



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ
Οικονομικών και Διοίκησης**

**ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ**

MARI KALLAÏTZIAN

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ
Οικονομικών και Διοίκησης**

**ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ
αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
στη Δημόσια Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

MARI KALAÏTZIAN

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © **Μαρί Καλαϊτζιάν, 2024**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει
απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του
Πανεπιστημίου.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Μαρί Καλαϊτζιάν, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Τύποι ηγεσίας και επίδραση στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του Δημοσίου Τομέα», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή	1
1.1. Εννοιολογικό πλαίσιο	1
1.2. Ερευνητικός προβληματισμός.....	3
1.3. Σκοπός της μελέτης και ερευνητικά ερωτήματα.....	4
1.4. Μεθοδολογία.....	6
1.5. Αναγκαιότητα της μελέτης.....	7
1.6. Δομή της εργασίας	8
Κεφάλαιο 2 - Ηγεσία	8
2.1. Η έννοια της ηγεσίας.....	8
2.2. Ηγεσία και management	10
2.3. Θεωρίες ηγεσίας.....	11
2.3.1. Η θεωρία των χαρακτηριστικών	11
2.3.2. Η θεωρία της συμπεριφοράς.....	12
2.3.3. Η ενδεχομενική θεωρία.....	13
2.4. Σύγχρονες μορφές ηγεσίας.....	14
2.4.1. Μετασχηματιστική ηγεσία.....	14
2.4.2. Χαρισματική ηγεσία	14
2.4.3. Συναλλακτική ηγεσία.....	15
2.4.4. Αυθεντική ηγεσία.....	16
Κεφάλαιο 3 - Ηγεσία και Δημόσιος Τομέας.....	17
3.1. Αποδοτικότητα και μετασχηματιστική ηγεσία	19
3.2. Αποδοτικότητα και χαρισματική ηγεσία	21
3.3. Αποδοτικότητα και συναλλακτική ηγεσία.....	23
3.4. Αποδοτικότητα και αυθεντική ηγεσία	25
3.5. Αποδοτικότητα και άλλα στυλ ηγεσίας	27
Κεφάλαιο 4 - Συζήτηση και Συμπεράσματα	30
4.1. Συζήτηση	30
4.2. Συμπεράσματα	40
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	42

Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Μαρί Καλαϊτζιάν

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: «Τύποι ηγεσίας και επίδραση στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του Δημοσίου Τομέα»

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 07-02-2024 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος) Βύττας Βασίλειος, μέλος ΣΕΠ

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ψυχάλης Μάριος, μέλος ΔΕΠ

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ξανθοπούλου Παναγιώτα, μέλος ΣΕΠ

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Βύττα Βασίλειο, ο οποίος υπομονετικά, μεθοδικά και εμπειριστατωμένα υπήρξε ακούραστος αρωγός της προσπάθειάς μου και συνετέλεσε με την καθοδήγηση, τις συμβουλές και την υποστήριξή του στην ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τα παιδιά και τον σύζυγό μου, οι οποίοι, για ακόμη μία φορά, με στήριξαν σθεναρά, δείχνοντας κατανόηση και υπομονή.

Περίληψη στα Ελληνικά

Η παρούσα μελέτη εξετάζει την άσκηση ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση και την επίδρασή της στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών του δημοσίου τομέα. Η έρευνα επικεντρώνεται στο μετασχηματιστικό, χαρισματικό, συναλλακτικό και αυθεντικό στυλ ηγεσίας και διερευνώνται τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες των ηγετών της δημόσιας διοίκησης που απαιτούνται για να επιτευχθεί η ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και η αύξηση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, τόσο σε κανονικές συνθήκες όσο και σε περιόδους κρίσεων. Επιπλέον, μελετάται η σύνδεση της ηγεσίας με τον μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης. Η μελέτη επικεντρώνεται στη συσχέτιση των στυλ ηγεσίας με την αποδοτικότητα των οργανισμών του δημοσίου τομέα και επιχειρείται η ανάδειξη του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας για την επίτευξη αποτελεσματικών υπηρεσιών στους δημόσιους φορείς.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε τα χαρακτηριστικά του αποδοτικού ηγέτη, μεταξύ των οποίων ικανότητα επικοινωνίας, έμπνευσης, καθοδήγησης και παρακίνησης, δημιουργίας οράματος, ακεραιότητα, καινοτομία, ομαδοσυνεργασία, ευελιξία και προσαρμοστικότητα, λήψη αποφάσεων, επίλυση προβλημάτων. Σε περιόδους κρίσεων προκρίνονται οι ικανότητες της ευελιξίας, επικοινωνίας, αποφασιστικότητας, διαχείρισης καινοτομίας, διαχείρισης ομάδων, επίλυσης προβλημάτων.

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας αναδεικνύεται η συσχέτιση της ηγεσίας με τον μετασχηματισμό του δημοσίου τομέα, με τη μετασχηματιστική και χαρισματική ηγεσία να υπερτερούν στη διευκόλυνση της διοικητικής μεταρρύθμισης.

Τρεις τύποι ηγεσίας, μετασχηματιστικός, χαρισματικός και αυθεντικός, συμβάλλουν καθοριστικά στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών του δημοσίου τομέα, ενώ η συναλλακτική ηγεσία συμβάλλει μερικώς στην αποδοτικότητά του. Αναδείχθηκαν επίσης μορφές ηγεσίας, laissez-faire και γραφειοκρατική, οι οποίες καθίστανται απολύτως αναποτελεσματικές για τον δημόσιο τομέα.

Η μελέτη δεν ανέδειξε το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας του δημοσίου τομέα, καθώς οι σύγχρονες προκλήσεις απαιτούν διαφορετικές και πολύ συχνά συνδυαστικές συμπεριφορές προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοση.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Δημόσιος Τομέας, Αποτελεσματικότητα

Περίληψη στην Αγγλική Γλώσσα

This study examines the leadership in public administration and its impact on the effectiveness of public sector organizations. The research focuses on transformational, charismatic, transactional and authentic leadership styles. It explores the characteristics and competencies of public administration leaders required to achieve enhanced employee productivity and increased efficiency of public sector services, both in normal conditions as well as in periods of crises. In addition, the connection of leadership with the transformation of public administration is examined. The study focuses on the correlation of leadership styles with the efficiency of public sector organizations and highlights the most appropriate leadership style to achieve effective services in public sector.

The literature review highlighted the characteristics of an effective leader, including the ability to communicate, inspire, guide and motivate, create a vision, integrity, innovation, teamwork, flexibility and adaptability, decision-making and problem-solving. In times of crisis, the skills of flexibility, communication, determination, innovation management, team management and problem-solving are preferred.

The review reveals the association of leadership with public sector transformation, with transformational and charismatic leadership being superior in facilitating administrative reform.

Three types of leadership, transformational, charismatic and authentic, contribute decisively to the effectiveness of public sector organizations, while transactional leadership partially contributes to its effectiveness. Laissez-faire and bureaucratic forms of leadership have also emerged, becoming entirely ineffective for the public sector.

The study did not highlight the most appropriate style of public sector leadership, as modern challenges require different and very often combined behaviors in order to achieve maximum performance.

Keywords: Leadership, Public Sector, Effectiveness

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

1.1. Εννοιολογικό πλαίσιο

Η βιβλιογραφική μελέτη καθιστά ιδιαιτέρως δύσκολο τον εννοιολογικό προσδιορισμό του όρου «ηγεσία», καθώς αποτυπώνονται πλείστοι ορισμοί, οι οποίοι τη διαφοροποιούν, αναλόγως της οπτικής προσέγγισής της. Εξάλλου ο Yammarino (1993) επεσήμανε τη δυσκολία αποσαφήνισης της έννοιας, καθώς αυτή περιλαμβάνει πληθώρα ανθρώπινων δραστηριοτήτων και συμπεριφορών.

Στην ιστορική αναδρομή της ηγεσίας, όπως παρατίθεται από τους Orazi, Turrini και Valotti (2013) υπογραμμίζεται η αρχική θεωρία προσέγγισής της, βάσει των χαρακτηριστικών του ηγέτη (αυτοπεποίθηση, αποφασιστικότητα, ακεραιότητα, ευελιξία κτλ.) και εκτείνεται σε μεταγενέστερες προσεγγίσεις διερεύνησης της ηγετικής συμπεριφοράς σε σχέση με το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Τονίζεται δε η διάσταση της «προσαρμοστικότητας», ανάλογα με τις εκάστοτε καταστάσεις και την υιοθέτηση του κατά περίπτωση στυλ ηγεσίας.

Στους Asrar-ul-Haq και Kuchinke (2016) τονίζεται ο σημαντικός ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα του οργανισμού και καθορίζει την ομαλή λειτουργία και την επιτυχία των στόχων του. Συνεπώς, το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να καταστεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού αν συντελείται ορθή διαχείρισή του. Επομένως, ο όρος ηγεσία σχετίζεται πρωταρχικά με τη διαδικασία επίδρασης στους ανθρώπους με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, ενώ οι ηγέτες παρακινούν και αναγνωρίζουν τη δουλειά των εργαζομένων για τον προκαθορισμένο στόχο.

Ομοίως ο Al Khajeh (2018) υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο της ηγεσίας για τον οργανισμό αναφορικά με τη δημιουργία οράματος, αποστολής, καθορισμού και θέσπισης στόχων, σχεδιασμού στρατηγικών και μεθόδων για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των οργανωτικών στόχων του. Συνεπώς, τα προβλήματα που παρουσιάζονται δύναται να οφείλονται σε αναποτελεσματική ηγεσία, η οποία αδυνατεί να αντιμετωπίσει τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, διαφαίνεται η ανάγκη ύπαρξης αποτελεσματικής ηγεσίας για τον συντονισμό και την παρακίνηση των εργαζομένων.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να επικαλεστούμε τις επισημάνσεις του Mendez (2020), σύμφωνα με τον οποίο ο ηγέτης έχει την ικανότητα καθοδήγησης και επηρεασμού ομάδων ή οργανισμών προκειμένου να επιτευχθούν ορισμένοι στόχοι. Σημειώνεται επίσης ότι η

ηγεσία μπορεί να γίνει αντιληπτή ως η διευκόλυνση ενός κοινού ορισμού των σκοπών και των μεθόδων ενός οργανισμού και εν συνεχεία η βούληση των εργαζομένων για την υλοποίησή τους. Ως εκ τούτου, θα μπορούσαμε να εστιάσουμε στα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της ηγεσίας που περιλαμβάνουν την ικανότητα του ατόμου να ασκεί επιρροή και να ενώνει την ομάδα, στοχεύοντας στην επίτευξη ενός κοινού στόχου, με εργαλείο τη δημιουργία σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Το ζήτημα της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα είναι εξαιρετικά επίκαιρο αφού αποτελεί, σύμφωνα με τη μελέτη των Shorobura και Dolynska (2023) ένα είδος «δραστηριότητας» που διαπερνά ολόκληρο το σύστημα διαχείρισης, δεδομένου ότι η ανυπαρξία της δεν παρέχει δυνατότητα εφαρμογής αποτελεσματικών λειτουργιών σχεδιασμού, παρακίνησης και εκτέλεσης. Εξάλλου ο Mendez (2020) επισημαίνει ότι η μελέτη της ηγεσίας του δημόσιου τομέα περιλαμβάνει τις σοβαρές αξιακές διαφορές μεταξύ γραφειοκρατίας και δημοκρατίας, δηλαδή αποτελεσματικότητα έναντι ανταπόκρισης, διατήρηση έναντι αλλαγής και ατομικού έναντι συλλογικού προσανατολισμού.

Το πρόβλημα που ανακύπτει ευρέως εστιάζει στην απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών η οποία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πολιτών. Η Ojogiwa (2021) σημειώνει ότι η αναποτελεσματική απόδοση παροχής δημοσίων υπηρεσιών είναι αποτέλεσμα των ηγετικών πρακτικών της, ενώ τονίζει ότι η παραγωγικότητα εξαρτάται από την ποιότητα της ηγεσίας τους. Οι ηγέτες μπορούν να διαμορφώσουν στρατηγικές βελτίωσης και θεωρούνται ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της παραγωγικότητας του δημοσίου τομέα, με αποτέλεσμα την αναμόρφωση του συστήματος παροχής δημοσίων υπηρεσιών. Οι Ασπρίδης, Δούνιας και Λεοντής (2023) προκρίνουν την αξιοποίηση των δεικτών αξιολόγησης προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα γραφειοκρατικά προβλήματα και επομένως να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών, καθώς αυτοί θα επιτύχουν τον επανακαθορισμό της αποστολής τους, την καλλιέργεια νέας οργανωσιακής κουλτούρας και εν τέλει τον προσδιορισμό των στόχων τους.

Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι των οργανισμών αποτελούν το ανθρώπινο κεφάλαιό τους και ως εκ τούτου ένα σημαντικό «περιουσιακό» στοιχείο, η επικέντρωση στη διατήρηση και κάλυψη των αναγκών τους και συνεπώς η «δημιουργία» ικανοποιημένων υπαλλήλων, ανάγεται σε πρωταρχικό στόχο κάθε οργανισμού. Οι Malcarm και Tamatey (2017) ανέδειξαν την απόδοση των εργαζομένων ως τον κύριο παράγοντα επιβίωσης και επιτυχίας ενός οργανισμού, με συνέπεια την οργανωτική αποτελεσματικότητά του. Παρουσιάζουν δε την απόδοση των οργανισμών και των εργαζομένων ως επίδραση της αποτελεσματικής ηγεσίας, η οποία διασφαλίζει την εκπαίδευση και παρακίνηση των εργαζομένων για να επιτύχουν τους προσωπικούς στόχους τους και επιπροσθέτως τους

στόχους του οργανισμού. Συνεπώς, τα επιτεύγματα και οι επιδόσεις ενός οργανισμού οφείλονται στη συλλογική απόδοση των εργαζομένων.

1.2. Ερευνητικός προβληματισμός

Η μελέτη της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα αποτελεί αντικείμενο ενδιαφέροντος τόσο των ερευνητών όσο και των επαγγελματιών. Τούτο οφείλεται αφενός στην ανάγκη μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση και αφετέρου στην απαίτηση δημιουργίας ηγετικών στελεχών, ικανών να ανταποκριθούν στη συνθετότητα της διοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη ότι η ηγεσία, σύμφωνα με τους Liberty, Olufemi και Balami (2023), συνδέεται με την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα και την αλλαγή.

Ο Camilleri (2007) αναφερόμενος στους γρήγορους ρυθμούς της αλλαγής, τη θεωρεί πρόκληση για τους οργανισμούς, με αποτέλεσμα την προσπάθεια δημιουργίας ευέλικτης και προσαρμοστικής ηγεσίας, η οποία θα έχει αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού. Ωστόσο, υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή απόδοση επηρεάζεται από πλείστους παράγοντες όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η δέσμευση προς τον οργανισμό, τα υψηλά κίνητρα, ο τύπος ηγεσίας που ασκείται στον φορέα.

Η έννοια της ενδυνάμωσης εισήχθη στον δημόσιο τομέα, σύμφωνα με τους Amundsen και Martinsen (2014), προκειμένου να προωθήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων μέσω παρεχόμενων κινήτρων στην εργασία και την ανάθεση ευθυνών. Συνεπώς η παρακίνηση, καθώς στοχεύει όπως επισημαίνουν οι Ρωσσίδης, Ασπρίδης, Κατσιμάρδος και Μπούας (2015) στην τόνωση μιας επιθυμητής δραστηριότητας ώστε να ικανοποιηθούν μια ή περισσότερες ανάγκες, δύναται να λειτουργήσει καθοριστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας στον δημόσιο τομέα, μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, των ωφελειών που προκύπτουν από τον σχεδιασμό κατάλληλων θέσεων εργασίας, ενώ σημαντικός παράγοντας αναδεικνύεται ο ρόλος του ηγέτη, ο οποίος πρέπει να ενσταλάξει στους εργαζομένους την επιθυμία επίτευξης της μέγιστης απόδοσης.

Ωστόσο, καθώς η διοίκηση και οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, η αλληλεπίδραση μπορεί να οδηγήσει τόσο σε συμφωνία όσο και διαφωνία μεταξύ τους, με αποτέλεσμα την εμφάνιση συγκρούσεων. Επομένως, η επιλογή του τύπου ηγεσίας που υιοθετεί ο ασκών διοίκηση θα πρέπει να εστιάζει στο ανθρώπινο στοιχείο και στην υπόθεση ότι η αποτελεσματικότητα του οργανισμού εξαρτάται από την ενδυνάμωση του προσωπικού.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάλυση του Stoker (2006) ο οποίος εισάγει την έννοια της «αξίας» στα παρεχόμενα δημόσια αποτελέσματα, διερωτώμενος αν

προωθούνται πολύτιμα κοινωνικά ή οικονομικά αποτελέσματα. Αναφέρεται επίσης στην ηθική του δημοσίου τομέα, την οποία θεωρεί ζωτικής σημασίας για το σύστημα και προτείνει πέντε στοιχεία ήθους μιας δημόσιας υπηρεσίας: κουλτούρα απόδοσης, δέσμευση για υπευθυνότητα, δυνατότητα καθολικής πρόσβασης, συμβολή της υπηρεσίας στην ευημερία των πολιτών και καλά εκπαιδευμένα στελέχη που παρέχουν κίνητρα στο προσωπικό προκειμένου να ενεργούν επαγγελματικά.

Ο διοικητικός εκσυγχρονισμός ο οποίος επιχειρείται τις τελευταίες δεκαετίες και αποσκοπεί στην εξυγίανση του δημοσίου τομέα, επιτάσσει τη μετάβαση από το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης σε νέες μορφές διοικητικής προσέγγισης, προκειμένου να προαχθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δημοσίων φορέων και να παραχθούν υπηρεσίες διακεκριμένης αξίας προς τους πολίτες. Οι Κουστέλιος, Μπελιάς και Ζουρνατζή (2021) αποδίδουν την αναποτελεσματικότητα και την ελλιπή αποδοτικότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης στην εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης, το οποίο χρήζει επιτακτικής ανάγκης αλλαγής και αναδεικνύουν τη χάραξη νέας στρατηγικής στον δημόσιο τομέα μέσω του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ. Επίσης οι Newman, Mintrom και O'Neill (2021) αναφέρονται στις αρνητικές εκδηλώσεις της γραφειοκρατίας, μνημονεύοντας μεταξύ άλλων, την ακαμψία, τους υπερβολικούς κανόνες και διαδικασίες, την αδιαφάνεια και την έλλειψη λογοδοσίας. Κατά συνέπεια, καθίσταται σαφές ότι τα ηγετικά στελέχη που έχουν την ικανότητα να προωθήσουν τους στόχους της δημόσιας διοίκησης μέσω της παρακίνησης, της ομαδοσυνεργασίας, του mentoring, της ενίσχυσης της δέσμευσης των εργαζομένων, θα συμβάλουν στον μετασχηματισμό και την εξυγίανση του δημοσίου τομέα.

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω επισημάνσεις, αναλύονται στη συνέχεια ο σκοπός της παρούσας μελέτης, καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται προς διερεύνηση.

