

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

ΓΚΑΝΤΑΡΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ/2024

ΣΕΛΙΔΑ ΤΙΤΛΟΥ (ΕΣΩΦΥΛΛΟ)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος

ΓΚΑΝΤΑΡΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ/2024

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Ιωάννης Γκαντάρας, 2023

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

Περιεχόμενα

Περίληψη 1
Abstract 2
Κεφάλαιο 1ο: Εισαγωγή 3
1.1 Εισαγωγή. 3
1.2.Σημασία έρευνας. 4
1.3.Σκοπός της έρευνας. 4
1.4.Ερευνητικά ερωτήματα. 5
1.5.Μεθοδολογία. 5
1.6.Περιορισμοί της έρευνας. 6
Κεφάλαιο 2ο: Ηγεσία. 6
2.1 Ορισμοί της ηγεσίας. 7
2.2 Στυλ ηγεσίας. 8
2.3 Πρώιμες θεωρίες ηγεσίας 10
2.3.1. Θεωρία των χαρακτηριστικών 10
2.3.2. Θεωρία της συμπεριφορικής ηγεσίας 11
2.3.3. Ενδεχομενική προσέγγιση 12
2.4 Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας. 14
2.4.1. Χαρισματική ηγεσία. 14
2.4.2. Θεωρία συναλλαγής - ηγέτη μέλους. 15
2.4.3.Μετασχηματιστική ηγεσία. 17
2.4.4. Οι νέες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. 19
Κεφάλαιο 3 ο : Οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. 20
3.1. Έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης. 21
3.2. Διάκριση της οργανωσιακής δέσμευσης. 22
3.2.1 Μοντέλα δύο διαστάσεων οργανωσιακής δέσμευσης. 22
3.2.2 Μοντέλα τριών διαστάσεων οργανωσιακής δέσμευσης. 23
3.3 Το μοντέλο τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης των Meyer και Allen. 25
3.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση. 27
3.4.1. Παράγοντες που σχετίζονται με τα γνωρίσματα του προσωπικού. 27
3.4.2. Παράγοντες που σχετίζονται με τα γνωρίσματα του οργανισμού. 28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο : Ηγεσία και οργανωσιακή δέσμευση. 29
4.1 Το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα. 29

4.1.1 Εθνικό Σύστημα Υγείας. 29
4.1.2 Δημόσιο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Τομέα. 30
4.1.3 Τοπική Αυτοδιοίκηση. 31
4.1.4 Δημόσιες Υπηρεσίες. 32
4.2. Το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα. 32
4.3. Ο ρόλος της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας στην δέσμευση των εργαζομένων. 33
4.3. Ο ρόλος της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην δέσμευση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. 38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο :Συμπεράσματα. 39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο : Προτάσεις για μελλοντική έρευνα. 42
Βιβλιογραφικές αναφορές. 44
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία. 44
Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία. 53

Σελίδα Εγκυρότητας

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Ιωάννης Γκαντάρας

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Ο ρόλος της ηγεσίας στη δέσμευση των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις …… [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)

Αθανάσιος Κουστέλιος,……. [ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

Δημήτριος Μπελιάς,……, [ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

Κωνσταντίνα Ραγάζου,……. [ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Ή ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Ιωάννης Γκαντάρας, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «*Ο ρόλος της ηγεσίας στη δέσμευση των εργαζόμενων στον Δημόσιο 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.

Ο Δηλών

Ευχαριστίες

Συνολικά, ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία, θέλω να εκφράσω τη βαθιά μου ευγνωμοσύνη προς όλους όσους συνέβαλαν με οποιονδήποτε τρόπο στην επιτυχή ολοκλήρωσή της.

Πρωτίστως, θέλω να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες προς την οικογένειά μου, που δεν είναι απλώς η πηγή στήριξής μου, αλλά και ο ακρογωνιαίος λίθος που στέκεται πάντα στο πλευρό μου, παρέχοντας στήριξη τόσο στο πρακτικό όσο και στο ψυχικό επίπεδο, σε κάθε μου προσπάθεια.

Επιπλέον, θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες προς τον επιβλέποντα της διατριβής μου, τον καθηγητή Αθανάσιο Κουστέλιο, για την εξαιρετική ενθάρρυνση και την υπεράνω προσδοκιών καθοδήγηση που παρείχε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας μου.

Περίληψη

Η ηγεσία και η οργανωσιακή δέσμευση αναδεικνύονται ως ουσιαστικοί πυλώνες στην επιτυχημένη λειτουργία και ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η ηγεσία διαμορφώνει το πνεύμα ενός οργανισμού, καθορίζει την κατεύθυνση και τους στόχους, παρέχει την έμπνευση και την υποστήριξη που απαιτείται για την καλλιέργεια μιας οργανωσιακής κουλτούρας που προωθεί την αρμονία, την καινοτομία και την αποτελεσματικότητα. Από την άλλη πλευρά, η οργανωσιακή δέσμευση συνδέεται με την αφοσίωση των μελών στους στόχους και τις αξίες της επιχείρησης ή του οργανισμού, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου η παραγωγικότητα, η συνεργασία και η επίτευξη των στόχων γίνεται προτεραιότητα. Σε έναν κόσμο που εξελίσσεται δυναμικά, ο συνδυασμός της κατάλληλης ηγεσίας και της αυξημένης οργανωσιακής δέσμευσης αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την αντιμετώπιση των προκλήσεων αλλά και για την επίτευξη των στόχων κάθε οργανισμού.

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει το στυλ ηγεσίας που κυριαρχεί στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, τον βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης στον δημόσιο τομέα και την επίδραση του στυλ ηγεσίας στη δέσμευση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Η έρευνα βασίστηκε σε βιβλιογραφική ανασκόπηση και ανάλυση πρόσφατων επιστημονικών ερευνών και άρθρων. Οι εν λόγω επιστημονικές έρευνες και άρθρα εστίασαν στην ποσοτική συλλογή εμπειρικών δεδομένων. Συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν πρόσφατες έρευνες που διεξήχθησαν στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα, με εξέταση του κυρίαρχου τύπου ηγεσίας στους διάφορους τομείς του και του επιπέδου οργανωσιακής δέσμευσης σε αυτούς.

Τα αποτελέσματα της έρευνας απέδειξαν ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας εμφανίζεται πιο συχνά, ενώ παρατηρείται σημαντική παρουσία και του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η παρουσία της μετασχηματιστικής ηγεσίας συνδέεται με αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων σε όλες τις διαστάσεις.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, οργανωσιακή δέσμευση, Δημόσιος Τομέας, μετασχηματιστική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία.

Abstract

Leadership and organisational commitment emerge as essential pillars in the successful operation and development of a business or organisation. Leadership shapes the spirit of an organisation, sets direction and goals, provides the inspiration and support needed to cultivate an organisational culture that promotes harmony, innovation and effectiveness. On the other hand, organizational commitment is linked to the dedication of members to the goals and values of the business or organization, creating an environment where productivity, collaboration and goal achievement become a priority. In a dynamically evolving world, the combination of appropriate leadership and increased organizational commitment are critical elements in meeting challenges and achieving the goals of any organization.

The purpose of this research is to study the leadership style prevalent in the public sector in Greece, the degree of organizational commitment in the public sector and the effect of leadership style on employee commitment in the public sector. The research was based on a literature review and analysis of recent academic research and articles. These scientific researches and articles focused on quantitative empirical data collection. Specifically, recent research conducted in the Greek public sector was selected, examining the dominant type of leadership

The results of the research showed that the transformational leadership style appears more frequently, while there is a significant presence of the transactional leadership style. Furthermore, it was found that the presence of transformational leadership is associated with an increase in organizational commitment of employees in all dimensions.

Key words: Leadership, organizational commitment, public sector, transformational leadership, transactional leadership.

Κεφάλαιο 1ο: Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή.

Η εργασία καταλαμβάνει ένα σημαντικό μέρος της ζωής των ατόμων και συνδέεται στενά με την καθημερινή τους ύπαρξη. Εντός του χώρου εργασίας, αναπτύσσονται διαπροσωπικές σχέσεις, καθώς το άτομο αφιερώνει σημαντικό μέρος του χρόνου του σε αυτό το περιβάλλον. Επομένως, είναι λογικό τα άτομα που εργάζονται να εκδηλώνουν ενδιαφέρον για την απόδοσή τους και την ικανοποίηση που αντλούν από το εργασιακό τους περιβάλλον, αναπτύσσοντας συγκεκριμένα συναισθήματα και σχέσεις με τον οργανισμό ή την επιχείρηση στην οποία απασχολούνται.

Σύμφωνα με τους Landy και Conte (2010), η οργανωσιακή δέσμευση αφορά αυτά τα συναισθήματα, τις στάσεις και τον δεσμό που αναπτύσσονται από τον εργαζόμενο προς τον οργανισμό. Τόσο η οργανωσιακή δέσμευση όσο και η εργασιακή απόδοση επηρεάζουν την συνολική απόδοση και αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Ωστόσο, αυτοί οι παράγοντες εξαρτώνται από τον τρόπο διοίκησης και, συνεπώς, από τον τρόπο ηγεσίας εντός του εργασιακού χώρου.

Η ηγεσία αποτελεί τον πυρήνα κάθε οργανισμού ή επιχείρησης, αναλαμβάνοντας τον κρίσιμο ρόλο της παροχής κατευθύνσεων και της έμπνευσης των υπαλλήλων για αυξημένη αφοσίωση και επίτευξη των στόχων προς όφελος της ευημερίας του οργανισμού ή της επιχείρησης (Drigas και Papoutsi, 2019). Πιο συγκεκριμένα, οι ηγέτες είναι εκείνοι που αναλαμβάνουν τον ρόλο να διαμορφώνουν το όραμα των οργανισμών, να θέσουν στόχους που απαιτούνται για την εξέλιξη και την ανάπτυξη του οργανισμού, και είναι υπεύθυνοι για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την υλοποίηση των εν λόγω στόχων. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται ευθέως με την μεταφορά του οράματος και την εναρμόνιση των εργαζομένων σε αυτό καθώς και με τις αξίες, τις στάσεις και τους στόχους του οργανισμού. Έτσι, επιδιώκεται η δέσμευσή τους σε αυτόν και η συνεργασία τους με βάση το κοινό σκοπό. Όταν όμως παρατηρείται χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση των υφισταμένων, το αποτέλεσμα είναι αρνητικό για τον οργανισμό και είναι καθήκον του ηγέτη να παρέμβει προκειμένου να αποφευχθεί μια τέτοια κατάσταση (Robins & Judge, 2011).

Στη σύγχρονη εποχή, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διαρκείς αλλαγές. Γι' αυτό τον λόγο, η ηγεσία και η οργανωσιακή δέσμευση αναδεικνύονται ως κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και την ανθεκτικότητα μιας οργάνωσης. Όλοι οι οργανισμοί, είτε ιδιωτικοί είτε δημόσιοι, είναι υποχρεωμένοι να προσαρμοστούν σε αυτόν

το ρυθμό αλλαγών και να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις που επιβάλλει η σύγχρονη εποχή. Στον Δημόσιο Τομέα ιδιαίτερα, υπογραμμίζεται η σημασία της Δημόσιας Διοίκησης. Σύμφωνα με τους Μακρυδημήτρη και Πραβίτα (2012, σ. 145), «ο όρος Δημόσια Διοίκηση αναφέρεται γενικά στο σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών του κράτους, που αναπτύσσουν τη δραστηριότητά τους στο κεντρικό, το περιφερειακό και το τοπικό επίπεδο και είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής, όπως αυτά καθορίζονται και οριστικοποιούνται σε τελικό στάδιο από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία». Σημαντικό να αναφέρουμε πως η ηγεσία απασχολεί έντονα τον ελληνικό δημόσιο τομέα και αποτελεί κεντρικό στόχο για τη διοίκηση των οργανισμών. Ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες διαχειρίζονται τις ευθύνες τους, επηρεάζει σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων, ιδίως στο δημόσιο τομέα, όπου το στυλ ηγεσίας παίζει καθοριστικό ρόλο. Αυτός ο τομέας έχει επίσης υποστεί κριτική για την υποτιθέμενη μειωμένη παραγωγικότητά του (Κουστέλιος, Μπελιάς & Ζουρνατζή, 2021).

1.2.Σημασία έρευνας.

Στο πλαίσιο της λειτουργίας του δημόσιου τομέα, αναδύεται μια σημαντική πτυχή που αφορά τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και οργανωσιακής δέσμευσης. Ενώ οι δύο τομείς έχουν εξεταστεί μεμονωμένα, η αλληλεπίδραση τους στον ελληνικό δημόσιο τομέα δεν έχει μελετηθεί διεξοδικά. Η δυναμική που δημιουργείται μεταξύ ηγετών και υφισταμένων σε αυτό το περιβάλλον επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση και συνολικά την απόδοση των οργανισμών. Αυτό το πολύπλοκο ζήτημα απαιτεί διεξοδική ανάλυση.

Η σημασία της έρευνας αυτής είναι αναμφισβήτητη, καθώς αναδεικνύει την ανάγκη για κατανόηση της διαδικασίας διαμόρφωσης της ηγεσίας στο δημόσιο τομέα και τον τρόπο που αυτή επηρεάζει τη δέσμευση των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Αναδεικνύει την ανάγκη για πρακτικές ηγεσίας που ευνοούν τη συνεργασία και την αποτελεσματικότητα στον περίπλοκο χώρο του δημοσίου τομέα.

1.3.Σκοπός της έρευνας.

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι: α) να μελετήσει το στυλ ηγεσίας που κυριαρχεί στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, β) τον βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης στον δημόσιο τομέα, γ) την επίδραση του στυλ ηγεσίας στη δέσμευση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

1.4.Ερευνητικά ερωτήματα.

Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία επικεντρώνεται η συγκεκριμένη έρευνα είναι τα κάτωθι :

1) Ποιο είναι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στον Δημόσιο Τομέα;
2) Υπάρχει διαφοροποίηση του στυλ ηγεσίας μεταξύ διαφόρων κλάδων του ελληνικού Δημόσιου Τομέα;
3) Ποιο είναι το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης στον Δημόσιο Τομέα;
4) Επηρεάζει το στυλ ηγεσίας το βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων;

1.5.Μεθοδολογία.

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε στο πλαίσιο της έρευνας βασίστηκε σε βιβλιογραφική ανασκόπηση, ανάλυση και σύνθεση των υπαρχουσών επιστημονικών ερευνών και άρθρων. Η βιβλιογραφική έρευνα, που αφορά το θεωρητικό κομμάτι, επικεντρώθηκε σε δύο κύριες πτυχές: την ηγεσία και την οργανωσιακή δέσμευση. Στο πλαίσιο της ηγεσίας, επιλέχθηκε βιβλιογραφία που προσφέρει πλήρη κατανόηση των ορισμών της και αναλύει τα διάφορα στυλ, καθώς και τις πρώιμες και σύγχρονες θεωρίες της ηγεσίας. Όσον αφορά την οργανωσιακή δέσμευση, επιλέχθηκε βιβλιογραφία που παρέχει πληροφορίες για την κατανόηση της, καθώς και για τη διάκριση της οργανωσιακής δέσμευσης. Περιλαμβάνει μια εκτενή ανάλυση του μοντέλου τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης των Meyer και Allen, καθώς και των παραγόντων που την επηρεάζουν. Οι επιστημονικές έρευνες και τα άρθρα αφορούν την ποσοτική συλλογή εμπειρικών δεδομένων. Συγκεκριμένα επιλέχθηκαν πρόσφατες έρευνες, οι οποίες διεξήχθησαν στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα, όπου εξετάζουν τον κυρίαρχο τύπο ηγεσίας στους διάφορους τομείς του, καθώς και το επίπεδο της οργανωσιακής δέσμευσης σε αυτούς. Η επιλογή των πρόσφατων αυτών ερευνών, ήταν σχολαστική και βασίστηκε σε προσεκτική αξιολόγηση της βιβλιογραφίας, λαμβάνοντας υπόψη τη μεθοδολογία και το πλαίσιο κάθε έρευνας, καθώς και τον αριθμό συμμετεχόντων και τη γεωγραφική κάλυψη, προκειμένου να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών συμβάλλουν στην επίλυση των δύο πρώτων ερευνητικών ερωτημάτων και αναδεικνύουν την πραγματική παρούσα κατάσταση που επικρατεί. Τα επιστημονικά άρθρα τα οποία επιλέχθηκαν παρέχουν μια πλήρη κατανόηση του ρόλου που διαδραματίζουν η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία στη δέσμευση των εργαζομένων γενικά και, ειδικότερα, στον δημόσιο τομέα. Η

επιλογή αυτή επιδιώκει να προσφέρει συγκεκριμένη και ενδελεχή κατανόηση του τελευταίου ερευνητικού ερωτήματος.

1.6.Περιορισμοί της έρευνας.

Η παρούσα εργασία υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς. Οι οργανισμοί που αναφέρονται στην παρούσα μελέτη ενδέχεται να αποτελούν μια περιορισμένη αντιπροσώπευση και, συνεπώς, ενδέχεται να μην αντικατοπτρίζουν πλήρως την ποικιλομορφία που χαρακτηρίζει τον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Επίσης, παρουσιάζεται γεωγραφικός περιορισμός, καθώς οι μελέτες περιορίζονται σε συγκεκριμένες περιοχές. Για να εξασφαλιστεί μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση, θα μπορούσε να επεκταθεί η μελέτη σε διάφορα επίπεδα διοίκησης και οργανισμούς και σε περισσότερες γεωγραφικές περιοχές, καλύπτοντας περισσότερους τομείς και υπηρεσίες, προκειμένου να αποκτηθεί μια πιο αντιπροσωπευτική εικόνα της ποικιλομορφίας που χαρακτηρίζει τον εν λόγω τομέα. Ένας από τους πιο κύριους περιορισμούς της μελέτης είναι το γεγονός ότι βασίζεται στα ευρήματα άλλων ερευνητικών εργασιών, επομένως, η αξιοπιστία της εξαρτάται από την ποιότητα και την ακρίβεια των προηγούμενων ερευνών που χρησιμοποιούνται ως βάση. Επίσης ένας ακόμη περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι ότι βασίζεται σε περιορισμένο αριθμό μελετών που έχουν διεξαχθεί στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Επομένως, η εκτίμηση και η σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας με άλλες αντίστοιχες μελέτες δυσχεραίνεται, καθιστώντας αμφίβολη τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων που προαναφέρθηκαν.

Κεφάλαιο 2ο: Ηγεσία.

