**
	Επ. σημαντικότητας	,000
	N	230
σκυθρωπός, κακόκεφος- αισιόδοξος και νευρικός-ήρεμος	Pearson Correlation	,466**
	Επ. σημαντικότητας	,000
	N	230
Αγχώδης-ήσυχος και νευρικός-ήρεμος	Pearson Correlation	,467**
	Επ. σημαντικότητας	,000
	N	230

\*\* . Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01.

Στον τελευταίο πίνακα (πίνακας 1.6) παρατηρούμε ότι υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ των επιθέτων νευρικός (ήρεμος) και σκυθρωπός, κακόκεφος (αισιόδοξος) ( $r = 0,466$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ), μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ των επιθέτων νευρικός (ήρεμος) και αγχώδης (ήσυχος) ( $r = 0.467$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ) και

μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ των επιθέτων σκυθρωπός, κακόκεφος (αισιόδοξος) και αγχώδης (ήσυχος) ( $r = 0.269$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ). Δηλαδή, τα υποκείμενα μας όταν αξιολογούν τον προϊστάμενο τους ως νευρικό τον αξιολογούν και ως αγχώδη και ως σκυθρωπό, κακόκεφο.

#### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η παραγοντική ανάλυση σε κύριες συνιστώσες με ορθογώνια περιστροφή Varimax με ΚΜΟ: .936 έδωσε δυο παράγοντες με ιδιοτιμές 10,216 και 5,569 αντίστοιχα. Και οι δυο παράγοντες εξηγούν το 52,614% της συνολικής διακύμανσης με τον πρώτο παράγοντα να εξηγεί το 34,052% της συνολικής διακύμανσης και τον δεύτερο παράγοντα να εξηγεί το 18,562% της διακύμανσης αυτής (πίνακας 1.7). Στον πρώτο παράγοντα η ερώτηση «Ενδιαφέρεται για τις απόψεις των υφισταμένων του για θέματα που αφορούν την εργασία της ομάδας.» έχει την υψηλότερη φόρτιση (.829) και ακολουθούν η ερώτηση «Ενθαρρύνει την καινοτόμο σκέψη.» (.820) και η ερώτηση «Παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες, εφόδια, εξοπλισμό και τεχνική υποστήριξη για να επιτευχθούν οι εκάστοτε στόχοι.» (.787). Στον δεύτερο παράγοντα η ερώτηση «Δίνει οδηγίες και εντολές για την επίτευξη των καθηκόντων.» έχει την υψηλότερη φόρτιση (.838) και ακολουθούν η ερώτηση «Δίνει έμφαση στην ιεραρχία με τους υφισταμένους του.» (.784) και η ερώτηση «Ελέγχει αν οι υφιστάμενοι του τηρούν τις αρχές και τους κανονισμούς της εταιρίας.» (.737). Στη συνέχεια υπολογίσαμε το δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας ( $\alpha$  του Cronbach) για τους παραπάνω παράγοντες. Αφού διαπιστώσαμε ότι η αξιοπιστία είναι ικανοποιητική με  $\alpha = .947$  για τον πρώτο παράγοντα και  $\alpha = .855$  για τον δεύτερο παράγοντα, κατασκευάσαμε δυο συνολικούς δείκτες για τις ενισχύσεις προσθέτοντας τις ερωτήσεις που αντιστοιχούν στον κάθε παράγοντα και διαιρώντας με το άθροισμα των ερωτήσεων αυτών. Ο πρώτος δείκτης περιλαμβάνει όλες τις ερωτήσεις του πρώτου παράγοντα που είναι σχετικές με τον **ηγέτη που είναι προσανατολισμένος προς το έργο**, δηλαδή τον ηγέτη που έχει σαν πρωταρχικό στόχο την επίτευξη του έργου που του έχει υποβληθεί και οι συμπεριφορές του χαρακτηρίζονται από έλεγχο της απόδοσης των υφισταμένων του, ανάθεση συγκεκριμένων καθηκόντων και συνεχή επιτήρηση. Ο δεύτερος δείκτης περιλαμβάνει όλες τις ερωτήσεις του δεύτερου παράγοντα που είναι σχετικές με τον **ηγέτη που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις**, δηλαδή τον ηγέτη που ενδιαφέρεται πρωτίστως για τις σχέσεις μέσα στην ομάδα και την καλή λειτουργία της και έπειτα για το έργο που του έχει ανατεθεί. Οι συμπεριφορές του



συγκεκριμένου ηγέτη χαρακτηρίζονται κυρίως από υποστήριξη και ενθάρρυνση προς τους υφισταμένους του.

Πίνακας 1.7

**Παραγοντική ανάλυση σε κύριες συνιστώσες με ορθογώνια περιστροφή τύπου Varimax στις ερωτήσεις που μετρούν τα στυλ ηγεσίας**

	Φορτίσεις	
	1	2
Έχει σαν πρωταρχικό στόχο την ανάπτυξη και διατήρηση φιλικών σχέσεων με τα μέλη της ομάδας.	,409	
Ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ομαδική δουλειά ανάμεσα στα μέλη.	,642	
Ενθαρρύνει την ειλικρινή και ανοιχτή συζήτηση όταν προκύπτει κάποια διαφωνία.	,637	
Καθορίζει τις ευθύνες που έχει ο κάθε υφιστάμενος για την εργασία του.	,453	,552
Αναθέτει καθήκοντα και παρέχει την απαραίτητη κατεύθυνση για να επιτευχθούν τα καθήκοντα αυτά.	,568	,496
Ελέγχει τις λειτουργίες και την απόδοση των υφισταμένων του.	,518	,592
Ελέγχει αν οι υφιστάμενοι του τηρούν τις αρχές και τους κανονισμούς της εταιρίας.		,737
Δίνει οδηγίες και εντολές για την επίτευξη των καθηκόντων.		,838
Δίνει έμφαση στην ιεραρχία με τους υφισταμένους του.		,784
Ο ρόλος του είναι περισσότερο κατευθυντικός παρά συμβουλευτικός		,507
Παρέχει ευκαιρίες για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των μελών της ομάδας, ενώ βοηθά τα μέλη να μάθουν πώς να βελτιώνουν τις ικανότητές τους.	,683	
Ενθαρρύνει τη συμμετοχή των υφισταμένων του στη λήψη αποφάσεων.	,734	
Εστιάζει στους στόχους της ομάδας και στα μέσα για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί.	,604	,447
Αντιλαμβάνεται την ομάδα σαν ένα μέσο για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου ή καθήκοντος.		,557
Εγκαθιστά καθορισμένα και ξεκάθαρα πρότυπα και κανάλια επικοινωνίας.	,499	,429
Παίρνει τον έλεγχο όταν προκύπτουν επείγουσες καταστάσεις.	,506	,431
Ενδιαφέρεται για τις απόψεις των υφισταμένων του για θέματα που αφορούν την εργασία της ομάδας.	,829	
Ενθαρρύνει την καινοτόμο σκέψη.	,820	
Δείχνει κατανόηση και υποστήριξη σε περιπτώσεις που κάποιος δεν μπορεί να αποδώσει σωστά στο καθήκον που του έχει ανατεθεί.	,713	
Θέλει οι υφιστάμενοι του να νιώθουν ότι εμπλέκονται καθοριστικά στην εργασία και προσπαθεί να το επιτύχει παρέχοντάς τους συνεχώς κίνητρα.	,779	
Η συμπεριφορά του αποτελεί συμβολικό παράδειγμα για τους υπόλοιπους στην ομάδα.	,781	

Επιτρέπει και ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να καθορίσουν οι ίδιοι τον καλύτερο τρόπο για να χειριστούν το εκάστοτε καθήκον.	,657	
Παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες, εφόδια, εξοπλισμό και τεχνική υποστήριξη για να επιτευχθούν οι εκάστοτε στόχοι.	,787	
Φέρεται σε όλα τα μέλη με τον ίδιο τρόπο, σα να είναι ίσα μεταξύ τους.	,736	
Δίνει έμφαση στην επίτευξη των καθηκόντων.		,530
Εμπνέει ενθουσιασμό για τις νέες ιδέες που υποβάλλονται από την ομάδα.	,744	
Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην επίτευξη της εργασίας μέσα στα χρονικά όρια που του έχουν τεθεί.	,405	,576
Τονίζει τη σημασία της ομαδικής εργασίας για την επίτευξη των στόχων.	,688	
Υιοθετεί συμπεριφορές που αντανακλούν τις αξίες και τα πρότυπά του.		,439
Ελέγχει την πρόοδο και την ποιότητα της εργασίας και αποτιμά την ατομική και ομαδική απόδοση.	,597	,411

#### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΡΡΗΤΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ

##### Ως προς την πηγή:

Η παραγοντική ανάλυση σε κύριες συνιστώσες με ορθογώνια περιστροφή Varimax με ΚΜΟ: .746 έδωσε τρεις παράγοντες με ιδιοτιμές 2,582, 2,069 και 1,872 αντίστοιχα. Και οι τρεις παράγοντες εξηγούν το 59,299% της συνολικής διακύμανσης με τον πρώτο παράγοντα να εξηγεί το 23,470% της συνολικής διακύμανσης, τον δεύτερο παράγοντα να εξηγεί το 18,813% και τον τρίτο παράγοντα να εξηγεί το 17,016% της διακύμανσης αυτής (πίνακας 1.8). Στον πρώτο παράγοντα η ερώτηση «Ένα άτομο επηρεάζει τους άλλους όταν είναι σε θέση να καθορίζει το μέλλον τους» έχει την υψηλότερη φόρτιση (.753) και ακολουθούν οι ερωτήσεις «Ένα άτομο που είναι διάσημο σε πολλούς ανθρώπους για ένα θέμα είναι ευκολότερο να κάνει αποδεκτές τις απόψεις του» (.740) και η ερώτηση «Ένα άτομο επηρεάζει τους άλλους όταν έχει τη δυνατότητα να προσφέρει ανταμοιβές ή επιβραβεύσεις» (.724). Στον δεύτερο παράγοντα η ερώτηση «Ασκεί επιρροή στους άλλους κάποιος του οποίου οι απόψεις συμβαδίζουν με τα έργα του» έχει την υψηλότερη φόρτιση (.823) και ακολουθούν οι ερωτήσεις «Συνήθως ένα άτομο επηρεάζει τους άλλους πάνω σε ένα θέμα, όταν κατέχει πιστοποιημένα και αποδεδειγμένα έγκυρη γνώση γι' αυτό» (.724) και η ερώτηση «Κάνει αποδεκτές τις απόψεις του κάποιος που κατέχει μια θέση επειδή είναι χαρισματικός σε αυτό που κάνει.» (.689). Τέλος, στον τρίτο παράγοντα η

ερώτηση «Επηρεάζει κάποιος του οποίου οι απόψεις δεν αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου» έχει την υψηλότερη φόρτιση (.804) και ακολουθούν η ερώτηση «Κάνει αποδεκτές τις απόψεις του κάποιος που κατέχει μια θέση λόγω κληρονομικότητας ή διαδοχής» (.727) και η ερώτηση «Κάνει αποδεκτές τις απόψεις του κάποιος που κατέχει μια θέση μετά από εκλογή» (.672). Στη συνέχεια υπολογίσαμε το δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας ( $\alpha$  του Cronbach) για τους παραπάνω παράγοντες. Αφού διαπιστώσαμε ότι η αξιοπιστία είναι ικανοποιητική με  $\alpha = .750$  για τον πρώτο παράγοντα,  $\alpha = .705$  για τον δεύτερο παράγοντα και  $\alpha = .636$  για τον τρίτο παράγοντα, κατασκευάσαμε τρεις συνολικούς δείκτες για τις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής ως προς την πηγή προσθέτοντας τις ερωτήσεις που αντιστοιχούν στον κάθε παράγοντα και διαιρώντας με το άθροισμα των ερωτήσεων αυτών. Ο πρώτος δείκτης περιλαμβάνει όλες τις ερωτήσεις του πρώτου παράγοντα που είναι σχετικές με την **ενδοτικότητα και την εξάρτηση**. Στο συγκεκριμένο δείκτη η πηγή παρουσιάζεται να κατέχει εξουσία, τόση που είναι σε θέση να ελέγχει τα άτομα και να επηρεάζει όψεις της ζωής τους. Ο δεύτερος δείκτης περιλαμβάνει όλες τις ερωτήσεις του δεύτερου παράγοντα που είναι σχετικές με το **κύρος**. Εδώ, η εικόνα της πηγής της κοινωνικής επιρροής αντανακλάται στα πλαίσια της εμπειρογνωμοσύνης, της συνεκτικότητας μεταξύ λόγων και έργων και των γνώσεων και ικανοτήτων του έχει. Ο τρίτος δείκτης περιλαμβάνει όλες τις ερωτήσεις του τρίτου παράγοντα που είναι σχετικές με τη **νομιμοποίηση**, δηλαδή με τη νομιμότητα της θέσης της πηγής. Στη νομιμοποίηση η πηγή ασκεί επιρροή με επιτυχή τρόπο λόγω της θέσης που κατέχει και της σταθερότητας των απόψεών της.

Πίνακας 1.8

*Παραγοντική ανάλυση σε κύριες συνιστώσες με ορθογώνια περιστροφή τύπου Varimax στις ερωτήσεις που μετρούν τις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής ως προς την πηγή (εικόνα της πηγής)*

	Φορτίσεις		
	1	2	3
Ένα άτομο επηρεάζει τους άλλους όταν είναι σε θέση να καθορίζει το μέλλον τους	.753		
Ασκεί επιρροή κάποιος του οποίου οι απόψεις έχουν εμπράκτως αποδειχθεί ορθές	.632		

Ένα άτομο επηρεάζει τους άλλους όταν έχει τη δυνατότητα να προσφέρει ανταμοιβές ή επιβραβεύσεις	,724		
Ένα άτομο που είναι διάσημο σε πολλούς ανθρώπους για ένα θέμα είναι ευκολότερο να κάνει αποδεκτές τις απόψεις του	,740		
Κάνει αποδεκτές τις απόψεις του κάποιος που κατέχει μια θέση λόγω κληρονομικότητας ή διαδοχής			,727
Ένα άτομο επηρεάζει τους άλλους όταν έχει τη δυνατότητα να επιβάλει ποινές ή κυρώσεις	,495		,410
Επηρεάζει κάποιος του οποίου οι απόψεις δεν αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου			,804
Συνήθως ένα άτομο επηρεάζει τους άλλους πάνω σε ένα θέμα, όταν κατέχει πιστοποιημένα και αποδεδειγμένα έγκυρη γνώση γι' αυτό		,724	
Κάνει αποδεκτές τις απόψεις του κάποιος που κατέχει μια θέση μετά από εκλογή		,447	,672
Ασκεί επιρροή στους άλλους κάποιος του οποίου οι απόψεις συμβαδίζουν με τα έργα του		,823	
Κάνει αποδεκτές τις απόψεις του κάποιος που κατέχει μια θέση επειδή είναι χαρισματικός σε αυτό που κάνει.	,410	,689	

#### Ως προς τον δέκτη:

Η παραγοντική ανάλυση σε κύριες συνιστώσες με ορθογώνια περιστροφή Varimax με ΚΜΟ: .853 έδωσε τρεις παράγοντες με ιδιοτιμές 3,297, 2,092 και 1,329 αντίστοιχα. Και οι τρεις παράγοντες εξηγούν το 67,182% της συνολικής διακύμανσης με τον πρώτο παράγοντα να εξηγεί το 32,972% της συνολικής διακύμανσης, τον δεύτερο παράγοντα να εξηγεί το 20,917% και τον τρίτο παράγοντα να εξηγεί το 13,294% της διακύμανσης αυτής (πίνακας 1.9). Στον πρώτο παράγοντα η ερώτηση «Θεωρούν ότι θα έχουν κάποιο όφελος» έχει την υψηλότερη φόρτιση (.818) και ακολουθούν η ερώτηση «Περιμένουν κάποια επιβράβευση» (.814) και η ερώτηση «Ανησυχούν μήπως στιγματιστούν ως παρεκκλίνοντες» (.762). Στον δεύτερο παράγοντα η ερώτηση «Αμφιβάλλουν για την ορθότητα της δικής τους γνώμης» έχει την υψηλότερη φόρτιση (.747) και ακολουθούν η ερώτηση «Επιθυμούν να αποφύγουν την κοινωνική κριτική» (.721) και η ερώτηση «Θέλουν να αποφύγουν ένα ανεπιθύμητο αποτέλεσμα.» (.715). Τέλος, στον τρίτο παράγοντα η ερώτηση «Θέλουν να ξεχωρίσουν» έχει την υψηλότερη φόρτιση (.856) και ακολουθεί η ερώτηση «Θέλουν να κάνουν εντύπωση» (.643). Στη συνέχεια υπολογίσαμε το δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας (α του Cronbach) για τους παραπάνω παράγοντες. Αφού διαπιστώσαμε ότι η αξιοπιστία είναι ικανοποιητική με  $\alpha = .871$  για τον πρώτο παράγοντα και  $\alpha = .695$  για τον δεύτερο παράγοντα (για τον τρίτο παράγοντα προβήκαμε σε συσχετίσεις μεταξύ των δυο ερωτήσεων που συμπυκνώνουν τον

