



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: Η
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΚΑΤΑ
ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΤΗΣ
ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID-19**

ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΔΕΣΠΟΤΕΡΗΣ

ΜΑΪΟΣ 2021

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: Η
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΚΑΤΑ
ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΤΗΣ
ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID-19**

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

ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΔΕΣΠΟΤΕΡΗΣ

ΜΑΪΟΣ 2021

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Γρηγόρης Δεσποτέρης, 2021

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Γρηγόρης Δεσποτέρης

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα: Η περίπτωση του δημόσιου τομέα κατά την περίοδο της κρίσης της πανδημίας covid-19

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή 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 Κριεμάδης, Καθηγητής,
[υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα,
υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα,
υπογραφή]

Περίληψη

Η έννοια της ηγεσίας συνεχώς αναπτύσσεται, προσπαθώντας να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των οργανισμών. Η αποτελεσματικότητα της κάθε θεωρητικής προσέγγισης καθώς και το είδος των ηγετών που θεωρούνται πιο αποδεκτοί από την κοινωνία επηρεάζονται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο η ηγεσία ασκείται.. Διάφοροι παράγοντες όπως οι πολιτικοοικονομικές συνθήκες, τα κοινωνικά και πολιτιστικά πρότυπα, η τεχνολογία ή οι συνθήκες εργασίας παίζουν σημαντικό ρόλο. Τα τελευταία χρόνια οι οικονομικές δυσκολίες, η παγκοσμιοποίηση, οι νέοι τρόποι εργασίας, οι αλλαγές στις προσδοκίες των εργαζομένων συνέβαλαν στην αλλαγή του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε και εφαρμόζουμε την ηγεσία (Daft, 2016).

Η παρούσα μελέτη εξετάζει την ηγεσία στον ελληνικό δημόσιο τομέα την περίοδο της κρίσης της πανδημίας Covid-19. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιώντας το μοντέλο πλήρους φάσματος ως θεωρητικό πλαίσιο, αποκαλύπτει ποιο είναι το κυρίαρχο ηγετικό στυλ στο χώρο αυτό. Επίσης, εξετάζει ποιο ηγετικό στυλ συσχετίζεται περισσότερο με την αποτελεσματικότητα και μελετά την επίδραση που έχει το κάθε ηγετικό στυλ σε αυτή.

Η έρευνα που διενεργήθηκε είναι ποσοτική και σε αυτή συμμετείχαν 100 δημόσιοι υπάλληλοι που απασχολούνται σε διάφορες υπηρεσίες. Από την έρευνα προκύπτει πως το κυρίαρχο ηγετικό στυλ στο δημόσιο τομέα είναι το συναλλακτικό και πως τη μεγαλύτερη θετική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα έχει η μετασχηματιστική ηγεσία. Θετική συσχέτιση μικρότερης ισχύος φαίνεται να έχει και το συναλλακτικό στυλ, ενώ αντίθετα η παθητική ηγεσία συσχετίζεται αρνητικά με την αποτελεσματικότητα. Επίσης τα αποτελέσματα δείχνουν πως υπάρχει θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό, σε αντίθεση με την παθητική ηγεσία που επιδρά αρνητικά.

Η μελέτη αυτή έρχεται να προσθέσει χρήσιμες πληροφορίες στο θεωρητικό πεδίο της ηγεσίας, γεγονός που αποδεικνύει τη σπουδαιότητα της. Οι πληροφορίες αφορούν έναν από τους σημαντικότερους εργασιακούς χώρους, καθώς οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα είναι υπεύθυνοι για τη σωστή εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής. Επιπρόσθετα, ο χώρος αυτός δεν έχει ερευνηθεί αρκετά, έχει πολλές παθογένειες και η περίοδος που διανύει είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να φανούν χρήσιμα για τη βελτίωση των παραγόμενων υπηρεσιών κάθε οργανισμού του δημοσίου και κατ' επέκταση για τη γενικότερη βελτίωση της εύρυθμης λειτουργίας του κράτους.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, στυλ ηγεσίας, δημόσιος τομέας, δημόσια διοίκηση, μετασχηματιστική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία, παθητική ηγεσία, αποτελεσματικότητα

Abstract

Organization's needs are constantly changing and as a result the concept of leadership evolves taking into account these changes. The effectiveness of each leadership approach and the type of leaders who are considered most acceptable are affected by the environment in which leadership is practiced. Various factors such as political and economic conditions, cultural and social norms, technology or working conditions play an important role. In fact, in recent years, financial difficulties, globalization, new working conditions, changes in employees' expectations have contributed to perceive and exercise leadership in a different way (Daft, 2016).

Therefore, the current study examines the leadership in the Greek public sector during the Covid-19 pandemic crisis. Specifically, using the full range leadership model as the primary theoretical framework, reveals which is the dominant leadership style. Also, the use of correlation and regression analysis was helpful to identify the relationship between each leadership style and effectiveness.

The survey was quantitative and involved 100 civil servants employed in various services. The results show that the dominant leadership style in the public sector is transactional leadership and that transformational leadership has the greatest positive correlation with effectiveness. The transactional style also seems to have a positive but less strong correlation with effectiveness, while on the other hand, passive leadership, is negatively correlated with effectiveness. Finally, the effect of transformational leadership on effectiveness is positive, as opposed to passive leadership which has a negative effect.

The importance of this dissertation lies in the fact that adds useful information to the theoretical field of leadership. The information concerns one of the most important workplaces, as public sector employees are responsible for the proper implementation of public policy. At the same time, this workplace has many problems, has not been researched enough, especially during this difficult period. Research results can be used to improve produced services of each organization and consequently to improve the proper functioning of the state.

Keywords: Leadership, leadership style, public sector, public administration, transformational leadership, transactional leadership, passive leadership, effectiveness

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αθανάσιο Κριεμάδη για την πολύτιμη καθοδήγηση του καθ' όλη τη διάρκεια της προετοιμασίας αυτής της διατριβής. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την αγαπημένη μου Αθανασία για την ενθάρρυνση και τη βοήθεια της στη συλλογή των δεδομένων καθώς και όλους του συμμετέχοντες της έρευνας.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ABSTRACT.....	9
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	10
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	15
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ</u>	18
<u>2.1 Η έννοια και η σημαντικότητα της ηγεσίας</u>	18
<u>2.2 Παραδοσιακές Θεωρίες Ηγεσίας</u>	19
<u>2.2.1 Θεωρίες Χαρακτηριστικών</u>	19
<u>2.2.2 Συμπεριφορικές Θεωρίες</u>	20
<u>2.2.3 Ενδεχομενικές Θεωρίες</u>	22
<u>2.3 Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας</u>	24
<u>2.3.1 Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη – Μέλους</u>	24
<u>2.3.2 Χαρισματική Ηγεσία</u>	26
<u>2.3.3 Μετασχηματιστική Ηγεσία</u>	27
<u>2.3.4 Συναλλακτική Ηγεσία</u>	29
<u>2.3.5 Μη Ηγεσία</u>	30
<u>2.4 Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας</u>	30
<u>2.5 Δημόσια Διοίκηση και Ηγεσία</u>	31
<u>2.5.1 Το Περιβάλλον του Δημόσιου Τομέα</u>	31
<u>2.5.2 Το Σύστημα Επιλογής Ηγετικών Στελεχών</u>	33
<u>2.5.3 Ο Ρόλος της Ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση</u>	35
<u>2.6 Σύνοψη</u>	36
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>	38
<u>3.1 Ερευνητικοί στόχοι και μεθοδολογική προσέγγιση</u>	38
<u>3.2 Ερωτηματολόγιο</u>	39
<u>3.3 Η Διεξαγωγή της έρευνας</u>	40
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</u>	42
<u>4.1 Έλεγχος Αξιοπιστίας και εγκυρότητας</u>	42
<u>4.2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά</u>	44

4.2.1 Φύλο	44
4.2.2 Ηλικία	45
4.2.3 Οικογενειακή Κατάσταση	45
4.2.4 Εκπαίδευση	46
4.2.5 Εργασιακή εμπειρία	47
4.3 Αποτελέσματα Ηγετικών Μορφών	48
4.4 Αποτελέσματα Έκβασης Ηγεσίας	50
4.5 Συσχέτιση ηγετικών μορφών και αποτελεσματικότητας	51
4.6 Η επίδραση των ηγετικών μορφών στην αποτελεσματικότητα	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	56
5.1 Συμπεράσματα	56
5.2 Επιπτώσεις	60
5.3 Προτάσεις	61
5.4 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	67
Παράρτημα Α΄: Άδεια χρήσης ερωτηματολογίου	67

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Φύλο	44
Διάγραμμα 2: Ηλικία	45
Διάγραμμα 3: Οικογενειακή κατάσταση	46
Διάγραμμα 4: Επίπεδο εκπαίδευσης	46
Διάγραμμα 5: Εργασιακή εμπειρία	47
Διάγραμμα 6: Μορφές Ηγεσίας	49
Διάγραμμα 7: Έκβαση Ηγεσίας	50

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: MLQ Scoring Key	40
Πίνακας 2: Cronbach's Alpha “Μετασχηματιστική Ηγεσία”	42
Πίνακας 3: Cronbach's Alpha “Συναλλακτική Ηγεσία”	42
Πίνακας 4: Cronbach's Alpha “Παθητική Ηγεσία”	43
Πίνακας 5: Cronbach's Alpha “Έκβαση Ηγεσίας”	43
Πίνακας 6: Cronbach's Alpha “Ηγεσία”	43
Πίνακας 7: Φύλο	44
Πίνακας 8: Ηλικία	45
Πίνακας 9: Οικογενειακή κατάσταση	45
Πίνακας 10: Επίπεδο εκπαίδευσης	46
Πίνακας 11: Εργασιακή Εμπειρία	47
Πίνακας 12: Ηγετικά Στυλ	48
Πίνακας 13: Έκβαση Ηγεσίας	50
Πίνακας 14: Συσχέτιση ηγετικών μορφών και αποτελεσματικότητας	52
Πίνακας 15: Περίληψη μοντέλου παλινδρόμησης	54
Πίνακας 16: Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης	54

Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή

Η ηγεσία ανέκαθεν αποτελούσε ένα δημοφιλές αντικείμενο μελέτης. Η ιδέα της ηγεσίας πάντα γοήτευε και εξακολουθεί ακόμη και σήμερα να γοητεύει όλο και περισσότερο τους ανθρώπους. Πολλοί πιστεύουν πως η ηγεσία αποτελεί ένα μέσο για να βελτιώσουν την κοινωνική ή επαγγελματική τους ζωή, ενώ οι οργανισμοί αναζητούν τα πρόσωπα εκείνα που με τις ηγετικές τους ικανότητες θα βοηθήσουν στη βελτίωση των παραγόμενων υπηρεσιών τους. Όλοι όμως αναρωτιούνται τι είναι αυτό που κάνει έναν ηγέτη αποτελεσματικό. Ως αποτέλεσμα, μία σειρά από βιβλία καθώς και πολλές έρευνες έχουν δημιουργηθεί με σκοπό να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα που αφορούν την ηγεσία. Τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν πως υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία από θεωρητικές προσεγγίσεις που μπορούν να εξηγήσουν την πολυπλοκότητα της ηγετικής διαδικασίας. Ορισμένοι ερευνητές δίνουν έμφαση στα χαρακτηριστικά και την συμπεριφορά των ηγετών, ενώ άλλοι στις σχέσεις των ηγετών με τους υφιστάμενους. Η ηγεσία έχει μελετηθεί τόσο μέσω ποιοτικών, όσο και ποσοτικών ερευνών σε διάφορους εργασιακούς χώρους. Το γενικό συμπέρασμα που βγαίνει από όλες αυτές τις έρευνες είναι πως δεν πρόκειται για ένα απλό θέμα όπως παρουσιάζεται σε διάφορα βιβλία, αλλά για μία πολύπλοκη διαδικασία που έχει πολλαπλές διαστάσεις (Northouse, 2019).

Η μελέτη αυτή θα προσπαθήσει να εξετάσει τη θεωρία, μέσω πραγματικών καταστάσεων στο δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, σκοπός αυτής της μελέτης είναι η ανάδειξη του κυρίαρχου ηγετικού στυλ την περίοδο της κρίσης της πανδημίας Covid-19. Επιπλέον, εξετάζει ποιο ηγετικό στυλ θεωρείται πιο αποτελεσματικό και οδηγεί σε ικανοποίηση, πάντα μέσα από τη ματιά των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Η επιλογή του χώρου αυτού δεν συνέβη τυχαία. Το παθογενές περιβάλλον του δημοσίου εμφανίζει διαχρονικές αδυναμίες που εμποδίζουν την εφαρμογή συστημάτων αύξησης της παραγωγικότητας. Ιδιαίτερα όμως την περίοδο από την οικονομική κρίση και μετά, η εργασιακή δυσарέσκεια, ο αδύναμος οργανωτικός σχεδιασμός και η απαρχαιωμένη νομοθεσία έχουν οδηγήσει στη διόγκωση του προβλήματος (Ρωσσίδης κ.ά., 2016). Ο ρόλος της ηγεσίας θεωρείται κρίσιμος, ιδιαίτερα την περίοδο που διανύουμε για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Οι παραπάνω συνθήκες κέντρισαν το ενδιαφέρον μας για την εξέταση του συγκεκριμένου θέματος. Απώτερος λοιπόν στόχος της έρευνας είναι η συμβολή στη βελτίωση της στελέχωσης του δημόσιου τομέα με τους πλέον κατάλληλους και αποτελεσματικούς ηγέτες.

Η σημαντικότητα της μελέτης έγκειται στο γεγονός ότι έρχεται να προσθέσει χρήσιμες πληροφορίες στην ευρύτερη μελέτη της ηγεσίας. Συγκεκριμένα, τρεις συνδυαστικοί παράγοντες διαφοροποιούν την έρευνα αυτή από τις υπόλοιπες. Το γεγονός ότι διεξάγεται στην Ελλάδα, στον δημόσιο τομέα και μάλιστα σε μία ιδιαίτερα δύσκολη περίοδο για την συγκεκριμένη χώρα. Εδώ ο ρόλος της ηγεσίας φαίνεται πως είναι σημαντικός μιας και η συμπεριφορά των ηγετών διαμορφώνει και την στάση των υπαλλήλων, επηρεάζοντας την εργασιακή τους ικανοποίηση, την δέσμευση τους στον οργανισμό και κατ' επέκταση και την εργασιακή τους απόδοση. Διαφορετικοί ηγέτες ενεργούν με διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους (Daft, 2016). Γνωρίζοντας λοιπόν ποιες μορφές ηγετών είναι αποτελεσματικότερες, μπορούμε να παρέμβουμε στον τρόπο επιλογής προσωπικού, ενισχύοντας εκείνες τις μορφές ηγετών που έχουν και την καλύτερη επιρροή. Αυτό με την σειρά του θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα, αποτελεσματικότερες υπηρεσίες, μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των υποθέσεων, και το σημαντικότερο αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων.

Για το λόγο αυτό μία ποσοτική έρευνα σχεδιάστηκε βασισμένη στο ηγετικό μοντέλο πλήρους φάσματος και διενεργήθηκε σε διάφορες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα ώστε να υπάρχει ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα. Η έρευνα απαντά σε σημαντικές ερωτήσεις όπως: Ποιο από τα ηγετικά στυλ συναντάμε πιο συχνά στο δημόσιο τομέα; Ποιο από τα ηγετικά στυλ είναι πιο αποτελεσματικό και ποιο σχετίζεται περισσότερο με τη ικανοποίηση;

Η μελέτη αποτελείται από πέντε κύρια κεφάλαια. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται το θέμα που ερευνάμε, ο σκοπός και η σημαντικότητα της έρευνας.

Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί μία βιβλιογραφική ανασκόπηση των βασικότερων πεδίων της ηγεσίας. Το κεφάλαιο ξεκινά παρουσιάζοντας την έννοια και τη σημαντικότητα της ηγεσίας ενώ στη συνέχεια επικεντρώνεται στις ηγετικές θεωρίες. Αρχικά αναλύονται οι παραδοσιακές θεωρίες όπως η θεωρία χαρακτηριστικών, οι συμπεριφορικές και οι ενδεχομενικές θεωρίες. Ακολουθεί η ανάλυση των σημαντικότερων σύγχρονων θεωριών όπως η θεωρία συναλλαγής ηγέτη – μέλους, η θεωρία χαρισματικής ηγεσίας και αναλυτικά το μοντέλο ηγεσίας πλήρους φάσματος στο οποίο έχει βασιστεί η έρευνα και περιλαμβάνει τη μετασχηματιστική, τη συναλλακτική και τη μη ηγεσία. Στη συνέχεια γίνεται παρουσίαση διαφόρων χρήσιμων πληροφοριών για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Η ηγεσία στη δημόσια διοίκηση αποτελεί σημαντικό τμήμα του κεφαλαίου. Εδώ θεωρήθηκε χρήσιμο να εξεταστεί το περιβάλλον

του δημόσιου τομέα και να αναλυθούν τα προβλήματα του, έτσι ώστε να γίνουν κατανοητές οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες. Στη συνέχεια εξετάζεται το σύστημα επιλογής ηγετών, για να γίνουν κατανοητά τα κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η επιλογή τους σε θέσεις ευθύνης. Τέλος, παρουσιάζεται ο ρόλος του ηγέτη στη δημόσια διοίκηση και τα καθήκοντα του.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζεται η μεθοδολογία για τη διεξαγωγή της έρευνας. Αρχικά αναφέρονται οι ερευνητικοί στόχοι και η μεθοδολογική προσέγγιση. Στη συνέχεια εξετάζεται το ερευνητικό όργανο δηλαδή το ερωτηματολόγιο, ενώ στο τέλος παρουσιάζεται η διαδικασία που έχει ακολουθηθεί για την πραγματοποίηση της έρευνας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Αρχικά γίνεται εξέταση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Ακολουθούν τα αποτελέσματα των τριών μορφών ηγεσίας που αποκαλύπτουν ποιο είναι το κυρίαρχο ηγετικό στυλ καθώς και τα αποτελέσματα της έκβασης της ηγεσίας δηλαδή της αποτελεσματικότητας, της ικανοποίησης και της επιπρόσθετης προσπάθειας. Τέλος, εξετάζεται η σχέση των τριών στυλ ηγεσίας με την αποτελεσματικότητα.

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας, μερικές προτάσεις για την αντιμετώπιση του προβλήματος, ενώ στο τέλος αναφέρονται οι περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Στο τέλος της μελέτης παρατίθεται η βιβλιογραφία που έχει χρησιμοποιηθεί καθώς και τα παραρτήματα.

Κεφάλαιο 2 – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Η έννοια και η σημαντικότητα της ηγεσίας

Η ηγεσία είναι από τις έννοιες εκείνες που πολλοί άνθρωποι προσπάθησαν να ορίσουν και που καθένας συμπεριλάμβανε μία ελαφρώς διαφορετική οπτική στο θέμα. Οι περισσότεροι από εμάς πιστεύουμε πως γνωρίζουμε αν ένας ηγέτης είναι καλός και δίνουμε συγκεκριμένα παραδείγματα συμπεριφοράς για να υποστηρίξουμε την άποψή μας. Ωστόσο, ο ηγέτης που κάποιος θαυμάζει, μπορεί να είναι ο τύραννος κάποιου άλλου. Η υποκειμενικότητα στον καθορισμό του ηγέτη που αξίζει να ακολουθείται, αποτελεί σημαντικό στοιχείο για οποιαδήποτε συζήτηση για την ηγεσία. Το σίγουρο είναι πως στην πράξη δεν μπορεί να υπάρξει ηγέτης χωρίς οπαδούς. Η επικρατούσα άποψη για τις προδιαγραφές ενός καλού ηγέτη, μπορεί να αλλάζει ανάλογα με τις πολιτικοοικονομικές συνθήκες καθώς και από εσωτερικούς και εξωτερικούς οργανωτικούς παράγοντες (Golensky & Hager, 2020).

Η μελέτη για την ηγεσία συνεχώς εξελίσσεται, κατά συνέπεια και η έννοια της ηγεσίας δεν έχει σταματήσει να εμπλουτίζεται. Για το σκοπό αυτής της μελέτης, θα επικεντρωθούμε σε έναν μόνο ορισμό που περιλαμβάνει τα σημαντικότερα στοιχεία της ηγετικής διαδικασίας: Η ηγεσία είναι μία σχέση επιρροής μεταξύ ηγετών και οπαδών που στοχεύει σε πραγματικές αλλαγές και αποτελέσματα που αντικατοπτρίζουν ένα κοινό όραμα (Daft & Lane, 2018). Λέγοντας σχέση επιρροής εννοούμε πως η σχέση των ανθρώπων δεν είναι παθητική αλλά έχει σχεδιαστεί να επιτύχει κάποιο στόχο. Η ηγεσία είναι αμοιβαία, συμβαίνει μεταξύ των ανθρώπων και θα πρέπει να διαχωριστεί από τις διοικητικές δραστηριότητες ή τις δραστηριότητες επίλυσης προβλημάτων (Daft, 2016).

