

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ »**

**«Ηγεσία και δέσμευση εργαζόμενων στον Δημόσιο Τομέα»**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΜΑΡΙΑ ΜΠΑΛΑΜΙΤΣΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΣ**

**ΛΑΡΙΣΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2022**

### Υπεύθυνη Δήλωση

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».*

*Η δηλούσα*

*Μπαλαμίτσα Μαρία*

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

*Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.*

*Η συγγραφή της πραγματεύεται ένα θέμα που παραμένει επίκαιρο στη διοικητική επιστήμη με επιτακτικές εφαρμογές στον δημόσιο τομέα.*

*Ευχαριστώ θερμά τους Καθηγητές μου για τις ακαδημαϊκές τους κατευθύνσεις, καθώς και τον εξάίρετο επόπτη Καθηγητή μου κ. Κουστέλιο Αθανάσιο για την πολύτιμη βοήθειά του στην υποστήριξη και εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.*

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να διερευνήσει α) το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, β) το επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και γ) τη σχέση του στυλ ηγεσίας με την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Ως εργαλεία μέτρησης χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση των ηγετικών χαρακτηριστικών το ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q) των Avolio και Bass (2004) και για τη μέτρηση της δέσμευσης των εργαζομένων στοιχεία από το ερωτηματολόγιο Organisational Commitment Questionnaire (OCQ) των Allen και Meyer (1990). Οι συμμετέχοντες ήταν 113 υπάλληλοι διαφόρων υπηρεσιών της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας Στερεάς - Ελλάδας, στους οποίους διανεμήθηκε ερωτηματολόγιο 45 ερωτήσεων που αφορούσαν τη μετασχηματιστική, τη διεκπεραιωτική και την παθητική ηγεσία, καθώς και 18 ερωτήσεων που αφορούσαν την εργασιακή δέσμευση.

Ο έλεγχος αξιοπιστίας του ερευνητικού μέσου ανέδειξε υψηλή εσωτερική συνοχή των ερωτήσεων που εκφράζουν κάθε παράγοντα του ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν πως ο προϊστάμενός τους εκδηλώνει περισσότερο το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Η σύγκριση των τριών μεταβλητών που αφορούν στα τρία στυλ ηγεσίας ανέδειξε ως κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στο πεδίο εξέτασης το μετασχηματιστικό. Ωστόσο, η διαφορά μεταξύ του μετασχηματιστικού και του διεκπεραιωτικού στυλ ηγεσίας είναι αρκετά μικρή, ενώ το παθητικό ή προς αποφυγή στυλ ηγεσίας έρχεται ξεκάθαρα στην τελευταία θέση, με την ανάλυση συσχέτισης να αποτυπώνει πως υπάρχει μια ασθενή αρνητική σχέση μεταξύ του παθητικού ή προς αποφυγή στυλ ηγεσίας με το επίπεδο της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων σε δημόσιους οργανισμούς. Ως προς την εργασιακή δέσμευση των συμμετεχόντων, παρατηρείται πως η συναισθηματική δέσμευση εκφράζει περισσότερο το πως αισθάνονται για το επάγγελμά τους.

Συνολικά, τα αποτελέσματα των συσχετίσεων μεταξύ των τριών στυλ ηγεσίας και των τριών επιπέδων εργασιακής δέσμευσης δείχνουν ότι δεν υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και των επιπέδων εργασιακής δέσμευσης.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, στυλ ηγεσίας, εργασιακή δέσμευση, δημόσιος τομέας

## **Abstract**

The purpose of the present study was to investigate a) the dominant leadership style in public sector in Greece, b) the level of employees' organizational commitment and c) the relationship between leadership style and employees' organizational commitment. As measurement tools, the Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q) by Avolio and Bass (2004) was used to measure leadership characteristics. The Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) by Allen and Meyer (1990) was used in order to measure employee's commitment.

The final sample consisted of 113 employees of the Decentralized Administration of Thessaly and Central Greece.

The internal consistency reliability analysis showed a high internal consistency of the questions that express each factor of the questionnaire, a result of course expected, since the questionnaires were standard and were used without any changes, despite the translation into the Greek language. Results showed that the predominant leadership style of the employees was Transformational leadership. However, the difference between the transformational and transactional leadership styles is quite small, while the passive or avoidant leadership style (*laissez-faire*) clearly comes in last place, with the correlation analysis showing that there is a weak negative relationship between the passive or avoidant style leadership with the level of emotional commitment of employees in public organizations. Regarding the employee's commitment it was found that the emotional commitment expresses more how they feel about their profession.

Overall, the correlation analysis revealed a weak relationship between leadership styles and employee's commitment.

**Key words:** Leadership, leadership style, employee's organizational commitment, public sector

## Πίνακας περιεχομένων

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	9
Εισαγωγή.....	9
1.1 Καθορισμός του προβλήματος.....	10
1.2 Σημασία και σκοπός της έρευνας.....	11
1.3 Υποθέσεις της έρευνας – Ερευνητικά Ερωτήματα .....	12
1.4 Περιορισμοί της έρευνας.....	12
1.5 Οριοθετήσεις .....	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</b>	14
2.1 Θεωρητικοί και λειτουργικοί ορισμοί.....	14
2.2 Θεωρίες και μοντέλα ηγεσίας .....	16
2.2.1 Παραδοσιακές προσεγγίσεις (Θεωρία χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, Συμπεριφορικές προσεγγίσεις, Ενδεχομενικές προσεγγίσεις .....	17
2.2.2 Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας (Χαρισματική, Συναλλακτική, Μετασχηματιστική, παθητική ηγεσία).....	19
2.2.3 Το μοντέλο της ηγεσίας πλήρους έκτασης.....	22
2.2.3.1 Η μετασχηματιστική ηγεσία.....	23
2.2.3.2 Η διεκπεραιωτική ηγεσία .....	26
2.2.3.3 Η παθητική ηγεσία ή η ηγεσία προς αποφυγή (Laissez-faire).....	29
2.3 Ηγεσία και δημόσιος τομέας .....	30
2.4 Η δέσμευση στην εργασία και οι προσεγγίσεις της .....	32
2.4.1 Το μοντέλο των τριών συνιστωσών .....	34
2.5 Ηγεσία και εργασιακή δέσμευση.....	36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	38
3.1 Συμμετέχοντες .....	38
3.2 Όργανα μέτρησης .....	38
3.3 Διαδικασία μέτρησης .....	40
3.4 Στατιστικές αναλύσεις.....	40
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</b>	41
4.1 Έλεγχος αξιοπιστίας .....	41
4.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	43
4.3 Περιγραφικά χαρακτηριστικά μεταβλητών .....	46
4.4 Κυρίαρχο στυλ ηγεσίας .....	48
4.5 Επίπεδο εργασιακής δέσμευσης.....	49
4.6 Σχέση ηγεσίας και εργασιακής δέσμευσης .....	51
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΣΥΖΗΤΗΣΗ</b>	54
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ</b>	57

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

Ερωτηματολόγιο

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ - ΣΧΗΜΑΤΩΝ

**Πίνακας 1.** Ηγετικοί παράγοντες και αποτέλεσμα ηγεσίας στο Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (M.L.Q.-5X)

**Πίνακας 2.** Αποτελέσματα Ανάλυσης Αξιοπιστίας

**Πίνακας 3.** Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Μεταβλητών

**Πίνακας 4.** Σύγκριση Στυλ Ηγεσίας

**Πίνακας 5.** Σύγκριση Επιπέδων Εργασιακής Δέσμευσης

**Πίνακας 6.** Συσχετίσεις Μεταβλητών

**Σχήμα 1.** Φύλο Συμμετεχόντων

**Σχήμα 2.** Συχνότητα Ηλικίας Συμμετεχόντων

**Σχήμα 3.** Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο Συμμετεχόντων

**Σχήμα 4:** Οικογενειακή Κατάσταση Συμμετεχόντων

**Σχήμα 5:** Συχνότητα Προϋπηρεσίας Συμμετεχόντων

**Σχήμα 6:** Σύγκριση Στυλ Ηγεσίας

**Σχήμα 7:** Σύγκριση Επιπέδων Εργασιακής Δέσμευσης



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### *Εισαγωγή*

Στο σημερινό δυσχερές οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον οι οργανισμοί αναζητούν τρόπους, ώστε ένας από τους σημαντικότερους πόρους τους, όπως το ανθρώπινο δυναμικό τους, να είναι τα μέγιστα αποδοτικό. Κάθε προσπάθεια της ανθρώπινης δράσης έχει ως σκοπό να οδηγήσει σε ένα επωφελές πάντα αποτέλεσμα. Αποτελεί άλλωστε μια από τις σημαντικότερες δεξιότητες του ανθρώπου ακριβώς αυτή η ικανότητά του, να εμπνέει, να παρακινεί, να καθοδηγεί, να κατευθύνει μεθοδικά τα μέλη μιας ομάδας για τον σκοπό αυτό. Σε έναν οργανισμό τα στοιχεία αυτά προσιδιάζουν σε στοιχεία που χαρακτηρίζουν μια ηγετική φυσιογνωμία, κάποιον που διαδραματίζει πολυδιάστατο ρόλο στους σκοπούς και στους στόχους του, σε αυτόν που η ποιότητά του στο μέτρο που αναλογεί, καθορίζει την απόδοση και τελικά την επιτυχία ή την αποτυχία αυτής της οντότητας. Πολλοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτή την απόδοση, με την ηγεσία και τον τρόπο που αυτή ασκείται, να είναι ένας από τους πιο καταλυτικούς (Wang, Law, Hackett, Wang, and Chen, 2005). Βασικό, επίσης, παράγοντα για την αποδοτικότητα των εργαζομένων και των οργανισμών, ο οποίος συνδέεται άμεσα με την ηγεσία, αλλά και την εργασιακή ικανοποίηση, αποτελεί και η δέσμευση των εργαζόμενων.

Στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα διεθνώς, αλλά και στην Ελλάδα τα ζητήματα αυτά αποτελούν σήμερα κρίσιμα σημεία, καθώς σε ένα περιβάλλον σύγχρονο και σύνθετο που εγείρει απαιτήσεις, το παραδοσιακό μοντέλο της δημόσιας διοίκησης επιβάλλεται να μεταλλαχθεί, ώστε να μεταβεί επιτυχώς στα μονοπάτια του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NPM) και στις μορφές της σύγχρονης διακυβέρνησης που ζητά λογοδοσία και έλεγχο, παραγωγικότητα και αποτέλεσμα, προς όφελος του πολίτη για την υπηρεσία του οποίου υπάρχει.

Η παρούσα εργασία δομείται σε έξι κεφάλαια. Στο 1ο κεφάλαιο επιχειρείται μια εισαγωγή στο προς διερεύνηση θέμα, καθορίζεται το ερευνητικό πρόβλημα, η σημασία και ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας, διατυπώνονται οι υποθέσεις και τα ερευνητικά ερωτήματα, καθώς και οι περιορισμοί που προέκυψαν. Στο 2ο κεφάλαιο γίνεται μια εκτενής αναφορά στις σχετικές βιβλιογραφικές πηγές και μέσω αυτών αναπτύσσονται οι βασικές έννοιες που παρουσιάζονται στην εργασία. Το θεωρητικό πλαίσιο που τίθεται, προσεγγίζει τους ορισμούς των εννοιών και επιχειρεί μια ανασκόπηση βασικών αναφορών στην ηγεσία, στις μορφές και τα στυλ της, καθώς και στον καταλυτικό ρόλο που διαδραματίζει σε οντότητες και στη δέσμευση των εργαζόμενων. Στη συνέχεια αποδίδεται η έννοια της

εργασιακής δέσμευσης και οι διαστάσεις της, σε σχέση με την ηγεσία. Στο 3ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έρευνα πεδίου. Τεκμηριώνεται ο σκοπός της έρευνας μέσω της συλλογής πρωτογενών δεδομένων, αναλύονται τα όργανα μέτρησης και η ερευνητική μεθοδολογία, το δείγμα που εξετάστηκε, ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν. Στο 4ο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Στο 5ο κεφάλαιο διατυπώνεται μια συζήτηση που προκαλείται από τα ευρήματα του προηγούμενου κεφαλαίου, αλλά και την εξέταση συνολικά των εννοιών, καθώς και αντίστοιχων βιβλιογραφικών ευρημάτων. Το 6ο και τελευταίο κεφάλαιο καταλήγει την εργασία με τα συμπεράσματα και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

### **1.1 Καθορισμός του προβλήματος**

Σε ένα περιβάλλον έντονων προκλήσεων και συνεχών κρίσεων, όπου οι επιχειρησιακές οντότητες έχουν ως ζητούμενο να παραμένουν ανταγωνιστικές, στοχεύοντας φυσικά στην κερδοφορία, το μέγιστο συγκριτικό πλεονέκτημα που αποτελεί και ιδιαίτερο συντελεστή παραγωγής παραμένει το ανθρώπινο κεφάλαιο και ο τρόπος διαχείρισής του, ώστε να επιτυγχάνεται η ανάπτυξη και η ευημερία του, ως συνάφεια της ευημερίας της επιχείρησης. Η συνθήκη αυτή ευνόητα προϋποθέτει έναν οργανισμό που έχει όραμα και στόχους και δεσμευμένους εργαζόμενους προς τη συλλογική προσπάθεια. Και αν μη τι άλλο εφόσον όλα αυτά συνυπάρχουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον που προκρίνει τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα, το παραγόμενο αποτέλεσμα θα είναι ευθέως ανάλογο. Σε όλο αυτό το πλαίσιο ο ρόλος ενός ηγέτη είναι ιδιαίτερα σημαντικός, αφού έχει επίδραση στα συναισθήματα των εργαζομένων και εν τέλει στην απόδοσή τους, σημείο που υποστηρίζουν και οι Hogan και Kaiser (2005), αναφέροντάς τον ως παράγοντα κλειδί στην επίδοση των ομάδων.

Από αυτούς τους προβληματισμούς δεν θα μπορούσε να απέχει ο δημόσιος τομέας, παρόλο που δομικά είναι πιο ιδιόμορφος, ετερογενής, πολύπλοκος και σαφώς πιο γραφειοκρατικός από τον ιδιωτικό, στοιχεία που αποτελούσαν πολλές φορές εμπόδια στην εναρμόνιση με τις σύγχρονες απαιτήσεις της διοίκησης. Για αυτό σήμερα προβάλλει επιτακτικά και για τους δημόσιους οργανισμούς, ιδιαίτερα στην ελληνική πραγματικότητα, ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, στην επίτευξη των στόχων και στην παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τους πολίτες, με προσωπικό – ηγέτες ικανό να εφαρμόσει τις αλλαγές και προσωπικό – υπαλλήλους ικανό και διατεθειμένο να δεσμευθεί σε αυτή την κατεύθυνση. Αρκούν όμως τα ατομικά χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του ατόμου για να

τον οδηγήσουν στην πραγμάτωση μιας συνειδητής αφοσίωσης στην εργασία του ή υπάρχουν σημαντικές παράμετροι που επηρεάζουν τη συγκεκριμένη συνθήκη; Μια συνθήκη που όπως υποστηρίζουν οι MacLeod και Clarke (2009) στον δημόσιο τομέα βρίσκεται στον πυρήνα της σχέσης οργανισμού, ηγέτη και εργαζομένου και η δυναμική της είναι ικανή να επηρεάσει και την απόδοση των εργαζομένων, αλλά και να αλλάξει τα εργασιακά δεδομένα τους.

Επομένως, ζητήματα όπως η ηγεσία και η δέσμευση των εργαζομένων πρέπει να διερευνώνται και να προσεγγίζονται με ιδιαίτερη προσοχή.

## **1.2 Σημασία και σκοπός έρευνας**

Παρόλο που η ηγεσία έχει μελετηθεί εκτενώς, περισσότερο ίσως από οποιαδήποτε άλλη πτυχή της ανθρώπινης συμπεριφοράς κατά τον Higgs (2003), όπως υποστηρίζουν οι Avolio, Walumbwa και Weber (2009) κατά το έτος της μελέτης τους, η βιβλιογραφία δεν έχει προσεγγίσει σε βάθος το ζήτημα της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα, όπως και της εργασιακής δέσμευσης, όπως υποστηρίζουν οι Ugaddan και Park (2017). Παρά, λοιπόν, την ευρεία αναγνώριση της σημασίας και της αξίας της οργανωτικής δέσμευσης, υπήρξε περιορισμένη έρευνα που έχει ασχοληθεί, ειδικά με τη σχέση μεταξύ συμπεριφοράς ηγέτη και δέσμευσης των εργαζομένων εντός του δημόσιου τομέα (Perryer and Jordan, 2005). Σύμφωνα, μάλιστα, με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD, 2016) η δέσμευση έχει αναδειχθεί σε σημαντική προτεραιότητα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα παγκοσμίως.

Στην περίπτωση του πολύπαθου και κατά πολλούς αντιπαραγωγικού και κακοδιοικούμενου ελληνικού δημόσιου τομέα, που από την εποχή της δημοσιονομικής κρίσης βρίσκεται σε μια διαδικασία μεταρρυθμίσεων, προβάλλει αναγκαία, όπως υποστηρίζουν οι Aspridis και Poulou (2021), η διερεύνηση του στυλ ηγεσίας που μπορεί να επικρατεί σήμερα και η θετική ή αρνητική συσχέτιση που πιθανόν να έχει με την απόδοση των εργαζομένων και των ίδιων των οργανισμών. Επιπλέον, στο πλαίσιο της υιοθέτησης των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, των νέων μορφών διακυβέρνησης και των καίριων αλλαγών που επιχειρούνται για περισσότερη ευελιξία, προσαρμοστικότητα, υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα προς όφελος του πολίτη, η ηγεσία ως δομικό στοιχείο, θα πρέπει να αποτελεί κύρια επιδίωξη μιας διοίκησης (Κουστέλιος, Μπελιάς και Ζουρνατζή, 2021).

Ο σκοπός λοιπόν της παρούσας έρευνας είναι μέσω μιας συμπερασματικής ποσοτικής προσέγγισης να διερευνήσει το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας που επικρατεί στον δημόσιο τομέα, το επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων του, καθώς επίσης και να αποτυπώσει ποια είναι η σχέση, αν υπάρχει, του στυλ ηγεσίας με την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων.

### **1.3 Υποθέσεις της έρευνας - Ερευνητικά Ερωτήματα**

Σε συνέχεια αυτών των προβληματισμών αναφορικά με την ηγεσία και την εργασιακή δέσμευση τέθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα και δημιουργήθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις. Οι αρχικές παραδοχές της έρευνας υποστηρίζουν πως το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στο δημόσιο τομέα είναι το μετασχηματιστικό, το επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων είναι κυρίως συναισθηματικό, το οποίο όμως πιθανώς να έχει μια θετική σχέση με στυλ ηγεσίας, όπως το μετασχηματιστικό ή το διεκπεραιωτικό και μια αρνητική σχέση με στυλ ηγεσίας, όπως το παθητικό ή προς αποφυγή. Η εργασία θα επιχειρήσει να αποτυπώσει την επαλήθευση ή την απόρριψη αυτών των υποθέσεων, μέσω των ερωτημάτων:

1. Ποιο είναι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στο δημόσιο τομέα;
2. Ποιο είναι το επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα;
3. Ποια είναι η σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων σε δημόσιους οργανισμούς;

### **1.4 Περιορισμοί της έρευνας**

Παρά το γεγονός πως για την έρευνα συλλέχθηκε ένα επαρκές δείγμα συμμετεχόντων, τα αποτελέσματά της δεν μπορούν να γενικευτούν σε όλο το δημόσιο τομέα, καθώς ο πληθυσμός της έρευνας προήλθε από τον τομέα εργασίας της ερευνήτριας και συγκεκριμένα από υπαλλήλους διαφόρων Υπηρεσιών της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας, που εδρεύουν σε διάφορους νομούς της χωρικότητάς της, γεγονός που δημιούργησε έναν αρχικό περιορισμό στην παρούσα έρευνα. Επιπλέον, το δειγματοληπτικό πλαίσιο που προήλθε από τους επίσημους καταλόγους επικοινωνίας των υπηρεσιών των υπαλλήλων δεν ανταποκρίθηκε στο σύνολό του, αφού άλλωστε η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική. Ομοίως, η συλλογή δεδομένων μέσω ερωτηματολογίων δημιούργησε τη συνθήκη της υποκειμενικότητας των απαντήσεων και για τον λόγο αυτό

δεν μπορεί να αξιολογηθεί ο απόλυτος βαθμός ειλικρίνειας αυτών, ώστε να εξαχθεί ένα συμπαγές συμπέρασμα.