Η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού ή μιας ομάδας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ηγέτη της. Συχνά οι αποτυχίες ή οι επιτυχίες των οργανισμών χρεώνονται στον ηγέτη ή στον τρόπο ηγεσίας. Ο ρόλος του ηγέτη είναι σύνθετος και αφορά στον καθορισμό του τρόπου λειτουργίας της ομάδας, τον καθορισμό των στόχων και την επίβλεψη των ρόλων των μελών της ομάδας. Ο τρόπος ηγεσίας που υιοθετεί ο ηγέτης παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη αυτών των στόχων. Η ηγεσία αντιπροσωπεύει ένα μέσο εξουσίας που κατευθύνει τα μέλη της ομάδας προς την κατανόηση και την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων. Σύμφωνα με τον Bennis (2004, σ. 331) «η ποιότητα της ζωής μας εξαρτάται από την ποιότητα της ηγεσίας μας. Το πλαίσιο στο οποίο μελετάμε την ηγεσία είναι κατά πολύ διαφορετικό από το πλαίσιο στο οποίο μελετάμε, για παράδειγμα, την

αστρονομία. Εξ ορισμού, οι ηγέτες χειρίζονται την εξουσία και για τον λόγο αυτό μελετάμε τους ηγέτες με το ίδιο έντονο προσωπικό ενδιαφέρον με το οποίο μελετάμε τον διαβήτη και άλλες ασθένειες οι οποίες απειλούν τη ζωή μας. Όταν θα κατανοήσουμε τους ηγέτες, θα είμαστε σε θέση να τους ελέγξουμε». Σύμφωνα με τους Yukl και Fleet (1992) η ηγεσία εντός των οργανισμών αποτελεί πηγή ζωτικής σημασίας καθώς έχει την δυνατότητα να προάγει επιθυμητά αποτελέσματα σε ποικίλα επίπεδα, όπως το ατομικό, το ομαδικό και το οργανωσιακό.

2.1 Ορισμοί της ηγεσίας.

Για την έννοια της ηγεσίας έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί. Σύμφωνα με τον Angelides (2011), η ηγεσία αποτελεί ένα φαινόμενο, όπου παρατηρείται στην σύγχρονη εποχή να εμφανίζει συνεχείς μεταβολές. Υπάρχει ένα μεγάλο εύρος ορισμών της ηγεσίας στην επιστημονική βιβλιογραφία, που συμφωνούν ως προς τον στόχο, δηλαδή στον επηρεασμό της συμπεριφοράς των ατόμων μιας ομάδας, μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, προκειμένου να υλοποιηθούν αποτελεσματικά οι στόχοι αυτών, με βασικό γνώρισμα ότι η επίδραση στη συμπεριφορά βασίζεται στη θέληση των ατόμων και όχι στην ανάγκη για υποχρεωτική συμμόρφωση (Schermerhorn & Bachrach, 2018).

Ο Bennis (1985) παρομοίασε την ηγεσία με την αντίληψη της ομορφιάς, αναφέροντας ότι κάποιος μπορεί να την αναγνωρίσει όταν την αντικρίσει αλλά είναι δύσκολο να την περιγράψει με σαφήνεια. Σύμφωνα με τον Hamidifar (2010, όπ. αναφ. στο Ρωσσίδης, Μπελιάς, & Ασπρίδης, 2020), η έννοια της ηγεσίας δεν έχει έναν καθολικό ορισμό σε διεθνές επίπεδο, μάλιστα αναφέρεται πως έχουν καταγραφεί περισσότεροι από τριακόσιοι πενήντα (350) διαφορετικοί ορισμοί της ηγεσίας στη διεθνή βιβλιογραφία.

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011, σ. 356), ηγεσία ορίζεται ως «η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα, προκειμένου να υλοποιηθεί ένα όραμα ή μια σειρά στόχων». Οι Koontz, O' Donnel και Weihrich (1980) ορίζουν την ηγεσία ως την τέχνη ή τη διαδικασία επηρεασμού των ανθρώπων έτσι ώστε να αγωνίζονται πρόθυμα προς την κατεύθυνση της επίτευξη του στόχου της ομάδας. Οι Rauch και Behling (1984) όρισαν την ηγεσία ως την διαδικασία προσπάθειας επιρροής η οποία ασκείται σε μια ομάδα ατόμων που λειτουργούν με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχει θέση ο οργανισμός στον οποίο απασχολούνται. Τέλος, η ηγεσία, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015, σ. 368), θα μπορούσε να οριστεί ως «η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο,

ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα».

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως ανεξάρτητα από τις διαφορετικές προσεγγίσεις των ερευνητών, οι περισσότεροι ορισμοί σχετικά με την ηγεσία συμφωνούν ότι η ηγετική ικανότητα επηρεάζει τους υφισταμένους και ενθαρρύνει τη συνεργασία για την επίτευξη κοινών στόχων.

2.2 Στυλ ηγεσίας.

Οι Goleman, McKee και Boyatzis (2002) υποστήριξαν ότι υπάρχουν έξι διαφορετικά στυλ ηγεσίας, επισημαίνοντας ότι ένας ηγέτης δεν περιορίζεται σε ένα μοναδικό στυλ, αλλά αντίθετα προσαρμόζει τον τρόπο της ηγεσίας του ανάλογα με τις συγκεκριμένες καταστάσεις που αντιμετωπίζει το δεδομένο χρονικό διάστημα.

- Ο δημοκρατικός ηγέτης (Democratic leader).: Στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, ο πρωταρχικός στόχος είναι η ανάπτυξη δέσμευσης και η προαγωγή νέων ιδεών. Ο ηγέτης που υιοθετεί αυτήν την προσέγγιση έχει πλήρη πεποίθηση στην ικανότητα των ατόμων να αναπτύξουν την κατάλληλη κατεύθυνση για τον εαυτό τους και την ομάδα τους. Συνήθως προσκαλεί τα μέλη της ομάδας του να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τους στόχους, και οι αποφάσεις λαμβάνονται μετά από εκτενή συζήτηση και συναίνεση όλων. Έτσι, ο δημοκρατικός ηγέτης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις πολλές συναντήσεις με τα μέλη της ομάδας του, ακούγοντας με μεγάλη προσοχή τις ανησυχίες τους. Επιδιώκει να δημιουργήσει συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον, προωθώντας την εμφάνιση της δημιουργικότητας, της παραγωγικότητας και της υψηλής ηθικής ανάμεσα στους υπαλλήλους

Σε ό,τι αφορά την απόδοση των εργαζομένων, όταν παρουσιάζει θετικά αποτελέσματα, ο ηγέτης επιβραβεύει τον εργαζόμενο, ενώ σε περίπτωση προβληματικών επιδόσεων, επιδεικνύει υπομονή και προσπαθεί να βοηθήσει τον εργαζόμενο να βελτιωθεί, αντί να προβαίνει αμέσως σε κατηγορίες και τιμωρίες(Eizaguirre & Parés, 2019).

- Ο αυταρχικός ηγέτης (Autocratic/ Authoritarian leaders): Ο ηγέτης είναι αυτός ο οποίος κατέχει την απόλυτη εξουσία έναντι των υπόλοιπων μελών της ομάδας τα οποία παρουσιάζουν συχνά μια παθητική στάση, και η συνεχή πίεση και καθοδήγηση αυτών είναι απαραίτητη. Λαμβάνει τις αποφάσεις μόνος του και επιβάλλει τις οδηγίες στους υφισταμένους του, απαιτώντας την υπακοή τους, επικεντρώνεται στην αύξηση της

παραγωγικότητας, στις απαιτήσεις της εργασίας και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ελαχιστοποιούνται οι ανθρώπινες σχέσεις στον εργασιακό χώρο, προκειμένου να υπάρχει προσήλωση στους εργασιακούς στόχους, ενώ δεν δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην προσωπική ανάπτυξη των υπαλλήλων καθώς και στη λύση διαφόρων προσωπικών διαφορών μεταξύ τους (Warrick, 1981). Αυτό δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου κυριαρχεί η ροή εντολών και πληροφοριών που σχετίζονται απευθείας με την εργασία, ενώ οι εργαζόμενοι συχνά αντιμετωπίζουν απομόνωση από την επικοινωνία και την ανθρώπινη επαφή, ενώ οι σχέσεις τους με τον ηγέτη είναι τυπικές.

Παρόλο που η αυταρχική μορφή ηγεσίας δεν αποτελεί πάντα την βέλτιστη προσέγγιση για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων σε μια ομάδα, υπάρχουν καταστάσεις όπου μπορεί να αποδειχθεί κατάλληλη και αποτελεσματική, ιδίως όταν απαιτείται άμεση δράση. Όμως συνιστάται προσοχή καθώς είναι πιθανό να δημιουργήσει προβλήματα και αντιπαραγωγικό κλίμα στην ομάδα, ειδικά αν χρησιμοποιείται υπερβολικά.

• Καθοδηγητικό στυλ: Ο ηγέτης εμφανίζεται αποφασισμένος να επιτύχει υψηλούς στόχους και απαιτεί υψηλές επιδόσεις. Όταν διαπιστώνει ότι οι ακόλουθοί του δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του, είναι διατεθειμένος να τους αντικαταστήσει, αν το κρίνει απαραίτητο, προκαλώντας αναταραχές και ένα κλίμα ανασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτή η πρακτική μπορεί να οδηγήσει σε μια αίσθηση ρουτίνας στην εργασία, καθώς οι υπόλοιποι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι προσπάθειές τους δεν αναγνωρίζονται αλλά ούτε και ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του ηγέτη.

• Ο οραματιστής ηγέτης: Αυτό το είδος ηγεσίας συνιστά τον πιο αποτελεσματικό τρόπο ηγεσίας, όπου ο ηγέτης ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να εργαστούν προς την εκπλήρωση του οράματος του. Η επικοινωνία με τα μέλη του οργανισμού και η σαφείς οδηγίες είναι απαραίτητα εργαλεία. Μέσω αυτής της προσέγγισης, τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν δέσμευση για την επίτευξη των στόχων και την υλοποίηση της στρατηγικής του οργανισμού. Ωστόσο, η πιο σημαντική πτυχή είναι η διαρκής ανατροφοδότηση της απόδοσης, με κύριο κριτήριο την επίτευξή ή μη του μακροπρόθεσμου οράματος. Επιπλέον, ο ηγέτης παρέχει στα μέλη της ομάδας την ελευθερία να λαμβάνουν αποφάσεις, ενισχύοντας έτσι το αίσθημα ευθύνης και συμμετοχής.

• Συνεργατικό στυλ: Ο ηγέτης επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται εκτίμηση και ασφάλεια. Προσπαθώντας να διατηρήσει αυτό το πνεύμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης, ο ηγέτης ενθαρρύνει την ανοικτή επικοινωνία. Μέσω αυτής της αμοιβαίας ανταλλαγής ιδεών, τόσο ο ηγέτης όσο και οι υπόλοιποι συνεισφέρουν στη διαμόρφωση της κοινής κατεύθυνσης. Επιπλέον, επιτυγχάνεται

μεγαλύτερη ευελιξία, καθώς οι υπάλληλοι δεν αισθάνονται υποχρεωμένοι να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη προσέγγιση, ενισχύοντας την αίσθηση αυτονομίας και ευθύνης. Σημαντικό επίσης είναι ότι ο ηγέτης ανταμείβει την προσπάθεια και την αφοσίωση των εργαζομένων με θετικά σχόλια και αναγνώριση, προάγοντας έτσι την εμπιστοσύνη και την ενίσχυση της ομαδικής δυναμικής.

• Συμβουλευτικό στυλ: Ο συγκεκριμένος ηγέτης αναλαμβάνει τον ρόλο του καθοδηγητή και συμβούλου, βοηθώντας τους υφισταμένους του να αναγνωρίσουν τα πλεονεκτήματα αλλά και τις αδυναμίες τους. Ενθαρρύνουν τη διαμόρφωση ξεκάθαρων στόχων και στρατηγικών για την επίτευξή τους, παρέχοντας μια πληθώρα οδηγιών, κατευθύνσεων και συμβουλών που προωθούν την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι αυτό το στυλ ηγεσίας ενδέχεται να μην είναι πάντα εφαρμόσιμο. Ο ηγέτης δεν έχει στην διάθεση του πάντα τον απαραίτητο χρόνο για την παροχή ατομικής μάθησης και συμβουλευτικής υποστήριξης, σύμφωνα με τα ευρήματα αρκετών ερευνών.

2.3 Πρώιμες θεωρίες ηγεσίας

Η μελέτη της έννοιας και του περιεχομένου της ηγεσίας έχει προσελκύσει σημαντικό ενδιαφέρον στην έρευνα κατά τη διάρκεια των προηγούμενων ετών, με την ανάπτυξη διάφορων θεωριών για τη βελτίωση της επεξήγησης και κατανόησης αυτού του φαινομένου. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται λεπτομερής προσέγγιση των πρώιμων θεωριών της ηγεσίας.

2.3.1. Θεωρία των χαρακτηριστικών

Η προσέγγιση της θεωρίας των χαρακτηριστικών στην ηγεσία υποστηρίζει ότι η επιτυχημένη ηγεσία συνδέεται εγγενώς με συγκεκριμένα γνωρίσματα της προσωπικότητας του ηγέτη (Zaccaro, 2007). Επίσης είναι γνωστή ως η θεωρία του "Μεγάλου Ανθρώπου," πηγάζει από την ιδέα ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται (Galton, 1869). Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, άτομα που διαθέτουν τα συγκεκριμένα έμφυτα γνωρίσματα, συμπεριλαμβανομένων των Πέντε Μεγάλων Χαρακτηριστικών, εμφανίζουν δύο σημαντικά αποτελέσματα: την ανάδειξη ως ηγέτες και την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας (Robbins & Judge, 2011). Τα Πέντε Μεγάλα Χαρακτηριστικά (Big Five) περιλαμβάνουν την εξωστρέφεια , την προσήνεια , την συναισθηματική σταθερότητα, την ευσυνειδησία καθώς και την δεκτικότητα νέων εμπειριών, με την εξωστρέφεια αποτελεί σημαντικά τον πιο

ισχυρό σταθερό παράγοντα για την πρόβλεψη της αποτελεσματικής ηγεσίας (Robbins & Judge, 2011).

Σήμερα, η θεωρία των χαρακτηριστικών αποτελεί ένα σημαντικό πλαίσιο στον τομέα της έρευνας στην ηγεσία, διαδραματίζοντας καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της κατανόησης των ατομικών γνωρισμάτων που σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία. Πρόσφατες έρευνες επικεντρώνονται στην ανάλυση των μηχανισμών με τους οποίους τα γνωρίσματα της προσωπικότητας του ηγέτη επηρεάζουν την πρακτική της ηγεσίας (Hoffman, Woehr, Maldagen-Youngjohn & Lyons, 2011).

2.3.2. Θεωρία της συμπεριφορικής ηγεσίας

Σε αντίθεση με τη θεωρία των χαρακτηριστικών, η θεωρία της συμπεριφορικής ηγεσίας δεν επικεντρώνεται στα ατομικά γνωρίσματα των ηγετών για την αποτελεσματική ηγεσία, αλλά εστιάζει στις συμπεριφορές και στις ενέργειες τους (Northouse 2004).

Οι πιο λεπτομερείς συμπεριφορικές θεωρίες για την ηγεσία προέκυψαν από μελέτες που διεξήχθησαν στο Πολιτειακό Πανεπιστήμιο του Οχάιο, όπου αποσκοπούσαν στον προσδιορισμό των ανεξάρτητων διαστάσεων της ηγετικής συμπεριφοράς. Οι ερευνητές κατέληξαν σε δύο βασικές κατηγορίες που ουσιαστικά αντανακλούν το μεγαλύτερο μέρος της ηγετικής συμπεριφοράς που περιέγραφαν οι υπαλλήλους: τη δόμηση του έργου (initiating structure) και τη μέριμνα για το άτομο (consideration) (Robbins & Judge, 2011). Η δόμηση του έργου αφορά στον βαθμό με τον οποίο οι ηγέτες καθορίζουν τους δικούς τους ρόλους και τους ρόλους των ακολούθων τους, οργανώνουν τις εργασίες και θέτουν στόχους. Αντίθετα η μέριμνα για το άτομο περιλαμβάνει τη δημιουργία εμπιστοσύνης, τον σεβασμό και την προώθηση της συναδελφικότητας μεταξύ των ακολούθων (Robbins & Judge, 2011).

Οι μελέτες που πραγματοποιήθηκαν στο Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν κατέληξαν σε μια παρόμοια κατηγοριοποίηση των στυλ ηγεσίας. Αυτή η ταξινόμηση διακρίνει τις συμπεριφορές που επικεντρώνονται στην εργασία και σε αυτές που επικεντρώνονται στις σχέσεις (Katz, Maccoby & Morse, 1950). Οι συμπεριφορές που επικεντρώνονται στην εργασία αφορούν τον σχεδιασμό, την οργάνωση και τη διεύθυνση, ενώ οι συμπεριφορές που επικεντρώνονται στη σχέση αποσκοπούν στην ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και συμπεριληπτικού περιβάλλοντος (Schermerhorn, 2012, σ. 527). Σύμφωνα με την έρευνα του Μίσιγκαν, παρατηρήθηκε ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα υιοθετούν μια προσέγγιση που συνδυάζει συμπεριφορές που εστιάζονται τόσο στην εργασία όσο και στη σχέση (Katz et al., 1950).

Μια επιπλέον σημαντική προσφορά στο πλαίσιο της συμπεριφορικής ηγεσίας προέρχεται από το Διευθυντικό Πλέγμα, το οποίο αναπτύχθηκε από τους Blake και Mouton (1964). Αυτό το πλέγμα, ως δισδιάστατη αναπαράσταση, κατατάσσει τους ηγέτες βάσει το ενδιαφέρον που παρουσιάζουν τόσο για τους ανθρώπους (άξονας Y) όσο και για την παραγωγή (άξονας X). Το πλέγμα καθορίζει πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας (Everard, Morris & Wilson, 2004, σ. 16):

1) Παθητικός: Ο ηγέτης παρουσιάζει χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για τους ανθρώπους όσο και για την παραγωγή. Επιδεικνύει ενδιαφέρον μόνο για τα απαραίτητα. Στο πλαίσιο μιας πολιτικής διάστασης συμπεριφοράς, η προσοχή του επικεντρώνεται μόνο στα προσωπικά του θέματα, ενώ συχνά εμπλέκεται σε μια κριτική προσέγγιση απέναντι σε πράγματα και πρόσωπα.
2) Οικείος: Ο ηγέτης παρουσιάζει υψηλό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους ενώ αντίθετα χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή. Το ενδιαφέρον του επικεντρώνεται στο να αποφευχθούν τυχόν συγκρούσεις και να διατηρηθεί μια ευχάριστη σχέση με τους εργαζόμενους, αδιαφορώντας παράλληλα για την επιτυχία του οργανισμού.
3) Κατηγορηματικός: Ο ηγέτης παρουσιάζει χαμηλό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους ενώ αντίθετα υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή. Ασκεί έναν ελεγκτικό ρόλο και επιζητεί τη συμμόρφωση με τις δικές του προσδοκίες.
4) Διαχειριστικός: Ο ηγέτης παρουσιάζει μέτριο ενδιαφέρον και για τους ανθρώπους αλλά και για την παραγωγή. Παρουσιάζει μια σταθερή και τυπική συμπεριφορά, εφαρμόζοντας τα πράγματα σύμφωνα με τις κείμενες νομοθεσίες και τα καθήκοντα.
5) Παρακινητικός και λύτης προβλημάτων: Ο ηγέτης παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον τόσο για τους ανθρώπους όσο και για την παραγωγή. Η ηγετική συμπεριφορά περιγράφεται ως υποστηρικτική, συνεργατική και ψύχραιμη σε οποιεσδήποτε συγκρούσεις παρουσιαστούν.