Η ηγεσία διαφέρει από τη διοίκηση. Η μελέτη της ηγεσίας ξεκίνησε στα χρόνια του Αριστοτέλη, σε αντίθεση με τη διοίκηση που εμφανίστηκε στα τέλη του 20^{ου} αιώνα με σκοπό την αντιμετώπιση σημαντικών προβλημάτων των οργανισμών και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία τους. Κύριες λειτουργίες της διοίκησης είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση και ο έλεγχος ενός οργανισμού. Σκοπός της διοίκησης είναι η τάξη και η συνέπεια, ενώ από την άλλη πλευρά της ηγεσίας η αλλαγή και η εξέλιξη. Για να μπορέσει ένας οργανισμός να θεωρηθεί αποτελεσματικός θα πρέπει να δώσει έμφαση και στα δύο αυτά στοιχεία (Northouse, 2019).

Όσον αφορά όμως την ηγεσία, η σημαντικότητά της είναι αδιαμφισβήτητη. Οι σπουδαίοι ηγέτες βοηθούν τους οργανισμούς εμπνέοντας και παρακινώντας τα μέλη τους

προς ένα κοινό σκοπό. Χρησιμοποιούν τη δύναμη τους με εξαιρετικά καλό τρόπο. Η επιτυχημένη ηγεσία συνδέεται με μια σαφή και συναρπαστική αίσθηση του μέλλοντος καθώς και με την καθοδήγηση για φτάσει ένας οργανισμός εκεί. Με άλλα λόγια, ένας καλός ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να επικοινωνήσει το όραμα του και να εμπνεύσει τους ανθρώπους να εργαστούν για την επίτευξή του (Schermerhorn & Bachrach, 2018).

2.2 Παραδοσιακές Θεωρίες

Οι παραδοσιακές θεωρίες είναι οι πρώτες θεωρίες ηγεσίας που εμφανίστηκαν και εστίαζαν σε χαρακτηριστικά των ηγετών, σε χαρακτηριστικά της ομάδας των ηγετών και σε συγκεκριμένους παράγοντες εντός οργανισμού που ενδεχομένως να επηρέαζαν την δυνατότητα κάποιου να ηγηθεί. Ακολουθούν μερικές από τις σημαντικότερες πρώιμες θεωρίες ηγεσίας.

2.2.1 Θεωρίες Χαρακτηριστικών

Από τότε που υπάρχουν ηγέτες, υπάρχουν και θεωρίες ηγεσίας. Οι περισσότερες αναπτύχθηκαν από ιστορικούς που παρατηρούσαν τη ζωή σπουδαίων ηγετών με σκοπό να εντοπίσουν τα στοιχεία εκείνα που τους οδήγησαν στην επιτυχία. Οι θεωρίες αυτές ονομάστηκαν θεωρίες «Μεγάλων Ανδρών» και αφορούσαν είτε μία σημαντική εμπειρία του ηγέτη ή ένα αξιοθαύμαστο χαρακτηριστικό του όπως η επιμονή ή η αισιοδοξία. Οι θεωρίες αυτές αποδείχθηκαν χρήσιμες για την κατανόηση της ηγεσίας, πρακτικά όμως έχουν μικρή αξία. Εξετάζοντας την βιογραφία ενός σπουδαίου ηγέτη οι ιστορικοί δεν μπορούσαν με σιγουριά να εντοπίσουν ποιο από τα χαρακτηριστικά του τον οδήγησε στην επιτυχία, καθώς αυτή εξαρτάται από το συνδυασμό χαρακτηριστικών και καταστάσεων που βίωσε ο ηγέτης την συγκεκριμένη περίοδο (Conte & Landy, 2019).

Ωστόσο με την πρόοδο της ψυχολογίας τις δεκαετίες του 40' και του 50' οι ερευνητές επέκτειναν τις έρευνες εξετάζοντας όχι μόνο χαρακτηριστικά προσωπικότητας, αλλά επίσης φυσικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, κοινωνικά χαρακτηριστικά όπως η δημοτικότητα καθώς και ικανότητες όπως η ευχέρεια λόγου. Τα ευρήματα έδειξαν πως πολλά χαρακτηριστικά συνδέονταν με την αποτελεσματική ηγεσία ωστόσο κάθε χαρακτηριστικό συσχετιζόταν και με καταστάσεις που επικρατούσαν την περίοδο εκείνη. Έτσι η ύπαρξη ενός χαρακτηριστικού δεν αποτελούσε απόδειξη επιτυχίας του ηγέτη. Παρόλα αυτά οι έρευνες με λίστες χαρακτηριστικών συνεχίστηκαν μέχρι και την

δεκαετία του 70'. Οι περισσότερες συμφωνούσαν στο ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη, όπως για παράδειγμα η προσωπική ακεραιότητα, η υπευθυνότητα, η νοημοσύνη και οι διαπροσωπικές δεξιότητες. Άλλες πάλι εντόπιζαν και πρόσθετα χαρακτηριστικά όπως η επιθετικότητα και η ανεξαρτησία (Daft & Lane, 2018).

Τα τελευταία χρόνια υπήρξε μία επανεμφάνιση ενδιαφέροντος για τα ηγετικά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα οι Kirkpatrick και Locke εντόπισαν μια σειρά από χαρακτηριστικά που διακρίνουν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες και συμπεριλαμβάνουν αρκετά χαρακτηριστικά παλαιότερων ερευνών. Άλλες έρευνες πάλι απέδειξαν πως ορισμένα χαρακτηριστικά που δεν συμπεριλαμβάνονταν σε παλαιότερες έρευνες όπως η αρρενωπότητα και η κυριαρχία συνδέονται με την αντίληψη των ερωτώμενων για το ποιος θεωρείται ηγέτης (Daft & Lane, 2018).

Η θεωρία των χαρακτηριστικών έχει συμβάλει στην περαιτέρω κατανόηση της ηγεσίας, έχει όμως ταυτόχρονα και πολλές αδυναμίες. Πρώτα απ' όλα η συγκεκριμένη προσέγγιση, παρά το γεγονός ότι έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες, δεν έχει καταφέρει να οριοθετήσει έναν οριστικό κατάλογο ηγετικών χαρακτηριστικών. Επιπλέον, δεν λαμβάνει υπόψη τις επιπτώσεις των καταστάσεων που βιώνουν οι ηγέτες. Μια τρίτη κριτική έχει να κάνει με την υποκειμενικότητα των προσδιορισμών των πιο σημαντικών χαρακτηριστικών. Κάθε ερωτώμενος έχει διαφορετική αντίληψη για το ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη ανάλογα με τις δικές του υποκειμενικές εμπειρίες. Έτσι ένα μεγάλο εύρος χαρακτηριστικών εμφανίζεται στις έρευνες. Επιπροσθέτως, οι έρευνες δεν εξετάζουν τα χαρακτηριστικά σε σχέση με τα ηγετικά αποτελέσματα όπως για παράδειγμα την παραγωγικότητα ή την ικανοποίηση των εργαζομένων. Τέλος, η προσέγγιση των χαρακτηριστικών δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εκπαίδευση ή την ανάπτυξη ηγετών, μιας και τα χαρακτηριστικά αποτελούν σταθερές ψυχολογικές δομές που δεν αλλάζουν (Northouse, 2019).

2.2.2 Συμπεριφορικές Θεωρίες

Η προηγούμενη προσέγγιση τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο έδινε την αίσθηση πως τα χαρακτηριστικά από μόνα τους αποτελούν ανεπαρκή δείκτη για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Έτσι οι ερευνητές άρχισαν να προσανατολίζονται στην παρατήρηση πραγματικών συμπεριφορών στο εργασιακό περιβάλλον και να ταξινομούν τις ενέργειες του ηγέτη είτε σύμφωνα με το παραγόμενο έργο, είτε σύμφωνα με τις ανάγκες των υπαλλήλων.

Η πρώτη ερευνητική προσπάθεια αυτού του είδους έλαβε χώρα στο Πανεπιστήμιο της Αϊόβα στα τέλη της δεκαετίας του 1930 και έδειξε πως η χρήση πλειοψηφικών κανόνων στη λήψη των αποφάσεων φέρνουν ικανοποιητικότερα αποτελέσματα με την πάροδο του χρόνου (Golensky & Hager, 2020). Άλλη μία σημαντική έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστήμιο του Οχάιο στη δεκαετία το 1950, όπου σαράντα ερευνητές εντόπισαν δύο σημαντικές ηγετικές συμπεριφορές: τη μέριμνα και την έναρξη δομής. Η μέριμνα προσανατολίζεται στην ανθρωποκεντρική συμπεριφορά, όπου ο ηγέτης σέβεται τις ιδέες και τα συναισθήματα των υφισταμένων του και δημιουργεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Η δομή έναρξης προσανατολίζεται στο έργο. Εδώ ο ηγέτης κατευθύνει τις εργασιακές δραστηριότητες των υφισταμένων του προς την επίτευξη ενός στόχου (Daft, 2016). Την ίδια περίοδο άλλη μία έρευνα επικεντρώθηκε στις παραπάνω ηγετικές συμπεριφορές, αυτή του Πανεπιστημίου του Michigan. Οι ερευνητές αυτή τη φορά σύγκριναν τη συμπεριφορά αποτελεσματικών και μη αποτελεσματικών ηγετών. Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες αποδείχτηκαν αυτοί που έδιναν σημασία στους στόχους και ταυτόχρονα εμφάνιζαν μια υποστηρικτική συμπεριφορά στους υπαλλήλους. Λιγότερο αποτελεσματικοί θεωρήθηκαν αυτοί που έδειχναν μικρό ενδιαφέρον για την επίτευξη των στόχων και τις ανάγκες των υπαλλήλων (Daft, 2016).

Βασιζόμενοι στις παραπάνω μελέτες οι Blake και Mouton το 1985 δημιούργησαν το διοικητικό πλέγμα ή αλλιώς πλέγμα ηγεσίας. Σύμφωνα με την θεωρία τους, στον κάθετο άξονα περιγράφεται το ενδιαφέρον του ηγέτη για το προσωπικό και στον οριζόντιο άξονα για την εργασία ή τα αποτελέσματα. Έτσι οι ηγέτες ομαδοποιούνται στις παρακάτω πέντε μορφές ηγεσίας:

α) *Υπηρεσιακή Διοίκηση (9, 1)*: Ο ηγέτης παρουσιάζει υψηλό ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα και χαμηλό ενδιαφέρον για το προσωπικό.

β) *Διαπροσωπική Διοίκηση (1, 9)*: Ο ηγέτης ενδιαφέρεται πολύ για τους υπαλλήλους και παρουσιάζει μικρό ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα.

γ) *Φτωχή Διοίκηση (1, 1)*: Ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται ούτε για τα αποτελέσματα της παραγωγής, αλλά ούτε για το προσωπικό.

δ) *Διοίκηση μέσου δρόμου (5, 5)*: Ο ηγέτης παρουσιάζει μέτριο ενδιαφέρον τόσο για τα αποτελέσματα όσο και για το προσωπικό.

ε) *Ομαδική Διοίκηση (9, 9)*: Ο ηγέτης δείχνει πολύ μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για τα αποτελέσματα όσο και για τους υπαλλήλους.

Οι Blake και Mouton υποστήριξαν πως το πιο αποτελεσματικό μοντέλο είναι αυτό της ομαδικής διοίκησης. Ωστόσο έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στη βάση του διοικητικού

πλέγματος δεν υιοθετούν την παραπάνω άποψη, υποστηρίζοντας πως σε ορισμένες περιπτώσεις πρέπει να δοθεί έμφαση μόνο στον άνθρωπο, ενώ σε άλλες μόνο στην εργασία (Harrison, 2018).

Οι συμπεριφορικές θεωρίες βοήθησαν στη μετάβαση από την έρευνα των ηγετικών χαρακτηριστικών στην έρευνα της ηγετικής συμπεριφοράς. Αν και η συμβολή τους θεωρείται πολύ σημαντική, οι συμπεριφορικές θεωρίες έχουν και τις αδυναμίες τους. Πρώτον, οι συγκεκριμένες θεωρίες δεν έχουν καταφέρει να αποδείξουν επαρκή συσχέτιση μεταξύ ηγετικής συμπεριφοράς και αποτελεσματικότητας. Επιπλέον δεν έχει βρεθεί κάποιο ηγετικό στυλ που να θεωρείται αποτελεσματικό σε κάθε περίπτωση. Όπως οι θεωρίες χαρακτηριστικών δεν κατάφεραν να προσδιορίσουν οριστικά χαρακτηριστικά ηγέτη που να οδηγούν στην αποτελεσματικότητα, έτσι και οι συμπεριφορικές θεωρίες δεν έχουν καταφέρει να προσδιορίσουν καθολικές αποτελεσματικές συμπεριφορές. Τέλος, το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών έχει πραγματοποιηθεί στις ΗΠΑ, άρα και τα αποτελέσματα αντικατοπτρίζουν την κουλτούρα και τις αξίες του αμερικάνικου πληθυσμού. Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε διαφορετικούς πληθυσμούς φαίνεται πως κινούνται σε διαφορετική κατεύθυνση και αναδεικνύουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας (Northouse, 2019).

2.2.3 Ενδεχομενικές Θεωρίες

Η αποτυχία τόσο των συμπεριφορικών θεωριών όσο και των θεωριών των ηγετικών χαρακτηριστικών να καθορίσουν ένα συγκεκριμένο μοντέλο αποτελεσματικού ηγέτη, οδήγησε τους ερευνητές προς μία νέα κατεύθυνση. Το νέο επίκεντρο βρίσκεται πλέον στην κατάσταση μέσα στην οποία δρα ο ηγέτης. Το δόγμα αυτών των θεωριών είναι ότι μια συμπεριφορά μπορεί να είναι αποτελεσματική κάτω από ορισμένες συνθήκες, ενώ κάτω από άλλες να είναι αναποτελεσματική. Έτσι, η αποτελεσματικότητα των συμπεριφορών εξαρτάται από τις καταστάσεις (Daft & Lane, 2018).

Το πρώτο ολοκληρωμένο μοντέλο ηγεσίας αυτής της κατηγορίας, αναπτύχθηκε από τον Fred Fiedler το 1967. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας εξαρτάται από τη συσχέτιση του ηγετικού στυλ και του βαθμού ελέγχου της κατάστασης από τον ηγέτη. Το στυλ ηγεσίας θεωρείται σταθερό χαρακτηριστικό και μπορεί να είναι προσανατολισμένο είτε στην εργασία, είτε στις σχέσεις των ατόμων. Η κατάσταση από την άλλη πλευρά μπορεί να αξιολογηθεί βάσει τριών διαστάσεων: α) τη σχέση ηγέτη – μέλους (βαθμός εμπιστοσύνης, σεβασμού) β) τη δομή των καθηκόντων

(ικανότητα οργάνωσης) και γ) την ισχύ της θέσης (βαθμός επιρροής ηγέτη) (Robbins & Judge, 2019).

Σύμφωνα με τον Fiedler η κατάσταση θεωρείται ευνοϊκή όταν υπάρχει μία καλή σχέση μεταξύ ηγέτη και μέλους, μια ξεκάθαρη δομή καθηκόντων και όταν ο ηγέτης έχει ισχυρή θέση. Αντίθετα, δυσμενής θεωρείται η κατάσταση όταν υπάρχουν κακές σχέσεις ηγέτη-μέλους, μη δομημένα καθήκοντα και ανίσχυρη θέση ηγέτη. Με βάση τα ευρήματα, στους ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στην εργασία, η απόδοση είναι καλύτερη σε μία ευνοϊκή ή σε μία δυσμενή κατάσταση. Αντίθετα στους ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στις σχέσεις των ατόμων, η απόδοση είναι καλύτερη όταν υπάρχει μια μέτρια ευνοϊκή κατάσταση (Harrison, 2018).

Το 1969 οι Paul Hersey και Kenneth Blanchard πρότειναν το ηγετικό μοντέλο κύκλου ζωής που στη συνέχεια μετονομάστηκε σε καταστασιακή θεωρία της ηγεσίας. Το μοντέλο ερχόταν σε συμφωνία με τον Fiedler στο ότι η ηγετική συμπεριφορά βασίζεται στην κατάσταση, όμως θεωρούσε ότι το στυλ ηγεσίας δεν είναι σταθερό. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με την ετοιμότητα ή την ωριμότητα των μελών. Καθώς η ωριμότητα των μελών αυξάνεται, ο ηγέτης θα πρέπει να προσανατολίζεται λιγότερο στην εργασία και περισσότερο στις σχέσεις των ατόμων έως ότου επιτευχθεί ένα μέσο επίπεδο εργασίας (Golensky & Hager, 2020).

Ο Robert House το 1971 ανέπτυξε τη θεωρία πορείας – στόχου. Η θεωρία υποστηρίζει πως ο ηγέτης θα πρέπει να παρέχει στα μέλη πληροφορίες, υποστήριξη και ότι άλλο χρειάζονται ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους. Ο όρος πορεία – στόχος σημαίνει πως ο αποτελεσματικός ηγέτης αποσαφηνίζει την διαδρομή που χρειάζεται να ακολουθηθεί και μειώνει τα εμπόδια προς το στόχο (Robbins & Judge, 2019). Η θεωρία κατηγοριοποιεί της ηγετικές συμπεριφορές σε τέσσερις κατηγορίες:

- *Υποστηρικτική Ηγεσία:* Ο ηγέτης έχει προσιτή και φιλική συμπεριφορά προς τους υφισταμένους, ενδιαφέρεται για την προσωπική τους κατάσταση, τους αντιμετωπίζει ως ίσους και δημιουργεί ομαδικό κλίμα.
- *Κατευθυντική Ηγεσία:* Ο ηγέτης λέει στους υφισταμένους ακριβώς τι να κάνουν, σχεδιάζει, δημιουργεί χρονοδιαγράμματα, καθορίζει πρότυπα συμπεριφοράς και επιτηρεί την τήρηση των κανόνων.
- *Συμμετοχική Ηγεσία:* Ο ηγέτης ζητά τη γνώμη των υφισταμένων πριν τη λήψη αποφάσεων, ενθαρρύνει τη συμμετοχή και τις ομαδικές συζητήσεις.

➤ *Ηγεσία Επίτευξης*: Ο ηγέτης θέτει σαφείς και απαιτητικούς στόχους στους υφισταμένους του και ενδιαφέρεται για την βελτίωση της απόδοσης.

Οι παραπάνω τύποι συμπεριφοράς μπορούν να υιοθετηθούν από τον ηγέτη ανάλογα με την κατάσταση και δεν θεωρούνται σταθερά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους (Daft & Lane, 2018)

Τέλος, το 1973 οι Victor Vroom και Phillip Yetton προχώρησαν ένα ακόμα βήμα παρουσιάζοντας ένα μοντέλο σχετικά με τον καταλληλότερο βαθμό συμμετοχής. Το μοντέλο ξεκινά με ένα δέντρο αποφάσεων που θέτει μια σειρά ερωτήσεων σχετικά με διαφορετικές καταστάσεις που ένας ηγέτης μπορεί να αντιμετωπίσει. Οι απαντήσεις παράγουν μία ανάλυση της κατάστασης που καθορίζει το αν πρέπει να δοθεί περισσότερη ή λιγότερη συμμετοχή. Η ενσωμάτωση χρονικών περιορισμών αποτελεί το τελευταίο βήμα του μοντέλου. Ο ηγέτης έχει την επιλογή ανάμεσα στην τήρηση ή όχι αυστηρών προθεσμιών. Στην πρώτη περίπτωση ο ηγέτης είναι ικανότερος να υιοθετήσει ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας, ενώ στη δεύτερη περίπτωση θα ευνοούσε η υιοθέτηση συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων (Golensky & Hager, 2020).