### **1.5 Οριοθετήσεις**

Η έρευνα υλοποιήθηκε στο πλαίσιο της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας με αποτέλεσμα το χρονικό περιθώριο της ανταπόκρισης των συμμετεχόντων να είναι σχετικά περιορισμένο, δεδομένο που σημαίνει πως έπρεπε να συλλεχθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός δείγματος σε ένα συγκεκριμένο χρόνο, ο οποίος δεν επέτρεπε μεγαλύτερο εύρος απαντήσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο:ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### 2.1 Θεωρητικοί και λειτουργικοί ορισμοί

Η έννοια της ηγεσίας είναι πολυδιάστατη, εξίσου και ο ορισμός της, μια συνθήκη που εύστοχα οδήγησε τον Stogdill (1974) να διατυπώσει πως «υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί για την ηγεσία, όσα και τα άτομα που προσπάθησαν να ορίσουν την έννοια», ενώ λίγο μετέπειτα ο Burns (1978) δήλωσε ότι «η ηγεσία είναι ένα από τα πιο παρατηρούμενα και λιγότερο κατανοητά φαινόμενα στη γη», προσεγγίσεις που αποτυπώνουν το έντονο ενδιαφέρον της κοινωνίας των ανθρώπων για τη συγκεκριμένη έννοια. Από την πλευρά του ο Bass (1990) επιβεβαιώνει την εκτενή προσέγγιση της έννοιας σε πολλές μελέτες και έρευνες και την αποτυπώνει, ως μια καθοριστική μεταβλητή που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο μια ομάδα ανθρώπων αλληλοεπιδρά συνειδητά και πρόθυμα σε ένα περιβάλλον. Ο Μπουραντάς (2005) σε μια ακόμη προσέγγιση, υποστηρίζει πως η ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τη σκέψη, τα συναισθήματα, τις στάσεις και τις συμπεριφορές μιας ομάδας ανθρώπων, οι οποίοι συνεργαζόμενοι αгаστά και αποτελεσματικά υλοποιούν τους τιθέμενους στόχους.

Διάφοροι μελετητές, όπως ο Rowden (2000) θεωρούν πως η ηγεσία είναι ο τρόπος που συμπεριφέρεται κάποιος, όταν συντονίζει μια ομάδα ανθρώπων που εργάζονται για την εκπλήρωση κάποιου κοινού σκοπού. Παραπλήσια, ο Vecchio (2007) ορίζει την ηγεσία ως μια διαδικασία επιρροής συμπεριφορών και αξιών των ακολούθων σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού.

Στην ανασκόπησή τους οι Amoako-Asiedu και Obuobisa-Darko (2017) συμπεραίνουν πως αυτοί οι ορισμοί αναφέρονται σε ένα σύμπλεγμα αμφίδρομων δυναμικών ενεργειών που υποδηλώνουν μια συνδιαλλαγή ανάμεσα σε ηγεσία και ακόλουθους αυτής, με την ηγεσία, ως μια διαδικασία που συμβαίνει μέσα σε μια ομάδα που την επηρεάζει, στοχεύοντας στην επίτευξη καθορισμένων στόχων. Την ίδια προσέγγιση ασπάζονται οι Hogan και Kaiser (2005), υποστηρίζοντας ότι η ηγεσία δεν είναι τίποτα άλλο, παρά η αλληλεπίδραση ενός ατόμου και των ακολούθων του στην κοινή προσπάθεια για επιθυμητά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τον Yukl (1989) οι περισσότεροι ορισμοί για την ηγεσία εμπεριέχουν το στοιχείο της επιρροής που ασκείται σκόπιμα ή από ένα άτομο ή μια ομάδα σε άλλα άτομα ή ομάδες και αφορούν στις δραστηριότητες και στις σχέσεις ομάδων και οργανισμών.

Ουσιαστικά, η ηγεσία ως πολυσύνθετη διαδικασία που πραγματώνεται μέσω διαφορετικών συμπεριφορών, επηρεάζεται από πολλές διαστάσεις και λειτουργίες και υπό το πρίσμα αυτό για να γίνει κατανοητή η έννοια της, όπως υποστηρίζει και ο Higgs (2003) θα πρέπει καταρχήν να λαμβάνεται υπόψη το πλαίσιο των αλλαγών που συντελούνται στις κοινωνικές αξίες κάθε εποχής και κατά δεύτερον το πλαίσιο των σκοπών του σημερινού σύνθετου οικονομικού, πολιτικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Οι συνιστώσες επομένως που την καθορίζουν σχετίζονται με τα στοιχεία της προσωπικότητας, της ατομικής, εργασιακής και οργανωσιακής κουλτούρας και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, με τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν ή διαφαίνονται. Ο Casimir (2001) αναφερόμενος σε αυτές τις συμπεριφορές, προσεγγίζει την έννοια «στυλ ηγεσίας» ορίζοντάς το ως ένα «μοτίβο έμφασης» που σχετίζεται απόλυτα με το πόσο συχνά ή πόσο έντονα ένας ηγέτης χρησιμοποιεί συγκεκριμένες συμπεριφορές και στάσεις που θα τον οδηγήσουν να προβεί στη λήψη αποφάσεων στον χώρο της εργασίας του. Το ίδιο υποστηρίζει και ο Dubrin, (2004), λέγοντας πως το στυλ ηγεσίας είναι ο συνδυασμός στάσης και συμπεριφοράς ενός ηγέτη, αποτελώντας ένα σχετικά σταθερό πρότυπο συμπεριφοράς που τον χαρακτηρίζει και επομένως η μελέτη του στυλ ηγεσίας είναι μια διεύρυνση της κατανόησης των ηγετικών συμπεριφορών και στάσεων και του τρόπου που αυτή ασκείται.

Παρόλο, λοιπόν, που η προσέγγιση της ηγεσίας είναι πολύπλευρη, είτε εξετάζεται από τη σκοπιά του οργανισμού και των στόχων του, είτε της ομάδας, της κουλτούρας της και της ανάγκης της να θέσει κάποιον επικεφαλής, είτε της ίδιας της προσωπικότητας του ηγέτη και των δεξιοτήτων που τον καθορίζουν, αυτό που γενικότερα αναδεικνύουν οι μελέτες, αναφέρεται σε μια καθοριστική διαδικασία επιρροής και στον τρόπο που τα μέλη μιας ομάδας θα ενεργήσουν για έναν κοινό σκοπό προς όφελος του οργανισμού, η ανάπτυξη και η εξέλιξη του οποίου αποτελεί αντικειμενικό στόχο του ηγέτη (Leithwood and Jantzi, 2006).

Αυτή η οργανωσιακή ανάπτυξη, όμως, συνεχώς θα διακυβεύεται, αν δεν ευθυγραμμίζεται με μια θεμελιώδη πτυχή ενός οργανισμού, την δέσμευση των εργαζομένων και επί της ουσίας την ταύτιση με τον οργανισμό. Πιθανώς, η αυξανόμενη τάση της κατανόησης όλων των δομικών στοιχείων της αποτελεσματικότητας και της ευημερίας ενός οργανισμού, να έφερε στο προσκήνιο της θεωρητικής έρευνας και την έννοια της εργασιακής δέσμευσης, αιτιολογώντας και στην περίπτωση αυτή την πληθώρα των εννοιολογικών προσεγγίσεων και ορισμών. Χαρακτηριστικό της σημαντικότητας της

έννοιας είναι η αποτύπωση στην ανασκόπηση των MacLeod και Clarke (2009), περί των πενήντα περίπου ορισμών για τη δέσμευση των εργαζομένων, που έχουν όμως μια διττή κοινή συνισταμένη στην περίπτωση της ισορροπημένης επίτευξής της, το ουσιαστικά θετικό πρόσημο και για τον οργανισμό και για τον εργαζόμενο.

Ο Kahn (1990) ήταν από τους πρώτους που αναφέρθηκαν σε αυτή τη δέσμευση, μέσα από το πρίσμα των ψυχολογικών συνθηκών που οδηγούν τους εργαζόμενους σε μια γνωστική ή συναισθηματική δέσμευση με τον εργασιακό τους ρόλο. Οι Schaufeli και Baker (2004) όρισαν την δέσμευση ως μια θετική κατάσταση που συνοδεύεται από μια πνευματική και σωματική ευεξία που επιτρέπει στο άτομο να αντιμετωπίζει με επιμονή και προσπάθεια τις όποιες δοκιμασίες, επιδεικνύοντας αφοσίωση και προσήλωση που του επιτρέπουν να χαίρει ενθουσιασμού και πλήρους συγκέντρωσης στην εργασία του. Οι Perryer και Jordan (2005) από την πλευρά τους αναφέρθηκαν σε μια ενεργή εμπλοκή του εργαζόμενου που υπερβαίνει τις τυπικές απαιτήσεις της εργασίας του και συμβάλλει στην υλοποίηση των στόχων, ως σημαντικός μοχλός της οργανωτικής μηχανής.

Για την ατομική εμπλοκή μιλούν και οι Harter, Schmidt και Hayes (2002), τονίζοντας πως η εργασιακή δέσμευση είναι ο βαθμός ικανοποίησης σε συνδυασμό με τα συναισθήματα και κυρίως τον ενθουσιασμό για την εργασία, ενώ οι Rich, Lepine και Crawford (2010) υποστηρίζουν πως η δέσμευση μπορεί να οριστεί ως η σωματική, συναισθηματική και γνωστική στάση που έχουν οι εργαζόμενοι απέναντι στα καθήκοντά τους. Όταν συμβαίνει αυτό, οι εργαζόμενοι διοχετεύουν όλη την πνευματική και σωματική ενέργεια στον ρόλο τους, διαχειρίζονται με επιμονή την όποια αποτυχία και δείχνουν τέτοια αφοσίωση που αφιερώνουν σημαντικό χρόνο στη δουλειά τους (Schaufeli, Salanova, González-Romá and Bakker, 2002).

Από την πλευρά του ο Yousef (2000) υποστήριξε πως οι ερευνητές, ανάλογα με το υπόβαθρό τους ορίζουν διαφορετικά τη δέσμευση με τον ίδιο να ασπάζεται εξίσου τη δυναμική της ταύτισης και της εμπλοκής του εργαζόμενου με τον οργανισμό του.

## **2.2 Θεωρίες και μοντέλα ηγεσίας**

Όπως προαναφέρθηκε, η ηγεσία εμπεριέχει μια εγγενή πολυπλοκότητα, ως φαινόμενο που μεταλλάσσεται, καθώς σχετίζεται με δυναμικά στοιχεία, όπως είναι οι ψυχοκοινωνικές συμπεριφορές και εξελίξεις, οι αξίες των εμπλεκόμενων που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, η ατομική και οργανωσιακή κουλτούρα, οι οργανωτικές πολυπλοκότητες, οι σύνθετες συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.



Ευνότητα, λοιπόν, η βιβλιογραφία που προκύπτει για τη μελέτη της διαχρονικά να είναι τεράστια και η ανάγνωσή της να εμπεριέχει πολλαπλές οπτικές γωνίες.

### ***2.2.1 Παραδοσιακές προσεγγίσεις (Θεωρία χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, Συμπεριφορικές προσεγγίσεις, Ενδεχομενικές προσεγγίσεις)***

Αρχικά, πολλές έρευνες επικεντρώθηκαν στη διερεύνηση διαφόρων στοιχείων, ως αποτέλεσμα της προσπάθειας να ερμηνευτούν οι παράγοντες που εμπλέκονται στην ηγεσία. Οι λεγόμενες παραδοσιακές θεωρίες για την ηγεσία εξέταζαν ζητήματα χαρακτηριστικών, συμπεριφοράς και συνθηκών. Μια πρώτη θεωρία αφορούσε τη γενετική προσέγγιση που υποστήριζε πως η ικανότητα του ατόμου να ηγείται είναι κληρονομική και πως κάποιος γεννιέται παρά γίνεται ηγέτης, θεωρία που καταρρίφθηκε σχετικά νωρίς, αφού ιστορικά εμφανίσθηκαν ηγέτες, κυρίως σε πολιτικά και κοινωνικά περιβάλλοντα, χωρίς κανένα στοιχείο κληρονομικότητας.

Στο πέρασμα των χρόνων όμως, εκτός των γενετικών στοιχείων, έκανε την εμφάνισή της μια δημοφιλής σχετικά προσέγγιση που έδινε έμφαση στα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη που διακρίνονταν από εγγενή πνευματικά και σωματικά στοιχεία, χωρίς να έχει σημασία το περιβάλλον ή η αμφίδρομη επιρροή των εμπλεκόμενων. Η αναγνώριση αυτών των καίριων χαρακτηριστικών ήταν το σημείο κλειδί της θεωρίας για την εύρεση του επιτυχημένου ηγέτη, με τον Stogdill το 1948, να επιχειρεί μια πρώτη αποτύπωσή τους. Σύμφωνα με τη θεωρία, εξαιρετικά χαρακτηριστικά, πιθανώς σωματικά και εξωτερικά γνωρίσματα, σαν το ανάστημα ή τα χαρακτηριστικά του προσώπου, η κοινωνική θέση, η εξωστρέφεια, η πνευματική οξύνοια και στοιχεία του χαρακτήρα, όπως η αυτοπεποίθηση, ο ενθουσιασμός, η δύναμη επιβολής ήταν το εισιτήριο κάποιου για μια θέση στο «Πάνθεον» των ηγετικών φυσιογνωμιών, σε σημείο που να διαμορφώνει ή να αλλάζει το ρου της ιστορίας (van Wart, 2003).

Μετέπειτα, οι έντονες αμφισβητήσεις αυτών των προσεγγίσεων που κρίθηκαν ανεπαρκείς, όταν κλήθηκαν να προσδιορίσουν τα οριστικά στερεοτυπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (Bass, 1990), κυρίως σε διαφορετικές συνθήκες, είτε κρίσης, είτε σταθερότητας, καθώς και στο συνεχές μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οδήγησαν τις έρευνες της οργανωσιακής ψυχολογίας και της διοικητικής επιστήμης στην εξέταση συμπεριφορών και ενεργειών του ηγέτη στο πλαίσιο της εργασίας (Riggio, Ciulla, and Sorenson, 2003) σε μια προσπάθεια να εντοπιστούν τα στοιχεία εκείνα που κάνουν ένα ηγέτη αποτελεσματικό. Στη συνθήκη αυτή η εστίαση προσανατολίστηκε στη συμπεριφορά ενός ατόμου κατά την

εκτέλεση των ηγετικών του καθηκόντων, με μετατόπιση του ενδιαφέροντος των ερευνητών από το ποιος είναι ο ηγέτης, στο τι κάνει ένας ηγέτης. Στις συμπεριφορικές θεωρίες οι μελετητές επεδίωξαν, κυρίως με χρήση ερευνητικών εργαλείων, μέσω της παρατήρησης και των στατιστικών μετρήσεων να προσδιορίσουν τις ηγετικές συμπεριφορές. Ήδη, από τις αρχές του 20ου αιώνα, οι θεωρητικοί της έρευνας ασχολήθηκαν εκτεταμένα με αυτό το πεδίο, τα μοντέλα συμπεριφοράς που το εκφράζουν και τις διαφορές τους, αναλύοντας την αυταρχική, τη δημοκρατική, την ανθρωπιστική, την αντιπροσωπευτική ηγεσία, αναζητώντας τον αντίκτυπο που έχουν στην ατομική και οργανωσιακή απόδοση. Έκτοτε, αυτές οι θεωρίες, παρά την κριτική που δέχθηκαν, άσκησαν τεράστια επιρροή στη μελέτη των διοικητικών και οργανωσιακών επιστημών, κυρίως, γιατί προσδιόρισαν μια δυαδική ταξινόμηση της ηγετικής συμπεριφοράς, με αναφορά στους ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στο έργο και στους ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στα άτομα (House and Aditya, 1997).

Κατά τη δεκαετία του 60', εμφανίστηκαν οι θεωρίες χαρακτηριστικών της κατάστασης, λεγόμενες και ενδεχομενικές ή περιστασιακές, όπως είναι η θεωρία του Fiedler (1967) που υποστήριζε πως οι συνθήκες του περιβάλλοντος διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη συμπεριφορά του ηγέτη (Ζαβλανός, 2002). Αντίστοιχα, η θεωρία των Hersey και Blanchard (1969) προσέγγιζε την ηγεσία σε συνδυασμό με την εξουσία, μέσα από ένα σχεσιακό πνεύμα καθοδήγησης και υποστήριξης προς τα μέλη της ομάδας, σε αντιστοιχία, όμως, με το κάθε φορά εκτελούμενο έργο. Τα επίπεδα αυτής της συμπεριφοράς του ηγέτη ήταν συνδεδεμένα με το επίπεδο ετοιμότητας, υπευθυνότητας και εμπειρίας της ομάδας και η αποτελεσματικότητά του σχετίζονταν ακριβώς με την αξιολόγηση αυτής της ωριμότητας και την ανάλογη προσαρμογή της συμπεριφοράς του.

Κοινή συνισταμένη αυτών των προσεγγίσεων ήταν πως η μεταβλητή που επηρεάζει την ηγεσία συνδέεται με τα ενδεχόμενα, με τις συγκεκριμένες, δηλαδή, καταστάσεις που υπάρχουν ή συμβαίνουν εσωτερικά του οργανισμού ή ευρύτερα, στο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον και καθορίζουν τον τρόπο που αντιδρά ένας ηγέτης και κατά επέκταση, τη συμπεριφορά και την ικανότητα ή δυνατότητα να ανταποκριθεί επιτυχώς στο έργο του.

### **2.2.2 Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας (χαρισματική, συναλλακτική, μετασχηματιστική και παθητική ηγεσία)**

Οι παραδοσιακές θεωρίες για την ηγεσία δέχθηκαν πολλές κριτικές, αφού δεν κατάφεραν να προσδιορίσουν ένα στυλ ηγεσίας κατάλληλο για όλες τις περιστάσεις, σηματοδοτώντας πιο σύγχρονες αποτυπώσεις και ανοίγοντας πια τη συζήτηση για τη μετασχηματιστική, τη διεκπεραιωτική και μετέπειτα την παθητική ηγεσία (Κουστέλιος κ.α., 2021) και για το πώς αυτά τα στυλ επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την δέσμευση του εργαζόμενου, η οποία, όπως υποστηρίζουν οι MacLeod και Clarke (2009), ευθυγραμμίζεται με την εργασιακή και οργανωσιακή ευημερία. Μάλιστα, ο Yousef (2000) την παρουσιάζει ως μια μεσολαβητική μεταβλητή μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης, ενώ οι Abouraiia και Othman (2017) τη συνδέουν και με την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία υπάρχει σε όλες τις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης. Επιπλέον, υποστηρίζουν πως αυτές οι δυο μεταβλητές θα πρέπει συνεχώς να παρατηρούνται και πως οι διοικήσεις έχουν την υποχρέωση να εξετάζουν τη συνάφεια μεταξύ τους, ώστε να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού τους.