Με βάση αυτό το πλαίσιο ο παρακινητικός και λύτης προβλημάτων αποτελεί τον πιο αποτελεσματικό ηγέτη (Blake & Mouton, 1964).

2.3.3. Ενδεχομενική προσέγγιση

Η πολυπλοκότητα της ηγεσίας αποκαλύπτει ότι τα ηγετικά χαρακτηριστικά μόνα τους δεν είναι ικανά να διασφαλίσουν επαρκώς την αποτελεσματική ηγεσία, όπως επίσης και καμία προτιμητέα συμπεριφορά. Οι παραπάνω θεωρίες παραμέλησαν τη σημασία των ποιοτικών χαρακτηριστικών και των απαιτήσεων που επιβάλλει κάθε συγκεκριμένη κατάσταση. Αυτό

σημαίνει ότι διάφορες καταστάσεις απαιτούν διαφορετικούς ρόλους ηγεσίας και διαφορετικά πρότυπα συμπεριφοράς (Μπουραντάς, 2015). Οι θεωρίες που βασίζονται στην ενδεχομενική προσέγγιση, προσπαθούν να ενοποιήσουν τις πρώιμες θεωρίες, που εστιάζουν είτε στα γνωρίσματα είτε στη συμπεριφορά των ηγετών, λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις και τις περιστάσεις που επικρατούν σε κάθε συγκεκριμένη κατάσταση.

Στο πλαίσιο των ενδεχομενικών θεωριών, ξεχωρίζει η προσέγγιση του Fiedler (1967), η οποία εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο η συμπεριφορά του ηγέτη διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση με τον εαυτό του και τις συνθήκες που κυριαρχούν στο ευρύτερο περιβάλλον. Η θεωρία αυτή επικεντρώνεται στον προσδιορισμό της καταλληλόλητας των περιστάσεων, λαμβάνοντας υπόψη την προσωπικότητα του ηγέτη. Οι συνθήκες και η καταλληλόλητα του περιβάλλοντος θεωρούνται κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι, το ηγετικό στυλ λειτουργεί ως αποτέλεσμα μιας δεδομένης κατάστασης, επικεντρώνοντας στις συνθήκες και το περιβάλλον εντός του εργασιακού χώρου (Onuecheta, 2020).

Μια εναλλακτική προσέγγιση, είναι η καταστασιακή θεωρία για την ηγεσία (Situational Leadership Theory) όπου προέρχεται από τους Hersey - Blanchard (1970). Αντίθετα με το μοντέλο του Fiedler, η θεωρία της καταστασιακής ηγεσίας υποστηρίζει ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόσουν και να αλλάξουν το στυλ ηγεσίας τους ανάλογα με τις συγκεκριμένες περιστάσεις. Σύμφωνα με αυτήν, ο ηγέτης επιλέγει τη συμπεριφορά που πρόκειται να εφαρμόσει, λαμβάνοντας υπόψη τα ειδικά καθήκοντά του, τις σχέσεις με την ομάδα, την ωριμότητα των μελών και τους στόχους τους (Schermerhorn, 2012).

Μία ακόμα σημαντική προσέγγιση, είναι η θεωρία διαδρομής – στόχου (path-goal theory) του House (1977). Σύμφωνα με αυτήν, η αποδοτικότητα εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των υφισταμένων του. Ο ηγέτης προσδιορίζει τα καθήκοντα των υφισταμένων και καθορίζει τα μέσα που θα χρησιμοποιήσουν για την εκπλήρωσή τους (Onuecheta, 2020). Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία, η καθοδηγητική ηγεσία φαίνεται να παράγει μεγαλύτερη ικανοποίηση στους υπαλλήλους όταν αντιμετωπίζουν εργασίες που είναι ασαφείς ή προκαλούν άγχος, σε σύγκριση με περιστάσεις όπου οι εργασίες είναι πλήρως δομημένες και παρουσιάζονται σωστά. Η υποστηρικτική ηγεσία οδηγεί σε υψηλή απόδοση και ικανοποίηση των υπαλλήλων όταν εκτελούν δομημένες εργασίες. Τέλος η καθοδηγητική ηγεσία μπορεί να αντιληφθεί ως πλεονασματική από υπαλλήλους με υψηλές ικανότητες ή σημαντική εμπειρία (Robbins & Judge, 2011).

2.4 Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας.

Στην σύγχρονη εργασιακή πραγματικότητα, οι εργαζόμενοι αναζητούν έμπνευση και κίνητρο από τους ανώτερους τους, δημιουργώντας μια πηγή κινήτρου για τους ερευνητές να εξετάσουν τις δυνατότητες αλλαγής. Οι σύγχρονες μορφές ηγεσίας επικεντρώνονται στη σχέση μεταξύ ηγέτη και ομάδας, καθώς και στην ανάδειξη των συναισθημάτων που προκύπτουν από αυτήν την αλληλεπίδραση. Σήμερα, ο στόχος του ηγέτη είναι να εμπνέει τους ακόλουθούς του με τις ιδέες και τις πράξεις του, προκειμένου να επιτύχουν μαζί του κοινούς στόχους που τίθενται.

2.4.1. Χαρισματική ηγεσία.

Τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη διαδραματίζουν καίριο ρόλο σε αυτήν τη μορφή ηγεσίας. Έχει υπάρξει εκτενής συζήτηση σχετικά με το εάν η χαρισματική μορφή ηγεσίας αποτελεί ξεχωριστή διάσταση ή απλώς μία από τις πολλές πτυχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, παρατηρήθηκε έντονο ενδιαφέρον για την έννοια του "χαρισματικού ηγέτη", η οποία είχε εισαχθεί αρχικά από τον Weber (1947). Ο Weber (1947) όρισε το τη λέξη χάρισμα ως «ένα συγκεκριμένο γνώρισμα της προσωπικότητας ενός ατόμου δυνάμει του οποίου ξεχωρίζει από τους συνηθισμένους ανθρώπους και αντιμετωπίζεται ως προικισμένος με υπερφυσικές, υπεράνθρωπες ή τουλάχιστον εξαιρετικές δυνάμεις ή ιδιότητες. Αυτές δεν είναι προσιτές στον συνηθισμένο άνθρωπο και θεωρούνται θεϊκής προέλευσης ή υποδειγματικές , και με βάση αυτές το άτομο που τις διαθέτει αντιμετωπίζεται ως ηγέτης».

Αποφασιστική για την επανεμφάνιση του ενδιαφέροντος για τη χαρισματική ηγεσία ήταν η μελέτη του House (1977), η οποία εντόπισε τις διαφορές των χαρισματικών ηγετών από άλλους στην ικανότητά τους να κερδίζουν την εμπιστοσύνη των μελών τους, να εμπνέουν ομοιότητα απόψεων, να απολαμβάνουν ανεπιφύλακτη αποδοχή, να εμφανίζουν συμπάθεια και υπακοή, να δημιουργούν συναισθηματική σύνδεση των μελών με την αποστολή τους, να προάγουν την απόδοση αλλά και να ενισχύουν την πίστη των μελών στη δυνατότητά τους να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων.

Ο Conger (1989) διέκρινε στην χαρισματική ηγεσία τέσσερα στάδια δράσης της:

- Την διαδικασία όπου περιλαμβάνει τον προσδιορισμό ενός οράματος που ανταποκρίνεται στις συνθήκες και τις ανάγκες του περιβάλλοντος, καθώς και την

αξιολόγηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του οργανισμού, μαζί με τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον του.

- Τονίζεται η σπουδαιότητα του οράματος, και η ανάγκη για την υλοποίηση αυτού καθώς αποτελεί την πιο ελκυστική λύση , σε συνδυασμό με τη χρήση μιας ρητορικής που αναδεικνύει την απαράδεκτη φύση της υπάρχουσας κατάστασης και την ανάγκη για αλλαγή. Για την αποτελεσματική επικοινωνία του οράματος συμβάλλει η χρήση των κατάλληλων λέξεων και γλώσσα του σώματος καθώς και η χρήση ρητορικών σχημάτων.
- Περιλαμβάνει την προσπάθεια του ηγέτη να αναπτύξει αμοιβαία εμπιστοσύνη και να κερδίσει την εμπιστοσύνη στο όραμα. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω αυτοθυσίας, επιτυχιών, αντισυμβατικής συμπεριφοράς και ανάληψης προσωπικού κινδύνου από τον ηγέτη.
- Η ενθάρρυνση και ενδυνάμωση των μελών προς την υλοποίηση του οράματος γίνεται μέσω της παραδειγματικής συμπεριφοράς του ηγέτη (role modeling). Στο πλαίσιο αυτό, ο ηγέτης πρέπει να παρουσιάζει τον τρόπο για την επίτευξη του οράματος, να ενισχύει τους συνεργάτες του, να υιοθετεί μη συμβατικές τακτικές, και να δημιουργεί ένα σύστημα ηθικών αξιών και κανόνων (Conger, 1989).

Σύμφωνα με τον Bass (1985), η χαρισματική ηγεσία εφαρμόζεται σε κρίσιμες καταστάσεις αποτυχίας και απογοήτευσης, όπου ο ηγέτης εκφράζει την προθυμία του να προωθήσει την αλλαγή. Σε αυτές τις δύσκολες καταστάσεις, οι εργαζόμενοι αναμένουν από έναν ηγέτη να ηγηθεί στην προσπάθεια να φέρει αλλαγές και καινοτομίες.

Δυστυχώς, όχι όλοι οι χαρισματικοί ηγέτες που ξεχωρίζουν επιδεικνύουν συνεπή δράση προς όφελος των οργανισμών τους. Αρκετοί από αυτούς επιτρέπουν στους προσωπικούς τους στόχους να έχουν προτεραιότητα έναντι των στόχων του οργανισμού παρουσιάζοντας την σκοτεινή πλευρά της χαρισματικής ηγεσίας (Bass, 1985). Σημαντικό είναι ότι τα ναρκισσιστικά άτομα επιδεικνύουν εντονότερα χαρακτηριστικά που συνδέονται με τη χαρισματική ηγεσία (Robbins & Judge 2011).

2.4.2. Θεωρία συναλλαγής - ηγέτη μέλους.

Η συναλλαγματική ηγεσία (transactional leadership) αποτελεί την πιο κοινή σύγχρονη μορφή ηγεσίας, η οποία εμφανίζεται σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Ο τύπος αυτής της ηγεσίας βασίζεται στο προσωπικό συμφέρον, η σχέση μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων χαρακτηρίζεται ως μια συναλλακτική σχέση, δηλαδή μια ανταλλαγή που συμβαίνει μεταξύ τους με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η επιτυχία αυτού του τύπου σχέσης ηγέτη-οπαδού εξαρτάται από την αποδοχή των ιεραρχικών

διαφορών και την ικανότητα να εργάζονται μέσω αυτού του τρόπου ανταλλαγής. Αυτές οι συναλλαγές επιτρέπουν στους ηγέτες να επιτύχουν τους στόχους της απόδοσής τους, να ολοκληρώνουν τα απαιτούμενα καθήκοντα, να διατηρούν την τρέχουσα οργανωτική κατάσταση, να παρακινούν τους οπαδούς μέσω συμφωνημένων στρατηγικών, να καθοδηγούν τη συμπεριφορά των οπαδών τους προς την επίτευξη των καθορισμένων στόχων, να δίνουν έμφαση στις εξωγενείς ανταμοιβές, να αποφεύγουν τους περιττούς κινδύνους και να επικεντρώνονται στη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας (McCleskey, 2014). Η συναλλακτική ηγεσία επιτρέπει στο προσωπικό να εκπληρώσει το δικό του προσωπικό συμφέρον, να ελαχιστοποιήσει το άγχος στον χώρο εργασίας και να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένους οργανωτικούς στόχους, όπως η αύξηση της ποιότητας, η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, η μείωση του κόστους και η αύξηση της παραγωγικότητας (Sadeghi & Pihie, 2012).

Ο Bass (1985) καθόρισε τον συναλλακτικό ηγέτη ως αυτόν που αναθέτει ευθύνες στους υφιστάμενους του και τους ανταμείβει ή τους τιμωρεί βάσει της επίδοσής τους. Ο συναλλακτικός ηγέτης εξετάζει τις ανάγκες της ομάδας του και προσπαθεί να τις ικανοποιήσει ως αντάλλαγμα για την παραγωγικότητά τους. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας, σύμφωνα με τους Avolio και Bass (2004), είναι οι υφιστάμενοι να καταβάλλουν προσπάθεια για μεγιστοποίηση της απόδοσής τους.

Υπάρχουν τρεις κύριες διακρίσεις που χαρακτηρίζουν τις συναλλακτικές προσεγγίσεις στην ηγεσία. Η πρώτη πτυχή, η εξαρτημένη ανταμοιβή, αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ένας ηγέτης διεξάγει εποικοδομητικές ανταλλαγές με τους οπαδούς του. Αφορά την διευκρίνιση των προσδοκιών και τον καθορισμό των ανταμοιβών για την εκπλήρωση αυτών των προσδοκιών από τους υφιστάμενους. Οι άλλες δυο πτυχές της συναλλακτικής ηγεσίας είναι δύο τύποι διαχείρισης κατ' εξαίρεσης. Αυτή η μορφή διοίκησης εμφανίζεται όταν ο ηγέτης παρεμβαίνει για να προβεί σε διόρθωση, όταν υπάρχει απόκλιση από τον επιθυμητό στόχο ή κάτι πάει στραβά (Bass 1985). Διαχωρίζονται στον ενεργητικό τύπο διαχείρισης κατ' εξαίρεση και στον παθητικό. Οι Howell και Avolio (1993) παρατηρούν ότι η διαφορά μεταξύ της ενεργητικής και της παθητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση συνδέεται με το χρονικό πλαίσιο της εμπλοκής του ηγέτη. Ο ενεργητικός ηγέτης εποπτεύει τους ακολούθους του και προβλέπει τα προβλήματα και επεμβαίνει σε διορθωτικές κινήσεις πριν δημιουργηθούν σοβαρές κρίσεις (Northouse, 2004). Αντίθετα, ο παθητικός ηγέτης αναλαμβάνει δράση αφότου εμφανιστούν τα προβλήματα. Η ουσιώδης διαφορά των δύο αυτών τύπων διαχείρισης κατ' εξαίρεση είναι ότι στην ενεργητική μορφή ο ηγέτης αναζητά τις αποκλίσεις,

ενώ αντίθετα στην παθητική μορφή, αναμένει την εμφάνιση των προβλημάτων (Hater και Bass 1988).

Οι συναλλακτικοί ηγέτες παρουσιάζουν συγκεκριμένες ηγετικές δεξιότητες που συνδέονται με την επίτευξη αποτελεσμάτων, τον έλεγχο δομών και διαδικασιών, την επίλυση προβλημάτων, καθώς και τον σχεδιασμό και την οργάνωση εντός των ορίων του οργανισμού. Η επιτυχία του συναλλακτικού στυλ εξαρτάται από τις δεξιότητες διαπραγμάτευσης και τη σαφή επικοινωνία. Οι ηγέτες πρέπει να καθορίζουν με σαφήνεια τις περιγραφές θέσεων και τα καθήκοντα, ενώ οι υφιστάμενοι πρέπει να εκπληρώνουν τις προσδοκίες του ηγέτη. Προκειμένου ένας συναλλακτικός ηγέτης να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να είναι ικανός:

1. Να διευκρινίζει τι αναμένεται από την απόδοση των εργαζομένων.
2. Να εξηγεί πώς να ανταποκρίνονται σε αυτές τις προσδοκίες.
3. Να καθορίζει τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης.
4. Να παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με το κατά πόσο ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στους στόχους.
5. Να καθορίζουν την κατανομή ανταμοιβών που εξαρτώνται από την επίτευξη των στόχων τους (Bass 1974, σ. 339).

2.4.3.Μετασχηματιστική ηγεσία.

Ο Downton (1973) ήταν ο πρώτος που εισήγαγε τον όρο μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership), ενώ στη συνέχεια ο Burns (1978) διαμόρφωσε τον ορισμό της. Σύμφωνα με τον Burns (1978), η μετασχηματιστική ηγεσία εκδηλώνεται όταν "ηγέτες και ακόλουθοι εμπνέουν ο ένας τον άλλον να υιοθετήσουν υψηλά ηθικά πρότυπα και κίνητρα." Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι εκείνοι που ευθυγραμμίζουν τους στόχους του οργανισμού με αυτούς των ακόλουθών τους. Ουσιαστικά, ενθαρρύνουν και κινητοποιούν τους οπαδούς τους, βοηθώντας τους να εξελιχθούν και να υπερβούν τις αναμενόμενες αποδόσεις, επιτυγχάνοντας εντυπωσιακά αποτελέσματα προς όφελος του οργανισμού. Βασικά, η μετασχηματιστική ηγεσία συνίσταται στην υπέρβαση του ενδιαφέροντος για τον εαυτό μας και να μεταφέρουμε το ενδιαφέρον μας στους άλλους. Μέσω αυτής της διαδικασίας, τα κίνητρα του ηγέτη και των υφισταμένων συγκλίνουν, συμβάλλοντας στην ομαλή λειτουργία της ομάδας και την επίτευξη των κοινών στόχων (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007). Το παραπάνω στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται στα συναισθήματα των υφισταμένων.

Ο τύπος αυτός ηγεσίας έρχεται σε αντίθεση με τον συναλλακτικό ηγέτη, ο οποίος όπως αναφέρθηκε πρωτύτερα εστιάζει στην άμεση ικανοποίηση των προσωπικών συμφερόντων των ακόλουθών του. Καθορίζει τους στόχους του οργανισμού και καθορίζει τις υποχρεώσεις, τις απαιτήσεις και τον ρόλο των μελών, υπόσχοντας ανταμοιβή για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων (Robbins, 2011).

Ο ηγέτης που ακολουθεί το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας ενθαρρύνει τους οπαδούς του μέσω της προσωπικής του ορατότητας και των πράξεών του. Μέσω αυτής της δράσης, προκαλεί θαυμασμό στους υφιστάμενους και τους ενθαρρύνει να υπερβούν τα όρια τους και να επιδείξουν το πλήρες δυναμικό τους (Hellriegel Jackson & Slocum, 2005). Επιπλέον αυτού του τύπου οι ηγέτες στηρίζουν τους ακολούθους τους στην ενίσχυση της προσωπικότητάς τους, εκδηλώνοντας ενδιαφέρον για τις ιδιαίτερες ανάγκες τους και προωθώντας την ανάπτυξη των ηγετικών τους ικανοτήτων.

Η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζει πολλά κοινά γνωρίσματα με την χαρισματική ηγεσία. Και οι δύο προσεγγίσεις αναφέρονται στην ικανότητα του ηγέτη να επηρεάσει και να εμπνεύσει τους ακόλουθους του. Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ αυτών των δύο τρόπων ηγεσίας είναι ότι η χαρισματική ηγεσία επικεντρώνεται στον τρόπο που οι ηγέτες επικοινωνούν με τους ακόλουθους τους, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στο τι μεταφέρουν και πώς τους επηρεάζουν.