παράγοντα αυτό, και βρήκαμε ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ των προτάσεων αυτών ( $r = .282$ ,  $p = .0001$ ), κατασκευάσαμε τρεις συνολικούς δείκτες για τις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής ως προς τον δέκτη προσθέτοντας τις ερωτήσεις που αντιστοιχούν στον κάθε παράγοντα και διαιρώντας με το άθροισμα των ερωτήσεων αυτών. Ο πρώτος δείκτης περιλαμβάνει όλες τις ερωτήσεις του πρώτου παράγοντα που είναι σχετικές με τα **θετικά αποτελέσματα**, δηλαδή τις απολαβές που προσδοκούν τα άτομα από την πηγή επιρροής όταν αυτά συμμορφώνονται στις απόψεις της, ο δεύτερος δείκτης περιλαμβάνει όλες τις ερωτήσεις του δεύτερου παράγοντα που είναι σχετικές με την **επιρροή της πλειοψηφίας**, σύμφωνα με την οποία τα άτομα συμμορφώνονται διότι μια πλειοψηφική πηγή κατέχει εξουσία και αντικειμενικότητα. Επομένως, ο δέκτης της κοινωνικής επιρροής συμμορφώνεται για να αποφύγει τις τυχόν κυρώσεις της πηγής σε περίπτωση μη συμμόρφωσης και για να αποφύγει την αβεβαιότητα για τις απόψεις του. Εφόσον η πηγή είναι αντικειμενική όταν ο δέκτης συμμορφώνεται σε αυτήν ταυτόχρονα υιοθετεί αντικειμενικές απόψεις. Ο τρίτος δείκτης περιλαμβάνει όλες τις ερωτήσεις του τρίτου παράγοντα που είναι σχετικές με την **εκλογίκευση**. Εδώ ο δέκτης αιτιολογεί τη συμμόρφωσή του στην πηγή της επιρροής αποδίδοντάς την σε παράγοντες πέρα από την επιρροή αυτή, σε ενδογενείς παράγοντες.

#### Πίνακας 1.9

*Παραγοντική ανάλυση σε κύριες συνιστώσες με ορθογώνια περιστροφή τύπου Varimax στις ερωτήσεις που μετρούν τις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής ως προς τον δέκτη (εικόνα του δέκτη)*

	Φορτίσεις		
	1	2	3
Θέλουν να κάνουν εντύπωση	,426		,643
Θεωρούν ότι θα έχουν κάποιο όφελος	,818		
Περιμένουν κάποια επιβράβευση	,814		
Θέλουν να αποφύγουν κυρώσεις – ποινές	,730		
Ανησυχούν μήπως στιγματιστούν ως παρεκκλίνοντες	,762		
Επιθυμούν να είναι αρεστοί	,645	,463	

Θέλουν να αποφύγουν ένα ανεπιθύμητο αποτέλεσμα	,715	
Αμφιβάλλουν για την ορθότητα της δικής τους γνώμης	,747	
Επιθυμούν να αποφύγουν την κοινωνική κριτική	,721	
Θέλουν να ξεχωρίσουν		,856

Πίνακας 1.10

*Συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων που αντιστοιχούν στον δείκτη της εκλογίκευσης για τις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής ως προς τον δέκτη.*

		Θέλουν να κάνουν εντύπωση
Θέλουν να ξεχωρίσουν	Pearson Correlation	,282**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	230

\*\* . Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01.

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙΣ

Η παραγοντική ανάλυση σε κύριες συνιστώσες με ορθογώνια περιστροφή Varimax με ΚΜΟ: .606 έδωσε δυο παράγοντες με ιδιοτιμές 2,033 και 1,765 αντίστοιχα. Και οι δυο παράγοντες εξηγούν το 37,980% της συνολικής διακύμανσης με τον πρώτο παράγοντα να εξηγεί το 20,330% της συνολικής διακύμανσης και τον δεύτερο παράγοντα να εξηγεί το 17,651% της διακύμανσης αυτής (πίνακας 1.11). Στον πρώτο παράγοντα η ερώτηση «Αποφεύγετε συχνά να κάνετε πράγματα επειδή φοβάστε ότι θα γίνετε ρεζίλι;» έχει την υψηλότερη φόρτιση (.701) και ακολουθούν η ερώτηση «Συγκριτικά με τους άλλους ανθρώπους που γνωρίζετε, φοβάστε πολλά πράγματα;» (.666) και η ερώτηση «Συχνά φοβάστε τις νέες ή αναπάντεχες καταστάσεις;» (.635). Στον δεύτερο παράγοντα η ερώτηση «Σας αρέσει να βρίσκεστε στο επίκεντρο της προσοχής σε κάποιο πάρτυ ή συγκέντρωση;» έχει την υψηλότερη φόρτιση (.679) και ακολουθούν η ερώτηση «Κάνετε συχνά πράγματα για να σας επαινέσουν;» (.635) και η ερώτηση «Θα κάνατε ό, τι περνάει απ' το χέρι σας προκειμένου να βελτιώσετε την κοινωνική σας θέση;» (.598). Στη συνέχεια υπολογίσαμε το δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας (α του Cronbach) για τους παραπάνω παράγοντες. Αν και διαπιστώσαμε ότι η αξιοπιστία είναι δεν είναι ιδιαίτερα

ικανοποιητική με  $\alpha = .613$  για τον πρώτο παράγοντα και  $\alpha = .499$  για τον δεύτερο παράγοντα προβήκαμε στην κατασκευή δεικτών στηριζόμενοι στην εσωτερική αξιοπιστία των δεικτών αυτών από τις έρευνες που παραθέσαμε παραπάνω. Έτσι, κατασκευάσαμε δυο αθροιστικούς δείκτες για τις ενισχύσεις προσθέτοντας τις ερωτήσεις που αντιστοιχούν στον κάθε παράγοντα. Στις συγκεκριμένες ερωτήσεις τα υποκείμενα απαντούν με «1» όταν η απάντησή τους είναι Ναι και με «0» όταν η απάντησή τους είναι Όχι. Ο πρώτος δείκτης περιλαμβάνει όλες τις ερωτήσεις του πρώτου παράγοντα που είναι σχετικές με τις **θετικές ενισχύσεις**, ερεθίσματα, δηλαδή, που προκαλούν θετικά αποτελέσματα, και ο δεύτερος δείκτης περιλαμβάνει όλες τις ερωτήσεις του δεύτερου παράγοντα που είναι σχετικές με τις **αρνητικές ενισχύσεις**, ερεθίσματα που προκαλούν αρνητικά αποτελέσματα και στα οποία το άτομο αποφεύγει να εκδηλώσει κάποιας μορφής συμπεριφορά.

Πίνακας 1.11

*Παραγοντική ανάλυση σε κύριες συνιστώσες με ορθογώνια περιστροφή τύπου Varimax στις ερωτήσεις που μετρούν την ευαισθησία στις ενισχύσεις.*

	Φορτίσεις	
	1	2
Συχνά φοβάστε τις νέες ή αναπάντεχες καταστάσεις;	,635	
Θα σας άρεσε να είστε ένα κοινωνικά ισχυρό άτομο		,578
Κάνετε συχνά πράγματα για να σας επαινέσουν;		,635
Σας αρέσει να βρίσκεστε στο επίκεντρο της προσοχής σε κάποιο πάρτυ ή συγκέντρωση;		,679
Είστε ντροπαλός/ή;	,550	
Θα κάνατε ό, τι περνάει απ' το χέρι σας προκειμένου να βελτιώσετε την κοινωνική σας θέση;		,598
Σκέφτεστε συχνά ότι θ μπορούσατε να κάνετε περισσότερα πράγματα αν δε νιώθατε ανασφάλεια ή φόβο;	,540	
Κάνετε κάποιες φορές πράγματα για το εύκολο κέρδος;		
Συγκριτικά με τους άλλους ανθρώπους που γνωρίζετε, φοβάστε πολλά πράγματα;	,666	
Αποφεύγετε συχνά να κάνετε πράγματα επειδή φοβάστε ότι θα γίνετε ρεζίλι;	,701	

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Έχοντας κατασκευάσει όλους τους παραπάνω δείκτες που ήταν απαραίτητοι για τα αποτελέσματα της έρευνας, στο σημείο αυτό θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα μας. Αρχικά, θα ελέγξουμε αν ο τρόπος που απαντούν τα υποκείμενα της έρευνας στις παραπάνω θεματικές ενότητες διαφέρει με βάση την πρώτη ανεξάρτητη μας μεταβλητή, δηλαδή την εργασιακή έδρα ελέγχου. Αφού χωρίσαμε τα υποκείμενα σε δυο κατηγορίες, σε υποκείμενα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου και σε υποκείμενα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου, προβήκαμε σε ελέγχους μέσων όρων για δυο ανεξάρτητα δείγματα (t- test) και βρήκαμε τα παρακάτω:

### Ως προς τις αναπαραστάσεις για τον ιδανικό προϊστάμενο

Ως προς τις αναπαραστάσεις για τον ιδανικό προϊστάμενο υποθέσαμε, αρχικά, ότι θα υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των ατόμων με εσωτερική και εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου. Στηριζόμενοι στις έρευνες που καταδεικνύουν διαφορετικές οργανωσιακές συμπεριφορές μεταξύ των ατόμων με εσωτερική και εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου, και ειδικότερα στις έρευνες των Lefcourt (1972) και Joe (1971) σύμφωνα με τους οποίους τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου είναι περισσότερο προσανατολισμένα προς την επίτευξη του στόχου και νιώθουν υψηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση υποθέσαμε ότι τα άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου θα προσανατολίζονται περισσότερο προς έναν προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς το έργο από ό,τι τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου. Αντίστοιχα, στηριζόμενοι στην έρευνα των Chiu et al (2005) σύμφωνα με την οποία τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου είναι περισσότερο ευαίσθητα στην υποστήριξη που παρέχεται από την οργάνωση υποθέσαμε ότι τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου θα προτιμούν περισσότερο ένα προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις σε σχέση με τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου.

Στον πίνακα 2.1 βλέπουμε ότι τα υποκείμενα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου παρουσιάζουν σημαντικά διαφορετικές αναπαραστάσεις για τον ιδανικό προϊστάμενο σε σχέση με τα υποκείμενα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου. Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος των τιμών για τον ιδανικό προϊστάμενο ως τον προϊστάμενο προσανατολισμένο προς τις σχέσεις των υποκειμένων με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 6,1680$ ,  $SD = ,56635$ ) είναι σημαντικά υψηλότερος ( $t = 3,677$ ,  $df = 228$ , 2-tailed  $p = .000$ ) από αυτόν για τα υποκείμενα με εξωτερική



εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 5,7408$ ,  $SD = 1,07942$ ). Από τον συγκεκριμένο έλεγχο συμπεραίνουμε ότι η υπόθεση μας δεν επιβεβαιώθηκε.

Το ίδιο συμβαίνει και για τις αναπαραστάσεις για τον ιδανικό προϊστάμενο ως προϊστάμενο προσανατολισμένο προς το έργο (πίνακας 2.2). Και εδώ ο μέσος όρος των τιμών για τον προϊστάμενο προσανατολισμένο προς το έργο των υποκειμένων με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 5,8309$ ,  $SD = ,58045$ ) είναι σημαντικά υψηλότερος ( $t = 3,800$ ,  $df = 228$ , 2-tailed  $p = .000$ ) από αυτόν για τα υποκείμενα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 5,3988$ ,  $SD = 1,04426$ ), γεγονός που επιβεβαιώνει την υπόθεση μας ότι τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου προτιμούν περισσότερο για ιδανικό προϊστάμενο έναν προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς το έργο σε σχέση με τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου.

#### Πίνακας 2.1

*Αναπαραστάσεις για τον ιδανικό προϊστάμενο (μέσοι όροι) ως προς την εργασιακή έδρα ελέγχου*

Έδρα ελέγχου	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΟΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	N	S.D.	p.
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ	6,1680	123	,56635	<b>.000</b>
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ	5,7408	107	1,07942	

#### Πίνακας 2.2

*Αναπαραστάσεις για τον ιδανικό προϊστάμενο (μέσοι όροι) ως προς την εργασιακή έδρα ελέγχου*

Έδρα ελέγχου	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΟΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΡΓΟ	N	S.D.	p.
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ	5,8309	123	,58045	<b>.000</b>
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ	5,3988	107	1,04426	

Υποθέσαμε, επίσης, ότι θα υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της εσωτερικής εργασιακής έδρας ελέγχου και των θετικών ενισχύσεων και μια θετική

συσχέτιση μεταξύ της εξωτερικής εργασιακής έδρας ελέγχου και των αρνητικών ενισχύσεων. Έτσι, κάνοντας τις απαραίτητες συσχετίσεις (πίνακας 2.3) παρατηρούμε ότι υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση ανάμεσα στην εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου και τις θετικές ενισχύσεις ( $r = 0,195$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.003$ ). Δηλαδή, όσο υψηλότερη είναι η εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου των υποκειμένων τόσο υψηλότερο είναι και το σκορ τους στις θετικές ενισχύσεις.

Η αντίθετη σχέση παρατηρείται στα υποκείμενα που σκοράρουν υψηλά στην εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου (πίνακας 2.4). Συγκεκριμένα, βλέπουμε ότι υπάρχει μια σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ εξωτερικής εργασιακής έδρας ελέγχου και ενίσχυσης στην τιμωρία (αρνητική ενίσχυση) ( $r = 0,130$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.049$ ). Δηλαδή, όσο υψηλότερη είναι η εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου των υποκειμένων τόσο υψηλότερο είναι και το σκορ τους στις αρνητικές ενισχύσεις. Οι παραπάνω συσχετίσεις επιβεβαιώνουν και αυτή την υπόθεσή μας.

Πίνακας 2.3

**Συσχέτιση μεταξύ των ενισχύσεων (θετικές-αρνητικές) και της εσωτερικής εργασιακής έδρας ελέγχου**

		Εσωτ. έδρα
Επιβράβευση	Pearson Correlation	,195**
	Επ. σημαντικότητας	,003
	N	230
Τιμωρία	Pearson Correlation	-,027
	Επ. σημαντικότητας	,687
	N	230

\*\* . Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01.

Πίνακας 2.4

**Συσχέτιση μεταξύ των ενισχύσεων (θετικές-αρνητικές) και της εξωτερικής εργασιακής έδρας ελέγχου.**

		Εξωτ. έδρα
Επιβράβευση	Pearson Correlation	,019
	Επ. σημαντικότητας	,779
	N	230
Τιμωρία	Pearson Correlation	,130*
	Επ. σημαντικότητας	,049
	N	230

\* . Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.05.