1.3. Σκοπός της μελέτης και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός του παρόντος πονήματος είναι η μελέτη των τύπων ηγεσίας και η σχέση τους με την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα, καθώς και η ανάδειξη του στυλ ηγεσίας που προάγει τις προαναφερθείσες μεταβλητές. Δοθέντος ότι οι γραφειοκρατικές δομές έχουν αναδειχθεί αναποτελεσματικές (Ansell, Sørensen & Torfing, 2021), οι ηγέτες του δημοσίου τομέα θα πρέπει να ενισχυθούν με στρατηγικές επηρεασμού των εργαζομένων, αποσκοπώντας στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, χρησιμοποιώντας εργαλεία διαφάνειας και συμμετοχής. Εξάλλου, από τη μελέτη της

βιβλιογραφίας ανάγεται το συμπέρασμα ότι, οι διαστάσεις του στυλ ηγεσίας έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού (Asrar-ul-Haq & Kuchinkeb, 2016).

Μια αποτελεσματική ηγεσία, όπως αναφέρουν οι Van der Hoek, Groeneveld και Beerkens (2021) πρέπει να συνδυάζει διαφορετικές συμπεριφορές, σε σχέση με τους ενδιαφερόμενους φορείς, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες που ανακύπτουν. Επομένως, η παρούσα μελέτη θα διερευνήσει τα χαρακτηριστικά των ηγετών και τις ικανότητες που απαιτούνται προκειμένου οι δημόσιοι οργανισμοί να παράγουν αποτελεσματικό έργο. Ανακύπτει λοιπόν το ερώτημα: «Ποια χαρακτηριστικά και ικανότητες πρέπει να διαθέτουν οι ηγέτες για να επιτευχθεί παραγωγή αποτελεσματικού έργου σε δημόσιο οργανισμό;».

Η συμπεριφορική περιπλοκότητα των σύγχρονων ηγετών που κρίνεται αναγκαία για τη διαχείριση οργανισμών του δημοσίου, πολλές φορές δεν εφαρμόζεται επιτυχώς επειδή οργανισμοί του δημοσίου δεν έχουν μετασχηματισθεί επαρκώς, ώστε να αρμόζει στη χρήση της σε τοπικό περιβάλλον (Ansell κ.ά., 2021. Awamleh, 2022.). Εξάλλου η μελέτη των Paaais και Pattiruhu (2020) αναδεικνύει τη διατήρηση του status quo ως απόρροια της αποτυχίας των ηγετών να προάγουν την αλλαγή. Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ηγεσίας και αλλαγής δημοσίου τομέα θεωρείται σημαντική, καθώς θα αναδείξει τη σπουδαιότητά της στις οργανωτικές δομές των δημοσίων οργανισμών και θα συμβάλει στην επικέντρωση στο στυλ ηγεσίας που ενισχύει τον μετασχηματισμό του δημοσίου τομέα. Επομένως, το ερευνητικό ερώτημα που προκύπτει διατυπώνεται ως εξής: «Σχετίζεται η ηγεσία με την αλλαγή του δημοσίου τομέα και ποιο στυλ ηγεσίας ενισχύει τον μετασχηματισμό των δημοσίων οργανισμών;».

Σε μία περίοδο μεγάλων οικονομικών και κοινωνικών αναταραχών, ο δημόσιος τομέας δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που ανακύπτουν μέσω των παραδοσιακών γραφειοκρατικών δομών. Απαιτείται συνεργασία, δημόσια καινοτομία και ανάπτυξη ισχυρών στρατηγικών διακυβέρνησης, προκειμένου οι οργανισμοί του δημοσίου να μετασχηματιστούν για τη διαχείριση των κρίσεων (Ansell κ.ά., 2021. Kapucu & Ustun, 2018. Riggio & Newstead, 2023). Η μελέτη των χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων των ηγετών του δημοσίου τομέα σε περιόδους κρίσης καθίσταται αναγκαία, προκειμένου οι οργανισμοί να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τα σημαντικά και κρίσιμα ζητήματα που προκύπτουν, διασφαλίζοντας την ασφάλεια των πολιτών και παράλληλα να επιτευχθεί η αλληλεπίδραση των συμμετεχόντων για την αποτελεσματικότερη παροχή δημοσίων υπηρεσιών. Συνεπώς προκύπτει το ερώτημα: «Ποια χαρακτηριστικά και δεξιότητες απαιτούνται στους ηγέτες του δημοσίου τομέα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων σε περιόδους κρίσης;».

Στους σύγχρονους οργανισμούς οι ατομικοί πόροι και οι συναισθηματικές καταστάσεις δεν μπορούν να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στην αποτελεσματική παραγωγή υπηρεσιών. Ως εκ τούτου απαιτούνται δομές που σχετίζονται με την ομάδα, σύμφωνα με τους Sudha, Shah Nawaz και Farhat (2016) στοχεύοντας στη συλλογική αποδοτικότητα του οργανισμού. Καθώς ο δημόσιος τομέας έχει πρωταρχικό στόχο την ωφέλεια των πολιτών δια της παροχής δημοσίων υπηρεσιών ή πολιτικών, η μελέτη της σύνδεσης των στυλ ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών αποτελεί κυρίαρχο ζήτημα προκειμένου να αναδειχθεί ο σύγχρονος τύπος ηγεσίας που ενισχύει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δημοσίων φορέων. Τίθεται λοιπόν το ερευνητικό ερώτημα: «Ποιος τύπος ηγεσίας ενισχύει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών;».

Η σημερινή, ταχέως αναπτυσσόμενη εποχή, δημιουργεί προκλήσεις στη δημόσια διοίκηση οι οποίες μεγιστοποιούν την ανάγκη αξιοποίησης αποτελεσματικών μοντέλων λειτουργίας, συνεχούς επαγρύπνησης για την προσαρμογή και ανταπόκριση στη διαχείριση απροσδόκητων καταστάσεων, καλλιέργειας ομαδοσυνεργατικού πνεύματος και διαφάνειας ώστε να αναπτυχθούν συνθήκες εμπιστοσύνης και νομιμότητας (Ansell κ.ά., 2021. Gerton & Mitchell, 2019. Nguyen & Nguyen, 2022). Το ερευνητικό ερώτημα που τίθεται εν κατακλείδι αφορά στον εντοπισμό του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας στον δημόσιο τομέα ώστε να παράγονται αποτελεσματικές υπηρεσίες προς τον πολίτη, διασφαλίζοντας παράλληλα την ικανοποίηση των εργαζομένων. Συνεπώς, η μελέτη εστιάζει στο ερώτημα: «Ποιος είναι ο κατάλληλος τύπος ηγεσίας στον δημόσιο τομέα που θα μπορεί να διασφαλίσει παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών και εργασιακή ικανοποίηση;».

1.4. Μεθοδολογία

Η παρούσα μελέτη βασίζεται στη βιβλιογραφική έρευνα, καθώς αντλεί στοιχεία από εμπειρικές ή θεωρητικές μελέτες, από βιβλιογραφικές έρευνες και από συγγράμματα. Η αναζήτηση των βιβλιογραφικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση λέξεων-κλειδιών, όπως προτείνει ο Ζαφειρόπουλος (2015), σε βάσεις δεδομένων έγκυρων επιστημονικών περιοδικών ή ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. Στις κυριότερες βάσεις δεδομένων που αξιοποιήθηκαν συγκαταλέγονται το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (ΕΚΤ), οι EBSCO, Elsevier Science, Oxford Journals, Sage Journal, emerald insight, Taylor and Francis, ενώ χρησιμοποιήθηκαν επωφελώς οι διαδικτυακές εφαρμογές Academia.edu και ResearchGate. Τα φίλτρα που χρησιμοποιήθηκαν κατά την αναζήτηση αφορούσαν στον

προσδιορισμό της χρονικής περιόδου δημοσίευσης των βιβλιογραφικών δεδομένων (κατά το πλείστον την τελευταία δεκαετία) και στη γλώσσα (αγγλική και ελληνική). Οι λέξεις-κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν κυρίως ήταν «*ηγεσία ΚΑΙ δημόσιος τομέας*» ή «*leadership on the public sector*», «*αποδοτικότητα και παραγωγικότητα ΚΑΙ δημόσιος τομέας*» ή «*efficiency and productivity AND public sector*», «*ηγεσία ΚΑΙ αποδοτικότητα*» ή «*leadership AND efficiency*» και «*ηγεσία ΚΑΙ παραγωγικότητας*» ή «*leadership AND productivity*», ενώ η ανακτηθείσα βιβλιογραφία περιλαμβάνει πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές.

Γενικότερα, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ακολούθησε τα πέντε στάδια, όπως αυτά προτείνονται από τον Creswell (2016): προσδιορισμός των λέξεων-κλειδίων, εντοπισμός της βιβλιογραφίας, κριτική αξιολόγηση και επιλογή βιβλιογραφίας, οργάνωση και συγγραφή.

1.5. Αναγκαιότητα της μελέτης

Η μελέτη της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα έχει προσελκύσει την προσοχή ερευνητών και μελετητών, καθώς διερευνώνται ποικίλοι παράμετροι όπως η συμβολή της στις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες των δημοσίων οργανισμών, η αρμόζουσα ηγετική συμπεριφορά στον ιδιάζοντα δημόσιο τομέα, η γενικότερη εφαρμογή ενός τύπου ηγεσίας σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στην παραγωγή ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Το παρόν πόνημα, μέσω της μελέτης των τεσσάρων βασικών παραμέτρων -ηγεσία, δημόσιος τομέας, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα- θα επικεντρωθεί στη συστηματική αποτύπωση των ερευνητικών και βιβλιογραφικών πηγών για να αναδείξει τον τύπο ηγεσίας που συνδέεται αποδοτικά και αποτελεσματικά με τον δημόσιο τομέα. Επομένως, η αναγκαιότητα της μελέτης έγκειται στον σαφή προσδιορισμό του ηγετικού μοντέλου που εξυπηρετεί τον δημόσιο τομέα και διευκολύνει τη μετάβαση από το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης σε νέες διοικητικές δομές, ώστε να προαχθεί η απαιτούμενη μεταρρύθμιση και ακολούθως η εξυγίανση του δημοσίου τομέα. Επιπρόσθετα, ο προσδιορισμός του «κατάλληλου» τύπου ηγεσίας θα μπορούσε να συνεισφέρει τόσο στην εκπαίδευση του υφιστάμενου προσωπικού για την απόκτηση των απαιτούμενων δεξιοτήτων, όσο και στην επιλογή νέων στελεχών που θα πληρούν τις απαραίτητες προδιαγραφές. Σημαντική παράμετρο αποτελεί επίσης ο εντοπισμός του τύπου ηγεσίας που θα προάγει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του δημοσίου φορέα δια της

ικανοποίησης του προσωπικού και συνακόλουθα θα παράγει τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα για την εξυπηρέτηση του πολίτη.

1.6. Δομή της εργασίας

Η παρούσα μελέτη αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο, όπως ήδη παρουσιάστηκε, περιγράφει το εννοιολογικό πλαίσιο του πονήματος (ηγεσία, αποδοτικότητα, δημόσιος τομέας), παρουσιάζει τον ερευνητικό προβληματισμό, τον σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα που διερευνώνται, τη μεθοδολογία, την αναγκαιότητα και τη δομή της εργασίας. Το δεύτερο κεφάλαιο πραγματεύεται τις έννοιες της ηγεσίας και του management, αποτυπώνονται αφενός οι βασικές θεωρίες ηγεσίας (θεωρίες χαρακτηριστικών και συμπεριφοράς, ενδεχομενική θεωρία) και αφετέρου καταγράφονται θεμελιώδεις σύγχρονες μορφές ηγεσίας (μετασχηματιστική, χαρισματική, συναλλακτική, αυθεντική). Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται τη σχέση ηγεσίας και δημοσίου τομέα και μελετώνται οι σύγχρονες μορφές ηγεσίας σε συσχέτιση με την αποτελεσματικότητά τους στους δημόσιους οργανισμούς. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, αναλύονται και επεξηγούνται τα αποτελέσματα των συλλεχθέντων δεδομένων και παρατίθενται οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 2 - Ηγεσία

2.1. Η έννοια της ηγεσίας

Το εννοιολογικό περιεχόμενο του όρου «ηγεσία» είναι δύσκολο να προσδιοριστεί με σαφήνεια, καθώς καταγράφονται ποικίλες και διαφορετικές εκτιμήσεις προσέγγισής της. Αποτελεί, σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008) έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν «στην επιτυχία ή στην αποτυχία των κοινωνικών οργανώσεων» (Κατσαρός, 2008, σ. 96), ενώ ο Ρωσσίδης (2014) τη θεωρεί «απαραίτητο χαρακτηριστικό στοιχείο που πρέπει να διαθέτει ένας μάνατζερ ώστε να είναι σε θέση να εκτελεί επιτυχώς το σύνολο των διοικητικών λειτουργιών.» (Ρωσσίδης, 2014, σ. 157).

Στη βιβλιογραφία συναντούμε πληθώρα ορισμών αναφορικά με την ηγεσία. Ο Τερζίδης (2015) υποστηρίζει ότι «Με τον όρο «Ηγεσία» κατανοούμε τη διαδικασία διάδρασης, κατά την οποία η συμπεριφορά ενός ή περισσότερων ανθρώπων επηρεάζεται από έναν ή περισσότερους άλλους ανθρώπους κατευθυνόμενη στην εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου

στόχου.» (Τερζίδης, 2015, σ. 367), ενώ ο Κατσαρός (2008) επικαλούμενος έναν κλασσικό ορισμό, της προσδίδει «τη διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων, έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων» (Κατσαρός, 2008, σ. 96). Ομοίως ο Yukl (1999) αναφέρθηκε στην ηγεσία ως μια διαδικασία επιρροής μεταξύ των μελών μιας ομάδας για την επίτευξη ενός προκαθορισμένου στόχου, ενώ ως ηγεσία ορίζεται

η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον. (Μπουραντάς, 2005, σ. 197).

Ο Northouse (2019) προέκρινε την ύπαρξη τεσσάρων βασικών συνιστωσών της ηγεσίας, με όποιον τρόπο κι αν γίνεται αντιληπτή και τις αναγνώρισε ως θεμελιακής σημασίας για το φαινόμενο της ηγεσίας: «(α) Η ηγεσία είναι μία διαδικασία· (β) η ηγεσία προϋποθέτει την επιρροή· (γ) η ηγεσία λαμβάνει χώρα σε ομάδες· και (δ) η ηγεσία αφορά κοινούς στόχους.» (Northouse, 2019, σ. 5). Εκ των ανωτέρω αποφαίνεται ότι κοινό σημείο αναφοράς της θεώρησης της ηγεσίας αποτελεί η διαδικασία επίδρασης στη συμπεριφορά των ανθρώπων προκειμένου να επιτευχθεί ο προαποφασισμένος στόχος.

Εξάλλου διατυπώνεται με σαφήνεια από τους Schermerhorn, Hunt και Osborn (2002) ότι οι ηγέτες των οργανισμών είναι υπεύθυνοι για την υποστήριξη της εργασιακής προσπάθειας των άλλων ανθρώπων, καθώς τους παρακινούν και τους βοηθούν να κάνουν σημαντικά πράγματα υψηλής ποιότητας, απομακρύνοντας τις έννοιες της κατεύθυνσης και του ελέγχου. Επομένως, διακρίνονται δύο βασικές παράμετροι που εκπορεύονται από την ικανότητα του ηγέτη του οργανισμού: η εστίαση στην εκτέλεση των εργασιών με ποιοτικό παραγόμενο έργο ή υπηρεσία από τη μονάδα εργασίας στο σύνολό της και η επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη δουλειά και το περιβάλλον εργασίας. Επομένως, η αποστολή του ηγέτη επικεντρώνεται στην ενεργοποίηση των υφισταμένων σε συμπεριφορές οι οποίες θα αντιστοιχούν στους σκοπούς και τους στόχους του οργανισμού, χωρίς χειραγώγηση, αλλά λαμβάνοντας υπόψη τα κίνητρα και τον ρόλο της επικοινωνίας ανάμεσα στον ηγέτη και στους υφιστάμενους.

2.2. Ηγεσία και management

Η ηγεσία και το management αποτελούν διαδικασίες που παρουσιάζουν ομοιότητες, καθώς αμφότερες αναφέρονται σε συνεργατικές στάσεις και άσκηση επιρροής για την τελεσφορία του προκαθορισμένου στόχου. Ωστόσο, από τη μελέτη της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι οι δύο έννοιες δεν είναι ταυτόσημες δεδομένου ότι η ηγεσία, όπως παραθέτουν οι Βελέντζας, Μάμαλης και Μπρόνη (2017) «συνδέεται με την αναγκαιότητα για αλλαγή του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων...ενώ το management χρησιμοποιεί ανθρώπινες πηγές, όργανα και πηγές πληροφοριών, για να εκπληρώσει τους σκοπούς του οργανισμού» (Βελέντζας, Μάμαλης & Μπρόνη, 2017, σ. 113).

Ο Kotter υποστήριξε το 1990 ότι η ηγεσία και το management αποτελούν δύο διαφορετικά αλλά συμπληρωματικά συστήματα δράσης στους οργανισμούς (Collins, Algaze & Posner, 2023. Northouse, 2019) και προσδιόρισε ως ευθύνη της ηγεσίας την αντιμετώπιση της αλλαγής, ενώ απέδωσε στο management την ευθύνη της αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας.

Ο Northouse (2019) συγκρίνοντας τις λειτουργίες των δύο διαδικασιών, εστιάζει στη διαφορετικότητα, τονίζοντας τη δημιουργία τάξης και σταθερότητας με το management, ενώ αλλαγής και εξέλιξης με την ηγεσία. Επομένως, αφενός το management επικεντρώνεται στην αποτελεσματική διεκπεραίωση των εργασιών, στην σταθερή κατεύθυνση προς τους κανόνες, στην επίλυση προβλημάτων και αφετέρου η ηγεσία αναφέρεται σε καινοτομίες, σε δημιουργία αξιών που ενσωματώνονται στην στρατηγική του οργανισμού, στη δημιουργία οράματος αλλαγής. Ομοίως οι Collins, Algaze και Posner (2023) τονίζουν την επικέντρωση της διοίκησης (management) σε οργανωτικές διαδικασίες και δομές, ενώ η ηγεσία δίνει έμφαση στους ανθρώπους και στην ανθρώπινη πλευρά της επιχείρησης. Εξάλλου στον Northouse (2019) συναντούμε τη φράση των Bennis και Nanus «Μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα» (Northouse, 2019, σ. 13).

Εφόσον η ηγεσία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας ενός οργανισμού, επιχειρείται μία μετακίνηση από το management στην ηγεσία, αλλά οι αλληλεπικαλυπτόμενες ιδιότητές τους οδηγούν στο συμπέρασμα ότι και οι δύο έννοιες υποστηρίζουν την ευπραγία ενός οργανισμού. Ήδη από το 1999 ο Yukl είχε διαπιστώσει ότι η ηγεσία και το management παρουσιάζουν διακριτά χαρακτηριστικά, αλλά ταυτόχρονα εμφανίζουν επικαλυπτόμενους τομείς. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει και η έρευνα των Simonet και Tett (2013) καθώς ένας μεγάλος αριθμός ικανοτήτων κρίθηκε αντιπροσωπευτικός τόσο της ηγεσίας όσο και του management. Με την παραπάνω θέση

συνάδει και η έρευνα των Collins κ.ά. (2023) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η ηγεσία και το management μπορούν να διαφοροποιηθούν εμπειρικά, ενώ υπάρχουν συγκεκριμένοι τομείς επικάλυψης που μπορούν επίσης να εντοπιστούν.