Οι χαρισματικοί ηγέτες συχνά επικεντρώνονται περισσότερο στην ανάπτυξη σχέσεων με τους ακόλουθούς τους παρά στο να συνάπτουν συμφωνίες ή δημιουργούν ανταλλαγές. Ο τρόπος με τον οποίο ενεργούν αυτοί οι ηγέτες για την επίτευξη των στόχων τους βασίζεται σε έναν ή περισσότερους από τους τέσσερις πυλώνες της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης προσπαθεί να προκαλέσει πνευματικά ερεθίσματα στους ακόλουθούς του, συνδράμει στο να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, παρουσιάζει ενδιαφέρον και κατανοεί τις ανάγκες τους, αποτελεί πρότυπο προς μίμηση και τους παρέχει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων του, προκειμένου να υλοποιηθεί το όραμά του. Ο Bass εστίασε στην έρευνά του σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία κυρίως σε στρατιωτικά, εκπαιδευτικά και επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι ο στόχος αυτής της μορφής ηγεσίας είναι η ενίσχυση του επιπέδου δέσμευσης των υφισταμένων. Ο Bass και ο Avolio (1997) ανέπτυξαν ένα πλαίσιο που επιτρέπει τη μέτρηση και επιβεβαίωση των γνωρισμάτων της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Κατοχυρώθηκε με το όνομα Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας – Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Για την δημιουργία του MLQ αναπτύχθηκαν 141 δηλώσεις, οι οποίες εκτιμήθηκαν και ταξινομήθηκαν από ειδικούς, με σκοπό να διακριθούν τα δύο διαφορετικά στυλ ηγεσίας,

το συναλλαγματικό και το μετασχηματιστικό. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτουν τα 4 χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας τα οποία (Stewart, 2006), τα οποία σύμφωνα με τον Bass και τον Avolio (1993) είναι τα εξής:

• Εμπνευσμένο κίνητρο (Inspirational Motivation): Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενεργεί με έναν τρόπο που αποτελεί πηγή έμπνευσης και παρακινεί τους οπαδούς του, χαρίζοντας νόημα και πρόκληση στο έργο. Έχουν σαφείς και αφοσιωμένους στόχους και επηρεάζονται από ένα συγκεκριμένο όραμα.

• Διανοητική διέγερση (Intellectual Stimulation): Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενθαρρύνει τις προσπάθειες των ακόλουθών του, χαρακτηρίζεται από γνωρίσματα όπως η καινοτομία, η αμφισβήτηση και η προσέγγιση παλιών καταστάσεων με δημιουργικούς τρόπους. Σε αυτόν τον τρόπο ηγεσίας, δεν υπάρχει δημόσια κριτική για τυχόν ατομικά λάθη των οπαδών του. Αντίθετα, προσπαθεί να ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα με νέες ιδέες και πρωτοποριακές προσεγγίσεις.

• Εξατομικευμένη εκτίμηση (Individualized Consideration): Η ικανοποίηση του προσωπικού αποτελεί προτεραιότητα για τον ηγέτη, ο οποίος προσπαθεί ενεργά να καθοδηγήσει, υποστηρίξει και βοηθήσει τα μέλη της ομάδας του, ώστε να εκπληρώσουν τις ατομικές τους ανάγκες και να εξελιχθούν.

• Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence):Ο ηγέτης δρα ως πρότυπο για τους οπαδούς του, δημιουργώντας μια σχέση επιρροής που βασίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό και την εμπιστοσύνη. Οι ακόλουθοί του θαυμάζουν τις ιδέες και την προσήλωσή του, ενώ εμπνέονται και προσπαθούν να μιμηθούν να το παράδειγμά του. Αντίστροφα, εκείνος εμπιστεύεται και σέβεται τους ακόλουθούς του, είναι πρόθυμος να αναλάβει την ευθύνη και τα αντίστοιχα ρίσκα για την επίτευξη των στόχων του οράματός του. Αυτή η αμοιβαία συνεργασία και εμπιστοσύνη οδηγούν σε μια ενισχυμένη και δυναμική ομάδα.

2.4.4. Οι νέες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Στην μελέτη τους οι Rafferty & Griffin (2004) με την σειρά τους παρουσίασαν τις νέες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι νέες αυτές διαστάσεις είναι πέντε στον αριθμό και είναι πιο εστιασμένες και αποτελούνται από το όραμα, η παρακινητική επικοινωνία, η νοητική διέγερση, η υποστηρικτική ηγεσία και η προσωπική αναγνώριση. Αναλυτικότερα:

• Όραμα: Ο ηγέτης της ομάδας ή του οργανισμού καθορίζει το όραμα. Σύμφωνα με τους Bass & Avolio (1995) όραμα ορίζεται ως « η έκφραση μιας εξιδανικευμένης εικόνας του

μέλλοντος, που στηρίζεται σε οργανωσιακές αξίες». Σύμφωνα με τον Bass (1985), το χάρισμα αναδεικνύεται ως το κυριότερο χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι Rafferty & Griffin (2004) περιγράφουν το όραμα ως την γενική συνθήκη του χαρίσματος.

• Παρακινητική επικοινωνία: Επικεντρώνεται κυρίως στη χρήση προφορικού λόγου με έμφαση στα συναισθηματικά φορτισμένα μηνύματα από τον ηγέτη, με σκοπό το ξύπνημα και την κινητοποίηση των συναισθημάτων των υποστηρικτών του. Σύμφωνα με τους Rafferty & Griffin (2004) ορίζεται ως «η έκφραση θετικών και ενθαρρυντικών μηνυμάτων σχετικά με την οργάνωση καθώς και των αναφορών οι οποίες βοηθούν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης».

• Νοητική διέγερση: Η διάσταση αυτή αναφέρεται και στα τέσσερα χαρακτηριστικά των Bass & Avolio επιδιώκει να κεντρίσει το ενδιαφέρον των οπαδών, παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με τα προβλήματα του οργανισμού και τους ενθαρρύνει να αναζητήσουν καινοτόμους τρόπους επίλυσης.

• Υποστηρικτική ηγεσία: Αποτελεί κρίσιμο χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς επηρεάζει την αποτελεσματικότητά της και την καθιστά ξεχωριστή από άλλα στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Bass & Avolio (1995, σ. 202) «ο ηγέτης επιδεικνύει πιο συχνά εξατομικευμένη φροντίδα , μέσω της γενικής υποστήριξης στις προσπάθειες των οπαδών του», ενώ σύμφωνα με τους Rafferty & Griffin (2004, σ. 333) ορίζεται ως «την έκφραση ανησυχίας για τους οπαδούς και τον συνυπολογισμό των ατομικών αναγκών».

• Προσωπική αναγνώριση: Αυτή η διάσταση αφορά τόσο την μετασχηματιστική ηγεσία όσο και στην συναλλακτική ηγεσία. Η ατομική εκτίμηση από τον ηγέτη επιτυγχάνεται μέσω της θετικής ανατροφοδότησης, των ανταμοιβών και της αναγνώρισης των οπαδών, όταν αυτοί επιτυγχάνουν τους στόχους τους ή παρουσιάζουν εξαιρετική απόδοση.

Κεφάλαιο 3 ο : Οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την πιο κρίσιμη μεταβλητή που παρέχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό. Τα τελευταία χρόνια, έχει αυξηθεί έντονα το ενδιαφέρον για την έρευνα η οποία σχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Η σπουδαιότητα και η ανάγκη της για την αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού έχει αναγνωρισθεί από τον τομέα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, μέσα από πληθώρα ερευνών που διεξάχθηκαν στον εργασιακό χώρο. Η αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης είναι ο ένας συνεχής στόχος για τα τμήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων των επιχειρήσεων.

Η οργανωσιακή δέσμευση, χωρίς καμία αμφιβολία αποτελεί ένα από τα κυριότερα στοιχεία για κάθε οργανισμό, καθώς οι εργαζόμενοι αποτελούν την κύρια πηγή της επιτυχίας και της απόδοσής του (Hanaysha, 2016).

3.1. Έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης.

Πρόκειται για ένα σύνθετο και πολυδιάστατο φαινόμενο. Με την πάροδο του χρόνου, πολλοί ορισμοί έχουν διατυπωθεί σε προσπάθεια να διευκρινιστεί πλήρως το περιεχόμενό της. Ορισμένοι από αυτούς τους ορισμούς είναι οι εξής :

Οι Meyer και Allen (1991, σ. 67) ορίζουν την οργανωσιακή δέσμευση ως «το ψυχολογικό δεσμό μεταξύ εργαζόμενου και οργανισμού, δεσμός ο οποίος μειώνει τις πιθανότητες ο εργαζόμενος να εγκαταλείψει οικειοθελώς τον οργανισμό». Οι Pool και Pool (2007, σ. 353) την ορίζουν ως «η οργανωσιακή δέσμευση αντανακλά το εύρος στο οποίο ένα άτομο ταυτίζεται με τον οργανισμό και δεσμεύεται με τους οργανωσιακούς στόχους». Οι Mowday, Steers και Porter (1979, σ. 226) την ορίζουν σαν «τη σχετική δύναμη ταύτισης και εμπλοκής ενός ατόμου, με ένα συγκεκριμένο οργανισμό». Σε μία από τις πρώτες έρευνες για την οργανωσιακή δέσμευση, που πραγματοποίησε ο Sheldon (1971), αναφέρεται ότι μπορεί να οριστεί ως η στάση ή ο προσανατολισμός ενός ατόμου που συνδέει την ταυτότητά του με τον συγκεκριμένο οργανισμό.

Οι Mowday, Steers και Porter (1982) αρχικά ανέπτυξαν την ιδέα ότι η οργανωσιακή δέσμευση βασίζεται σε τρεις πυλώνες:

α) Το κατά πόσο το άτομο το οποίο εργάζεται στον οργανισμό αποδέχεται και αναγνωρίζει την σημασία των στόχων του οργανισμού.

β) Την προθυμία του ατόμου να εργαστεί όσο το δυνατόν περισσότερο για τον οργανισμό.

γ) Την προθυμία του ατόμου να συνεχίσει να εργάζεται και στο μέλλον για τον οργανισμό.

Η Rousseau (1989) συνδέει την οργανωτική δέσμευση με το έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου, το οποίο αναφέρεται στην αόριστη συμφωνία μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη. Αυτή η συμφωνία περιλαμβάνει τόσο δικαιώματα όσο και υποχρεώσεις για τις δύο πλευρές, καθώς και οικονομικές ανταλλαγές. Οι μεταβολές των όρων απασχόλησης μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα που δεν μπορούν να επιλυθούν με κλασικά μοντέλα κινήτρων και ατομικές προσεγγίσεις.

Ο Soliven (2009) την ορίζει πιο έντονα ως μια ιερή συμφωνία, που δίχως αυτήν η ζωή είναι αδιανόητη. Η δέσμευση πάντοτε ήταν ο βασικός μοχλός ώθησης πίσω από την επιτυχία

ενός ατόμου, καθώς ένα άτομο το οποίο έχει δεσμευτεί σε ένα έργο θα το επιδιώξει μέχρι την επίτευξη του, παρά τις προκλήσεις και τις δυσκολίες που θα συναντήσει.

Σύμφωνα με τον Liou (2008), η επιτυχία ενός οργανισμού οφείλεται στην προσήλωση και τη συμμετοχή των εργαζομένων. Επισήμανε ότι ένα περιβάλλον που προάγει τη δέσμευση ενισχύει το ποσοστό διατήρησης του προσωπικού, μειώνει το λειτουργικό κόστος και προωθεί την απόδοση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Από την άλλη, σύμφωνα με τους Allen και Meyer (2004), η έντονη οργανωτική δέσμευση ωθεί τους εργαζόμενους να εργάζονται με αυξημένη αφοσίωση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Tolentino, 2013).

3.2. Διάκριση της οργανωσιακής δέσμευσης.

Στις αρχικές ερευνητικές προσεγγίσεις, η οργανωσιακή δέσμευση θεωρήθηκε ως μια συνολική έννοια με συσχέτιση στην ταύτιση, τη συμμετοχή και την αφοσίωση. Στη συνέχεια, πιο σύγχρονες έρευνες απέδειξαν πως αυτή η έννοια είναι αρκετά πολύπλοκη για να αναλυθεί μέσα από μία μόνο διάσταση. Ως αποτέλεσμα, προχώρησαν σε πιο λεπτομερείς αναλύσεις, χωρίζοντας την σε διάφορες διαστάσεις, ταξινομώντας τους παράγοντες που την επηρεάζουν, και εξετάζοντας τις επιδράσεις τους. Όπως μπορεί να εννοηθεί, η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης είναι πολυδιάστατη. Πολλά προβλήματα προκύπτουν όταν ορισμένες έρευνες δεν λαμβάνουν υπόψη τους την πολυπλοκότητα αυτής της έννοιας (Wagner, 2007). Οι Mowday, Steers και Porter (1982) υποστήριξαν ότι, η αρχική άποψη που υποστήριζε ότι η πίστη στον οργανισμό οδηγεί σε αμοιβαία πίστη, ανήκει σε μια παρελθοντική προοπτική, δεν αντικατοπτρίζει πια την πλούσια πολυπλοκότητα που συνδέεται με την στάση και τη συμπεριφορά του ατόμου απέναντι στον οργανισμό που εργάζεται. Ορισμένα από τα σημαντικότερα μοντέλα δύο ή τριών διαστάσεων είναι τα εξής:

3.2.1 Μοντέλα δύο διαστάσεων οργανωσιακής δέσμευσης.

Το αρχικό μοντέλο που ευρέως έγινε αποδεκτό, προτάθηκε από τους Mowday, Porter και Steers (1982). Αυτοί διακρίνουν τη δέσμευση σε δύο κύριες κατηγορίες, τη δέσμευση στάσεων και τη συμπεριφοριστική δέσμευση. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ένα άτομο που εργάζεται σε έναν οργανισμό εκτιμά κατά πόσο οι δικές του αξίες και στόχοι συγκλίνουν με αυτούς του οργανισμού και προσαρμόζει τη στάση του ανάλογα (δέσμευση στάσεων). Από

την άλλη πλευρά, η συμπεριφοριστική δέσμευση συσχετίζεται με τους τρόπους με τους οποίους ένα άτομο εκδηλώνει τη δέσμευσή του απέναντι σε έναν οργανισμό.

Οι Angle και Perry (1981) δημιούργησαν και αυτοί ένα δυσδιάστατο μοντέλο, όρισαν δύο διακριτές διαστάσεις της δέσμευσης. Η πρώτη διάσταση είναι η δέσμευση στην αξία (value commitment), όπου ο εργαζόμενος αναπτύσσει ένα στενό συναισθηματικό δεσμό με τον οργανισμό, ενσωματώνει και αποδέχεται τις αξίες του οργανισμού στη δική του φιλοσοφία αξιών και εκδηλώνει ότι είναι πρόθυμος να κάνει όλες τις απαραίτητες προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, συνήθως αποτέλεσμα αυτού, ο εργαζόμενος είναι πιο αποδοτικός και παραγωγικός, ενώ διατηρεί μια θετική στάση απέναντι στον οργανισμό. Η δεύτερη διάσταση είναι η δέσμευση στην παραμονή (commitment to stay), με αυτό τον τρόπο, ο εργαζόμενος βρίσκει κίνητρο για να παραμείνει στον οργανισμό μέσω της συμμετοχής, αναπτύσσοντας έτσι σχέσεις που βασίζονται σε αμοιβαία εμπιστοσύνη με τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Mayer και Schoorman (1998), η οργανωσιακή δέσμευση αποτελείται από δύο διαστάσεις, τη δέσμευση στην αξία και τη δέσμευση στη συνέχεια, και έχει τόσο θεωρητική όσο και πρακτική αξία. Μια πρόσφατη έρευνα στον τομέα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι διαφορικές προγενέστερες διαστάσεις αυτών των δύο διαστάσεων δέσμευσης συμφωνούν με το πλαίσιο των March και Simon (1958), χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο οργανωσιακής δέσμευσης δύο διαστάσεων των Mayer και Schoorman (1992). Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι η διάρκεια της εργασίας, οι συνταξιοδοτικές παροχές, η εκπαίδευση και η ηλικία συσχετίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό με τη δέσμευση στη συνέχεια, ενώ η αντίληψη συμμετοχής, η αντιληπτή αξιοπιστία, η εργασιακή εμπλοκή και η ασάφεια ρόλων συσχετίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό με τη δέσμευση στην αξία.

3.2.2 Μοντέλα τριών διαστάσεων οργανωσιακής δέσμευσης.

Ορμισμένοι ερευνητές ξεκίνησαν από τα μοντέλα δύο διαστάσεων, κα προκειμένου να προσεγγίσουν την οργανωσιακή δέσμευση με ένα καλύτερο και πιο ακριβή τρόπο τα εμπλούτισαν και δημιουργήσαν τα μοντέλα τριών διαστάσεων.

Ο Etzioni (1961) όρισε τρεις διαστάσεις για την οργανωσιακή δέσμευση, την ηθική δέσμευση, την υπολογιστική δέσμευση και την αλλοτριωτική δέσμευση. Η πρώτη διάσταση αφορά τον θετικό προσανατολισμό στην υιοθέτηση αξιών και την εναρμόνιση με τους στόχους του οργανισμού, ενώ η δεύτερη έχει τόσο θετική όσο και αρνητική πλευρά και συνδέεται πιο άμεσα με τα κίνητρα που προσφέρονται στον εργαζόμενο και τέλος η

αλλοτριωτική δέσμευσή, έχει αρνητική πτυχή, καθώς τα άτομα παραμένουν στον οργανισμό εξαιτίας έλλειψης άλλων εναλλακτικών επιλογών (Polat, 2011).

Σύμφωνα με τον Kanter (1968), το μοντέλο των τριών συνιστωσών της δέσμευσης παρουσιάζει τις ακόλουθες μορφές, την δέσμευση συνέχειας, την δέσμευση συνεκτικότητας και την δέσμευση ελέγχου. Η δέσμευση συνέχειας έχει να κάνει με το γεγονός εργαζόμενος λαμβάνει υπόψη το κόστος της αποχώρησης από τον οργανισμό, καθώς έχει επενδύσει σημαντικό χρονικό διάστημα, προσπάθεια αλλά μπορεί και πόρους, και έτσι θεωρεί ότι θα υποστεί σημαντικές απώλειες εάν τον εγκαταλείψει. Η συνεκτικότητα αφορά τις σχέσεις που αναπτύσσει ο εργαζόμενους με τους υπόλοιπους συναδέλφους του, ενώ η τελευταία διάσταση έχει να κάνει ότι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τις αξίες του οργανισμού, τις υιοθετούν και τις ενσωματώνουν στη δική τους συμπεριφορά (Polat, 2011).

Οι Cook και Wall (1980) παρουσίασαν την οργανωσιακή δέσμευση με τις τρεις συνιστώσες, την εμπλοκή, την ταύτιση και την πίστη. Η εμπλοκή αφορά την προθυμία του εργαζομένου να αφιερώσει κάθε δυνατή προσπάθεια προς όφελος του οργανισμού. Αντίστοιχα, η ταύτιση αναδεικνύει την υπερηφάνεια του εργαζομένου ως μέλους του οργανισμού. Η πίστη αποτελεί την συναισθηματική υποχρέωση να παραμένει προσηλωμένος στη θέση του.