Η τελευταία μας υπόθεση για την μεταβλητή των αναπαραστάσεων για τον ιδανικό προϊστάμενο αφορά τις ενισχύσεις. Υποθέσαμε ότι θα υπάρξει θετική συσχέτιση μεταξύ των θετικών ενισχύσεων και της αναπαράστασης για τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς το έργο και μια θετική συσχέτιση μεταξύ των αρνητικών ενισχύσεων και της αναπαράστασης για τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις. Συσχετίζοντας τις μεταβλητές των θετικών ενισχύσεων και των αναπαραστάσεων για τον προϊστάμενο (πίνακας 2.5), παρατηρούμε ότι υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ θετικών ενισχύσεων και προϊστάμενου προσανατολισμένου προς το έργο ( $r = 0,159$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.016$ ). Επομένως, όσο περισσότερες θετικές ενισχύσεις έχουν τα υποκείμενα της έρευνας τόσο περισσότερο θεωρούν ως ιδανικό προϊστάμενο τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς το έργο. Έτσι, επιβεβαιώνεται η υπόθεση ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ των θετικών ενισχύσεων και της αναπαράστασης για τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς το έργο.

Πίνακας 2.5

**Συσχέτιση μεταξύ των θετικών ενισχύσεων και των αναπαραστάσεων για τον ιδανικό προϊστάμενο (προσανατολισμός έργου-προσανατολισμός σχέσεων)**

		Επιβράβευση
Σχέσεις	Pearson Correlation	,111
	Επ. σημαντικότητας	,094
	N	230
Έργο	Pearson Correlation	,159*
	Επ. σημαντικότητας	,016
	N	230

\*. Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.05.

Αντίθετα, δεν επιβεβαιώνεται η θετική σχέση μεταξύ των αρνητικών ενισχύσεων και της αναπαράστασης για τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις (πίνακας 2.6). Συγκεκριμένα βρήκαμε ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ αρνητικών ενισχύσεων και προϊστάμενου προσανατολισμένου προς τις σχέσεις ( $r = -0,164$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.013$ ). Επομένως, όσο περισσότερες αρνητικές ενισχύσεις έχουν τα υποκείμενα της έρευνας τόσο λιγότερο θεωρούν ως ιδανικό προϊστάμενο τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις.

Πίνακας 2.6

**Συσχέτιση μεταξύ των αρνητικών ενισχύσεων και των αναπαραστάσεων για τον ιδανικό προϊστάμενο (προσανατολισμός έργου-προσανατολισμός σχέσεων)**

		τιμωρία
Προϊστάμενος προς τις σχέσεις	Pearson Correlation	-,164*
	Επ. σημαντικότητας	,013
	N	230
Προϊστάμενος προς το έργο	Pearson Correlation	-,078
	Επ. σημαντικότητας	,237
	N	230

\*. Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.05.

### Κλίμακα επιείκειας (Fiedler) και μοντέλο προσωπικότητας των πέντε παραγόντων (Big5)

Η κλίμακα επιείκειας (Fiedler) καθώς και τα χαρακτηριστικά της big5 χρησιμοποιήθηκαν όχι μόνο για να ελέγξουμε αν υπάρχει κάποια διαφορά στον τρόπο με τον οποίο τα υποκείμενα αξιολογούν τον προϊστάμενο αλλά και αν η αξιολόγηση αυτή σχετίζεται με κάποιο τρόπο με τις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής. Υποθέσαμε, αρχικά, ότι τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου θα αξιολογούν με πιο επιεική τρόπο τους προϊσταμένους τους από ό,τι τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου. Έτσι, προβήκαμε σε ελέγχους μέσω όρων για δυο ανεξάρτητα δείγματα (t- test) και βρήκαμε ότι τα υποκείμενα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές ως προς τον τρόπο που αξιολογούν τον προϊστάμενό τους σε σχέση με τα υποκείμενα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου (πίνακας 2.7).

Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος των τιμών για τον ιδανικό προϊστάμενο ως τον προϊστάμενο προσανατολισμένο προς τις σχέσεις των υποκειμένων με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 4,8328$ ,  $SD = 1,03582$ ) είναι σημαντικά υψηλότερος ( $t = 2,122$ ,  $df = 228$ , 2-tailed  $p = .035$ ) από αυτόν για τα υποκείμενα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 4,5374$ ,  $SD = 1,06735$ ). Η συγκεκριμένη υπόθεση, λοιπόν, επιβεβαιώθηκε.

Πίνακας 2.7

**Κλίμακα επιείκειας (Fiedler) (μέσοι όροι) ως προς τους δείκτες της εργασιακής έδρας ελέγχου**

Έδρα ελέγχου	Κλίμακα επιείκειας	N	S.D.	p.
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ	4,8328	123	1,03582	<b>.035</b>
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ	4,5374	107	1,06735	

Θεωρώντας, λοιπόν, ότι τα χαρακτηριστικά της Big5 θα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη συγκεκριμένη έρευνα που μελετά τις αναπαραστάσεις του στυλ του ιδανικού προϊστάμενου καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούν τα υποκείμενά μας τον προϊστάμενό τους υποθέσαμε ότι τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου θα αποδίδουν περισσότερο τα χαρακτηριστικά του μοντέλου των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας στους προϊστάμενους τους σε σχέση με τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου.

Έτσι, προβήκαμε σε ελέγχους μέσων όρων για δυο ανεξάρτητα δείγματα (t-test) και βρήκαμε ότι τα υποκείμενα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές ως προς τον τρόπο που αξιολογούν τον προϊστάμενό τους σε σχέση με τα υποκείμενα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου (πίνακας 2.8).

Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος των τιμών για το χαρακτηριστικό της εξωστρέφειας των υποκειμένων με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 3,1301$ ,  $SD = 1,22187$ ) είναι σημαντικά χαμηλότερος ( $t = -2,291$ ,  $df = 228$ , 2-tailed  $p = .023$ ) από αυτόν για τα υποκείμενα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 3,4922$ ,  $SD = 1,16495$ ). Επίσης, υπάρχει μια τάση στον μέσο όρο των τιμών για το χαρακτηριστικό της ευσυνειδησίας των υποκειμένων με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 2,4038$ ,  $SD = 1,37321$ ) να είναι χαμηλότερος ( $t = -1,717$ ,  $df = 228$ , 2-tailed  $p = .087$ ) από αυτόν για τα υποκείμενα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 2,7227$ ,  $SD = 1,44173$ ) και μια τάση στον μέσο όρο των τιμών για το χαρακτηριστικό της δεκτικότητας σε εμπειρίες των υποκειμένων με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 3,7778$ ,  $SD = 1,29499$ ) να είναι χαμηλότερος ( $t = -1,726$ ,  $df = 228$ , 2-tailed  $p = .086$ ) από αυτόν για τα υποκείμενα με εξωτερική

εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 4,0685$ ,  $SD = 1,25036$ ). Το συγκεκριμένο εύρημα επαληθεύει το γεγονός ότι τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου αξιολογούν τον προϊστάμενό τους προσδίδοντας του τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας της big5 περισσότερο από ό,τι τα υποκείμενα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου.

Πίνακας 2.8

**Χαρακτηριστικά της big5 (μέσοι όροι) ως προς τις δυο κατηγορίες της έδρας ελέγχου**

Έδρα ελέγχου	Χαρακτηριστικά της Big5	Μέσοι όροι	N	S.D.	p.
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ	Ευσυνειδησία	2,4038	123	1,37321	<b>.087</b>
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ		2,7227	107	1,44173	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ	Προσήγεια	3,1978	123	1,56629	<b>.945</b>
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ		3,2118	107	1,48465	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ	Εξωστρέφεια	3,1301	123	1,22187	<b>.023</b>
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ		3,4922	107	1,16495	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ	Δεκτικότητα σε εμπειρίες	3,7778	123	1,29499	<b>.086</b>
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ		4,0685	107	1,25036	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ	Νευρωτισμός	4,3198	123	1,48238	<b>.344</b>
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ		4,4922	107	1,24161	

Το παραπάνω εύρημα επιβεβαιώνεται και από τη συσχέτιση των αρχικών δεικτών της εργασιακής έδρας ελέγχου με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας της big5. Κάνοντας, έτσι, τις απαραίτητες συσχετίσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών της big5 και των δυο δεικτών της εργασιακής έδρας ελέγχου βρήκαμε ότι υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσά τους (πίνακας 2.9). Έτσι, παρατηρούμε ότι υπάρχει μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της εσωτερικής έδρας ελέγχου και του χαρακτηριστικού της ευσυνειδησίας ( $r = -0,145$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.028$ ), μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ της εξωτερικής έδρας ελέγχου και του χαρακτηριστικού της

ευσυνειδησίας ( $r = 0.141$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.032$ ) και μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ της εξωτερικής έδρας ελέγχου και του χαρακτηριστικού της εξωστρέφειας ( $r = 0.179$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.007$ ). Δηλαδή, όσο υψηλότερη είναι η εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου τόσο περισσότερο τα υποκείμενα αυτά χαρακτηρίζουν τον προϊστάμενό τους ως ευσυνείδητο και, αντίστοιχα, όσο υψηλότερη είναι η εξωτερική έδρα ελέγχου τόσο λιγότερο τα υποκείμενα, που σκοράρουν υψηλά σε αυτήν, χαρακτηρίζουν τον προϊστάμενό τους ως ευσυνείδητο και εξωστρεφή.

Πίνακας 2.9

**Συσχέτιση μεταξύ των δεικτών της εργασιακής έδρας ελέγχου και των χαρακτηριστικών προσωπικότητας της Big5**

	Ευσυνειδησία	Προσήνεια	Εξωστρέφεια	Δεκτικότητα	Νευρωτισμός	
<b>Εσωτερική έδρα ελέγχου</b>	Pearson Correlation	-,145*	-,107	-,068	-,073	,085
	Επ. σημαντικότητας	,028	,104	,302	,270	,201
	N	230	230	230	230	230
<b>Εξωτερική έδρα ελέγχου</b>	Pearson Correlation	,141*	,055	,179**	,061	,039
	Επ. σημαντικότητας	,032	,410	,007	,361	,555
	N	230	230	230	230	230

\*. Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.05.

\*\* . Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01.

Στη συνέχεια, κάνοντας τις απαραίτητες συσχετίσεις μεταξύ της κλίμακας επιείκειας και των χαρακτηριστικών της big5 βρήκαμε ότι υπάρχει σημαντική σχέση (πίνακας 2.10). Έτσι, παρατηρούμε ότι υπάρχει μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της κλίμακας επιείκειας και του χαρακτηριστικού της ευσυνειδησίας ( $r = -0.698$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ), μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της κλίμακας επιείκειας και του χαρακτηριστικού της προσήνειας ( $r = -0.758$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ), μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της κλίμακας επιείκειας και του χαρακτηριστικού της εξωστρέφειας ( $r = -0.606$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ), μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της κλίμακας επιείκειας και του χαρακτηριστικού της δεκτικότητας με εμπειρίες ( $r = -0.605$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ) και μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ της κλίμακας επιείκειας και του χαρακτηριστικού του νευρωτισμού ( $r = 0.650$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ). Επισημαίνοντας, λοιπόν, ότι οι δείκτες της big5 είναι διπολικές κλίμακες που βαθμολογούν τον προϊστάμενο με 1 όταν έχει το

συγκεκριμένο χαρακτηριστικό και με 7 όταν έχει το αντίθετο χαρακτηριστικό καταλαβαίνουμε ότι όσο πιο επιεικώς αξιολογούν τα υποκείμενα τον προϊστάμενό τους τόσο περισσότερο τείνουν να τον αξιολογούν και ως προϊστάμενο με περισσότερη ευσυνειδησία, προσήνεια, εξωστρέφεια, δεκτικότητα σε εμπειρίες και με λιγότερο νευρωτισμό. Εφόσον βρήκαμε ότι τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου αξιολογούν τον προϊστάμενό τους με πιο επιεική τρόπο συμπεραίνουμε ότι αποδίδουν σε αυτόν σε μεγαλύτερο βαθμό τα χαρακτηριστικά του μοντέλου των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας από ό,τι τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου.

Πίνακας 2.10

***Συσχέτιση μεταξύ της κλίμακας επιείκειας και των χαρακτηριστικών του μοντέλου των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας (Big5)***

Κλίμακα επιείκειας	Ευσυνειδησία	Προσήνεια	Εξωστρέφεια	Δεκτικότητα	Νευρωτισμός
Fiedler Pearson Correlation	-,698**	-,758**	-,606**	-,605**	,650**
Επ. σημαντικότητας	,000	,000	,000	,000	,000
N	230	230	230	230	230

\*\* . Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01.

Βέβαια, το συγκεκριμένο εύρημα θα μπορούσε να ερμηνευτεί και με διαφορετικό τρόπο ο οποίος δεν περιλαμβάνεται στις υποθέσεις μας. Παρατηρήσαμε, λοιπόν, ότι η επιείκεια συσχετίζεται σημαντικά και με τα χαρακτηριστικά της Big5. μπορούμε να αιτιολογήσουμε και διαφορετικά τον τρόπο με τον οποίο επιλέγουν τα υποκείμενα να αξιολογήσουν τον προϊστάμενό τους παρατηρώντας τη συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των θετικών ενισχύσεων και του παράγοντα των θετικών αποτελεσμάτων στις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής ως προς τον δέκτη. Στον πίνακα 2.11 βλέπουμε ότι υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ των θετικών ενισχύσεων και των θετικών αποτελεσμάτων ( $r = 0.166$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.012$ ). Δηλαδή, τα υποκείμενα που έχουν θετικότερες ενισχύσεις θεωρούν περισσότερο ότι τα άτομα που πείθονται από κάποιον το κάνουν γιατί προσδοκούν κάτι θετικό από αυτόν.



Έχοντας διαπιστώσει και από τον πίνακα 2.3 ότι υπάρχει μια σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της εσωτερικής εργασιακής έδρας ελέγχου και των θετικών ενισχύσεων ( $r = 0,195$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.003$ ) και γνωρίζοντας ότι κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου τα υποκείμενα πολλές φορές βρίσκονταν στον ίδιο χώρο με τον προϊστάμενο τους υποθέτουμε ότι ο τρόπος αξιολόγησης μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι τα υποκείμενα θα μπορούσαν να προσδοκούν κάποια επιβράβευση ή κάποια θετική ενίσχυση από την αξιολόγηση αυτή.

Πίνακας 2.11

*Συσχέτιση μεταξύ των θετικών ενισχύσεων και του δείκτη των θετικών αποτελεσμάτων των άρρητων θεωριών κοινωνικής επιρροής ως προς τον δέκτη*

		Επιβράβευση
Θετικά	Pearson Correlation	,166*
αποτελέσματα	Επ. σημαντικότητας	,012
	N	230

\*. Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.05.

Στις τελευταίες συσχετίσεις που έγιναν μεταξύ των χαρακτηριστικών του μοντέλου της προσωπικότητας της Big5 και των δυο στυλ ηγεσίας για τον ιδανικό προϊστάμενο βρήκαμε ότι υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσά τους. Έτσι, στον πίνακα 2.12 παρατηρούμε ότι υπάρχει μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ του στυλ του προϊστάμενου που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις και του χαρακτηριστικού της ευσυνειδησίας ( $r = -0,234$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ), μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ του στυλ του προϊστάμενου που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις και του χαρακτηριστικού της προσήνειας ( $r = -0.237$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ), μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ του στυλ του προϊστάμενου που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις και του χαρακτηριστικού της εξωστρέφειας ( $r = -0.259$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ), μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ του στυλ του προϊστάμενου που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις και του χαρακτηριστικού της δεκτικότητας με εμπειρίες ( $r = -0.141$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.032$ ) και μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ του στυλ του προϊστάμενου που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις και του χαρακτηριστικού του νευρωτισμού ( $r = 0,177$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.007$ ). Παράλληλα, παρατηρούμε ότι υπάρχει μια σημαντική

αρνητική σχέση μεταξύ του στυλ του προϊστάμενου που είναι προσανατολισμένος προς το έργο και του χαρακτηριστικού της ευσυνειδησίας ( $r = -0,366$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ), μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ του στυλ του προϊστάμενου που είναι προσανατολισμένος προς το έργο και του χαρακτηριστικού της προσήνειας ( $r = -0.352$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ), μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ του στυλ του προϊστάμενου που είναι προσανατολισμένος προς το έργο και του χαρακτηριστικού της εξωστρέφειας ( $r = -0.300$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ), μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ του στυλ του προϊστάμενου που είναι προσανατολισμένος προς το έργο και του χαρακτηριστικού της δεκτικότητας με εμπειρίες ( $r = -0.265$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ) και μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ του στυλ του προϊστάμενου που είναι προσανατολισμένος προς το έργο και του χαρακτηριστικού του νευρωτισμού ( $r = 0,351$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ). Παρόλο που υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των αναπαραστάσεων ως προς και τα δυο στυλ ηγεσίας του ιδανικού προϊστάμενου και των χαρακτηριστικών της Big5, η μεγαλύτερη συσχέτιση παρουσιάζεται μεταξύ της αναπαράστασης του προϊστάμενου προσανατολισμένου προς το έργο και των χαρακτηριστικών της Big5.