Παρά τις διαφορές που παρατηρούνται ανάμεσα στην ηγεσία και στο management, τα στελέχη ενός οργανισμού, βάσει των Βελέντζα κ.ά. (2017) πρέπει να είναι ταυτόχρονα ηγέτες και καλοί managers, επειδή για το ανθρώπινο δυναμικό απαιτείται αφενός επιρροή, καθοδήγηση, διασφάλιση της ανθεκτικότητας και το καλό πρότυπο και αφετέρου βοήθεια στη δημιουργία ενός κατάλληλου εργασιακού χώρου. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα του οργανισμού θα επιτευχθεί μέσω της ικανότητας του διοικητικού στελέχους για διατήρηση σταθερότητας και δημιουργικού πνεύματος, ευελιξίας και ελέγχου, ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών και παραγωγής έργου ή υπηρεσίας.

2.3. Θεωρίες ηγεσίας

Η ποιότητα ηγεσίας που διαθέτει ένας οργανισμός καθορίζει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα, την αποδοτικότητα και τελικώς την επιτυχία του. Η ηγεσία ως διαδικασία που συνεπάγεται την άσκηση μη επιβαλλόμενων επιδράσεων και ως ιδιότητα που περιλαμβάνει το σύνολο των χαρακτηριστικών που αποδίδονται στο στέλεχος το οποίο χρησιμοποιεί την επιρροή με επιτυχία, είναι πολύ σημαντική καθώς επιδρά ισχυρά στην ατομική και ομαδική συμπεριφορά. Αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο που έχει απασχολήσει την επιστημονική κοινότητα και έχουν αναπτυχθεί, στο πέρασμα των χρόνων, διαφορετικές θεωρίες προσέγγισής της, με κοινό παρανομαστή τον καθορισμό των συνιστωσών που προκρίνουν την αποτελεσματική ηγεσία.

2.3.1. Η θεωρία των χαρακτηριστικών

Βασίζεται στην αναζήτηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών ή γνωρισμάτων που διαθέτει ένας άνθρωπος και τα οποία τον καθιστούν ηγέτη. Οι Βελέντζας κ.ά. (2017) και ο Northouse (2019) παραθέτουν ως χαρακτηριστικά, μεταξύ άλλων την ευφυΐα, την αποφασιστικότητα, τη δημιουργικότητα, τη σωφροσύνη, τον δυναμισμό, την αυτοπεποίθηση. Η ιδέα ότι οι άνθρωποι γεννιούνται με αυτά τα χαρακτηριστικά κυριάρχησε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, ωστόσο η καθημερινότητα αναδείκνυε ανθρώπους που είχαν τα χαρακτηριστικά αλλά δεν ήταν ηγέτες και το αντίθετο. Η θεωρία των χαρακτηριστικών παρουσιάζει πλεονεκτήματα, τα οποία σύμφωνα με τον Northouse (2019) εστιάζουν: α) στην ελκυστικότητα, καθώς παρουσιάζει τον ηγέτη ως έναν ιδιαίτερα χαρισματικό άνθρωπο, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό σε αξιοσημείωτα

επιτεύγματα, β) στην αξιοπιστία, καθώς η πληθώρα των αντίστοιχων ερευνών προσδίδει ιδιαίτερη σημασία στα χαρακτηριστικά για τη διαδικασία της ηγεσίας, γ) στην έμφαση στον ηγέτη, ως μέρος της διαδικασίας της ηγεσίας και δ) στην ύπαρξη χαρακτηριστικών κατάλληλων για την ηγεσία. Εντούτοις, η θεωρία των χαρακτηριστικών επικεντρώνεται αποκλειστικά και μόνο στον ηγέτη, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις εκάστοτε συνθήκες και τους υφισταμένους και υποστηρίζει την ύπαρξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών προκειμένου να καταστεί ένας ηγέτης αποτελεσματικός. Όμως η ύπαρξη ενός τεράστιου και μη τελικού καταλόγου χαρακτηριστικών, δημιουργεί αδυναμία στη θεωρία, καθώς πολλά από τα χαρακτηριστικά κρίνονται υποκειμενικά και δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των ενδιαφερομένων, ενώ παρατηρείται αδυναμία σύνδεσης των χαρακτηριστικών με τα αποτελέσματα ηγεσίας.

2.3.2. Η θεωρία της συμπεριφοράς

Οι θεωρίες συμπεριφοράς στοχεύουν στην κατανόηση της ηγεσίας μέσα από δύο διαστάσεις: τον προσανατολισμό στην εργασία (εργασιακές συμπεριφορές) και τον προσανατολισμό στον άνθρωπο (σχεσιακές συμπεριφορές). Αναπτύχθηκαν βάσει των μελετών των Πανεπιστημίων του Οχάιο και του Μίσιγκαν, οι οποίες στόχευαν στον προσδιορισμό των ηγετικών συμπεριφορών που καθιστούν την ηγεσία αποτελεσματική σε κάθε περίπτωση και του μοντέλου των Blake και Mouton, οι οποίοι δημιούργησαν τη «διοικητική σχάρα» παρουσιάζοντας το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την αποτελεσματική παραγωγή και για τον άνθρωπο. Οι Βελέντζας κ.ά. (2017) υποστηρίζουν την ευρεία εφαρμογή του μοντέλου των Blake και Mouton τονίζοντας τη δυνατότητα του διοικητικού στελέχους επιλογής τρόπου διοίκησης (π.χ. προσανατολισμός στον άνθρωπο), ο οποίος μπορεί να αλλάξει αν διαπιστωθεί έλλειμμα απόδοσης (προσανατολισμός στην παραγωγή) προκειμένου να εξισορροπηθεί η κατάσταση στον εργασιακό χώρο.

Στον Northouse (2019) παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα των θεωριών συμπεριφοράς με κυριότερα τη διεύρυνση της μελέτης προς τις συμπεριφορές των ηγετών και την απαγκίστρωση από την αποκλειστικότητα των γνωρισμάτων και την ανάδειξη ενός αποτελεσματικότερου μοντέλου ηγεσίας μέσω της σύνθεσης και των δύο διαστάσεων. Ωστόσο οι αδυναμίες που προκύπτουν επικεντρώνονται στην ανεπάρκεια συσχέτισης των ηγετικών συμπεριφορών με «αποτελέσματα όπως το ηθικό, η επαγγελματική ικανοποίηση και η παραγωγικότητα» (Northouse, 2019, σ. 91). Ομοίως δεν καθίσταται δυνατός ο προσδιορισμός μιας ομάδας συμπεριφορών, προσανατολισμένη στην αποτελεσματική ηγεσία. Τέλος, δεν επιτυγχάνεται η πλήρης υποστήριξη της ιδέας ότι «η

αποτελεσματικότερη ηγεσία είναι η λεγόμενη 'υψηλή-υψηλή' (δηλ. υψηλή εργασιακή απόδοση και υψηλή σχεσιακή απόδοση)» (Northouse, 2019, σ. 92).

2.3.3. Η ενδεχομενική θεωρία

Οι ενδεχομενικές θεωρίες επικεντρώνονται στην αποτελεσματική ηγεσία που προκύπτει από τη συνάρτηση του ηγετικού στυλ του διοικητικού στελέχους και των συνθηκών και καταστάσεων που επικρατούν στον εργασιακό χώρο, καθώς απαιτείται η κατανόηση του εργασιακού περιβάλλοντος για την εφαρμογή του κατάλληλου τρόπου συμπεριφοράς.

Σε αυτήν την κατηγορία, διαμορφώθηκε το μοντέλο του Fiedler, ο οποίος ανέδειξε την αποτελεσματική ηγεσία από τους ηγέτες που στοχεύουν στο καθήκον, ή από αυτούς που στοχεύουν στα άτομα, μόνο σε περίπτωση ύπαρξης κατάλληλων συνθηκών εργασίας. Επομένως, το στυλ του ηγέτη καθορίζεται σύμφωνα με τους Βελέντζα κ.ά. (2017), τόσο από την προσαρμογή των καθηκόντων μέσα στον οργανισμό, όσο και από τις καταστάσεις και συνθήκες του περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τον Fiedler «η συμπεριφορά του ατόμου προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ της προσωπικότητας του ατόμου (ανάγκες, κίνητρα) και της κατάστασης (περιβάλλον) μέσα στην οποία αυτό κινείται» (Βελέντζας κ.ά., 2017, σ. 124). Οι μεταβλητές που καθορίζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μια δεδομένη κατάσταση αφορούν στις σχέσεις ηγέτη-μελών, στη διάρθρωση των καθηκόντων και στην ισχύ της θέσης.

Στην κατηγορία των ενδεχομενικών θεωριών ανήκει και η καταστασιακή θεωρία, η οποία επικεντρώνεται στους υφισταμένους, καθώς οι ηγέτες οφείλουν να αλλάζουν συμπεριφορές, ανάλογα με τις διαφοροποιημένες ανάγκες των υφισταμένων τους. Επομένως, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη προσδιορίζεται από την ικανότητά του να κατανοήσει τις ανάγκες των υφισταμένων προκειμένου να προσαρμοστεί σε αυτές, με σκοπό την ικανοποίησή τους. Η καταστασιακή θεωρία ταξινομεί, σύμφωνα με τον Northouse (2019) την ηγεσία σε τέσσερα στυλ: κατευθυντικό, συμβουλευτικό, υποστηρικτικό και ανάθεση. Ο ηγέτης, σε μία συγκεκριμένη κατάσταση, θα πρέπει να μπορεί να γνωρίζει επακριβώς τα επίπεδα ανάπτυξης των υφισταμένων του, ώστε να χρησιμοποιήσει το κατάλληλο στυλ για την επίτευξη του στόχου του οργανισμού. Τα πλεονεκτήματα της καταστασιακής θεωρίας εστιάζουν κυρίως στην ευκολία κατανόησης και εφαρμογής της, στην ύπαρξη συγκεκριμένων διαδικασιών δράσης των ηγετών για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας τους και στην αναγνώριση της ευελιξίας των ηγετών στην προσαρμογή του στυλ τους, ανάλογα με τα απαιτούμενα κάθε κατάστασης. Στα μειονεκτήματα της θεωρίας ο Northouse (2019) συγκαταλέγει την έλλειψη σαφήνειας στον τρόπο προσέγγισης κάποιων όψεων της ηγεσίας, την απουσία

αιτιολόγησης της μεταβολής της ανάληψης υποχρέωσης των υφισταμένων, το έλλειμμα προσδιορισμού του τρόπου επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών των υφισταμένων στην ηγεσία και την απουσία προσδιορισμού τρόπου αξιοποίησης της θεωρίας σε συλλογικό επίπεδο.

2.4. Σύγχρονες μορφές ηγεσίας

2.4.1. Μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική προσέγγιση της ηγεσίας αποτελεί το πλέον διαδεδομένο μοντέλο, το οποίο εστιάζει «στα χαρισματικά και συναισθηματικά στοιχεία της ηγεσίας» (Northouse, 2019, σ. 163). Ομοίως ο Κατσαρός (2008) παραθέτοντας τη θεωρία του Burns για τη μετασχηματιστική ηγεσία, αναφέρεται στην ενίσχυση επιπέδων δραστηριοποίησης και ηθικής όταν ο τρόπος αλληλεπίδρασης ηγεσίας και μελών συντελείται επιτυχώς. Και ο Northouse (2019), αναφερόμενος στη θεωρία του Burns, επικαλείται την ικανότητα των ηγετών να χρησιμοποιούν τις δεξιότητες των υφισταμένων ώστε να επιτευχθούν αποδοτικά οι προκαθορισμένοι στόχοι αμφοτέρων. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίδεται στην κατανόηση των κινήτρων και των αναγκών των υφισταμένων, στη συμπεριφορά του ηγέτη για την αντιμετώπιση των μεταρρυθμίσεων, στην οργανωτική αλλαγή, στην ικανότητά του για διατύπωση οράματος και επικοινωνίας αυτού στους υφιστάμενους, καθώς και στην ένταξη του οράματος στην ενίσχυση των μελών της ομάδας, με σκοπό την οικοδόμηση οργανωσιακής κουλτούρας και την ενδυνάμωση της δέσμευσής τους στον οργανισμό. Οι Avolio, Bass και Jung (1999) τόνισαν τη σημασία της παρακίνησης των υφισταμένων με σκοπό την υπέρβαση των αναμενόμενων επιπέδων επίδοσης. Η δε μέτρηση της συμπεριφοράς του μετασχηματιστή ηγέτη επιτυγχάνεται μέσω επτά παραμέτρων: «εξιδανικευμένη επιρροή ή χαρισματικότητα, εμπνευσμένη παρακίνηση, διανοητική διέγερση, εξατομικευμένο ενδιαφέρον, ανταμοιβή υπό αίρεση, διοίκηση κατ' εξαίρεση και laissez-faire (Northouse, 2019, σ. 192). Ωστόσο, στα αδύνατα σημεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας ο Northouse (2019) περιλαμβάνει τον ενίοτε αντιδημοκρατικό χαρακτήρα της, τη δημιουργία «επίλεκτης» συμπεριφοράς, την κατασκευή «ηρωικής ηγεσίας» και την πιθανότητα αντιπαραγωγικής χρήσης της με ανεπιθύμητους σκοπούς.

2.4.2. Χαρισματική ηγεσία

Το 1977 η εργασία του House ανέδειξε τα χαρακτηριστικά της χαρισματικής ηγεσίας (Κατσαρός, 2008. Northouse, 2019). Ο House επεσήμανε την ικανότητα πειθούς του χαρισματικού ηγέτη προς τους υφιστάμενους για την καταλληλότητα της άποψής του, την

επίτευξη της προσήνειας και της προσήλωσής τους, την ενίσχυση της αυτοπεποίθησής τους για την επιτυχία των απαιτήσεων της αποστολής τους, την απόκτηση αναμφισβήτητων ηθικών αξιών. Η θεώρηση του Conger (1999) παρουσιάζει τη συμπεριφορά του χαρισματικού ηγέτη ως διάθεση αλληλεπίδρασης με τις ανάγκες, αξίες και πεποιθήσεις των «οπαδών» του, οι οποίοι τελικώς επιτρέπουν την ανάδειξή του σε χαρισματικό. Ο Northouse (2019) μνημονεύει στα χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη τη θέση εξιδανικευμένων και μη συμβατών με το κατεστημένο στόχων, τη δημιουργία κινήτρων στους υφισταμένους (συμπράξεις, δέσμευση εργαζομένων, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων) προσδοκώντας αύξηση ταύτισης με τον οργανισμό και τη μεγαλύτερη απόδοσή τους.

Η θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας εξελίχθηκε, όπως αναφέρει ο Northouse (2019) και επικεντρώθηκε στην προσπάθεια μετασχηματισμού της άποψης των εργαζομένων για τον εαυτό τους και στην ταύτισή τους με τον οργανισμό.

Η μελέτη των ανωτέρω οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η χαρισματική ηγεσία ομοιάζει με τη μετασχηματιστική, καθώς απαντώνται κοινά χαρακτηριστικά και στους δύο τύπους. Όμως πρέπει να σημειωθεί ότι η χαρισματική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε μια υπερβολή για την προσωπικότητα του ηγέτη, η οποία μπορεί να είναι επιζήμια για έναν οργανισμό. Επίσης, πολλές φορές ανακύπτει το ζήτημα αν η αποστολή του οργανισμού είναι ακριβής ή εσφαλμένη, ηθική ή όχι, διακεκριμένη ή ανεπιτυχής. Οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να εμπλακούν ευκολότερα σε ανήθικη συμπεριφορά, καθώς μπορεί να αισθάνονται ότι είναι υπεράνω του νόμου. Και πάντοτε ενέχει ο κίνδυνος της εγκατάλειψης του οργανισμού, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική οπισθοδρόμησή του.

2.4.3. Συναλλακτική ηγεσία

Η μελέτη του Burns εστίασε στη συναλλακτική ηγεσία, παρατηρώντας ότι στη σχέση ηγέτη και μελών οργανισμού υπάρχει αστάθεια, ενώ η ανταποδοτικότητα στηρίζει την επιδίωξη κοινών στόχων (Γεωργαντά & Ξενικού, 2007. Κατσαρός, 2008). Ο Conger (1999) υποστηρίζει ότι η συναλλακτική ηγεσία αποτελείται κυρίως από ένα σύνολο συμβατικών ανταλλαγών, συμβόλαια και συμφωνίες με αποτέλεσμα είτε τη συμμόρφωση είτε τη «μοχθηρή» υπακοή. Στα ανταλλάγματα αναφέρθηκε και ο Northouse (2019), καθώς ο συναλλακτικός ηγέτης δεν πρεσβεύει την ανάπτυξη των εργαζομένων και την ικανοποίηση των αναγκών τους, αλλά την επίτευξη του στόχου μέσω ανταποδόσεων.

Στη βιβλιογραφία επισημαίνεται ότι ο Bass το 1985 ήταν ο πρώτος που αναφέρθηκε στο οργανωτικό περίγραμμα του μετασχηματιστικού και συναλλακτικού ηγέτη (Κατσαρός, 2008. Northouse, 2019), ωστόσο στο μοντέλο των Avolio κ.ά. (1999) εμφανίζεται η σχέση

ανταλλαγής ηγέτη και υφιστάμενου. Η δε συναλλακτική ηγεσία παρουσιάζεται με δύο μορφές: την ανταμοιβή υπό αίρεση και τη διοίκηση κατ' εξαίρεση. Η ανάλυση του Northouse (2019) για την ανταμοιβή υπό αίρεση μνημονεύει την προσπάθεια αμοιβαίας δοσοληψίας μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων, κατά την οποία ο ηγέτης, μέσω συνδιαλλαγής, καθορίζει τον στόχο και την ανταμοιβή μετά την επίτευξη του στόχου. Αναφερόμενος στη διοίκηση κατ' εξαίρεση τονίζει ότι «είναι ένα είδος ηγεσίας που περιλαμβάνει διορθωτική κριτική, αρνητική ανατροφοδότηση και αρνητική ενίσχυση επιθυμητών συμπεριφορών» (Northouse, 2019, σ. 173). Εμφανίζεται με δύο μορφές: την ενεργητική, κατά την οποία ο ηγέτης επιβλέπει, προκειμένου να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις σε περιπτώσεις σφαλμάτων και την παθητική, κατά την οποία σημειώνεται παρέμβαση του ηγέτη μόνο σε περιπτώσεις δημιουργίας προβλημάτων ή μη τήρησης των όρων και προϋποθέσεων που έχουν τεθεί.

2.4.4. Αυθεντική ηγεσία

Η θεωρία της αυθεντικής ηγεσίας εδραιώνεται στην έννοια της αυθεντικότητας, δηλαδή της γνησιότητας και της απόκρισής της στην πραγματικότητα. Αποτελεί μια σχετικά νέα θεωρητική προσέγγιση ηγεσίας, η οποία βρίσκει πρόσφορο έδαφος ανάπτυξης εξαιτίας των παγκόσμιων αναταραχών που δημιουργούν την ανάγκη αναζήτησης αυθεντικών ηγετών. Όπως επισημαίνει ο Northouse (2019) η αυθεντική ηγεσία χαρακτηρίζεται «από διαφάνεια, βασίζεται στην ηθική και ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις αξίες των ανθρώπων.» (Northouse, 2019, σ. 222). Σύμφωνα με το λεξικό του Oxford University Press (2019) οι αυθεντικοί ηγέτες οφείλουν να δρουν με ειλικρίνεια και διαφάνεια επιδεικνύοντας τον πραγματικό τους εαυτό, καθώς διακατέχονται από αυτογνωσία και εμφανίζουν καλή διάθεση απέναντι στους άλλους, με αποτέλεσμα η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης να οδηγεί σε μακροχρόνια θετικά αποτελέσματα. Τα μοντέλα αυθεντικής ανάπτυξης ηγεσίας περιλαμβάνουν γεγονότα ενεργοποίησης, αυτοστοχασμό και αναπτυξιακή ετοιμότητα ώστε να ανταποκρίνεται στην αυθεντική προσέγγιση, η οποία μπορεί να εξετασθεί «ενδοπροσωπικά, αναπτυξιακά και διαπροσωπικά.» (Northouse, 2019, σ. 222). Επομένως επικεντρώνεται στον ηγέτη και στο προφίλ του καθώς και στην αυτοσυμμόρφωσή του, στη δημιουργία ομαδικής διεργασίας και στη δια βίου ανάπτυξη μέσω των σπουδαίων συμβάντων της ζωής. Οι Vogel, Vogel και Reuber (2022) αναφερόμενοι στην αυθεντική ηγεσία ως θετικό στυλ ηγεσίας, αποδίδουν στον ηγέτη την αυτογνωσία, τη συνέπεια στη συμπεριφορά και τη διαφάνεια στις σχέσεις με τους υφιστάμενους. Ομοίως οι Cortes-Denia, Luque-Reca, Lopez-Zafra και Pulido-Martos (2023) αναπτύσσουν την αυθεντική ηγεσία ως μία διαδικασία που ορίζεται από θετικές

ψυχολογικές ικανότητες και από ένα ανεπτυγμένο οργανωτικό πλαίσιο, το οποίο συνεπάγεται μεγαλύτερη αυτογνωσία και αυτορυθμιζόμενες θετικές συμπεριφορές από την πλευρά του ηγέτη και των συνεργατών του, προάγοντας την αυτό-ανάπτυξη.