Οι O'Reilly και Chatman (1986) αποδέχτηκαν και αυτοί επίσης ένα μοντέλο τριών διαστάσεων δέσμευσης, όπου σε κάθε διάσταση πυλώνας είναι ένα διαφορετικό κίνητρο. Οι διαστάσεις είναι η συμμόρφωση η ταύτιση και η εσωτερίκευση. Η συμμόρφωση έχει να κάνει με την υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του εργαζόμενου που είναι οι απολαβές και η αποφυγή κυρώσεων και τιμωριών. Η ταύτιση έχει ως πυλώνα τα κίνητρα που δημιουργούνται όταν ο εργαζόμενος αποδέχεται επιρροή από τον οργανισμό, ενσωματώνεται σε αυτόν ,νιώθει ότι συνεισφέρει σε αυτόν , αναγνωρίζεται η αξία του και επιδιώκει να δημιουργήσει ικανοποιητικές κοινωνικές σχέσεις στον χώρο εργασίας του. Τέλος η εσωτερίκευση αφορά την αρμονία στις αξίες και την ηθική μεταξύ του οργανισμού και του εργαζομένου.

Οι Penley και Could (1988), ενώ στην αρχή ανέπτυξαν ένα δισδιάστατο μοντέλο το όποιο είχε σαν διαστάσεις την οργανική - υπολογιστική δέσμευση και τη συναισθηματική δέσμευση. Η πρώτη αφορά την αφορά τον ενισχυμένο δεσμό που αναπτύσσεται μεταξύ του εργαζόμενου και του οργανισμού, περιγράφεται από την αμοιβαία εκτίμηση και σεβασμό, καθώς και τις ανταμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος για τις υπηρεσίες που προσφέρει και την συμβολή του στον συγκεκριμένο οργανισμό. Η συναισθηματική δέσμευση αφορά την προσήλωση του εργαζόμενου στον οργανισμό, όπου στην συνέχεια την αντικατέστησαν με

δυο άλλες διαστάσεις, την ηθική δέσμευση και την δέσμευση της αποξένωσης-απομάκρυνσής. Η ηθική δέσμευση έχει να κάνει με τις αξίες, τα ιδανικά και τους στόχους του οργανισμού, ενώ η δέσμευση της αποξένωσης- απομάκρυνσής έχει να κάνει με το γεγονός ότι ο εργαζόμενος διατηρεί σχέση μαζί τον οργανισμό αλλά όχι τόσο έντονη όσο στο παρελθόν, παραμένει σε αυτόν, καθώς δεν έχει κάποια άλλη εναλλακτική επιλογή που θεωρεί εφικτή ή ικανοποιητική σε σχέση με την τωρινή.

3.3 Το μοντέλο τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης των Meyer και Allen.

Η αφοσίωση των εργαζομένων προς τον οργανισμό παρουσιάζει μια πληθώρα λόγων, οι οποίοι διαφέρουν ανάλογα με το άτομο. Αυτή η διατύπωση οδήγησε τους Meyer και Allen (1997) να επισημάνουν ότι δεν αρκεί η δημιουργία μιας διάστασης που να εξηγεί την δέσμευση, αλλά την ανάγκη για κατανόηση της πολυπλοκότητας της, προκειμένου να αντιμετωπισθεί. Η αλλαγή στη φύση της εργασίας αποτέλεσε το κίνητρο για την ανάπτυξη του τρισδιάστατου μοντέλου τους, καθώς οι οργανισμοί προσπάθησαν να εξεύρουν νέους τρόπους οργάνωσης, προσαρμοστικότητας και ευέλικτες οργανωτικές δομές.

Το μοντέλο που ανέπτυξαν οι Meyer & Allen (1991) αποτελείται από τρεις παράγοντες, που έχουν ως στόχο να αποδείξουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια η οποία περιλαμβάνει τρεις διακριτές συνιστώσες [Three Component Model of Organizational Commitment (TCM)]. Κάθε μια από αυτές τις συνιστώσες , αντιστοιχεί σε διαφορετικές ψυχολογικές διαστάσεις. Το εν λόγω μοντέλο εξακολουθεί να είναι το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για την αξιολόγηση της οργανωσιακής δέσμευσης (Yildiz , 2018). Οι τρεις διαστάσεις αναλύονται ως εξής:

- Συναισθηματική Δέσμευση (Affective Commitment): Η επιθυμία του ατόμου να παραμείνει στον οργανισμό αποτελεί τον τρόπο μέτρησης αυτής της διάστασης. Αφορά την θετική συναισθηματική σύνδεση του ατόμου με τον οργανισμό. Συχνά, αυτό επηρεάζεται από την υποστηρικτική κουλτούρα του οργανισμού και τις δράσεις που ενισχύουν το θετικό αίσθημα συνάφειας με την ομάδα εργασίας (Liou, 2008). Οι Meyer και Allen (1991 · 1997) υποστήριξαν ότι «οι εργαζόμενοι με ισχυρή συναισθηματική δέσμευση (υψηλές βαθμολογίες ACS) παραμένουν επειδή το θέλουν και είναι πιο πιθανό να πραγματοποιήσουν τα καθήκοντά τους καλά». Σύμφωνα με τις έρευνες των Johnson και Chang (2006), οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής δέσμευσης εμπνέονται εσωτερικά από τα συναισθήματα που αναπτύσσουν για τον οργανισμό και από τη συνάφεια που αισθάνονται με τον οργανισμό.

• Συνεχής Δέσμευση (Continuance Commitment): Εστιάζει κυρίως σε οικονομικές και κοινωνικές έννοιες, ιδίως στις έννοιες του κόστους και του οφέλους. Αναφέρεται στη σχέση του ατόμου με τον οργανισμό, εστιάζοντας στο κόστος που αντιμετωπίζει το άτομο αν αποφασίσει να αποχωρήσει από τον οργανισμό. Τα άτομα που είναι έντονα δεσμευμένα στον οργανισμό τους, συνήθως δεν είναι πρόθυμα να αποχωρήσουν, διότι υπολογίζουν ότι το κόστος της αποχώρησης θα υπερβαίνει τα οφέλη από την παραμονή τους στον οργανισμό (Johnson & Chang 2006).

Ένα τέτοιο κόστος μπορεί να αναφέρεται στην επένδυση χρόνου και πόρων που έχει κάνει το άτομο στον οργανισμό, όπως εξειδίκευση σε συγκεκριμένη θέση εργασίας, εκπαίδευση και επιμόρφωση. Επίσης, το κόστος μπορεί να αντιστοιχεί στην έλλειψη εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης σε άλλους οργανισμούς. Ως εκ τούτου, τα άτομα αναπτύσσουν υψηλό βαθμό δέσμευσης προς τον οργανισμό τους και επιλέγουν να παραμένουν σε αυτόν για να αποφύγουν το υψηλό κόστος της αποχώρησης. Αυτή η απόφαση είναι συνειδητή και ορθολογική, καθώς το άτομο αποφεύγει να αντιμετωπίσει το κόστος της αποχώρησης και να χάσει τα οφέλη που αποκομίζει από τη συνεργασία του με τον οργανισμό, όπως μισθός, εργασιακή εξειδίκευση και ευκαιρίες για εξέλιξη (Meyer & Herscovitch 2001). Οι εργαζόμενοι με υψηλή συνεχή δέσμευση (CCS) παραμένουν επειδή αισθάνονται ότι έχουν περιορισμένες εναλλακτικές λύσεις (εκτός του τρέχοντος χώρου εργασίας (Tolentino, 2013).

• Κανονιστική Δέσμευση (Normative Commitment): Ο συγκεκριμένος τύπος δέσμευσης σχετίζεται με το αίσθημα υποχρέωσης του ατόμου να παραμείνει πιστός στον οργανισμό που εργάζεται, καθώς αυτό θεωρείται ηθικά σωστό. Το άτομο αναγνωρίζει τα οφέλη που λαμβάνει από τον οργανισμό, όπως υποτροφίες, εκπαιδευτικές δραστηριότητες και άλλες αμοιβές, και αυτό δημιουργεί μια ηθική υποχρέωση για αφοσίωση και ανταπόδοση. Στην πραγματικότητα, πρόκειται για μια νοοτροπία όπου το άτομο θεωρεί την παραμονή του στον οργανισμό ως μια ηθική ανταμοιβή και ως κάτι που οφείλει να πράξει (Hrebiniak & Alutro, 1972). Αυτός ο τύπος δέσμευσης δεν έχει ληφθεί επαρκώς υπόψη στην ερευνητική βιβλιογραφία σε σχέση με τους άλλους τύπους δέσμευσης, αλλά παρατηρείται μια αυξανόμενη έρευνα και ενδιαφέρον γι' αυτόν τον τύπο της δέσμευσης τα τελευταία χρόνια.

Παρότι οι τρεις μορφές δέσμευσης έχουν διαφορετική αφετηρία, έχουν ως κοινό στοιχείο τους, την πεποίθηση ότι η οργανωσιακή δέσμευση αντιπροσωπεύει την ψυχολογική κατάσταση του εργαζόμενου, μέσω της οποίας διαμορφώνεται η σύνδεση του με τον οργανισμό και η πρόθεση του να παραμείνει ή να αποχωρήσει από αυτόν. Παρ' όλα αυτά, είναι προφανές ότι η φύση αυτής της συναισθηματικής σύνδεσης δεν είναι η ίδια για όλους και διαφέρει από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Ωστόσο, οι Meyer & Allen (1991)

επισημαίνουν ότι αυτά τα τρία στοιχεία της δέσμευσης είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους και δεν λειτουργούν ανεξάρτητα. Υποστηρίζουν ότι κάθε εργαζόμενο έχει την τάση να αναπτύσσει και τις τρεις μορφές δέσμευσης, αν και σε διαφορετικό βαθμό έντασης. Οι λόγοι που κάποιος επιθυμεί να παραμείνει στον οργανισμό μπορεί να διαφέρουν, όπως επίσης και η επιθυμία για παραμονή μπορεί να συνδυάζεται με την υποχρέωση να παραμείνει, είτε αυτά να λειτουργούν ανεξάρτητα είτε σε αλληλεπίδραση.

3.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση.

Καθώς έχει συσχετιστεί με την εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, η οργανωτική δέσμευση έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών, καθώς η παρουσία ή έλλειψή της επηρεάζει την απόφαση του εργαζόμενου το εάν θα παραμείνει ή θα αποχωρήσει από τον οργανισμό (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996). Αυτό το ενδιαφέρον εστίασε κυρίως στις παραμέτρους όπου επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζόμενων. Ο Cohen (1993) ξεχώρισε σε δύο κατηγορίες τους παράγοντες που την επηρεάζουν :

- Παράγοντες που σχετίζονται με τα γνωρίσματα του προσωπικού.
- Παράγοντες που σχετίζονται με τα γνωρίσματα του οργανισμού.

3.4.1. Παράγοντες που σχετίζονται με τα γνωρίσματα του προσωπικού.

Σε αυτήν την κατηγορία συγκαταλέγονται τόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όσο και τα ατομικά. Στην πρώτη υποκατηγορία ανήκουν το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, τα έτη υπηρεσίας , η εκπαίδευση του εργαζόμενου καθώς και η ιεραρχική θέση που κατέχει ο εργαζόμενος στον οργανισμό. Στα ατομικά χαρακτηριστικά ανήκουν η επιθυμία για την επίτευξη στόχων, η ανάγκη για κάλυψη ανωτέρων αναγκών καθώς και η ανάληψη ευθυνών.

Ο Cohen (1993) ισχυρίστηκε όπως και οι Meyer & Allen (1991), ότι η συσχέτιση της οργανωσιακής δέσμευσης με την ηλικία και τα έτη υπηρεσίας διαμορφώνουν ένα ανοιχτό ημικύκλιο όπου η κορυφή της καμπύλης βρίσκεται στον οριζόντιο άξονα (U). Στην αρχή της επαγγελματικής τους πορείας, όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε νεαρή ηλικία, παρατηρείται υψηλότερο επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης. Καθώς ο χρόνος περνά, αυτή η δέσμευση μειώνεται, ενώ προς το τέλος της εργασιακής τους πορείας, επαναφέρεται στα αρχικά επίπεδα.

Το φύλο αποτελεί έναν παράγοντα που επηρεάζει την οργανωτική δέσμευση, καθώς φαίνεται πως οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης σε σχέση με τους άνδρες. Αυτή η διαφορά εξηγείται από την ανάγκη των γυναικών να αντιμετωπίσουν περισσότερες δυσκολίες και εμπόδια τόσο στην απόκτηση μιας θέσης εργασίας στον οργανισμό όσο και στην προώθηση εντός αυτής της θέσης. Πιθανώς, η πρόσθετη προσπάθεια που καταβάλλουν να αντανακλάται στον υψηλότερο βαθμό δέσμευσης τους (Kacmar, Carlson & Brymer, 1999).

Έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχει μια σχέση μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και της δέσμευσης, με τα παντρεμένα άτομα να εκδηλώνουν υψηλότερο βαθμό οργανωτικής δέσμευσης σε σχέση με τους μη παντρεμένους. Αυτό ερμηνεύεται από τις μεγαλύτερες οικονομικές υποχρεώσεις και τις οικογενειακές ευθύνες που προκύπτουν από τον γάμο. Έτσι, αυξάνεται η ανάγκη των παντρεμένων ατόμων να παραμείνουν στον οργανισμό, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους, σε σχέση με τα μη παντρεμένα άτομα που δεν έχουν τέτοιου είδους ευθύνες. Αυτές οι υποχρεώσεις επιδεινώνονται περισσότερο όταν υπάρχουν παιδία (Salami, 2008).

Φαίνεται ότι το επίπεδο εκπαίδευσης συνδέεται αρνητικά με την οργανωσιακή δέσμευση. Σύμφωνα με τους Mowday et al. (1982), αυτή η αρνητική συσχέτιση ερμηνεύεται από το γεγονός ότι όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων, τόσο υψηλότερες είναι οι προσδοκίες τους. Αφενός, αυτοί οι εργαζόμενοι δεν ικανοποιούνται εύκολα από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και, αφετέρου, διαθέτουν περισσότερες εναλλακτικές επιλογές απασχόλησης λόγω των αυξημένων επιπέδων εκπαίδευσης που διαθέτουν.

Οι υποστήριξαν Mowday et al., (1982), ότι όσο οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να εμφανίζουν υψηλότερο επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης. Αυτή η σχέση παρουσιάζει λογική, καθώς η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και η αφοσίωσή τους στην επαγγελματική τους πορεία ενισχύουν τη δέσμευσή τους με τον οργανισμό.

3.4.2. Παράγοντες που σχετίζονται με τα γνωρίσματα του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, (2002), οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση είναι πιο ισχυροί όταν προέρχονται από τα γνωρίσματα του οργανισμού και της εργασίας, σε αντίθεση από τα χαρακτηριστικά του προσωπικού. Αυτά τα γνωρίσματα περιλαμβάνουν την ισότητα και τη δικαιοσύνη, την ασφάλεια στον χώρο εργασίας, την αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία, τις

προκλήσεις και τη σύγχυση ρόλων, καθώς και την εργασιακή ασφάλεια, μεταξύ άλλων παραγόντων.

Οι Addae, Parboteeah, και Velinor (2008), παρατηρήσαν ότι η συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση συσχετίζονται αρνητικά με την ύπαρξη συγκρούσεων και σύγχυσης ρόλων. Εργαζόμενοι που αντιμετώπιζαν ασαφείς και συγκρουόμενες καταστάσεις έδειχναν μικρότερη συμμόρφωση με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού και δεν αισθάνονταν υποχρεωμένοι να συνεχίσουν την εργασία τους για τον ίδιο. Οι O'Reilly και Chatman (1986), υποστήριξαν ότι η αμοιβή, οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης και ο εργασιακός περίγυρος συνδέονται θετικά με την οργανωτική προσήλωση, ιδίως με τη δέσμευση λόγου συνέχειας.

Στον εργασιακό χώρο, η αλληλεπίδραση και η ανταλλαγή πληροφοριών συμβάλλουν θετικά στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Σύμφωνα με την έρευνα των Naz και Gul (2014), όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την επικοινωνία με τους συναδέλφους, τους ανώτερους και τους προϊσταμένους τους, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να ψάξουν για νέες εργασίες ή να αποχωρήσουν από την εταιρεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο : Ηγεσία και οργανωσιακή δέσμευση.

4.1 Το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

4.1.1 Εθνικό Σύστημα Υγείας.

Το στυλ ηγεσίας που επικρατεί στον ελληνικό δημόσιο τομέα αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης αρκετών ερευνών. Σύμφωνα με την μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Νεραντζή, Τζιάλλα, Μπέλλου, Καστανιώτη & Αναγνωστόπουλο (2018), σε διάφορα νοσοκομεία της χώρας, η επικρατέστερη μορφή ηγεσίας ήταν η μετασχηματιστική με μικρή διαφορά από την συναλλαγματική μορφή ηγεσίας. Κεντρική επίδραση στην διαμόρφωση αυτών των αποτελεσμάτων είχε το γεγονός, ότι τα στελέχη τα οποία κατείχαν μεταπτυχιακή εξειδίκευση στην διοίκηση προτιμούσαν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Αντίθετα όσα από τα στελέχη δεν είχαν αυτού του είδος την εξειδίκευση επέλεγαν την παθητική ηγεσία.

Παρόμοια αποτελέσματα παρουσίασε και η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Χατζοπούλου (2021), στον ίδιο κλάδο και συγκεκριμένα στο Γενικό Νοσοκομείο Κομοτηνής. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ότι επικρατέστερα στυλ ηγεσίας είναι πρώτα η μετασχηματιστική και με μια ελαφριά ανωτερότητα από την δεύτερη συναλλακτική.

Τα συμπεράσματα των ερευνών αυτών ενισχύουν αυτά της μελέτης που διεξήχθη από την Χαϊτόγλου (2017), στο Γενικό Νοσοκομείο Σερρών. Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας παρουσίασε πως τα δύο επικρατέστερα στυλ ηγεσίας είναι η μετασχηματιστική αρχικά και μετά το συναλλακτικό στυλ και λιγότερο η παθητική ηγεσία. Θα πρέπει να γίνει και αναφορά στο γεγονός ότι η παθητική ηγεσία φαίνεται να γίνεται αντιληπτή πιο έντονα μεταξύ ατόμων αρσενικού φύλου, αποφοίτων πανεπιστημίων ή ατόμων με μεταπτυχιακό/διδακτορικό τίτλο, καθώς και ανάμεσα σε εργαζόμενους στον τομέα της ιατρικής και της διοίκησης.

Σύμφωνα με την έρευνα της Ανδρουτσοπούλου (2022), σε ένα δημόσιο νοσοκομείο της χώρας, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι δεν παρατηρείται ένα ενιαίο κυρίαρχο στυλ ηγεσίας. Οι μέσες τιμές για τα τρία διαφορετικά στυλ κινούνται περίπου γύρω από το 3, χωρίς να παρατηρείται ξεκάθαρη κυριαρχία.

4.1.2 Δημόσιο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Τομέα.