Θα μπορούσαμε να ερμηνεύσουμε το συγκεκριμένο εύρημα με τον εξής τρόπο: τα άτομα που θεωρούν ως περισσότερο ιδανικό τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς το έργο επικεντρώνονται σε μεγαλύτερο βαθμό στα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για μια αποτελεσματική οργανωσιακή συμπεριφορά. Δεδομένου ότι τα άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου πριμοδοτούν σε μεγαλύτερο βαθμό τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς το έργο σε σχέση με τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου συμπεραίνουμε ότι τα άτομα αυτά αποδίδουν σε και μεγαλύτερο βαθμό τα χαρακτηριστικά του μοντέλου των πέντε παραγόντων στον προϊστάμενό τους, γεγονός που επιβεβαιώνει, επίσης, την υπόθεση μας ότι δηλαδή τα υποκείμενα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου θα προσδίδουν περισσότερο στον προϊστάμενό τους τα χαρακτηριστικά αυτά από ό,τι τα υποκείμενα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου.

Πίνακας 2.12

**Συσχέτιση μεταξύ των χαρακτηριστικών της big5 και των στυλ ηγεσίας για τον ιδανικό προϊστάμενο**

		Ευσυνειδησία	Προσήνεια	Εξωστρέφεια	Δεκτικότητα	Νευρωτισμός
<b>Προσανατολισμ ένος προς τις σχέσεις</b>	Pearson Correlation	-,234**	-,237**	-,259**	-,141*	,177**
	Επ. σημαντικότητας	,000	,000	,000	,032	,007
	N	230	230	230	230	230
<b>Προσανατολισμ ένος προς το έργο</b>	Pearson Correlation	-,366**	-,352**	-,300**	-,265**	,351**
	Επ. σημαντικότητας	,000	,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230

\*. Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.05.

\*\*.. Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01.

Άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής ως προς την πηγή

Υποθέτοντας ότι η εργασιακή έδρα ελέγχου αποτελεί σημαντικό παράγοντα στις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής τόσο ως προς την πηγή όσο και ως προς τον δέκτη, και συγκεκριμένα ότι τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου θα πριμοδοτούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις ικανότητες και την εμπειρογνωμοσύνη της πηγής ως αιτία για την επιτυχή άσκηση επιρροής, προβήκαμε σε ελέγχους μέσω των όρων για δυο ανεξάρτητα δείγματα (t- test) και βρήκαμε ότι τα υποκείμενα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές ως προς τις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής ως προς την πηγή σε σχέση με τα υποκείμενα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου (πίνακας 2.13).

Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος των τιμών για τον δείκτη της νομιμοποίησης των υποκειμένων με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 4,0190$ ,  $SD = 1,19980$ ) είναι σημαντικά χαμηλότερος ( $t = -3,186$ ,  $df = 228$ , 2-tailed  $p = .002$ ) από αυτόν για τα υποκείμενα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 4,5047$ ,  $SD = 1,09732$ ). Το εύρημα αυτό επαληθεύει την υπόθεση μας σύμφωνα με την οποία τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου πριμοδοτούν σε μεγαλύτερο βαθμό τη θέση της πηγής που ασκεί κοινωνική επιρροή σε σχέση με τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου.

Επίσης, υπάρχει μια τάση στον μέσο όρο των τιμών για τον δείκτη του κύρους των υποκειμένων με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 5,5935$ ,  $SD = ,85628$ ) να είναι υψηλότερος ( $t = 1,838$ ,  $df = 228$ , 2-tailed  $p = .068$ ) από αυτόν για τα υποκείμενα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 5,3396$ ,  $SD = 1,18515$ ) και μια τάση στον μέσο όρο των τιμών για τον δείκτη της ενδοτικότητας/ εξάρτησης των υποκειμένων με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 5,2732$ ,  $SD = ,91051$ ) να είναι χαμηλότερος ( $t = -1,735$ ,  $df = 228$ , 2-tailed  $p = .084$ ) από αυτόν για τα υποκείμενα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 5,4860$ ,  $SD = ,94694$ ). Το συγκεκριμένο εύρημα αν και δεν επαληθεύει το γεγονός ότι τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου πριμοδοτούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις ικανότητες και την εμπειρογνωμοσύνη της πηγής ως αιτία για την επιτυχή άσκηση επιρροής υποδηλώνει την τάση τους να προβούν σε μια τέτοια πριμοδότηση.

Πίνακας 2.13

***Άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής ως προς την πηγή (μέσοι όροι) ως προς τις δυο κατηγορίες της έδρας ελέγχου***

Άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής	Έδρα ελέγχου	N	Μέσοι όροι	S.D	p.
Ενδοτικότητα/Εξάρτηση	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ	123	5,2732	,91051	<b>0,084</b>
	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ	107	5,4860	,94694	
Κύρος	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ	123	5,5935	,85628	<b>0,068</b>
	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ	107	5,3396	1,18515	
Νομιμοποίηση	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ	123	4,0190	1,19980	<b>0,002</b>
	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ	107	4,5047	1,09732	

Επιπλέον, συσχετίζοντας τους δείκτες της εργασιακής έδρας ελέγχου με τους δείκτες των άρρητων θεωριών της κοινωνικής επιρροής για την πηγή βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους (πίνακας 2.14). Βλέπουμε, λοιπόν, ότι υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ της εξωτερικής εργασιακής έδρας ελέγχου και του δείκτη της ενδοτικότητας/ εξάρτησης ( $r = 0,222$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.001$ ) και μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ της εξωτερικής εργασιακής έδρας ελέγχου και του δείκτη της νομιμοποίησης ( $r = 0.308$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ). Δηλαδή, όσο υψηλότερη είναι η εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου τόσο περισσότερο τα υποκείμενα αυτά θεωρούν ότι το άτομο που ασκεί επιρροή πρόκειται ως ένα άτομο

που έχει τη δυνατότητα να προσφέρει ανταμοιβές και να επιβάλει ποινές και γενικότερα πρόκειται για ένα άτομο που μπορεί να καθορίζει τις ζωές των άλλων και που ταυτόχρονα κατέχει κύρος λόγω της ορθότητας των απόψεων του και της δημοτικότητάς του. Ταυτόχρονα, όσο υψηλότερη είναι η εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου τόσο περισσότερο τα υποκείμενα, που σκοράρουν υψηλά σε αυτήν, χαρακτηρίζουν θεωρούν ότι το άτομο που ασκεί επιρροή είναι ένα άτομο που η θέση που έχει είναι μια θέση που έχει αποκτηθεί με νόμιμο τρόπο όπως λόγω εκλογής ή λόγω διαδοχής.

Πίνακας 2.14

**Συσχέτιση μεταξύ των δεικτών της εργασιακής έδρας ελέγχου και των δεικτών των άρρητων θεωριών κοινωνικής επιρροής για την πηγή**

	Ενδοτικότητα/ Εξάρτηση	Κύρος	Νομιμοποίηση
Εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου	Pearson Correlation -,126	,069	-,034
Επ. σημαντικότητας	,056	,301	,609
N	230	230	230
Εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου	Pearson Correlation ,222**	,015	,308**
Επ. σημαντικότητας	,001	,819	,000
N	230	230	230

\*\* . Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01.

Θεωρήσαμε, επίσης, ότι θα έχει ενδιαφέρον να ελέγξουμε τι σχέση υπάρχει μεταξύ των δεικτών των άρρητων θεωριών της κοινωνικής επιρροής για την πηγή και των ενισχύσεων (θετικές- αρνητικές). Έτσι, παρατηρούμε ότι υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ της επιβράβευσης (θετική ενίσχυση) και του δείκτη της ενδοτικότητας/ εξάρτησης ( $r = 0,203$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.002$ ), μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της τιμωρίας (αρνητική ενίσχυση) και του δείκτη του κύρους ( $r = -0,181$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.006$ ) και μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ της τιμωρίας (αρνητική ενίσχυση) και του δείκτη της νομιμοποίησης ( $r = 0.148$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.026$ ) (πίνακας 2.15). Δηλαδή, όσο περισσότερες θετικές ενισχύσεις έχουν τα υποκείμενα τόσο υψηλότερη είναι η συμφωνία τους με το δείκτη της ενδοτικότητας/ εξάρτησης, ενώ όσο περισσότερες αρνητικές ενισχύσεις έχουν τα υποκείμενα τόσο μεγαλύτερη είναι η διαφωνία τους για το δείκτη της ενδοτικότητας/ εξάρτησης και τόσο μεγαλύτερη η συμφωνία τους με το δείκτη της νομιμοποίησης, εύρημα που

επιβεβαιώνει τις υποθέσεις μας για τον διαφορετικό τρόπο με τον οποίο βλέπουν τα άτομα την εικόνα της πηγής που ασκεί κοινωνική επιρροή.

Πίνακας 2.15

**Συσχέτιση μεταξύ των δεικτών των άρρητων θεωριών κοινωνικής επιρροής για την πηγή και των ενισχύσεων**

		Ενδοτικότητα/ Εξάρτηση	Κύρος	Νομιμοποίηση
Επιβράβευση	Pearson Correlation	,203**	,051	,013
	Επ. σημαντικότητας	,002	,441	,840
	N	230	230	230
Τιμωρία	Pearson Correlation	-,118	-,181**	,148*
	Επ. σημαντικότητας	,073	,006	,024
	N	230	230	230

\*. Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.05.

\*\* . Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01.

Η τελευταία μας συσχέτιση για τις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής ως προς την πηγή έγινε ως προς τις αναπαραστάσεις για τα δυο στυλ ηγεσίας του ιδανικού προϊστάμενου. Εδώ παρατηρείται μια εντελώς διαφορετική σχέση από ό,τι διαπιστώθηκε στις παραπάνω συσχετίσεις με τις άλλες μεταβλητές. Έτσι, στον πίνακα 2.16 παρατηρούμε ότι υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ του προϊστάμενου που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις και του δείκτη του κύρους ( $r = 0,290$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ), μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ του προϊστάμενου που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις και του δείκτη της νομιμοποίησης ( $r = -0,144$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.029$ ) και μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ του προϊστάμενου που είναι προσανατολισμένος προς το έργο και του δείκτη του κύρους ( $r = 0.319$ ,  $df = 228$ ,  $p < 0.001$ ). Δηλαδή, όσο περισσότερο τα υποκείμενα μας θεωρούν ότι ως ιδανικό στυλ του προϊστάμενου το στυλ που είναι προσανατολισμένο προς τις σχέσεις τόσο περισσότερο συμφωνούν με το κύρος και τόσο λιγότερο συμφωνούν με τη νομιμοποίηση. Αντίστοιχα, όσο περισσότερο τα υποκείμενα μας θεωρούν ότι ως ιδανικό προϊστάμενο τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς το έργο τόσο υψηλότερα σκοράρουν στο δείκτη του κύρους στις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει την

υπόθεση μας ότι τα υποκείμενα που αναπαριστούν τον ιδανικό προϊστάμενο ως τον προϊστάμενο προσανατολισμένο προς το έργο θα δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις γνώσεις και γενικότερα στις ικανότητες του ατόμου που προσπαθεί να ασκήσει επιρροή. Αν και παρατηρείται ίδια συσχέτιση και στα υποκείμενα με αναπαράσταση για τον ιδανικό προϊστάμενο προσανατολισμένο προς τις σχέσεις, η συσχέτιση αυτή είναι ισχυρότερη για τα υποκείμενα που θεωρούν ως ιδανικό προϊστάμενο τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς το έργο.

Πίνακας 2.16

**Συσχέτιση μεταξύ των δεικτών των άρρητων θεωριών κοινωνικής επιρροής για την πηγή και των αναπαραστάσεων για τον ιδανικό προϊστάμενο**

		Ενδοτικότητα/ Εξάρτηση	Κύρος	Νομιμοποίηση
Προϊστάμενος προσανατολισμένος προς τις σχέσεις	Pearson Correlation	,092	,290**	-,144*
	Επ. σημαντικότητας	,165	,000	,029
	N	230	230	230
Προϊστάμενος προσανατολισμένος προς το έργο	Pearson Correlation	,123	,319**	,092
	Επ. σημαντικότητας	,063	,000	,165
	N	230	230	230

\*. Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.05.

\*\* . Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01.

Άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής ως προς τον δέκτη

Για τις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής για τον δέκτη, κάναμε τις ίδιες ακριβώς συσχετίσεις και τους ίδιους ελέγχους που κάναμε για τις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής ως προς την πηγή. Αρχικά, προβήκαμε σε ελέγχους μέσω όρων για δυο ανεξάρτητα δείγματα (t- test) και παρατηρήσαμε ότι τα υποκείμενα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου δεν παρουσιάζουν καμία σημαντική διαφορά ως προς τις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής ως προς τον δέκτη σε σχέση με τα υποκείμενα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου.

Συγκεκριμένα, στον πίνακα 2.17 παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος των τιμών για τον δείκτη των θετικών αποτελεσμάτων των υποκειμένων με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 5,3675$ ,  $SD = 0,99783$ ) δεν παρουσιάζει καμία σημαντική

διαφορά ( $t = 0,105$ ,  $df = 228$ , 2-tailed  $p = .916$ ) από αυτόν για τα υποκείμενα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 5,3533$ ,  $SD = 1,04523$ ). Το ίδιο ισχύει και για το δείκτη της επιρροής της πλειοψηφίας με τον μέσο όρο των τιμών των υποκειμένων με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 4,9268$ ,  $SD = 1,20755$ ) να είναι στα ίδια επίπεδα ( $t = -0,338$ ,  $df = 228$ , 2-tailed  $p = .743$ ) με αυτόν για τα υποκείμενα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 4,9751$ ,  $SD = 0,99126$ ). Τέλος, ούτε ο μέσος όρος των τιμών για τον δείκτη της εκλογίκευσης των υποκειμένων με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 4,3740$ ,  $SD = 1,42374$ ) παρουσιάζει κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t = -,871$ ,  $df = 228$ , 2-tailed  $p = .385$ ) από τον μέσο όρο για τα υποκείμενα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ( $M = 4,5374$ ,  $SD = 1,41371$ ). Επομένως δεν επιβεβαιώνονται οι υποθέσεις μας σχετικά με τις διαφορές της εικόνας του δέκτη της κοινωνικής επιρροής ανάμεσα στα άτομα με εσωτερική και εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου.