Πέρα από τα θετικά στοιχεία που εντοπίζονται στην αυθεντική ηγεσία, όπως αυτά παρουσιάστηκαν προηγουμένως, παρατηρούνται αδύναμα σημεία μεταξύ των οποίων η απουσία πλήρους τεκμηρίωσης της έννοιας του ηθικού στοιχείου, η ανεπάρκεια δεδομένων αναφορικά με την αποτελεσματικότητα και τη συσχέτισή της με την εκπόρευση θετικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Ωστόσο, σύμφωνα με τη μελέτη των Wang και Xie (2020) δεδομένου ότι η αυθεντική ηγεσία εστιάζει στις σχέσεις και στην ανάπτυξη καλών αμοιβαίων εξαρτήσεων ηγέτη και υφισταμένων και δίνει προτεραιότητα στην ανάπτυξη τόσο του ίδιου του ηγέτη όσο και των εργαζομένων, το ψυχολογικό κεφάλαιο, η ελπίδα και η θετική συναισθηματικότητα αυξάνονται κάτω από αυθεντικούς ηγέτες, με αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού.

Κεφάλαιο 3 - Ηγεσία και Δημόσιος Τομέας

Η εξυπηρέτηση των αυξανόμενων αναγκών των πολιτών απαιτεί κατάλληλες στρατηγικές ηγεσίας στον δημόσιο τομέα, προκειμένου να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παροχής υπηρεσιών. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί του δημοσίου αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την απόδοση και την οργανωσιακή πίστη του ανθρώπινου δυναμικού, όπως επισημαίνουν οι Donkor, Sekyere και Oduro (2022), καθώς η έντονη ανάγκη βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών απαιτεί γρήγορες αλλαγές. Καθορίζουν επίσης την απόδοση των εργαζομένων ως αξία του συνόλου των συμπεριφορών των εργαζομένων, που συμβάλλουν στον οργανωτικό στόχο. Ωστόσο τονίζεται ο ιδιαίτερος ρόλος της ηγεσίας, η οποία αποτελεί το μέσο τόνωσης της απόδοσης των εργαζομένων και ώθησης της αλλαγής σε ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς, δίνοντας έμφαση στη βελτίωσή της, με επακόλουθο την αύξηση της οργανωτικής απόδοσης του δημοσίου τομέα. Επιπροσθέτως, οι Vogel κ.ά. (2022) επικαλούνται τον καθορισμό αποστολής του οργανισμού ως ιδιαιτέρως σημαντικό για την ορθή κι αποδοτική εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες και επισημαίνουν ότι η ηγεσία μπορεί να διευκολύνει το σθένος της αποστολής μεταξύ των εργαζομένων, δηλαδή όταν η αποστολή είναι συγκεκριμένη κι απτή και εκλαμβάνεται ως ελκυστική. Οφείλουμε να σημειώσουμε ότι η έννοια της απόδοσης όπως αναφέρει ο Al Khajeh (2018) αφορά στα

πραγματικά αποτελέσματα ενός οργανισμού, τα οποία μπορούν να μετρηθούν σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους.

Ωστόσο, διαπιστώνεται ότι η ηγεσία στον δημόσιο τομέα λειτουργεί με περιορισμούς, οι οποίοι προκύπτουν από αυστηρές γραφειοκρατικές δομές και διαδικασίες, η υπερβολική πυκνότητα των οποίων συνεπάγεται υπέρβαση των διαστάσεων του λειτουργικά απαραίτητου, με αποτέλεσμα την κωλυσιεργία και τη δυσπραγία στην εξυπηρέτηση των πολιτών. Αναλύοντας το θέμα της γραφειοκρατίας στον δημόσιο τομέα οι Κουστέλιος κ.ά. (2021) υποδεικνύουν την έμφαση που δίνεται στην επίτευξη αποτελεσμάτων, με αφοσίωση στη ρητή υλοποίηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και του νομοθετικού πλαισίου, αλλά με έλλειψη παραγωγικότητας κι αποδοτικότητας και τελικώς αναδεικνύουν την αδυναμία διαχείρισης της δημόσιας εξουσίας και της επιτέλεσης του ιδιαίτερου κοινωνικού ρόλου του. Ωστόσο, η ηγεσία ενός δημοσίου οργανισμού οφείλει να αναγνωρίσει τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, να αντιληφθεί την ανάγκη αναβάθμισης της ποιότητάς του και να προσανατολισθεί στις ομάδες εργαζομένων και στις σχέσεις που αναπτύσσονται. Επομένως, ο ρόλος του ηγέτη έγκειται στην επίτευξη οργανωτικής απόδοσης, χρησιμοποιώντας υπάρχουσες διοικητικές τεχνικές και εκμεταλλευόμενος τους διαθέσιμους πόρους.

Ως απόρροια των παρατιθέμενων επισημάνσεων αναδεικνύεται η ανάγκη επιλογής ενός στυλ ηγεσίας από τον ασκούντα διοίκηση, δηλαδή έναν τρόπο για να επηρεάσει τους εργαζόμενους ώστε να επιτευχθεί ο προκαθορισμένος στόχος, προκειμένου να διαμορφωθεί η μέγιστη απόδοση στον οργανισμό. Επισημαίνεται από τους Donkor κ.ά. (2022) ότι η απόδοση των εργαζομένων, ως οργανωσιακό αποτέλεσμα, ενδυναμώνεται από μία ψυχολογική σχέση, η οποία παρακινεί τους εργαζόμενους και ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευσή τους. Λαμβάνοντας υπόψη ότι μια αποτελεσματική δημόσια διοίκηση απαιτεί ικανούς δημοσίου υπαλλήλους με κίνητρα, σε ένα σύστημα προσανατολισμένο στην ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος και ηγέτες που θα αξιοποιούν τους μέγιστους πόρους, η επιλογή του στυλ ηγεσίας προκρίνεται ως ιδιαίζοντως σημαντική.

Η μελέτη της βιβλιογραφίας αναδεικνύει ότι ο τύπος ηγεσίας που χρησιμοποιείται σε έναν οργανισμό έχει σοβαρές συνέπειες στην απόδοση και στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι AlFlayyeh και Alghamdi (2023) αναφέρουν ότι η μετασχηματική, συναλλακτική και αυθεντική ηγεσία ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων, ωστόσο επισημαίνουν τον ρόλο των πολιτιστικών παραγόντων στην αποτελεσματικότητα, τονίζοντας την αναγκαιότητα προσαρμογής του στυλ ηγεσίας. Ομοίως οι Asrar-ul-Haq και Kuchinke (2016) παραθέτουν το μετασχηματιστικό και συναλλακτικό στυλ ηγεσίας ως τα

πιο αποτελεσματικά, εάν υιοθετηθούν συλλογικά, στην παρακίνηση των υφισταμένων, στην επίδραση των συμπεριφορών και στάσεών τους και τελικώς στη βελτίωση της απόδοσής τους. Ωστόσο, υποστηρίζουν ότι δεν υφίσταται επαρκές ερευνητικό αποτέλεσμα για την επιλογή στυλ ηγεσίας για κάθε περίπτωση. Επισημαίνουν ως καθοριστικό παράγοντα την οργανωτική και εθνική κουλτούρα, καθώς η ηγεσία δεν έχει την ίδια σχέση και γίνεται αντιληπτή με διαφορετικό τρόπο μεταξύ των πολιτισμών.

3.1. Αποδοτικότητα και μετασχηματιστική ηγεσία

Η ηγεσία αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη λειτουργία του δημοσίου τομέα και σύμφωνα με τον Campbell (2018) η ποιοτική ηγεσία συνδέεται με την έναρξη και την επιτυχία συνεργατικών πρωτοβουλιών. Καθώς η επίτευξη αποτελεσματικότητας αποτελεί κυρίαρχο στόχο του δημοσίου τομέα, οι οργανισμοί, μέσω της συνεργασίας, μπορούν να αποκτήσουν κρίσιμους πόρους από εξωτερικές πηγές. Επομένως, οι πιέσεις που ασκούνται για αποτελεσματικότητα σχετίζονται, εκτός των άλλων, με τη συνεργασία και η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να παρέχει ένα πλαίσιο συνεργατικών λύσεων σε προβλήματα πόρων.

Η μετασχηματιστική ηγεσία, δίνοντας έμφαση στην έμπνευση και την παρακίνηση των εργαζομένων προς ένα κοινό όραμα, έχει βρεθεί ότι έχει θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα, όπως παρατίθεται στην έρευνα των Liberty κ.ά. (2023), καθώς προάγει τη δέσμευση των εργαζομένων, την εργασιακή ικανοποίηση και την αίσθηση της ιδιοκτησίας. Στην ίδια μελέτη αναδεικνύεται η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στην ηγεσία και η άμεση συσχέτισή της με την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ικανότητας του ηγέτη να παρακινήσει τους εργαζόμενους στη συνειδητοποίηση της σημασίας των αποτελεσμάτων των καθηκόντων τους και της υπέρβασης τους προσωπικού τους συμφέροντος έναντι του συμφέροντος του οργανισμού. Ομοίως οι Bwanga, Kanyamuna και Qutieshat (2023) επικαλούνται την ενδυνάμωση του σθένους της αποστολής που επιφέρει η μετασχηματιστική ηγεσία μέσω της ερμηνείας των στόχων του οργανισμού και της ενθάρρυνσης των κινήτρων των εργαζομένων, σχετίζοντάς την με τα αυξημένα κίνητρα της δημόσιας υπηρεσίας και ενισχύοντας τη σημασία της ηγεσίας στην απόδοση του δημόσιου οργανισμού. Συνεπώς, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των εργαζομένων και στη διερεύνηση των αναγκών τους, ο Al Khajeh (2018)

αποτυπώνει συμπερασματικά ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εκπληρώνουν τις συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την ενίσχυση της απόδοσής τους σε ατομικό επίπεδο. Ωστόσο, καθώς η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με την απόδοση των ομάδων σε οργανωτικό επίπεδο, η ανάπτυξη ενός υγιούς περιβάλλοντος εργασίας βελτιώνει τη συνολική απόδοσή τους.

Οι Nguyen και Nguyen (2022) χαρακτηρίζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία ως ένα ολιστικό στυλ ηγεσίας για τον δημόσιο τομέα, κατά την άσκηση της οποίας οι ηγέτες δημιουργούν αλλαγές στις στάσεις, τις συμπεριφορές, τις αξίες και την επίγνωση, με αποτέλεσμα την παρακίνηση των εργαζομένων για εργασία με υψηλότερες επιδόσεις και ενδυνάμωση της προσπάθειας αλλαγής της δημόσιας διοίκησης. Η εμπιστοσύνη των μετασχηματιστικών ηγετών στις δεξιότητες των εργαζομένων και η πεποίθηση ότι οι υπάλληλοι αποτελούν παράγοντες αλλαγής, οδηγούν τον δημόσιο οργανισμό στην ικανότητα αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας και στην οικοδόμηση αξιών όπως η δικαιοσύνη, η ειλικρίνεια και η τιμή.

Αναφερόμενοι στη μετασχηματιστική ηγεσία οι Asrar-ul-Haq και Kuchinkeb (2016) την προσδιορίζουν ως ηγεσία με όραμα, καθώς οι μετασχηματιστικοί ηγέτες καθοδηγούν τους υφισταμένους παρέχοντας εξιδανικευμένους στόχους. Αναφέρονται στην ικανότητά τους να τροποποιούν τις στάσεις και τις πεποιθήσεις των εργαζομένων μέσω της έμπνευσης, στη βοήθεια που παρέχουν για να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους και την αποστολή δουλεύοντας μαζί τους και μέσω αυτών και στον τρόπο παρακίνησής τους ώστε να υπερβαίνουν τις ανταμοιβές. Παραθέτουν τη συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων με τον ηγέτη, την ανάπτυξη σεβασμού κι εμπιστοσύνης προς αυτόν και την έντονη επιθυμία εκπλήρωσης των προσδοκιών του. Κατά συνέπεια, η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς τους στον οργανισμό προκύπτει ως φυσικό επακόλουθο των επιδειχθεισών συμπεριφορών, ως αποτέλεσμα της ισχυρής επιθυμίας των εργαζομένων για καταβολή πρόσθετων προσπάθειών με επακόλουθο την αύξηση της παραγωγικότητας.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι η μελέτη της αποδοτικότητας υπό τη μετασχηματιστική ηγεσία αναδεικνύει τις ικανότητες των ηγετών για την επίτευξη αποτελεσματικού έργου στους δημόσιους οργανισμούς: ικανότητα συνεργασίας και εξεύρεσης συνεργατικών λύσεων αναφορικά με τη διασφάλιση εξωτερικών πόρων (Campbell, 2018), ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας στοχεύοντας στην παρακίνηση των εργαζομένων για την επίτευξη αποδοτικών υπηρεσιών προς το συμφέρον των ενδιαφερομένων μερών: δημόσιος φορέας, πολίτες, εργαζόμενοι (Liberty κ.ά., 2023), ικανότητα εκπλήρωσης των συναισθηματικών αναγκών των εργαζομένων (Al Khajeh,

2018), ικανότητα πειθούς για τις αναγκαίες συμπεριφορικές και αξιακές αλλαγές προκειμένου να επιτευχθεί ο μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης (Nguyen & Nguyen, 2022), ικανότητα καθοδήγησης και παροχής εξιδανικευμένων στόχων, ικανότητα ανάπτυξης σεβασμού και εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων (Asrar-ul-Haq & Kuchinkeb, 2016).

Επίσης, η μετασχηματιστική ηγεσία αναδεικνύεται ως ένας τύπος ηγεσίας που ενισχύει την αποδοτικότητα του δημοσίου φορέα, καθώς προκρίνει την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων και την εργασιακή ικανοποίησή τους (Liberty, Olufemi & Balami, 2023), ενδυναμώνει το σθένος της αποστολής καθώς ερμηνεύονται οι στόχοι του οργανισμού και ενισχύονται τα κίνητρα των εργαζομένων (Bwanga, Kanyamuna & Qutieshat, 2023), δημιουργεί ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον (Al Khajeh, 2018), στο οποίο οι εργαζόμενοι, ως παράγοντες αλλαγής, συνδράμουν στην αντιμετώπιση των πολύπλοκων καταστάσεων που δημιουργούνται (Nguyen & Nguyen, 2022) και παρακινεί τους εργαζόμενους προς ένα κοινό όραμα, το οποίο επιδρά θετικά στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων (Liberty κ. ά., 2023).

3.2. Αποδοτικότητα και χαρισματική ηγεσία

Η χαρισματική ηγεσία θεωρείται, όπως παραθέτει ο Al Khajeh (2018), ένα από τα πιο επιτυχημένα στυλ ηγεσίας, με τους ηγέτες να παρουσιάζουν ένα όραμα και τους υφισταμένους να συμπορεύονται και να το πραγματοποιούν. Επιπλέον, η χαρισματική ηγεσία επιφέρει καινοτομίες, ενδυναμώνει τη δημιουργικότητα και συνιστά κίνητρο για τους εργαζομένους. Όμως αποτυπώνεται στη μελέτη μια μακροπρόθεσμη αδυναμία απόδοσης, καθώς η έλλειψη εκπαίδευσης από τους ηγέτες προς τους εργαζόμενους, δημιουργεί έλλειμμα αντικατάστασης, με αποτέλεσμα η δυνητική αποχώρηση του χαρισματικού ηγέτη από τον οργανισμό να επιφέρει έλλειψη κατεύθυνσης και παρακίνησης και συνεπώς μειωμένη αποδοτικότητα.

Ο Awamleh (2022) επικαλούμενος τη διαδικασία οργανωτικής αλλαγής, η οποία εμφανίζεται ως ένα μεγάλο μειονέκτημα της εργασιακής απόδοσης, αναδεικνύει τη χαρισματική ηγεσία ισχυρή στην αντίσταση των εργαζομένων σε οργανωτικές αλλαγές, καθώς το «χάρisma» αποτελεί την ικανότητα ελέγχου του μυαλού των ανθρώπων, αλλαγής του τρόπου σκέψης και των πεποιθήσεων από φόβο για το άγνωστο και καθοδήγησης με τον αποδοτικότερο τρόπο. Ομοίως οι Antonakis, Bastardo, Jacquart και Shamir (2016) αναφερόμενοι στο χάρisma συμπέραναν ότι οι ηγέτες που το διαθέτουν καθίστανται ικανοί στη σύνδεση των εργαζομένων σε έναν σκοπό. Δεδομένου ότι οι χαρισματικοί ηγέτες,

λόγω συναισθηματικής ικανότητας και στενών σχέσεων, υπερέχουν σε επίπεδο ισχύος και αντιλαμβάνονται καλύτερα τις προσδοκίες των εργαζομένων, αναπτύσσουν το χαρακτηριστικό της καινοτομίας (επιτυχημένη αλλαγή για την ανάπτυξη του οργανισμού), με συνέπεια την αύξηση της αποδοτικότητας, μέσω του κινήτρου της καινοτομίας.

Τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του ηγέτη, όπως η ικανότητα έκφρασης συναρπαστικού οράματος, η ισχυρή δέσμευση, η εμπιστοσύνη, η ενίσχυση του δεσμού ηγέτη-οπαδού, αποτελούν για τους Riggio και Newstead (2023) στοιχεία που καθιστούν τους υφισταμένους αφοσιωμένους στον χαρισματικό ηγέτη, καθώς ταυτίζονται με αυτόν. Η κατεύθυνση, η ασφάλεια και η επιβεβαίωση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον χαρισματικό ηγέτη ιδίως σε περιόδους κρίσεων, ενισχύουν την επιλογή χαρισματικών ηγετών αφού διασφαλίζουν την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού.