Παρόλα αυτά όμως, όπως υποστήριξαν και οι Khan, Nawaz και Khan (2016) καμία θεωρία ηγεσίας δεν απέτυχε ουσιαστικά, με την έννοια πως δεν ήταν εντελώς άστοχη, λαμβάνοντας υπόψη το πεδίο που εξέταζε, αφού οι περισσότερες μελέτες, καταδεικνύοντας τη σημασία του παράγοντα που ανέλυαν, συνέτειναν στην πιο συστηματική έρευνα για την αποτελεσματική ηγεσία. Σημασία, δηλαδή, είχε, όπως προαναφέρθηκε, το πλαίσιο στο οποίο εφαρμοζόταν και το οποίο επηρεάζει σημαντικά την έννοια της ηγεσίας (Amabile, Schatzel, Moneta and Kramer, 2004).

Ένας μεγάλος αριθμός των θεωρητικών της οργανωσιακής και διοικητικής έρευνας, χτίζοντας πάνω στις υπάρχουσες προσεγγίσεις, προσπάθησε επισταμένα να ερμηνεύσει όσο πιο ολιστικά το ζητούμενο στοιχείο και να διατυπώσει απαντήσεις στο συνεχές ερώτημα που δεν ήταν άλλο από το ποιο στυλ ηγεσίας οδηγεί σε θετικά και όχι συντριπτικά αποτελέσματα, στα σύνθετα κοινωνικά, οικονομικά, πολιτικά, ακόμη και εθνικά περιβάλλοντα στα οποία δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις και οργανισμοί.

Λίγο νωρίτερα το 1947, ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber είχε αναφερθεί στην έννοια του χαρίσματος, θέλοντας να εκφράσει τα στοιχεία ενός ατόμου που οι προσωπικές του ικανότητες και αρετές ασκούν ιδιαίτερη επιρροή και επίδραση σε άλλα άτομα, κυρίως στο συναισθηματικό τους πεδίο, συνδυάζοντας στοιχεία που δημιουργούν αφοσίωση και ταύτιση με τις αξίες και τις αντιλήψεις του. Η περιγραφή του Weber αφορούσε σε έναν

ηγέτη του οποίου η επιρροή δεν εκπορεύεται από τη θέση εξουσίας που κατέχει, αλλά από τις αντιλήψεις των οπαδών του.

Σύμφωνα με τον Conger (1991) τα άτομα αυτά αποτελούν πρότυπο, είναι καινοτόμα, έχουν αντισυμβατική συμπεριφορά και αναλαμβάνουν το ρίσκο σε πολλές επιλογές. Επιπλέον, έχοντας ισχυρή αυτοπεποίθηση και κυριαρχικά χαρακτηριστικά είναι ικανά να εμψυχήσουν το όραμα και τους στόχους τους στους άλλους και με διανοητική και συναισθηματική επίκληση να τους παρακινήσουν, ώστε αυτό να εκπληρωθεί.

Σύμφωνα με τους Antonakis, Avolio και Sivasubramaniam (2003), ο House το 1977 ήταν ο πρώτος που επιχείρησε μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στην έννοια του χαρισματικού ηγέτη, προκειμένου να εξηγηθούν οι συμπεριφορές του, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην ψυχολογική, συναισθηματική επίδραση που ασκεί στους οπαδούς του, ένα στοιχείο που απουσίαζε από τις προηγούμενες προσεγγίσεις. Για τους ίδιους, οι προυπάρχουσες μελέτες διατύπωναν σχεδόν ξεκάθαρα μια διττή εικόνα, αυτή της χαρισματικής – μετασχηματιστικής ηγεσίας που στηριζόταν στο όραμα, τις αξίες, την πνευματικότητα, την αλλαγή, απέναντι σε αυτή της συναλλακτικής- διεκπεραιωτικής και ουσιαστικά γραφειοκρατικής ηγεσίας που επέλεγε τους τύπους και τους κανόνες, τον ορθολογισμό και τη σταθερότητα. Την ειδοποιό διαφορά τη δημιουργούσε ένα στοιχείο, αυτό της ηθικής που καθορίζει τελικά τις πράξεις και τις αποφάσεις των ατόμων. Το συμπεριφορικό αποτέλεσμα δηλαδή, εκπορευόταν από το πώς αντιλαμβάνονταν ένας ηγέτης τον αντίκτυπο των επιλογών και πράξεών του απέναντι σε μια συλλογικότητα που επιθυμεί να τον ακολουθήσει και να ταυτιστεί με το όραμά του. Στη διεκπεραιωτική πλευρά το μέσο για να πείσουν οι ηγέτες τους οπαδούς τους είναι οι ανταμοιβές ή σε αντιδιαστολή του αποτελέσματος, οι κυρώσεις. Ωστόσο, ο Yukl (1999) αντιπαραβάλλει το επιχείρημα πως παρόλο που μετασχηματισμός και χάρισμα έχουν κοινά σημεία, ο μετασχηματιστικός ηγέτης πιστεύει στην αξία της παρακίνησης που δημιουργεί συνεργασία στις διαδικασίες αλλαγής, ενώ ο χαρισματικός θα επηρεάσει τους ακολούθους του σε βαθμό που να πιστεύουν ότι ο μετασχηματισμός θα επέλθει μόνο μέσω της αφοσίωσης σε αυτόν.

Με τη σειρά του ο Burns (1978) οικοδομώντας πάνω σε αυτές τις μελέτες τη δική του πολύ σημαντική προσέγγιση που θεωρείται μάλιστα θεμελιώδης, ασπάστηκε τη δυναμική της μετασχηματιστικής ηγεσίας και το γεγονός πως είναι πιο επιδραστική σε ομάδες, σε σύγκριση με τη διεκπεραιωτική που έχει μέσα της το στοιχείο της συναλλαγής και της ιδιοτέλειας. Ήταν ο πρώτος που αναφέρθηκε σε αυτά τα δυο μοντέλα, με τη μετασχηματιστική ηγεσία να είναι το ένα και αντίθετο άκρο ενός ηγετικού συνεχούς που

στο άλλο έχει τη διεκπεραιωτική ηγεσία. Σύμφωνα με τον ίδιο, η κύρια διαφορά τους είναι αυτό που προσφέρουν οι εμπλεκόμενοι ο ένας στον άλλον (Conger and Kanungo, 1998).

Η συνέχεια έρχεται με τον Bass (1985) που επιχειρεί μια διαφοροποίηση του μετασχηματιστικού και του διεκπεραιωτικού - συναλλακτικού ηγέτη, υποστηρίζοντας πως το ουσιαστικό γνώρισμα ενός ηγέτη είναι ακριβώς αυτή η ικανότητά του να μετασχηματίζει τους οπαδούς του, ώστε να αποδώσουν τα μέγιστα, για αυτό και προσέγγιζε το χάρισμα ως ένα μόνο κομμάτι της μετασχηματιστικής ηγεσίας, με στοιχείο αναφοράς τη συναισθηματική ταύτιση που βιώνουν οι οπαδοί προς τον ηγέτη που τους οδηγεί στον κοινό σκοπό. Για τον ίδιο ένας ηγέτης είναι αποτελεσματικός, όταν είναι και μετασχηματιστικός και διεκπεραιωτικός, ανάλογα με τις συνθήκες που καλείται να αντιμετωπίσει και τις επιλογές που θα κάνει, ώστε να φθάσει στην επιθυμητή λύση.

Ο van Wart (2003) σταχυολογεί μέσα από την εργασία του τις βασικές θεωρίες ηγεσίας που επικράτησαν ανά περίοδο, αποδίδοντας ταυτόχρονα συνοπτικά και το πνεύμα της κάθε εποχής. Ξεκινά από την γενετική προσέγγιση η οποία εμφανίζεται στις αρχές του 20<sup>ου</sup> και παραμένει και σήμερα δημοφιλής στις βιογραφίες. Κύρια χαρακτηριστικά είναι η έμφαση σε μεγάλες ιστορικές προσωπικότητες, σε μια εποχή που επηρεάστηκε από άτομα με ιδιαίτερες ικανότητες. Ακολουθεί η θεωρία των χαρακτηριστικών που χρονικά την τοποθετεί από το 1900 έως το 1948 περίπου, περίοδο κατά την οποία υπάρχει μια επανεξέταση των σωματικών και λοιπών χαρακτηριστικών και των δεξιοτήτων των ηγετών. Η ενδεχομενική θεωρία που ξεκινά το 1948 και φθάνει έως το 1980 περίπου, δίνει έμφαση, όπως έχει προαναφερθεί, σε περιστασιακά στοιχεία που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη. Είναι ένα κομβικό σημείο αλλαγής της κατεύθυνσης των μελετών από τα χαρακτηριστικά στις συμπεριφορές και μια εποχή επηρεασμένη από θεωρίες ανθρώπινων σχέσεων, ομάδων και συμπεριφορών.

Ο Greenleaf (1970) παρουσίασε την υπηρεσιακή ηγεσία, ένα στυλ που το θεωρητικό του πλαίσιο είχε ως κυρίαρχο στοιχείο την υπηρεσία προς τους άλλους, με επίκεντρο τη μονάδα, τον οπαδό, τον πελάτη, τον πολίτη. Είναι μια εποχή επηρεασμένη από την άνθιση των κοινωνικών επιστημών που έχουν κύριο αντικείμενο μελέτης το άτομο και την κοινωνία.

Ο Burns (1978) ανέπτυξε τη συναλλακτική θεωρία που υπάρχει έως σήμερα. Το χαρακτηριστικό είναι οι ηγέτες που δημιουργούν μηχανισμούς, χαράσσουν διαδικασίες, επηρεάζουν την κουλτούρα των ακολούθων. Είναι μια εποχή που συντελούνται αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο στην οικονομία, τη βιομηχανία, την επιστήμη.

Οι Avolio και Bass (1991) παρουσίασαν την πολύπλευρη ηγεσία, η οποία εμπεριέχει μια ενεργητική μορφή, του μετασχηματισμού, της διεκπεραίωσης, αλλά και μια παθητική μορφή που είναι προς αποφυγή. Είναι πλέον η εποχή των ραγδαίων οικονομικών, κοινωνικών, πολιτικών εξελίξεων και της ανάγκης για μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση της ηγεσίας. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές προσπάθησαν για πρώτη φορά να χαρτογραφήσουν ένα πολυπαραγοντικό, ουσιαστικά ολιστικό μοντέλο ηγετικών συμπεριφορών. Νωρίτερα, ο Bass (1985) κατέληγε πως οι μέχρι τότε θεωρίες ασχολούνταν με τους ρόλους των οπαδών και με τους τρόπους με τους οποίους οι ηγέτες συναλλάσσονταν μαζί τους, επιβραβεύοντας ή όχι τη συμπεριφορά τους, σε μια σχέση ανταλλαγής, σε μια προσπάθεια να διασυνδέσει δυο πόλους, τον ηγέτη και το μέλος της ομάδας του, σε μια κοινή κατεύθυνση που ενεργοποιεί την επιρροή του ηγέτη και την διανοητική εμπλοκή του εργαζόμενου, προς όφελος του οργανισμού. Η θεωρία που ανέπτυξε στηρίχθηκε στις αρχικές προσεγγίσεις του Burns, ο οποίος όπως προαναφέρθηκε, το 1978 αποτύπωσε τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής και διεκπεραιωτικής ηγεσίας σε μια κοινή συνισταμένη, αυτή της αλληλεπίδρασης, στην άυλη, πνευματική μορφή της στη μετασχηματιστική ηγεσία και στην υλική, συναλλακτική μορφή της στη διεκπεραιωτική ηγεσία.

### **2.2.3 Το μοντέλο της ηγεσίας πλήρους έκτασης**

Η εξέλιξη αυτών των αποτυπώσεων οδήγησε στην προσέγγιση της πλήρους έκτασης της ηγεσίας, γνωστής και ως θεωρίας Full Range Leadership (FRL), κατά την οποία οι Avolio και Bass (1991) πρότειναν διαφοροποιήσεις στις συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν ένα συγκεκριμένο μοτίβο έκφρασης, εισάγοντας και ένα τρίτο στυλ, την παθητική ή προς αποφυγή ηγεσία. Αυτά τα τρία στυλ ηγεσίας, η μετασχηματιστική, η διεκπεραιωτική – συναλλακτική και η παθητική εννοιολογικά αποδίδονται μέσα από διαστάσεις σε αλληλεπίδραση με το οργανωσιακό περιβάλλον και οι οποίες σχετίζονται με συμπεριφορές, πεποιθήσεις και χαρακτηριστικά επιρροής, κινήτρων, ενεργοποίησης, στόχων, διαχείρισης, ανταμοιβής, εξατομικευμένης αντιμετώπισης των εργαζομένων, κατά εξαίρεση ικανοτήτων διοίκησης ή αδυναμιών άσκησης αυτής.

Στη σημερινή του μορφή το μοντέλο αναλύεται μέσα από εννέα διαστάσεις που αποτελούνται από πέντε μετασχηματιστικούς παράγοντες, τρεις συναλλακτικούς και έναν παράγοντα παθητικής ηγεσίας. Ουσιαστικά, όλη η σύλληψη αναφέρεται σε μια σύγχρονη αποτύπωση της έκβασης της ηγεσίας μέσω της μέτρησης αυτών των ηγετικών προβλεπτικών παραγόντων που στο ένα επίπεδο, το υψηλότερο έχουν τη μετασχηματιστική

ηγεσία και στο άλλο επίπεδο, το χαμηλότερο, την παθητική. Κύριος μοχλός αυτής της διαδικασίας είναι ο βαθμός δέσμευσης του ηγέτη που μεταφράζεται στην ενεργητική – το ένα άκρο - ή στην παθητική – το άλλο άκρο - εμπλοκή του στα οργανωτικά τεκταινόμενα. Η συγκεκριμένη προσέγγιση τυγχάνει ευρείας εφαρμογής στα πεδία της οργανωσιακής διοίκησης σήμερα, αν και όπως ανέφερε ο Avolio (1999) το μοντέλο αυτό δεν είχε ως σκοπό να συμπεριλάβει όλους τους πιθανούς ηγετικούς παράγοντες, αλλά περισσότερο να επικεντρωθεί σε ένα συγκεκριμένο εύρος αυτών και να τους εξετάσει ενδελεχώς. Οι Antonakis και House (2013) προβάλλουν την άποψη πως ο λόγος της συγκεκριμένης θεωρίας δεν ήταν απλά να μιλήσει για την ηγεσία, αλλά κυρίως να εξηγήσει μέσα από κοινωνικές και οικονομικές ανταλλαγές πως ένας ηγέτης δημιουργεί υψηλή απόδοση και δέσμευση.

Παρόλα αυτά, η θεωρία πλήρους έκτασης, δεχόμενη και αναθεωρήσεις και σχετικές κριτικές στο πέρασμα των χρόνων για τη δομή των παραγόντων σε διάφορα πλαίσια, εθνικά, εργασιακά κλπ, αποτελεί πιθανώς τη βάση για την ανάπτυξη επιπλέον έγκυρων προγνωστικών παραγόντων στο πλαίσιο μιας ευρύτερης και ολοκληρωτικής θεωρίας για την ηγεσία (Antonakis et al., 2003).

Για την αξιολόγηση αυτών των παραγόντων και την μέτρηση κάθε ενός στοιχείου δημιουργήθηκε από τους Avolio και Bass (2004) ένα από τα πιο σημαντικά μέχρι σήμερα ερευνητικά εργαλεία αποτίμησης της ηγεσίας, το λεγόμενο Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire M.L.Q.), το οποίο μετρά το πλήρες εύρος της ηγεσίας, με την έννοια πως ένας ηγέτης παρουσιάζει παράγοντες και των δυο μοντέλων σε κάποια συχνότητα, αλλά τα εμφανίζει με διαφορετική αυξομείωση, δηλαδή πιο πολύ τον ένα παράγοντα και λιγότερο τον άλλο (Bass, 1999).

### **2.2.3.1 Η μετασχηματιστική ηγεσία**

Όπως έχει αναφερθεί, η δομή της μετασχηματιστικής ηγεσίας πρωτοεμφανίστηκε από τον Burns (1978), ο οποίος δανειζόμενος στοιχεία από προηγούμενες μελέτες, κυρίως αναφορικά με τα χαρακτηριστικά και τα στυλ ηγεσίας, αλλά και τις σχέσεις ηγετών και ακολούθων, υποστήριξε πως αυτός ο ηγέτης βρίσκεται σε μια κατάσταση αλληλεπίδρασης με τους άλλους. Θεωρητικά και ιδανικά, κατά τον ίδιο, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να πραγματώνεται κατά τέτοιο τρόπο και βαθμό, ώστε να δημιουργούνται εκατέρωθεν υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής, μέσα από μια μετασχηματιστική διαδικασία που ξεπερνά τη μονάδα και δημιουργεί ομαδική δράση, ικανή να αποτελέσει ακρογωνιαίο λίθο

της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, θεώρηση βέβαια που δεν συναντάται συχνά σε παραδοσιακές οργανωσιακές δομές (Lowe, Kroeck and Sivasubramaniam , 1996).

Η πολιτική προσέγγιση του Burns μετεξελίχθηκε από τον Bass (1985) και εφαρμόστηκε σε διάφορα οργανωτικά πλαίσια. Ο ίδιος μελέτησε εκτεταμένα τις συμπεριφορές που εκδηλώνουν τη μετασχηματιστική ηγεσία, ως μια διαδικασία που υπερβαίνει το προσωπικό συμφέρον του ηγέτη, στηρίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα και έχει μέσα της την έννοια της μεταμόρφωσης των μελών του οργανισμού, μέσα από την ανατροφοδότηση και την αλληλεπίδραση, ώστε να καταλήξει στην υλοποίηση του οράματος και των στόχων του (Judge and Piccolo, 2004).

Ο Yukl (1989) την παρουσίασε ως μια σημαντική διαδικασία επιρροής που μετασχηματίζει τις πεποιθήσεις και τις στάσεις των μελών του οργανισμού, δεσμεύοντάς τους σε έναν κοινό σκοπό. Οι εργαζόμενοι είναι ένας σημαντικός μοχλός για την επιχείρηση, ένας πολύτιμος πόρος τον οποίο ο μετασχηματιστικός ηγέτης θα τον βοηθήσει να εξελιχθεί και να αυτο-αναπτυχθεί (García-Morales, Matías-Reche, and Hurtado-Torres Morales, 2008).