#### Πίνακας 2.17

*Άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής ως προς τον δέκτη (μέσοι όροι) ως προς τις δυο κατηγορίες της έδρας ελέγχου*

Άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής	Έδρα ελέγχου	N	Μέσοι όροι	S.D	p.
Θετικά αποτελέσματα	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ	123	5,3675	,99783	0.916
	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ	107	5,3533	1,04523	
Επιρροή της πλειοψηφίας	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ	123	4,9268	1,20755	0.743
	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ	107	4,9751	,99126	
Εκλογίκευση	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ	123	4,3740	1,42374	0.385
	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ	107	4,5374	1,41371	

Εφόσον δε βρήκαμε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων όρων των τιμών των υποκειμένων με εσωτερική και εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου για τους δείκτες των άρρητων θεωριών κοινωνικής επιρροής ως προς το δέκτη, ελέγξαμε αν υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ των δεικτών της εργασιακής έδρας ελέγχου και των δεικτών των άρρητων θεωριών κοινωνικής επιρροής για τον δέκτη. Από τη συσχέτιση αυτή (πίνακας 2.18) βρήκαμε ότι υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ της εσωτερικής εργασιακής έδρας ελέγχου και του δείκτη της



εκλογίκευσης ( $r = 0,192$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.003$ ) και μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ της εξωτερικής εργασιακής έδρας ελέγχου και του δείκτη της εκλογίκευσης ( $r = 0,144$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.029$ ). Η σχέση αυτή με το δείκτη της εκλογίκευσης είναι ισχυρότερη για το δείκτη της εσωτερικής εργασιακής έδρας ελέγχου και σημαίνει ότι όσο υψηλότερη είναι η εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου τόσο μεγαλύτερη είναι και η συμφωνία των υποκειμένων αυτών με τα δείκτη της εκλογίκευσης. Το ίδιο ισχύει και για την εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου με μια λιγότερο ισχυρή συσχέτιση.

Πίνακας 2.18

**Συσχέτιση μεταξύ των δεικτών της εργασιακής έδρας ελέγχου και των δεικτών των άρρητων θεωριών κοινωνικής επιρροής για τον δέκτη**

		Θετικά αποτελέσματα	Επιρροή της πλειοψηφίας	Εκλογίκευση
Εσωτερική έδρα ελέγχου	Pearson Correlation	,035	,083	,192**
	Επ. σημαντικότητας	,598	,212	,003
	N	230	230	230
Εξωτερική έδρα ελέγχου	Pearson Correlation	,070	,110	,144*
	Επ. σημαντικότητας	,289	,096	,029
	N	230	230	230

\*. Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.05.

\*\* . Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01.

Η επόμενη συσχέτιση πραγματοποιήθηκε ανάμεσα στις αναπαραστάσεις για τον ιδανικό προϊστάμενο και στους δείκτες των άρρητων θεωριών κοινωνικής επιρροής για τον δέκτη. Βρέθηκε (πίνακας 2.19), λοιπόν, ότι υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ του προϊστάμενου που είναι προσανατολισμένος προς το έργο και του δείκτη της εκλογίκευσης ( $r = 0,177$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.007$ ). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι όσο περισσότερο τα υποκείμενα θεωρούν ως ιδανικό προϊστάμενο τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς το έργο τόσο περισσότερο συμφωνούν με τον δείκτη εκλογίκευσης, εκλογικεύουν, δηλαδή, το γεγονός ότι τα άτομα πείθονται από την πηγή επιρροής.

Πίνακας 2.19

**Συσχέτιση μεταξύ των δεικτών των άρρητων θεωριών κοινωνικής επιρροής για τον δέκτη και των αναπαραστάσεων για τον ιδανικό προϊστάμενο**

		Θετικά αποτελέσματα	Επιρροής της πλειοψηφίας	Εκλογίκευση
Προϊστάμενος	Pearson Correlation	,096	,047	-,083
προσαν. προς τις σχέσεις	Επ. σημαντικότητας	,147	,477	,208
	N	230	230	230
Προϊστάμενος	Pearson Correlation	,073	,052	,177**
προσαν. προς το έργο	Επ. σημαντικότητας	,270	,429	,007
	N	230	230	230

\*\* . Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01.

Η τελευταία συσχέτιση έγινε ανάμεσα στους δείκτες των άρρητων θεωριών κοινωνικής επιρροής για τον δέκτη και στους δείκτες των ενισχύσεων (θετικές-αρνητικές) για να ελέγξει τόσο την υπόθεσή μας σύμφωνα με την οποία τα άτομα με θετικές ενισχύσεις θα παρουσιάζουν τον δέκτη της κοινωνικής επιρροής ως ένα άτομο που πείθεται από αυτή για να επωφεληθεί, επειδή προσδοκεί από την πηγή θετικά αποτελέσματα, όσο και την υπόθεση κατά την οποία τα άτομα με αρνητικές ενισχύσεις θα θεωρούν ότι ο δέκτης της κοινωνικής επιρροής συμμορφώνεται για να αποφύγει της κυρώσεις της πηγής, κάτι που συναντάται στην πλειοψηφική επιρροή λόγω της εξουσίας που κατέχει. Βρέθηκε (πίνακας 2.20) να υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ των θετικών ενισχύσεων (επιβράβευση) και του δείκτη των θετικών αποτελεσμάτων ( $r = 0,166$ ,  $df = 228$ ,  $p = 0.012$ ). Δηλαδή, όσο θετικότερες είναι οι ενισχύσεις για τα υποκείμενα τόσο περισσότερο τα υποκείμενα αυτά θεωρούν ότι πείθονται από την πηγή επιρροής για να εξασφαλίσουν κάποιο όφελος. Αν και η πρώτη μας υπόθεση επιβεβαιώνεται, δεν επιβεβαιώνεται η υπόθεση για τη θετική συσχέτιση μεταξύ αρνητικών ενισχύσεων και επιρροής της πλειοψηφίας.

Πίνακας 2.20

*Συσχέτιση μεταξύ των δεικτών των άρρητων θεωριών κοινωνικής επιρροής για τον δέκτη και των ενισχύσεων*

		Θετικά αποτελέσματα	Επιρροή της πλειοψηφίας	Εκλογίκευση
Επιβράβευση	Pearson Correlation	,166*	,072	,024
	Επ. σημαντικότητας	,012	,277	,722
	N	230	230	230
Τιμωρία	Pearson Correlation	-,036	,059	,063
	Επ. σημαντικότητας	,585	,376	,345
	N	230	230	230

\*. Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.05.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Στη συγκεκριμένη έρευνα μελετήσαμε κυρίως το ρόλο συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας στις αναπαραστάσεις των εργαζομένων για τον ιδανικό προϊστάμενο καθώς επίσης και την επίδρασή τους στην αξιολόγηση του πραγματικού προϊσταμένου τους. Υποθέτοντας ότι η εργασιακή έδρα ελέγχου και η ευαισθησία στις ενισχύσεις αποτελούν σημαντικές παραμέτρους της οργανωσιακής συμπεριφοράς, προσπαθήσαμε να ελέγξουμε τις επιδράσεις τους στην εικόνα για τον ιδανικό προϊστάμενο.

Έτσι, βρήκαμε ότι τόσο η εργασιακή έδρα ελέγχου όσο και η ευαισθησία στις ενισχύσεις αποτελούν προβλεπτικούς δείκτες της αντίληψης των ατόμων για το ιδανικό στυλ ηγεσίας. Συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα έδειξε ότι τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου προτιμούν σε μεγαλύτερο βαθμό ως ιδανικό έναν προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς το έργο σε σχέση με τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου. Η ίδια προτίμηση παρουσιάστηκε και για τα άτομα που παρουσιάζουν ευαισθησία στις θετικές ενισχύσεις. Αν ανατρέξουμε στη θεωρία για τα στυλ ηγεσίας, την εργασιακή έδρα ελέγχου και την θεωρία της ευαισθησίας στις ενισχύσεις, θα συμπεράνουμε ότι η προτίμηση των ατόμων αυτών για τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς το έργο πηγάζει από την ανάγκη τους για επίτευξη του στόχου. Δεδομένου ότι ο προσανατολισμός προς το έργο προϋποθέτει ανάθεση καθηκόντων και έλεγχο, είναι σαφές ότι τόσο τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου όσο και τα άτομα που παρουσιάζουν ευαισθησία στις θετικές ενισχύσεις αναπαριστούν τον προσανατολισμό αυτό ως ιδανικότερο διότι μέσω αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί η ανάγκη τους για επίτευξη του στόχου.

Ως προς την αξιολόγηση του υπάρχοντος προϊσταμένου, βρέθηκε ότι η εργασιακή έδρα ελέγχου αποτελεί εξίσου παράγοντα που διαφοροποιεί τον τρόπο αξιολόγησης των ατόμων. Βρέθηκε, λοιπόν, ότι τα άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου αξιολογούν με πιο επιεική τρόπο τον προϊστάμενο τους αποδίδοντας του σε μεγαλύτερο βαθμό τα χαρακτηριστικά του μοντέλου των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας, σε σύγκριση με τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου. Το συγκεκριμένο εύρημα είναι συνεπές με την έρευνα του Spector (1988) η οποία έδειξε ότι τα άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου αξιολογούσαν θετικότερα τον προϊστάμενο τους. Θα μπορούσαμε να στηρίξουμε την απόδοση σε μεγαλύτερο βαθμό των παραγόντων της προσωπικότητας στον προϊστάμενο από τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου στο γεγονός ότι τα άτομα αυτά θεωρούν ότι

μπορούν να ασκήσουν έλεγχο στον περιβάλλον τους. Επομένως, όταν καλούνται να αξιολογήσουν τον προϊστάμενό τους, θεωρούν ότι από τη στιγμή που ασκεί και ο προϊστάμενος έλεγχο, ο έλεγχος αυτός θα οφείλεται σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του.

Αντίθετα, για τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου βρέθηκε ότι παρουσιάζεται μεγαλύτερη προτίμηση για τον προϊστάμενο που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις ενώ η αξιολόγησή τους για τον εκάστοτε προϊστάμενο παρουσίασε αρνητική συσχέτιση με τα χαρακτηριστικά του μοντέλου Big5 της προσωπικότητας. Ο προσανατολισμός προς τις σχέσεις υποδηλώνει ότι τα άτομα που θεωρούν ότι δεν μπορούν να ασκήσουν έλεγχο στο περιβάλλον τους και ότι τα αποτελέσματα των ενεργειών τους ελέγχονται από τους ισχυρούς άλλους ή την τύχη, τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου, θα επιζητούν σε μεγαλύτερο βαθμό έναν προϊστάμενο που θα τους παρέχει υποστήριξη και ενθάρρυνση για να μη νιώθουν αβεβαιότητα.

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε την επίδραση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας στην εικόνα που έχουν τα άτομα για την πηγή και τον δέκτη της κοινωνικής επιρροής (άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής). Βρήκαμε, λοιπόν, ότι τα άτομα με εσωτερική και εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου πριμοδοτούν μια διαφορετική εικόνα για την πηγή της κοινωνικής επιρροής. Έτσι, τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου αναπαριστούν το άτομο που ασκεί επιρροή ως ένα άτομο που έχει συνεκτικότητα μεταξύ λόγων και έργων και που κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες. Αντίθετα, τα άτομα με εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου πριμοδοτούν μια εικόνα για την πηγή επιρροής που εστιάζει κυρίως στη θέση που η πηγή επιρροής, δηλαδή στην εξουσία που μπορεί να ασκήσει.

#### Περιορισμοί και προτάσεις έρευνας

Στην παρούσα έρευνα αν και τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν σε ικανοποιητικό τις υποθέσεις μας, θα πρέπει να αναφέρουμε κάποια συγκεκριμένα σημεία που καθιστούν απαραίτητη την περαιτέρω έρευνα στο συγκεκριμένο θέμα. Αρχικά, όπως επισημάναμε και στη διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, σε πολλές περιπτώσεις ο προϊστάμενος των ήταν παρών κατά τη συμπλήρωση αυτή. Η παρουσία του, λοιπόν, ίσως να αποτέλεσε παρεμβαίνουσα μεταβλητή και οι εργαζόμενοι να μη συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο με τρόπο που να εκφράζει τις πεποιθήσεις τους αλλά με τρόπο που να εκφράζει τις προσδοκίες του προϊσταμένου

από αυτούς. Επιπλέον, όπως καταδείξαμε και στην επεξεργασία των δεδομένων μας, η εσωτερική αξιοπιστία για τους δείκτες της ευαισθησίας στις ενισχύσεις δεν ήταν ιδιαίτερα ικανοποιητική, γεγονός που καθιστά απαραίτητη την περαιτέρω έρευνα για να καταδειχθεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων μας.

Σε ένα πρώτο στάδιο, θα μπορούσαμε να προτείνουμε τη διενέργεια ερευνών που να λαμβάνουν υπόψη τους παραπάνω περιορισμούς. Επιπλέον, στη συγκεκριμένη έρευνα επιλέξαμε τον προσανατολισμό προς το έργο και τις σχέσεις ως στυλ ηγεσίας. Τα συγκεκριμένα στυλ, αν και παρουσιάζονται σε όλες τις θεωρίες της ηγεσίας, παρουσιάζονται ως βασικά και εκ διαμέτρου αντίθετα χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Γνωρίζοντας ότι η κάθε θεωρία της ηγεσίας εμπλέκει και άλλες μεταβλητές για του ηγέτη θα μπορούσαμε να προτείνουμε έρευνες σε συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας με εξαρτημένες μεταβλητές όχι μόνο τον προσανατολισμό προς το έργο και προς τις σχέσεις αλλά και τις μεταβλητές της κατάστασης.

Τέλος, θα μπορούσαμε να προτείνουμε έρευνες για το επιθυμητό στυλ ηγεσίας σε σχέση με άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που θεωρούνται σημαντικά για την οργανωσιακή συμπεριφορά όπως ο αυτοέλεγχος και η αυτοεκτίμηση.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Andersen, A.J. (2007). *Your favorite manager is an organizational disaster*. European Business Review, 21, (1), pp. 5-16
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. In Chen, J., Wang, L. (2007). *Locus of control and the three components of commitment to change*. Personality and Individual Differences, 42, pp 503–512
- Aube', C., Rousseau, V., Morin, M.E. (2007). *Perceived organizational support and organizational commitment. The moderating effect of locus of control and work autonomy*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 22 No. 5, pp. 479-495
- Ávila, C., Torrubia, R. (2004). *Personality, Expectations, and response strategies in Multiple-choice Question Examinations in University Students: A Test of Gray's Hypotheses*. European Journal of Personality, 18, pp. 45–59
- Avolio, B. J., Kahai, S., and Dodge, G. E. (2001). "E-leadership: Implications for theory, research, and practice." In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. Journal of vocational behavior, 58, pp 1-21
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of relationships between Big Five personality dimensions and job performance. In Dean, M.A., Conte, J.M., Blankenhorn, T.R., (2006). *Examination of the predictive validity of Big Five personality dimensions across training performance criteria*. Personality and Individual Differences 41, pp 1229–1239
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: A test of the mediating effects of goal setting. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. Journal of vocational behavior, 58, pp 1-21
- Bass, B. M. (1976). A systems survey research feedback for management and organizational development. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1997. *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Bass, B. M. and Barrett, G. V. (1981). *People, Work, and Organizations: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Bernardi, R.A. (2003). A theoretical model for the relationship among: stress, locus of control, and longevity. In Sawyer, O., Srinivas, S., Wang, S. (2009). *Call center employee personality factors and service performance*. Journal of Services Marketing 23, (5), pp. 301–317
- Bhagat, R.S., Chassie M.B.(1978). *The Role of Self-Esteem and Locus of Control in the Differential Prediction of Performance, Program Satisfaction, and Life Satisfaction in an Educational Organization*. Journal of vocational behaviour, 13, pp 317-326
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1978). *The New Managerial Grid*. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Blau, G. (1993). Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions. In Lilly, J. D., Virick, M. (2006). *The effect of personality on perceptions of justice*. Journal of Managerial Psychology, 21 (5), pp. 438-458
- Blau, G.J. (1987), “Locus of control as a potential moderator of the turnover process”. In Twenge, M. J., Campbell, S. (2008). *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*. Journal of Managerial Psychology Vol. 23 No. 8, pp. 862-877
- Bowers, D. G. and Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. . In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership*



- Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Bradley, G.W. (1978). Self-serving bias in the attribution process: a re-examination of the fact of fiction question. In Andersen, A.J. (2007). *Your favorite manager is an organizational disaster*. European Business Review, 21, (1), pp. 5-16
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. In Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower'preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality*. The leadership quarterly 12, pp. 153-179
- Cable, D.M., Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. In Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower'preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality*. The leadership quarterly 12, pp. 153-179
- Callan, V. J. (1993). Individual and organizational strategies for coping with organizational change. In Chen, J., Wang, L. (2007). *Locus of control and the three components of commitment to change*. Personality and Individual Differences, 42, pp 503–512
- Cartwright, D. and Zander, A. (1960). *Group Dynamics: Research and Theory*. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Carver, C. S. (1997). The internal-external scale confounds internal locus of control with expectations of positive outcomes. In Oliver, J. E., Jose, P. E., Brough, P. (2006). *Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale*. Educational and Psychological Measurement, 66 (5), pp. 835-851
- Carver, C. S. (2004). Negative affects deriving from the behavioral approach system. In Mitchell, J., Kimbrel, N., Hundt, N., Cobb, A., Nelson-Gray, R.,Lootens, C. (2007). *An Analysis of Reinforcement Sensitivity Theory and the Five-Factor Model*. European Journal of Personality, 21, pp. 869–887
- Carver, C. S., & White, T. L. (1994). Behavioral inhibition, behavioral activation, and affective responses to impending reward and punishment: The BIS/BAS Scales. In Mitchell, J., Kimbrel, N., Hundt, N., Cobb, A., Nelson-Gray, R.,Lootens, C. (2007). *An Analysis of Reinforcement Sensitivity Theory and the Five-Factor Model*. European Journal of Personality, 21, pp. 869–887
- Carver, C. S., White, T. L. (1994). Behavioral inhibition, behavioral activation, and affective responses to impending reward and punishments: the BIS/BAS scale. In

- Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions*. *Personality and Individual Differences*, 31, pp. 837-862
- Casimir, G. (2001), *Combinative aspects of leadership style: the ordering and temporal spacing of leadership behaviors*. In Casimir, G., Ng, N.K. (2010). *Combinative aspects of leadership style and the interaction between leadership behaviors*. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 31 (6), pp. 501-517
- Casimir, G., Ng, N.K. (2010). *Combinative aspects of leadership style and the interaction between leadership behaviors*. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 31 (6), pp. 501-517
- Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. In Livi, S., Kenny, D.A., Albright, L., Pierro, A. (2008). *A social relations analysis of leadership*. *The Leadership Quarterly*, 19, pp. 235-248
- Chen, J., Wang, L. (2007). *Locus of control and the three components of commitment to change*. *Personality and Individual Differences*, 42, pp 503–512
- Chiu, C., Lin, C., Tsai, Y. and Hsiao, C. (2005). *Modeling turnover intentions and their antecedents using the locus of control as a moderator: a case of customer service employees*. . In Lilly, J. D., Virick, M. (2006). *The effect of personality on perceptions of justice*. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (5), pp. 438-458
- Chiu, C.-K., Lin, C.-P., Tsai, Y.H. and Hsiao, C.-Y. (2005), “*Modeling turnover intentions and their antecedents using the locus of control as a moderator: a case of customer service employees*”. In Aube', C., Rousseau, V., Morin, M.E. (2007). *Perceived organizational support and organizational commitment. The moderating effect of locus of control and work autonomy*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 5, pp. 479-495
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. *Journal of vocational behavior*, 58, pp 1-21
- Coleman, D. F., Irving, G. P., & Cooper, C. L. (1999). *Another look at the locus of control–organizational commitment relationship: It depends on the form of commitment*. In Oliver, J. E., Jose, P. E., Brough, P. (2006). *Confirmatory Factor*

- Analysis of the Work Locus of Control Scale*. Educational and Psychological Measurement, 66 (5), pp. 835-851
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. In Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality*. The leadership quarterly 12, pp. 153-179
- Corr, P. J. (2004). Reinforcement sensitivity theory and personality. In Mitchell, J., Kimbrel, N., Hundt, N., Cobb, A., Nelson-Gray, R., Lootens, C. (2007). *An Analysis of Reinforcement Sensitivity Theory and the Five-Factor Model*. European Journal of Personality, 21, pp. 869–887
- Corr, P.J. (2004). *Reinforcement sensitivity theory and personality*. Neuroscience and Biobehavioral Reviews, 28, pp. 317–332
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO personality inventory manual*. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. Journal of vocational behavior, 58, pp 1-21
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. Journal of vocational behavior, 58, pp 1-21
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO personality inventory. In Strang, S.E., Kuhner, K.W. (2009). *Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance*. The leadership quarterly, 20, pp 421-433
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. Journal of vocational behavior, 58, pp 1-21
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (1993). Assignment of credit and blame for performance outcomes. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. Journal of vocational behavior, 58, pp 1-21
- Dabady, M., Bell, M.,(1999). *Person Memory: Organization of Behaviors by Traits*. Journal of Research in Personality 33, p.p. 369–377

- Daniels, K., & Guppy, A. (1992). The dimensionality and well-being correlates of the Work Locus of Control Scale. In Oliver, J. E., Jose, P. E., Brough, P. (2006). *Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale*. Educational and Psychological Measurement, 66 (5), pp. 835-851
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. Journal of vocational behavior, 58, pp 1-21
- De Flores, D., Valdés, M. (1986). Behavior pattern A: reward, fight or punishment?. In Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions*. Personality and Individual differences, 31, pp. 837-862
- Dean, M.A., Conte, J.M., Blankenhorn, T.R., (2006). *Examination of the predictive validity of Big Five personality dimensions across training performance criteria*. Personality and Individual Differences 41, pp 1229–1239
- Depue RA, Collins PF (1999). Neurobiology of the structure of personality: dopamine, facilitation of incentive motivation, and extraversion. In Corr, P.J. (2004). *Reinforcement sensitivity theory and personality*. Neuroscience and Biobehavioral Reviews, 28, pp. 317–332
- Depue, R. A., Luciana, M., Arbisi, P., Collins, P., & Leon, A. (1994). Dopamine and the structure of personality: Relation of agonist-induced dopamine activity to positive emotionality. In Van der Linden, D., Beckers, D.G., Taxis, T. (2007). *Reinforcement Sensitivity Theory at Work: Punishment Sensitivity as a Dispositional Source of Job-related Stress*. European Journal of Personality, 21, pp. 889–909
- Diaz, A. , Pickering, A. .D. (1993). The relationship between Gray's and Eysenck's personality spaces. In Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions*. Personality and Individual differences, 31, pp. 837-862
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989). The development of an attitude toward change instrument. In Chen, J., Wang, L. (2007). *Locus of control and the three components of commitment to change*. Personality and Individual Differences, 42, pp 503–512

- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989). The development of an attitude toward change instrument. In Elias, S.M. (2009). *Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change*. Journal of management, 35, pp 37-55
- Dunn, W. S., Mount, M. K., Barrick, M. R., & Ones, D. S. (1995). Relative importance of personality and general mental ability in managers' judgments of applicant qualifications. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. Journal of vocational behavior, 58, pp 1-21
- Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality*. The leadership quarterly 12, pp. 153-179
- Elias, S.M. (2009). *Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change*. Journal of management, 35, pp 37-55
- Erez A, Judge TA (2001) Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. In Raja, U., Johns, G. (2010). *The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity*. Human relations 63 (7), pp 981-1005
- Evans, B.J. and Coman, G.J. (1993). General versus specific measures of stress: an Australian police survey. In Sawyer, O., Srinivas, S., Wang, S. (2009). *Call center employee personality factors and service performance*. Journal of Services Marketing 23, (5), pp. 301–317
- Evans, M. G. (1970). The effect of supervisory behavior on the path-goal relationship. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Eysenck H.J. (1967). The biological basis of personality. In Corr, P.J. (2004). *Reinforcement sensitivity theory and personality*. Neuroscience and Biobehavioral Reviews, 28, pp. 317–332
- Eysenck, H. J. (1967). The biological basis of personality. In Mitchell, J., Kimbrel, N., Hundt, N., Cobb, A., Nelson-Gray, R., Lootens, C. (2007). *An Analysis of Reinforcement Sensitivity Theory and the Five-Factor Model*. European Journal of Personality, 21, pp. 869–887

- Fazio, R. H. (1990). Multiple processes by which attitudes guide behavior: the MODE model as an integrative framework. In Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality*. The leadership quarterly 12, pp. 153-179
- Feist GJ (1998) A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. In Raja, U., Johns, G. (2010). *The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity*. Human relations 63 (7), pp 981-1005
- Fiedler, F. E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Fishbein, M., Azjen, I. (1975). Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research. In Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality*. The leadership quarterly 12, pp. 153-179
- Fleishman, E. A. (1967). Development of a behavior taxonomy for describing human tasks: a correlational-experimental approach. In Mujtaba, B., Khanfar, N., Kahanfar, S. (2010). *Leadership Tendencies of Government Employees in Oman: A Study of Task and Relationship based on Age and Gender*. Public organizational review 10, pp. 173-190
- Forte, A. (2005). Locus of control and the moral reasoning of managers. In Lilly, J. D., Virick, M. (2006). *The effect of personality on perceptions of justice*. Journal of Managerial Psychology, 21 (5), pp. 438-458
- Fowles, D. C. (1980). The three arousal model: Implications of Gray's two-factor learning theory for heart rate, electrodermal activity, and psychopathology. In Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions*. Personality and Individual differences, 31, pp. 837-862
- Fowles, D. C. (1987). Application of a behavioral theory of motivation to the concepts of anxiety and impulsivity. In Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions*. Personality and Individual differences, 31, pp. 837-862

- Fowles, D. C. (1988). Psychophysiology and psychopathology: a motivational approach. In Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions*. *Personality and Individual Differences*, 31, pp. 837-862
- Franken, I. H. A. (2002). Behavioral approach system (BAS) sensitivity predicts alcohol craving. In Mitchell, J., Kimbrel, N., Hundt, N., Cobb, A., Nelson-Gray, R., Lootens, C. (2007). *An Analysis of Reinforcement Sensitivity Theory and the Five-Factor Model*. *European Journal of Personality*, 21, pp. 869–887
- Gable, S. L., Reis, H. T., & Elliot, A. J. (2000). Behavioral activation and inhibition in everyday life. In Van der Linden, D., Beckers, D.G., Taris, T. (2007). *Reinforcement Sensitivity Theory at Work: Punishment Sensitivity as a Dispositional Source of Job-related Stress*. *European Journal of Personality*, 21, pp. 889–909
- Gibson, S., & Dembo, M. (1984). Teacher efficacy: A construct validation. In Oliver, J. E., Jose, P. E., Brough, P. (2006). *Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale*. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (5), pp. 835-851
- Goldberg, L. R. (1982). From Ace to Zombie: Some explorations in the language of personality. In Strang, S.E., Kuhner, K.W. (2009). *Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance*. *The leadership quarterly*, 20, pp 421-433
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L. (2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. *Journal of vocational behavior*, 58, pp 1-21
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L. (2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. *Journal of vocational behavior*, 58, pp 1-21
- Goodstein, L. D., & Lanyon, R. I. (1999). Applications of personality assessment to the workplace: A review. In Strang, S.E., Kuhner, K.W. (2009). *Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance*. *The leadership quarterly*, 20, pp 421-433
- Gray, J. A. (1970). The psychophysiological basis of introversion-extraversion. In Mitchell, J., Kimbrel, N., Hundt, N., Cobb, A., Nelson-Gray, R., Lootens, C.

- (2007). *An Analysis of Reinforcement Sensitivity Theory and the Five-Factor Model*. *European Journal of Personality*, 21, pp. 869–887
- Gray, J. A. (1982). The neuropsychology of anxiety: An enquiry into the functions of the septohippocampal system. In Mitchell, J., Kimbrel, N., Hundt, N., Cobb, A., Nelson-Gray, R., Lootens, C. (2007). *An Analysis of Reinforcement Sensitivity Theory and the Five-Factor Model*. *European Journal of Personality*, 21, pp. 869–887
- Gray, J. A. (1987b). The psychology of fear and stress. In Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions*. *Personality and Individual Differences*, 31, pp. 837-862
- Gray, J. A. (1987c). Perspectives of anxiety and impulsivity: a commentary. In Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions*. *Personality and Individual Differences*, 31, pp. 837-862
- Gray, J. A. (1988). Anxiety and personality. In Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions*. *Personality and Individual Differences*, 31, pp. 837-862
- Gray, J. A. (1990). Brain systems that mediate both emotion and cognition. In Van der Linden, D., Beckers, D.G., Taris, T. (2007). *Reinforcement Sensitivity Theory at Work: Punishment Sensitivity as a Dispositional Source of Job-related Stress*. *European Journal of Personality*, 21, pp. 889–909
- Gray, J. A. (1991). Neural systems, emotion and personality. In Mitchell, J., Kimbrel, N., Hundt, N., Cobb, A., Nelson-Gray, R., Lootens, C. (2007). *An Analysis of Reinforcement Sensitivity Theory and the Five-Factor Model*. *European Journal of Personality*, 21, pp. 869–887
- Gray, J. A. (1991). The neuropsychology of temperament. In Van der Linden, D., Beckers, D.G., Taris, T. (2007). *Reinforcement Sensitivity Theory at Work: Punishment Sensitivity as a Dispositional Source of Job-related Stress*. *European Journal of Personality*, 21, pp. 889–909
- Gray, J. A. (1994). Framework for a taxonomy of psychiatric disorder. In Mitchell, J., Kimbrel, N., Hundt, N., Cobb, A., Nelson-Gray, R., Lootens, C. (2007). *An*



- Analysis of Reinforcement Sensitivity Theory and the Five-Factor Model.* European Journal of Personality, 21, pp. 869–887
- Gray, J. A., Feldon, J., Rawlings, J., Hemsley, D., Smith, A. (1991). The neuropsychology of schizophrenia. In Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions.* Personality and Individual Differences, 31, pp. 837-862
- Gray, J. A., Smith, P. T. (1969). An arousal-decision model for partial reinforcement and discrimination learning. In Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions.* Personality and Individual Differences, 31, pp. 837-862
- Gray, J. A., & McNaughton, N. (2000). The neuropsychology of anxiety: An enquiry into the functions of the septo-hippocampal system (2nd ed.). In Mitchell, J., Kimbrel, N., Hundt, N., Cobb, A., Nelson-Gray, R., Loo, T. S. C. (2007). *An Analysis of Reinforcement Sensitivity Theory and the Five-Factor Model.* European Journal of Personality, 21, pp. 869–887
- Haire, M., Ghiselli, E. E., and Porter, L. W. (1966). *Managerial Thinking: An International Study.* In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study.* Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Halpin, A. W. and Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study.* Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Harvey, J.H., Barnes, R.D., Sperry, D.L. and Harris, B. (1974), "Perceived choice as a function of internal-external locus of control". In Aube', C., Rousseau, V., Morin, M.E. (2007). *Perceived organizational support and organizational commitment. The moderating effect of locus of control and work autonomy.* Journal of Managerial Psychology, Vol. 22 No. 5, pp. 479-495
- Hater, J. J., Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. In Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality.* The leadership quarterly 12, pp. 153-179

- Heller, F. A. 1969. *Managerial Decision Making*. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Henson, R. (2002). From adolescent angst to adulthood: Substantive implications and measurement dilemmas in the development of teacher efficacy research. In Oliver, J. E., Jose, P. E., Brough, P. (2006). *Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale*. Educational and Psychological Measurement, 66 (5), pp. 835-851
- Henson, R., Kogan, L., & Vacha-Haase, T. (2001). A reliability generalization study of the Teacher Efficacy Scale and related instruments. In Oliver, J. E., Jose, P. E., Brough, P. (2006). *Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale*. Educational and Psychological Measurement, 66 (5), pp. 835-851
- Hersey, P. (1984 & 1997). The situational leader. In Mujtaba, B., Khanfar, N., Kahanfar, S. (2010). *Leadership Tendencies of Government Employees in Oman: A Study of Task and Relationship based on Age and Gender*. Public organizational review 10, pp. 173-190
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1969). The life cycle theory of leadership. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1988) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. In Sabanci, A. (2008). *School principals' assumptions about human nature: implications for leadership in Turkey*. Educational Management Administration & Leadership, 36, (4), pp. 511-529
- Hersey, P., (2008). Personal communication on situational leadership. In Mujtaba, B., Khanfar, N., Kahanfar, S. (2010). *Leadership Tendencies of Government Employees in Oman: A Study of Task and Relationship based on Age and Gender*. Public organizational review 10, pp. 173-190
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2001). Management of organizational behavior. In Mujtaba, B., Khanfar, N., Kahanfar, S. (2010). *Leadership Tendencies of Government Employees in Oman: A Study of Task and*