Μια ιδιαίτερη αναφορά παρατίθεται από τους Asrar-ul-Haq και Kuchinkeb (2016) οι οποίοι θεωρούν τον μετασχηματιστικό ηγέτη περισσότερο χαρισματικό, δεδομένου ότι προσπαθεί να εμπνεύσει τους ανθρώπους μέσα από το όραμα και το χάρισμά του. Επίσης, η εξιδανικευμένη επιρροή είναι γνωστή ως χαρισματική ηγεσία και οι ηγέτες που τη διαθέτουν λειτουργούν ως πρότυπο για τους υφισταμένους τους, ακολουθώντας αυστηρά ισχυρές ηθικές αξίες και στοχεύοντας στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει και η έρευνα των Luu, Rowley, Dinh, Qian και Le (2019) επικαλούμενη τη φιλοδοξία των χαρισματικών ηγετών για αμφισβήτηση του status quo. Θεωρούνται επομένως αρχιτέκτονες ριζικών αλλαγών, καθώς ακολουθούν καινοτόμους δρόμους για την επίτευξη του οράματος. Επίσης επιδίδονται σε υποδειγματικές πράξεις που ακολουθούν οι εργαζόμενοι και επιτυγχάνουν την ενδυνάμωση των υφισταμένων και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Λειτουργούν ως πρότυπα για τους εργαζόμενους, οι οποίοι αναπτύσσουν μια ισχυρή προσκόλληση στον ηγέτη και τελικώς αποδίδουν ακόμη και πέραν του καθήκοντος.

Η αναζήτηση του στυλ ηγεσίας που μπορεί να διαχειριστεί τις ποικιλομορφίες του δημοσίου τομέα και το οποίο συμβάλει στην παραγωγικότητά του αποτέλεσε αντικείμενο της μελέτης της Dipa (2020). Η έρευνα ανέδειξε τη χαρισματική και μετασχηματιστική ηγεσία επικρατέστερες και προσδιόρισε τη χαρισματική ως την προτιμώμενη στο εγγύς μέλλον από τους δημοσίου υπαλλήλους. Προσέδωσε τα χαρακτηριστικά της αυτοπεποίθησης, της ώριμης συμπεριφοράς και της θετικότητας στους χαρισματικούς ηγέτες, οι οποίοι είναι σε θέση να επηρεάσουν τους εργαζόμενους και να τους παρακινήσουν προς την επίτευξη αποτελεσματικού έργου. Όμως, αξίζει να σημειωθεί ότι ενώ προτιμούν τους χαρισματικούς ηγέτες, αναφέρονται στην ικανότητα της

μετασχηματιστικής ηγεσίας για την επίτευξη οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, με ηγέτες που θυσιάζουν το προσωπικό έναντι του οργανωσιακού συμφέροντος, είναι εμπνευσμένοι, προσανατολισμένοι στα αποτελέσματα, κινητοποιούν τους απαιτούμενους πόρους, εργάζονται συλλογικά και εμπλέκουν υφισταμένους στη λήψη αποφάσεων.

Ανακεφαλαιώνοντας θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η χαρισματική ηγεσία ενισχύει την αποδοτικότητα των δημοσίων οργανισμών καθώς μεταδίδει ένα όραμα το οποίο ακολουθούν οι εργαζόμενοι με σκοπό την πραγματοποίησή του (Al Khajeh, 2018). Επιπροσθέτως, η ενδυνάμωση της δημιουργικότητας και η εισαγωγή καινοτομιών (Antonakis, Bastardoz, Jacquart & Shamir, 2016) συμβάλουν στον μετασχηματισμό του δημοσίου τομέα (Al Khajeh, 2018), καθώς η χαρισματική ηγεσία αναφαίνεται ιδιαιτέρως ισχυρή απέναντι στις αντιστάσεις για οργανωσιακές αλλαγές (Awamleh, 2022).

Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι το «χάρisma» του ηγέτη αναδεικνύει την ικανότητά του για αλλαγή του τρόπου σκέψης και των πεποιθήσεων των υπαλλήλων μέσω της επιρροής που ασκείται και της καθοδήγησης προς αποτελεσματικότερες συμπεριφορές (Awamleh, 2022), την ικανότητα στράτευσης των εργαζομένων στον κοινό στόχο (Antonakis κ.ά., 2016), την ικανότητα ανάδειξης οράματος, ισχυρής δέσμευσης και ενδυνάμωσης καθιστώντας τους εργαζόμενους αφοσιωμένους στον ηγέτη (Riggio & Newstead, 2023), την ικανότητα εξιδανικευμένης επιρροής που τους καθιστά πρότυπο για τους εργαζόμενους (Asrar-ul-Haq & Kuchinkeb, 2016). Τέλος σημειώνεται ότι η έρευνα αναδεικνύει τις ικανότητες κατεύθυνσης, δημιουργίας αισθήματος ασφάλειας και επιβεβαίωσης που επιδεικνύει ο χαρισματικός ηγέτης, καθοριστικές σε περιόδους κρίσεων (Riggio & Newstead, 2023).

3.3. Αποδοτικότητα και συναλλακτική ηγεσία

Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας μπορεί να καθοριστεί ως μία ανταλλαγή στόχων και ανταμοιβών μεταξύ της διοίκησης ενός οργανισμού και των εργαζομένων. Η μελέτη του Longe (όπως αναφέρεται στον Al Khajeh, 2018) ανέδειξε το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας αποδοτικό για τον οργανισμό, καθώς αυξάνονται οι ανθρώπινες ικανότητες για να πετύχουν οι εργαζόμενοι τις υποσχόμενες ανταμοιβές. Όμως η έλλειψη δημιουργικότητας μπορεί να επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στις προσδοκίες του οργανισμού. Ωστόσο, οι Asrar-ul-Haq και Kuchinkeb (2016) ισχυρίζονται ότι το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή ταύτιση σε σχέση με άλλα στυλ ηγεσίας, παρά το γεγονός ότι σχετίζεται αρνητικά με τη μακροπρόθεσμη απόδοση. Εξάλλου υποστηρίζουν ότι η συναλλακτική ηγεσία ανταμείβει τους εργαζόμενους για την

ολοκλήρωση των καθηκόντων τους και παρέχει θετικές ή αρνητικές ενισχύσεις για να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ομοίως, οι Nguyen και Nguyen (2022) αναφέρονται στην ανταλλαγή ανταμοιβών ή τιμωριών των ηγετών προς τους εργαζομένους με αντάλλαγμα την παραγωγικότητά τους. Βέβαια, αυτή η σχέση δεν ευνοεί τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων καθώς οι ηγέτες ενδιαφέρονται περισσότερο για τις εργασιακές διαδικασίες και πολύ λιγότερο για τη βελτίωση του οργανισμού και την επίτευξη μεγαλύτερης αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Στην αποτελεσματικότητα της συναλλακτικής ηγεσίας αναφέρονται επίσης οι AlFlayyeh και Alghamdi (2023) οι οποίοι αναγνωρίζουν ηγέτες που αποδέχονται τη χρήση παροχών και «τιμωριών» για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους και επικαλούνται τους μηχανισμούς αποσαφήνισης ρόλων και την παροχή ανταμοιβών ως μέσα βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων και γενικότερα των οργανωτικών αποτελεσμάτων. Ωστόσο, αποδέχονται ότι η συναλλακτική ηγεσία δεν είναι τόσο αποτελεσματική και τόσο ικανοποιητική όσο η μετασχηματιστική, αν και παρουσιάζει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων. Ομοίως, οι Ohemeng, Amoako-Asiedu και Darko (2018) ανέδειξαν υψηλό αντίκτυπο της συναλλακτικής ηγεσίας στην απόδοση της ομάδας εξηγώντας ότι ο προσανατολισμός των ηγετών στο αποτέλεσμα, τούς ωθεί στη χρήση τακτικών για τη διασφάλιση της επιτυχίας των οργανωσιακών στόχων. Οι Κουστέλιος κ.ά. (2021) μελέτησαν τη συναλλαγματική ηγεσία αποτυπώνοντας τον έλεγχο που ασκεί ο ηγέτης στους εργαζόμενους και την ανταμοιβή για την αποδοτικότητά τους. Ο βασικός στόχος του συναλλακτικού ηγέτη στον δημόσιο τομέα επικεντρώνεται στην ολοκλήρωση των τυπικών εργασιών με την ταυτόχρονη θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά του.

Μια διαφορετική προσέγγιση της συναλλακτικής ηγεσίας παρατίθεται από τους Nguyen κ.ά. (2022) οι οποίοι εισάγουν τη μελέτη της συναλλακτικής ηγεσίας στον δημόσιο τομέα με επίκεντρο τις αξίες, με σκοπό την επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας. Η αποτελεσματικότητα είναι συγκρίσιμη με αυτή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ενώ προστίθεται μία διαδικασία ενίσχυσης κινήτρων μέσω των δημοσίων αξιών. Η ενσωμάτωση των δημοσίων αξιών επιτυγχάνεται με την ανάθεση εργασιών, την υποστήριξη και την αναγνώριση της εκπλήρωσης της εργασίας, με αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση των προσδοκιών των υπαλλήλων για εργασία και ανταμοιβή. Επομένως η συναλλακτική ηγεσία με εστίαση στις αξίες, παρουσιάζεται ως ένα υπο-στυλ ηγεσίας για τον δημόσιο τομέα που παρακινεί και καθοδηγεί τους εργαζόμενους προς τους στόχους του οργανισμού.

Εν κατακλείδι, η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να ενισχύσει την αποδοτικότητα των δημοσίων οργανισμών μέσω της ανταμοιβής για την ολοκλήρωση των καθορισμένων στόχων και την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος (AlFlayyeh & Alghamdi, 2023. Al Khajeh, 2018. Asrar-ul-Haq & Kuchinkeb, 2016. Nguyen & Nguyen, 2022), να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση των υφισταμένων (Asrar-ul-Haq & Kuchinkeb, 2016), πάντα βέβαια με τη χρήση παροχών και τακτικών (Ohemeng, Amoako-Asiedu & Darko, 2018) με σκοπό τη διασφάλιση του επιδιωκόμενου στόχου.

3.4. Αποδοτικότητα και αυθεντική ηγεσία

Η αυθεντική ηγεσία προκύπτει όπως υποστηρίζουν οι Ahmad, Kaliannan και Mutum (2023) από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι λειτουργοί στην επίλυση προβλημάτων δημοσίου ελέγχου, πολιτικής πίεσης και προσδοκιών του κοινού προς τους δημόσιους οργανισμούς. Οι μελέτες της αυθεντικής ηγεσίας συνδέονται με θετικές ψυχολογικές ικανότητες, με σημαντικότερες την οργανωσιακή απόδοση και τα συμπεριφορικά αποτελέσματα, που έχουν ως επακόλουθο την προαγωγή της ανάπτυξης του οργανισμού. Η αυθεντική ηγεσία αποτελεί μια σχεσιακή διαδικασία μεταξύ ηγετών και εργαζομένων η οποία εστιάζει στην ειλικρίνεια, τη διαφάνεια και την αυθεντικότητα.

Η αυθεντική ηγεσία, όπως παρουσιάζεται στη μελέτη των Imam, Naqvi, Naqvi και Chambel (2020) ενισχύει τη δημιουργικότητα δια της ενδυνάμωσης και της δέσμευσης προς τον ηγέτη. Διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση οργανωτικών και κοινωνικών προβλημάτων και δεδομένου ότι η δημιουργικότητα εμφανίζεται σε ατομικό επίπεδο, η σχέση ηγέτης-δημιουργικότητα αναπτύσσεται συνεχώς, με τους αυθεντικούς ηγέτες να αποκαλύπτουν τις προσωπικές τους αξίες, αδυναμίες και περιορισμούς, ενισχύοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την ενδυνάμωση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Αποτέλεσμα αυτών αποτελεί η ενστάλαξη ευσυνειδησίας που επιφέρει αποτελεσματικότερη παροχή δημοσίων υπηρεσιών.

Στην ενδυνάμωση της δέσμευσης, η οποία αποτελεί κίνητρο, επικεντρώνεται και η μελέτη των Cortes-Denia κ.ά. (2023) και αναφαίνεται ότι η αυθεντική ηγεσία περιορίζει την εργασιακή δυσαρέσκεια και μειώνει τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης, με επακόλουθο την αύξηση της ευημερίας και τη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος που συμβάλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του εργαζομένου. Καθώς οι κυβερνητικές πολιτικές σχετικά με τη διαχείριση, την ασφάλεια και την σταθερότητα εργασίας είναι εγγενείς στον δημόσιο τομέα, ο ηγέτης έχει μεγάλο αντίκτυπο στην αύξηση της δέσμευσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων με τον καθορισμό εσωτερικών

κινήτρων, δεδομένου ότι δεν μπορεί να προσδιορίσει εξωτερικά κίνητρα. Η έρευνά τους αποτυπώνει τη σημασία της καλής σχέσης μεταξύ των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα και του αυθεντικού ηγέτη, η οποία ενισχύει το αίσθημα ευθύνης και επιφέρει προσπάθεια αυξημένης παραγωγικότητας.

Ιδιαίτερως ενδιαφέρουσα αναδεικνύεται η μελέτη των Vogel κ.ά. (2022) οι οποίοι ισχυρίζονται ότι το σθένος της αποστολής σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων, κάτι που θα πρέπει να αποτελεί κύριο μέλημα των ηγετών των δημοσίων οργανισμών. Ωστόσο, η ηγεσία στον δημόσιο τομέα λειτουργεί με περιορισμούς που προκύπτουν από τις γραφειοκρατικές δομές και διαδικασίες. Η μελέτη τους εστιάζει στην αλληλεπίδραση της αυθεντικής ηγεσίας και της γραφειοκρατίας, καθώς αυθεντικότητα και γραφειοκρατία θεωρούνται έννοιες αντιφατικές. Ο αυθεντικός ηγέτης αναφαίνεται ως παράγοντας διευκόλυνσης του σθένους της αποστολής στους δημόσιους οργανισμούς, δοθέντος ότι διαθέτει υψηλά επίπεδα αυτογνωσίας, ικανότητες αυτορρύθμισης συμπεριφορών και αποφάσεων αναλόγως των συνθηκών, έτσι ώστε να είναι συνεπής με οργανωτικές και κοινωνικές πιέσεις. Η έρευνα αναδεικνύει την ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων μέσω της αξιοπιστίας των αυθεντικών ηγετών ως πρότυπα, σε αντίθεση με τους μετασχηματιστικούς ηγέτες οι οποίοι δίνουν έμφαση στην οραματική επικοινωνία. Ωστόσο, η γραφειοκρατία περιορίζει τη δυνατότητα των ηγετών να κεφαλαιοποιήσουν την αυθεντικότητά τους λόγω έλλειψης λειτουργικότητας και επιβάρυνσης της συμμόρφωσης.

Τη μεταβλητή της συναισθηματικής εργασίας μελέτησαν οι Wang και Xie (2020), η οποία, όπως υποστηρίζουν, παίζει καθοριστικό ρόλο στην οργανωσιακή απόδοση. Η μελέτη τους αποτυπώνει την αλληλεπίδραση των εργαζομένων με τον αυθεντικό ηγέτη, δίνοντας έμφαση στην ικανότητά του να αναπληρώσει τους πόρους και την ενέργεια (ψυχολογικό κεφάλαιο και θετικά συναισθήματα). Με αυτόν τον τρόπο οι αυθεντικοί ηγέτες μειώνουν την εργασιακή ανασφάλεια και το άγχος των εργαζομένων που προκαλούν τη συναισθηματική εξάντλησή τους, περιορίζουν τις αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές, ενισχύουν τη δέσμευση στον οργανισμό και τη μεγιστοποίηση της απόδοσης. Η αυθεντική ηγεσία προκαλεί ενεργειακή αλλαγή στη συμπεριφορά των εργαζομένων, με συνακόλουθο την ανάπτυξη ικανοτήτων ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στην εκτέλεση απαιτητικών εργασιών και τελικώς στην επίτευξη της αύξησης της αποδοτικότητας του οργανισμού.

Εξειδικεύοντας τη μελέτη της αυθεντικής ηγεσίας με την αποδοτικότητα του οργανισμού, οι Larsson, Clifton και Schnurr (2021) επικεντρώνονται στην αλληλεπίδραση που παράγεται στον εργασιακό χώρο και συμπεραίνουν ότι η αυθεντική ηγεσία είναι ένα

συλλογικό επίτευγμα, το οποίο εξαρτάται τόσο από τον ηγέτη όσο και από τον οπαδό. Η αλληλεπιδραστική σχέση ηγέτη και εργαζομένου χαρακτηρίζεται από αμοιβαία συναισθηματική και προσανατολισμένη αξιακή στάση, απ' όπου αναδύεται μια κοινή δέσμευση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και μέσω της διαφάνειας, της ειλικρίνειας και της συνάφειας των αξιών δημιουργούνται αυξημένα κίνητρα μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού.

Συμπερασματικά θα μπορούσε να αναφερθεί η συμβολή της αυθεντικής ηγεσίας στην αποδοτικότητα των δημοσίων οργανισμών, καθώς ενισχύει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και τα συμπεριφορικά αποτελέσματα (Ahmad, Kaliannan & Mutum, 2023), τη δημιουργικότητα και τη δέσμευση προς τον ηγέτη (Cortes-Denia, Luque-Reca, Lopez-Zafra & Pulido-Martos, 2023. Imam, Naqvi, Naqvi & Chambel, 2020), μειώνει τον κίνδυνο εργασιακής εξουθένωσης και δημιουργεί θετικό εργασιακό περιβάλλον (Cortes-Denia κ.ά., 2023), προάγει την αλληλεπίδραση των ενδιαφερόμενων μερών καθιστώντας την συλλογικό επίτευγμα (Larsson, Clifton & Schnurr, 2021).

Επιπρόσθετα, τα χαρακτηριστικά των αυθεντικών ηγετών συμπεριλαμβάνουν την ειλικρίνεια, τη διαφάνεια και την αυθεντικότητα (Ahmad κ.ά., 2023), την ικανότητα δημιουργίας εσωτερικών κινήτρων (Cortes-Denia κ.ά., 2023), την ενίσχυση του σθένους της αποστολής, το υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας, την ικανότητα ρύθμισης αποφάσεων και συμπεριφορών ανάλογα με τις περιστάσεις, την αξιοπιστία, (Vogel, Vogel & Reuber, 2022), τη συναισθηματική εργασία και τη μετάδοση υψηλής ενέργειας (Wang & Xie, 2020).

3.5. Αποδοτικότητα και άλλα στυλ ηγεσίας

Η μελέτη της βιβλιογραφίας δεν περιορίζεται στην ανάδειξη της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών μέσω των τεσσάρων (μετασχηματιστική, χαρισματική, συναλλακτική και αυθεντική ηγεσία) στυλ ηγεσίας που διερευνήθηκαν στις προηγούμενες ενότητες. Ποικίλες έρευνες αναφέρονται σε στυλ ηγεσίας που προάγουν την παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων λιγότερο ή περισσότερο ή και καθόλου, ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες, την προσωπικότητα του ηγέτη και την προθυμία ή την άρνηση των εργαζομένων να συμβάλλουν στην ανάπτυξη του οργανισμού.

Στη θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους επικεντρώνεται η μελέτη των Ohemeng κ.ά. (2018) δίνοντας έμφαση όχι μόνο στην απεικόνιση των σχέσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, αλλά και στην ποιότητα αυτής της σχέσης, η οποία μπορεί να έχει σημαντικές

επιπτώσεις στην απόδοση του δημοσίου οργανισμού. Αποτυπώνουν τη δυνατότητα εφαρμογής της στον δημόσιο τομέα, καθώς βοηθά στην κατανόηση της ιεραρχίας που διέπει τους δημόσιους οργανισμούς και υποστηρίζουν ότι αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο μεταρρύθμισης των δημοσίων διοικητικών δομών και διαδικασιών, επειδή η βελτίωση των εσωτερικών σχέσεων ηγετών και υφισταμένων ενισχύει σημαντικά τα οργανωσιακά αποτελέσματα. Η μελέτη των Yeo κ.ά. (όπως αναφέρεται στους Ohemeng κ.ά., 2018) παρουσιάζει την ποιότητα των σχέσεων ηγέτη και υφισταμένων ως ζωτικής σημασίας για την επίτευξη οργανωσιακής αλλαγής και τη δημιουργία ευέλικτων και υπεύθυνων οργανισμών του δημοσίου τομέα.