Πολλές έρευνες αφορούν το πως αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας όπου επικρατεί στην εκπαίδευση και ασκείται από τους εκάστοτε διευθυντές ή διευθύντριες. Συγκεκριμένα η έρευνα της Χαλβατζή (2021), υλοποιήθηκε στο νομό Θεσσαλονίκης και αφορούσε την δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Τα ευρήματα της ανέδειξαν πως το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας είναι το μετασχηματιστικό και με μικρή διαφορά μετά από αυτό το συναλλακτικό ενώ αρκετά πιο χαμηλά στην βαθμολογία το παθητικό. Η διάσταση η οποία ξεχωρίζει από το μετασχηματιστικό στυλ είναι η εξιδανικευμένη επιρροή, η οποία είναι οριακά ανώτερη από την έκτακτη ανταμοιβή του συναλλακτικού στυλ. Η έρευνα της Κουκουράνου (2023), που πραγματοποιήθηκε σε μονάδες προσχολικής εκπαίδευσης στην Δυτική Θεσσαλονίκη, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας ήταν μια σύνθεση μεταξύ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας.

Η έρευνα των Καλλιοντζή και Ιορδανίδη (2019) ενισχύει τα ευρήματα των δύο προηγούμενων ερευνών, προσφέροντας σημαντική προσθήκη στον γνωστικό κορμό. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε σε 357 διαφορετικές σχολικές μονάδες στην Ελλάδα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι δύο κυρίαρχες μορφές ηγεσίας παρουσιάζονταν ως η μετασχηματιστική, η οποία ήταν ελαφρώς ισχυρότερη από τη συναλλακτική. Επιπλέον, η παθητική μορφή επιδείκνυε χαμηλή βαθμολογία σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης. Στην συγκεκριμένη έρευνα, τις τέσσερις πρώτες θέσεις μεγαλύτερων μέσων τιμών που παρατηρήθηκαν κατέλαβαν με σειρά: 1η η εξιδανικευμένη επιρροή, 2η η έκτακτη

ανταμοιβή, 3η το εμπνευσμένο κίνητρο και τέλος η πνευματική διέγερση. Η έκτακτη ανταμοιβή ανήκει στο συναλλακτικό στυλ ηγεσίας ενώ οι υπόλοιπες τρεις στο μετασχηματιστικό.

Η έρευνα της Χανδόλια (2019) εστίασε σε δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Γυμνάσια, Λύκεια και ΕΠΑΛ). Οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονταν ότι οι διευθυντές χρησιμοποιούσαν κυρίως δύο στυλ ηγεσίας το συναλλακτικό και σε ελάχιστο βαθμό λιγότερο το μετασχηματιστικό ενώ και σε αυτήν την έρευνα η παθητική μορφή ηγεσίας λαμβάνει χαμηλή βαθμολογία. Θα πρέπει να γίνει αναφορά στο γεγονός ότι, σημαντικά αυξημένες τιμές έλαβε η διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας, η έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή. Στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και εκεί τα αποτελέσματα είναι συμβατά με αυτά των προηγούμενων ερευνών. Σε έρευνα της Αντωνιάδου (2017), το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας είναι το μετασχηματιστικό με ελάχιστη διαφορά από συναλλακτικό, ενώ η παθητική ηγεσία λαμβάνει χαμηλό ποσοστό.

4.1.3 Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Η τοπική αυτοδιοίκηση αποτελεί και αυτή με την σειρά της όπως η δημόσια εκπαίδευση και το εθνικό σύστημα υγείας από τα μεγαλύτερα κομμάτια του δημοσίου τομέα. Το στυλ ηγεσίας όπου επικρατεί έχει προσελκύσει το έντονο ενδιαφέρων των μελετητών , καθώς έχει άμεση σχέση με την απόδοση του εκάστοτε οργανισμού. Η έρευνα της Αλεξοπούλου (2023) εξέτασε το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στην τοπική αυτοδιοίκηση της περιφέρειας Αττικής. Τα ευρήματα της αναφέρουν ότι τα στυλ ηγεσίας που επικρατούν περισσότερο είναι το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό, ενώ το παθητικό στυλ εκδηλώνεται σε εξαιρετικά χαμηλό βαθμό.

Σε αντίθεση, η έρευνα της Δημητριάδου (2017), η οποία καλύπτει επίσης εργαζομένους της τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά σε ευρύτερο πεδίο, έδειξε διαφορετικά αποτελέσματα. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 32 δήμους της Ελλάδος, και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζεται σε μέτριο βαθμό.

Σύμφωνα με τη έρευνα του Αλεξίου (2020), το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στους αθλητικούς ΟΤΑ (Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης) είναι το συναλλακτικό. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι δίνουν έμφαση στα σφάλματα και στις παρατυπίες, και εκδηλώνουν ικανοποίηση όταν επιτυγχάνονται οι εργασιακοί στόχοι. Αντίθετα, δείχνουν μικρότερο ενδιαφέρον για πρωτοβουλίες που προωθούν την αλλαγή ή προτείνουν νέες προσεγγίσεις.

Επιπλέον, παρατηρείται συχνά μια τάση προς συμπεριφορές που αντιστοιχούν στην παθητική ηγεσία, όπως η αποφυγή ευθυνών ή η αποστασιοποίηση από κρίσιμες αποφάσεις.

4.1.4 Δημόσιες Υπηρεσίες.

Η δημόσιες υπηρεσίες αποτελούν κομμάτι της καθημερινότητας ενός πολίτη έχοντας σημαντικό ρόλο κυρίως στον οικονομικό - κοινωνικό τομέα. Η απόδοση των οργανισμών αυτών εξαρτάται σημαντικά από τον τρόπο ηγεσίας. Σε έρευνες που υλοποιήθηκαν, ανέδειξαν πως η μετασχηματιστική ηγεσία και η συναλλακτική κυριαρχούν και σε αυτή την περίπτωση, ενώ χαμηλή παρουσία έχει η παθητική ηγεσία. Αυτό επιβεβαιώνει η μελέτη που πραγματοποιήθηκε στην Περιφέρεια Θεσσαλίας από τον Παπαζαχαρία (2023). Τα ευρήματα της μελέτης, ήταν πως κυριαρχούσε το συναλλακτικό στυλ με ελάχιστη διαφορά από το μετασχηματιστικό. Αντίστοιχα ήταν και τα ευρήματα που προέκυψαν από την έρευνα στην Δ.Ο.Υ. του Πειραιά (Πουτογλίδου, 2017). Η μορφή ηγεσίας που επικρατούσε είχε έντονα γνωρίσματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας με στοιχεία της συναλλακτικής.

Η επικρατέστερη μορφή ηγεσίας ανάμεσα στους εργαζόμενους του Κέντρου Κοινωνικής Πρόνοιας Κεντρικής Μακεδονίας είναι η μετασχηματιστική ηγεσία σε συνδυασμό με την συναλλακτική, σύμφωνα με την μελέτη του Αλεξιάδη (2022). Παρατηρήθηκε σημαντική παρουσία χαρακτηριστικών συναλλακτικής ηγεσίας, ενώ στον ελάχιστο βαθμό εκδηλώνονται τα στοιχεία παθητικής. Οι διαστάσεις ηγεσίας που παρατηρήθηκαν να έχουν αυξημένες τιμές είναι η εξιδανικευμένη επιρροή, η αμοιβή με βάση την απόδοση και η εμπνευσμένη παρακίνηση. Αντίθετα η διάσταση κατ' εξαίρεση ηγεσία παρουσιάζει χαμηλές τιμές, εκφράζοντας την παρουσία ηγετών κατά την εμφάνιση δυσκολιών και την άμεση αντίδρασή τους για την αντιμετώπισή τους, αναδεικνύουμε τη δυναμική παρουσία ηγεσίας χωρίς χρονική καθυστέρηση.

Σύμφωνα με την έρευνα των Samanta και Lamprakis (2018), που αφορούσε τον τομέα των προμηθειών της Ελλάδος, η συναλλακτική ηγεσία υπερίσχυσε έναντι της μετασχηματιστικής και της παθητικής ηγεσίας. Είναι εμφανές ότι κατά περιόδους κοινωνικής κρίσης και οικονομικής ύφεσης, η έννοια της χαρισματικής εμπνευσμένης και μετασχηματιστικής ηγεσίας δεν αναγνωρίζεται επαρκώς από τους εργαζομένους (Armandi, Oppedisano & Sherman, 2003).

4.2. Το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Σε έρευνα της Καρδαμανίδου (2021), βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι δεν παρουσιάζουν υψηλό βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης. Στη διεξαγωγή της έρευνας συμμετείχαν πέντε διαφορετικοί δήμοι και δημόσιες υπηρεσίες όπως η Ελληνική Αστυνομία, τα Στρατιωτικά Σώματα, η Πυροσβεστική, το Λιμενικό Σώμα, οι Δ.Ο.Υ., καθώς και σχολικές και νοσοκομειακές μονάδες.

Η έρευνα της Ντατσοπούλου, Σουρτζή & Καϊτελίδου (2019) σε δημόσιο Ψυχιατρικό Νοσοκομείο, ανέδειξε μέτριο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης. Σημειώνεται πως στην παρούσα έρευνα παρατηρήθηκε υψηλή τιμή στη διάσταση της δέσμευσης της συνέχειας, ενώ εμφανίστηκε σημαντική συσχέτιση μεταξύ της διάρκειας υπηρεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης. Το μόνιμο προσωπικό εμφάνισε χαμηλότερα επίπεδα δέσμευσης, ενώ το προσωπικό που εργαζόταν στις δομές εξωτερικών ιατρείων παρουσίασε την έντονη οργανωσιακή δέσμευση. Παρόμοια ήταν και τα ευρήματα από την μελέτη της Ανδρουτσοπούλου (2022), σε δημόσιο νοσοκομείο της χώρας, όπου παρατηρήθηκε μέτριο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δημοτικά σχολεία του Εορδαίας (Βακαδάρης, 2020), στο νομό Κοζάνης, βρέθηκαν μέτρια επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης σε όλες τις τρεις διαστάσεις. Η συναισθηματική δέσμευση παρουσίασε επίπεδο ελαφρώς άνω του μέσου, ενώ ακολούθησε η συνεχιστική με μέτριο επίπεδο και, τέλος, η κανονιστική που παρουσίασε επίπεδο ελαφρώς κάτω από το μέσο.

Παρόμοια αποτελέσματα παρουσιάστηκαν και στην έρευνα που διεξήχθη σε εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στις Περιφέρειες Αττικής, Δυτικής Ελλάδος και Ηπείρου (Μπόλλα, 2018). Συγκεκριμένα, από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψε ότι οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί εμφανίζουν μέτρια επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης.

Όλες οι προηγούμενες ερευνητικές εξελίξεις επιβεβαιώνονται από τη σχετική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στη Δημοτική Αστυνομία (Κοντογιάννη, 2021). Τα αποτελέσματα ανέδειξαν μέτριο βαθμό οργανωσιακής αφοσίωσης.

4.3. Ο ρόλος της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας στην δέσμευση των εργαζομένων.

Η έρευνα για την μετασχηματιστική ηγεσία δείχνει ισχυρή σχέση με την οργανωσιακή δέσμευση ανθρώπινου δυναμικού ενώ τα ευρήματα δεν είναι παρόμοια για την συναλλακτική ηγεσία. Με βάση την έρευνα όπου διεξάχθηκε από τον Erkutlu (2008) σε 60 ξενοδοχεία μπουτίκ που εδρεύουν στην Τουρκία, και τα τέσσερα γνωρίσματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, το εμπνευσμένο κίνητρο, η διανοητική διέγερση, η

εξατομικευμένη εκτίμηση και η εξιδανικευμένη επιρροή εμφανίζουν θετική αλληλεπίδραση με την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Στην συγκεκριμένη μελέτη το γνώρισμα της εξατομικευμένης εκτίμησης παρουσιάζει την πιο έντονη θετική αλληλεπίδραση με την οργανωσιακή δέσμευση, καθώς όταν ο ηγέτης κατανοεί και υποστηρίζει τους υφισταμένους του, τότε αυξάνεται το ενδιαφέρον τους και επικεντρώνονται στους στόχους του οργανισμού, στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί, και αντί να επικεντρώνονται σε εξωτερικές ανησυχίες, υπάρχει η πιθανότητα να υιοθετήσουν προκλητικά βήματα και να πειραματιστούν με νέες προσεγγίσεις (Amabile, 1996). Εάν οι υπάρχοντες εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους διευθυντές τους ως παράγοντες αλλαγής που αποτελούν θετικά πρότυπα, ικανά να διαμορφώνουν και να εκφράζουν ένα σαφές όραμα για τον οργανισμό, οι οποίοι ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους να επιδιώκουν υψηλά πρότυπα, οι οποίοι δρουν με τρόπο που κερδίζει την εμπιστοσύνη των άλλων και που προσδίδει νόημα στην οργανωτική ζωή, μπορεί να αυξήσουν τη δική τους ικανοποίηση και δέσμευση. Η αλληλεπίδραση αυτή, όταν ανταμείβεται με καλή επίδοση στη διοίκηση και την οργάνωση, μπορεί να δημιουργήσει ένα θετικό και ενθαρρυντικό περιβάλλον στον οργανισμό (Erkutlu, 2008).

Αντίθετα σε ότι αφορά την συναλλακτική ηγεσία η ίδια η έρευνα παρουσίασε πως δεν έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση αλλά υπάρχει και η πιθανότητα να την μειώσει. Η έλλειψη επιθυμητών αποτελεσμάτων στους οργανισμούς μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους που σχετίζονται με τη συναλλακτική ηγεσία. Αυτοί περιλαμβάνουν αναξιόπιστα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης, την χορήγηση υποκειμενικών ανταμοιβών και την έλλειψη επαρκών διοικητικών δεξιοτήτων για τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων. Επιπλέον, οι διευθυντές παρέχουν ανταμοιβές που οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται ως σημαντικές για την ενίσχυση του εργατικού τους κινήτρου. Σύμφωνα με τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας ο συναλλακτικός τρόπος ηγεσίας ταιριάζει και έχει περισσότερες πιθανότητες να είναι αποτελεσματικός όταν το οργανωτικό περιβάλλον είναι σταθερό και προβλέψιμο (Bass, 1985). Η επιβολή κυρώσεων, καθώς και η αφαίρεση ανταμοιβών ή προαγωγών, αντιπροσωπεύουν παραδείγματα συμπεριφοράς στο πλαίσιο της συναλλακτικής ηγεσίας που επικεντρώνεται στην επίδοση. Σε συναλλακτικό πλαίσιο ηγεσίας, η δήλωση «Είμαι ο ανώτερος, και η παραβίαση των κανόνων θα οδηγήσει σε κυρώσεις» μπορεί να επιφέρει αρνητικές συνέπειες στον οργανισμό. Σύμφωνα με έρευνες που εξετάζουν την ηγετική συμπεριφορά, συμπεριλαμβανομένης της παρούσας έρευνας, τέτοιου είδους προσέγγιση μπορεί να προκαλέσει χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση και διαφυγή απόστασης από την εργασία για τους υφιστάμενους.

Παρόμοια αποτελέσματα παρουσίασε και η έρευνα του Lee (2005), όπου διεξήχθη στη Σιγκαπούρη. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 201 επαγγελματίες έρευνας και ανάπτυξης (R&D), περιλαμβανομένων μηχανικών και επιστημόνων που ασχολούνται με την έρευνα και ανάπτυξη σε τομείς κατασκευαστικών εταιρειών, οργανισμών έρευνας και ανάπτυξης, καθώς και ερευνητικών ινστιτούτων στη Σιγκαπούρη. Τα ευρήματα στης συγκεκριμένης έρευνας αποκάλυψαν την έντονη θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης. Οι επικεφαλής των τμημάτων Έρευνας και Ανάπτυξης (E&A) εμφανίζουν κυρίως χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας, αλλά με μικρότερη συχνότητα σε σύγκριση με προηγούμενες ερευνητικές μελέτες. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσίασαν πως η μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά αναφέρεται ότι έχει σημαντικές επιδράσεις σε όλες τις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης. Η συμμετοχή σε εργασίες έρευνας και ανάπτυξης, που συνήθως εκτελούνται από ομάδες εργασίας, δημιουργεί πλούσιες ευκαιρίες για ανταλλαγές. Η θετική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας υποδηλώνει ότι αυτό το είδος ηγεσίας συνεισφέρει θετικά στην ποιότητα των ανταλλαγών στις ομάδες έρευνας και ανάπτυξης. Ένα βασικό χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η έμφαση στα συναισθήματα και τις αξίες που προάγουν τον ενθουσιασμό στα μέλη της. Με δεδομένο ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται συχνά με τις συναισθηματικές πτυχές της ανάπτυξης, είναι λογικό να παρατηρείται η μεγαλύτερη επίδρασή της στην διάσταση των συναισθημάτων (Bycio, Hackett & Allen, 1995).

Ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα της συναλλακτικής ηγεσίας, προκύπτει από την σημασία που δίνει ο ηγέτης για την ικανοποίηση των βασικών φυσικών αναγκών και των αναγκών ασφάλειας των ακολούθων του (Bass, 1985· Bass & Avolio, 1993). Η δυναμική που αναπτύσσεται ανάμεσα σε ηγέτες και ακολούθους όπως έχει αναφερθεί, βασίζεται στη διαπραγμάτευση και τις οικονομικές ανταλλαγές. Συναλλακτικοί ηγέτες, που τηρούν υποσχέσεις για ανταμοιβές όπως αναγνώριση, μπόνους ή αυξήσεις αποδοχών κατά την επίτευξη στόχων, ενδέχεται να είναι απαιτητικοί όταν οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται. Αυτές οι συναλλακτικές σχέσεις εμπλέκονται σε πολλούς κανόνες και περιορισμούς, παρέχοντας περιορισμένη συμμετοχή στις δραστηριότητες του άλλου. Σε αυτό το πλαίσιο, μια ανταλλαγή που βασίζεται σε πιθανή ανταμοιβή και τιμωρία μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την συναισθηματική πτυχή της σχέσης. Επιπλέον, μια ανταλλαγή χαμηλότερης ποιότητας χαρακτηρίζεται από μειωμένο επίπεδο εμπιστοσύνης και αφοσίωσης, χωρίς να υπερβαίνει τις συμβατικές συμφωνίες. Επειδή η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στις άμεσες και βασικές ανάγκες (Bass, 1985), οι οποίες προβλέπεται ότι ελάχιστα συμβάλλουν στην

ενίσχυση της σύνδεσης των οπαδών με τον οργανισμό, η παρούσα έρευνα υποστηρίζει ότι η συναλλακτική ηγεσία δεν έχει σημαντικές επιπτώσεις στην οργανωσιακή δέσμευση. Σε σύγκριση με τη μετασχηματιστική ηγεσία, η συναλλακτική ηγεσία δεν συσχετίζεται σημαντικά με την οργανωσιακή δέσμευση. Το εύρημα αυτό μπορεί να εξηγηθεί με το γεγονός ότι η συναισθηματική δέσμευση συνδέεται θετικά με την εμπειρία που σχετίζεται με τις ικανότητες (Meyer et al, 1998). Καθώς η έρευνα και ανάπτυξη απαιτούν συχνά δέσμευση και επίπονες προσπάθειες που μπορεί να μην έχουν πάντα άμεσα αποτελέσματα, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αντιμετωπίζουν συναισθηματική δυσαρέσκεια, να αμφισβητούν τις ικανότητές τους και να θεωρούν την εργασία τους λιγότερο ικανοποιητική. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό, καθώς οι οπαδοί είναι λιγότερο πιθανό να αναπτύξουν ομαδική ταυτότητα και να αισθάνονται την έννοια της κοινότητας στον οργανισμό (Lee, 2005).