- Relationship based on Age and Gender*. Public organizational review 10, pp. 173-190
- Hogan R (1983) A socioanalytic theory of personality. In Raja, U., Johns, G. (2010). *The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity*. Human relations 63 (7), pp 981-1005
- Hogan R, Hogan J (1992) *Hogan Personality Inventory Manual*. In Raja, U., Johns, G. (2010). *The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity*. Human relations 63 (7), pp 981-1005
- Hogan, J., & Ones, D. S. (1997). Conscientiousness and integrity at work. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. Journal of vocational behavior, 58, pp 1-21
- Hogg, M. A. (2005). Social identity and leadership. In Livi, S., Kenny, D.A., Albright, L., Pierro, A. (2008). *A social relations analysis of leadership*. The Leadership Quarterly, 19, pp. 235-248
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices* (2nd ed.). In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. Journal of vocational behavior, 58, pp 1-21
- Hollander, E. P. (1992). The essential interdependence of leadership and followership. In Livi, S., Kenny, D.A., Albright, L., Pierro, A. (2008). *A social relations analysis of leadership*. The Leadership Quarterly, 19, pp. 235-248
- Hough LM, Ones DS (2001) The structure, measurement, validity, and use of personality variables in industrial, work, and organizational psychology. In Raja, U., Johns, G. (2010). *The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity*. Human relations 63 (7), pp 981-1005
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- House, R. J., Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: some post hoc and a priori tests. In Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower'preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality*. The leadership quarterly 12, pp. 153-179
- House, R. J., Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. In Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower'preferences for charismatic leadership: the*

- influence of follower values and personality*. The leadership quarterly 12, pp. 153-179
- House, R.J. (1971), A path-goal theory of leader effectiveness. In Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower's preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality*. The leadership quarterly 12, pp. 153-179
- Howard, A., & Bray, D. W. (1994). Predictions of managerial success over time: Lessons from the management progress study. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. Journal of vocational behavior, 58, pp 1-21
- Howell, J. M., Frost, P. G. (1989). A lab study of charismatic leadership. In Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower's preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality*. The leadership quarterly 12, pp. 153-179
- Huang, K.-Y., & Mujtaba, B. G. (2009). Stress, task, and relationship orientations of Taiwanese adults: an examination of gender in this high-context culture. In Mujtaba, B., Khanfar, N., Kahanfar, S. (2010). *Leadership Tendencies of Government Employees in Oman: A Study of Task and Relationship based on Age and Gender*. Public organizational review 10, pp. 173-190
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework. In Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower's preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality*. The leadership quarterly 12, pp. 153-179
- Ilgen, D.R. and Feldman, J.M. (1983). Performance appraisal: a process focus. In Andersen, A.J. (2007). *Your favorite manager is an organizational disaster*. European Business Review, 21, (1), pp. 5-16
- Jackson, C. J. (2001). Comparison between Eysenck's and Gray's models of personality in the prediction of motivational work criteria. In Van der Linden, D., Beckers, D.G., Taris, T. (2007). *Reinforcement Sensitivity Theory at Work: Punishment Sensitivity as a Dispositional Source of Job-related Stress*. European Journal of Personality, 21, pp. 889-909
- Jain, A.K., Giga, S.I., Cooper, C.L., (2008). *Employee wellbeing, control and organizational commitment*. Leadership & Organization Development Journal Vol. 30 No. 3, pp. 256-273

- Jennings, B.M. (1990). Stress, locus of control, social support and psychological symptoms among head nurses. In Sawyer, O., Srinivas, S., Wang, S. (2009). *Call center employee personality factors and service performance*. Journal of Services Marketing 23, (5), pp. 301–317
- Joe, V. C.(1971). Review of internal-external control construct as a personality variable. In Bhagat, R.S., Chassie M.B.(1978). *The Role of Self-Esteem and Locus of Control in the Differential Prediction of Performance, Program Satisfaction, and Life Satisfaction in an Educational Organization*. Journal of vocational behaviour, 13, pp 317-326
- Johnson, J. A. (1997). Seven social performance scales for the California Psychological Inventory. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. Journal of vocational behavior, 58, pp 1-21
- Johnson, S.J., Batey, M., Holdsworth, L. (2008). *Personality and health: The mediating role of Trait Emotional Intelligence and Work Locus of Control*. Personality and individual differences, 47, pp. 470–475
- Jones, G. R., & George, J. M. (2009). Contemporary management. In Mujtaba, B., Khanfar, N., Kahanfar, S. (2010). *Leadership Tendencies of Government Employees in Oman: A Study of Task and Relationship based on Age and Gender*. Public organizational review 10, pp. 173-190
- Jones, G.R., George, J.M. and Hill, C.W.L. (2000) *Contemporary Management*. In Sabanci, A. (2008). *School principals' assumptions about human nature: implications for leadership in Turkey*. Educational Management Administration & Leadership, 36, (4), pp. 511-529
- Judge TA, Ilies R (2002) Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. In Raja, U., Johns, G. (2010). *The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity*. Human relations 63 (7), pp 981-1005
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. In Strang, S.E., Kuhner, K.W. (2009). *Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance*. The leadership quarterly, 20, pp 421-433
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. In Seibert, S.E.,

- Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. Journal of vocational behavior, 58, pp 1-21
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The Big Five personality traits and career success across the life span. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. Journal of vocational behavior, 58, pp 1-21
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. Journal of vocational behavior, 58, pp 1-21
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. In Chen, J., Wang, L. (2007). *Locus of control and the three components of commitment to change*. Personality and Individual Differences, 42, pp 503–512
- Katz, D., Maccoby, N., and Morse, N. C. (1950). *Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation*. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Kerr, S., Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: their meaning and measurement. In Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality*. The leadership quarterly 12, pp. 153-179
- Kickul J, Lester SW, and Belgio E (2004) Attitudinal and behavioral outcomes of psychological contract breach: a cross cultural comparison of the United States and Hong Kong Chinese. In Raja, U., Johns, G. (2010). *The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity*. Human relations 63 (7), pp 981-1005
- Kilduff, M., & Day, D. V. (1994). Do chameleons get ahead? The effects of self-monitoring on managerial careers. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. Journal of vocational behavior, 58, pp 1-21
- Köning, C., Debus, M., Häusler, S., Lendenmann, N., Kleinmann, M. (2010). *Examining occupational self-efficacy, work locus of control and communication*

- as moderators of the job insecurity–job performance relationship*. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), pp. 231–247
- Kraus, S. J. (1995). Attitudes and the prediction of behavior: a meta analysis of the empirical literature. In Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality*. *The leadership quarterly* 12, pp. 153-179
- Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. *Business and Society Review* 112 (1), pp. 99–119
- Lau, C., & Woodman, R. C. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. In Chen, J., Wang, L. (2007). *Locus of control and the three components of commitment to change*. *Personality and Individual Differences*, 42, pp 503–512
- Lawler, E.E. (1973). Motivation in work organizations. In Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality*. *The leadership quarterly* 12, pp. 153-179
- Lefcourt, H. M. , (1972). Recent developments in the study of locus of control. In Bhagat, R.S., Chassie M.B.(1978). *The Role of Self-Esteem and Locus of Control in the Differential Prediction of Performance, Program Satisfaction, and Life Satisfaction in an Educational Organization*. *Journal of vocational behaviour*, 13, pp 317-326
- Levenson, H. (1973). Multidimensional locus of control in psychiatric patients. In Chen, J., Wang, L. (2007). *Locus of control and the three components of commitment to change*. *Personality and Individual Differences*, 42, pp 503–512
- Levenson, H. (1974). Activism and powerful others: Distinctions within the concept of internal-external locus of control. In Oliver, J. E., Jose, P. E., Brough, P. (2006). *Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale*. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (5), pp. 835-851
- Levenson, H. (1981). Differentiating among internality, powerful others, and chance. In Chen, J., Wang, L. (2007). *Locus of control and the three components of commitment to change*. *Personality and Individual Differences*, 42, pp 503–512
- Levin, I. & Stokes, J. P. (1989). Disposition approach to job satisfaction: Role of negative affectivity. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. *Journal of vocational behavior*, 58, pp 1-21

- Lewin, K., Lippitt, R., and White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Lilly, J. D., Virick, M. (2006). *The effect of personality on perceptions of justice*. Journal of Managerial Psychology, 21 (5), pp. 438-458
- Littlejohn, A. (2008). *The Tip of the Iceberg: Factors Affecting Learner Motivation*.
- Livi, S., Kenny, D.A., Albright, L., Pierro, A. (2008). *A social relations analysis of leadership*. The Leadership Quarterly, 19, pp. 235-248
- Macan, T. H., Trusty, M. L., & Trimble, S. K. (1996). Spector's Work Locus of Control Scale: Dimensionality and validity evidence. In Oliver, J. E., Jose, P. E., Brough, P. (2006). *Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale*. Educational and Psychological Measurement, 66 (5), pp. 835-851
- Manning, T., Parker, R., Pogson, G. (2006). *A revised model of team roles and some research findings*. Industrial and commercial training, 38 (6), pp. 287-296
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. In Mujtaba, B., Khanfar, N., Kahanfar, S. (2010). *Leadership Tendencies of Government Employees in Oman: A Study of Task and Relationship based on Age and Gender*. Public organizational review 10, pp. 173-190
- McClelland, D.C. (1985). Human motivation. In Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality*. The leadership quarterly 12, pp. 153-179
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its application. In Strang, S.E., Kuhner, K.W. (2009). *Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance*. The leadership quarterly, 20, pp 421-433
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1991). Adding liebe und arbeit: The full five-factor model and well-being. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. Journal of vocational behavior, 58, pp 1-21



- McNaughton, N., & Corr, P. J. (2004). A two-dimensional neuropsychology of defense: Fear/anxiety and defensive distance. In Mitchell, J., Kimbrel, N., Hundt, N., Cobb, A., Nelson-Gray, R., Loo, C. (2007). *An Analysis of Reinforcement Sensitivity Theory and the Five-Factor Model*. European Journal of Personality, 21, pp. 869–887
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2002). Organizational behavior (2nd ed.). In Mujtaba, B., Khanfar, N., Kahanfar, S. (2010). *Leadership Tendencies of Government Employees in Oman: A Study of Task and Relationship based on Age and Gender*. Public organizational review 10, pp. 173-190
- Messick, D. M. (2005). On the psychological exchange between leader and follower. In Livi, S., Kenny, D.A., Albright, L., Pierro, A. (2008). *A social relations analysis of leadership*. The Leadership Quarterly, 19, pp. 235-248
- Meyer RD, Dalal RS, and Bonaccio S (2009) A meta-analytic investigation into the moderating effects of situational strength on the conscientiousness – performance relationship. In Raja, U., Johns, G. (2010). *The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity*. Human relations 63 (7), pp 981-1005
- Miner, J.B. (1978). Twenty years of research on role motivation theory of managerial effectiveness. In Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower's preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality*. The leadership quarterly 12, pp. 153-179
- Mischel W (1977) The interaction of person and situation. In Raja, U., Johns, G. (2010). *The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity*. Human relations 63 (7), pp 981-1005
- Misumi, J. (1985), The Behavioral Science of Leadership: An Interdisciplinary Japanese Research Program. In Casimir, G., Ng, N.K. (2010). *Combinative aspects of leadership style and the interaction between leadership behaviors*. Leadership & Organization Development Journal Vol. 31 (6), pp. 501-517
- Misumi, J. and Peterson, M. (1985), The performance-maintenance (PM) theory of leadership: review of a Japanese research program. In Casimir, G., Ng, N.K. (2010). *Combinative aspects of leadership style and the interaction between leadership behaviors*. Leadership & Organization Development Journal Vol. 31 (6), pp. 501-517

- Mitchell, J., Kimbrel, N., Hundt, N., Cobb, A., Nelson-Gray, R., Lootens, C. (2007). *An Analysis of Reinforcement Sensitivity Theory and the Five-Factor Model*. *European Journal of Personality*, 21, pp. 869–887
- Mitchell, T. R., Green, S. G., & Wood, R. E. (1981). An attributional model of leadership and the poor performing subordinate: Development and validation. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. *Journal of vocational behavior*, 58, pp 1-21
- Molto, J. (1988). Investigación psicométrica sobre la escala de Susceptibilidad al Castigo de Torrubia y Tobeña (1984) (A psychometric research on the Torrubia's and Tobeña's Susceptibility to Punishment scale; 1984). In Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions*. *Personality and Individual differences*, 31, pp. 837-862
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1995). The big five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. *Journal of vocational behavior*, 58, pp 1-21
- Mujtaba, B., Khanfar, N., Kahanfar, S. (2010). *Leadership Tendencies of Government Employees in Oman: A Study of Task and Relationship based on Age and Gender*. *Public organizational review* 10, pp. 173-190
- Muntaner, C., Torrubia, R. (1985). Versión experimental no publicada de la escala de Susceptibilidad a la Recompensa. In Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions*. *Personality and Individual differences*, 31, pp. 837-862
- Napier, B. J. and Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. *Business and Society Review* 112 (1), pp. 99–119
- Nelson, A., Cooper, C. L., & Jackson, P. R. (1995). Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being. In Chen, J., Wang, L. (2007). *Locus of control and the three components of commitment to change*. *Personality and Individual Differences*, 42, pp 503–512
- Newman, J. P. (1987). Reaction to punishment in extraverts and psychopaths: implications for the impulsive behavior of disinhibited individuals. In Torrubia,

- R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions*. *Personality and Individual Differences*, 31, pp. 837-862
- Ng, T.W.H., Sorensen, K.L. and Eby, L. (2006). Locus of control at work. In Sawyer, O., Srinivas, S., Wang, S. (2009). *Call center employee personality factors and service performance*. *Journal of Services Marketing* 23, (5), pp. 301–317
- Noor, N.M. (2002). Work-family conflict, locus of control and women's well-being: tests of alternative pathways. In Lilly, J. D., Virick, M. (2006). *The effect of personality on perceptions of justice*. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (5), pp. 438-458
- Oi-ling, S., Spector, P. E., Cooper, C. L., & Donald, I. (2001). Age differences in coping and locus of control: A study of managerial stress in Hong Kong. In Oliver, J. E., Jose, P. E., Brough, P. (2006). *Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale*. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (5), pp. 835-851
- Oldham GR, Cummings A (1996) Employee creativity: Personal and contextual factors at work. In Raja, U., Johns, G. (2010). *The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity*. *Human relations* 63 (7), pp 981-1005
- Oliver, J. E., Jose, P. E., Brough, P. (2006). *Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale*. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (5), pp. 835-851
- Olsen, D. A., & Tetrick, L. E. (1988). Organizational restructuring: The impact on role perceptions, work relationships, and satisfaction. In Chen, J., Wang, L. (2007). *Locus of control and the three components of commitment to change*. *Personality and Individual Differences*, 42, pp 503–512
- Organ DW, Ryan K (1995) A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. In Raja, U., Johns, G. (2010). *The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity*. *Human relations* 63 (7), pp 981-1005
- Patterson, C. M., Newman, J. P. (1993). Reflectivity and learning from aversive events: toward a psychological mechanism for syndromes of disinhibition. In Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of*