Συνοψίζοντας, οι ενδεχομενικές θεωρίες μας δείχνουν ξεκάθαρα πως θα πρέπει να συμπεριφέρεται ένας ηγέτης που επιθυμεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του. Όμως, στις συγκεκριμένες θεωρίες έχει ασκηθεί και έντονη κριτική. Μία από αυτές έχει να κάνει με το γεγονός ότι δεν υπάρχουν πολλά ερευνητικά ευρήματα ώστε να ενισχύσουν τα θεμέλια στα οποία βασίζονται οι θεωρίες αυτές. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει ασάφεια σε σχέση με ορισμένες πτυχές της ηγεσίας και επιπλέον εύκολα τα συμπεράσματα των θεωριών αυτών μπορούν να τεθούν υπό αμφισβήτηση (Northouse, 2019).

2.3 Σύγχρονες Θεωρίες

Οι σύγχρονες θεωρίες έρχονται να εστιάσουν στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες αναδύονται, επηρεάζουν και καθοδηγούν τους υπαλλήλους καθώς και τους οργανισμούς στους οποίους αυτοί εργάζονται (Conte & Landy, 2019). Σε αυτήν την ενότητα θα παρουσιαστούν μερικές από τις πιο σημαντικές σύγχρονες θεωρίες.

2.3.1 Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη – Μέλους

Η θεωρία συναλλαγής Ηγέτη – Μέλους διαφοροποιείται από τις παραδοσιακές θεωρίες που επικεντρώθηκαν σε γνωρίσματα και συμπεριφορές ηγετών. Η θεωρία

αποτελεί μια ψυχοδυναμική προσέγγιση στην έννοια της ηγεσίας, και βασίζεται στην αλληλεπίδραση ηγετών και οπαδών. Η προσέγγιση αυτή δόθηκε από τον Graen και τους συνεργάτες του το 1975, αρχικά με την ονομασία σύνδεση κάθετης δυάδας. Η βασική υπόθεση της θεωρίας είναι ότι οι ηγέτες αναπτύσσουν διαφορετικούς τύπους σχέσεων με μεμονωμένα μέλη της ομάδας. Οι υφιστάμενοι μπορούν να είναι μέλη είτε εντός της ομάδας ή εκτός της ομάδας. Τα μέλη εντός της ομάδας αναπτύσσουν σχέση εμπιστοσύνης, σεβασμού και αμοιβαίας επιρροής με τον ηγέτη. Τα εκτός ομάδας μέλη έχουν μια σχέση χαμηλής εμπιστοσύνης και σεβασμού με τον ηγέτη, η οποία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως συναλλακτική. Σαν αποτέλεσμα η πρώτη κατηγορία εμφανίζεται να πραγματοποιεί επιπλέον εργασία, ενώ η δεύτερη δεν κάνει καμία επιπλέον δουλειά από αυτήν που αρχικά είχε καθοριστεί (Harrison, 2018).

Το πως ο ηγέτης επιλέγει ποια μέλη θα υπάγονται σε ποια ομάδα είναι ασαφής, υπάρχουν όμως ενδείξεις πως τα μέλη εντός ομάδας είναι συνήθως ικανότερα ή έχουν παρόμοια στάση και προσωπικότητα με τον ηγέτη σε αντίθεση με τα εκτός ομάδας μέλη. Η έρευνα για τη δοκιμή της θεωρίας έδειξε πως υπάρχουν σαφείς διακρίσεις μεταξύ των μελών. Τα μέλη της πρώτης ομάδας λαμβάνουν υψηλότερη βαθμολογία και ικανοποίηση από τον ηγέτη, είναι περισσότερο υπάκουα, βοηθητικά και παραγωγικά. Αυτό επηρεάζει και τα αποτελέσματα της εργασίας βελτιώνοντας την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, την υποκίνηση, την ενδυνάμωση και την εργασιακή ικανοποίηση (Robbins & Judge, 2019).

Η θεωρία συναλλαγής ηγέτη – μέλους αποτελεί μια ισχυρή περιγραφική θεωρία. Όποιος έχει εργαστεί σε οργανισμό γνωρίζει ότι οι ηγέτες έχουν ειδικές σχέσεις με ορισμένα άτομα και παρόλο που αυτό μπορεί να φαίνεται άδικο, δυστυχώς αποτελεί μία πραγματικότητα. Επιπλέον, η θεωρία αποτελεί τη μόνη προσέγγιση που κάνει την έννοια της δυαδικής σχέσης, επίκεντρο της ηγετικής διαδικασίας. Η θεωρία υπογραμμίζει πως η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από την αποτελεσματική συναλλαγή ηγέτη και μελών.

Από την άλλη πλευρά, η θεωρία συναλλαγής ηγέτη – μέλους έχει δεχτεί αρκετές κριτικές. Πρώτον, η διαπίστωση της θεωρίας έρχεται σε αντίθεση με μία βασική ανθρώπινη αξία, τη δικαιοσύνη. Η ύπαρξη μίας προνομιακής ομάδας δεν φαίνεται πως φέρνει δικαιοσύνη και τελικά μπορεί να οδηγήσει ολόκληρο τον οργανισμό σε αρνητικά αποτελέσματα. Μία δεύτερη κριτική είναι πως οι βασικές ιδέες της θεωρίας δεν είναι πλήρως ανεπτυγμένες. Για παράδειγμα, δεν εξηγούν ποιοι παράγοντες διαμορφώνουν τις σχέσεις ηγέτη - μελών ή πως ο ηγέτης εργάζεται για τη δημιουργία υψηλής ποιότητας συναλλαγής. Επιπροσθέτως, μπορεί να υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που να επηρεάζουν τη θεωρία και δεν εξετάζονται. Για παράδειγμα, οι κανόνες στον χώρο

εργασίας ή η οργανωτική κουλτούρα θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη σχέση που αναπτύσσει ο ηγέτης με τα μέλη. Τέλος, οι διαφορετικοί τρόποι ανάλυσης των αποτελεσμάτων των ερευνών καθιστά τα αποτελέσματα όχι άμεσα συγκρίσιμα και ίσως η εγκυρότητα της θεωρίας εύκολα να μπορεί να τεθεί υπό αμφισβήτηση (Northouse, 2019).

2.3.2 Χαρισματική Ηγεσία

Ύστερα από αρκετά χρόνια, το ενδιαφέρον τόσο για τα χαρακτηριστικά, όσο και για τις συμπεριφορές της χαρισματικής ηγεσίας έκανε την επανεμφάνιση του. Οι σύγχρονες θεωρίες της χαρισματικής ηγεσίας έχουν επηρεαστεί έντονα από τον Max Weber. Σύμφωνα με τον Weber, το χάρισμα εμφανίζεται όταν ένας ηγέτης παρουσιάζει ένα ριζοσπαστικό όραμα που προσφέρει λύση σε ένα πρόβλημα και εμπνέει τους οπαδούς να πιστέψουν σε αυτό. Ο House (1977) είναι ένας από τους πρώτους υποστηρικτές της χαρισματικής ηγεσίας στους οργανισμούς. Περιέγραψε τις συμπεριφορές, τα χαρακτηριστικά και τις καταστάσεις που σχετίζονται με τη χαρισματική ηγεσία. Υποστήριξε πως οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν αυτοπεποίθηση, ισχυρή πίστη στις ικανότητες και στα πιστεύω τους και ικανότητα να επηρεάζουν τους άλλους. Οι οπαδοί έχουν υψηλές προσδοκίες από τους χαρισματικούς ηγέτες καθώς και εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους (Harrison, 2018). Το χάρισμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για θετικά αποτελέσματα που βελτιώνουν την ομάδα, αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για σκοπούς προσωπικού οφέλους που οδηγούν σε εξαπάτηση, χειραγώγηση και εκμετάλλευση των οπαδών. Στην πρώτη περίπτωση ο ηγέτης θα εργαστεί προς όφελος του ευρύτερου οργανισμού, ενώ στη δεύτερη θα χρησιμοποιήσει το χάρισμα για την οικοδόμηση του εγώ του.

Όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί το χάρισμα για θετικό σκοπό, ειδικεύεται στην τέχνη της οραματιστικής ηγεσίας. Εργάζεται για ένα όραμα ελκυστικό, ιδανικό για το μέλλον που δεν είναι πάντα εύκολα υλοποιήσιμο. Οι χαρισματικοί ηγέτες μιλούν στις καρδιές των εργαζομένων, επιτρέποντας τους να αποτελέσουν μέρος σε κάτι σπουδαιότερο και από τους ίδιους τους εαυτούς τους. Εκεί που οι άλλοι βλέπουν εμπόδια και αποτυχίες, εκείνοι βλέπουν δυνατότητα και ελπίδα. Το όραμα τους φτάνει σε επίπεδα εμμονής και παρακινούν και τους υπόλοιπους να συνειδητοποιήσουν πόσο ισχυρό είναι. Έτσι, επικοινωνούν το όραμα στους υφισταμένους με τέτοιο τρόπο, ώστε αυτό να γίνει πραγματικό, προσωπικό και σημαντικό (Daft, 2016).

Δυστυχώς, οι χαρισματικοί ηγέτες δεν ενεργούν πάντα προς το συμφέρον των οργανισμών. Έρευνες έχουν δείξει πως ναρκισσιστικά άτομα εκδηλώνουν συμπεριφορές που σχετίζονται με τη χαρισματική ηγεσία. Πολλοί λοιπόν χαρισματικοί αλλά ταυτοχρόνως και διεφθαρμένοι ηγέτες, έβαλαν τους προσωπικούς τους στόχους πάνω από τους στόχους του οργανισμού. Άλλοι, όπως ο Χίτλερ έπεισαν τους οπαδούς τους, πως πρέπει να επιδιώξουν ένα καταστροφικό όραμα. Αν το όραμα αποτελεί δύναμη, τότε αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε κάτι εποικοδομητικό ή άρρωστο.

Συμπερασματικά, η χαρισματική ηγεσία είναι αποτελεσματική αλλά δεν αποτελεί πάντα την απάντηση. Η επιτυχία ενός χαρισματικού ηγέτη εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την κατάσταση, το όραμα, τους οργανωτικούς ελέγχους και την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων (Robbins & Judge, 2019).

2.3.3 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας εισήχθη για πρώτη φορά από τον James MacGregor Burns το 1978 στην προσπάθεια του να περιγράψει την συμπεριφορά εμπνευσμένων πολιτικών ηγετών. Η συμπεριφορά αυτή είχε ως κοινό χαρακτηριστικό την ικανότητα των ηγετών να μεταμορφώνουν τους οπαδούς τους, όπως έκαναν για παράδειγμα ο Martin Luther King και ο Mahatma Gandhi (Conte & Landy, 2019). Έτσι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η αλληλεπίδραση μεταξύ ηγετών και οπαδών όπου κάθε ένας αυξάνει τα επίπεδα ηθικής και τα κίνητρα του άλλου. Έχοντας ένα όραμα ενός καλύτερου κόσμου, αυτοί οι ηγέτες μπόρεσαν να πείσουν τους οπαδούς τους να κάνουν τη διαφορά και να ενταχθούν στην προσπάθεια υλοποίησης του οράματος (Conte & Landy, 2019).

Σήμερα η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται από την ικανότητα να αλλάζει σημαντικά τόσο τους οπαδούς όσο και τους οργανισμούς. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να αλλάξουν την κουλτούρα, το όραμα αλλά και τη στρατηγική ενός οργανισμού, προωθώντας καινούργιες τεχνολογίες και προϊόντα (Daft & Lane, 2018). Κύριο μέλημα των ηγετών αυτών είναι η βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Συνήθως έχουν ισχυρές αξίες και ιδανικά, δεν κινούνται βάσει προσωπικού συμφέροντος και είναι αποτελεσματικοί στο να παρακινούν το προσωπικό (Northouse, 2019).

Σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1997), κάθε μετασχηματιστικός ηγέτης ακολουθεί μία από τις τέσσερις παρακάτω στρατηγικές:

α) Εξιδανικευμένη Επιρροή: Αποτελεί το συναισθηματικό συστατικό της ηγεσίας και ονομάζεται αλλιώς χάρισμα. Περιγράφει τους ηγέτες που ενεργούν ως πρότυπα για τους οπαδούς τους. Οι οπαδοί ταυτίζονται με τους ηγέτες τους και προσπαθούν να τους μιμηθούν. Οι αξίες των ηγετών και η ηθική συμπεριφορά τους, κάνουν τους οπαδούς να τους σέβονται και να τους εμπιστεύονται για την υλοποίηση μιας ξεκάθαρης αποστολής. Η εξιδανικευμένη επιρροή αποτελείται από δύο συνιστώσες, τα χαρακτηριστικά των ηγετών και την συμπεριφορά τους. Και οι δύο υπολογίζονται με βάση την αντίληψη των οπαδών. Η εξιδανικευμένη επιρροή με άλλα λόγια περιγράφει ηγέτες που κάνουν τους άλλους να θέλουν να τους ακολουθήσουν στην επίτευξη ενός οράματος που προτείνουν (Northouse, 2019). Χαρακτηριστικό παράδειγμα εξιδανικευμένης επιρροής αποτελεί ο Nelson Mandela, ο πρώτος έγχρωμος πρόεδρος της Νότιας Αφρικής.

β) Εμπνευσμένη παρακίνηση: Ο παράγοντας αυτός περιγράφει τους ηγέτες εκείνους που μεταδίδουν στους οπαδούς τους υψηλές προσδοκίες και ταυτοχρόνως τους εμπνέουν να πάρουν μέρος στην υλοποίηση ενός κοινού οράματος. Το ομαδικό πνεύμα αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό αυτού του τύπου ηγεσίας, αφού οι ηγέτες χρησιμοποιώντας σύμβολα πείθουν τους οπαδούς τους να εστιάσουν στο καλό της ομάδας και όχι στο ατομικό τους συμφέρον για να έχουν καλύτερα αποτελέσματα (Northouse, 2019). Παράδειγμα εμπνευσμένης παρακίνησης θα μπορούσε να είναι ένας διευθυντής πωλήσεων που μέσω ενθαρρυντικών συζητήσεων δείχνει στους υπαλλήλους πόσο σημαντικοί είναι στην ανάπτυξη του οργανισμού.

γ) Διανοητική διέγερση: Ο παράγοντας αυτός περιγράφει την ηγεσία εκείνη που ενθαρρύνει τους οπαδούς της να είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί και να λειτουργούν όχι μόνο βάσει των πεποιθήσεων του οργανισμού αλλά και βάσει των δικό τους πιστεύω. Οι ηγέτες σε αυτήν την περίπτωση ενθαρρύνουν τους οπαδούς τους να ενεργούν με πρωτότυπους τρόπους και να ασχολούνται με την επίλυση προβλημάτων του οργανισμού (Northouse, 2019). Παράδειγμα διανοητικής διέγερσης θα μπορούσε να είναι ο διευθυντής ενός εργοστασίου που παροτρύνει τους υπαλλήλους του να επινοήσουν τρόπους επίλυσης του προβλήματος της μειωμένης παραγωγής.

δ) Εξατομικευμένο ενδιαφέρον: Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι ηγέτες εκείνοι που παρέχουν υποστήριξη και αφοιγκράζονται τις ατομικές ανάγκες των οπαδών. Εδώ οι ηγέτες ενεργούν ως σύμβουλοι και προσπαθούν να κάνουν τους οπαδούς τους να ενεργούν ανεξάρτητα μέσω προσωπικών προκλήσεων. Παράδειγμα εξατομικευμένου ενδιαφέροντος θα μπορούσε να είναι ένας διευθυντής που αφιερώνει χρόνο για τις ανάγκες κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά (Northouse, 2019).

2.3.4 Συναλλακτική Ηγεσία

Ο Burns το 1978, εκτός από την μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται και σε έναν δεύτερο τύπο ηγεσίας τη συναλλακτική. Η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί το πιο σύνηθες μοντέλο το οποίο εστιάζει στη συναλλαγή που πραγματοποιείται μεταξύ ηγετών και οπαδών. Εδώ οι ηγέτες δείχνουν στους οπαδούς τους πως μπορούν να πετύχουν τους προσωπικούς τους στόχους υιοθετώντας συγκεκριμένες ανταμειβόμενες συμπεριφορές. Αν οι οπαδοί επιθυμούν την ανταμοιβή υιοθετούν το συγκεκριμένο μοτίβο συμπεριφοράς (Conte & Landy, 2019). Οι συναλλακτικοί ηγέτες αποσαφηνίζουν τα καθήκοντα και τον ρόλο των υφισταμένων. Η ικανότητα τους να ευχαριστούν τους υφισταμένους οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας. Είναι συνήθως εργατικοί, δίκαιοι και υπερήφανοι που μπορούν να είναι αποτελεσματικοί και να διατηρούν μία ομαλότητα στον χώρο εργασίας. Οι συναλλακτικοί ηγέτες εστιάζουν στις απρόσωπες πτυχές της απόδοσης με τη χρήση προϋπολογισμών και χρονοδιαγραμμάτων. Είναι επίσης αφοσιωμένοι στον οργανισμό και λειτουργούν βάσει της κουλτούρας και των κανόνων του (Daft, 2016).

Σε αντίθεση με την μετασχηματιστική ηγεσία δύο είναι οι στρατηγικές που οι συναλλακτικοί ηγέτες ακολουθούν:

α) Ενδεχόμενη ανταμοιβή: Πρόκειται για μια διαδικασία συναλλαγής μεταξύ ηγετών και οπαδών που λαμβάνει χώρα βάσει προκαθορισμένων ανταμοιβών. Εδώ ο ηγέτης προσπαθεί να συνάψει μία συμφωνία με τους οπαδούς όπου θα καθορίζεται τι πρέπει να γίνει και τι απολαβές θα έχουν αυτοί που θα ακολουθήσουν τη συγκεκριμένη συμπεριφορά (Northouse, 2019). Ένα παράδειγμα ενδεχόμενης ανταμοιβής θα μπορούσε να είναι η συμφωνία που γίνεται μεταξύ του διευθυντή πωλήσεων και των πωλητών σχετικά με το bonus που θα λάβουν σε περίπτωση που πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί από τον οργανισμό. Άλλο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η συμφωνία μεταξύ πρύτανη και καθηγητή πανεπιστημίου σχετικά με τον αριθμό δημοσιεύσεων που χρειάζονται για την προαγωγή του καθηγητή.

β) Κατ' εξαίρεση διοίκηση: Πρόκειται για τη μορφή ηγεσίας που χρησιμοποιεί κριτική σχετικά με λάθη και αρνητική ανατροφοδότηση. Η κατ' εξαίρεση διοίκηση έχει δύο συνιστώσες την ενεργητική και την παθητική. Στην πρώτη περίπτωση ο ηγέτης παρακολουθεί στενά τις διαδικασίες και όταν εντοπίσει λάθη παρεμβαίνει και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα. Παράδειγμα ενεργητικής κατ' εξαίρεση διοίκησης θα μπορούσε να είναι ο επόπτης πωλήσεων που ελέγχει τον τρόπο με τον οποίο οι πωλητές προσεγγίζουν τους πελάτες τους. Από την άλλη πλευρά η παθητική κατ' εξαίρεση διοίκηση αφορά τους

ηγέτες που παρεμβαίνουν μόνο όταν έχει προκύψει κάποιο πρόβλημα (Northouse, 2019). Παράδειγμα παθητικής κατ' εξαίρεση διοίκησης θα μπορούσε να είναι ο επόπτης που δίνει αρνητική αξιολόγηση στον υπάλληλο χωρίς να έχει προηγηθεί άλλη ανατροφοδότηση σχετικά με τον τρόπο που ο υπάλληλος εργάζεται.

2.3.5 Μη Ηγεσία

Η πιο παθητική συμπεριφορά ηγέτη και κατ' επέκταση η πιο αναποτελεσματική περιγράφεται ως *laissez-faire* ηγεσία που σημαίνει μην κάνετε τίποτα, αφήστε τα πράγματα ως έχουν (Robbins & Judge, 2019). Στην ουσία η μορφή αυτή αντιπροσωπεύει την απουσία ηγετικών ικανοτήτων. Ο ηγέτης δεν έχει καμία συναλλαγή με τους οπαδούς του, δεν τους κάνει κανένα σχόλιο για την εργασία τους ούτε προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους. Παράδειγμα τέτοιας ηγεσίας θα μπορούσε να είναι ο πρόεδρος μιας μικρής εταιρείας που δεν έχει σχέδιο για την εταιρεία, ενεργεί ανεξάρτητα και με ελάχιστη επαφή με τους υπαλλήλους του. Από τα παραπάνω φαίνεται πως μια μορφή μη ηγεσίας θα είχε αρνητικό αντίκτυπο σε κάθε οργανισμό. Όμως ο Yang (2015) υποστηρίζει πως η *laissez-faire* ηγεσία μπορεί να αποτελεί στρατηγική επιλογή του ηγέτη με απώτερο σκοπό τη μείωση της εξάρτησης των υπαλλήλων από τον ηγέτη και τη δημιουργία αυτόνομων υπαλλήλων (Northouse, 2019). Με άλλα λόγια ο ηγέτης εξουσιοδοτεί τους υπαλλήλους του να ηγηθούν και τελικά μια τέτοια συμπεριφορά ίσως και να αποδειχθεί αποτελεσματική.