Στην έρευνα που πραγματοποίησαν οι Tims, Bakker & Xanthopoulou (2011), εξετάστηκε εάν η μετασχηματιστική συμπεριφορά των ηγετών επηρεάζει το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων, ενισχύοντας τις προηγούμενες μελέτες. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης, ειδικότερα όταν οι υφιστάμενοι επέδειξαν δημιουργικότητα, καινοτομία και προδραστικότητα. Οι ηγέτες με μετασχηματιστικές διαθέσεις ενίσχυσαν την αισιοδοξία των εργαζομένων, ένα γεγονός που συνέβαλε στην ενίσχυση της εργασιακής τους δέσμευσης. Η έρευνα αφορούσε εργαζόμενους σε δύο ξεχωριστούς οργανισμούς με έδρα την Ολλανδία. Το μεγαλύτερο μέρος αυτών απασχολούνταν ως σύμβουλοι σε μια εταιρεία προσωρινής εργασίας ενώ το υπόλοιπο μέρος σε μια βιομηχανική συμβουλευτική εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα στην μελέτη αυτή εξετάστηκε εάν η ημερήσια μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετικό αντίκτυπο στην ημερήσια δέσμευση των εργαζόμενων καθώς επίσης και στην αύξηση αισιοδοξία τους και στην ικανότητα επίτευξη των προσωπικών τους στόχων. Τα ευρήματα υποστήριξαν τη θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ημερήσια μετασχηματιστική ηγεσία και την ημερήσια αφοσίωση στην εργασία, καθώς και τον ρόλο της ημερήσιας αισιοδοξίας ως πλήρους μεσολαβητή σε αυτή τη σχέση. Η παρούσα έρευνα αναδεικνύει ότι οι καθημερινές διακυμάνσεις στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες εφαρμόζουν το μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας μπορούν επίσης να επηρεάσουν την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και τις εργασιακές εμπειρίες τους. Οι εργαζόμενοι εμπλέκονται περισσότερο στα καθήκοντά τους, όταν οι ανώτεροί τους καταφέρνουν να ενισχύσουν την αισιοδοξία τους μέσω του μετασχηματιστικού τους τρόπου ηγεσίας. Αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι προσωπικοί πόροι και η δέσμευση στην εργασία μπορεί να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο

στην ερμηνεία της σχέσης μεταξύ του μετασχηματιστικού στιλ ηγεσίας και της επίτευξης αποδόσεων, λαμβάνοντας υπόψη την σταθερή θετική σύνδεση μεταξύ της δέσμευσης στην εργασία και της απόδοσης (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009a· Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti & Schaufeli, 2008).

Επίσης, σε μια έρευνα που περιλάμβανε 1.443 μέλη του προσωπικού των καναδικών στρατιωτικών δυνάμεων από πέντε διαφορετικές στρατιωτικές μονάδες, ο Tremblay (2010) ανέφερε μια θετική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των δύο διαμεσολαβητικών μεταβλητών, δηλαδή της αντίληψης δικαιοσύνης και της εμπιστοσύνης στον ηγέτη. Αυτές οι δύο μεταβλητές, συσχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση. Από την άλλη πλευρά, η συναλλακτική ηγεσία συνδέεται αρνητικά με και τις δύο διαμεσολαβητικές μεταβλητές. Επιπλέον, η έρευνα ανέφερε ότι η οργανωτική δέσμευση συσχετίζεται αρνητικά με το ποσοστό κύκλου εργασιών του προσωπικού των καναδικών στρατιωτικών δυνάμεων.

Οι Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohamad, & Yusuf (2011), πραγματοποίησαν έρευνα επί 118 εργαζομένων σε μια θυγατρική εταιρεία στις Ηνωμένες Πολιτείες που εδρεύει στην πολιτεία Sarawak της Μαλαισίας. Τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκαν με βάση τις προσαρμογές των MLQ (Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας – Multifactor Leadership Questionnaire) και OCQ (Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Δέσμευσης-Organisational Commitment Questionnaire) και της βιβλιογραφίας για την αξιολόγηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της οργανωτικής δέσμευσης, και της ενδυνάμωσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν μια θετική και σημαντική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την ενδυνάμωση και την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που συμμετείχανε κατανόησαν ότι οι ηγέτες που υιοθέτησαν μετασχηματιστικές τεχνικές, κυρίως μέσω εξατομικευμένης αντιμετώπισης, εξατομικευμένης επιρροής και εξατομικευμένης συμπεριφοράς, ενίσχυσαν την ενδυνάμωση των εργαζομένων και στη συνέχεια προώθησαν το επίπεδο της οργανωτικής δέσμευσης μεταξύ του προσωπικού. Αυτό επιτεύχθηκε μέσω της εφαρμογής μετασχηματιστικών διαδικασιών, με σκοπό την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της εταιρείας.

Η έρευνα του Munyeka (2023), πραγματοποίησε μια σύγκριση μεταξύ των δύο στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστικό και συναλλακτικό), εξετάζοντας ποιο εξ αυτών επιδρά περισσότερο στην οργανωτική δέσμευση και ευημερία των εργαζομένων. Ο βασικός στόχος της ήταν να εξεταστεί πώς το στυλ ηγεσίας επηρεάζει την ευημερία, την οργανωτική δέσμευση, και την ποιότητα της εργασιακής ζωής των εργαζομένων στον κλάδο της φιλοξενίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19. Και σε αυτήν τη μελέτη,

χρησιμοποιήθηκαν τα ερωτηματολόγια MLQ (Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας – Multifactor Leadership Questionnaire) και OCQ (Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Δέσμευσης- Organisational Commitment Questionnaire). Τα ευρήματα της έρευνας ανέδειξαν ότι υπήρχε μεγαλύτερη υποστήριξη για τη μετασχηματιστική ηγεσία στον τομέα της φιλοξενίας. Αυτό υποδηλώνει ότι οι διευθυντές φιλοξενίας θα πρέπει να εφαρμόζουν ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας για να ενισχύσουν την ευημερία των εργαζομένων, την ποιότητα της εργασιακής ζωής, και την οργανωτική δέσμευση. Η συναλλακτική σχέση εμφάνισε μια συσχέτιση με την οργανωτική δέσμευση, αν και ήταν ασήμαντη.

4.3. Ο ρόλος της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην δέσμευση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα.

Η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τη μελέτη των Jacobsen και Staniok (2020) που πραγματοποιήθηκε στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση στη Δανία, παρουσιάστηκαν τέσσερις κατηγορίες διευθυντών, οι οποίοι αναπτύσσουν διαφορετικούς τύπους σχέσεων μεταξύ τους και της οργανωσιακής δέσμευσης των υπαλλήλων τους: 1) αποστασιοποιημένοι διευθυντές, 2) υπερεκτιμητικοί διευθυντές, 3) συγκρατημένοι διευθυντές και 4) μετασχηματιστικοί διευθυντές. Σύμφωνα με τις θεωρητικές προσδοκίες, οι εμπειρικές αναλύσεις δείχνουν ότι οι μετασχηματιστικοί διευθυντές έχουν θετική σχέση μεταξύ της δικής τους οργανωτικής δέσμευσης και της οργανωτικής δέσμευσης των υπαλλήλων τους. Ωστόσο, για τους τρεις άλλους τύπους διευθυντών, η δική τους οργανωτική δέσμευση σχετίζεται αρνητικά με την οργανωτική δέσμευση των υπαλλήλων τους. Συνολικά, τα αποτελέσματα υποστηρίζουν την πρόταση ότι η μετασχηματιστική ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία της οργανωσιακής δέσμευσης στους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα.

Οι Peng, Liao & Sun (2020) στην έρευνά τους εξέτασαν την σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας του επικεφαλής ενός οργανισμού και της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων. Συνολικά, η έρευνα αναδεικνύει τη σημασία της αποτελεσματικής ηγεσίας στην προώθηση της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων. Ειδικότερα, οι διευθυντές που υιοθετούν μετασχηματιστικές πρακτικές επιδρούν θετικά στη συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων με την εργασία τους. Κεντρικό στοιχείο αποτελεί η διαχείριση της αντίληψης των εργαζομένων σχετικά με το πώς η εργασία τους επηρεάζει την καθημερινή τους ζωή. Τα αποτελέσματα παρέχουν στρατηγικές κατευθύνσεις για την ανάπτυξη μεθόδων διοίκησης που προάγουν τη

συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων, και προτείνουν περαιτέρω έρευνα για τη συγκεκριμένη θεματική. Όπως προτείνουν οι ερευνητές, η ύπαρξη μιας γραφειοκρατικής δομής μπορεί να αντιταχθεί στις προσπάθειες των ηγετών που υιοθετούν μετασχηματιστικές πρακτικές. Αυτό σημαίνει ότι, ακόμα κι αν το όραμα του οργανισμού είναι συναρπαστικό, η ύπαρξη γραφειοκρατικών διαδικασιών μπορεί να υπονομεύσει τις προσπάθειες των ηγετών για την ενθάρρυνση της δέσμευσης των μελών του οργανισμού στο όραμα αυτό. (Avolio & Bass, 1988 · Pawar & Eastman, 1997). Η παρούσα έρευνα βασίστηκε σε δεδομένα που συλλέχθηκαν από οκτώ οργανισμούς στις βορειοανατολικές Ηνωμένες Πολιτείες, οι οποίοι λειτουργούν ως δημόσιοι και μη κερδοσκοπικοί. Το σημαντικότερο εύρημα είναι ότι η σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναισθηματικής δέσμευσης, αναδεικνύοντας τον διαμεσολαβητικό ρόλο της αντίληψης για τον αντίκτυπο της εργασίας. «Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν συμβολικές πράξεις, οραματικά μηνύματα και έμπνευση, καθώς και μη λεκτική επικοινωνία, για να διαχειριστούν τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον αντίκτυπο της εργασίας τους» (Shamir, House, & Arthur, 1993, σ. 587). Όταν διαμορφωθούν αυτές οι αντιλήψεις, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν πιο στενούς συναισθηματικούς δεσμούς με τον οργανισμό. Συνολικά, τα ευρήματα υπογραμμίζουν ότι η επικοινωνία του αντικτύπου της εργασίας είναι μια αποτελεσματική τακτική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους μετασχηματιστικούς ηγέτες για να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να αναπτύξουν πιο επιθυμητές στάσεις.

Στην έρευνα που διενεργήθηκε από την Ανδρουτσοπούλου (2022), σε δημόσιο ιατρικό κέντρο της χώρας, παρατηρήθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία (όπως και η συναλλακτική ηγεσία) συσχετίζονται θετικά με το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο :Συμπεράσματα.

Με βάση τα αποτελέσματα των ερευνών που διενεργήθηκαν για τον κυρίαρχο τύπο ηγεσίας στον δημόσιο τομέα, η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία καταλαμβάνουν τις πρώτες θέσεις παρουσιάζοντας υψηλές βαθμολογίες, ενώ η παθητική ηγεσία παρουσιάζει χαμηλά επίπεδα εμφάνισης. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση σε τέσσερις κλάδους του Δημοσίου: α) Εθνικό Σύστημα Υγείας, β) Δημόσιο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Τομέα, γ) Τοπική Αυτοδιοίκηση, και δ) Δημόσιες Υπηρεσίες.

Όσον αφορά τον κλάδο του Εθνικού Συστήματος Υγείας, η ανάλυση ερευνών απέδειξε ότι το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας επικρατούν, με τα αποτελέσματα να επηρεάζονται ιδιαίτερα από τις προτιμήσεις των στελεχών με μεταπτυχιακή εξειδίκευση

στη διοίκηση προς το μετασχηματιστικό στυλ. Ένας πιθανός λόγος που δεν παρατηρήθηκε ξεκάθαρη προτίμηση για το μετασχηματιστικό μοντέλο έναντι του συναλλακτικού μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι, κατά την τελευταία δεκαετία, η επιλογή προσωπικού στα ελληνικά νοσοκομεία δεν βασιζόταν στα προσόντα, αλλά σε απλές διοικητικές αποφάσεις. Επομένως, η αδυναμία εστίασης στο μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας, καθώς και η προτίμηση προς το συναλλακτικό στυλ, μπορεί να απορρέει από την παραδοσιακή πρακτική της επιλογής προσωπικού. Συγκεκριμένα, άτομα χωρίς επαρκή διοικητική κατάρτιση επέλεγαν το συναλλακτικό στυλ, με ανταμοιβές σε περίπτωση επίτευξης στόχων και κριτική σε περίπτωση αποτυχίας. Επίσης, στο παρελθόν, η εξειδίκευση στη διοίκηση υπηρεσιών υγείας ήταν περιορισμένη, με τα στελέχη να μην διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και εμπειρία στον τομέα της διοίκησης. Πρόσφατα, με τα προγράμματα εκπαίδευσης (ΙΝΕΠ) και την παροχή μεταπτυχιακής εξειδίκευσης σε θέματα διοίκησης στο προσωπικό υγείας, παρατηρείται αλλαγή στην τάση, με τους συμμετέχοντες να υιοθετούν περισσότερο το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας.

Στον εκπαιδευτικό τομέα, τα αποτελέσματα ήταν παρόμοια μεταξύ των δύο κυρίαρχων μορφών ηγεσίας, με την εξιδανικευμένη επιρροή (μετασχηματιστικό στυλ) να ξεχωρίζει ελαφρώς από την έκτακτη ανταμοιβή (συναλλακτικό στυλ). Το εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας χαρακτηρίζεται κυρίως από συγκεντρωτικές και γραφειοκρατικές δομές, με τις αποφάσεις που επηρεάζουν την εκπαίδευση να λαμβάνονται από την ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας. Τα στελέχη του εκπαιδευτικού συστήματος υπόκεινται σε ελέγχους και παρουσιάζουν περιορισμένη αυτονομία και πρωτοβουλίες. Συνεπώς, η άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελεί πρόκληση, ενώ επικρατεί διοικητική και συναλλακτική μορφή ηγεσίας, κυρίως από τους διευθυντές των σχολείων (Πανταζής, Μαράκη, Καδιανάκη & Μπελαδάκης, 2015).

Στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, παρατηρούνται αντιφάσεις στα ευρήματα, με το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας να επικρατεί. Αντίθετα, η μετασχηματιστική ηγεσία κατατάσσεται στη δεύτερη θέση με χαμηλότερη βαθμολογία από τη συναλλακτική, ενώ η παθητική ηγεσία παρουσιάζει και σε αυτό τον τομέα χαμηλά επίπεδα εμφάνισης.

Τέλος, στις Δημόσιες Υπηρεσίες κυριαρχεί το μετασχηματιστικό στυλ, με έντονα χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας. Σε αυτόν τον τομέα, οι διαστάσεις που ξεχωρίζουν είναι η εξιδανικευμένη επιρροή και η αμοιβή βάσει απόδοσης.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι σε αυτούς τους δύο κλάδους του δημόσιου τομέα (Τοπική Αυτοδιοίκηση και Δημόσιες Υπηρεσίες), ότι υπάρχει σε μεγάλο βαθμό το γραφειοκρατικό μοντέλο όπου περιορίζει την δράση των ηγετών. Το συγκεκριμένο μοντέλο επιβάλλει

προκαθορισμένες διαδικασίες και ιεραρχίες, περιορίζοντας την ευελιξία και τη δυνατότητα πρωτοβουλίας των ηγετών. Συνεπώς, παρά τις προσπάθειες για μετασχηματιστικές πρακτικές, οι ηγέτες στους κλάδους αυτούς, συχνά βρίσκονται περιορισμένοι από το πλαίσιο της γραφειοκρατίας, αποτρέποντας την πλήρη έκφραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και τη δυνατότητά τους να προωθήσουν αλλαγές και καινοτομίες (Lampropoulou & Oikonomou, 2018). Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια προσπάθεια να ενσωματωθεί ένα σύστημα στις δημόσιες υπηρεσίες, με τον κύριο στόχο τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και την ανάδειξη ατόμων με ηγετικές ικανότητες, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι των δημόσιων οργανισμών (Κουστέλιος, Μπελιάς & Ζουρνατζή, 2021).

Σε ότι αφορά το βαθμό της οργανωσιακής δέσμευσης που επικρατεί γενικά στον δημόσιο τομέα, τα ευρήματα των ερευνών παρουσιάζουν μέτριο βαθμό της δέσμευσης των απασχολούμενων. Οι εργαζόμενοι, παρά τον λήψη ενός σταθερού και ικανοποιητικού μισθού, και βρίσκοντας τον εαυτό τους σε σταθερό εργασιακό περιβάλλον, δεν παρουσιάζουν αυξημένη δέσμευση παρά τις δύσκολες συνθήκες της εργασιακής εποχής. Αυτό το γεγονός μπορεί να οφείλεται στο ότι, οι συνθήκες εργασίας δεν επιτρέπουν την εξέλιξη και την προαγωγή των εργαζομένων, ενώ πολλοί αντιμετωπίζουν την εργασία τους ως ρουτίνα, αδυνατώντας να τη θεωρήσουν ένα πεδίο έκφρασης της δημιουργικότητάς τους και των γνώσεών τους (Lyons, Duxbury & Higgins, 2006). Μια εξαιρετική αρχή για την αύξηση της εργασιακής δέσμευσης σε ατομικό επίπεδο είναι η παροχή θετικών σχολίων στους υπαλλήλους σχετικά με την απόδοση τους στην εργασία. Σύμφωνα με τη Sakovska (2012), οι επαινετικές αναφορές που επικεντρώνονται στα θετικά στοιχεία των εργαζομένων, αντί για τις αδυναμίες τους, μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή τους δέσμευση. Επίσης πάλι σύμφωνα με την Sakovska (2012), όσον αφορά τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας είναι σημαντικό να ανατίθενται στους εργαζόμενους εργασίες που ταιριάζουν με τις ικανότητές και τις γνώσεις τους, εξασφαλίζοντας έτσι την αποτελεσματική εκτέλεση των ανατεθειμένων καθηκόντων. Σύμφωνα με τον Mathumbu (2012), χαμηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης συνδέονται με έλλειψη οργανωτικής υποστήριξης και αντίστροφα. Κατά την αντιμετώπιση υψηλών απαιτήσεων εργασίας, η ενίσχυση της δέσμευσης μπορεί να επιτευχθεί μέσω παροχής επαρκών εργασιακών πόρων και υποστήριξης. Αυτή περιλαμβάνει θετική αναγνώριση, υποστήριξη από ανωτέρους, καθώς και δημιουργία συνεργατικής οργανωτικής κουλτούρας και χρήση καινοτόμων μεθόδων επίλυσης προβλημάτων. Η παροχή αυτής της υποστήριξης και η διασφάλιση των κατάλληλων εργασιακών πόρων συμβάλλουν στη διατήρηση της εργασιακής δέσμευσης,

προστατεύοντας τους εργαζομένους από αρνητικές επιπτώσεις όπως κόπωση, εξάντληση και άγχος.

Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα, βρέθηκε ότι η οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να επηρεάζεται διαφορετικά από τη μετασχηματιστική και την συναλλακτική ηγεσία στο πλαίσιο οργανισμών. Ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στην έμπνευση και την υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων, η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να επικεντρώνεται σε πιο παραδοσιακές μορφές καθοδήγησης και ελέγχου. Οι δύο μορφές συσχετίζονται με την οργανωσιακή δέσμευση αλλά, η μετασχηματιστική ηγεσία ξεχωρίζει για την ισχυρή συσχέτιση και με τις τρείς διαστάσεις της δέσμευσης. Αντιθέτως, η συναλλακτική ηγεσία υστερεί κυρίως στην συναισθηματική δέσμευση. Κατά συνέπεια η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζεται ως καταλληλότερη για την αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης των απασχολούμενων, γεγονός που συμφωνεί με την πρόσφατη μελέτη των Silva και Mendis, (2017).

Τέλος, η μετασχηματιστική ηγεσία φαίνεται να έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζόμενων στον Δημόσιο Τομέα. Τα αποτελέσματα των ερευνών συμφωνούν με αυτά των Κουστέλιος, Μπελιάς & Ζουρνατζή (2021), καθώς η πλειοψηφία των απασχολούμενων στον δημόσιο τομέα επιδοκιμάζει το μετασχηματιστικό ύφος ηγεσίας. Αυτό το στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται στην έμπνευση και την επίδραση, προκειμένου να κινητοποιήσει τους εργαζομένους να ανταποκριθούν στις αλλαγές και τις προκλήσεις της εποχής. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως κατάλληλη προσέγγιση, καθώς η ηγεσία με μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά συνήθως συνδέεται με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής σύνδεσης και δέσμευσης από τους εργαζομένους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο : Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Λαμβάνοντας υπόψη τον περιορισμένο αριθμό των υφιστάμενων ερευνών στον Δημόσιο Τομέα, προκύπτει η ανάγκη για μια εκτεταμένη ανάλυση, βασισμένη σε ευρύτερο φάσμα μελετών. Η επιλογή αυτή θα παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης, ενισχύοντας την εγκυρότητα των ευρημάτων και περιλαμβάνοντας επιπλέον τομείς του Δημοσίου Τομέα. Επιπλέον, με τη συμπερίληψη ενός ευρύτερου φάσματος ερευνητικών προσεγγίσεων, η ανάλυση θα μπορεί να προσφέρει σημαντικές ερμηνείες και να συνεισφέρει στην εξέλιξη του τομέα.

Συνεχίζοντας, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να επικεντρωθεί στον τρόπο που συγκεκριμένες πτυχές της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας, κυρίως η πρώτη,

επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα. Είναι επίσης σημαντικό να διερευνηθούν οι διαφορές μεταξύ των διάφορων κλάδων του δημοσίου τομέα, παρά τις κοινές τους ρίζες. Αυτή η διαφοροποίηση θα βοηθήσει στην κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων και των αναγκών του κάθε κλάδου, προσφέροντας πιο ακριβείς και εξατομικευμένες συστάσεις για την ανάπτυξη ηγετικών στρατηγικών.

Προκειμένου να επιτευχθεί μια πιο πλήρης κατανόηση, προτείνεται η συμπλήρωση των ερευνητικών δεδομένων με ποιοτική έρευνα. Οι συνεντεύξεις μπορούν να προσφέρουν βαθύτερη κατανόηση των μεταβλητών και των παραγόντων που επηρεάζουν την ηγεσία και την οργανωσιακή δέσμευση, ενισχύοντας έτσι την ολοκληρωμένη ανάλυση της έρευνας.

Στις μελλοντικές προτάσεις για έρευνα, προτείνεται η κατανόηση της οργανωσιακής δέσμευσης μέσω διαχρονικών ερευνών που θα εξετάζουν την εξέλιξη αυτής της έννοιας. Συγκεκριμένα, συστήνεται η εξέταση των επιδράσεων των διαφόρων παραγόντων, όπως η τεχνολογική εξέλιξη, οι αλλαγές στον χώρο εργασίας, οι κοινωνικές εξελίξεις, και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση.

Οι οικονομικές συνθήκες που υφίστανται στην εποχή μας, σε συνδυασμό με τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους και την αναγκαιότητα βελτίωσης της παροχής δημόσιων υπηρεσιών, δημιουργούν την ανάγκη για μεταρρυθμίσεις. Η αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης αναδεικνύεται ως κρίσιμη, καθώς επηρεάζει όχι μόνο την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, αλλά επίσης την οργανωσιακή δέσμευση. Όπως υποστήριξαν και οι Meyer και Allen (1997, σελ. 21) για την οργανωσιακή δέσμευση « με την κατανόηση του πότε και πώς αναπτύσσονται οι δεσμεύσεις και πώς συμβάλλουν στη διαμόρφωση στάσεων και συμπεριφορών, οι οργανισμοί θα είναι σε καλύτερη θέση να προβλέψουν τον αντίκτυπο που θα έχει η αλλαγή και να τη διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά ».

Βιβλιογραφικές αναφορές.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία.

Addae, H. M., Praveen Parboteeah, K., & Velinor, N. (2008). Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia. *International Journal of Manpower*, *29*(6), 567-582.

Adeyanju, L. J. (2006). Student Leadership Demand and Problem of the Educational System. *Journal on School Educational Technology*, *2*(2), 34-37.

Amabile, T.M. (1996*). Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Westview, Boulder, CO.

Angelides P., (2011). Forms of leadership that promote inclusive education in Cypriot schools. Management Administration & Leadership, 40 (1), 21-36

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.

Armandi, B., Oppedisano, J., & Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: a "case" in point. *Management Decision*, *41*(10), 1076-1088.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.

Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1974). Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications (Third Ed.). New York: The Free Press.

Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: a response to critiques. In M. M. Chemers, & R.Ayman (Eds.), Leadership: Theory and research perspectives and directions. San Diego, CA: Academic Press

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Mind Garden.

Becker, T.E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal,* 39 (2), 511-530.

Bennis, W., (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: harper & Row.

Bennis, W. (2004). The crucibles of authentic leadership. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 331–342). Sage Publications, Inc.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Co.

Bycio, P., Hackett, R.D. and Allen, J.S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology,* 80, 468-478.

Burns, J. M. (1978). Leadership. NY: Harper & Row

Cohen, A. (1993) Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology,* 14(2), 143-159.

Conger, J.A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.

Cook, J. & Wall, T., (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need non-fulfillment. Journal of Occupational Psychology, 53(1), 39-52.

Davis, K. (1977), *Organizational Behavior: A Book of Readings* (5th edition), New York: McGraw-Hill.

Drigas, A., & Papoutsi, C. (2019). Emotional Intelligence as an Important Asset for HR in Organizations: Leaders and Employees. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, *12*(1), 58-66.

Downton, J. V. (1973). Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process. New York: Free Press.

Eizaguirre, S., & Parés, M. (2019). Communities making social change from below. Social innovation and democratic leadership in two disenfranchised neighbourhoods in Barcelona. *Urban Research & Practice*, *12*(2), 173-191.

Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of management development*, *27*(7), 708-726.

Everard, B., Morris, G. and Wilson, I. (2004). *Effective School Management*, (4th edt). London:Sage, Publications, Inc.

Galton, F. (1869). *Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences*. London: Macmillan.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business Press.

Hamidifar, F. (2010). A study of the relationship between leadership styles and employee job satisfaction at IAU in Tehran, *Iran. Au-GSB e-Journal*, 3(1), 45-58.

Hanaysha J. (2016), Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306

Hater, J. J. & Bass (1988) Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology.* 73, 695-702.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2006). *Organizational behavior* (11th ed.). Mason, OH: South-Western.

Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R. & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 347-381.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189–207). Carbondale: Southern Illinois: University Press.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 891–902.

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555–573.

Ismail, A., Mohamed, H. A. B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, *2*(1), 89-107.

Jacobsen, C. B., & Staniok, C. D. (2020). Sharing the fire? The moderating role of transformational leadership congruence on the relationship between managers' and employees' organizational commitment. *International Public Management Journal*, *23*(4), 564-588.

Johnson, R. E., & Chang, C. H. (2006). "I" is to continuance as "we" is to affective: The relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *27*(5), 549-570.

Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Brymer, R. A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, *59*(6), 976-994.

Katz, D., Maccoby, N., & Morse, Nancy C. (1950). Productivity, supervision, and morale in an office situation. Ann Arbor: University of Michigan, *Institutes for Social Research.*

Koontz, O' Donnell and Weihrich, H. (1980). *Management* (7th ed.). Auckland: McGraw-Hill International Book Company.

Lampropoulou, M., & Oikonomou, G. (2018). Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece. *International Review of Administrative Sciences*, *84*(1), 101-121.

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons.

Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & organization development journal*, *26*(8), 655-672.

Liou, S. R. (2008, July). An analysis of the concept of organizational commitment. In *Nursing forum* (Vol. 43, No. 3, pp. 116-125). Malden, USA: Blackwell Publishing Inc.

Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public administration review*, *66*(4), 605-618.

March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. John Wiley & Sons.

Mathembu, D. (2012). *Perceived Organisational Support (POS), Job Engagement (JE) and Their Effect on Oragnisational Citizenship Behaviour (OCB) Among Nurses at the Victoria Hospital, Alice, Nkonkobe Municipality* (Doctoral dissertation, University of Fort Hare).

Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, *35*(3), 671-684.

Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *19*(1), 15-28.

McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, *5*(4), 117.

Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three – component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), 61-89.

Meyer, J., & Allen, N. (1997). Commitment in the workplace, theory research and application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). TCM employee commitment survey academic users guide 2004. *London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology*, 143-159.

Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *19*(1), 29-52.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Metaanalysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20–52.

Mowday, T., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14,224-247.

Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.

Munyeka, W. Leadership, well-being, organizational commitment and quality of work life among hotel employees during COVID-19. *Social Sciences and Education Research Review*, *10*(1), 189-202.

Naz, S., & Gul, S. (2014). Moderating Role of Organizational Commitment between Communication Satisfaction and Turnover Intentions Among Nurses. *Pakistan Journal of Psychological Research*, *29*(1), 39-53.

Northouse P. G. (2004) Leadership: Theories and Practices. London: Sage.

Onuecheta, C. I. O. (2020). *Theoretical differences between the 'old' and 'current' theories of leadership*. [online] ResearchGate.net. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Cheta-Ogbuzuru-2/publication/344350879_Theoretical_differences_between_the_'old'_and_'current'_theories_of_leadership/links/5f6b218e458515b7cf470366/Theoretical-differences-between-the-old-and-current-theories-of-leadership.pdf [Accessed 15 December 2023].

Field Code Changed

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 492.

Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, 80-109.

Peng, S., Liao, Y., & Sun, R. (2020). The influence of transformational leadership on employees' affective organizational commitment in public and nonprofit organizations: A moderated mediation model. *Public Personnel Management*, *49*(1), 29-56.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior,* 9(1), 43-59.

Polat, S. (2011). *Commitment and antecedents of police officers, first level, and mid-level supervisors in the Turkish National Police: an empirical study of the three-component model of organizational commitment*. [Doctoral dissertation, Virginia Commonwealth University]. Retrieved from https://scholarscompass.vcu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3195&context=etd

Pool, S., & Pool, B. (2007). A management development model: measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development,* 26(4), 353-369.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly,* 15(3), 329-354

Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership (pp. 45-62). New York: Pergamon Press.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *2*, 121-139.

Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. International Journal of Business and Social Science, 3(7), 186-197.

Sakovska, M. 2012. Importance of employee engagement in business environment: Measuring the level of administrative personnel in VUC Aarhus and detecting factors requiring improvement. Aarhus University. Aarhus C, Denmark.

Salami, S., (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational among Industrial Wokers. *Anthropologist,* 10 (1), 31-38.

Field Code Changed

Samanta, I., & Lamprakis, A. (2018). Modern leadership types and outcomes: The case of Greek public sector. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, *23*(1), 173-191.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science,* 4, 577-594.

Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143- 150

Silva, S., & Mendis, B. A. K. M. (2017). Relationship between transformational, transaction and laissez-faire leadership styles and employee commitment. *European Journal of Business and Management*, *9*(7), 13-21.

Soliven, M. D. (2009, November 29). Fidelity to Commitment. The Philippine Star. Retrieved from https://www.philstar.com/lifestyle/allure/2009/11/29/527274/fidelity-commitment{

Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy.* 54, 1-29.

Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, *22*(1), 121-131.

Tolentino, R. C. (2013). Organizational commitment and job performance of the academic and administrative personnel. *International journal of Information Technology and Business Management*, *15*(1), 51-59.

Tremblay, M. A. (2010). Fairness perceptions and trust as mediators on the relationship between leadership style, unit commitment, and turnover intentions of Canadian forces personnel. *Military Psychology*, *22*(4), 510-523.

Wagner, C. M. (2007). Organizational commitment as a predictor variable in nursing turnover research: literature review. *Journal of Advanced Nursing*, *60*(3), 235-247.

Warrick, D.D. (1981). Leadership Styles and their Consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3-4, 155-172.

Weber, M. (1947). Theory of Social and Economic. New York: Free Press.

Weber, M. (1968), *Economy and Society*. New York: Bedminster Press.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 82, 183−200.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology,* 13, 345−356.

Yildiz, E. (2018). A case study on relationships between psychological capital, personality and organizational commitment. *International Journal of Business Administration*, *9*(2), 99-122.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In: M. D. Dunnette & L. N L. Hough (eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2nd ed., vol. 3), 147-197. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία.

Αλεξιάδης, Α. (2022). Χαρτογράφηση του στυλ ηγεσίας και η επίδρασή του στην παρακίνηση εργαζομένων στην πρόνοια. Μελέτη περίπτωσης–Κέντρο Κοινωνικής Πρόνοιας Κεντρικής Μακεδονίας.

Αλεξίου, Χ. (2020). *Αξιολόγηση ηγετικών ικανοτήτων, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής κουλτούρας στους Αθλητικούς ΟΤΑ* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Σπάρτη.

Αλεξοπούλου, Ε. Θ.(2023). *Ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση στην τοπική αυτοδιοίκηση* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Ανδρουτσοπούλου, Χ. (2022). *Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην αυτο-αποτελεσματικότητα του υγειονομικού προσωπικού ενός δημόσιου νοσοκομείου της χώρας* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Αντωνιάδου, Μ. (2017). *Η επιρροή του ηγετικού στυλ και της προσωπικότητας των διευθυντών δημοτικής εκπαίδευσης στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα.

Βακαδάρης, Ι. (2020). *Οργανωσιακή Δέσμευση και Επαγγελματική Ικανοποίηση στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Απόψεις εκπαιδευτικών Δήμου Εορδαίας Κοζάνης* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα.

Βιτσιλάκη, Χ. & Ράπτης, Ν. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Η ταυτότητα του Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.

Δημητριάδου, Θ. (2017). *Ηγεσία, παρακίνηση και αντιδράσεις εργαζομένων σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα: η περίπτωση των οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Καλλιοντζή, Β., & Ιορδανίδης, Γ. (2019). Η μετασχηματιστική ηγεσία στη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα: διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, *8*(1), 112-128.

Καρδαμανίδου, Ε. (2021*). Ηθική ηγεσία και οργανωσιακή δέσμευση εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Αθήνα.

Κοντογιάννη, Ε. (2021). *Παρακίνηση, εργασιακή ανάμειξη, δέσμευση και οργανωσιακή αφοσίωση: μελέτη περίπτωσης οι υπάλληλοι της δημοτικής αστυνομίας* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Λάρισα.

Κουκουράνου, Β. Στυλ ηγεσίας και διαχείρισης συγκρούσεων με μονάδες προσχολικής εκπαίδευσης. *Επιστημονική Επετηρίδα*,16, 38.

Κουστέλιος, Α., Μπελιάς, Δ., & Ζουρνατζή, Ε. (2021). Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, *1*(1), 43-55.

Μακρυδημήτρης, Α., & Πραβίτα, Μ. Η. (2012). *Διοικητική Επιστήμη Ι: Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης* (5η Έκδοση) . Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Μπόλλα, Ε. Μ. (2018). *Η οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και η σχέση της με την επαγγελματική τους ικανοποίηση* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα.

Μπουραντάς, Δ., (2015), *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Νεραντζή, Ε., Τζιάλλας, Δ., Μπέλλου, Χ., Καστανιώτη, Α., & Αναγνωστόπουλος, Φ. (2018). Διερεύνηση του ηγετικού προφίλ στελεχών της νοσηλευτικής υπηρεσίας σε νοσοκομεία του ΕΣΥ. *Archives of Hellenic Medicine/Arheia Ellenikes Iatrikes*, *35*(5). Αναρτήθηκε από: mednet.gr

Ντατσοπούλου, Θ., Σουρτζή, Π., & Καϊτελίδου, Δ. (2019). Μέτρηση της Οργανωσιακής Δέσμευσης του Νοσηλευτικού Προσωπικού ενός Ψυχι-ατρικού Νοσοκομείου. *Nursing Care & Research/Nosileia kai Ereuna*, (54).

Πανταζής, Σ. Χ., Μαράκη, Ε. Π., Καδιανάκη, Μ. Ι., & Μπελαδάκης, Ε. Δ. (2015, Απρίλιος, 24-25*). Ηγεσία & συναισθηματική νοημοσύνη στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων*

[πρακτικά συνεδρίου], Το Σύγχρονο Σχολείο μέσα από το πρίσμα των Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών: Από τη θεωρία στην καθημερινή πρακτική, Ηράκλειο.

http://iake.weebly.com/uploads/1/5/0/4/15045854/%CE%A0%CF%81%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC_%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95_%CE%92_%CE%A4%CF%8C%CE%BC%CE%BF%CF%82_2015.pdf

Παπαζαχαρίας, Δ. Θ. (2023). *Ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Λάρισα.

Πουτογλίδου, Γ. (2017). *Ο ρόλος της Ηγεσίας στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση σε περίοδο οικονομικής ύφεσης: η περίπτωση του Υπουργείου Οικονομικών-ΔΟΥ της Περιφέρειας Πειραιά* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία)., Πειραιάς.

Ρωσσίδης Ι., Μπελιάς Δ., & Ασπρίδης Γ., (2020). Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία. Αθήνα: Τζιόλα.

Χαϊτόγλου, Σ. (2017). *Διερεύνηση του στυλ ηγεσίας και του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων ενός Δημόσιου Νοσοκομείου* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Χαλβατζή, Ε. (2021). *Στυλ ηγεσίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών. Μια εμπειρική έρευνα στον νομό Θεσσαλονίκης* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Χανδόλια, Ε. (2019). *Συγκρούσεις στη σχολική μονάδα. Αντιλήψεις εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Άρτας και ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Χατζοπούλου, Δ. (2021). *Η επίδραση της ηγεσίας στην ικανοποίηση του προσωπικού στο Γενικό Νοσοκομείο Κομοτηνής* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου, Πάφος.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. *Αθήνα: Κριτική*.

Schermerhorn, J. (2012). *Εισαγωγή στο Management*. Αθήνα: Εκδόσεις Πασχαλίδης

Schermerhorn, J., & Bachrach, D. (2018). *Εισαγωγή στο Management*. Λευκωσία: Broken Hill.