- Gray's anxiety and impulsivity dimensions*. *Personality and Individual differences*, 31, pp. 837-862
- Paulhus, D. (1983). Sphere specific measures of perceived control. In Oliver, J. E., Jose, P. E., Brough, P. (2006). *Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale*. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (5), pp. 835-851
- Paulhus, D., & Christie, R. (1981). Spheres of control: An interactionist approach to the assessment of perceived control. In Oliver, J. E., Jose, P. E., Brough, P. (2006). *Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale*. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (5), pp. 835-851
- Penney, L., David, E., Witt, L.A. (2010). *A review of personality and performance: Identifying boundaries, contingencies, and future research directions*. *Human Resource management review*. In press
- Pickering, A. D., & Gray, J. A. (1999). The neuroscience of personality. In Mitchell, J., Kimbrel, N., Hundt, N., Cobb, A., Nelson-Gray, R., Lootens, C. (2007). *An Analysis of Reinforcement Sensitivity Theory and the Five-Factor Model*. *European Journal of Personality*, 21, pp. 869–887
- Pickering, A. D., Corr, P. J., Powell, J. H., Kumari, V., Thomson, J. C., Gray, J. A. (1997). Individual differences in reactions to reinforcing stimuli are neither black nor white: To what extent are they Gray? In Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions*. *Personality and Individual differences*, 31, pp. 837-862
- Pickering, A.D. (1997). The conceptual nervous system and personality: from Pavlov to neural networks. In Corr, P.J. (2004). *Reinforcement sensitivity theory and personality*. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 28, pp. 317–332
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. In Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality*. *The leadership quarterly* 12, pp. 153-179
- Porter, L.W., Lawler, E.E. and Hackman, J.R. (1981) *Behavior in Organizations*. In Sabanci, A. (2008). *School principals' assumptions about human nature:*

*implications for leadership in Turkey*. Educational Management Administration & Leadership, 36, (4), pp. 511-529

- Quay, H. C. (1988). The behavioral reward and inhibition system in childhood behavior disorders. In Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions*. Personality and Individual Differences, 31, pp. 837-862
- Quay, H. C. (1993). The psychobiology of undersocialized aggressive conduct disorder: A theoretical perspective. In Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions*. Personality and Individual Differences, 31, pp. 837-862
- Quay, H. C. (1997). Inhibition and attention deficit with hyperactivity disorder. In Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions*. Personality and Individual Differences, 31, pp. 837-862
- Raja, U., Johns, G. (2010). *The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity*. Human relations 63 (7), pp 981-1005
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D management style theory. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Robinson SL, Kraatz M, and Rousseau D (1994) Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. In Raja, U., Johns, G. (2010). *The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity*. Human relations 63 (7), pp 981-1005
- Rose, J. S., & Medway, F. J. (1981). Measurement of teachers' beliefs in their control over student outcome. In Oliver, J. E., Jose, P. E., Brough, P. (2006). *Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale*. Educational and Psychological Measurement, 66 (5), pp. 835-851

- Rothbart, M. K., Derryberry, D., Posner, M. I. (1995). A psychobiological approach to the development of temperament. In Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions*. *Personality and Individual Differences*, 31, pp. 837-862
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. In Oliver, J. E., Jose, P. E., Brough, P. (2006). *Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale*. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (5), pp. 835-851
- Rotter, J.B. (1966), "Generalized expectancies for internal versus external locus of control of reinforcement". In Twenge, M. J., Campbell, S. (2008). *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 23 No. 8, pp. 862-877
- Sabancı, A. (2008). *School principals' assumptions about human nature: implications for leadership in Turkey*. *Educational Management Administration & Leadership*, 36, (4), pp. 511-529
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. *Journal of vocational behavior*, 58, pp 1-21
- Salgado, J. F. (1997). The five-factor model of personality and job performance in the European Community. In Dean, M.A., Conte, J.M., Blankenhorn, T.R., (2006). *Examination of the predictive validity of Big Five personality dimensions across training performance criteria*. *Personality and Individual Differences* 41, pp 1229–1239
- Sawyer, O., Srinivas, S., Wang, S. (2009). *Call center employee personality factors and service performance*. *Journal of Services Marketing* 23, (5), pp. 301–317
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. *Journal of vocational behavior*, 58, pp 1-21
- Shamir, B., House, R. J., Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. In Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality*. *The leadership quarterly* 12, pp. 153-179
- Sherwood, A. L., & DePaolo, C. A. (2005). Task and relationship-oriented trust in leaders. In Mujtaba, B., Khanfar, N., Kahanfar, S. (2010). *Leadership Tendencies*

- of Government Employees in Oman: A Study of Task and Relationship based on Age and Gender*. Public organizational review 10, pp. 173-190
- Smillie, L. D., & Jackson, C. J. (2005). The appetitive motivation scale and other BAS measures in the prediction of approach and active avoidance. In Van der Linden, D., Beckers, D.G., Taris, T. (2007). *Reinforcement Sensitivity Theory at Work: Punishment Sensitivity as a Dispositional Source of Job-related Stress*. European Journal of Personality, 21, pp. 889–909
- Smillie, L. D., Pickering, A. D., & Jackson, C. J. (2006). The new reinforcement sensitivity theory: Implications for personality measurement. In Mitchell, J., Kimbrel, N., Hundt, N., Cobb, A., Nelson-Gray, R., Lootens, C. (2007). *An Analysis of Reinforcement Sensitivity Theory and the Five-Factor Model*. European Journal of Personality, 21, pp. 869–887
- Smith CA, Organ DW, and Near JP (1983) Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. In Raja, U., Johns, G. (2010). *The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity*. Human relations 63 (7), pp 981-1005
- Smith, S. S., & Kihlstrom, J. F. (1987). When is a schema not a schema? The “Big Five” traits as cognitive structures. In Dabady, M., Bell, M., (1999). *Person Memory: Organization of Behaviors by Traits*. Journal of Research in Personality 33, p.p. 369–377
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., and Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. Business and Society Review 112 (1), pp. 99–119
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee’s locus of control. In Oliver, J. E., Jose, P. E., Brough, P. (2006). *Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale*. Educational and Psychological Measurement, 66 (5), pp. 835-851
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. In Oliver, J. E., Jose, P. E., Brough, P. (2006). *Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale*. Educational and Psychological Measurement, 66 (5), pp. 835-851

- Spector, P. E. (1988). Development of work locus of control scale. In Chen, J., Wang, L. (2007). *Locus of control and the three components of commitment to change*. Personality and Individual Differences, 42, pp 503–512
- Spector, P. E. 1982. Behavior in organizations as a function of employees' locus of control. In Elias, S.M. (2009). *Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change*. Journal of management, 35, pp 37-55
- Spector, P.E. (1988). Development of the work locus of control scale. In Lilly, J. D., Virick, M. (2006). *The effect of personality on perceptions of justice*. Journal of Managerial Psychology, 21 (5), pp. 438-458
- Spector, P.E., Cooper, C.L., Sanchez, J.I., O'Driscoll, M., Sparks, K., Bernin, P., Bußsing, A., Dewe, P., Hart, P., Luo, L., Miller, K., de Moraes, L., Renault, L., Ostrognay, G.M., Pagon, M., Pitariu, H.D., Poelmans, S.A.Y., Radhakrishnan, P., Russinova, V., Salamatov, V. and Salgado, J.F. (2002). Locus of control and well-being at work: how generalizable are Western findings? . In Lilly, J. D., Virick, M. (2006). *The effect of personality on perceptions of justice*. Journal of Managerial Psychology, 21 (5), pp. 438-458
- St Yves, A.M., Freeston, F., Godbout, F. and Poulin, L. (1989). Externality and burnout among dentists. In Sawyer, O., Srinivas, S., Wang, S. (2009). *Call center employee personality factors and service performance*. Journal of Services Marketing 23, (5), pp. 301–317
- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L. (2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. Journal of vocational behavior, 58, pp 1-21
- Stewart GL (1996) Reward structure as a moderator of the relationship between extraversion and sales performance. In Raja, U., Johns, G. (2010). *The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity*. Human relations 63 (7), pp 981-1005
- Stewart, J. L. (1996). Reward structure as a moderator of the relationship between extraversion and sales performance. In Mitchell, J., Kimbrel, N., Hundt, N., Cobb, A., Nelson-Gray, R., Lootens, C. (2007). *An Analysis of Reinforcement Sensitivity Theory and the Five-Factor Model*. European Journal of Personality, 21, pp. 869–887



- Strang, S.E., Kuhner, K.W. (2009). *Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance*. *The leadership quarterly*, 20, pp 421-433
- Tat-wing, L., Oi-ling, S., & Spector, P. (2000). Faculty stressors, job satisfaction, and psychological distress among university teachers in Hong Kong: The role of locus of control. In Oliver, J. E., Jose, P. E., Brough, P. (2006). *Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale*. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (5), pp. 835-851
- Tellegen, A. (1985). Structures of mood and personality and their relevance to assessing anxiety, with an emphasis on self-report. In Van der Linden, D., Beckers, D.G., Taris, T. (2007). *Reinforcement Sensitivity Theory at Work: Punishment Sensitivity as a Dispositional Source of Job-related Stress*. *European Journal of Personality*, 21, pp. 889–909
- Tett RP, Burnett DD (2003) A personality trait-based interactionist model of job performance. In Raja, U., Johns, G. (2010). *The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity*. *Human relations* 63 (7), pp 981-1005
- Torrubia, R., Ávila, C., Moltó, J., Caseras, X. (2001). *The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions*. *Personality and Individual differences*, 31, pp. 837-862
- Tschannen-Moran, M., Woolfolk Hoy, A., & Hoy, W. K. (1998). Teacher efficacy: Its meaning and measure. In Oliver, J. E., Jose, P. E., Brough, P. (2006). *Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale*. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (5), pp. 835-851
- Twenge, M. J., Campbell, S. (2008). *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 23 No. 8, pp. 862-877
- Van der Linden, D., Beckers, D.G., Taris, T. (2007). *Reinforcement Sensitivity Theory at Work: Punishment Sensitivity as a Dispositional Source of Job-related Stress*. *European Journal of Personality*, 21, pp. 889–909
- van der Linden, D., Taris, T. W., Beckers, D. G., & Kindt, K. A. (2007). Reinforcement Sensitivity Theory and Occupational Health: BAS and BIS on the job. In Van der Linden, D., Beckers, D.G., Taris, T. (2007). *Reinforcement*

- Sensitivity Theory at Work: Punishment Sensitivity as a Dispositional Source of Job-related Stress*. *European Journal of Personality*, 21, pp. 889–909
- Vroom, V. H. and Yetton, P. W. (1974). *Leadership and Decision Making*. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. *Business and Society Review* 112 (1), pp. 99–119
- Waldman, D. A. and Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. *Business and Society Review* 112 (1), pp. 99–119
- Watson D, Clark LA (1997) Extraversion and its positive emotional core. In Raja, U., Johns, G. (2010). *The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity*. *Human relations* 63 (7), pp 981-1005
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In Seibert, S.E., Kraimer, M.L.(2001). *The Five-Factor Model of Personality and Career Success*. *Journal of vocational behavior*, 58, pp 1-21
- Yagil, D. (1998). “Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders. In Kunnanat. J.T. (2007). *Leadership Orientation of Service Sector Managers in India: An Empirical Study*. *Business and Society Review* 112 (1), pp. 99–119
- Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Comer, L. B., Jolson, M. A. (1997). Women and transformational and contingent reward leadership: a multiple-levels-of-analysis perspective. In Ehrhart, M., Klein, K. (2001). *Predicting follower preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality*. *The leadership quarterly* 12, pp. 153-179
- Yukl, G.A. and Latham, G.P. (1978). Interrelationships among employee participation, individual differences, goal difficulty, goal acceptance, goal instrumentality, and performance. In Sawyer, O., Srinivas, S., Wang, S. (2009). *Call center employee personality factors and service performance*. *Journal of Services Marketing* 23, (5), pp. 301–317
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. In Oliver, J. E., Jose, P. E., Brough, P. (2006). *Confirmatory Factor Analysis of*

*the Work Locus of Control Scale*. Educational and Psychological Measurement, 66 (5), pp. 835-851

Βοσνιάδου, Σ. (2005). *Εισαγωγή στην ψυχολογία. Τόμος Β*. Αθήνα: Gutenberg

Παπαστάμου, Σ (2006). *Εισαγωγή στην κοινωνική ψυχολογία. Η παράδοση*. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα

Παπαστάμου, Σ. & Προδρομίτης, Γ. (2003). *Τρομοκρατία και εξουσία: ο αντί-λόγος της συνεκτικότητας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Παπαστάμου, Στ. (1999), *Η κοινωνική επιρροή*, Οδυσσέας, Αθήνα

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο αναπαραστάσεων για τον ιδανικό προϊστάμενο

Τώρα θα θέλαμε να μας πείτε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω απόψεις σχετικά με τη συμπεριφορά που θα πρέπει να έχει ένας προϊστάμενος ώστε να είναι περισσότερο λειτουργικός σε μια εταιρεία. Υπενθυμίζουμε ότι για καθεμιά από τις παρακάτω απόψεις θα πρέπει να κυκλώσετε τον αριθμό που εκφράζει καλύτερα την άποψή σας, λαμβάνοντας υπόψη ότι: 1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Μάλλον διαφωνώ, 4. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5. Μάλλον συμφωνώ, 6. Συμφωνώ, 7. Συμφωνώ απόλυτα.

Ένας προϊστάμενος θα πρέπει να:

Έχει σαν πρωταρχικό στόχο την ανάπτυξη και διατήρηση φιλικών σχέσεων με τα μέλη της ομάδας.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ομαδική δουλειά ανάμεσα στα μέλη.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Ενθαρρύνει την ειλικρινή και ανοιχτή συζήτηση όταν προκύπτει κάποια διαφωνία.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Καθορίζει τις ευθύνες που έχει ο κάθε υφιστάμενος για την εργασία του.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Αναθέτει καθήκοντα και παρέχει την απαραίτητη κατεύθυνση για να επιτευχθούν τα καθήκοντα αυτά.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Ελέγχει τις λειτουργίες και την απόδοση των υφισταμένων του.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Ελέγχει αν οι υφιστάμενοι του τηρούν τις αρχές και τους κανονισμούς της εταιρίας.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Δίνει οδηγίες και εντολές για την επίτευξη των καθηκόντων.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Δίνει έμφαση στην ιεραρχία με τους υφισταμένους του.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Ο ρόλος του είναι περισσότερο κατευθυντικός παρά συμβουλευτικός

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Παρέχει ευκαιρίες για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των μελών της ομάδας, ενώ βοηθά τα μέλη να μάθουν πώς να βελτιώνουν τις ικανότητές τους.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Ενθαρρύνει τη συμμετοχή των υφισταμένων του στη λήψη αποφάσεων.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Εστιάζει στους στόχους της ομάδας και στα μέσα για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Αντιλαμβάνεται την ομάδα σαν ένα μέσο για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου ή καθήκοντος.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Εγκαθιστά καθορισμένα και ξεκάθαρα πρότυπα και κανάλια επικοινωνίας.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Παίρνει τον έλεγχο όταν προκύπτουν επείγουσες καταστάσεις.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Ενδιαφέρεται για τις απόψεις των υφισταμένων του για θέματα που αφορούν την εργασία της ομάδας.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Ενθαρρύνει την καινοτόμο σκέψη.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Δείχνει κατανόηση και υποστήριξη σε περιπτώσεις που κάποιος δεν μπορεί να αποδώσει σωστά στο καθήκον που του έχει ανατεθεί.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Θέλει οι υφιστάμενοι του να νιώθουν ότι εμπλέκονται καθοριστικά στην εργασία και προσπαθεί να το επιτύχει παρέχοντάς τους συνεχώς κίνητρα.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Η συμπεριφορά του αποτελεί συμβολικό παράδειγμα για τους υπόλοιπους στην ομάδα.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Επιτρέπει και ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να καθορίσουν οι ίδιοι τον καλύτερο τρόπο για να χειριστούν το εκάστοτε καθήκον.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες, εφόδια, εξοπλισμό και τεχνική υποστήριξη για να επιτευχθούν οι εκάστοτε στόχοι.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Φέρεται σε όλα τα μέλη με τον ίδιο τρόπο, σα να είναι ίσα μεταξύ τους.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Δίνει έμφαση στην επίτευξη των καθηκόντων.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Εμπνέει ενθουσιασμό για τις νέες ιδέες που υποβάλλονται από την ομάδα.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην επίτευξη της εργασίας μέσα στα χρονικά όρια που του έχουν τεθεί.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Τονίζει τη σημασία της ομαδικής εργασίας για την επίτευξη των στόχων.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Υιοθετεί συμπεριφορές που αντανακλούν τις αξίες και τα πρότυπά του.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Ελέγχει την πρόοδο και την ποιότητα της εργασίας και αποτιμά την ατομική και ομαδική απόδοση.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------