Ο Avolio και ο Bass (1997) υποστήριξαν πως υπάρχει ένα ιεραρχικό μοντέλο που ξεκινά από τη μη ηγεσία, προχωρά στη συναλλακτική ηγεσία και καταλήγει στην μετασχηματιστική. Αυτό το μοντέλο το ονόμασαν ηγετικό μοντέλο πλήρους φάσματος (Conte & Landy, 2019). Το ιεραρχικό μοντέλο χωρίζεται σε τρία επίπεδα και τακτοποιείται βάσει αποτελεσματικότητας. Στο χαμηλότερο επίπεδο είναι η μη ηγεσία και στο υψηλότερο η μετασχηματιστική ηγεσία.

2.4 Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας

Η ηγεσία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην κατανόηση της συμπεριφοράς μιας ομάδας, αφού ο ηγέτης είναι αυτός που συνήθως κατευθύνει την ομάδα στους στόχους της. Το να γνωρίζουμε λοιπόν τι κάνει ένας αποτελεσματικός ηγέτης, αποτελεί πολύτιμη πληροφορία για τη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας.

Η αποτελεσματικότητα θα μπορούσε να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο κάθε ηγέτης επιτυγχάνει τους στόχους του. Διάφορες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί με βάση τις παραπάνω θεωρίες για να εντοπίσουν ποιοι ηγέτες θεωρούνται αποτελεσματικοί. Έρευνες βασισμένες στις θεωρίες χαρακτηριστικών έδειξαν πως τα φυσικά χαρακτηριστικά όπως ύψος, βάρος ή σωματική διάπλαση δεν παίζουν κανέναν ρόλο στην αποτελεσματικότητα. Μία σημαντική μελέτη με περισσότερους από 3400 διευθυντές συμπέρανε πως η ειλικρίνεια, η ικανότητα, και η αξιοπιστία αποτελούν για τους οπαδούς χαρακτηριστικά αποτελεσματικής ηγεσίας (Schermerhorn & Bachrach, 2018). Τα αποτελέσματα των σύγχρονων θεωριών από την άλλη πλευρά εμφανίζονται διχασμένα. Για παράδειγμα, οι Obasan Kehinde και Hassan Banjo σε έρευνα που πραγματοποίησαν στον δημόσιο τομέα της Νιγηρίας απέδειξαν πως μόνο η μετασχηματιστική ηγεσία είναι σημαντική, μιας και οι υπόλοιπες μορφές είχαν αρνητική επίδραση στην οργανωτική συμπεριφορά, την εργασιακή ικανοποίηση και κατά συνέπεια στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη (Obasan Kehinde & Hassan Banjo, 2014). Έρευνα όμως που πραγματοποιήθηκε στο εκπαιδευτικό σύστημα της Ινδίας απέδειξε πως η συναλλακτική ηγεσία ήταν εκείνη με την μεγαλύτερη επίδραση στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη (Sudha, et al., 2016).

Συμπερασματικά, η σημαντικότητα της ηγεσίας στη συνολική επιτυχία κάθε οργανισμού είναι αδιαμφισβήτητη. Η κάθε μορφή ηγεσίας επηρεάζει διαφορετικά την αποτελεσματικότητα του ηγέτη και εξαρτάται από τη χώρα, τον κλάδο και τις γενικότερες συνθήκες που επικρατούν την περίοδο που διενεργείται η έρευνα. Η εξέταση λοιπόν του εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η έρευνα θα συμβάλλει θετικά στην κατανόηση των αποτελεσμάτων.

2.5 Δημόσια Διοίκηση και Ηγεσία

2.5.1 Το περιβάλλον του Δημόσιου Τομέα

Η Δημόσια Διοίκηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διακυβέρνηση του κράτους και πιο συγκεκριμένα με την εκτελεστική του λειτουργία. Η εφαρμογή των αποφάσεων που λαμβάνονται από την πολιτική ηγεσία, αποτελεί κύρια αρμοδιότητα της. Οι άνθρωποι που εργάζονται στο δημόσιο τομέα και ιδιαίτερα εκείνοι που κατέχουν θέσεις ευθύνης, συμβάλουν σημαντικά τόσο στο σχεδιασμό, όσο και στην εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής. Το άρθρο 103 παρ.1 του Συντάγματος ορίζει τους δημοσίους

υπαλλήλους ως «εκτελεστές της θέλησης του Κράτους» και στις επόμενες παραγράφους αναφέρει πως οφείλουν να εργάζονται με τρόπο αμερόληπτο, με εχεμύθεια και χωρίς να προβαίνουν σε διακρίσεις. Για να προστατευθούν μάλιστα από πολιτικές παρεμβάσεις καθιερώθηκε συνταγματικά η μονιμότητα τους (Ασπρίδης, 2013). Η σημαντικότητα τόσο της δημόσιας διοίκησης όσο και τον ανθρώπων που εργάζονται σε αυτήν είναι αδιαμφισβήτητη. Το περιβάλλον όμως του δημόσιου τομέα παρουσιάζει διαχρονικές παθογένειες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του και κατ' επέκταση την εύρυθμη λειτουργία του κράτους.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο χώρος της Δημόσιας Διοίκησης είναι η πολυνομία. Χιλιάδες κανονιστικές διατάξεις και ρυθμιστικά πλαίσια, οδηγούν σε απώλεια χρόνου και σε προβληματική λειτουργία των θεσμών. Επιπλέον, αμέτρητες αρμοδιότητες που πολλές φορές είναι ασαφώς επιμερισμένες, οδηγούν σε λαβύρινθους γραφειοκρατίας και λειτουργούν εις βάρος της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα. Ένα ακόμα πρόβλημα αποτελούν οι πολλαπλές διοικητικές διαδικασίες που το ρυθμιστικό πλαίσιο επιβάλλει (Καρκατσούλης, 2014). Όλα τα παραπάνω συντελούν στο να υπάρχουν πολλές δομές για την άσκηση των διοικητών διαδικασιών, καθώς επίσης και πολλές υποδομές όπως κτήρια και τεχνολογίες πληροφορικής. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε μία σημαντική αύξηση των δημόσιων δαπανών. Ο προϋπολογισμός του δημόσιου τομέα από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνει μία πληθώρα κωδικών, οι οποίοι δεν είναι εύκολα συγκρίσιμοι. Δεν υπάρχει ούτε επαρκής έλεγχος για την εκτέλεση του προϋπολογισμού από τις αρμόδιες υπηρεσίες, οι οποίες λειτουργούν με πεπαλαιωμένα λογιστικά πρότυπα.

Σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, υπάρχουν πολλών ειδών σχέσεις εργασίας, ενώ ταυτοχρόνως παρατηρείται μία ανορθολογική τοποθέτηση του στις διάφορες θέσεις. Έτσι έχουμε το φαινόμενο κρίσιμοι οργανισμοί να είναι υποστελεχωμένοι, ενώ άλλοι να παρουσιάζουν πλεονάζον προσωπικό. Ακόμη και σήμερα ο δημόσιος τομέας συνεχίζει κατά το ήμισυ να στελεχώνεται με ανθρώπους που έχουν τελειώσει το δημοτικό ή το γυμνάσιο (Καρκατσούλης, 2014). Γενικότερα, η εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται ελλιπής και βασίζεται στη μέθοδο “εκπαίδευση στη θέση εργασίας”. Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, η εκπαίδευση κάθε νέου υπαλλήλου βασίζεται στις γνώσεις ενός παλαιότερου. Έτσι, η ημιμάθεια ή η πλήρης άγνοια βασικών γνώσεων αποτελεί συχνό φαινόμενο των οργανισμών. Η απόδοση του προσωπικού μετριέται με ελλιπή συστήματα αξιολόγησης, τα οποία δεν συμβάλλουν στην παρακίνηση του. Επιπροσθέτως, δεν υπάρχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα για τη διαχείριση της απόδοσης των υπηρεσιών,

έτσι ώστε να βελτιωθεί η παραγωγικότητα τους. Τέλος δεν θα πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε πως οι πελατειακές σχέσεις εξακολουθούν να αποτελούν φαινόμενο της δημόσιας διοίκησης και το προσωπικό της ακόμη και σήμερα είναι εξαρτώμενο από τις διάφορες πολιτικές παρατάξεις (Ρωσσίδης et al, 2016).

Ο δημόσιος τομέας λόγω των πάγιων διαρθρωτικών αδυναμιών που αντιμετωπίζει, μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα παθογενές περιβάλλον εργασίας. Η ανάγκη εντυπωσιακών διοικητικών αλλαγών που θα συμβάλουν στην βελτίωση της παραγωγικότητας θεωρείται επιβεβλημένη. Αν και ο συγκεκριμένος στόχος έχει τεθεί από πολλά κυβερνητικά σχήματα όλα αυτά τα χρόνια, δεν έχει ακόμα επιτευχθεί. Η εξαιρετικά δύσκολη περίοδος που διανύουμε, εξαιτίας τόσο της σημαντικής οικονομικής κρίσης καθώς και της πρωτοφανούς υγειονομικής κρίσης που αντιμετωπίζει η χώρα, καθιστά τα προβλήματα ακόμη πιο δύσκολο να αντιμετωπιστούν. Ο ρόλος λοιπόν των ηγετικών στελεχών και ο τρόπος με τον οποίο αυτά αναδύονται, θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμος, καθώς μία καλή ηγεσία θα μπορούσε να συμβάλει θετικά στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων και κατ' επέκταση στην απόδοση των οργανισμών.

2.5.2 Το Σύστημα Επιλογής Ηγετικών Στελεχών

Το ισχύον σύστημα επιλογής στελεχών περιγράφεται στον τελευταίο νόμο Ν. 4369/2016, ο οποίος δημιουργήθηκε με σκοπό την στελέχωση της Δημόσιας Διοίκησης με τα πλέον ικανά και κατάλληλα ανώτατα στελέχη. Η κατάληψη θέσης ευθύνης απαιτεί την ύπαρξη κενής θέσης και την υποβολή υποψηφιότητας. Η επιλογή διενεργείται από ειδικά όργανα, τα υπηρεσιακά συμβούλια. Οι προϋποθέσεις υποψηφιότητας καθορίζονται από τον εκάστοτε οργανισμό και περιλαμβάνουν, τον κλάδο εκπαίδευσης, τις γενικές απαιτήσεις όπως παραδείγματος χάρη την προηγούμενη προϋπηρεσία και διάφορα πρόσθετα ειδικά προσόντα. Τα κριτήρια αυτά καθορίζουν το επίπεδο ανταγωνισμού και ρυθμίζουν το αριθμό των υποψηφίων που θα προκύψουν για τη συγκεκριμένη θέση (Σπανού, 2018).

Τα προηγούμενα συστήματα επιλογής στελεχών είχαν σχεδόν ως αποκλειστικό κριτήριο το χρόνο διοικητικής εμπειρίας. Το ισχύον σύστημα έχει θεωρηθεί πιο σύγχρονο και περιλαμβάνει δύο φάσεις. Στην πρώτη μοριοδοτούνται η εμπειρία και τα τυπικά προσόντα του υποψηφίου, ενώ στη δεύτερη λαμβάνεται υπόψη η αξιολόγηση του και διενεργείται συνέντευξη. Ο βαθμός μορίων κάθε κατηγορίας πολλαπλασιάζεται με συγκεκριμένο συντελεστή ανά θέση ευθύνης έτσι ώστε να προκύψει η συνολική του

μοριοδότηση. Σε σχέση με την αξιολόγηση του υποψηφίου έχουν καθοριστεί τέσσερις κατηγορίες κριτηρίων: α) δημιουργικότητα, ενδιαφέρον, αντίληψη, γνώση αντικειμένου, β) συμπεριφορά, υπηρεσιακές σχέσεις, γ) διοικητικές ικανότητες και δ) αποτελεσματικότητα (Ραμματά, 2017).

Παρά το γεγονός πως το νέο σύστημα επιλογής προϋσταμένων θεωρείται συγκριτικά με όλα τα προηγούμενα πιο αξιοκρατικό, έχει και αυτό τις αδυναμίες του. Το νέο σύστημα περιλαμβάνει τόσο τυπικά κριτήρια όπως η εμπειρία και η εκπαίδευση, αλλά και ουσιαστικά προσόντα όπως η προσωπικότητα του υποψηφίου που αναδεικνύεται στην συνέντευξη. Τα τυπικά προσόντα ενώ διασφαλίζουν την αντικειμενικότητα του συστήματος, συχνά οδηγούν σε φορμαλισμό. Από την άλλη πλευρά τα ουσιαστικά προσόντα μπορούν να οδηγήσουν σε μεροληπτικές επιλογές υποψηφίων. Η καχυποψία σε σχέση με την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης αποτελεί χαρακτηριστικό της ελληνικής κουλτούρας. Η έλλειψη εμπιστοσύνης στους αξιολογητές έχει οδηγήσει σε ένα απίστευτο κυνήγι τίτλων επιμόρφωσης από την πλευρά των υποψηφίων. Επιπροσθέτως, η μοριοδότηση ευνοεί συγκεκριμένες κατηγορίες υποψηφίων έναντι άλλων, χωρίς να θεωρείται απαραίτητα ως πρωταρχικό κριτήριο η αξία τους (Σπανού, 2018).

Είναι λοιπόν γεγονός πως τα τυπικά προσόντα δεν μπορούν να εξασφαλίσουν τις απαραίτητες δεξιότητες των υποψηφίων για θέσεις ευθύνης. Όμως, ούτε η συνέντευξη αποτελεί από μόνη της λύση, μιας και εύκολα μπορεί να αμφισβητηθεί η επιλογή του υποψηφίου, λόγω μεροληψίας και υποκειμενικότητας αυτών που τη διενεργούν. Ίσως ένα σύστημα βασιζόμενο στην επίτευξη στόχων των υποψηφίων θα αποτελούσε μια καλή επιλογή, αν και πάλι δεν μπορεί να αντικαταστήσει την σημαντικότητα της αξιολόγησης της προσωπικότητας που προσφέρει η συνέντευξη (Σπανού, 2018).

Τα συστήματα επιλογής ηγετικών στελεχών που έχουν εφαρμοστεί διαχρονικά στην ελληνική δημόσια διοίκηση δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να χαρακτηριστούν αξιοκρατικά, αλλά ούτε έχουν καταφέρει να εξασφαλίσουν την επιλογή ικανών και αποτελεσματικών ηγετών. Οι ισχύουσες κανονιστικές διατάξεις, αν και αποτελούν την καλύτερη μέχρι στιγμής προσπάθεια, δεν μπορούν να προοιωνίσουν ότι ο νόμος θα εφαρμοστεί με επιτυχία. Τα πολλαπλά κριτήρια όπως η συνέντευξη, η εμπειρία, η αξιολόγηση και τα τυπικά προσόντα, καθιστούν τη διαδικασία εξαιρετικά πολύπλοκη και σύνθετη (Ραμματά, 2017). Ένα αποτελεσματικότερο σύστημα επιλογής ηγετικών στελεχών, σίγουρα θα συνέβαλε στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και την αύξηση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα.

2.5.3 Ο ρόλος της Ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση

Η δημόσια πολιτική καθορίζεται από την εκάστοτε εκλεγμένη κυβέρνηση, η οποία ορίζει τους στόχους που θέλει να επιτύχει. Στη διαμόρφωση των δημόσιων πολιτικών συμβάλλει σημαντικά η ηγεσία των οργανισμών της δημόσιας διοίκησης. Η εμπειρία της σε εξειδικευμένα θέματα, αποτελεί χρήσιμο εργαλείο στα χέρια των εκλεγμένων πολιτικών που θα πάρουν τις αποφάσεις. Ο ρόλος της όμως δεν σταματά εκεί, καθώς οι ηγέτες έχουν την ευθύνη της αποτελεσματικής εφαρμογής των πολιτικών αποφάσεων. Εδώ θα πρέπει να τονιστεί η σαφής διάκριση ανάμεσα στο ρόλο της διοικητικής ηγεσίας και στο ρόλο που έχει η πολιτική ηγεσία. Η άψογη συνεργασία όμως και των δύο, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσει η δημόσια πολιτική να φέρει αποτελέσματα (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α, 2020).

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για να μπορέσουμε να καταλάβουμε το ρόλο της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση καθώς και τη συμβολή της στη βελτίωση των υπηρεσιών της. Από το 2007 το ΚΠΑ εφαρμόζεται σε ορισμένους οργανισμούς του δημοσίου ως μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας με σκοπό την αξιολόγηση τους (Ασπρίδης, 2013). Το πρώτο κριτήριο του αφορά την ηγεσία. Οι ηγέτες λοιπόν θα πρέπει να διασφαλίσουν την καλή απόδοση των υπαλλήλων, δημιουργώντας ένα κατάλληλο περιβάλλον. Θα πρέπει επίσης να διασφαλίσουν ότι ο οργανισμός έχει ένα συγκεκριμένο όραμα, μία αποστολή και πως όλοι μαζί εργάζονται αποδεχόμενοι κοινές αξίες. Οι αξίες αυτές έχουν να κάνουν για παράδειγμα με το ενδιαφέρον για τους πολίτες, την αντιμετώπιση της διαφθοράς και των διακρίσεων, το κράτος δικαίου κ.ά..

Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη, την εφαρμογή και την παρακολούθηση του συστήματος διοίκησης του οργανισμού. Θα πρέπει να ελέγχει ότι η στρατηγική υλοποιείται αποτελεσματικά, βάσει καθορισμένων και μετρήσιμων στόχων που έχουν τεθεί. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί κάποια παρέκκλιση θα πρέπει να παρέμβει με σκοπό την οργάνωση των αλλαγών που κρίνονται απαραίτητες για την υλοποίηση του στόχου. Η διαρκής βελτίωση εξάλλου, αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της διοίκησης ποιότητας (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α, 2020).

Οι ηγέτες θα πρέπει να παρακινούν, να εμπνέουν και να υποστηρίζουν τους υπαλλήλους των οργανισμών. Η συμπεριφορά τους θα πρέπει να αποτελεί παράδειγμα που θα ενθαρρύνει και τους υπαλλήλους να το υιοθετήσουν. Η επικοινωνία, η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη και η διαφάνεια είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά αυτής της συμπεριφοράς. Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι και για την υλοποίηση των στόχων των

υπαλλήλων, καθώς και για την αναζήτηση τρόπων παρακίνησης τους, όπως είναι για παράδειγμα η ανάθεση ευθυνών και αρμοδιοτήτων. Τέλος, οι ηγέτες έχουν την ευθύνη της διαχείρισης των σχέσεων με την πολιτική ηγεσία. Με άλλα λόγια, η ανάπτυξη και η καθοδήγηση του διαλόγου με τους πολιτικούς ηγέτες μέσα σε συγκεκριμένα πλαίσια, είναι αρμοδιότητα της ηγεσίας. Έτσι ο καθορισμός των στόχων από την πλευρά της πολιτικής ηγεσίας μπορεί να γίνει με την συνεργασία της ηγεσίας των οργανισμών (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α, 2020). Το τελευταίο αυτό στοιχείο ενισχύει την σημαντικότητα της διοικητικής ηγεσίας μιας και αποτελεί μία σημαντική διαφορά με τον ιδιωτικό τομέα.

Συμπερασματικά, η ελληνική δημόσια διοίκηση θα μπορούσε να ενσωματώσει τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας στην προσπάθεια της να βελτιώσει την απόδοση των οργανισμών. Η μετάβαση από ένα δυσλειτουργικό γραφειοκρατικό μοντέλο, σε ένα μοντέλο που στηρίζεται στην ποιότητα των υπηρεσιών, θεωρείται επιβεβλημένη (Ρωσσίδης et al, 2016). Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί μια τέτοια μετάβαση απαιτείται μία αποτελεσματική ηγεσία. Ποιο όμως είναι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στο δημόσιο τομέα σήμερα και κατά πόσο αυτό θεωρείται αποτελεσματικό, θα απαντηθεί από την έρευνα που θα ακολουθήσει.

2.6 Σύνοψη

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση των ηγετικών θεωριών καθώς και του δημόσιου τομέα που προηγήθηκε, μας βοήθησε να κατανοήσουμε σε βάθος τόσο το πεδίο της ηγεσίας όσο και το χώρο που θα διεξαχθεί η έρευνα.