Η διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, λοιπόν, όπως αποτυπώθηκε στην πολυπαραγοντική προσέγγιση του Bass και των συνεργατών του, περιλαμβάνει πέντε συστατικά στοιχεία, όπως η εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence -Behavior – Attributed) που σχετίζεται με την υποδειγματική προς μίμηση συμπεριφορά και την οικοδόμηση μιας σχέσης σεβασμού και έχει δυο πτυχές. Η μια αναφέρεται στη συμπεριφορά των ηγετών και σχετίζεται με χαρισματικές αρχές, αξίες και πεποιθήσεις του ίδιου. Η άλλη αναφέρεται σε μια αμφίδρομη διαδρομή, σε στοιχεία που εκπορεύονται από τον ηγέτη προς τους συνεργάτες του, όπως η μετάδοση του οράματος και των στόχων, αλλά και από τους συνεργάτες προς τον ηγέτη, όπως η απόκτηση σεβασμού, εμπιστοσύνης, ταύτισης και ισχυρής αίσθησης πίστης που δίνει νόημα στους ρόλους και τα καθήκοντα των ακολούθων (Antonakis et al., 2003). Ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη αποτελούν δομικά στοιχεία της σχέσης ηγέτη και οπαδού, ικανά να συμβάλλουν στη διαχείριση των οργανωτικών επιλογών και αλλαγών, αφού ο εργαζόμενος δεν διακατέχεται από αμφιβολίες ή φόβους.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι το εμπνευσμένο, εμψυχωτικό κίνητρο, η παρακίνηση (Inspirational Motivation) που ενεργοποιεί τους οπαδούς να ακολουθήσουν έναν ηγέτη που τους μεταδίδει τον ενθουσιασμό και το όραμά του, ώστε να εξασφαλίσει τη δέσμευση σε έναν κοινό στόχο (Antonakis et al., 2003). Αυτή η δυναμική ενεργοποιείται από την αλληλεπίδραση με την



εξατομικευμένη σκέψη και την πνευματική διέγερση που ενισχύει την έλξη του ηγέτη, ακριβώς, επειδή δημιουργεί στους οπαδούς αίσθημα αξίας, αυτοπεποίθησης και πίστης πως ο ηγέτης θα υπερκεράσει, όποια εμπόδια, δείχνοντας στην ομάδα τις διόδους να ανταπεξέλθουν στα όποια ζητήματα προκύπτουν.

Σύμφωνα με τον Bass και Riggio (2006) αυτή η επιρροή και αυτή η παρακίνηση αποτελούν στοιχεία χαρισματικής ηγεσίας, ένα πρότυπο συμπεριφοράς που ο καθένας θα ήθελε να ασπαστεί, διαπίστωση η οποία βρίσκει σύμφωνους και τους Antonakis και House (2013) που υποστηρίζουν πως η χαρισματική ηγεσία είναι το στοιχείο της εξιδανικευμένης επιρροής της ηγεσίας μετασχηματισμού, της συναισθηματικής ταύτισης που βιώνουν οι οπαδοί προς τον ηγέτη που τους οδηγεί στον κοινό σκοπό, αφού δημιουργεί υπερηφάνεια, πίστη και σεβασμό, στοιχεία που συνδέονται και με αυξημένη απόδοση των εμπλεκόμενων, όπως, εξίσου, και με την εργασιακή δέσμευση και ικανοποίηση.

Ο τέταρτος παράγοντας αναφέρεται στην πνευματική, διανοητική διέγερση (Intellectual Stimulation) που μπορεί να προκαλέσει ένας ηγέτης στους υφισταμένους του, δείχνοντάς τους τον δρόμο να υπερβούν πεπατημένες πρακτικές, να αναγνωρίσουν τα προβλήματα και να ανακαλύψουν ή να επινοήσουν δημιουργικές λύσεις σε δύσκολα ζητήματα, να επιχειρήσουν καινούριες προσεγγίσεις, να καινοτομήσουν, να αμφισβητήσουν δεδομένες νόρμες και αντιλήψεις σε κάθε επίπεδο. Οι Bass και Steidlmeier (1999) ανέφεραν στη μελέτη τους ότι ο παράγοντας της πνευματικής διέγερσης σχετίζεται με μια κατάσταση κριτικής αξιολόγησης δεδομένων, διαμόρφωσης οράματος, εφαρμογής προτύπων και κανόνων δράσης. Αυτή η έμπνευση και το όραμα είναι που ενθαρρύνει τους ακόλουθους να εργαστούν επιλέγοντας νέα, διαφορετικά εργαλεία, γνωρίζοντας πως ο ηγέτης θα τους παρέχει υποστήριξη και όχι κριτική στην προσπάθειά τους.

Οι Avolio, Waldman και Yammarino (1991), μάλιστα, υποστηρίζουν ότι το πιο σημαντικό όφελος της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ότι οι ακόλουθοι που διεγείρονται πνευματικά διακατέχονται από θέληση, κίνητρο, αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση και συχνά επιδεικνύουν αυξημένη εργασιακή δέσμευση, εύρημα για το οποίο υπερθεματίζουν και οι Garcia-Morales et al., (2008), αφού η δυνατότητα των εργαζόμενων να μοιράζονται τις ιδέες τους χωρίς φόβο, τους δίνει κίνητρο, τους κάνει δημιουργικούς και καινοτόμους, με άμεσα θετική συνέπεια στην οργανωσιακή δέσμευση.

Τελευταίος παράγοντας της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι το εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Individual Consideration), η ενσυναίσθηση που εκφράζεται προς τους οπαδούς, το οποίο ερμηνεύεται, ως η ιδιαίτερη προσοχή και κατανόηση που δείχνει ο ηγέτης σε κάθε

μέλος της ομάδας του ξεχωριστά, ανάλογα με τις ατομικές του ανάγκες και επιθυμίες, σε μια εξατομικευμένη καθοδηγητική επίδραση που δημιουργεί υποστηρικτικό κλίμα και βοηθά στην ατομική ανάπτυξη του υφιστάμενου (Bass and Riggio, 2006). Πολλές μελέτες έχουν καταλήξει πως η κατανόηση που επιδεικνύουν οι συναισθηματικά ώριμοι ηγέτες, δημιουργεί θετικό κλίμα στον οργανισμό και κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται μεγαλύτερη δέσμευση (Jain and Duggal, 2018).

Σύμφωνα με τους Meuser et al., (2016), οι μετέπειτα μελέτες για μια ολοκληρωμένη ηγεσία προσπαθούν να περιγράψουν και άλλους παράγοντες, αλλά το μοντέλο των προαναφερόμενων συστατικών της μετασχηματιστικής ηγεσίας συνεχίζει να αποτελεί το κύριο στοιχείο στις βιβλιογραφικές έρευνες, παρόλο που η μετασχηματιστική τάση προσπαθεί να συνδυάσει τη γνώση που ενστάλαξε η θεωρία των χαρακτηριστικών με τις γνώσεις που αποκόμισε από τις σχέσεις ηγέτη - οπαδού.

Για παράδειγμα, οι Rafferty και Griffin (2006) επανεξετάζοντας το μοντέλο, προσδιορίζουν πέντε διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας που αναφέρονται στο όραμα, εννοώντας το χάρισμα, στην εμπνευσμένη επικοινωνία, στην υποστηρικτική ηγεσία, στην πνευματική διέγερση και στην προσωπική αναγνώριση.

Όπως διαφαίνεται, η μετασχηματιστική ηγεσία κατέχει σημαίνουσα θέση στην έρευνα του πεδίου και παρόλη την προφανή κριτική που έχει δεχθεί για τα μειονεκτήματά της, ιδιαίτερα για το χαρισματικό της στοιχείο και τη λεγόμενη «σκοτεινή του πλευρά», παραμένει μια σύγχρονη τάση με μεγάλη δυναμική, όντας συνδεδεμένη με την ευελιξία, στοιχείο απαραίτητο για την επιβίωση των οργανισμών στα σημερινά ταχέως μεταβαλλόμενα πολυσύνθετα περιβάλλοντα (Akkaya and Tabak, 2020).

Τα σύγχρονα ερευνητικά ερωτήματα συνεχίζουν να ψάχνουν απαντήσεις στο παλιό, αλλά επίκαιρο ερώτημα που αναζητά το χαρακτηριστικό του ικανού και αποτελεσματικού ηγέτη, με τους ερευνητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας να εστιάζουν πλέον την προσοχή τους, όχι σε μια σχέση ταύτισης, αλλά σε μια σχέση αμοιβαιότητας μεταξύ του ηγέτη και του οπαδού του, μια αμοιβαιότητα που προδιαγράφει την επιθυμία για κοινούς στόχους και κοινό μέλλον (Uhl-Bien, Riggio, Lowe and Carsten, 2014).

### **2.2.3.2 Η διεκπεραιωτική ηγεσία**

Ο δεύτερος τύπος ηγεσίας που διατυπώθηκε από τον Burns το 1978 ήταν, όπως αναφέρθηκε, η διεκπεραιωτική. Σε αντίθεση με τη μετασχηματιστική ηγεσία, αυτή η μορφή

παρουσιάζεται, όταν ο ηγέτης επιλέγει να επιβραβεύσει ή όχι τον ακόλουθο, ανάλογα με την απόδοσή του.

Για τον Bass (1985), πρόκειται για μια συμφωνία που δημιουργεί ένα πρωταρχικό κίνητρο. Αποτελεί δε ένα αρκετά χρησιμοποιούμενο μοντέλο συμπεριφοράς συναλλαγής μέσω μιας συμφωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων, προκειμένου να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους και πιθανώς να εξασφαλίσουν προνόμια, ασφάλεια, σταθερότητα (Conte and Landy, 2019). Η αποτελεσματικότητα αυτής της ηγεσίας χαρακτηρίζεται από τη συμφωνία συναλλαγής και συνεπειών αυτής.

Στις διαστάσεις του μοντέλου του Bass η διεκπεραιωτική ηγεσία περιλαμβάνει μια σειρά στοιχείων που αποτυπώνουν τη σχέση ηγέτη - ακολούθου. Στη μορφή αυτή η ενδεχόμενη, έκτακτη κατά εξαίρεση ανταμοιβή (Contingent Reward) σχετίζεται με υλικές ή ηθικές αμοιβές, ως αντάλλαγμα για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων που είναι ικανή να εμπνεύσει συμμετοχή και πίστη στους εργαζόμενους και τελικά δέσμευση και ως επακόλουθο, απόδοση. Ο ηγέτης αναθέτει, παρέχοντας σαφείς οδηγίες για τις ενέργειες, ο ακόλουθος συμφωνεί και εκτελεί, εντός ενός χρονικού ορίου με επακόλουθες ανταμοιβές για την εκπλήρωση των καθηκόντων (Walumbwa, Wu, and Orwa 2008) ή ενδεχομένως ανάλογα του αποτελέσματος και αρνητικών συνεπειών (Antonakis et al., 2003).

Ένας ακόμη παράγοντας της διεκπεραιωτικής ηγεσίας είναι η διαχείριση κατ' εξαίρεση (Management - by Exception) και αφορά σε μια ενεργητική διάσταση, κατά την οποία ο ηγέτης παρακολουθεί όποιες παρεκκλίσεις από πρότυπους κανόνες ή οδηγίες που μπορεί να οδηγούν σε λάθη και προχωρά σε άμεσες παρεμβάσεις (Bass και Riggio, 2006).

Στην περίπτωση αυτή ο ενεργητικός ηγέτης δίνει πολύ μεγάλη προσοχή σε τυχόν προβλήματα και χρησιμοποιεί εργαλεία και τρόπους ελέγχου για να προειδοποιεί για δυστοκίες ή να προλαμβάνει προβλήματα.

Η συναλλακτική ηγεσία σύμφωνα με τους Avolio, Bass και Jung (1999) δημιουργεί δέσμευση των μελών με τους οργανωσιακούς στόχους, υπόθεση που οι Jensen et al., (2019) τη συσχετίζουν με το προσωπικό συμφέρον. Ουσιαστικά, υποστηρίζουν πως στη συναλλακτική συμπεριφορά η επίτευξη του οργανωτικού στόχου περνά μέσα από την επιδίωξη του ατομικού συμφέροντος, μέσω των ενδεχόμενων ανταμοιβών, σε αντίθεση με τη μετασχηματιστική ηγεσία που ιδανικά θα προσπαθήσει να πείσει τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν το προσωπικό τους συμφέρον, έναντι του οργανωτικού.

Σύμφωνα με τους Afshari και Gibson, (2016), πολλά ερευνητικά δεδομένα υποστηρίζουν μία θετική συσχέτιση της συναλλακτικής ηγεσίας με την οργανωσιακή

δέσμευση, την ικανοποίηση, τα κίνητρα και την ιδιαίτερη προσοχή των εργαζομένων στις ενέργειές τους, όπως, επίσης, υποστηρίζουν πως σε ορισμένα αποτελέσματα των εργαζομένων υπάρχουν ελάχιστες διαφορές μεταξύ των επιπτώσεων των συμπεριφορών συναλλακτικών ηγετών και μετασχηματιστικών ηγετών. Την άποψη αυτή ασπάζονται και οι Meyer και Herscovitch (2001) που υποστηρίζουν πως η σχέση ενδεχόμενης ανταμοιβής δημιουργεί ένα αίσθημα αφοσίωσης στους εργαζόμενους, με την έννοια πως, αν και υποκρύπτει μια υποχρέωση, οι εργαζόμενοι θα ανταποδώσουν με την προσπάθεια και το δεδομένο αποτέλεσμα. Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι δέχονται ξεκάθαρες, ορθές προτυποποιημένες οδηγίες και υποστήριξη στο πλάνο δράσης τους, τείνουν να αισθάνονται πιο σίγουροι και αποτελεσματικοί και ως εκ τούτου πιο ικανοποιημένοι και, επομένως, πιο πρόθυμοι να αποδώσουν πέραν των ορίων του ρόλου τους.

Οι Podsakoff, Bommer, Podsakoff και MacKenzie (2006) από την πλευρά τους, αναφέρουν πως τα αποτελέσματα της μελέτης τους δείχνουν ότι σε ορισμένες περιπτώσεις η συμπεριφορά του συναλλακτικού ηγέτη έχει σημαντική σχέση με πολλά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τον εργαζόμενο στη μετασχηματιστική ηγεσία.

Παρόλα αυτά, για τους Bono και Judge (2004) αυτή η ηγεσία μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη στη δημιουργικότητα των εργαζομένων, εφόσον εξοικειώνονται σε κανόνες και ελέγχους. Σε αυτό συνηγορούν και οι Leithwood, Jantzi, και Steinbach (1999), υποστηρίζοντας πως ναι μεν οι σκοποί των εμπλεκόμενων θα εκπληρωθούν μέσω της συναλλαγής, αλλά σε βάθος χρόνου το οικοδόμημα δεν θα είναι σταθερό, αφού στα θεμέλια δεν υπάρχει κοινή επιδίωξη στόχων, ταύτιση και δέσμευση των μελών με το όραμα του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Kirkbride (2006), αν και οι εργαζόμενοι σε αυτές τις συνθήκες υιοθετούν συχνά εύστοχους τρόπους να αποφεύγουν τα λάθη τους, αυτό το στυλ, έχοντας πρακτικό χαρακτήρα τείνει να αποδίδει μέτρια αποτελέσματα και περαιτέρω, παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την καινοτομία και τις νέες ιδέες σε έναν οργανισμό.

Οι προαναφερόμενες μορφές ηγεσίας δείχνουν κάθε μια από τη δική της φιλοσοφία και προσέγγιση πως εμπεριέχουν την έννοια της δράσης. Το μοντέλο της πλήρους έκτασης όμως, περιγράφει και την παθητική πλευρά της ηγεσίας, εκεί όπου η δράση συμβαίνει εκ των υστέρων ή που απουσιάζει παντελώς.

Μια διάστασή της είναι η διαχείριση κατ' εξαίρεση (Management - by Exception - Passive) και έχει παθητική εικόνα, αφού ο ηγέτης αντιδρά ακριβώς αντίθετα από όλες τις προηγούμενες περιπτώσεις, δηλαδή αφότου εμφανιστεί το πρόβλημα ή έχει γίνει ήδη κάποιο

λάθος, όντας επί της ουσίας χαλαρός, έως του σημείου που θα παρουσιαστεί εμφανώς πλέον το πρόβλημα, όποτε και θα αναλάβει δράση.

### **2.2.3.3 Η παθητική ηγεσία ή η ηγεσία προς αποφυγή (*Laissez – Faire*)**

Υπάρχει, όμως και μια μορφή που βρίσκεται στο εντελώς άλλο άκρο και αποτελεί την πιο διαδεδομένη συμπεριφορά αρνητικής ηγεσίας. Είναι η παθητική ηγεσία ή η λεγόμενη προς αποφυγή (*Laissez – Faire*), η οποία αναφέρεται ουσιαστικά, σε αντίθεση με τις άλλες διαστάσεις, στην πλήρη απουσία ηγεσίας, με τον ηγέτη να παραμένει ακραία παθητικός, αδρανής, αδιάφορος και αναποτελεσματικός (Antonakis et al., 2003). Αν και εννοιολογικά αυτό το στυλ δείχνει παρόμοιο με την παθητική διαχείριση κατά εξαίρεση, το αποτέλεσμα είναι η απουσία δράσης, ακόμη και στην περίπτωση που είναι απαραίτητη.

Η έννοια *laissez-faire* στα γαλλικά μεταφράζεται ως «αφήστε τα ελεύθερα» και χρησιμοποιήθηκε αρχικά στην οικονομία με την έννοια της απεριόριστης ελευθερίας στις οικονομικές και εμπορικές δραστηριότητες. Στην διοικητική επιστήμη υιοθετήθηκε κατά πως φαίνεται στη λογική του «μην κάνετε τίποτα», αφού ο ηγέτης δεν πράττει τίποτα, ουσιαστικά δεν είναι ηγέτης, μιας και εκλείπουν όλα εκείνα τα στοιχεία που τον κατατάσσουν σε αυτές τις συμπεριφορές, με ισχύουσα τάση την αποφυγή οποιασδήποτε εμπλοκής και παρέμβασης σε σημαντικά ζητήματα και την παντελή έλλειψη αλληλεπίδρασης, στοιχείο που αφαιρεί εξ ολοκλήρου τη δυναμική των ομάδων (Lievens, 1997). Η ίδια η σημασία των ρημάτων που συνοδεύουν τους δείκτες ενεργειών του συγκεκριμένου ηγέτη αποτυπώνει το όλον ενός ατόμου που αποφεύγει, αδρανεί, αρνείται, αδιαφορεί.

Όπως υποστηρίζουν οι McColl-Kennedy και Anderson (2005), ο αντίκτυπος λαμβάνει πολύ αρνητικό πρόσημο στους εργαζόμενους, αφού αυτοί αποθαρρύνονται και βιώνουν υψηλό βαθμό απογοήτευσης και χαμηλό βαθμό αυτοεκτίμησης και αίσθησης ικανότητας, μια κατάσταση που πολλές μελέτες συσχετίζουν άμεσα με την εργασιακή δέσμευση και τους οργανωσιακούς στόχους. Επακόλουθο της απουσίας οδηγιών και κατεύθυνσης είναι ένα συγκρουσιακό μείγμα συμπεριφορών, κυρίως για τις ευθύνες και τις πράξεις που αναλογούν στον κάθε εργαζόμενο με αποτέλεσμα είτε να προσπαθήσουν να αναλάβουν άλλους ρόλους είτε να αναζητήσουν κάπου αλλού ένα πιο ενεργό περιβάλλον (Kirkbride, 2006).

Οι ερευνητές χαρακτηρίζουν αυτή τη μορφή ηγεσίας καταστροφική και επισημαίνουν πως έχει σημαντικές αρνητικές συσχετίσεις με την αποτελεσματικότητα του

ηγέτη, με την ικανοποίηση των οπαδών, και την εργασιακή δέσμευση, επισημαίνοντας παράλληλα τη σημαντικότητα περισσότερων μελλοντικών ερευνών (Judge and Piccolo, 2004). Σημαντική είναι η παρατήρηση των Hinkin και Schriesheim (2008) για την πηγή αυτής της συμπεριφοράς που την αναγάγουν απλά στην απουσία ενδιαφέροντος για τις επιδόσεις και τις ανάγκες εργαζόμενων, μια στάση που δεν είναι ούτε σκόπιμη, ούτε υποκινούμενη από κάποιο σκοπό.