Η *συνεργατική ηγεσία* προκρίνεται σε περιόδους φυσικών ή ανθρωπογενών κρίσεων, οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών ασκώντας ισχυρές πιέσεις (Karucu & Ustun, 2018. Riggio & Newstead, 2023) και οι πολίτες προσδοκούν την ύπαρξη αποτελεσματικής ηγεσίας στον δημόσιο τομέα, προκειμένου να περιοριστεί η ανεπαρκής διαχείριση κρίσεων και να μειωθεί ο αντίκτυπός τους. Η συνεργατική ηγεσία, όπως αναφέρεται στους Karucu και Ustun (2018), προσανατολίζεται στην παραγωγική αλληλεπίδραση και στην κινητοποίηση των ενδιαφερομένων για την εξεύρεση αποτελεσματικών λύσεων στα προβλήματα που ανακύπτουν. Η έρευνα που διεξήγαγαν ανέδειξε τις απαιτούμενες ηγετικές ικανότητες για την αντιμετώπιση κρίσεων, μεταξύ των οποίων αποφασιστικότητα, ευελιξία, επικοινωνία, παρακίνηση, δημιουργία και διαχείριση ομάδων, διαχείριση καινοτομίας και δημιουργικότητας, λήψη απόφασης, στρατηγικός σχεδιασμός. Η μελέτη υποστηρίζει επίσης ότι στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας όπως η εξιδανικευμένη επιρροή και τα εμπνευσμένα κίνητρα καλύπτονται με τη διαχείριση κρίσεων, ωστόσο η πνευματική διέγερση δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε αυτές τις περιπτώσεις.

Η *ηγεσία της πολυπλοκότητας* εστιάζει στις πολυάριθμες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο σημερινός κόσμος, ενώ αλληλένδετοι παράγοντες συμβαίνουν ταυτόχρονα, σε πολλά επίπεδα και πλαίσια. Ως εκ τούτου, ηγέτες και οργανισμοί πρέπει να συνδυάζουν σύμφωνα με τους Riggio και Newstead (2023) προσαρμοστικές προσεγγίσεις για την αντιμετώπισή τους και την επίτευξη αποτελεσματικού έργου. Η αναφορά τους σε καταστάσεις κρίσεων επικεντρώνεται στη συνεργασία για την ανάπτυξη προσαρμοστικών και αποτελεσματικών λύσεων, η οποία προκύπτει από τη σύνθετη αλληλεπίδραση των ενδιαφερόμενων μερών. Πρωταρχικός στόχος είναι η λήψη αποτελεσματικών μέτρων για την αντιμετώπιση του προβλήματος, αποφεύγοντας τα εμπόδια των γραφειοκρατικών και τυπικών λειτουργικών διαδικασιών. Οι δημόσιοι οργανισμοί, για να μπορούν να αποδώσουν θετικά σε περιόδους

κρίσεων, θα πρέπει να καλύπτουν δύο προϋποθέσεις: την εμπιστοσύνη στον ηγέτη και την ανθεκτικότητα στην ομάδα.

Η *ηθική ηγεσία* αποτελεί ένα ακόμη στυλ το οποίο θα μπορούσε να επηρεάσει θετικά την οργανωσιακή απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών. Παρά την προσπάθεια που καταβάλλεται από τις κυβερνήσεις, στα περισσότερα κράτη, για την καταπολέμηση της διαφθοράς και τη μείωση των ανήθικων συμπεριφορών στον δημόσιο τομέα, ο εκφυλισμός της δημόσιας διοίκησης παραμένει ένα από τα κυριότερα εμπόδια της χρηστής διακυβέρνησης. Η ειλικρίνεια, η δικαιοσύνη, ο σεβασμός, η υπευθυνότητα και η εμπιστοσύνη αποτελούν μεταξύ άλλων, βάσει της μελέτης του Buye (2021), τις αξίες στις οποίες επικεντρώνεται η ηθική ηγεσία. Οι ηθικοί ηγέτες που κατέχουν αυτές τις αξίες παράγουν βελτιωμένα αποτελέσματα και απόδοση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, καθώς λειτουργούν ως πρότυπα και θετικοί παρακινητές των υπαλλήλων, διασφαλίζοντας ότι οι αποφάσεις βασίζονται σε ηθικές αρχές. Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ηθική κουλτούρα στον δημόσιο οργανισμό και ενδυναμώνεται η πεποίθηση των πολιτών για χρηστή διακυβέρνηση, παρέχεται αξία στον οργανισμό και ενισχύονται τα κίνητρα και η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων και συνεπώς αυξάνεται η αποδοτικότητά τους. Ομοίως, η έρευνα των Mostafa και El-Motalib (2020) αναφέρεται στην εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων με την παρουσία ηθικής ηγεσίας στον δημόσιο οργανισμό. Η μελέτη προτείνει τη δίκαιη, ίση και προσεκτική μεταχείριση των δημοσίων υπαλλήλων. Η ηθική ηγεσία, με ρόλο διαμεσολαβητή μεταξύ εργασίας και ευρύτερου ηθικού σκοπού, δημιουργεί παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης προς τον οργανισμό, με συνακόλουθο τη μεγιστοποίηση της προσπάθειας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και συνεπώς την αύξηση της παραγωγικότητάς του.

Ωστόσο, η βιβλιογραφική μελέτη ανέδειξε μορφές ηγεσίας οι οποίες δημιουργούν αλλοτριωμένους και αποξενωμένους εργαζόμενους, οι οποίοι δεν είναι παραγωγικοί και επομένως εμφανίζονται με μειωμένη απόδοση στον οργανισμό τους.

Η μελέτη των AlFlayyeh και Alghamdi (2023) ανέδειξε το στυλ ηγεσίας *laissez-faire* να μην σχετίζεται με την απόδοση των εργαζομένων, δεδομένου ότι το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από απουσία ενεργούς ηγεσίας και καθοδήγησης με αποτέλεσμα την έλλειψη αύξησης απόδοσης και της δέσμευσης των εργαζομένων. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει και η έρευνα των Asrar-ul-Haq και Kuchinkeb (2016), σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης με αυτό το στυλ ηγεσίας αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις, δεν παρέχει ανατροφοδότηση στους υφισταμένους του, δεν χρησιμοποιεί καν ανταμοιβές ή άλλα εργαλεία για να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να

εμφανίζονται δυσαρεστημένοι, μη παραγωγικοί και αναποτελεσματικοί στην εργασία τους. Επίσης οι Nguyen και Nguyen (2022) υποστηρίζουν ότι το στυλ ηγεσίας laissez-faire οδηγεί σε χαμηλή παραγωγικότητα και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των εργαζομένων. Η έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων επιφέρει κακή εργασιακή απόδοση και δεν εξυπηρετεί τον κύριο στόχο υψηλής απόδοσης των οργανισμών.

Τέλος, η γραφειοκρατική διοίκηση αναδεικνύεται αναποτελεσματική (Ασπρίδης, Δούνιας & Λεοντής, 2023. Κουστέλιος, Μπελιάς & Ζουρνατζή, 2021. Ansell κ.ά., 2021. Newman, Mintrom & O'Neill, 2021. Vogel κ.ά., 2022) καθώς δεν προκρίνεται η αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών, λόγω των αγκιλώσεων στις δομές και τις διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης, της έλλειψης διαφάνειας και λογοδοσίας, με αποτέλεσμα την έλλειψη διακεκριμένων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Καθίσταται επομένως σαφές ότι η δημόσια γραφειοκρατία αδυνατεί να επιλύσει περίπλοκα προβλήματα που χαρακτηρίζονται από ασάφειες, πολλαπλές αιτίες, αντικρουόμενους στόχους και έλλειψη τυπικών λύσεων.

Κεφάλαιο 4 - Συζήτηση και Συμπεράσματα

4.1. Συζήτηση

Στη σύγχρονη εποχή, η δημόσια διοίκηση καλείται να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα και τις συνεχείς μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, παρέχοντας ωστόσο αποτελεσματικές υπηρεσίες προς τους πολίτες. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο αναδεικνύεται ο σημαντικός και κρίσιμος ρόλος του ηγέτη του δημοσίου οργανισμού, ο οποίος οφείλει να ισορροπήσει την αποδοτική λειτουργία στο εσωτερικό του οργανισμού με τη διασφάλιση ανάπτυξης στο εξωτερικό περιβάλλον. Σκοπός του παρόντος πονήματος ήταν η μελέτη των τύπων ηγεσίας και η σχέση τους με την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα, καθώς και η ανάδειξη του στυλ ηγεσίας που προωθεί τις αναφερόμενες μεταβλητές.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε προς διερεύνηση αφορούσε στα χαρακτηριστικά και στις ικανότητες του αποτελεσματικού ηγέτη του δημοσίου τομέα και αποτυπώθηκε ως εξής: «Ποια χαρακτηριστικά και ικανότητες πρέπει να διαθέτουν οι ηγέτες για να επιτευχθεί παραγωγή αποτελεσματικού έργου σε δημόσιο οργανισμό;».

Η βιβλιογραφική μελέτη ανέδειξε πληθώρα χαρακτηριστικών, ωστόσο η αποτελεσματική ηγεσία πρέπει να εντοπίζει τις συμπεριφορές που αρμόζουν σε κάθε περίπτωση και καλύπτουν τις ανάγκες που προκύπτουν, όπως αποτυπώνουν οι Van der Hoek κ.ά. (2021). Τα βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη ενός δημοσίου οργανισμού προσδιορίζονται στην ικανότητα επικοινωνίας, έμπνευσης, καθοδήγησης και παρακίνησης, καθώς θα πρέπει να μεταλαμπαδεύσει το όραμά του στους εργαζόμενους έτσι ώστε να τους ενθαρρύνει και να τους παρακινήσει με σκοπό τη συμπόρευση στην πραγματοποίησή του (Al Khajeh, 2018. Asrar-ul-Haq & Kuchinkeb, 2016. Dipa, 2020. Liberty κ.ά., 2023. Malcalm & Tamatey, 2017. Mendez, 2020. Ρωσσίδης, Ασπρίδης, Μπούας & Κατσιμάρδος, 2015). Ο ηγέτης ενός δημοσίου οργανισμού θα πρέπει να διακρίνεται επίσης για την ακεραιότητα, τη συνέπεια και την σταθερότητά του, καθώς οι υφιστάμενοι θα πρέπει να τον εμπιστεύονται ως προς τις αξίες και τις αρχές του (Asrar-ul-Haq & Kuchinkeb, 2016. Nguyen & Nguyen, 2022. Orazi, Turrini & Valotti, 2013). Σημαντικό χαρακτηριστικό αναδεικνύεται επίσης η ικανότητα συνεργασίας και ο προσανατολισμός στην απόδοση των ομάδων (Al Khajeh, 2018. Campbell, 2018. Gerton & Mitchell, 2019) καθώς αποτελούν ιδιότητες υψηλής ηγεσίας. Η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα και η ικανότητα διαχείρισης αλλαγών (Al Khajeh, 2018. Donkor, Sekyere & Oduro, 2022. Ojogiwa, 2021. Orazi κ.ά., 2013. Vogel κ.ά., 2022) αποτυπώνονται ως απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε επίσης την ικανότητα δημιουργίας επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς ως σημαντική δεξιότητα του ηγέτη (Asrar-ul-Haq & Kuchinkeb, 2016. Malcalm & Tamatey, 2017), δεδομένου ότι η ικανοποίηση ενισχύει τη διατηρήσιμη ανάπτυξη. Τέλος, η ενδυνάμωση και δέσμευση εργαζομένων (Amundsen & Martinsen, 2014. Bwanga κ.ά., 2023. Donkor κ.ά., 2022. Newman κ.ά., 2021. Riggio & Newstead, 2023) αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά των ηγετών, οι οποίοι δεν δυσχεραίνουν τους εργαζόμενους κατά τη λήψη αποφάσεων. Συμπερασματικά, αναφέρεται η μελέτη των Gupta, Chopra και Kakani (2018), η οποία εντόπισε τα οκτώ βασικά χαρακτηριστικά των ηγετών του δημοσίου τομέα: πρώτιστη επιδίωξη ο άνθρωπος, καθοδήγηση, ακεραιότητα, λήψη απόφασης, σχεδιασμός-συντονισμός-εφαρμογή, επίλυση προβλήματος, αυτογνωσία και αυτοέλεγχος, καινοτόμος σκέψη. Ακολούθως οι οκτώ ικανότητες συγκαταλέχθηκαν σε τέσσερις μετα-ικανότητες: ανάλυση και λήψη αποφάσεων, διαχείριση αλλαγής και καινοτομίας, δημιουργία ομάδας και θετική προσωπικότητα του δημοσίου ηγέτη. Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα επικεντρώθηκε στη διερεύνηση της συσχέτισης της ηγεσίας με τον μετασχηματισμό του δημοσίου τομέα, καθώς διαπιστώθηκε από τη μελέτη της βιβλιογραφίας η δυσλειτουργία του, τόσο λόγω των αυστηρών γραφειοκρατικών

δομών και διαδικασιών, όσο και από την αναποτελεσματική συμπεριφορά του ηγέτη του δημοσίου φορέα. Το ερώτημα διατυπώθηκε ως εξής: «Σχετίζεται η ηγεσία με την αλλαγή του δημοσίου τομέα και ποιο στυλ ηγεσίας ενισχύει τον μετασχηματισμό των δημοσίων οργανισμών;».

Οι απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής επιτάσσουν σημαντικές αλλαγές στη δημόσια διοίκηση, προκειμένου να παρέχονται υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τους πολίτες, δοθέντος ότι πρωταρχικός στόχος της είναι η εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου, βάσει της μελέτης των Κουστέλιος κ.ά. (2021) και παράλληλα η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός των δημοσίων οργανισμών. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε τη σύνδεση της ηγεσίας με τον μετασχηματισμό του δημοσίου τομέα, καθώς επίσης προέκρινε τα στυλ ηγεσίας που συμβάλλουν θετικά στον μετασχηματισμό του.

Η έρευνα των Kitsios κ.ά. (όπως αναφέρεται στους Κουστέλιος κ.ά., 2021) αναδεικνύει τη μετασχηματιστική ηγεσία να πληροί τις ικανότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση των αλλαγών. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξε και η μελέτη των Newman κ.ά. (2021), οι οποίοι προέκριναν την ικανότητα των μετασχηματιστικών ηγετών προώθησης των στόχων της δημόσιας διοίκησης, μέσω της παρακίνησης και της ομαδοσυνεργασίας και την ικανότητα ενίσχυσης της δέσμευσης των εργαζομένων, ως κινητήριους παράγοντες επίτευξης μεταρρυθμιστικών αλλαγών. Ομοίως, οι Nguyen και Nguyen (2022) αποδίδουν στη μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργία συνθηκών αλλαγής στάσεων, συμπεριφορών και αξιών των υπαλλήλων, με συνακόλουθο την ενδυνάμωση της προσπάθειας για τον μετασχηματισμό του δημοσίου φορέα.

Στη συμβολή της χαρισματικής ηγεσίας στις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες των δημοσίων φορέων προσανατολίστηκε η έρευνα του Awamleh (2022), καθώς παρατηρείται η προβολή δυσκολιών από τους εργαζόμενους απέναντι στις οργανωτικές αλλαγές, τονίζοντας ότι το χάρισμα που διαθέτουν οι ηγέτες τούς καθιστά ικανούς να διαχειριστούν την προβαλλόμενη αντίσταση και να τους επηρεάσουν στον τρόπο σκέψης και να τους καθοδηγήσουν στην υιοθέτηση των οργανωσιακών αλλαγών. Ομοίως οι Luu κ.ά. (2019) και ο Al Khajeh (2018) αποδίδουν στη χαρισματική ηγεσία την ικανότητα πρόκλησης ριζικών αλλαγών και ενίσχυσης των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών του δημοσίου τομέα, μέσω της ισχυρής θέλησής τους για χρήση καινοτόμων διαδικασιών για την επίτευξη του οράματος του οργανισμού.

Ωστόσο, πέρα από τα ευρέως διαδεδομένα ηγετικά στυλ που συμβάλλουν στη μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα, η βιβλιογραφική μελέτη ανέδειξε και άλλους τύπους ηγεσίας που ενισχύουν τον διοικητικό μετασχηματισμό.

Η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους προάγει την κατανόηση της ιεραρχίας που καθορίζει τους δημόσιους οργανισμούς και κατ' αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η βελτίωση των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, με αποτέλεσμα την ενίσχυση των οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Επομένως, δύναται να λειτουργήσει ως ένα μέσο διοικητικού μετασχηματισμού.

Επίσης η ηθική ηγεσία θα μπορούσε να συμβάλλει στη μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα, καθώς η ειλικρίνεια, ο σεβασμός, η εμπιστοσύνη, η δικαιοσύνη (χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη) τον καθιστούν πρότυπο για τους εργαζομένους στον δημόσιο τομέα, όπως αναδέχθηκε από την έρευνα του Buye (2021) και παρακινήτη της δημόσιας μεταρρύθμισης.

Οι περισσότερες σχετικές μελέτες (Κουστέλιος κ.ά., 2021. Awamleh, 2022. Newman κ.ά., 2021. Vogel κ.ά., 2022), τονίζουν emphaticά την αναποτελεσματικότητα του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης στους δημόσιους οργανισμούς. Μνημονεύονται οι αδιαφάνεια και η αναλγησία των γραφειοκρατών, η έλλειψη λογοδοσίας, η υπερβολική προσκόλληση στις διαδικασίες, η διατήρηση του status quo, που αποτελούν χαρακτηριστικά των γραφειοκρατικών ηγετών και δεν ενισχύουν τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης, καθώς δεν επιτυγχάνονται η ενδυνάμωση και δέσμευση των εργαζομένων, η παρακίνηση και η καινοτομία.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα που ανέδειξε η βιβλιογραφική μελέτη προσανατολίστηκε στην αναζήτηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων των ηγετών των δημοσίων οργανισμών, προκειμένου να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που ανακύπτουν σε περιόδους κρίσεων. Το ερώτημα που διερευνήθηκε τέθηκε ως εξής: «Ποια χαρακτηριστικά και δεξιότητες απαιτούνται στους ηγέτες του δημοσίου τομέα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων σε περιόδους κρίσης;».