Οι θεωρίες χαρακτηριστικών μας έδειξαν πως υπάρχουν ισχυρές και συνεπείς σχέσεις μεταξύ προσωπικότητας και ηγεσίας. Η κύρια συμβολή των συμπεριφορικών θεωριών είναι ο περιορισμός της ηγεσίας σε δύο στυλ, αυτό που είναι προσανατολισμένο στην εργασία και αυτό που είναι προσανατολισμένο στους ανθρώπους. Οι ενδεχομενικές θεωρίες ήρθαν να βελτιώσουν τις συμπεριφορικές προσεγγίσεις, λαμβάνοντας υπόψη την κατάσταση. Όμως οι σύγχρονες θεωρίες είναι εκείνες που έχουν συμβάλει σημαντικά στην κατανόηση της αποτελεσματικότητας του ηγέτη (Robbins & Judge, 2019) και γι' αυτό το λόγο επιλέχθηκε να εξεταστεί η πιο σημαντική κατά τη γνώμη μας, το ηγετικό μοντέλο πλήρους φάσματος.

Από την εξέταση του χώρου διεξαγωγής της έρευνας από την άλλη πλευρά διαπιστώθηκε πως ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει σοβαρές διαχρονικές παθογένειες που ενδεχομένως να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των ηγετών. Επιπλέον το νέο

σύστημα επιλογής προσωπικού, αν και δεν έχει εφαρμοστεί καθολικά, δεν φαίνεται να οδηγεί στην επιλογή των καταλληλότερων ηγετών. Τέλος αποδείχθηκε πως ο ρόλος του ηγέτη είναι καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης.

Κεφάλαιο 3 – Μεθοδολογία της έρευνας

3.1 Ερευνητικοί στόχοι και μεθοδολογική προσέγγιση

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση των θεωριών ηγεσίας καθώς και η παρουσίαση του χώρου που θα διεξαχθεί η έρευνα, αποτέλεσαν χρήσιμα εργαλεία για την διατύπωση των ερευνητικών στόχων και για την απόφαση της μεθοδολογικής προσέγγισης που θα ακολουθηθεί. Πρωταρχικός στόχος λοιπόν της έρευνας είναι ο εντοπισμός του κυρίαρχου ηγετικού στυλ στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, χρησιμοποιώντας τη θεωρία του ηγετικού μοντέλου πλήρους φάσματος. Οι ερωτώμενοι με άλλα λόγια καλούνται να κατατάξουν τους ηγέτες τους στα ακόλουθα τρία στυλ ηγεσίας: α) τη μετασχηματιστική, β) τη συναλλακτική και γ) την παθητική ηγεσία. Επιπλέον επίσης στόχος είναι η ανάδειξη του αποτελεσματικότερου στυλ ηγεσίας. Οι ερευνητικοί στόχοι μπορούν να πάρουν τη μορφή των παρακάτω ερευνητικών ερωτήσεων:

- 1) Ποιο από τα τρία μοντέλα ηγεσίας (μετασχηματιστικό, συναλλακτικό, παθητικό) κυριαρχεί στον χώρο της δημόσιας διοίκησης;
- 2) Ποιος είναι ο συνολικός βαθμός της αποτελεσματικότητας της ηγετικής συμπεριφοράς στο δημόσιο τομέα;
- 3) Ποιος είναι ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης από την ηγεσία στο δημόσιο τομέα;
- 4) Ποιος είναι ο συνολικός βαθμός επιπρόσθετης προσπάθειας των εργαζομένων εξαιτίας της ηγετικής συμπεριφοράς στο δημόσιο τομέα;
- 5) Ποια είναι η σχέση μεταξύ των τριών μοντέλων ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας της ηγετικής συμπεριφοράς;

Βάσει της τελευταίας ερώτησης προκύπτουν τρεις προς διερεύνηση υποθέσεις:

H₁: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας της ηγετικής συμπεριφοράς.

H₂: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας της ηγετικής συμπεριφοράς.

H₃: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της παθητικής ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας της ηγετικής συμπεριφοράς.

Η έρευνα που ακολουθεί θα οδηγήσει στην αποδοχή ή απόρριψη των παραπάνω υποθέσεων. Εν συνεχεία, θα διερευνηθεί αν επιδρά θετικά ή αρνητικά το κάθε στυλ ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα και σε ποιο βαθμό. Η έρευνα λοιπόν που θα διεξαχθεί θα είναι ποσοτική. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη μεθοδολογία ο ερευνητής

χρησιμοποιεί συχνότητες και αριθμούς για να δει κατά πόσο συμβαίνει ή όχι ένα φαινόμενο. Με άλλα λόγια μπορεί να εκφράσει το αποτέλεσμα της έρευνας με ένα συγκεκριμένο ποσό το οποίο έπειτα μπορεί και να συγκρίνει (Bairagi & Munot, 2019). Στη συγκεκριμένη περίπτωση θα χρησιμοποιηθεί η περιγραφική στατιστική για την απάντηση των τεσσάρων πρώτων ερωτήσεων, ενώ για την πέμπτη ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman's. Ο έλεγχος για την επίδραση του κάθε στυλ ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα θα γίνει μέσω της πολλαπλής παλινδρόμησης. Για τις παραπάνω αναλύσεις θα χρησιμοποιηθούν τα προγράμματα SPSS 26 και Microsoft Office Excel 2016.

3.2 Ερωτηματολόγιο

Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (MLQ-5x) που αναπτύχθηκε από τους Avolio και Bass και μπορεί να δώσει απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί. Για τη χρήση του ερωτηματολογίου ζητήθηκε άδεια από εταιρεία Mind Garden, την οποία λάβαμε στις 5/3/2021 και η οποία παρατίθεται στο παράρτημα αυτής της μελέτης. Η άδεια αφορούσε 100 ερωτηματολόγια, τα οποία δόθηκαν μεταφρασμένα στην ελληνική γλώσσα.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Για παράδειγμα το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και η οικογενειακή κατάσταση αποτελούν στοιχεία χρήσιμα για να κατανοήσουμε ποιες είναι οι κυρίαρχες ομάδες που εργάζονται στο δημόσιο τομέα και από τις οποίες θα λάβουμε τις απαντήσεις για την ηγεσία.

Το κύριο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 45 ερωτήσεις που αφορούν την ηγεσία στο δημόσιο τομέα. Οι 36 από αυτές έχουν να κάνουν με τους παράγοντες ηγεσίας και οι υπόλοιπες 9 με τα αποτελέσματα της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα οι παράγοντες ηγεσίας είναι εννέα, πέντε εκ των οποίων αφορούν την μετασχηματιστική ηγεσία, δύο παράγοντες αφορούν την συναλλακτική ηγεσία και 2 παράγοντες αφορούν την παθητική ηγεσία. Για κάθε παράγοντα δίνονται από δύο έως τέσσερις ερωτήσεις. Οι εννέα ερωτήσεις των αποτελεσμάτων εξετάζουν: α) την επιπρόσθετη προσπάθεια των υπαλλήλων εξαιτίας της ηγετικής συμπεριφοράς, β) την αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς των ηγετών και γ) την ικανοποίηση από την ηγετική συμπεριφορά. Για τις απαντήσεις έχει χρησιμοποιηθεί η πενταβάθμια κλίμακα Likert με τις εξής τιμές: 0=

Καθόλου, 1=Σπάνια, 2=Μερικές φορές, 3=Αρκετά συχνά, 4=Συχνά, αν όχι πάντα (Avolio & Bass, 1995).

Η επιλογή του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου δεν έγινε τυχαία. Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές έρευνες και επομένως η αξιοπιστία και εγκυρότητα του είναι δεδομένη. Δημιουργήθηκε το 1985 και έκτοτε έχει αναθεωρηθεί αρκετές φορές (Καλλιοντζή & Ιορδανίδης, 2019). Σε αυτήν την έρευνα χρησιμοποιήθηκε η τελευταία αναθεωρημένη έκδοση του που έγινε το 1995. Ο πίνακας 1 που ακολουθεί δημιουργήθηκε χρησιμοποιώντας στοιχεία από τους Avolio και Bass (1995), με σκοπό να δούμε την κατανομή των ερωτήσεων στους παράγοντες και να κατανοήσουμε τη δομή του.

Πίνακας 1: MLQ Scoring Key

M.L.Q. Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας	
Παράγοντες ηγεσίας	Ερωτήσεις
Μετασχηματιστική Ηγεσία	
1. Εξιδανικευμένη Επιρροή (που αποδίδεται)	10, 18, 21, 25
2. Εξιδανικευμένη Επιρροή - Συμπεριφορά	6, 14, 23, 34
3. Εμπυχωτική Παρακίνηση	9, 13, 26, 36
4. Διανοητική Διέγερση	2, 8, 30, 32
5. Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	15, 19, 29, 31
Συναλλακτική Ηγεσία	
6. Εξαρτημένη Ανταμοιβή	1, 11, 16, 35
7. Διοίκηση Κατ'Εξαίρεση (Ενεργητική)	4, 22, 24, 27
Παθητική Ηγεσία	
8. Διοίκηση Κατ'Εξαίρεση (Παθητική)	3, 12, 17, 20
9. Ελευθεριάζουσα Ηγεσία	5, 7, 28, 33
Έκβαση Ηγεσίας	
1. Επιπρόσθετη Προσπάθεια	39, 42, 44
2. Αποτελεσματικότητα	37, 40, 43, 45
3. Ικανοποίηση	38, 41

Πηγή: Avolio & Bass, 1995

3.3 Η Διεξαγωγή της έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη το Μάρτιο του 2021 εν μέσω καραντίνας για την αντιμετώπιση της πανδημίας Covid-19. Λόγω των συνθηκών τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω email σε εργαζόμενους του δημόσιου τομέα. Για την καλύτερη κατανομή του δείγματος επιλέχθηκαν τυχαία διάφορες υπηρεσίες του δημοσίου σε διάφορες περιοχές της

Ελλάδας. Με μία συνοδευτική επιστολή οι ερωτώμενοι ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας καθώς και για τη σημαντικότητα της συμμετοχής τους. Τονίστηκε πως η χρήση των δεδομένων θα είναι μόνο για ακαδημαϊκούς σκοπούς και πως η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη. Στο κείμενο επίσης οι συμμετέχοντες ενθαρρύνονταν να απαντήσουν ειλικρινά διευκρινίζοντας πως δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις (Ζαφειρόπουλος, 2015). Τέλος, υπήρχαν στοιχεία επικοινωνίας για οποιαδήποτε διευκρίνηση κρινόταν αναγκαία.

Στάλθηκαν 505 emails και ο συνολικός αριθμός των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν ήταν 100. Έτσι το ποσοστό απόκρισης κυμαίνεται στο 19,80% σχετικά ικανοποιητικό αν συνυπολογίσουμε τις συνθήκες που επικρατούσαν την περίοδο εκείνη.

Κεφάλαιο 4 – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

4.1 Έλεγχος Αξιοπιστίας και εγκυρότητας

Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων κρίθηκε αναγκαίο να ελεγχθεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου. Παρά το γεγονός ότι πρόκειται για ένα δοκιμασμένο ερωτηματολόγιο, ο έλεγχος αξιοπιστίας θα ενισχύσει το κύρος των αποτελεσμάτων. Για τον υπολογισμό του χρησιμοποιήθηκε το πιο δημοφιλές μέτρο, ο συντελεστής άλφα του Cronbach. Ο συντελεστής χρησιμοποιείται για να ελέγξει την εσωτερική συνέπεια του ερευνητικού οργάνου δηλαδή τη συσχέτιση των απαντήσεων με ερωτήσεις. Συνήθως η συνοχή των απαντήσεων αφορά ένα υποσύνολο ερωτήσεων που εξετάζει μία συγκεκριμένη έννοια. Οι τιμές που μπορεί να λάβει ο συντελεστής κυμαίνονται από 0 έως 1. Τιμές πάνω από 0,7 δείχνουν πως υπάρχει μια εσωτερική συνέπεια στο ερωτηματολόγιο (Saunders et al., 2019). Για τους υπολογισμούς χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό λογισμικό SPSS 26.

Αρχικά, το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε τέσσερα μέρη. Τα τρία πρώτα αφορούν τα τρία ηγετικά στυλ και το τέταρτο τα αποτελέσματα της ηγεσίας. Το πρώτο ηγετικό στυλ που εξετάστηκε είναι η μετασχηματιστική ηγεσία που περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 2.

Πίνακας 2: Cronbach's Alpha “Μετασχηματιστική Ηγεσία”

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,946	,946	20

Η τιμή 0,946 στις ερωτήσεις που αφορούν τη μετασχηματιστική ηγεσία δείχνει μια εξαιρετική εσωτερική συνέπεια. Το επόμενο τμήμα που εξετάστηκε αφορά τη συναλλακτική ηγεσία που περιλαμβάνει 8 ερωτήσεις. Στον πίνακα 3 απεικονίζονται τα αποτελέσματα.

Πίνακας 3: Cronbach's Alpha “Συναλλακτική Ηγεσία”

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,788	,787	8

Η τιμή του συντελεστή στις ερωτήσεις αυτού του τμήματος είναι 0,788 και μπορεί να χαρακτηριστεί ως αποδεκτή αφού είναι μεγαλύτερη από 0,7. Ακολουθεί το τμήμα της παθητικής ηγεσίας με 8 ερωτήσεις και στον πίνακα 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

Πίνακας 4: Cronbach's Alpha “Παθητική Ηγεσία”

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,833	,833	8

Ο συντελεστής πήρε την τιμή 0,833 που αποδεικνύει μία καλή εσωτερική συνέπεια στις ερωτήσεις που αφορούν την παθητική ηγεσία. Στον πίνακα 5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ερωτήσεων που αφορούν την έκβαση της ηγεσίας.

Πίνακας 5: Cronbach's Alpha “Έκβαση Ηγεσίας”

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,965	,965	9

Η εσωτερική συνοχή στα αποτελέσματα της ηγεσίας μπορεί να χαρακτηριστεί ως εξαιρετική αφού ο συντελεστής είναι 0,965. Τέλος, πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος συνολικά και στις 45 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και διαπιστώθηκε εξαιρετική εσωτερική συνέπεια με τον συντελεστή να παίρνει την τιμή 0,946.

Πίνακας 6: Cronbach's Alpha “Ηγεσία”

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,946	,944	45

Ο έλεγχος αξιοπιστίας αποτελεί μία σημαντική ανάλυση διότι αποδεικνύει την ύπαρξη ενός αξιόπιστου ερωτηματολογίου. Χωρίς αυτό δεν μπορούμε να ισχυριστούμε πως τα ευρήματα της έρευνας αποτελούν αξιόπιστα επιστημονικά στοιχεία.

Για να βεβαιώσουμε την εγκυρότητα του περιεχομένου, κρίθηκε σκόπιμο να αποστείλουμε το ερωτηματολόγιο σε μία ομάδα ερευνητών και επαγγελματιών που ασκούν ηγεσία, οι οποίοι μας πιστοποίησαν την εγκυρότητα των ερωτημάτων. Με άλλα λόγια μας βεβαίωσαν πως το ερωτηματολόγιο περιγράφει επαρκώς το φαινόμενο το

οποίο καλείται να ερευνήσει (Ζαφειρόπουλος, 2015). Έχοντας λάβει τα παραπάνω αποτελέσματα μπορούμε να συνεχίσουμε στην παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων.

4.2 Δημογραφικά Στοιχεία

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιέχει ερωτήσεις σχετικά με τα κύρια χαρακτηριστικά του δείγματος μας. Οι πληροφορίες που παρουσιάζονται σε αυτήν την ενότητα αφορούν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευση καθώς και τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας. Για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική.

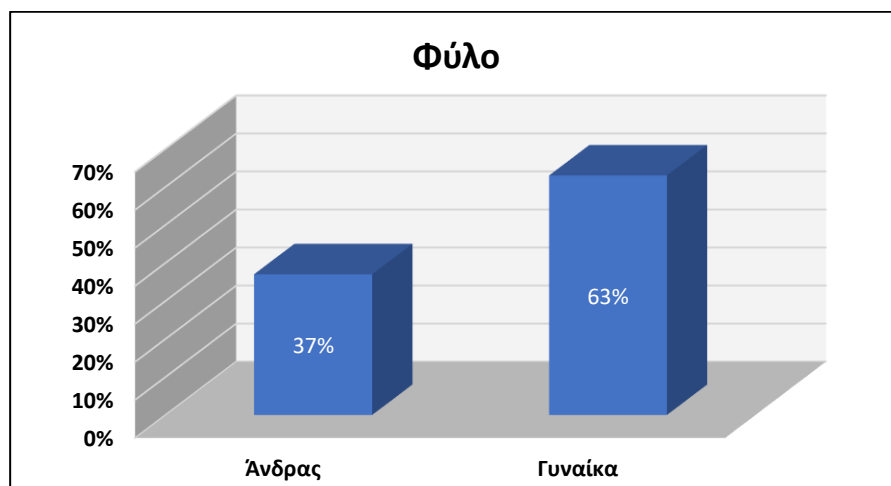
4.2.1 Φύλο

Το πρώτο από τα δημογραφικά στοιχεία που παρουσιάζεται είναι το φύλο. Στην έρευνα λοιπόν πήραν μέρος 100 άτομα 37 εκ των οποίων άνδρες και 63 γυναίκες (Πίνακας 6 και Διάγραμμα 1). Το γυναικείο φύλο έχει μεγαλύτερη αντιπροσώπευση στον δημόσιο τομέα και αυτό αντικατοπτρίζεται και στα αποτελέσματα της έρευνας.

Πίνακας 7: Φύλο

Φύλο	Frequency	Percent
Άνδρας	37	37%
Γυναίκα	63	63%
Total	100	100%

Διάγραμμα 1: Φύλο



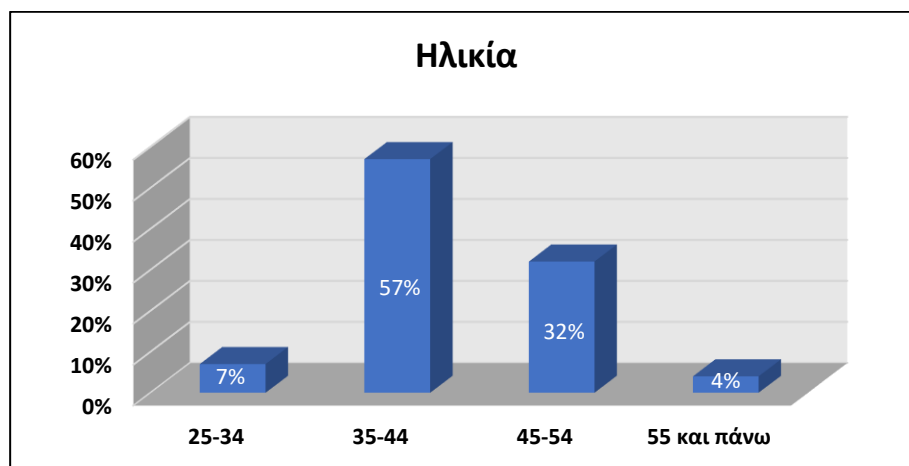
4.2.2 Ηλικία

Η ηλικία αποτελεί το δεύτερο από τα δημογραφικά στοιχεία που εξετάζεται. Όπως φαίνεται στον πίνακα 8 η κυρίαρχη ηλικιακή ομάδα είναι αυτή των 35-44 ετών με ποσοστό 57%. Ακολουθούν οι ηλικίες 45-54 με ποσοστό 32%, 25-34 με ποσοστό 7% και μόλις το 4% του δείγματος έχει ηλικία μεγαλύτερη των 55 ετών.