### **2.3 Ηγεσία και δημόσιος τομέας**

Μέσα σε ένα τοπίο έντονων και ταχύτατων αλλαγών, όπως προαναφέρθηκε, οι οργανισμοί πρέπει να επανεξετάσουν τους στρατηγικούς τους σχεδιασμούς, ώστε να έχουν τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που θα φέρουν την ευημερία. Και αν για τον ιδιωτικό τομέα αυτή η συζήτηση έχει ξεκινήσει εδώ και δεκαετίες, αναδεικνύοντας τον ρόλο της ηγεσίας σε όλο αυτό το οικοδόμημα που εμπερικλείει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της βελτιστοποίησης και της δέσμευσης του ανθρώπινου κεφαλαίου, στον δημόσιο τομέα η ποιοτική λειτουργία του οποίου αποτελεί ένδειξη της λειτουργίας του κράτους, η ανάγκη για αποτελεσματικότητα είναι πιο ρητή από ποτέ και η συμβολή της ηγεσίας στην κατεύθυνση αυτή μια σημαντική πλέον πρόκληση.

Ωστόσο, οι έρευνες και οι μελέτες για την ηγεσία στο δημόσιο δεν έχουν την έκταση των αντίστοιχων στις επιχειρησιακές οντότητες, ίσως γιατί, όπως υποστηρίζει ο van Wart (2003) η πολιτική ηγεσία πολλές φορές επιχειρεί να παρακάμψει τη διοικητική, όπως ονομάζει την ηγεσία που εκπορεύεται από υπηρεσιακούς παράγοντες όλων των επιπέδων ή ίσως πάλι γιατί η γραφειοκρατική οργανωτική δομή του δημοσίου, παρά τη χαμηλή παραγωγικότητά της, με την τυπολατρική της εμμονή σε εισροές, κανόνες και διαδικασίες δεν δίνει πολλά περιθώρια στην ηγεσία να αποδείξει τη σημαντικότητά της.

Παρόλα αυτά όμως σήμερα, η συζήτηση για την ηγεσία στον δημόσιο τομέα έχει επανέλθει έντονα, κυρίως λόγω των μεταρρυθμίσεων και των αλλαγών που επιχειρούνται στους δημόσιους οργανισμούς στην Ευρώπη και την Αμερική στο πλαίσιο των εφαρμογών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, της εξέλιξής τους, καθώς και των νέων τρόπων διακυβέρνησης που αποτυπώνουν έναν συνεχή μετασχηματισμό από τις πρακτικές του μάνατζμεντ στις πρακτικές της ηγεσίας και από τη θεώρηση του πολίτη ως πελάτη στον χρήστη της δημόσιας υπηρεσίας ως καταναλωτή και συμπαραγωγό (O'Reilly and Reed, 2010). Στην ουσία είναι ένα περιβάλλον που θέλει τον πολίτη να μη λαμβάνει υπόψη μόνο το αποτέλεσμα, αλλά όλη τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας και περαιτέρω να

διαβουλεύεται, να συμμετέχει, να συμπράττει στην παραγωγή των δημόσιων υπηρεσιών από τις οποίες και επωφελείται.

Η έννοια της μεταρρύθμισης και περισσότερο της διοικητικής, αναφέρεται σε οργανώσεις και σχετίζεται, όπως υποστηρίζει ο Μακρυδημήτρης (2013) με τη βελτίωση και την αναβάθμιση της διοικητικής συμπεριφοράς και της οργανωτικής λειτουργίας, ώστε να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες και απαιτήσεις του περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκεται η οργάνωση.

Στην περίπτωση της Ελλάδας διαχρονικός θεωρητικός στόχος όλων των κυβερνήσεων μεταπολιτευτικά ήταν η καλύτερη οργάνωση και αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου τομέα για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη στην υπηρεσία του οποίου οφείλεται και η ύπαρξή του. Στην πράξη όμως, η πραγματικότητα της ανάγκης ιδιαίτερα απαιτητικών μεταρρυθμίσεων αναδύθηκε έντονα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης και της δημοσιονομικής προσαρμογής που ξεκίνησε περίπου το 2010, η οποία φανέρωσε όλες τις διαχρονικές παθογένειες του δυσλειτουργικού διοικητικού συστήματος και υποδαύλισε την κοινωνική ευημερία και τις αντοχές του κοινωνικού συνόλου. Σε μια έρευνα που διεξήχθη για την αποτυχία των προσπαθειών οργανωτικών αλλαγών και μεταρρυθμίσεων σε χώρες της νότιας Ευρώπης μεταξύ αυτών και την Ελλάδα, αποτυπώθηκε εκτός της γραφειοκρατίας και η διαπερατότητα του συστήματος διοίκησης, ουσιαστικά η εισχώρηση της πολιτικής ηγεσίας στη διοίκηση και η υπονόμηση της απόδοσής της (Kickert, 2011). Εν μέσω αυτών των διαπιστώσεων και ενώ η πραγματικότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης μοιάζει δυστοπική, αφού χαρακτηρίζεται από όλα εκείνα τα στοιχεία που προκαλούν αποστροφή στα πολιτικά συστήματα και τις δημόσιες διοικήσεις, όπως ακραία πολιτικοποίηση, τυπολατρία, νομικό φορμαλισμό, διαφθορά, χαμηλή παραγωγικότητα κ.α, υπάρχει, όπως υποστηρίζουν οι Lampropoulou και Oikonomou (2018) μια πρόοδος στην προσπάθεια προσανατολισμού στις ανάγκες του πολίτη, στη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος, αλλά και την προώθηση των εργαζομένων που έχουν την ικανότητα να ηγηθούν και κατά επέκταση να υλοποιήσουν τους στόχους της δημόσιας διοίκησης.

Σύμφωνα με το θεματικό ενημερωτικό δελτίο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission, 2016) για την ποιότητα της δημόσιας διοίκησης πρέπει, εκτός των άλλων να δοθεί περισσότερη έμφαση σε στρατηγικά ζητήματα στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, ώστε να επέλθουν οι αναγκαίες δομικές αλλαγές, ως προς τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της αποτελεσματικότητας. Σε αυτή την κατεύθυνση απαιτείται

ικανή ηγεσία που μπορεί να εξασφαλίσει τη δέσμευση του προσωπικού στους οργανωτικούς σκοπούς. Προφανώς, λοιπόν, σημαντικό ρόλο σε όλη αυτή την προσπάθεια των μεταρρυθμίσεων θα παίζει η ηγεσία, η οποία είναι συνυφασμένη με την έννοια της μεταρρύθμισης και των αλλαγών (van der Voet, Kuipers and Groeneveld der Voet, 2015; van Wart, 2003).

Τα ευρήματα δείχνουν ότι η ηγεσία στον δημόσιο τομέα έχει σημασία, όταν πρόκειται για τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης, όπως υποστηρίζουν οι Fernandez, Cho και Perry (2010). Οι ίδιοι αναφέρονται στην έννοια της ολοκληρωμένης ηγεσίας, εννοώντας την ηγεσία που έχει προσανατολισμό στους στόχους, στην ενσυναίσθηση και στο ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους, στην αλλαγή, την ευελιξία και την καινοτομία.

## **2.4 Η δέσμευση στην εργασία και οι προσεγγίσεις της**

Η εργασία είναι μια εξέχουσα ανθρώπινη δραστηριότητα που καταλαμβάνει ένα σημαντικό κομμάτι της ζωής ενός ατόμου, όχι μόνο λόγω του εξαιρετικού χρόνου που της αφιερώνεται, αλλά και γιατί συμβάλλει ιδιαίτερα στην εξασφάλιση του οικονομικού και κατά επέκταση κοινωνικού ευ ζην. Η σημαντική επίδραση της εργασίας σε στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη σχέση ενός εργαζόμενου με τον οργανισμό του, δημιουργεί μια συνεχή και σε βάθος διερεύνηση, ιδιαίτερα σε μια εποχή που οι ραγδαίες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές αλλαγές, καθώς και οι πρωτόγνωρες υγειονομικές αναταράξεις παγκόσμιας κλίμακας ναρκοθετούν δεδομένες νόρμες και καταστάσεις σε όλους τους τομείς. Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσεται και η εργασιακή δέσμευση, ως πολυσήμαντο πεδίο που έχει σοβαρό αντίκτυπο στις εργασιακές συμπεριφορές και το οποίο η επιστημονική έρευνα έχει προσεγγίσει επισταμένως με πολλές αναγνώσεις.

Η συνθήκη αυτή συνέβαλε σημαντικά στην αντιμετώπιση της δέσμευσης, ως πολύπλευρο οικοδόμημα που χαρακτηρίζεται από διαφορετικές αναφορές, κίνητρα και στρατηγικές, έχοντας όμως μια βασική φύση, να ωθεί το άτομο σε δράση που σχετίζεται με έναν ή περισσότερους στόχους και να επηρεάζει τη συμπεριφορά ακόμη και αν δεν υπάρχουν εξωτερικά κίνητρα ή θετικές στάσεις (Meyer και Herscovitch, 2001).

Για τους Suliman και Iles (2000) αυτές οι βασικές αναφορές της οργανωσιακής δέσμευσης στις περισσότερες επιστημονικές προσεγγίσεις σχετίζονται με τις στάσεις και τις αξίες, τη συμπεριφορά, την υποχρέωση απέναντι στον οργανισμό που ονομάζεται κανονιστική προσέγγιση και μια πολυδιάστατη αποτύπωση που ουσιαστικά εμπεριέχει όλα τα προηγούμενα στοιχεία.



Ένα αρχικό μοντέλο αναπτύχθηκε από τους Porter, Steers, Mowday και Boulian (1974), οι οποίοι αναφέρονται στη δέσμευση, ως τη δύναμη που εμπλέκει ένα άτομο με τον οργανισμό του. Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη δέσμευση αξίας είναι η υποστήριξη των στόχων και των αξιών του οργανισμού, η προθυμία για σημαντική προσπάθεια και η έντονη πρόθεση για παραμονή στον οργανισμό. Το αποτέλεσμα προσμετρείται ως θετικό και αναφέρεται, εκτός των άλλων στην αυξημένη απόδοση του εργαζόμενου και στην έλλειψη διάθεσης απουσίας από την εργασία.

Η συμπεριφορική προσέγγιση υποστηρίχθηκε αρχικά από τον Kanter (1968) σε μια κλίμακα κέρδους - κόστους, όχι, όμως, με την καθολική οικονομική έννοια, αλλά με την έννοια πως ένας εργαζόμενος ωφελείται χρηματικά, ψυχολογικά, κοινωνικά, παραμένοντας στον οργανισμό, ώστε να αξιολογεί και το κόστος αποχώρησης από αυτόν. Ουσιαστικά, αν αποχωρήσει θα χάσει περισσότερα από όσα θα κερδίσει παραμένοντας.

Ο Weiner (1982, p. 418) κατέληξε στην κανονιστική προσέγγιση που αναφέρεται ως *«το σύνολο των εσωτερικευμένων κανονιστικών πιέσεων για δράση με τρόπο που ανταποκρίνεται στους στόχους και τα συμφέροντα του οργανισμού»*. Από αυτή την άποψη, όταν οι στόχοι και οι αξίες του εργαζόμενου είναι ίδιοι με αυτούς του οργανισμού, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται υποχρεωμένος απέναντι στον οργανισμό.

Ο Kahn (1990) του οποίου η μελέτη αποτέλεσε θεμελιώδες σημείο αναφοράς για πολλούς μελλοντικούς ερευνητές, μίλησε με τη σειρά του για τους εργαζόμενους που δεσμεύονται, αλλά και για αυτούς που δεν δεσμεύονται, ανάλογα με την ψυχολογική τους παρουσία που εκφράζεται από τρία στοιχεία, την σωματική τους δραστηριότητα που την ονόμασε φυσική δέσμευση, τη φιλοσοφία και γενικότερα τις στάσεις τους που την ονόμασε γνωστική δέσμευση και την συναισθηματική συμπεριφορά τους απέναντι στην εργασία, στον ηγέτη και στον οργανισμό που την ονόμασε συναισθηματική δέσμευση.

Πολλοί ερευνητές υποστήριξαν πως η οργανωσιακή δέσμευση πρέπει να παρατηρηθεί μέσα από ένα πολλαπλό πρίσμα, μια συζήτηση που εξηγεί γιατί η πολυδιάστατη εξέταση είναι η πιο πρόσφατη προσπάθεια ερμηνείας της δέσμευσης στην εργασία.

Οι Angle και Perry (1981) από την πλευρά τους μίλησαν για τη δέσμευση αξίας που σχετίζεται με τους οργανωτικούς στόχους και τη δέσμευση παραμονής που σχετίζεται με την προθυμία παραμονής, με τη μετεξέλιξή τους να εμπεριέχει στοιχεία συναισθηματικής ταύτισης από τη μια και οικονομικής εξάρτησης από την άλλη.

Οι O'Reilly και Chatman (1986) υποστήριξαν, στηριζόμενοι σε προγενέστερες παρόμοιες σημαντικές μελέτες, ότι η δέσμευση είναι μια στάση απέναντι στον οργανισμό που δύναται να εμφανίζεται μέσα από τρεις ψυχολογικές καταστάσεις που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Η πρώτη είναι η συμμόρφωση και υπάρχει, όταν ο τρόπος που συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι εκπορεύεται από το όφελος που πιθανόν να αποκομίσουν. Έπεται η ταύτιση που σχετίζεται με την επιρροή σε στάσεις και αξίες και τέλος η εσωτερικήευση η οποία επέρχεται, όταν αυτή η επιρροή σχετίζεται με κοινές στάσεις και αξίες (Meyer and Herscovitch, 2001).

Το ορόσημο στις έρευνες για την οργανωσιακή δέσμευση ήρθε μετέπειτα, όταν οι Meyer και Allen (1991) λαμβάνοντας κι αυτοί υπόψη τις προϋπάρχουσες σημαντικές έρευνες, σε μια προσπάθεια να ερμηνεύσουν τις μέχρι τότε εννοιολογήσεις, ανέπτυξαν το μοντέλο των τριών συνιστωσών, προσθέτοντας στη διάσταση της συναισθηματικής δέσμευσης, στην οποία είχαν αναφερθεί προγενέστερα, τη διάσταση της συνεχούς δέσμευσης και τελικά τη διάσταση της κανονιστικής δέσμευσης.

#### ***2.4.1 Το μοντέλο των τριών συνιστωσών***

Η διαπίστωση των δημιουργών του μοντέλου των τριών συνιστωσών της εργασιακής δέσμευσης ήταν πως σε όλες τις μονοδιάστατες έρευνες υπήρχε ένα κοινό εύρημα αναφορικά με το αποτέλεσμα. Αυτό παρέπεμπε στη συνθήκη που ήθελε το άτομο, όταν δεσμεύεται με τον οργανισμό, να μειώνονται οι πιθανότητες να αποχωρήσει από αυτόν. Επιπλέον, αναφορικά με τις αιτίες, διαπιστώνεται με συνέπεια ένας σημαντικός παράγοντας, αυτός της συναισθηματικής δέσμευσης και έπεται αυτός του τιμήματος της αποχώρησης. Οι βασικές διαφορές των μοντέλων ήταν στις στάσεις, στις αξίες, στη φιλοσοφία που συνοδεύει αυτή τη δέσμευση και σχετίζονται με την προσκόλληση στον οργανισμό, το κόστος της αποχώρησης από αυτόν και την υποχρέωση παραμονής σε αυτόν. Οι Meyer και Allen (1991) αναφέρουν πως αυτές οι στάσεις διασυνδέονται, αντικατοπτρίζοντας τη δέσμευση, με αποτέλεσμα να τις αποτυπώσουν σε ένα τρισδιάστατο μοντέλο, υποστηρίζοντας επιπλέον πως ο υπάλληλος θα εμφανίσει όλες τις διαστάσεις, απλά σε διαφορετικό βαθμό (Meyer and Herscovitch, 2001).

Τα τρία είδη της δέσμευσης που λειτουργούν ως κινητήριοι δύναμη της παρακίνησης των εργαζομένων και αποτελούν το αναφερόμενο μοντέλο είναι η συναισθηματική (affective commitment), η συνεχής (continuance commitment) και η κανονιστική (normative commitment).

Ως συναισθηματική δέσμευση ορίσθηκε η συναισθηματική ταύτιση με τον οργανισμό και εμπεριέχει μέσα της την έννοια της επιθυμίας. Ο εργαζόμενος ευθυγραμμίζεται απόλυτα με τους στόχους του οργανισμού και την αποστολή του και εκφράζει έντονα την επιθυμία και τη θέληση να παραμείνει στο οργανωτικό άρμα, αισθανόμενος άξιος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας, αλλά και ικανοποιημένος από τον ρόλο που του έχει αποδοθεί. Οι εργαζόμενοι αυτής της κατάστασης αποτελούν ένα μεγάλο συγκριτικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς (Puni, Hilton and Quao, 2021).

Μάλιστα, οι Vigoda-Gadot, Eldor και Schohat (2012) σε μια μελέτη για τη δέσμευση των εργαζόμενων του δημόσιου τομέα, συνδέουν τη συναισθηματική της διάσταση με τα αποτελέσματα που επιζητά αγωνιωδώς ο δημόσιος τομέας, μέσα από το δόγμα της διοίκησης του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ για υπαλλήλους με αφοσίωση, απόδοση, αποτελεσματικότητα, αντίληψη, πρωτοβουλία, ενθουσιασμό, υπευθυνότητα, ποιότητα στην εκτέλεση της αποστολής τους. Για αυτό και υποστηρίζουν πως η δέσμευση στον δημόσιο τομέα αξίζει να διερευνηθεί εντατικά, αφού μέχρι τώρα υπολείπεται σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, ώστε να δώσει απαντήσεις γενικότερα στην κατανόηση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στο πως αντιλαμβάνονται και πως ασκούν οι κρατικοί λειτουργοί τον ρόλο τους.

Ως συνεχής δέσμευση ορίσθηκε η συνειδητή επιλογή του εργαζόμενου να παραμένει στην εργασία του αναλογιζόμενος το πλέγμα των επιπτώσεων της αποχώρησής του, οικονομικά, κοινωνικά και ψυχοσωματικά (Allen and Meyer, 1990) και εμπεριέχει μέσα της την έννοια της ανάγκης. Η συνεχής δέσμευση που σχετίζεται με το οικονομικό στοιχείο μπορεί να υποκρύπτει εργαζόμενους κατά ουσία δυσαρεστημένους και επομένως αποδεσμευμένους που παραμένουν, όμως, στον οργανισμό αντιλαμβανόμενοι πως υπάρχουν περιορισμένες εναλλακτικές συνθήκες εργασίας, όπως για παράδειγμα η δυσκολία εύρεσης καλύτερων απολαβών (Puni et al, 2021).

Η προσέγγιση αυτής της διάστασης επηρεάστηκε κατά πολύ από τη θεωρία του πλευρικού στοιχήματος του Becker (1960) που ουσιαστικά υποστηρίζει πως η δέσμευση δημιουργείται, όταν συσχετίζονται τα συμφέροντα αποχώρησης από την εργασία και της παραμονής σε αυτή.

Η κανονιστική δέσμευση σχετίζεται με μια ηθική διάσταση, ένα αίσθημα αφοσίωσης απέναντι στον οργανισμό και εμπεριέχει μέσα της την έννοια της υποχρέωσης. Ο εργαζόμενος δεν αποχωρεί, ακόμη κι αν έχει εναλλακτικές λύσεις, διότι το οφείλει ως

καθήκον απέναντι στον οργανισμό, ιδιαίτερα αν αυτός έχει συμβάλει και επενδύσει στην βελτίωση της επαγγελματικής του ικανότητας. Ο Wiener (1982), προκειμένου να εξηγήσει αυτή την υποχρέωση την εξισώνει με όλες τις κοινωνικές μορφές και σχέσεις που επιτάσσουν ηθικές συμπεριφορές και στις οποίες ο άνθρωπος έχει εκπαιδευτεί να λειτουργεί, όπως η οικογένεια και οι κοινωνικοί και θρησκευτικοί θεσμοί.