Στις περιπτώσεις μεγάλων αναταραχών και κρίσεων αναδεικνύεται η αδυναμία του δημοσίου τομέα να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που αναφέρονται βάσει των γραφειοκρατικών διαδικασιών. Οι ηγέτες των δημοσίων φορέων οφείλουν να επιδείξουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, προκειμένου να καταστεί αποτελεσματική η διαχείριση των κρίσεων (Ansell κ.ά., 2021. Kapucu & Ustun, 2018. Riggio & Newstead, 2023). Οι επιδειχθείσες ικανότητες δεν είναι απαραίτητα διαφορετικές από εκείνες που χαρακτηρίζουν τον ηγέτη ως αποτελεσματικό στον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, η βιβλιογραφική μελέτη επικεντρώθηκε, σε περιόδους κρίσεων, στον προσδιορισμό των δεξιοτήτων που κρίνονται απαραίτητες αναγκαίες για τη διαχείριση των απρόβλεπτων συνθηκών. Καθώς οι κρίσεις δεν μπορούν να προβλεφτούν με απόλυτη ακρίβεια, απαιτείται ικανότητα άμεσης κινητοποίησης της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα, όπως

παραθέτουν οι Riggio και Newstead (2023), ενώ η ευελιξία και προσαρμοστικότητα, η ικανότητα λήψης γρήγορων και αποτελεσματικών αποφάσεων αποτελούν, βάσει των ισχυρισμών των Karucu και Ustun (2018), σημαντικές μεταβλητές αποτελεσματικής διαχείρισης κρίσεων στον δημόσιο τομέα, δεδομένου ότι αναδεικνύουν την ικανότητα αντίδρασης με διαφορετικούς τρόπους στις περιστασιακές ανάγκες. Ομοίως οι Orazi κ.ά. (2013) προέκριναν την ικανότητα προσαρμογής στις απαιτητικές καταστάσεις, όπως επίσης την ανάγκη συνεργασίας, προκειμένου οι δημόσιοι οργανισμοί να τροποποιήσουν τη λειτουργία τους για την αντιμετώπιση της κρίσης.

Η ικανότητα συνεργασίας αποτελεί μία από τις σημαντικότερες δεξιότητες του ηγέτη στους δημόσιους οργανισμούς, δεδομένου ότι, σύμφωνα με τους Karucu και Ustun (2018), διευκολύνει μια παραγωγική αλληλεπίδραση και κινητοποιεί τους εργαζόμενους για την εξεύρεση αποτελεσματικών λύσεων στα προβλήματα που ανακύπτουν.

Η ικανότητα δημόσιας καινοτομίας και ανάπτυξης ισχυρών στρατηγικών διακυβέρνησης αποτελούν σημαντικές δεξιότητες των ηγετών του δημοσίου τομέα σε περιόδους κρίσεων, καθώς και η επίτευξη αλληλεπίδρασης των συμμετεχόντων για την αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών (Ansell κ.ά., 2021. Karucu & Ustun, 2018. Riggio & Newstead, 2023).

Η καινοτομία που εμφανίζεται σε οργανωτικό επίπεδο προϋποθέτει την επιτυχή υλοποίηση δημιουργικών ιδεών και οι εισροές της οργανωσιακής καινοτομίας αποτελούνται, όπως υποστηρίζεται από τους Karucu και Ustun (2018), από ατομικά χαρακτηριστικά των προσώπων που τις δημιούργησαν και χαρακτηριστικά των ομάδων και της οργάνωσης. Συγκεντρωτικά, η έρευνά τους συνοψίζει τις βασικές ικανότητες της αποτελεσματικής ηγεσίας σε περιόδους κρίσεων ως εξής: αποφασιστικότητα, ευελιξία, επικοινωνία, επίλυση προβλημάτων, διαχείριση καινοτομίας, διαχείριση ομάδων, στρατηγικός σχεδιασμός. Καθίσταται επομένως σαφές ότι η χρήση συγκεκριμένων ηγετικών ικανοτήτων στον δημόσιο τομέα μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις επιβλαβείς συνέπειες των γεγονότων που προκαλούν κρίση, ενώ οι ηγέτες που δε διαθέτουν ή δε χρησιμοποιούν επαρκείς ηγετικές δεξιότητες μπορεί να επιδεινώσουν τα αποτελέσματα μιας κρίσης.

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα προσανατολίστηκε στην αναζήτηση του στυλ ηγεσίας που ενισχύει την αποδοτικότητα ενός δημοσίου οργανισμού και ορίστηκε ως εξής: «Ποιος τύπος ηγεσίας ενισχύει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών;». Τα στυλ ηγεσίας που επιλέχθηκαν για τη μελέτη ήταν το μετασχηματιστικό, το χαρισματικό, το συναλλακτικό και η αυθεντική ηγεσία, καθώς απαντώνται κατά το πλείστον στην άσκηση δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο, η βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε και άλλα στυλ ηγεσίας που συμβάλλουν λιγότερο ή περισσότερο

στην αποδοτικότητα ενός δημοσίου οργανισμού και επιπροσθέτως διεφάνησαν αναποτελεσματικά στυλ ηγεσίας .

Η μετασχηματιστική ηγεσία που εμπνέει και έχει θετικό αντίκτυπο στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (Κουστέλιος κ.ά., 2021. Liberty κ.ά., 2023) αυξάνει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα. Επίσης η οργανωσιακή δέσμευση, η ενδυνάμωση του σθένους της αποστολής, η παρακίνηση σε κοινό όραμα, η ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων, η δημιουργία ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, η ικανότητα αντιμετώπισης σύνθετων ζητημάτων, αποτελούν παράγοντες ενίσχυσης της αποδοτικότητας των δημοσίων οργανισμών (Al Khajeh, 2018. Bwanga κ.ά., 2023. Liberty κ.ά., 2023. Nguyen & Nguyen, 2022).

Η εφαρμογή χαρισματικής ηγεσίας συμβάλλει καθοριστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα και συνεπώς στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των δημοσίων οργανισμών. Οι ικανότητες των χαρισματικών ηγετών μετάδοσης οράματος, ενδυνάμωσης της δημιουργικότητας και εισαγωγής καινοτομιών, αλλαγής του τρόπου σκέψης και κάμψης των αντιστάσεων των εργαζομένων, παρακίνησης, καθοδήγησης και συμπόρευσης με τον ηγέτη, δημιουργίας αισθήματος ασφάλειας, αποδεικνύονται ιδιαιτέρως σημαντικές στην αύξηση της αποτελεσματικότητας μιας δημόσιας υπηρεσίας (Al Khajeh, 2018. Antonakis κ.ά., 2016. Asrar-ul-Haq & Kuchinkeb, 2016. Awamleh, 2022. Riggio & Newstead, 2023).

Η συναλλακτική ηγεσία δε φαίνεται να παρέχει υψηλή αποδοτικότητα στους δημοσίους οργανισμούς. Μερική αποτελεσματικότητα επιτυγχάνεται μέσω της παροχής ανταλλαγών για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος και συνακόλουθα η τακτική ανταμοιβών διασφαλίζει την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου (AlFlayyeh & Alghamdi, 2023. Al Khajeh, 2018. Asrar-ul-Haq & Kuchinkeb, 2016. Nguyen & Nguyen, 2022. Ohemeng κ.ά., 2018).

Η αυθεντική ηγεσία συμβάλλει με τη σειρά της στην αποδοτικότητα των δημοσίων οργανισμών καθώς ενισχύεται η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και τα συμπεριφορικά αποτελέσματα. Η αυθεντική ηγεσία προάγει τη δημιουργικότητα, τη δέσμευση προς τον ηγέτη, ελαττώνει τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης, δημιουργεί θετικό και υγιές εργασιακό περιβάλλον, συμβάλλει στην ομαδοσυνεργασία και ενδυναμώνει την αλληλεπίδραση όλων των παραγόντων και συντελεί στην απόδοση του οργανισμού ως ένα συλλογικό επίτευγμα (Ahmad κ.ά., 2023. Cortes-Denia κ.ά., 2023. Imam κ.ά., 2020. Larsson κ.ά., 2021).

Ο Buye (2021) υποστήριξε ότι η ηθική ηγεσία επηρεάζει επίσης θετικά την αποδοτικότητα των οργανισμών του δημοσίου τομέα. Οι ηθικές αξίες των ηγετών όπως ο σεβασμός, η

ειλικρίνεια, η δικαιοσύνη, η εμπιστοσύνη, η υπευθυνότητα, τούς καθιστούν πρότυπα και παρακινητές για τους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να παράγονται αυξημένα επίπεδα αποδοτικότητας στους δημόσιους οργανισμούς. Επίσης, η ηθική ηγεσία ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση, την ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων (Mostafa & El-Motalib, 2020) διαμεσολαβώντας μεταξύ εργασίας και ηθικού στόχου.

Όμως, η βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε την ηγεσία *laissez-faire* και τη γραφειοκρατική ηγεσία αναποτελεσματικές στους δημόσιους οργανισμούς. Η ηγεσία *laissez-faire* προσδιορίζεται από ανενεργή διοίκηση και καθοδήγηση, αποφυγή λήψης αποφάσεων, έλλειψη ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους, δημιουργία δυσάρεστου εργασιακού περιβάλλοντος, παράγοντες που συντελούν σε χαμηλή απόδοση των δημοσίων οργανισμών (AlFlayyeh & Alghamdi, 2023. Asrar-ul-Haq & Kuchinkeb, 2016. Nguyen & Nguyen, 2022).

Η δημόσια γραφειοκρατία παρέχει τυποποιημένες διαδικασίες στους πολίτες και αδυνατεί να επιλύσει περίπλοκα προβλήματα με σύνθετες αιτίες, αντικρουόμενους στόχους και έλλειψη τυπικών λύσεων, για την επίλυση των οποίων απαιτούν συνεργασία και καινοτομία. Επομένως, προκρίνεται ως αναποτελεσματική στον δημόσιο τομέα λόγω έλλειψης διαφάνειας και λογοδοσίας, χρήσης απαρχαιωμένων λειτουργικών διαδικασιών και δομών, αυστηρής επικέντρωσης και εφαρμογής της ιεραρχίας, έλλειψης διαπροσωπικών επαφών και ομαδοσυνεργατικών συμπεριφορών (Κουστέλιος κ.ά., 2021, Ansell κ.ά., 2021, Newman κ.ά., 2021. Vogel κ.ά., 2022).

Τέλος, το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα επικεντρώθηκε στον εντοπισμό του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας που μπορεί να εφαρμοστεί σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα, ώστε να λαμβάνουν οι πολίτες ποιοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες και οι εργαζόμενοι να μην εξουθενώνονται εργασιακά. Συνεπώς, το ερώτημα διατυπώθηκε ως εξής: «Ποιος είναι ο κατάλληλος τύπος ηγεσίας στον δημόσιο τομέα που θα μπορεί να διασφαλίσει παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών και εργασιακή ικανοποίηση;».

Οι προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει ο δημόσιος τομέας στην ταχέως εξελισσόμενη εποχή, δημιουργούν την ανάγκη αξιοποίησης αποτελεσματικών μοντέλων λειτουργίας, εγρήγορσης στην προσαρμογή και ανταπόκριση στη διαχείριση απρόβλεπτων καταστάσεων, καλλιέργειας συνεργατικού πνεύματος και διαφάνειας αναπτύσσοντας συνθήκες εμπιστοσύνης και νομιμότητας (Ansell κ.ά., 2021. Gerton & Mitchell, 2019. Nguyen & Nguyen, 2022).

Η έρευνα επικεντρώθηκε στην εκτενή μελέτη της μετασχηματιστικής, χαρισματικής, συναλλακτικής και αυθεντικής ηγεσίας. Ωστόσο διαπιστώθηκαν αντικρουόμενες απόψεις

αναφορικά με την επίδραση του κάθε στυλ ηγεσίας στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών.

Σύμφωνα με τη μελέτη του Al Khajeh (2018) η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την οργανωτική απόδοση του δημοσίου τομέα, καθώς παρακινούνται οι εργαζόμενοι για να αποδώσουν καλύτερα και σύμφωνα με τις προσδοκίες του οργανισμού. Επισημαίνει επίσης ότι είναι σημαντικό για ένα στυλ ηγεσίας να προσφέρει ευκαιρίες στους εργαζομένους, να προάγει τη δέσμευση και να προωθεί τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Αντιθέτως οι Ahmad κ.ά. (2023) υποστηρίζουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία περιορίζει τη συζήτηση στην παρατήρηση της ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα, εξαιτίας της πολύπλοκης ιεραρχικής δομής. Επομένως, διαφαίνεται ότι τα καθιερωμένα στυλ ηγεσίας, όπως το μετασχηματιστικό, καθίστανται ανεπιτυχή στην ενσωμάτωση των προκλήσεων στον δημόσιο τομέα και της δυναμικής της σύγχρονης εποχής.

Ομοίως οι Ansell, Sørensen και Torfing (2021) ισχυρίζονται ότι σε περίοδο κρίσεων οι ηγέτες του δημοσίου τομέα δεν μπορούν να βασίζονται στη μετασχηματιστική ηγεσία που επιδιώκει τη δημιουργία οράματος για τον τρόπο επίλυσης δημοσίων καθηκόντων. Συμπληρωματικά επισημαίνουν ότι δεν μπορούν να συμπεριφέρονται ούτε συναλλακτικά στοχεύοντας στην ενδοτικότητα των προκαθορισμένων περιγραφών καθηκόντων.

Αναφερόμενος στη χαρισματική ηγεσία ο Al Khajeh (2018) διατύπωσε το συμπέρασμα ότι αποδίδει βραχυπρόθεσμα, αλλά αναφορικά με τις μακροπρόθεσμες και μελλοντικές προοπτικές δεν ενδείκνυται, δεδομένου ότι δεν στοχεύει στην ανάπτυξη των εργαζομένων και δεν αναδεικνύει τις αναμενόμενες επιδόσεις τους. Επεσήμανε επίσης ότι η συναλλακτική και χαρισματική ηγεσία παρουσιάζουν αρνητική σχέση με την οργανωτική απόδοση, καθώς δεν παρακινούν τους εργαζόμενους, δεν τους παρέχουν ευκαιρίες και ελευθερίες και ακολούθως οδηγούν στη μειωμένη απόδοσή τους.

Ομοίως, υποστηρίχθηκε ότι η έννοια του χαρίσματος δημιουργεί μία σύγχυση, καθώς ταυτίζεται πολλές φορές στην οργανωσιακή συμπεριφορά με τη μετασχηματιστική ηγεσία (Antonakis κ.ά., 2016. Asrar-ul-Haq & Kuchinkeb, 2016). Ωστόσο σημειώνεται ότι το χάρισμα επικυρώνεται παγκοσμίως ως χαρακτηριστικό του ηγέτη που μπορεί να υποστηρίξει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Όμως η μελέτη των Asrar-ul-Haq και Kuchinkeb (2016) επικαλείται την εξιδανικευμένη επιρροή (διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας) ως χαρισματική ηγεσία, επειδή οι ηγέτες που τη διαθέτουν λειτουργούν ως πρότυπο για τους εργαζόμενους και ενεργούν αυστηρά με ηθικές αξίες.

Σε αντίθεση ο Awamleh (2022) ανέδειξε την επιλογή ενός χαρισματικού ηγέτη στο στάδιο της αλλαγής ως κίνητρο, δοθέντος ότι υπερασπίζεται τους στόχους του οργανισμού. Το αποτελεσματικό χάρισμα αποτελεί τη βάση επιρροής της κοινωνικής αλλαγής. Ο χαρισματικός ηγέτης μπορεί να επηρεάσει τους εργαζόμενους μέσω συνειδητοποίησης και εκπαίδευσης, με σκοπό την απόκτηση βιωσιμότητας και την ανάπτυξη κοινωνικής αλλαγής. Αυτή η αλληλεπίδραση μπορεί να οδηγήσει σε αποτελεσματικότερους και παραγωγικότερους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έρευνα των Luu κ.ά. (2019) οι οποίοι προέκριναν τη χαρισματική ηγεσία στη δημόσια διοίκηση, επειδή μπορεί να είναι αποτελεσματική σε οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από γραφειοκρατικές μορφές δομών και διακυβέρνησης, όπως συμβαίνει στον δημόσιο τομέα. Επίσης διαπίστωσαν ότι, καθώς οι ηγέτες του δημοσίου τομέα αντιμετωπίζουν αυξανόμενες οικονομικές και κοινωνικές πιέσεις για διοικητικές μεταρρυθμίσεις, οι προκλήσεις προσαρμοστικότητας και διορατικότητας δημιουργούν την ανάγκη χαρισματικής ηγεσίας. Επικεντρώθηκαν επίσης στη χαρισματική ηγεσία ως μια στρατηγική ηγεσία, που μπορεί να υιοθετηθεί από τους ηγέτες του δημοσίου τομέα για να χειριστούν τους πολιτικούς κινδύνους και να εφαρμόσουν αλλαγές στους δημοσίου οργανισμούς.

Η αυθεντική ηγεσία μελετήθηκε εκτενώς από τους Ahmad κ.ά. (2023), οι οποίοι προέκριναν τη συμβολή της στη δημιουργία μιας βιώσιμης «κληρονομιάς» στον δημόσιο τομέα, μέσω των δημοσίων πολιτικών και δημοσίων προγραμμάτων.

Οι Imam κ.ά. (2020) επικεντρώνονται στην αυθεντική ηγεσία, ισχυριζόμενοι ότι αποτελεί ένα θετικό στυλ ηγεσίας, το οποίο συνδυάζει μετασχηματιστική, ηθική και χαρισματική ηγεσία. Η βασική διαφορά με τη μετασχηματιστική ηγεσία έγκειται στον τρόπο παρακίνησης, καθώς η μετασχηματιστική παρακινεί μέσω έμπνευσης και πνευματικής διέγερσης, ενώ οι αυθεντικοί ηγέτες χρησιμοποιούν τη δική τους αυτογνωσία για να παρακινήσουν τους οπαδούς.

Η αυθεντική ηγεσία στον δημόσιο τομέα μελετήθηκε επίσης από τους Cortes-Denia κ.ά. (2023) οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, μπορεί να οδηγήσει σε έναν κοινωνικό πόρο εργασίας που σχετίζεται με την αντιμετώπιση των διαφορετικών απαιτήσεων και προκλήσεων των οργανισμών. Κατά συνέπεια, δημιουργείται προσαρμογή μεταξύ αξιών, συμπεριφορών και ενεργειών που συνιστούν αυτή την προσέγγιση και παράγουν θετικά συναισθήματα και ενέργειες στους εργαζόμενους ως καλύτερη απόδοση και ευημερία.

Η βιβλιογραφική μελέτη ανέδειξε επίσης τον συνδυασμό τύπων ηγεσίας, κυρίως μετασχηματιστικό και συναλλακτικό, ο οποίος μπορεί να συμβάλλει στην επίτευξη υψηλότερης αποδοτικότητας σε έναν δημόσιο οργανισμό.