Πίνακας 8: Ηλικία

Ηλικία	Frequency	Percent
25-34	7	7%
35-44	57	57%
45-54	32	32%
55 και πάνω	4	4%
Total	100	100%

Διάγραμμα 2: Ηλικία



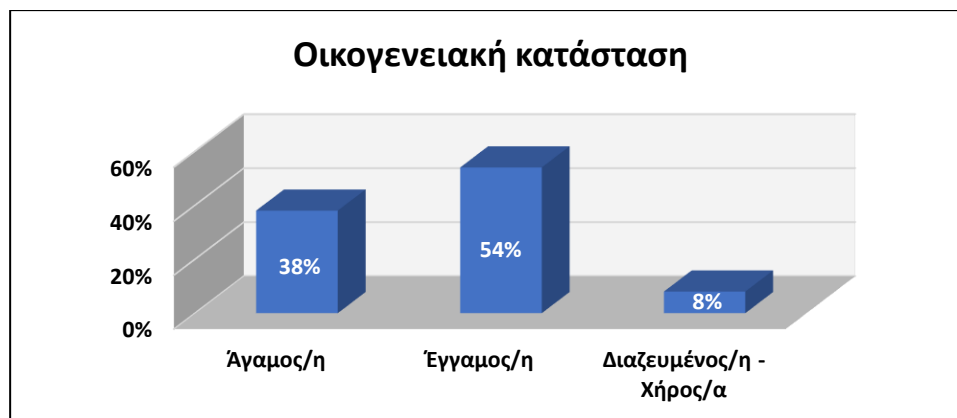
4.2.3 Οικογενειακή Κατάσταση

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων φαίνεται πως η πλειοψηφία είναι έγγαμοι σε ποσοστό 54%. Ακολουθούν οι άγαμοι με ποσοστό 38% ενώ μόλις το 8% φαίνεται να είναι διαζευγμένοι ή χήροι.

Πίνακας 9: Οικογενειακή κατάσταση

Οικογενειακή κατάσταση	Frequency	Percent
Άγαμος/η	38	38%
Έγγαμος/η	54	54%
Διαζευγμένος/η - Χήρος/α	8	8%
Total	100	100%

Διάγραμμα 3: Οικογενειακή κατάσταση



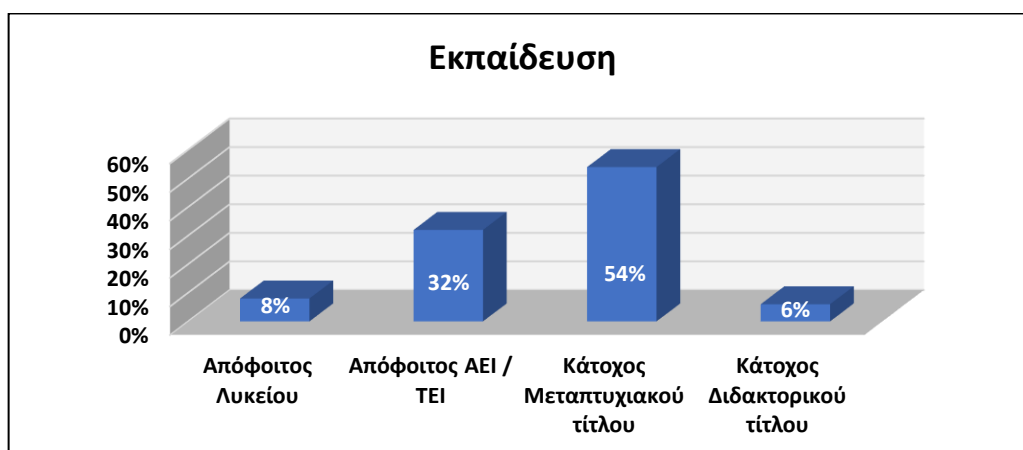
4.2.4 Εκπαίδευση

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δημογραφικά στοιχεία σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων στην έρευνα. Περισσότεροι από τους μισούς εμφανίζονται να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και συγκεκριμένα το 54%. Δεύτερη κυρίαρχη ομάδα είναι οι απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ με ποσοστό 32%. Ακολουθούν οι απόφοιτοι λυκείου με ποσοστό 8%, ενώ το 6% είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών.

Πίνακας 10: Επίπεδο εκπαίδευσης

Εκπαίδευση	Frequency	Percent
Απόφοιτος Λυκείου	8	8%
Απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ	32	32%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	54	54%
Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου	6	6%
Total	100	100%

Διάγραμμα 4: Επίπεδο εκπαίδευσης



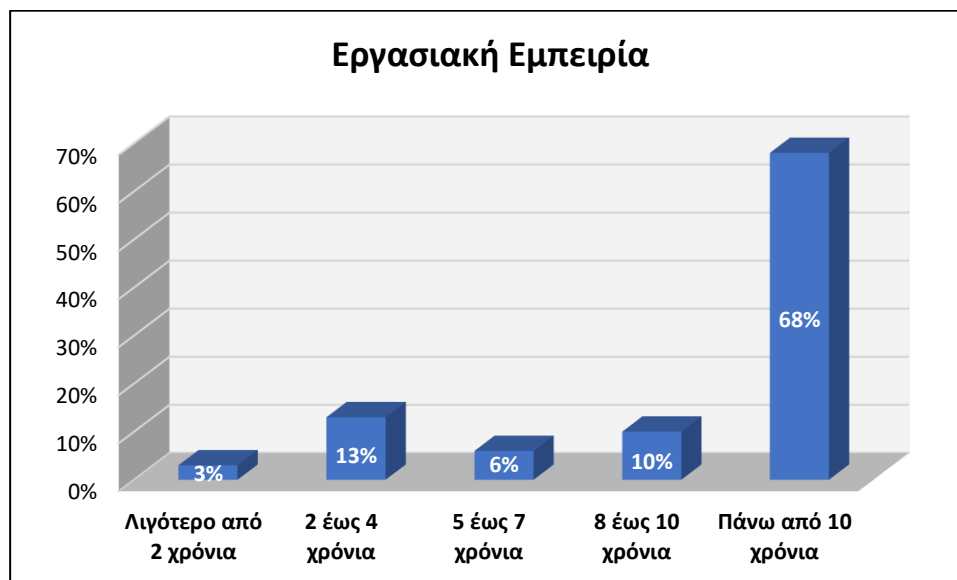
4.2.5 Εργασιακή Εμπειρία

Η τελευταία ερώτηση των δημογραφικών στοιχείων είχε να κάνει με τα χρόνια απασχόλησης των ερωτηθέντων στον δημόσιο τομέα. Από τον πίνακα 11 φαίνεται πως η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων απασχολούνται στο δημόσιο τομέα για πάνω από 10 χρόνια και συγκεκριμένα το 68%. Ακολουθούν αυτοί με 2 έως 4 χρόνια προϋπηρεσίας με ποσοστό 13%. Επόμενη ομάδα με ποσοστό 10% είναι αυτοί με 8 έως 10 χρόνια εμπειρίας. Οι ομάδες με το μικρότερο ποσοστό είναι όσοι έχουν 5 έως 7 χρόνια προϋπηρεσίας με ποσοστό 6% καθώς και η ομάδα με λιγότερο από 2 χρόνια προϋπηρεσίας με ποσοστό μόλις 3%

Πίνακας 11: Εργασιακή εμπειρία

Εργασιακή Εμπειρία	Frequency	Percent
Λιγότερο από 2 χρόνια	3	3%
2 έως 4 χρόνια	13	13%
5 έως 7 χρόνια	6	6%
8 έως 10 χρόνια	10	10%
Πάνω από 10 χρόνια	68	68%
Total	100	100%

Διάγραμμα 5: Εργασιακή εμπειρία



4.3 Αποτελέσματα Ηγετικών Μορφών

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιέχει 45 ερωτήσεις που αφορούν την ηγεσία. Σε αυτήν την ενότητα θα εξεταστούν οι 36 από αυτές που αφορούν τις ηγετικές μορφές των προϊσταμένων του δημόσιου τομέα. Οι ερωτώμενοι σε αυτές τις ερωτήσεις αναφέρουν πόσο συχνά οι προϊστάμενοι τους εμφανίζουν συγκεκριμένες συμπεριφορές, και έτσι βοηθούν στην κατάταξη τους στα τρία ηγετικά στυλ της θεωρίας πλήρους φάσματος. Στο κάθε ηγετικό στυλ εξετάστηκαν οι συγκεκριμένοι ηγετικοί παράγοντες που το χαρακτηρίζουν. Έτσι σε αυτήν την ενότητα θα απαντηθεί η πρώτη ερευνητική ερώτηση που έχει τεθεί δηλαδή ποιο από τα τρία στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστικό, συναλλακτικό, παθητικό) κυριαρχεί στον χώρο της δημόσιας διοίκησης. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση της περιγραφικής στατιστικής και συγκεκριμένα με τη βοήθεια της μέσης τιμής και της τυπικής απόκλισης. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε μέσω του στατιστικού λογισμικού SPSS 26. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στον πίνακα 12.

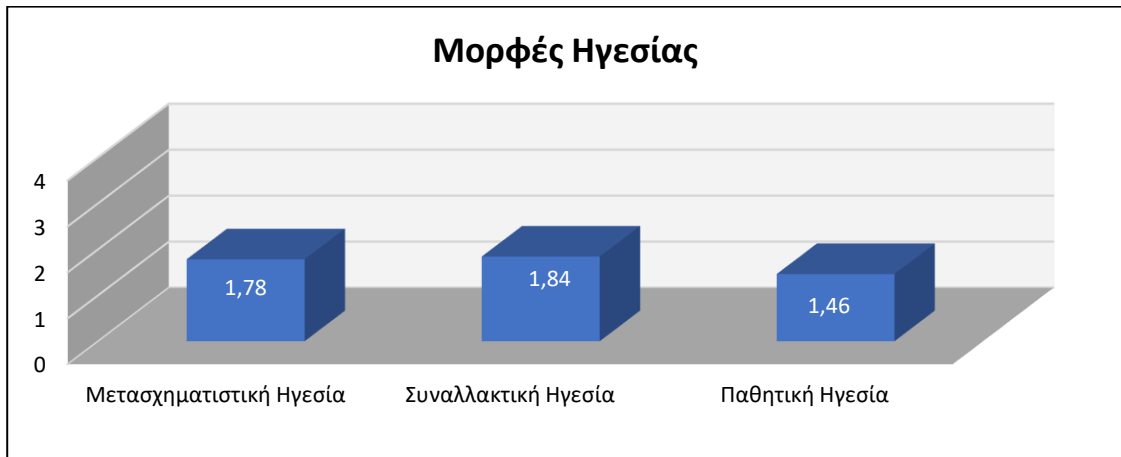
Πίνακας 12: Ηγετικά Στυλ

Descriptive Statistics						
Ηγετικοί Παράγοντες	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Ερωτήσεις
1. Εξιδανικευμένη Επιρροή (που αποδίδεται)	100	0,00	4,00	1,84	1,07	10, 18, 21, 25
2. Εξιδανικευμένη Επιρροή - Συμπεριφορά	100	0,00	4,00	1,78	0,87	6, 14, 23, 34
3. Εμπυχωτική Παρακίνηση	100	0,00	4,00	1,74	1,02	9, 13, 26, 36
4. Διανοητική Διέγερση	100	0,00	4,00	1,83	0,95	2, 8, 30, 32
5. Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	100	0,00	3,75	1,73	0,79	15, 19, 29, 31
Μετασχηματιστική Ηγεσία	100	0,00	3,80	1,78	0,84	
6. Εξαρτημένη Ανταμοιβή	100	0,00	4,00	1,90	0,95	1, 11, 16, 35
7. Διοίκηση Κατ' Εξαίρεση (Ενεργητική)	100	0,00	4,00	1,78	0,80	4, 22, 24, 27
Συναλλακτική Ηγεσία	100	0,13	3,63	1,84	0,74	
8. Διοίκηση Κατ' Εξαίρεση (Παθητική)	100	0,00	3,50	1,54	0,83	3, 12, 17, 20
9. Ελευθεριάζουσα Ηγεσία	100	0,00	3,50	1,38	0,87	5, 7, 28, 33
Παθητική Ηγεσία	100	0,00	3,38	1,46	0,77	

Όπως λοιπόν προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα το κυρίαρχο ηγετικό στυλ στον δημόσιο τομέα της Ελλάδας είναι αυτό της συναλλακτικής ηγεσίας ($M= 1,84$, $T.A.= 0,74$) αφού συγκέντρωσε τη μεγαλύτερη μέση τιμή 1,84. Η μέση τιμή προκύπτει από την ανάλυση των δύο ηγετικών παραγόντων της συναλλακτικής ηγεσίας, την εξαρτημένη ανταμοιβή ($M= 1,90$, $T.A.= 0,95$) και τη διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική) ($M= 1,78$,

T.A.= 0,80). Όπως φαίνεται κυριαρχεί η εξαρτημένη ανταμοιβή, ο παράγοντας με τη μεγαλύτερη μέση τιμή 1,90. Η τιμή 0,74 της τυπικής απόκλισης υποδηλώνει πως τα δεδομένα φαίνονται να είναι συγκεντρωμένα κοντά στη μέση τιμή. Άρα η πλειοψηφία των ηγετών στο δημόσιο τομέα λειτουργεί με τη λογική της ανταμοιβής και της στενής παρακολούθησης των διαδικασιών έτσι ώστε αν εντοπιστούν λάθη να παρέμβουν για να τα διορθώσουν.

Διάγραμμα 6: Μορφές Ηγεσίας



Το δεύτερο ηγετικό στυλ που ακολουθεί στο δημόσιο τομέα είναι αυτό της μετασχηματιστικής ηγεσίας ($M= 1,78$, $T.A.= 0,84$) αφού συγκεντρώνει τη δεύτερη μεγαλύτερη μέση τιμή. Και εδώ η τυπική απόκλιση δείχνει πως τα δεδομένα είναι συγκεντρωμένα κοντά στη μέση τιμή. Εδώ η μέση τιμή προκύπτει από πέντε ηγετικούς παράγοντες. Τη μεγαλύτερη μέση τιμή από αυτούς τους παράγοντες συγκεντρώνει η εξιδανικευμένη επιρροή (που αποδίδεται) ($M= 1,84$, $T.A.= 1,07$) και ακολουθεί η διανοητική διέγερση ($M= 1,83$, $T.A.= 0,95$). Τρίτος σε σειρά παράγοντας είναι η εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά ($M= 1,78$, $T.A.= 0,87$), ενώ τέταρτος έρχεται εμπνευστική παρακίνηση ($M= 1,74$, $T.A.= 1,02$). Τελευταίος παράγοντας είναι το εξατομικευμένο ενδιαφέρον ($M= 1,73$, $T.A.= 0,79$). Από τα παραπάνω προκύπτει πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αποτελούν την δεύτερη ηγετική ομάδα του δημοσίου που με τον χαρακτήρα και τη συμπεριφορά τους ενεργούν ως πρότυπα για τους υπαλλήλους και τους ενθαρρύνουν να είναι καινοτόμοι. Φαίνεται όμως να υστερούν στην κατανόηση των ατομικών αναγκών τους.

Τελευταίο ηγετικό στυλ που εντοπίστηκε στο δημόσιο τομέα είναι αυτό της παθητικής ηγεσίας ($M= 1,46$, $T.A.= 0,77$). Αν και τελευταίο η μέση τιμή 1,46 θεωρείται αρκετά υψηλή για το συγκεκριμένο στυλ. Και σε αυτό το στυλ η τυπική απόκλιση μας δείχνει

πως τα δεδομένα είναι κοντά στη μέση τιμή. Τη μέση τιμή εδώ καθορίζουν δύο ηγετικοί παράγοντες η παθητική κατ' εξαίρεση διοίκηση ($M= 1,54$, $T.A.= 0,83$) και η ελευθεριάζουσα ηγεσία ($M= 1,38$, $T.A.= 0,87$). Κύριο χαρακτηριστικό λοιπόν των παθητικών ηγετών του δημοσίου είναι πως παρεμβαίνουν μόνο όταν προκύψει πρόβλημα, ενώ αρκετοί είναι απόντες γενικότερα.

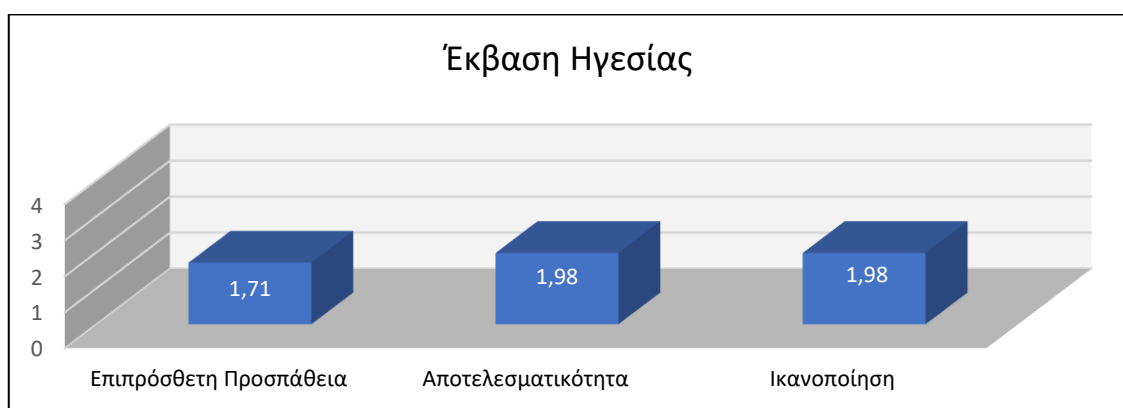
4.4 Αποτελέσματα Έκβασης Ηγεσίας

Τα αποτελέσματα της έκβασης της ηγεσίας καθορίστηκαν από τις υπόλοιπες 9 ερωτήσεις και έχουν να κάνουν με την επιπρόσθετη προσπάθεια (3 ερωτήσεις), την αποτελεσματικότητα (4 ερωτήσεις) και την ικανοποίηση (2 ερωτήσεις). Σε αυτή λοιπόν την ενότητα θα απαντηθούν οι επόμενες τρεις ερευνητικές ερωτήσεις που έχουν τεθεί: ποιος είναι ο συνολικός βαθμός της αποτελεσματικότητας της ηγετικής συμπεριφοράς στο δημόσιο τομέα, ποιος είναι ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης από την ηγεσία στο δημόσιο τομέα και ποιος είναι ο συνολικός βαθμός επιπλέον προσπάθειας των εργαζομένων εξαιτίας της ηγετικής συμπεριφοράς στο δημόσιο τομέα. Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική και τα αποτελέσματα παρατίθενται στον πίνακα 13.

Πίνακας 13: Έκβαση Ηγεσίας

Descriptive Statistics						
Έκβαση Ηγεσίας	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Ερωτήσεις
Επιπρόσθετη Προσπάθεια	100	0,00	4,00	1,71	1,19	39, 42, 44
Αποτελεσματικότητα	100	0,00	4,00	1,98	1,18	37, 40, 43, 45
Ικανοποίηση	100	0,00	4,00	1,98	1,12	38, 41

Διάγραμμα 7: Έκβαση Ηγεσίας



Όπως φαίνεται στον πίνακα η αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς έλαβε μέση τιμή 1,98. Πρόκειται για μέτριας ισχύος τιμή ως προς τη συχνότητα, αφού αντιστοιχεί στη μέση της κλίμακας Likert (μερικές φορές). Οι απαντήσεις έλαβαν όπως φαίνεται όλες τις τιμές από 0 έως 4 και η τυπική απόκλιση εμφανίζεται με την σχετικά υψηλή τιμή 1,18. Η αποτελεσματικότητα λοιπόν από την ηγετική συμπεριφορά σύμφωνα με τους δημοσίους υπαλλήλους δεν αποτελεί συχνό φαινόμενο αλλά εμφανίζεται μερικές φορές μόνο.

Σχετικά με την ικανοποίηση από την ηγετική συμπεριφορά, δεν βλέπουμε σημαντικές διαφοροποιήσεις. Και εδώ η μέση τιμή είναι 1,98 που όπως προαναφέραμε αντιστοιχεί στη μέση της κλίμακας Likert (μερικές φορές). Και εδώ οι απαντήσεις κάλυψαν όλη την κλίμακα από 0 έως 4 και η τυπική απόκλιση έλαβε την τιμή 1,12. Η ικανοποίηση λοιπόν από την ηγετική συμπεριφορά αξιολογήθηκε από τους δημοσίους υπαλλήλους ως μέτρια αφού εμφανίζεται μερικές φορές.

Τέλος, η επιπρόσθετη προσπάθεια δηλαδή το κατά πόσο οι ηγέτες οδηγούν τους υπαλλήλους τους να προσπαθούν περισσότερο έλαβε μέση τιμή 1,71, κάτω δηλαδή από τη μέση της κλίμακας Likert. Η μικρότερη τιμή ήταν 0 και η μέγιστη 4, ενώ η τυπική απόκλιση εμφανίζεται με τιμή 1,19. Οι ηγέτες λοιπόν του δημόσιου τομέα τις περισσότερες φορές δεν καταφέρνουν με τη συμπεριφορά τους να κάνουν τους υπαλλήλους τους να προσπαθούν περισσότερο.