## **2.5 Ηγεσία και εργασιακή δέσμευση**

Η ποιότητα της ηγεσίας σε έναν οργανισμό αποτυπώνεται από την δέσμευση των εργαζομένων του υποστήριξε ο Stum (2001) και έδωσε ένα δείγμα της αντιμετώπισης των δυο μεταβλητών από την οργανωτική και διοικητική έρευνα. Στο συγκεκριμένο πεδίο έχουν γίνει πολλές μελέτες που αποκαλύπτουν τα πρόσημα αυτής της σχέσης.

Προς επιβεβαίωση αυτής της διαπίστωσης αρκεί μια ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας για να εντοπιστούν ευρήματα που αποτυπώνουν καταρχήν μια θετική συσχέτιση του στυλ ηγεσίας, κυρίως του μετασχηματιστικού και μετέπειτα του διεκπεραιωτικού με τη δέσμευση του εργαζόμενου, τα οφέλη της οποίας έχουν τεκμηριωθεί ούτως ή άλλως σε ένα γενικότερο πλαίσιο, αφού κατά τον Bass (1985) η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με την προθυμία των εργαζομένων να προσπαθήσουν τα μέγιστα για την επίτευξη του οργανωτικού σκοπού, συνθήκη που υποδηλώνει ένα επίπεδο δέσμευσης.

Ο Yousef (2000) στη μελέτη του παρουσιάζει πολλές βιβλιογραφικές αναφορές που εξετάζουν εκτός των άλλων, τις σχέσεις της δέσμευσης με την ηγετική συμπεριφορά, την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση, επισημαίνοντας την ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης των μεταβλητών που επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση και αυτό γιατί, όπως υποστηρίζει τα αποτελέσματα ερευνών του παρελθόντος εμφανίζονται με ασυνέπεια σε όλες τις κλίμακες, από θετική έως ακόμη και αρνητική σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών, της ηγεσίας και της δέσμευσης.

Ωστόσο, τα συμπεράσματα της δικής του έρευνας επιβεβαιώνουν τη θετική συσχέτιση δέσμευσης και ηγεσίας, κυρίως της μετασχηματιστικής και έπειτα της διεκπεραιωτικής ηγεσίας, εύρημα που υποστηρίζουν και οι Ugaddan και Park (2017) αναφέροντας, επίσης, πως η βιβλιογραφία έχει αναγνωρίσει την ηγεσία, ως καίριο προσδιοριστικό στοιχείο της δέσμευσης των εργαζομένων. Και αν μη τι άλλο, εφόσον οι εργαζόμενοι διαβιούν σε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον που προκρίνει τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα, το παραγόμενο έργο θα είναι ευθέως ανάλογο. Σε όλο αυτό το πλαίσιο ο ρόλος ενός ηγέτη είναι ιδιαίτερα σημαντικός, αφού σύμφωνα με τους Lok και Crawford

(2004) επιδρά στα συναισθήματα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων και κατά επέκταση στην απόδοσή τους.

Στα μετέπειτα χρόνια έχει διενεργηθεί εκτεταμένη έρευνα και έχουν προκύψει αξιόλογα στοιχεία που συνδέουν, επίσης, θετικά το στυλ ηγεσίας με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Οι Wiza και Hlanganipai (2014) στην έρευνά τους για την επίδραση του στυλ ηγεσίας στην εργασιακή δέσμευση σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, εντόπισαν στοιχεία που επιβεβαιώνουν τη θετική συσχέτιση των δυο μεταβλητών.

Κατά τους Garg και Ramjee (2013) που παραθέτουν συγκεκριμένες βιβλιογραφικές αναφορές στην εργασία τους, πολλές πλέον μελέτες αναδεικνύουν τη θετική σχέση μεταξύ κυρίως της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της δέσμευσης και μάλιστα σε διαφορετικές περιβαλλοντικές συνθήκες και κουλτούρες. Οι ερευνητές έχουν υποστηρίξει πως αυτή η μορφή ηγεσίας έχει τη δύναμη να παρακινήσει τους ακολούθους. Το αποτέλεσμα που προκαλεί το στυλ ηγεσίας στην εργασία συνεχίζει να αποτελεί πρόκληση για την επιστημονική κοινότητα, αλλά πλέον και για τον δημόσιο χώρο, αφού οι μέχρι πρότινος μελέτες, όπως έχει προαναφερθεί δεν ήταν επαρκείς και εκτεταμένες.

Με προσανατολισμένο το ενδιαφέρον, λοιπόν, των ερευνών και στον δημόσιο τομέα, πολλές μελέτες επιχειρούν να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν εμπειρικά μοντέλα οργανωσιακής δέσμευσης. Οι Balfour και Wechsler (1996), για παράδειγμα, καταλήγουν στο συμπέρασμα πως η δέσμευση των δημοσίων υπαλλήλων επηρεάζεται, εκτός των άλλων από τις πολιτικές και τις ενέργειες του οργανισμού και από τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας. Ένα, μάλιστα, από τα ευρήματά τους που αποδυναμώνει σημαντικά τον βαθμό δέσμευσης και δημιουργεί αποξένωση και μειωμένη λειτουργικότητα, επομένως και απόδοση, σχετίζεται με τις πολιτικές παρεμβάσεις, τη διείσδυση δηλαδή της πολιτικής ηγεσίας στη διαχείριση του οργανισμού και στις αποφάσεις που λαμβάνει. Απεναντίας, όταν οι εργαζόμενοι εισπράττουν αυξημένη εμπιστοσύνη για τις ικανότητές τους, ενδιαφέρον για την εξέλιξή τους, καθοδήγηση στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, είναι πιθανό να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας. Δεν αποτελεί λοιπόν παράδοξο συμπέρασμα πως, όταν οι εργαζόμενοι έχουν ένα θετικό περιβάλλον στη δημιουργία του οποίου καθοριστικό ρόλο έχει η ηγεσία, η δέσμευση αποκτά θετικό πρόσημο που αντανακλάται στην απόδοση των εργαζομένων, μέγιστο ζητούμενο για έναν οργανισμό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 3.1 Συμμετέχοντες

Στην παρούσα μελέτη εφαρμόζεται η ποσοτική έρευνα, επειδή η συλλογή ποσοτικών δεδομένων είναι πιο αποτελεσματική και η ανάλυσή τους μπορεί να επεκταθεί με στατιστικά εργαλεία και μεθόδους.

Τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση συλλέχθηκαν από 139 ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν από δημόσιους υπαλλήλους διάφορων Υπηρεσιών της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας που εδρεύουν σε διάφορους νομούς της χωρικότητάς της, σε ένα διάστημα 20 ημερών, από τις 6 Σεπτεμβρίου έως τις 25 Σεπτεμβρίου του 2022. Αν και όλες οι απαντήσεις ήταν υποχρεωτικές, υπήρξαν κάποιοι συμμετέχοντες που δεν ολοκλήρωσαν τη διαδικασία με αποτέλεσμα να συγκεντρωθούν 26 ερωτηματολόγια με κενές απαντήσεις, τα οποία και αφαιρέθηκαν από την έρευνα. Συνεπώς, τα δεδομένα της έρευνας αντιστοιχούν τελικά σε απαντήσεις 113 συμμετεχόντων.

### 3.2 Όργανα μέτρησης

Το ερευνητικό εργαλείο που έχει χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων είναι ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, ένα ευρέως διαδεδομένο και εύχρηστο εργαλείο συλλογής δεδομένων, καθώς έχει πολλά θετικά στοιχεία, τα οποία μεταξύ άλλων έχουν να κάνουν με την εξοικονόμηση χρόνου, την απλότητα της διαδικασίας και την εξασφάλιση ανωνυμίας για τον συμμετέχοντα.

Το πρώτο μέρος αφορά στις ερωτήσεις των μεταβλητών και το δεύτερο μέρος αφορά σε δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

Για την υλοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση των ηγετικών χαρακτηριστικών των ερωτώμενων το ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q) των Avolio και Bass. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, από το 1985 που δημιουργήθηκε από τον Bass έχει δεχθεί πολλές αναθεωρήσεις, έως ότου φθάσει στη σημερινή του μορφή MLQ-5x των Avolio και Bass (2004), ενώ εξίσου έχει ελεγχθεί για την αξιοπιστία και την εγκυρότητά του σε πολλές μελέτες και έχει χρησιμοποιηθεί σε πλήθος ερευνών (Antonakis et al., 2003). Χωρίζεται σε τρεις κλίμακες και εννιά υποκλίμακες και περιλαμβάνει την μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership) που διακρίνεται σε 5 υποκλίμακες, τη Συναλλακτική ηγεσία, η οποία χωρίζεται σε τρεις υποκλίμακες και τέλος την Παθητική ή προς αποφυγή ηγεσία. Το μοντέλο μετρά

αυτές τις τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές η επίδραση των οποίων είναι καίριας σημασίας και μετρά και τρεις εξαρτημένες που σχετίζονται με την έκβαση της ηγεσίας και αναφέρονται στη μεγαλύτερη προσπάθεια, την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση (Πίνακας 1).

Οι ερωτήσεις συνολικά είναι σαράντα πέντε (45) εκ των οποίων τριάντα έξι (36) αφορούν τους εννέα προαναφερόμενους ηγετικούς παράγοντες και οι υπόλοιπες εννέα (9) υπολογίζουν το αποτέλεσμα της ηγεσίας.

Η αξιολόγηση γίνεται σε πενταβαθμιαία κλίμακα Likert και με κλιμάκωση των τιμών ως προς το βαθμό συχνότητας, μεταξύ των τιμών «καθόλου»=(0) έως «σχεδόν συχνά»=(4).

**Πίνακας 1: Ηγετικοί παράγοντες και αποτέλεσμα ηγεσίας στο Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (M.L.Q.-5X - Avolio and Bass, 2004)**

<b>Μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας</b>	<b>Ερωτήσεις</b>
Idealized Influence (Attributed)	10, 18, 21, 25
Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	
Idealized Influence (Behavior)	6, 14, 23, 34
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	
Inspirational Motivation	9, 13, 26, 36
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	
Intellectual Stimulation	2, 8, 30, 32
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	
Individual Consideration	15, 19, 29, 31
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	
Contingent Reward	1, 11, 16, 35
Ενδεχόμενη ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	
Management-by Exception (Active)	4, 22, 24, 27
Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	
Management-by Exception (Passive)	3, 12, 17, 20
Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική-προς αποφυγή)	
Laissez-faire Leadership	5, 7, 28, 33
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική-προς αποφυγή)	
<b>Αποτέλεσμα της ηγεσίας</b>	<b>Ερωτήσεις</b>

Extra Effort - Μεγαλύτερη Προσπάθεια	39, 42, 44
Effectiveness - Αποτελεσματικότητα	37, 40, 43, 45
Satisfaction- Ικανοποίηση	38, 41

Για τη μέτρηση της δέσμευσης των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από το Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) Allen και Meyer (1990). Το ερωτηματολόγιο αυτό μετρά τρεις διαστάσεις της δέσμευσης των εργαζομένων και συγκεκριμένα στις ερωτήσεις 1-6 την συναισθηματική δέσμευση (affective commitment), στις ερωτήσεις 7-12 τη συνεχή δέσμευση (continuance commitment) και στις ερωτήσεις 13-18 την κανονιστική δέσμευση (normative commitment).

Η αξιολόγηση γίνεται σε επταβαθμιαία κλίμακα Likert και με κλιμάκωση των τιμών ως προς τον βαθμό συμφωνίας, μεταξύ των τιμών 1 «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 «Συμφωνώ απόλυτα».

### 3.3 Διαδικασία μέτρησης

Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας Google forms, λόγω της ευχρηστίας που παρέχει ως εφαρμογή στη συμπλήρωση των ερωτήσεων και στην εξαγωγή των απαντήσεων. Κατά την είσοδο στην πλατφόρμα υπήρχε μια σύντομη ενημερωτική δήλωση προς τον συμμετέχοντα για το θέμα της έρευνας και τη σημαντικότητα της διαδικασίας. Οι απαντήσεις σε όλες τις ερωτήσεις ορίστηκαν ως υποχρεωτικές. Επομένως, προϋπόθεση για να υποβληθούν επιτυχώς οι απαντήσεις, ήταν να έχουν συμπληρωθεί όλες.

### 3.4 Στατιστικές αναλύσεις

Τα δεδομένα των ερωτηματολογίων αναλύθηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS (Statistical Package for Social Sciences), ως το πλέον κατάλληλο για μια ποσοτική έρευνα, όπως η παρούσα, και για την εξαγωγή αναφορών και την ανάλυση δεδομένων. Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας έχει χρησιμοποιηθεί περιγραφική στατιστική, ανάλυση αξιοπιστίας και ανάλυση συσχετίσεων. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ήταν εμπιστευτικές και χρησιμοποιήθηκαν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Όλες οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου κωδικοποιήθηκαν με προσοχή σύμφωνα με τις οδηγίες των δημιουργών των πρότυπων ερωτηματολογίων, από όπου και υιοθετήθηκαν. Κάποιες ερωτήσεις που ήταν διατυπωμένες αντίστροφα, εφόσον μετατράπηκαν στις αντίστοιχες αριθμητικές τιμές τους, στη συνέχεια αντιστράφηκαν, ώστε όλες οι απαντήσεις να έχουν την ίδια κατεύθυνση. Έπειτα, δημιουργήθηκαν οι μεταβλητές της έρευνας ως ο μέσος όρος των απαντήσεων στις ερωτήσεις στις οποίες αντιστοιχούν. Στο σημείο αυτό, εισήχθησαν ακόμα τρεις μεταβλητές που αντιστοιχούν στα τρία είδη ηγεσίας και προέρχονται από το μέσο όρο όλων των ερωτήσεων που αντιστοιχούν στο εκάστοτε είδος. Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας (μεταβλητή Transformational Leadership) είναι ο μέσος όρος των 20 ερωτήσεων που αντιστοιχούν σε αυτό το στυλ ηγεσίας. Αναλόγως, το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας (μεταβλητή Transactional Leadership) και το παθητικό ή προς αποφυγή στυλ ηγεσίας (μεταβλητή Passive/Avoidance Leadership) αποτελούνται από το μέσο όρο των 8 ερωτήσεων που αφορούν σε αυτά τα στυλ ηγεσίας αντίστοιχα. Σημειώνεται πως όλες οι ερωτήσεις φέρουν την ονομασία της αντίστοιχης μεταβλητής, στην οποία αντιστοιχούν μαζί με έναν αριθμό ανάλογα με τη σειρά που εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο.

### 4.1 Έλεγχος Αξιοπιστίας

Για την εξαγωγή αξιόπιστων αποτελεσμάτων είναι σημαντικό να γίνει έλεγχος αξιοπιστίας του ερευνητικού μέσου. Ο έλεγχος αυτός γίνεται μέσω του συντελεστή Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ). Ο συντελεστής αυτός παίρνει τιμές από 0 έως 1, υποδηλώνοντας μεγαλύτερη εσωτερική συνοχή μεταξύ των ερωτήσεων όσο αυτός αυξάνεται. Πολλοί στατιστικοί δηλώνουν πως τιμές 0.7 και άνω υποδεικνύουν πως το ερευνητικό μέσο φέρει ικανοποιητικό βαθμό αξιοπιστίας. Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται οι μεταβλητές της έρευνας, οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε αυτές, καθώς και ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ).

Παρατηρείται πως σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις ο συντελεστής Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) είναι αρκετά πάνω από την τιμή 0.7. Εξαίρεση αποτελεί η μεταβλητή Idealized Influence (Behavior) η οποία έχει μέτριο βαθμό αξιοπιστίας, καθώς ο συντελεστής Alpha ( $\alpha$ ) έχει τιμή  $0.485 < 0.7$ . Σε κάθε περίπτωση, τα αποτελέσματα αυτά ήταν αναμενόμενα καθώς και τα

δύο ερωτηματολόγια ήταν πρότυπα και χρησιμοποιήθηκαν χωρίς οποιεσδήποτε μετατροπές παρά της μετάφρασης στην Ελληνική γλώσσα.

**Πίνακας 2: Αποτελέσματα Ανάλυσης Αξιοπιστίας**

<b>Μεταβλητές</b>	<b>Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
Εξιδανικευμένη επιρροή- χαρακτηριστικά	Transf_IdInfA_1 έως 4	0.829
Εξιδανικευμένη επιρροή- συμπεριφορές	Transf_IdInfB_1 έως 4	0.485
Εμπνευστική παρακίνηση	Transf_InspMot_1 έως 4	0.847
Διανοητική διέγερση	Transf_IntStim_1 έως 4	0.807
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	Transf_IndCons_1 έως 4	0.759
<b>Μετασχηματιστική ηγεσία</b>	Οι παραπάνω 20 ερωτήσεις	0.934
Ενδεχόμενη ανταμοιβή	Transact_ContRew_1 έως 4	0.777
Management κατ' εξαίρεση ενεργό	Transact_ManEx_1 έως 4	0.681
<b>Διεκπεραιωτική ηγεσία</b>	Οι παραπάνω 8 ερωτήσεις	0.782
Management κατ' εξαίρεση παθητικό	PasAvoid_ManEx_1 έως 4	0.661
Παθητική	PasAvoid_LaisFair_1 έως 4	0.802
<b>Παθητική/Προς αποφυγή ηγεσία</b>	Οι παραπάνω 8 ερωτήσεις	0.842
Μεγαλύτερη προσπάθεια	ExtraEffort_1 έως 3	0.926
Αποτελεσματικότητα	Effectiveness_1 έως 4	0.895
Ικανοποίηση	Satisfaction_1 έως 2	0.860
<b>Συναισθηματική δέσμευση</b>	Affective_1 έως 6	0.773
<b>Συνεχής δέσμευση</b>	Continuance_1 έως 6	0.821
<b>Κανονιστική δέσμευση</b>	Normative_1 έως 6	0.757

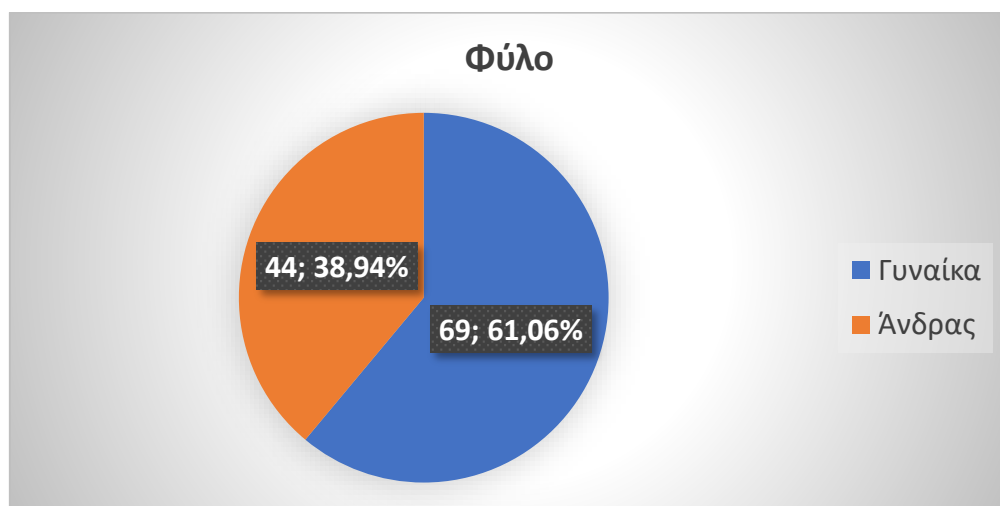
Ο βαθμός αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου για τα στυλ ηγεσίας και συγκεκριμένα των 36 ερωτήσεων που αφορούσαν στα τρία στυλ ηγεσίας ήταν  $0.866 > 0.7$ . Αντίστοιχα, ο

βαθμός αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου για τα είδη εργασιακής δέσμευσης που ανέρχονταν σε 18 ερωτήσεις ήταν  $0.856 > 0.7$ . Και στις δυο περιπτώσεις ο βαθμός αξιοπιστίας είναι αρκετά μεγαλύτερος του 0.7, γεγονός που σημαίνει πως τα δεδομένα είναι αξιόπιστα, ώστε να χρησιμοποιηθούν σε περαιτέρω αναλύσεις.