Οι Nguyen κ.ά. (2022) υποστηρίζουν ότι μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη δημόσια διοίκηση επιτυγχάνεται με την ταυτόχρονη χρήση μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας με εστίαση στις αξίες. Η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί συμπλήρωμα της μετασχηματιστικής, καθώς οι φιλοδοξίες του κοινού οράματος που προάγονται από τη μετασχηματιστική ηγεσία, ενισχύονται από εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα όπως η κοινωνικοοικονομική κατάσταση, η επαγγελματική εξέλιξη, η ασφάλεια εργασίας. Η μελέτη επικεντρώνεται στην προσθήκη στη μετασχηματιστική ηγεσία μιας διαδικασίας ενίσχυσης κινήτρων μέσω των δημοσίων αξιών, με αποτέλεσμα τη σύνδεση με αυξημένη οργανωτική δέσμευση, την αύξηση της επικοινωνίας και την αμοιβαία συμφωνία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων και έχει τόσο μεγάλη αποτελεσματικότητα όσο η μετασχηματιστική ηγεσία. Επίσης οι Asrar-ul-Haq και Kuchinkeb (2016) αναφέρουν ότι η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία διέπουν την στάση των εργαζομένων απέναντι στον ηγέτη, την απόδοση της εργασίας και την οργανωτική παραγωγικότητα και υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες γίνονται αντιληπτοί ως αποτελεσματικοί όταν χρησιμοποιούν μαζί μετασχηματιστικό και συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Ομοίως, οι Orazi κ.ά. (2013) προτείνουν ως βέλτιστο και ολοκληρωμένο ηγετικό στυλ των διευθυντών του δημοσίου τομέα που θα επιτυγχάνει τη μεγαλύτερη απόδοση του οργανισμού το μετασχηματιστικό, το οποίο ωστόσο θα αξιοποιεί μέτρια τις συναλλακτικές σχέσεις με τους εργαζόμενους και σε μεγάλο βαθμό θα διατηρεί την ακεραιότητα και την ηθική κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων. Ο συνδυασμός μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας διασφαλίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα, αυξάνει τα εγγενή κίνητρα των εργαζομένων, αναγνωρίζει τα επιτεύγματα και επιβραβεύει την υψηλή απόδοση.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι από τη βιβλιογραφική μελέτη δεν προκύπτει το ιδανικό στυλ ηγεσίας το οποίο ενισχύει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δημοσίων οργανισμών. Η επιλογή του στυλ ηγεσίας εξαρτάται από τα εκάστοτε αναδυόμενα πολύπλοκα και αλληλένδετα προβλήματα (Ansell κ.ά., 2021. Gerton & Mitchell, 2019), από τις τοπικές οργανωτικές και κοινοτικές κουλτούρες και δομές (Crosby & Bryson, 2018), από τα διαφορετικά εθνικά πλαίσια (Hameduddin & Engbers, 2022). Εξάλλου οι Van der Hoek κ.ά. (2021) υποστηρίζουν ότι ο συνδυασμός διαφόρων συμπεριφορών αποτελεί την ουσία της ηγεσίας. Επομένως, απαιτείται η προετοιμασία ηγετών για μια σειρά διακριτών συμπεριφορών: δικτύωση και συνεργασία, διαχείριση και διεύθυνση εσωτερικών διαδικασιών, οραματισμός και διευκόλυνση της αλλαγής, έμπνευση και δημιουργία δέσμευσης. Ακολούθως, ισχυρίζονται ότι η έρευνα για τη συμπεριφορά ηγεσίας σε ατομικό επίπεδο στους δημόσιους οργανισμούς, θα μπορούσε

να ξεπεράσει τη δυαδική σχέση ηγέτη-εργαζόμενου και να υιοθετηθεί μια ευρύτερη εννοιολόγηση, για να καλύπτει ευρύτερο φάσμα συμπεριφορών και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Οι ηγέτες πρέπει να συνεργάζονται με εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους και με όλα τα μέλη της ιεραρχίας προκειμένου οι συνεργατικές δομές να δημιουργήσουν δημόσια αξία και να συνδυάσουν διάφορους τύπους δράσης, επειδή αντιμετωπίζουν πολλαπλά καθήκοντα και στόχους και πρέπει να εξισορροπούν τις ανταγωνιστικές απαιτήσεις σε σπάνιους πόρους. Επομένως, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από την ποικιλία συμπεριφορών ηγεσίας αντί για έναν συγκεκριμένο τύπο. Στους δημόσιους οργανισμούς παρατηρούνται διαφορετικές αξίες και στόχοι, οι οποίοι δημιουργούν στους ηγέτες ταυτόχρονες απαιτήσεις, συχνά ασαφείς και δυνητικά αντικρουόμενες. Επιπλέον, η σπουδαιότητα των θεμάτων αλλάζει, με αποτέλεσμα το πλαίσιο ηγεσίας να καθίσταται ασαφές και οι ηγέτες να βρίσκονται σε θέση αμφίσημης λήψης αποφάσεων. Επομένως, η ηγετική συμπεριφορά διαφοροποιείται και οι ηγέτες του δημοσίου τομέα πρέπει να εφαρμόζουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας για να είναι αποτελεσματικοί.

4.2. Συμπεράσματα

Η μελέτη των τύπων ηγεσίας στον δημόσιο τομέα αποτελεί μια έρευνα με ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς αποσαφηνίζει χαρακτηριστικά και ικανότητες του ηγέτη που διοικεί έναν δημόσιο οργανισμό. Ωστόσο, η μελέτη ανέδειξε προβληματισμούς που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης, δεδομένου ότι διεφάνη η ανάγκη ενστάλαξης μιας νέας κουλτούρας στον δημόσιο τομέα, με έμφαση στην καινοτομία, με την εφαρμογή νέων λειτουργιών και διαδικασιών, στοχεύοντας στην επίτευξη αποτελεσματικότητας. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα αποτελούν σημαντικούς παράγοντες επίτευξης αποδοτικότητας, καθώς ολοένα και περισσότερο οι ηγέτες του δημοσίου τομέα καλούνται να αντιμετωπίσουν νέα και απρόβλεπτα δεδομένα, στα οποία θα πρέπει να ανταποκριθούν άμεσα και αποτελεσματικά. Η καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και η ενδυνάμωση των ομάδων εργασίας κρίνεται όλο και περισσότερο επιτακτική στους δημόσιους οργανισμούς, δεδομένου ότι η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί συλλογικό επίτευγμα. Σημαντικό παράγοντα μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης αποτελεί επίσης η διαφάνεια, καθώς οι συνθήκες του δημοσίου τομέα απαιτούν τη δημιουργία υγιούς κλίματος εμπιστοσύνης και νομιμότητας. Εξάλλου η μελέτη των Ansell κ.ά. (2021) για τον μετασχηματισμό του δημοσίου τομέα υποστηρίζει ότι η κουλτούρα μηδενικού λάθους που διαπερνά τη δημόσια διοίκηση από πάνω προς τα κάτω πρέπει να περιοριστεί, ώστε τα λάθη που προκύπτουν,

ιδιαίτερα σε ταραχώδη περιβάλλοντα και σε περιόδους κρίσης, να μην εκλαμβάνονται ως ένδειξη ανικανότητας ή έλλειψης κινήτρων. Επιπρόσθετα, τονίζει ότι τα συστήματα διοίκησης που βασίζονται στον έλεγχο, πρέπει να αντικατασταθούν με συστήματα που βασίζονται στην εμπιστοσύνη, που επιτρέπουν περισσότερο χώρο αποκεντρωμένης ευελιξίας, καινοτομίας και προσαρμογής, που διευκολύνουν την επικοινωνία μέσω της καλλιέργειας εμπιστοσύνης και που ενισχύουν τις συνεργασίες.

Τα στυλ ηγεσίας που επιλέχθηκαν για τη μελέτη ήταν το μετασχηματιστικό, χαρισματικό, συναλλακτικό και η αυθεντική ηγεσία διότι είναι τα περισσότερα εξασκημένα. Αυτό όμως αποτελεί περιορισμό της έρευνας, καθώς απαιτείται η εκτενής διερεύνηση των νέων αναδυόμενων τύπων ηγεσίας για τον προσδιορισμό του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς, το οποίο θα είναι ικανό να αυξήσει την αποδοτικότητά του. Όμως και η ανάπτυξη μιας νέας ιδεολογίας μέσω της έρευνας, θα μπορούσε να βελτιώσει περαιτέρω αυτά τα στυλ ηγεσίας, με σκοπό την επίτευξη επιτυχίας στους δημοσίους οργανισμούς, καθιστώντας τους αποτελεσματικούς για τους πολίτες.

Οι ηγέτες συνδυάζουν διαφορετικές επιλογές από το εύρος των δεξιοτήτων τους, που ποικίλουν αναλόγως των καταστάσεων, με αποτέλεσμα την ανάδειξη της πολυπλοκότητας της ηγεσίας και την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα για την υιοθέτηση μιας ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία θα προσανατολίζεται στις ανάγκες που δημιουργούνται, τόσο από τις εκάστοτε συνθήκες, όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Η παρούσα μελέτη προσπάθησε να διευκολύνει τη συζήτηση για την ηγεσία του δημοσίου τομέα, ταξινομώντας τη γνώση σε ενιαίο πλαίσιο. Ωστόσο, παρατηρούνται διάσπαρτα και κοινά χαρακτηριστικά της ηγεσίας του δημοσίου τομέα σε διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Συνεπώς, θα ήταν χρήσιμη περαιτέρω έρευνα αναφορικά με τις διαδικασίες ηγεσίας σε παρόμοιους οργανισμούς του δημοσίου τομέα (εκπαίδευση, υγεία, τοπική αυτοδιοίκηση).

Το βασικότερο ερώτημα της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση και η εξεύρεση του καλύτερου και αποδοτικότερου στυλ ηγεσίας στον δημόσιο τομέα. Διαπιστώθηκε όμως ότι τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας προκρίνουν τα δικά τους πλεονεκτήματα κατά την εφαρμογή τους στους δημόσιους οργανισμούς. Επομένως, θα πρέπει να διερευνηθούν ευρύτερες κατηγορίες που θα μπορούσαν να συμπεριλάβουν παρόμοια στυλ και συνδυαστικά χαρακτηριστικά των ηγετών, προκειμένου να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ξενόγλωσσες

- Ahmad, H.M., Kaliannan, M. & Mutum, D. (2023). Authentic leadership in a bureaucratic environment: A qualitative study. *Journal of General Management*, 0(0). 1-12. doi: 10.1177/03063070231195207
- AlFlayyeh, S. & Alghamdi, A.B.M. (2023). Leadership Styles and its Impact on Employee Performance: An empirical investigation of Riyadh Private Hospitals. *Journal of Population Therapeutics & Clinical Pharmacology*, 30(15). 19-33. doi: 10.47750/jptcp.2023.30.15.003
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018. 1-10. doi: 10.5171/2018.687849
- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3). 487-511. dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009
- Ansell, C., Sørensen, E. & Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review (Print)*, 23(7), 949-960. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272>
- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P. & Shamir, B. (2016). Charisma: An Ill-Defined and Ill-Measured Gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1). 293-319. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305>
- Asrar-ul-Haq, M. & Kuchinke, K.P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks, *Future Business Journal*, 2(1). 54-64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>

- Awamleh, F.T. (2022). Charismatic Leadership Style to Overcome Employee Resistance to the Management of Organizational Change Process. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 22(3). 11-8.
- Buye, R. (2021). Ethical leadership in Public Management: The importance of ethical principles and standards to improve performance of public sector organizations. Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/352769463_Ethical_leadership_in_Public_Management_The_importance_of_ethical_principles_and_standards_to_improve_performance_of_public_sector_organizations
- Bwanga, C., Kanyamuna, V. & Qutieshat, A. (2023). Effect of Leadership and Performance Management on Public Service Delivery in Zambia. *World Journal of Social Sciences and Humanities*, 9(2). 48-56. doi:10.12691/wjssh-9-2-1
- Camilleri, E. (2007). Impact of Leadership Style on Public Sector Organisational Performance. Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/283783273_Impact_of_Leadership_Style_on_Public_Sector_Organisational_Performance
- Campbell, J.W. (2018). Efficiency, Incentives, and Transformational Leadership: Understanding Collaboration Preferences in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 41(2). 277-299, doi: 10.1080/15309576.2017.1403332
- Collins, R., Algaze, C. & Posner, B. (2023). The Leadership/Management Concept Scale: differentiating between actions constituting leadership and management. *Leadership and Organization Development Journal*, 44(5). 657-677. doi: 10.1108/LODJ-06-2022-0299
- Conger, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2). 145-179. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0)
- Cortés-Denia, D., Luque-Reca, O., Lopez-Zafra, E. & Pulido-Martos, M. (2023). Does authentic leadership promote higher job satisfaction in public versus private organizations? Exploring the role of vigor and engagement. *Heliyon*, 9(1). 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12906>

- Crosby, B. & Bryson, J. (2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review*, 20(9). 1265-1286. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1348731>
- Dictionary of Organizational Behavior 2019. Ανακτήθηκε από: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780191843273.001.0001/acref-9780191843273-e-12>
- Dipa, M. (2020). An analytical study on public leadership styles influencing organizational effectiveness on Indian public sector banks: today and tomorrow. *Journal of Leadership Studies*, 14(1). 80-89. doi:10.1002/jls.21689
- Donkor, F., Sekyere, I. & Oduro, F.S. (2022). Transformational and Transactional Leadership Styles and Employee Performance in Public Sector Organizations in Africa: A Comprehensive Analysis in Ghana, *Journal of African Business*, 23(4). 945-963. doi: 10.1080/15228916.2021.1969191
- Gerton, T. & Mitchell, J. (2019). Grand challenges in public administration: Implications for public service education, training, and research. *Journal of Public Affairs Education*, 25(4). 435-440. doi: 10.1080/15236803.2019.1689780
- Gupta, V., Chopra, S. & Kakani, R.K. (2018). Leadership competencies for effective public administration: a study of Indian Administrative Service officers. *Journal of Asian Public Policy*, 11(1). 98-120. <https://doi.org/10.1080/17516234.2017.1353942>
- Hameduddin, T. & Engbers, T. (2022). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 25(1). 86-119. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>
- Imam, H., Naqvi, M., Naqvi, S. & Chambel, M. (2020). Authentic Leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6). 847-864. doi: 10.1108/LODJ-05-2019-0203
- Kapucu, N. & Ustun, Y. (2018). Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 41(7). 548-561. doi: 10.1080/01900692.2017.1280819
- Larsson, M., Clifton, J. & Schnurr, S. (2021). The fallacy of discrete authentic leader behaviours: Locating authentic leadership in interaction. *Leadership*, 17(4). 421-440. doi: 10.1177/17427150211015845

- Liberty, F.S., Olufemi, I.O. & Balami, E. A. (2023). IMPACT OF LEADERSHIP ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY, *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, 5(4). 44-61. doi: <https://doi.org/10.38193/IJRCMS.2023.5404>
- Luu, T.T., Rowley, C., Dinh, C.K., Qian, D. & Le, H.Q. (2019). Team Creativity in Public Healthcare Organizations: The Roles of Charismatic Leadership, Team Job Crafting, and Collective Public Service Motivation. *Public Performance & Management Review*, 42(6). 1448-1480. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1595067>
- Malcalm, E. & Tamatey, S. (2017). Examining leadership style on employee performance in the public sector of Ghana. A case of Ghana atomic energy commission. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(11). 343-361. Ανακτήθηκε από www.ijsrp.org
- Mendez, J.L. (2020). Leadership and Change in the Public Sector. Ανακτήθηκε από: <https://oxfordre.com/politics/display/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1397>
- Mostafa, A. & El-Motlib, E. (2020). Ethical Leadership, Work Meaningfulness, and Work Engagement in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1). 112-131. doi: 10.1177/0734371X18790628
- Newman, J., Mintrom, M. & O'Neill, D. (2021). Digital technologies, artificial intelligence, and bureaucratic transformation. *Future*, 136(2022). 1-11. doi: doi.org/10.1016/j.futures.2021.102886
- Nguyen, H. T. & Nguyen, V. Q. (2022). Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement : Evidence From Vietnam's Public Sector. *SAGE Open*, 12(2). 1-18. doi: 10.1177/21582440221094606
- Nguyen, T. T., Berman, E., Plimmer, G., Samartini, A., Sabharwal, M. & Taylor, J. (2022). Enriching Transactional Leadership with Public Values. *Public Administration Review*, 82(6). 1058-1076. <https://doi.org/10.1111/puar.13495>
- Ohemeng, F., Amoako-Asiedu, E. & Darko, T. (2018). The relationship between leadership style and employee performance. An exploratory study of the Ghanaian public service. *International Journal of Public leadership*, 14(4). 274-296. doi: 10.1108/IJPL-06-2017-0025

- Ojogiwa, O.T. (2021). The crux of strategic leadership for transformed public sector management in Nigeria. *International Journal of Business and Management Studies*, 13(1). 83-96. doi: 10.48080/ijbms.20210105
- Orazi, D. C., Turrini, A. & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486-504. <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>
- Paais, M. & Pattiruhu, J. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8). 577-588. doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577
- Riggio, R. & Newstead, T. (2023). Crisis Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10. 201-224. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>
- Schermerhorn, J., Hunt, J. & Osborn, R. (2002). *Organizational Behavior* (7^η έκδ.). New York: J. Wiley. Ανακτήθηκε από: https://www.academia.edu/31737695/SCHERMERHORN_Jr_John_R_HUNT_James_G_and_OSBORN_Richard_N_Organizational_Behavior
- Shorobura I. M. & Dolynska O. O. (2023). Leadership in public administration: today's challenges. *Journal of Education, Health and Sport*, 13(2). 299-308. <http://dx.doi.org/10.12775/JEHS.2023.13.02.043>
- Simonet, S. & Tett, R. (2013). Five Perspectives on the Leadership–Management Relationship: A Competency-Based Evaluation and Integration. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2). 199-213. doi: 10.1177/1548051812467205
- Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?. *American Review of Public Administration*, 36(1). 41-57.
- Sudha, K.S., Shahnawaz, M.G. & Farhat, A. (2016). Leadership Styles, Leader's Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. *Vision*, 20(2). 111-120. <https://doi.org/10.1177/0972262916637260>
- Van der Hoek, M., Groeneveld, S. & Beerkens, M. (2021). Leadership Behavior Repertoire: An Exploratory Study of the Concept and Its Potential for Understanding Leadership in Public Organizations. *Perspectives on Public*

Management and Governance, 4(4). 363-378.
<https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvab022>

Vogel, R., Vogel, D. & Reuber, A. (2022). Finding a mission in bureaucracies: How authentic leadership and red tape interact. *Public Administration*, 1–23.
<https://doi.org/10.1111/padm.12895>

Wang, Z. & Xie, Y. (2020). Authentic leadership and employees' emotional labour in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2). 797-814. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2018-0952>

Yammarino, F. (1993). Transforming leadership studies: Bernard Bass' leadership and performance beyond expectations. *The Leadership Quarterly*, 4(3–4). 379-382.

Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2). 285-305.

Ελληνόγλωσσες

Creswell, J. (2016). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχολιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. (Ν. Κουβαράκου, Μετ.). Αθήνα: ΙΩΝ.

Northouse, P. (2019). *Ηγεσία: θεωρία και πράξη* (8η έκδ.). (Β. Νταλιάνη, Δ. Καπράνου, Ρ. Σινοπούλου, Μετ.). Αθήνα: Παπασωτηρίου.

Ασπρίδης, Γ., Δούνιας, Γ. & Λεοντής, Δ. (2023). Οι Δείκτες Οργανωσιακής Απόδοσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Μια Θεωρητική Προσέγγιση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 3(1). 23-37. Ανακτήθηκε από: <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview/issue/view/3>

Βελέντζας, Γ., Μάμαλης, Σ. & Μπρόνη, Γ. (2017). *Management-Marketing & Στρατηγική Επιχειρήσεων ιδίως τουριστικών & ξενοδοχειακών*. Θεσσαλονίκη: ΙuS.

Γεωργαντά, Κ. & Ξενικού, Α. (2007). Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία: Η υπόθεση της επαύξησης αναφορικά με την οργανωτική κουλτούρα και την ταύτιση με τον οργανισμό. *Ψυχολογία*, 14(4). 410-423.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική Έρευνα και συγγραφή εργασιών* (2^η έκδ.). Αθήνα: Κριτική.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων/Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

- Κουστέλιος, Α., Μπελιάς, Δ., & Ζουρνατζή Ε. (2021). Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 1(1). 43-55. Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/354948734_Egesia_ston_Elleniko_Demosio_Tomea
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Ρωσσίδης, Ι. (2014). *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Μπούας, Κ., & Κατσιμάρδος, Π. (2015). Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητάς της. Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/319645619_Oi_beltistes_praktikes_parakineses_kai_e_epharmoge_tous_sten_ellenike_demosia_dioikese_gia_ten_auxese_tes_apodotikotetas_tes.
- Τερζίδης, Κ. (2015). *Μάνατζμεντ Στρατηγική προσέγγιση*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.