4.5 Συσχέτιση ηγετικών μορφών και αποτελεσματικότητας

Μετά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, είμαστε έτοιμοι να απαντήσουμε την επόμενη ερευνητική ερώτηση, δηλαδή ποια είναι η σχέση μεταξύ των τριών ηγετικών μορφών και της αποτελεσματικότητας της ηγετικής συμπεριφοράς. Η ανίχνευση της σχέσης θα πραγματοποιηθεί με τη χρήση της επαγωγικής στατιστικής και συγκεκριμένα με το συντελεστή συσχέτισης Spearman. Προς διευκόλυνση μας έχουν δημιουργηθεί τρεις υποθέσεις που θα ελεγχθούν. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στον πίνακα 14.

Πίνακας 14: Συσχέτιση ηγετικών μορφών και αποτελεσματικότητας

Spearman's rho Correlations

		Μετασχηματιστική Ηγεσία	Συναλλακτική Ηγεσία	Παθητική Ηγεσία	Έξτρα Προσπάθεια	Αποτελε- ματικότητα.	Ικανοποίηση
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Correlation Coefficient	1,000	,832**	-,371**	,893**	,854**	,874**
	Sig. (2- tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	100	100	100	100	100	100
Συναλλακτική Ηγεσία	Correlation Coefficient	,832**	1,000	-,236*	,708**	,698**	,693**
	Sig. (2- tailed)	0,000		0,018	0,000	0,000	0,000
	N	100	100	100	100	100	100
Παθητική Ηγεσία	Correlation Coefficient	-,371**	-,236*	1,000	-,437**	-,492**	-,503**
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,018		0,000	0,000	0,000
	N	100	100	100	100	100	100
Έξτρα Προσπάθεια	Correlation Coefficient	,893**	,708**	-,437**	1,000	,864**	,874**
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	100	100	100	100	100	100
Αποτελεσματικότητα	Correlation Coefficient	,854**	,698**	-,492**	,864**	1,000	,916**
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	100	100	100	100	100	100
Ικανοποίηση	Correlation Coefficient	,874**	,693**	-,503**	,874**	,916**	1,000
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	100	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Η επιλογή του συγκεκριμένου συντελεστή έγινε διότι η κλίμακα του ερωτηματολογίου είναι τακτική δηλαδή απεικόνιζε απαντήσεις που μπορούσαν να μουν σε μία σειρά. Έτσι κρίθηκε ως κατάλληλος συντελεστής, ο συντελεστής του Spearman. Οι τιμές που μπορεί να πάρει ο συντελεστής κυμαίνονται από -1,00 έως +1,00. Το πρόσημο καθορίζει την κατεύθυνση της σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών δηλαδή αν είναι θετική ή αρνητική, ενώ η απόλυτη τιμή αποκαλύπτει την έκταση της σχέσης. Έτσι μία τιμή κοντά στο 0 δείχνει μία πολύ αδύναμη σχέση, ενώ μία τιμή κοντά στο ± 1 μία πολύ δυνατή σχέση (Saunders et al., 2019)

Η πρώτη υπόθεση που θα εξεταστεί είναι η “H₁: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας της ηγετικής συμπεριφοράς”. Από τον πίνακα 14 φαίνεται πως η τιμή του συντελεστή είναι ($\rho = 0,854$, $p < 0,001$). Η τιμή αυτή μας δείχνει καταρχάς πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και αποτελεσματικότητας ηγετικής συμπεριφοράς. Επιπλέον η απόλυτη τιμή δείχνει πως η δύναμη της σχέσης είναι πολύ ισχυρή αφού πλησιάζει τη μονάδα. Είναι απαραίτητο να αναφέρουμε πως η τιμή αυτή είναι στατιστικά σημαντική μιας και το $p\text{-value} = 0 < 0,01$.

Αρα αποδεχόμαστε την πρώτη υπόθεση “H₁: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας της ηγετικής συμπεριφοράς”.

Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει πως η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται θετικά και με την ικανοποίηση ($\rho = 0,874$, $p < 0,001$), αλλά και με την έξτρα προσπάθεια ($\rho = 0,893$, $p < 0,001$) και στις δύο μάλιστα περιπτώσεις η συσχέτιση είναι πολύ ισχυρή αλλά και στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,001.

Η επόμενη υπόθεση που θα εξεταστεί είναι η “H₂: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας της ηγετικής συμπεριφοράς”. Ο συντελεστής εδώ έλαβε την τιμή ($\rho = 0,698$, $p < 0,001$). Η τιμή είναι θετική που υποδηλώνει πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ συναλλακτικών ηγετών και αποτελεσματικότητας. Η απόλυτη τιμή δείχνει πως η σχέση είναι αρκετά ισχυρή και στατιστικά σημαντική.

Αρα αποδεχόμαστε και τη δεύτερη υπόθεση “H₂: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας της ηγετικής συμπεριφοράς”.

Παρατηρώντας και τις υπόλοιπες τιμές της συναλλακτικής ηγεσίας διαπιστώνουμε πως υπάρχει θετική συσχέτιση και με τα υπόλοιπα αποτελέσματα της ηγεσίας δηλαδή την ικανοποίηση ($\rho = 0,693$, $p < 0,001$) και την έξτρα προσπάθεια ($\rho = 0,708$, $p < 0,001$) και μάλιστα αρκετά ισχυρή και στις δύο περιπτώσεις.

Η τελευταία προς διερεύνηση υπόθεση είναι η “H₃: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της παθητικής ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας της ηγετικής συμπεριφοράς”. Το πρόσημο του συντελεστή ($\rho = -0,492$, $p < 0,001$) δείχνει αρνητική συσχέτιση μεταξύ παθητικής ηγεσίας και αποτελεσματικότητας, ενώ η απόλυτη τιμή μία μέτρια ισχύος σχέση αλλά στατιστικά σημαντική.

Αρα απορρίπτουμε την τελευταία υπόθεση “H₃: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της παθητικής ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας της ηγετικής συμπεριφοράς”.

Οι υπόλοιπες τιμές της παθητικής ηγεσίας δείχνουν επίσης μία αρνητική σχέση με την ικανοποίηση ($\rho = -0,503$, $p < 0,001$) αλλά και με την επιπρόσθετη προσπάθεια ($\rho = -0,437$, $p < 0,001$).

4.6 Η επίδραση των ηγετικών μορφών στην αποτελεσματικότητα

Μετά την παρουσίαση των συσχετισμών, κρίθηκε σκόπιμο να προχωρήσουμε την ανάλυση ένα βήμα ακόμα. Έτσι, χρησιμοποιήθηκε η πολλαπλή παλινδρόμηση ώστε να προσδιοριστεί η επίδραση των ηγετικών μορφών στην αποτελεσματικότητα. Στην περίπτωση μας η αποτελεσματικότητα αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή, αυτή δηλαδή τη μεταβλητή που επηρεάζεται από άλλες. Ανεξάρτητες μεταβλητές είναι οι τρεις ηγετικές μορφές της θεωρίας πλήρους φάσματος δηλαδή η μετασχηματιστική, η συναλλακτική και η παθητική ηγεσία. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες.

Πίνακας 15: Περίληψη Μοντέλου ^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,879 ^a	0,773	0,766	0,56940

a. Predictors: (Constant), Παθητική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία

b. Dependent Variable: Αποτελεσματικότητα

Από την παραπάνω περίληψη του μοντέλου και συγκεκριμένα από το συντελεστή προσδιορισμού $R^2=0,773$ συμπεραίνουμε πως το 77,3% της διακύμανσης της αποτελεσματικότητας ερμηνεύεται από τη διακύμανση των τριών ανεξάρτητων μεταβλητών που τοποθετήθηκαν στο μοντέλο δηλαδή τη μετασχηματιστική, τη συναλλακτική και την παθητική ηγεσία.

Πίνακας 16: Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης

Coefficients ^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	0,469	0,216		2,166	0,033
	Μετασχηματιστική Ηγεσία	0,994	0,124	0,711	7,993	0,000
	Συναλλακτική Ηγεσία	0,126	0,135	0,080	0,935	0,352
	Παθητική Ηγεσία	-0,338	0,080	-0,222	-4,225	0,000

a. Dependent Variable: Αποτελεσματικότητα

Ο πίνακας 16 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης της πολλαπλής παλινδρόμησης που πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό λογισμικό SPSS. Ο σταθερός συντελεστής $b_0=0,469$ καθορίζει το επίπεδο της αποτελεσματικότητας στην περίπτωση που οι υπόλοιπες τρεις μεταβλητές ισοδυναμούν με το 0.

Τη μεγαλύτερη θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα βλέπουμε πως έχει η μετασχηματιστική ηγεσία αφού ($B_1=0,994$, Sig.<0,05). Αυτό σημαίνει πως για κάθε μονάδα αύξησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας θα υπάρξει αντίστοιχη αύξηση κατά 0,994 στην αποτελεσματικότητα. Επίσης αυτή η μεταβλητή αυτή θεωρείται στατιστικά σημαντική αφού Sig.=0,000<0.05.

Η συναλλακτική ηγεσία φαίνεται να έχει μία οριακά θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα ($B_2=0,126$, Sig.>0,05). Αυτό σημαίνει πως για κάθε μονάδα αύξησης της συναλλακτικής ηγεσίας θα υπάρξει αντίστοιχη αύξηση κατά 0,126 στην αποτελεσματικότητα. Δυστυχώς όμως η μεταβλητή αυτή δεν θεωρείται στατιστικά σημαντική μιας και Sig.=0,352>0,05 και άρα δεν μπορούμε να τη συμπεριλάβουμε στην εξίσωση της παλινδρόμησης.

Η τελευταία μεταβλητή δηλαδή η παθητική ηγεσία έχει αρνητική επίδραση στην αποτελεσματικότητα ($B_3= - 0,338$, Sig.<0,05). Ο συντελεστής υποδηλώνει πως για κάθε μονάδα αύξησης της παθητικής ηγεσίας η αποτελεσματικότητα θα μειώνεται κατά 0,338. Η μεταβλητή αυτή θεωρείται στατιστικά σημαντική αφού Sig.=0,000<0.05.

Συνοψίζοντας τις παραπάνω πληροφορίες μπορούμε να προχωρήσουμε στην δημιουργία της εξίσωσης της παλινδρόμησης η οποία παίρνει την παρακάτω μορφή.

$$\text{Αποτελεσματικότητα} = 0,469 + 0,994 * \text{Μετασχηματιστική Ηγεσία} - 0,338 * \text{Παθητική Ηγεσία}$$

Από την εξίσωση συνάγεται το συμπέρασμα πως οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Ελλάδα θεωρούν πως η ύπαρξη μετασχηματιστικών ηγετών στη δημόσια διοίκηση επιδρά θετικά και μάλιστα σε πολύ σημαντικό βαθμό στην αποτελεσματικότητα. Αντίθετα η ύπαρξη παθητικής ηγεσίας επιδρά αρνητικά στην αποτελεσματικότητα και άρα και στην γενικότερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

Κεφάλαιο 5 – Συμπεράσματα και προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα

Σκοπός αυτής της έρευνας ήταν η ανάδειξη του κυρίαρχου ηγετικού στυλ στην ελληνική δημόσια διοίκηση καθώς και ο καθορισμός της σχέσης ανάμεσα στις ηγετικές μορφές και την αποτελεσματικότητα. Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε στην αρχή της μελέτης μία βιβλιογραφική ανασκόπηση των βασικότερων ηγετικών θεωριών. Από την ανασκόπηση προέκυψε πως οι ηγετικές θεωρίες χωρίζονται σε δύο κύρια πεδία: τις παραδοσιακές και τις σύγχρονες. Οι πρώτες ασχολούνται με τα ηγετικά χαρακτηριστικά, τις ηγετικές συμπεριφορές καθώς και τις καταστάσεις μέσα στις οποίες δρουν οι ηγέτες. Η αδυναμία τους όμως να εξηγήσουν επαρκώς τη σχέση μεταξύ ηγέτη και αποτελεσματικότητας οδήγησε τους μελετητές στην περαιτέρω διερεύνηση του πεδίου χρησιμοποιώντας νέες σύγχρονες θεωρίες.

Οι σύγχρονες θεωρίες έρχονται να δώσουν έμφαση στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες αναδύονται και επηρεάζουν στους υπαλλήλους και τους οργανισμούς. Από όλες τις θεωρίες που αναφέρθηκαν, επιλέχθηκε να ελεγχθεί το μοντέλο πλήρους φάσματος και αυτό διότι πρόκειται για ένα μοντέλο που έχει εφαρμοστεί παγκοσμίως σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα και έχει αποδειχθεί έγκυρο (Καλλιοντζή & Ιορδανίδης, 2019). Επιπλέον, τα διαφορετικά αποτελέσματα που προέκυπταν στις έρευνες ανάλογα με τον τόπο διεξαγωγής και το εργασιακό περιβάλλον, κέντρισαν το ενδιαφέρον μας να εξετάσουμε τη θεωρία σε ένα σημαντικό αλλά ταυτοχρόνως προβληματικό περιβάλλον.

Η μελέτη του δημόσιου τομέα πριν την διεξαγωγή της έρευνας κρίθηκε απαραίτητη για να βοηθήσει στην κατανόηση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Όπως λοιπόν προέκυψε από τη μελέτη ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει διαχρονικές παθογένειες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του και κατ' επέκταση την εύρυθμη λειτουργία του κράτους. Επιπλέον το νέο σύστημα επιλογής ηγετικών στελεχών αν και βελτιωμένο από τα παλαιότερα, δεν μπορεί να εγγυηθεί ότι η στελέχωση στο δημόσιο τομέα γίνεται με τα πλέον κατάλληλα άτομα σε θέσεις ευθύνης. Τέλος, προέκυψε πως χρειάζεται μία μετάβαση από ένα γραφειοκρατικό μοντέλο, σε ένα μοντέλο που να βασίζεται στην ποιότητα των υπηρεσιών και σε αυτήν την μετάβαση κεντρικό ρόλο θα διαδραματίσουν οι ηγέτες.

Μετά την ολοκλήρωση του θεωρητικού τμήματος, τέθηκαν οι ερευνητικοί στόχοι μέσω ερευνητικών ερωτήσεων. Για την απάντηση των ερωτήσεων αυτών διενεργήθηκε μία ποσοτική έρευνα σε διάφορες υπηρεσίες του δημοσίου, χρησιμοποιώντας ένα αξιόπιστο ερευνητικό εργαλείο το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας. Μέσω αυτού, οι ερωτώμενοι αξιολόγησαν διάφορες πτυχές της συμπεριφοράς των προϊσταμένων τους, όπως αυτές καθορίζονται από το μοντέλο πλήρους φάσματος. Έτσι τους κατέταξαν σε μία από τις τρεις ηγετικές μορφές της θεωρίας: τη μετασχηματιστική, τη συναλλακτική και την παθητική ηγεσία.

Πριν την ανάλυση των αποτελεσμάτων διενεργήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερευνητικού οργάνου όπου και διαπιστώθηκε πως υπάρχει εξαιρετική εσωτερική συνοχή μεταξύ των ερωτήσεων και πως το ερωτηματολόγιο περιγράφει επαρκώς το φαινόμενο το οποίο καλείται να ερευνήσει. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι γυναίκες, ενώ οι περισσότεροι ηλικίας από 35 έως 44 ετών. Πάνω από τους μισούς ερωτώμενους είναι παντρεμένοι, όπως επίσης και πάνω από τους μισούς κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Αν και εντυπωσιακό το υψηλό επίπεδο σπουδών μπορεί να εξηγηθεί από το νέο σύστημα αξιολόγησης που έχει οδηγήσει τους εργαζόμενους σε ένα διαρκές κυνήγι προσόντων. Τέλος, πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες έχουν πάνω από 10 χρόνια εργασιακής εμπειρίας στο δημόσιο τομέα.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει πως το κυρίαρχο ηγετικό στυλ στο δημόσιο τομέα είναι αυτό της συναλλακτικής ηγεσίας. Οι περισσότεροι προϊστάμενοι λοιπόν στο δημόσιο τομέα αποσαφηνίζουν τις απαιτήσεις των εργασιών, καθορίζουν το ρόλο του κάθε υπαλλήλου, δίνουν έμφαση στον σχεδιασμό, παρέχουν ανταμοιβές και δείχνουν ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων τους (Daft, 2016). Η αμέσως επόμενη κατηγορία που εντοπίστηκε είναι αυτή της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ορισμένοι προϊστάμενοι του δημοσίου, που όμως δεν αποτελούν την πλειοψηφία, εμπνέουν και παρακινούν τους υπαλλήλους τους, οι οποίοι με τη σειρά τους προσπαθούν να τους μιμηθούν. Ο χαρακτήρας και η ηθική συμπεριφορά τους, κάνουν τους εργαζόμενους να θέλουν να τους ακολουθήσουν στην επίτευξη ενός οράματος. Έτσι διακρίνονται από την ικανότητα να φέρνουν καινοτομία στους οργανισμούς, να διαμορφώνουν αξίες, να οικοδομούν σχέσεις και να δίνουν νόημα στους οπαδούς τους (Daft, 2016). Η τελευταία κατηγορία που εμφανίζεται στο δημόσιο τομέα είναι αυτή της παθητικής ηγεσίας. Η μειοψηφία λοιπόν των προϊσταμένων καθυστερεί στη λήψη αποφάσεων, παρεμβαίνει μόνο όταν υπάρχει πρόβλημα, δεν ασχολείται με τις ανάγκες των υπαλλήλων, αλλά ούτε συμβάλλει στην ανάπτυξή τους (Northouse, 2019)

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων συνεχίστηκε με τη βοήθεια των συσχετίσεων και προέκυψε πως το ηγετικό στυλ που έχει τη μεγαλύτερη συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα είναι αυτό της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επιπλέον το ίδιο ηγετικό στυλ εμφανίζεται να έχει τη μεγαλύτερη συσχέτιση και με τα υπόλοιπα αποτελέσματα της ηγεσίας όπως την ικανοποίηση αλλά και την επιπρόσθετη προσπάθεια. Θετική συσχέτιση αλλά μικρότερης ισχύος φαίνεται να έχει και η συναλλακτική ηγεσία με την αποτελεσματικότητα. Το ίδιο συμβαίνει και με την ικανοποίηση αλλά και με την επιπλέον προσπάθεια των εργαζομένων. Η παθητική ηγεσία από την άλλη πλευρά είναι η μόνο μορφή που συσχετίζεται αρνητικά με την αποτελεσματικότητα, την ικανοποίηση και την επιπλέον προσπάθεια. Η ανάλυση αυτή έρχεται σε πλήρη συμφωνία με τη θεωρία του ηγετικού μοντέλου πλήρους φάσματος καθώς αποδεικνύει πως οι ηγετικές μορφές ιεραρχούνται βάσει αποτελεσματικότητας, ξεκινώντας από το χαμηλότερο επίπεδο (παθητική ηγεσία) και καταλήγοντας στο υψηλότερο (μετασχηματιστική ηγεσία).

Η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης που ακολούθησε έδειξε πως στατιστικά σημαντικές είναι μόνο η μετασχηματιστική και η παθητική ηγεσία. Η πρώτη με μεγάλη θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα, ενώ η δεύτερη με αρνητική και μέτριας ισχύος επίδραση.

Τα παραπάνω αποτελέσματα δεν αποτελούν έκπληξη καθώς αρκετές άλλες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί συμφωνούν με αυτά. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε για παράδειγμα στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα έδειξε πως η μορφή με την μεγαλύτερη συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα είναι αυτή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ακολουθεί η συναλλακτική ηγεσία, ενώ η παθητική ηγεσία εμφανίζεται με αρνητική συσχέτιση (Καλλιοντζή & Ιορδανίδης, 2019). Παρόμοια αποτελέσματα εντοπίστηκαν και σε έρευνα που δημοσιεύτηκε το 2018 και διενεργήθηκε στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Και εδώ η συσχέτιση είναι μεγαλύτερη στη μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ ασθενώς αρνητικά συσχετίζεται η παθητική ηγεσία με την αποτελεσματικότητα (Αντωνίου et al., 2018). Στο χώρο των στρατιωτικών υπηρεσιών δεν υπάρχει διαφοροποίηση αποτελεσμάτων, καθώς σε έρευνα που δημοσιεύτηκε το 2020 αποδεικνύεται πως η μετασχηματιστική ηγεσία είναι το πιο αποτελεσματικό στυλ (Στέφου, 2020). Είναι φανερό πως υπάρχει μία σύγκλιση αποτελεσμάτων στη χώρα ανεξάρτητα από το εργασιακό περιβάλλον που διενεργείται η έρευνα. Μία ανθρωποκεντρική λοιπόν ηγετική προσέγγιση είναι αυτή που ταιριάζει στην Ελλάδα για να μπορέσουν να υπάρξουν ικανοποιητικά αποτελέσματα. Δεν ισχύει όμως απαραίτητα το ίδιο και στις υπόλοιπες χώρες. Για παράδειγμα διαφοροποίηση αποτελεσμάτων

εντοπίστηκε σε έρευνα που διενεργήθηκε στην Ινδία και δημοσιεύτηκε το 2016. Εδώ αν και η μετασχηματιστική ηγεσία αποδεικνύεται η πιο επιθυμητή μορφή, φαίνεται πως η συναλλακτική ηγεσία έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στην αποτελεσματικότητα (Sudha et al., 2016).

Η κυριαρχία του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας στο δημόσιο τομέα από την άλλη πλευρά, διαφοροποιείται από αποτελέσματα άλλων ερευνών (Δημόπουλος & Ιορδανίδης 2019; Otieno & Njoroge, 2019; Καλλιοντζή & Ιορδανίδης, 2019) που διενεργήθηκαν σε άλλους χώρους και που αναδεικνύουν το μετασχηματιστικό ως το κυρίαρχο ηγετικό στυλ. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί αν αναλογιστούμε τις ιδιομορφίες του δημόσιου τομέα. Συγκεκριμένα θα πρέπει να τονίσουμε πως ο έντονος συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων από την πλευρά της πολιτικής ηγεσίας (Ρωσσίδης et al., 2016) καθιστά το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας πιο προσιτό στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Η πολιτική ηγεσία δεν αναζητά ηγέτες με σκοπό το μετασχηματισμό των οργανισμών, αλλά εκτελεστικά όργανα των αποφάσεων της. Έτσι οι συναλλακτικοί ηγέτες που λειτουργούν βάσει προκαθορισμένων στόχων και χρονοδιαγραμμάτων είναι πιο κατάλληλοι να εφαρμόσουν τη δημόσια πολιτική. Αυτό βέβαια λειτουργεί εις βάρος της αποτελεσματικότητας των οργανισμών, καθώς όπως αποδείχθηκε από τα αποτελέσματα οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι εκείνοι που οδηγούν σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Τα συμπεράσματα λοιπόν αυτής της έρευνας αποδεικνύονται ιδιαίτερος σημαντικά καθώς αφορούν ένα σημαντικό χώρο με πολλές ιδιαιτερότητες και διαχρονικές παθογένειες, που δεν έχει ερευνηθεί αρκετά, σε μία εξαιρετικά δύσκολη περίοδο. Η προσθήκη επιπλέον γνώσης στο πεδίο της ηγεσίας κρίνεται απαραίτητη και συντελείται με την παρούσα μελέτη. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως για να μπορέσει ο ελληνικός δημόσιος τομέας να αποδειχθεί αποτελεσματικός, θα πρέπει να αποκτήσει ηγέτες που να ανήκουν στο μετασχηματιστικό μοντέλο. Ηγέτες που να αλληλοεπιδρούν με τους υπαλλήλους τους, αυξάνοντας το επίπεδο παρακίνησης και ηθικής και των δύο. Ηγέτες που να στέκονται δίπλα στους εργαζόμενους, να κατανοούν τις ανάγκες τους και να τους οδηγούν στην μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους. Αυτό με τη σειρά του θα οδηγήσει σε καλύτερες υπηρεσίες, πιο παραγωγικές και αποτελεσματικές και κατ' επέκταση σε μία καλύτερη δημόσια διοίκηση.

5.2 Επιπτώσεις

Η κυριαρχία του συναλλακτικού τύπου ηγεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση δεν αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για έναν αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης, καθώς όπως φάνηκε από τα αποτελέσματα και το συναλλακτικό στυλ συσχετίζεται σε σημαντικό βαθμό με την αποτελεσματικότητα. Η ένταση βέβαια της σχέσης υποδηλώνει πως υπάρχει μία λιγότερο αποτελεσματική διοίκηση συγκριτικά με αυτή που θα μπορούσε να υπάρχει στην περίπτωση ο δημόσιος τομέας είχε περισσότερους μετασχηματιστικούς ηγέτες.

Τα αποτελέσματα της έκβασης της ηγεσίας έρχονται να επιβεβαιώσουν την παραπάνω πρόταση καθώς οι υπάλληλοι αξιολογούν την αποτελεσματικότητα ως μέτρια. Ο τρόπος διοίκησης από την παρούσα ηγεσία οδηγεί επιπλέον σε μέτρια ικανοποίηση των υπαλλήλων, ενώ ταυτοχρόνως ακόμα πιο μέτρια φαίνεται να είναι η επιπλέον προσπάθεια που καταβάλλουν οι υπάλληλοι για τη διεκπεραίωση των εργασιών.

Συνάγεται λοιπόν το συμπέρασμα πως η παρούσα ηγετική συμπεριφορά σε συνδυασμό με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο χώρος και διάφορους επιπλέον παράγοντες δεν μπορούν να οδηγήσουν σε ικανοποιητικά αποτελέσματα. Στο δημόσιο τομέα φαίνεται πως υπάρχει έλλειψη από εξειδικευμένα ηγετικά στελέχη, καθώς η ανώτατη εκπαίδευση τους, τα προσόντα και οι ικανότητες τους δεν ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες του αντικειμένου της εργασίας τους. Σε αυτό συμβάλλει αρνητικά και το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας διότι έτσι όπως είναι δομημένο δημιουργεί απόφοιτους με πτυχία που δεν έχουν ουσιαστικό αντίκρισμα. Το γεγονός ότι δεν υπάρχει και μία συστηματική μετεκπαίδευση τόσο των ηγετικών στελεχών όσο και των υπαλλήλων δημιουργεί επιπλέον δυσκολίες στην διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Επιπροσθέτως, η έλλειψη σαφώς καθορισμένων ποιοτικών κριτηρίων για τη σωστή λειτουργία των οργανισμών του δημοσίου, συμβάλλει στη μέτρια απόδοση και παραγωγικότητα τους. Άλλος ένας παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα του παραγόμενου έργου είναι η έλλειψη προγραμμάτων ένταξης και προσαρμογής των νέων υπαλλήλων στο χώρο εργασίας τους, καθώς και ο ίδιος ο χώρος που τις περισσότερες φορές δεν είναι λειτουργικός και δεν διαθέτει τον απαιτούμενο εξοπλισμό για την άσκηση των εργασιών (Ασπρίδης, 2013). Η γενική αμφισβήτηση από την άλλη πλευρά της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας στη σταδιοδρομία των ηγετικών στελεχών αποτελεί διαχρονικό ζήτημα που όλα τα κυβερνητικά σχήματα διακηρύσσουν πως θα αντιμετωπίσουν. Μέχρι και σήμερα όμως δεν φαίνεται να έχει επέλθει πλήρης κομματική

αμεροληψία και από-πολιτικοποίηση στην επιλογή στελεχών σε θέσεις ευθύνης (Σπανού, 2018).

Το αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι να εμφανίζεται ο δημόσιος τομέας με μη ικανοποιητική αποτελεσματικότητα. Αυτό με τη σειρά του μεταφράζεται σε καθυστερήσεις στο χρόνο διεκπεραίωσης των υποθέσεων των πολιτών, σε αυξημένες δαπάνες, σε δυσαρεστημένους πολίτες, σε δυσάρεστο κλίμα εργασίας, σε χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων και γενικότερα σε προβλήματα στη σωστή λειτουργία του κράτους. Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας και τις επιπτώσεις, δημιουργήθηκε η επόμενη ενότητα με κύριο σκοπό να βοηθήσει προς την κατεύθυνση της δημιουργίας μιας αποτελεσματικότερης διοίκησης παρουσιάζοντας μία σειρά από προτάσεις.

5.3 Προτάσεις

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας είναι αυτό που οδηγεί στην αποτελεσματικότητα. Άρα ο δημόσιος τομέας αν θέλει να πραγματοποιήσει στροφή σε αποτελεσματικότερους τρόπους διοίκησης, θα πρέπει να κατευθυνθεί στην αναζήτηση ηγετικών στελεχών αυτής της κατηγορίας. Παρόλο που δεν πρόκειται μία απλή διαδικασία, ακολουθούν ορισμένες σύντομες προτάσεις που θεωρούμε πως θα βοηθήσουν προς αυτήν την κατεύθυνση.

Η ύπαρξη μετασχηματιστικών ηγετών από μόνη της δεν είναι ικανή να λύσει το πρόβλημα και να οδηγήσει σε αποτελεσματικότερο δημόσιο τομέα.. Η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο που καθιστά τα ηγετικά στελέχη απλά εκτελεστικά όργανα των αποφάσεων της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας. Έτσι όλη η γνώση, η εμπειρία, οι ιδέες, τα οράματα και ο χαρακτήρας των μετασχηματιστικών ηγετών μένουν ανεκμετάλλευτα καθώς δεν τους επιτρέπεται να λαμβάνουν κρίσιμες διοικητικές αποφάσεις. Μία πρώτη πρόταση είναι η αύξηση των αρμοδιοτήτων των ηγετών τουλάχιστον στο πεδίο λήψης αποφάσεων ή έστω μία στενότερη συνεργασία με την πολιτική ηγεσία όπου θα συναποφασίζουν για θέματα δημόσιας διοίκησης.

Μία δεύτερη πρόταση αφορά την επανεξέταση του συστήματος επιλογής ηγετικών στελεχών. Γνωρίζοντας πως ο δημόσιος τομέας έχει ανάγκη από μετασχηματιστικούς ηγέτες, η σχεδίαση ενός συστήματος επιλογής ατόμων με αυτά τα χαρακτηριστικά θεωρείται επιβεβλημένη. Στο παρόν θεσμικό πλαίσιο μπορούν να διατηρηθούν τα θετικά σημεία όπως για παράδειγμα τα κριτήρια αξιολόγησης και να ενισχυθεί η συνέντευξη η

οποία θα μοριοδοτεί άτομα με όραμα, στόχους, νέες ιδέες και ενδιαφέρον για το υπαλληλικό προσωπικό. Η ομάδα αξιολόγησης από την άλλη πλευρά θα πρέπει να είναι αξιοκρατική και να μην επηρεάζεται από κομματικά κριτήρια. Αυτό μάλιστα αποτελεί και το πιο δύσκολο σημείο σε κάθε σύστημα επιλογής προσωπικού.

Επιπροσθέτως, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση τόσο των ηγετικών στελεχών όσο και του υπόλοιπου προσωπικού θα πρέπει να είναι διαρκής, αμερόληπτη και πάντα να εστιάζει στις ανάγκες των εργαζομένων, χωρίς κανέναν τιμωρητικό χαρακτήρα. Ηγέτες που υπάρχουν αυτή τη στιγμή στη δημόσια διοίκηση και ανήκουν σε άλλες κατηγορίες ηγετών όπως π.χ. οι παθητικοί ηγέτες θα πρέπει να επαναξιολογηθούν και να τοποθετηθούν σε θέσεις που μπορούν να αποδώσουν καλύτερα. Με αυτόν τον τρόπο θα περιοριστούν φαινόμενα κακής διοίκησης, ενώ ταυτοχρόνως θα ενισχυθούν οι δεξιότητες και η παραγωγική δυναμική του προσωπικού.

Οι διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού από την άλλη πλευρά θα πρέπει να εφοδιαστούν με κατάλληλα εργαλεία που θα βοηθούν τους ηγέτες στις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των υφισταμένων τους (Ντάικος, 2019). Οι υπάλληλοι έτσι θα μπορούν να βελτιώνουν τις ικανότητες τους συνεχώς, έχοντας διαθέσιμη τη κατάλληλη υποδομή για συνεχή εκπαίδευση (Τερζή et al., 2017).

Τέλος, θα χρειαστούν σημαντικές αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο που θα αποσκοπούν στην αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού δίνοντας έμφαση στην καινοτομία, την πρωτοβουλία και το τελικό αποτέλεσμα. Επίσης, εκ νέου καθορισμός των αρμοδιοτήτων για κάθε θέση εργασίας και τμηματοποίηση. Δημιουργία νέων συστημάτων μέτρησης της απόδοσης του προσωπικού και υποκίνησης. Σημαντικό επίσης να υπάρχει αποπολιτικοποίηση του δημόσιου τομέα με διαχωρισμό της πολιτικής ηγεσίας από τη διοίκηση των οργανισμών και ενσωμάτωση σύγχρονων πρακτικών που εφαρμόζονται σε άλλους ευρωπαϊκούς οργανισμούς (Ρωσσίδης et al., 2016).

Εφαρμόζοντας όλα τα παραπάνω θα βοηθήσουμε το δύσκολο ρόλο των ηγετών τη δύσκολη αυτή περίοδο, οδηγώντας τους σε αποτελεσματικότερους τρόπους διοίκησης.

5.4 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Παρά το γεγονός ότι η έρευνα αυτή έχει σχεδιαστεί προσεκτικά, υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί που πρέπει να αναφερθούν. Πρώτον, η έρευνα έχει βασιστεί μόνο στο μοντέλο πλήρους φάσματος. Αυτό σημαίνει πως εξετάστηκαν μόνο οι τρεις ηγετικές

μορφές που αναφέρονται στο μοντέλο, αγνοώντας άλλα ηγετικά στυλ που ενδεχομένως να υπάρχουν στο δημόσιο τομέα και να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν μόνο κλειστού τύπου που εξέταζαν συγκεκριμένες πτυχές της συμπεριφοράς των ηγετών. Έτσι, οι συμμετέχοντες δεν είχαν την ευκαιρία να εκφράσουν τη γνώμη τους, γράφοντας σε ελεύθερο κείμενο τις απόψεις τους για τους προϊσταμένους τους. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να αποκαλύψει και νέα στοιχεία χρήσιμα για την τεκμηρίωση των συμπερασμάτων. Δεν πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε τις δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν κατά τη διάρκεια της συλλογής των ερωτηματολογίων τη δύσκολη αυτή περίοδο της πανδημίας και αυτό γιατί κάποιοι υπάλληλοι εργάζονταν στις υπηρεσίες τους ενώ κάποιοι άλλοι από το σπίτι. Έτσι, ο αριθμός του δείγματος περιορίστηκε, ενώ υπό κανονικές συνθήκες θα μπορούσε να είναι πιο αντιπροσωπευτικός.

Μία μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί εξετάζοντας το ίδιο θέμα με μεγαλύτερο δείγμα υπό κανονικές συνθήκες. Έτσι, θα μπορούσαμε να δούμε κατά πόσο τα αποτελέσματα έχουν επηρεαστεί από τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στο δημόσιο την περίοδο αυτή της κρίσης της πανδημίας Covid-19 ή παραμένουν τα ίδια ανεξάρτητα από τις συνθήκες. Επιπλέον θα μπορούσε η ίδια έρευνα να πραγματοποιηθεί σε διάφορες χώρες της Ε.Ε., ώστε να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα και να εντοπίσουμε τις διαφορές μεταξύ των χωρών.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσσες Βιβλιογραφικές Αναφορές:

- Αντωνίου, Α., Γιουμούκη, Μ., & Μπαμπάλης, Θ. (2018). Εκπαιδευτική Ηγεσία και Σχολική Κουλτούρα: Συγκριτική Μελέτη μεταξύ Γενικών και Ειδικών Δημοτικών Σχολείων. *Επιστήμες Αγωγής*, 3, 117-139.
- Ασπρίδης, Γ. (2013). Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του ελληνικού κράτους. Αθήνα: Προπομπός.
- Δημόπουλος, Δ., & Ιορδανίδης, Γ. (2019). Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας στην ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση. *International Journal Of Educational Innovation*, 1, 18-27
- 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
- Καρκατσούλης, Π. (2014). Διοικητική παθολογία και διοικητική μεταρρύθμιση, *Ανταγωνιστικότητα για ανάπτυξη: προτάσεις πολιτικής*, Αθήνα: Ελληνική Ένωση Τραπεζών
- Ντάικος, Ν. (2019). Ο ρόλος της Ηγεσίας στη Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 9, 553-564.
- Ραμματά, Μ. (2017). Συστήματα αξιολόγησης και προαγωγικής εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα: κριτική αξιολόγηση. *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου*, 1, 106-121
- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Κατσιμάρδος, Π. & Μπούας, Κ. (2016). Το ατέρμονο εγχείρημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Σπανού, Κ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης*. Αθήνα: ΕΛΙΑΜΕΠ, 232-255.
- Στέφου, Θ. (2020). *Κυρίαρχο Στυλ Ηγεσίας σε Στρατιωτική Υπηρεσία με Ιεραρχική Οργανωσιακή Δομή* (Διδακτορική Διατριβή). Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.
- Τερζή, Κ., Τσολακίδου, Σ., Γκέγκας, Α., & Παυλάκης, Μ. (2017). Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων:

παράδειγμα εμπειρικής έρευνας στο δημόσιο τομέα. *E-Journal Of Science & Technology (E-JST)*, 12(1), 1-37.

Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, (2020). *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Το ευρωπαϊκό μοντέλο για τη βελτίωση των δημόσιων οργανώσεων μέσω αυτοαξιολόγησης*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Ξενόγλωσσες Βιβλιογραφικές Αναφορές:

Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*: Mind Garden
Bairagi, V., & Munot, M.V., (2019). *Research Methodology: A Practical and Scientific Approach* (1st ed.). Routledge.

Conte, J. & Landy, F. (2019). *Work In The 21St Century: An Introduction To Industrial And Organizational Psychology*. (6th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Daft, R. & Lane, P. (2018). *The Leadership Experience*. 7th ed. Boston: Cengage Learning.

Daft, R. (2016). *Management*. (12th ed.) Boston: Cengage Learning.

Golensky, M. & Hager, M., (2020). *Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations*. (2nd ed.) New York: Oxford University Press.

Harrison, C. (2018). *Leadership Theory and Research*. Cham: Springer International Publishing.

Jason, L. A., & Glenwick, D. S. (2016). *Handbook of methodological approaches to community-based research: Qualitative, quantitative, and mixed methods*. Oxford University Press.

Kouzes, J., & Posner, B. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Malcalm, E. & Tamatey, S. (2017). Examining leadership style on employee performance in the Public Sector of Ghana. *International journal of scientific and research publications*, 7(11), 343-361.

Mickahail, B. & Aquino, C. (2019). *Effective And Creative Leadership In Diverse Workforces*. (1st ed.) Palgrave Macmillan.

Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory & Practice*. (8th ed.). SAGE Publications.

Obasan Kehinde A . & Hassan Banjo A., (2014). "A Test of the Impact of Leadership Styles on Employee Performance: A Study of Department of Petroleum

- Resources," *International Journal of Management Sciences, Research Academy of Social Sciences*, 2(3), 149-160.
- Ohemeng, F., Amoako-Asiedu, E. & Obuobisa Darko, T., (2018). The relationship between leadership style and employee performance. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 274-296.
- Otieno, B., & Njoroge, J. (2019). Effects of leadership styles on employee performance: Case of Technical University of Kenya. *International Journal Of Education And Research*, 7(6), 115-132.
- Robbins, S. & Judge, T., (2019). *Organizational Behavior*. (18th ed.). New York: Pearson Education.
- Sadeghi, A. & Pihie, Z., (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186-197.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). U.K.: Pearson.
- Schermerhorn, J. & Bachrach, D. (2018). *Exploring Management*. (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Sudha, K., Shahnawaz, M. & Farhat, A. (2016). Leadership Styles, Leader's Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 20(2), 111-120.
- Tuan, L. & Thao, V. (2018). Charismatic leadership and public service recovery performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(1), 108-123.

Θεσμικά κείμενα:

- N. 4369/2016 (ΦΕΚ 34Α/2-3-2016). Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.

Παραρτήματα

Παράρτημα Α' - Άδεια χρήσης ερωτηματολογίου

For use by Grigorios Despoteris only. Received from Mind Garden, Inc. on March 5, 2021
Permission for Grigorios Despoteris to reproduce 100 copies
within three years of March 5, 2021

Multifactor Leadership Questionnaire

Instrument (Leader and Rater Form)

**and Scoring Guide
(Form 5X-Short)**

English and Greek versions

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE TO LICENSEE

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind Garden -- for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument **within one year from the date of purchase.**

You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.

This instrument is covered by U.S. and international copyright laws as well as various state and federal laws regarding data protection. Any use of this instrument, in whole or in part, is subject to such laws and is expressly prohibited by the copyright holder. If you would like to request permission to use or reproduce the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com