#### 4.2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

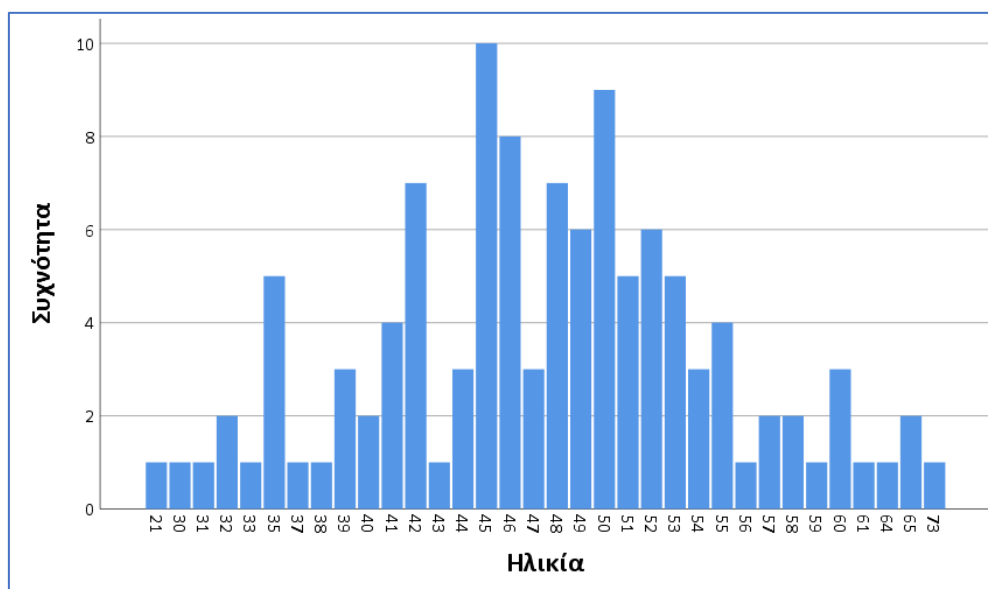
Όπως αναφέρθηκε συνολικά συμμετείχαν στην έρευνα 113 συμμετέχοντες. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που μελετήθηκαν αφορούν σε πέντε μεταβλητές. Οι μεταβλητές αυτές είναι (i) το φύλο, (ii) η ηλικία, (iii) το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, (iv) η οικογενειακή κατάσταση και (v) η προϋπηρεσία των συμμετεχόντων. Παρακάτω, απεικονίζονται τα πέντε αυτά δημογραφικά χαρακτηριστικά σε μορφή διαγράμματος.

Ξεκινώντας από το φύλο του δείγματος, 69 ήταν γυναίκες και 44 άνδρες. Όπως παρατηρείται στο Σχήμα 1 το γυναικείο φύλο επικρατεί ως προς τον αριθμό των συμμετεχόντων στην έρευνα, με ποσοστό 61.1% των γυναικών έναντι 38.9% των αντρών.



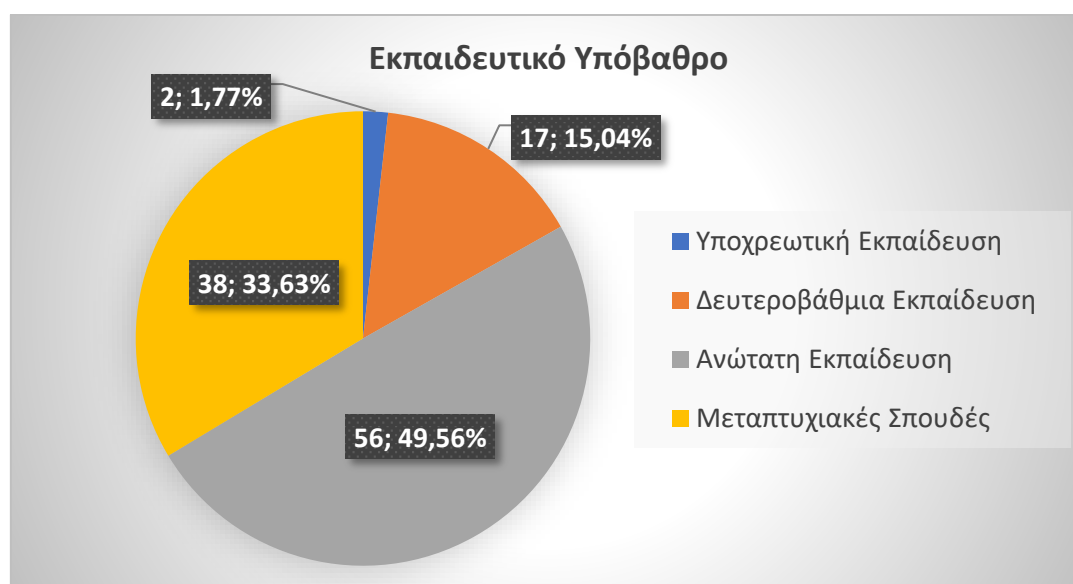
Σχήμα 1: Φύλο Συμμετεχόντων

Όπως παρατηρείται στο Σχήμα 2, συνολικά, ο μέσος όρος της ηλικίας όλων των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν τα 47.48 έτη με τυπική απόκλιση 8.1 έτη. Ο νεότερος συμμετέχων είχε ηλικία 21 ετών, ενώ ο μεγαλύτερος ήταν 73 ετών, σχηματίζοντας ένα ηλικιακό εύρος που καλύπτει 52 έτη. Η διάμεση τιμή ήταν πολύ κοντά στο μέσο όρο με τιμή τα 48 έτη, γεγονός που δείχνει πως η κατανομή των ηλικιών των συμμετεχόντων είναι σχετικά συμμετρική.



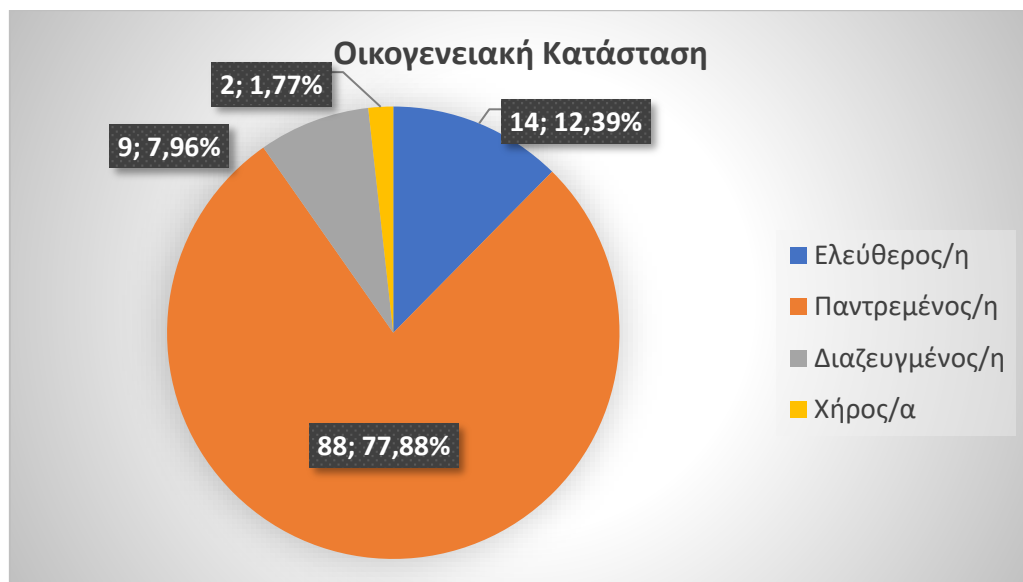
**Σχήμα 2: Συχνότητα Ηλικίας Συμμετεχόντων**

Το τρίτο δημογραφικό χαρακτηριστικό αφορούσε στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο των συμμετεχόντων, το οποίο διαχωρίστηκε σε τέσσερις βαθμίδες. Συνολικά υπήρχαν 2 απόφοιτοι Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (Δημοτικό-Γυμνάσιο), 17 απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, 56 απόφοιτοι Ανώτατης Εκπαίδευσης, ενώ υπήρχαν και 38 συμμετέχοντες με Μεταπτυχιακές Σπουδές. Στο Σχήμα 3 παρατηρείται πως το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (49.6%) ήταν απόφοιτοι Ανώτατης Εκπαίδευσης, ενώ σημαντικός ήταν και ο αριθμός των συμμετεχόντων με Μεταπτυχιακές Σπουδές (33.6%).



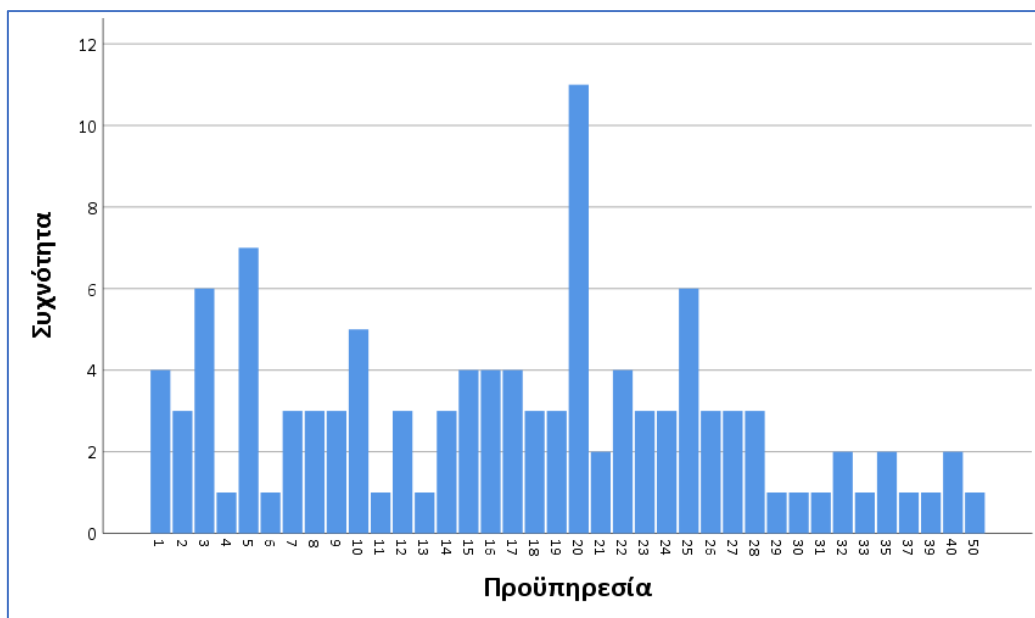
**Σχήμα 3: Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο Συμμετεχόντων**

Η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων χωρίστηκε σε τέσσερις ομάδες. Η πρώτη αφορούσε τους ελεύθερους/ες και συμπεριλάμβανε 14 συμμετέχοντες, η δεύτερη αφορούσε τους παντρεμένους/ες και συμπεριλάμβανε 88 συμμετέχοντες, η τρίτη τους διαζευγμένους/ες και συμπεριλάμβανε 9 συμμετέχοντες, ενώ η τελευταία τους χήρους/ες, στην οποία ανήκαν 2 συμμετέχοντες. Παρατηρείται στο Σχήμα 4 πως το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (77.9%) άνηκε στην δεύτερη ομάδα, αυτή των συμμετεχόντων που είναι παντρεμένοι/ες.



**Σχήμα 4: Οικογενειακή Κατάσταση Συμμετεχόντων**

Το τελευταίο δημογραφικό χαρακτηριστικό αφορούσε στην προϋπηρεσία των συμμετεχόντων. Όπως παρατηρείται στο Σχήμα 5, συνολικά, ο μέσος όρος της προϋπηρεσίας όλων των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν τα 17.23 έτη με τυπική απόκλιση 10.4 έτη. Η τιμή των λιγότερων ετών προϋπηρεσίας ανέρχονταν μόλις στο ένα έτος και υπήρχαν τέσσερις συμμετέχοντες που δήλωσαν τη συγκεκριμένη απάντηση. Στο αντίθετο άκρο, υπήρχε ένας συμμετέχων με 50 έτη προϋπηρεσίας, σχηματίζοντας έτσι ένα εύρος ετών προϋπηρεσίας που καλύπτει τα 49 έτη. Η διάμεση τιμή ήταν πολύ κοντά στο μέσο όρο με τιμή τα 18 έτη, γεγονός που δείχνει πως η κατανομή της προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων είναι σχετικά συμμετρική, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 5.



**Σχήμα 5: Συχνότητα Προϋπηρεσίας Συμμετεχόντων**

#### 4.3 Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Μεταβλητών

Όπως αναφέρθηκε, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην εργασία, αποτελείται από δύο ερωτηματολόγια σχετικά με το είδος της ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου για το είδος ηγεσίας παίρνουν τιμές από 0 έως 4, όπου η τιμή 4 δηλώνει το μέγιστο βαθμό που μπορεί να αξιολογηθεί ένα από τα είδη ηγεσίας. Οι ερωτήσεις ως προς την εργασιακή δέσμευση παίρνουν τιμές από 1 έως 7. Αντίστοιχα, η τιμή 7 δηλώνει το μέγιστο βαθμό εργασιακής δέσμευσης. Τονίζεται πως οι τιμές των αντίστροφα διατυπωμένων ερωτήσεων μετατράπηκαν στην κανονική τους μορφή, ώστε όλες οι τιμές των απαντήσεων να αντιπροσωπεύουν τις εκάστοτε μεταβλητές. Για παράδειγμα, οι απαντήσεις στην ερώτηση Affective\_2 αντιστράφηκαν και έτσι η τιμή 1 της απάντησης "Διαφωνώ Απόλυτα" μετατράπηκε στην τιμή 7 η οποία αντιστοιχεί στην απάντηση "Συμφωνώ Απόλυτα". Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των μεταβλητών του ερωτηματολογίου, όπως προκύπτουν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα. Τα περιγραφικά χαρακτηριστικά μελετήθηκαν ως προς το μέσο όρο, την τυπική απόκλιση, την ελάχιστη και μέγιστη τιμή, καθώς και το εύρος των μεταβλητών.

Παρατηρείται πως ο μέσος όρος του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας είναι 2.02 με τυπική απόκλιση 0.81. Ο μέσος όρος του διεκπεραιωτικού στυλ ηγεσίας είναι ελαφρώς μικρότερος στο 1.88 με τυπική απόκλιση 0.73. Ο μέσος όρος του παθητικού, προς αποφυγή στυλ ηγεσίας είναι ακόμα μικρότερος και ανέρχεται στο 1.40 με τυπική απόκλιση 0.86. Τα

αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν πως ο προϊστάμενός τους εκδηλώνει λίγο περισσότερο το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σε σύγκριση με τα υπόλοιπα δυο στυλ.

Ως προς την εργασιακή δέσμευση των συμμετεχόντων, παρατηρείται πως η συναισθηματική δέσμευση με μέσο όρο 5.18 και τυπική απόκλιση 0.94 εκφράζει περισσότερο το πως αισθάνονται για το επάγγελμά τους. Ακολουθεί η συνεχής δέσμευση με μέσο όρο 4.50 και τυπική απόκλιση 1.14, ενώ σε μικρότερο βαθμό εμφανίζεται η κανονιστική δέσμευση με μέσο όρο 3.88 και τυπική απόκλιση 1.06.

**Πίνακας 3: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Μεταβλητών**

Μεταβλητές	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Εύρος
Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά	2.13	1.03	0.00	4.00	4.00
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές	2.03	0.77	0.50	4.00	3.50
Εμπνευστική παρακίνηση	2.08	0.96	0.00	4.00	4.00
Διανοητική διέγερση	2.03	0.92	0.00	4.00	4.00
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	1.82	0.96	0.00	4.00	4.00
<b>Μετασχηματιστική Ηγεσία</b>	2.02	0.81	0.35	3.85	3.50
Ενδεχόμενη ανταμοιβή	2.09	0.92	0.00	4.00	4.00
Management κατ' εξαίρεση ενεργό	1.67	0.82	0.00	3.50	3.50
<b>Διεκπεραιωτική Ηγεσία</b>	1.88	0.73	0.00	3.75	3.75
Management κατ' εξαίρεση παθητικό	1.60	0.86	0.00	4.00	4.00
Παθητική	1.20	1.00	0.00	4.00	4.00
<b>Παθητική/Προς αποφυγή Ηγεσία</b>	1.40	0.86	0.13	3.50	3.38
Μεγαλύτερη προσπάθεια	2.01	1.20	0.00	4.00	4.00
Αποτελεσματικότητα	2.20	1.06	0.00	4.00	4.00
Ικανοποίηση	2.23	1.11	0.00	4.00	4.00
<b>Συναισθηματική δέσμευση</b>	<b>5.18</b>	0.94	3.00	7.00	4.00
<b>Συνεχής δέσμευση</b>	4.50	1.14	2.00	7.00	5.00
<b>Κανονιστική δέσμευση</b>	3.88	1.06	1.83	6.17	4.33

#### 4.4. Κυρίαρχο στυλ ηγεσίας

Για να απαντηθεί το πρώτο ερευνητικό ερώτημα «Ποιο είναι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στο δημόσιο τομέα» είναι απαραίτητη η σύγκριση των τριών μεταβλητών που αφορούν στα τρία στυλ ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα η σύγκριση των αντίστοιχων μέσων όρων τους. Όπως παρατηρείται στον Πίνακα 3, καθώς και στο Σχήμα 6, το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας είναι αυτό του μετασχηματιστικού ηγέτη. Η διαφορά μεταξύ του μετασχηματιστικού και του διεκπεραιωτικού στυλ ηγεσίας, ωστόσο, είναι αρκετά μικρή, περίπου της τάξης του 7 με 8%. Το παθητικό ή προς αποφυγή στυλ ηγεσίας έρχεται ξεκάθαρα στην τελευταία θέση από τα τρία στυλ που ερευνήθηκαν. Συνεπώς:

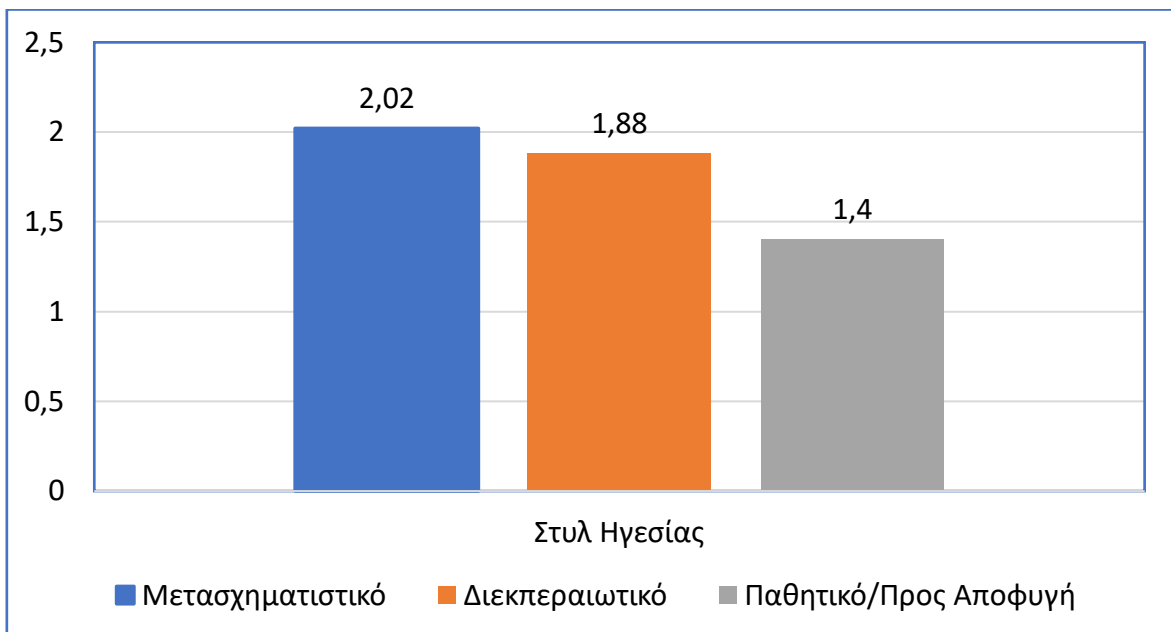
***«Το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στο δημόσιο τομέα είναι αυτό του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας»***

Από τους παράγοντες των τριών στυλ ηγεσίας, οι τρεις με το μεγαλύτερο μέσο όρο είναι κατά φθίνουσα σειρά οι : «Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά» (Idealized Influence - Attributed) με 2.13 και τυπική απόκλιση 1.03, «Ενδεχόμενη ανταμοιβή» (Contingent Reward) με 2.09 και τυπική απόκλιση 0.92 και «Εμπνευστική παρακίνηση» (Inspirational Motivation) με 2.08 και τυπική απόκλιση 0.96, όπως παρατηρείται στον Πίνακα 2. Η «Εξιδανικευμένη Επιρροή», ως παράγοντας με τον μεγαλύτερο μέσο όρο, δείχνει ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν πως οι ηγέτες στο δημόσιο τομέα θεωρούνται ως χαρισματικοί, ισχυροί και με αυτοπεποίθηση και οι υφιστάμενοί τους θέλουν να ταυτιστούν μαζί τους. Ο δεύτερος στη σειρά παράγοντας με το μεγαλύτερο μέσο όρο, η «Ενδεχόμενη Ανταμοιβή», δείχνει ότι πολλοί ηγέτες στο δημόσιο τομέα επιλέγουν να επιβραβεύσουν εκείνους που εκπληρώνουν τους στόχους τους παρέχοντας θετική ενίσχυση για μια καλή επίδοση. Τέλος, ο τρίτος στη σειρά παράγοντας, η «Εμπνευστική παρακίνηση», δείχνει ότι οι περισσότεροι ηγέτες στο δημόσιο τομέα αποπνέουν και επικοινωνούν αριστεία και αφιερώνουν χρόνο για να επικεντρωθούν με ειλικρίνεια και ακεραιότητα στην αξία των υφισταμένων τους και στο έργο που έχουν αναλάβει.



**Πίνακας 4: Σύγκριση Στυλ Ηγεσίας**

<b>Σύγκριση Μέσων Όρων Στυλ Ηγεσίας</b>			
Μεταβλητές	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Παρατηρήσεις
Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας	2.02	0.81	113
Διεκπεραιωτικό Στυλ Ηγεσίας	1.88	0.73	113
Παθητικό/ Προς Αποφυγή Στυλ Ηγεσίας	1.40	0.86	113



**Σχήμα 6: Σύγκριση Στυλ Ηγεσίας**

#### **4.5 Επίπεδο εργασιακής δέσμευσης**

Για να απαντηθεί το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα «Ποιο είναι το επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα» είναι απαραίτητη η σύγκριση των τριών μεταβλητών που αφορούν στην εργασιακή δέσμευση και συγκεκριμένα η σύγκριση των αντίστοιχων μέσων όρων τους. Όπως παρατηρείται στον Πίνακα 4, καθώς και στο Σχήμα 7, το επίπεδο εργασιακής δέσμευσης που επικρατεί στο δημόσιο είναι αυτό της συναισθηματικής δέσμευσης (affective commitment). Η διαφορά μεταξύ του επιπέδου συναισθηματικής και συνεχούς δέσμευσης (continuance commitment) είναι μικρή, ωστόσο, εμφανής, περίπου της τάξης του 15%. Το επίπεδο κανονιστικής δέσμευσης (normative

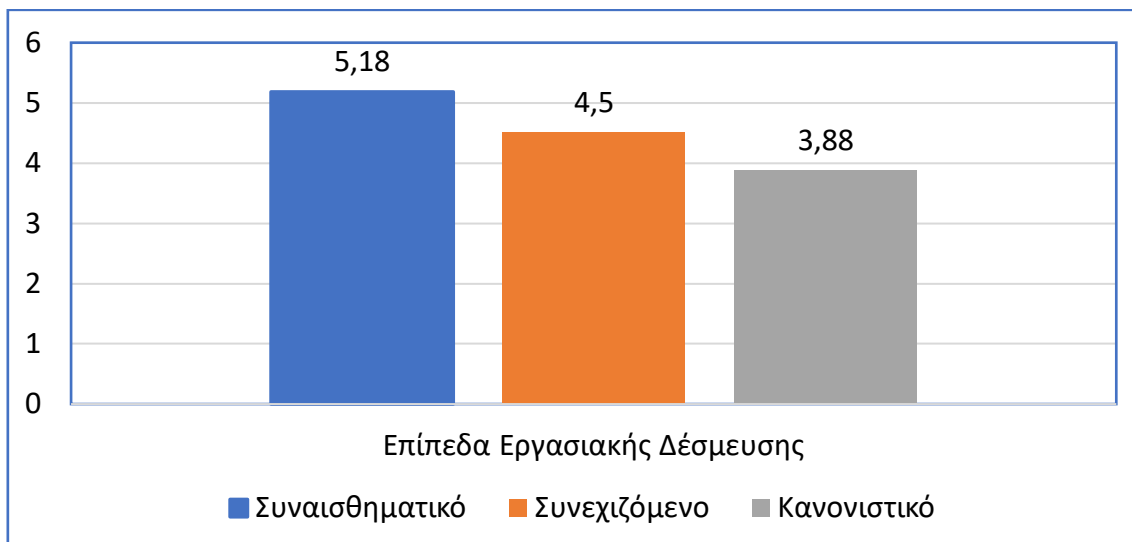
commitment) έρχεται τελευταίο από τα τρία επίπεδα που ερευνήθηκαν, με αρκετά μεγάλη διαφορά. Συνεπώς:

**«Το επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα είναι αυτό της συναισθηματικής δέσμευσης»**

Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν πως οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα έχουν μια αντιληπτή συναισθηματική προσκόλληση στον οργανισμό τους, δηλαδή οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι προσωπικές τους αξίες και προτεραιότητες είναι σύμφωνες με την αποστολή του δημοσίου τομέα, όπου ανήκουν και νιώθουν οικεία. Η συνεχής δέσμευση που εμφανίζεται στη δεύτερη θέση δείχνει ότι αρκετοί εργαζόμενοι σταθμίζουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της αποχώρησής τους από τη θέση τους στο δημόσιο. Σε αυτήν την περίπτωση οι εργαζόμενοι συγκρίνουν την απώλεια αποχώρησής τους από τη θέση τους στο δημόσιο τομέα με το πιθανό όφελος που μπορούν να κερδίσουν από μια νέα θέση εργασίας. Τέλος, το επίπεδο της κανονιστικής δέσμευσης που έρχεται τρίτο στη σειρά, δείχνει ότι κάποιοι συμμετέχοντες έχουν μια αίσθηση ηθικής υποχρέωσης προς τη θέση τους στο δημόσιο τομέα, ακόμα κι αν είναι δυσαρεστημένοι με το ρόλο τους ή ακόμα κι αν θέλουν να επιδιώξουν καλύτερες ευκαιρίες, καθώς νιώθουν ότι πρέπει να παραμείνουν στη θέση τους, γιατί αυτό είναι το σωστό.

**Πίνακας 5: Σύγκριση Επιπέδων Εργασιακής Δέσμευσης**

<b>Σύγκριση Μέσων Όρων Επιπέδων Εργασιακής Δέσμευσης</b>			
Μεταβλητές	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Παρατηρήσεις
Συναισθηματική Δέσμευση	5.18	0.94	113
Συνεχής Δέσμευση	4.50	1.14	113
Κανονιστική Δέσμευση	3.88	1.06	113



**Σχήμα 7: Σύγκριση Επιπέδων Εργασιακής Δέσμευσης**

#### 4.6 Σχέση ηγεσίας και εργασιακής δέσμευσης

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Ποια είναι η σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων σε δημόσιους οργανισμούς;» απαιτούσε τη χρήση επαγωγικών στατιστικών μέσων, καθώς αναφέρεται σε συσχέτιση μεταξύ δυο μεταβλητών. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε ο έλεγχος συσχέτισης Pearson.

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson είναι ένα μέτρο ένδειξης της ισχύος μιας γραμμικής συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών και συμβολίζεται με το γράμμα  $r$ . Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson's  $r$  μπορεί να πάρει ένα εύρος τιμών από +1 έως -1. Η τιμή 0 υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει απολύτως καμία συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Μια τιμή μεγαλύτερη από 0 υποδηλώνει θετική συσχέτιση. Δηλαδή, όσο αυξάνεται η τιμή της μιας μεταβλητής, αυξάνεται και η τιμή της άλλης μεταβλητής. Μια τιμή μικρότερη από 0 υποδηλώνει αρνητική συσχέτιση. Δηλαδή, όσο αυξάνεται η τιμή της μιας μεταβλητής, μειώνεται η τιμή της άλλης. Ο συντελεστής συσχέτισης  $r$ , ωστόσο, θα πρέπει να είναι στατιστικά σημαντικός, ώστε τα αποτελέσματα να έχουν κάποια αξία. Στην παρούσα εργασία, το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha$  έχει οριστεί ίσο με  $\alpha = 0.05$  ή 5%. Ο συντελεστής Pearson's  $r$  είναι στατιστικά σημαντικός, όταν η τιμή του βαθμού σημαντικότητάς του  $p$  είναι μικρότερη του επιπέδου σημαντικότητας  $\alpha = 0.05$ .

Ο Πίνακας 5 περιέχει τα αποτελέσματα των συσχετίσεων Pearson μεταξύ των τριών στυλ ηγεσίας και των τριών επιπέδων εργασιακής δέσμευσης. Γενικά, παρατηρείται πως οι τιμές του συντελεστή Pearson είναι πολύ χαμηλές σε όλες τις περιπτώσεις, γεγονός που σημαίνει ότι δεν βρέθηκε ισχυρή σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και των επιπέδων εργασιακής

δέσμευσης. Για παράδειγμα ο υψηλότερος θετικός συντελεστής  $r$  είναι 0.169 και αφορά στη συσχέτιση του διεκπεραιωτικού στυλ ηγεσίας και του επιπέδου της κανονιστικής δέσμευσης. Από την άλλη πλευρά ο υψηλότερος αρνητικός συντελεστής  $r$  είναι -0.191 και αφορά στη συσχέτιση του παθητικού ή προς αποφυγή στυλ ηγεσίας και του επιπέδου της συναισθηματικής δέσμευσης. Επιπλέον, από όλες τις σχέσεις μόνο αυτή που αναφέρθηκε τελευταία είναι στατιστικά σημαντική, καθώς η τιμή σημαντικότητάς της  $p$  είναι μικρότερη του επιπέδου σημαντικότητας  $\alpha$  ( $0.043 < 0.05$ ).

Από τα παραπάνω αποτελέσματα μια γενικευμένη απάντηση στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα θα μπορούσε να ήταν πως η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων δεν επηρεάζεται από το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται στους δημόσιους οργανισμούς, όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες. Το πως αισθάνονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα για τη δέσμευσή τους με την εργασία τους δεν μπορεί να συνδεθεί παρά μόνο σε ελάχιστο βαθμό με τον τρόπο που διοικείται ο οργανισμός από το εκάστοτε διοικητικό στέλεχος.

Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, υπάρχει μία ασθενής αρνητική συσχέτιση μεταξύ του παθητικού ή προς αποφυγή στυλ ηγεσίας με το επίπεδο της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι όσο πιο έντονο είναι το στυλ παθητικής ή προς αποφυγή ηγεσίας, τόσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων. Δηλαδή, όταν ο ηγέτης δεν δείχνει το ενδιαφέρον του προς τους υφισταμένους του, τότε οι εργαζόμενοι δεν έχουν την αίσθηση της συναισθηματικής προσκόλλησης στο δημόσιο οργανισμό, όπου εργάζονται. Συνεπώς, βάσει αυτού του αποτελέσματος, το τρίτο ερευνητικό ερώτημα απαντάται ως εξής:

***«Υπάρχει μια ασθενής αρνητική σχέση μεταξύ του παθητικού ή προς αποφυγή στυλ ηγεσίας με το επίπεδο της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων σε δημόσιους οργανισμούς».***

**Πίνακας 6: Συσχετίσεις Μεταβλητών**

<b>Συσχετίσεις Μεταβλητών</b>							
<b>Μεταβλητές</b>	<b>M.O.</b>	<b>T.A.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1. Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας</b>	2.02	0.81	-				
<b>2. Διεκπεραιωτικό Στυλ Ηγεσίας</b>	1.88	0.73	0.745**	-			
<b>3. Παθητικό / Προς Αποφυγή Στυλ Ηγεσίας</b>	1.40	0.86	-0.551**	-0.348**	-		
<b>4. Συναισθηματική Δέσμευση</b>	5.18	0.94	0.142	0.149	<b>-0.191*</b>	-	
<b>5. Συνεχής Δέσμευση</b>	4.50	1.14	0.030	0.144	0.080	0.320**	
<b>6. Κανονιστική Δέσμευση</b>	3.88	1.06	0.103	0.169	-0.072	0.397**	-0.483**

(\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ )

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Τα ευρήματα της παρούσας εργασίας για τη διερεύνηση του στυλ ηγεσίας που επικρατεί σε δημόσιους οργανισμούς, καθώς και του ρόλου της στην δέσμευση των εργαζόμενων, αποκάλυψαν αναμενόμενα αποτελέσματα, καθώς δεν υπάρχει κάποιο εύρημα που να μη συνάδει γενικότερα με ευρήματα της βιβλιογραφίας.

Συγκεκριμένα, το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας, κατά πως το αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα είναι το μετασχηματιστικό, με ελάχιστη διαφορά από το διεκπεραιωτικό, όπως αποτυπώνουν οι μέσες τιμές τους, ενώ τελευταίο έρχεται το παθητικό και προς αποφυγή στυλ ηγεσίας. Τα αποτελέσματα αυτά καταρχήν για τη σημασία των στυλ ηγεσίας και τη δυναμική του κάθε ενός από αυτά, επιβεβαιώνουν προηγούμενες μελέτες, αφού ιδανικά ένα προφίλ ηγέτη θα πρέπει να παρουσιάζει υψηλότερες βαθμολογίες στο μετασχηματιστικό στυλ, χαμηλότερες στο διεκπεραιωτικό και ελάχιστες στο παθητικό (Kirkbride, 2006), αν και η οριακή επικράτηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας έναντι της συναλλακτικής, αποδεικνύει το πολλές φορές υποστηριζόμενο εύρημα πως ναι μεν τα δυο μοντέλα είναι διαφορετικά, εξίσου όμως αλληλοσυμπληρώνονται (Avolio et al., 1999).

Επιπλέον, η πρόκριση της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ένα εύρημα που, επίσης, συμφωνεί με τη βιβλιογραφία, καθώς οι Lowe et al. (1996) υποστήριξαν πως σε δημόσιους οργανισμούς το συγκεκριμένο στυλ είναι αυτό που κυρίως επικρατεί, διαπίστωση στην οποία καταλήγουν και οι Koustelios et al. (2021) αναφερόμενοι σε μελέτες για τον ελληνικό δημόσιο τομέα. Εξίσου, ανάλογη είναι η έκβαση των αποτελεσμάτων της έρευνας των Καλλιοντζή και Ιορδανίδη (2019) για τη μετασχηματιστική ηγεσία στη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα και τη δυναμική αυτής της μορφής ηγεσίας.

Στη συνέχεια, το στοιχείο πως οι εργαζόμενοι στον υπό διερεύνηση τομέα του δημοσίου βαθμολόγησαν αρκετά υψηλά την εξιδανικευμένη επιρροή (ως χαρακτηριστικό), η οποία αποτελεί διάσταση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, υποδεικνύει τη θετική οπτική από την οποία βλέπουν οι εργαζόμενοι τον προϊστάμενό τους, ο οποίος μπορεί να τους μεταλαμπαδεύσει το όραμα της υπηρεσίας και τον τρόπο να υλοποιήσουν τους στόχους, ώστε να εργαστούν με ενθουσιασμό για το αποτέλεσμα. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι επιλέγοντας ως δεύτερο το στοιχείο της ενδεχόμενης ανταμοιβής, η οποία αποτελεί ένα από τα χαρακτηριστικά του διεκπεραιωτικού στυλ ηγεσίας, υποδεικνύουν ότι οι ιεραρχικά ανώτεροι τους συνηθίζουν να θέτουν συγκεκριμένους στόχους, να δίνουν ξεκάθαρες οδηγίες και να τους ανταμείβουν ανάλογα. Στον δημόσιο τομέα η ενδεχόμενη

ανταμοιβή έχει συνήθως ηθικά ή ψυχολογικά αποτελέσματα, η ανταμοιβή δηλαδή, δεν είναι υλική και όπως έχουν διατυπώσει οι Antonakis et al. (2003) αυτή η διαφοροποίηση μπορεί να την προσδιορίζει ως μέρος της μετασχηματιστικής ηγεσίας, με την οποία μπορεί να έχει θετική σχέση, σύμφωνα με τους Judge και Piccolo (2004).

Αναφορικά με τη σχέση του στυλ ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης τα ευρήματα δείχνουν πως οι τιμές του συντελεστή συσχέτισης είναι πολύ χαμηλές σε όλες τις περιπτώσεις, γεγονός που σημαίνει ότι δεν υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και των επιπέδων εργασιακής δέσμευσης, επιβεβαιώνοντας τελικά τη βιβλιογραφία που υποστηρίζει πως τα ευρήματα σε αυτόν τον τομέα δεν είναι απολύτως συνεπή.

Παρόλο, δηλαδή, που οι έρευνες αναφέρουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με υψηλά επίπεδα δέσμευσης, με πολλές μελέτες να αποτυπώνουν μια θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών και επιπρόσθετα κάποιες μελέτες να αναφέρουν ότι και η συναλλακτική ηγεσία, λόγω των ανταμοιβών που προσφέρει για την επίτευξη των στόχων, συνδέεται εξίσου με υψηλά επίπεδα δέσμευσης, αντίστοιχο εύρημα δεν εντοπίστηκε στην παρούσα εργασία. Όμως, και αυτό το αποτέλεσμα δεν είναι αβάσιμο, απεναντίας υποστηρίζεται από άλλες μελέτες που υποστηρίζουν μια ασυνέπεια στη σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και εργασιακής δέσμευσης, η οποία δεν καταδεικνύεται συνεχώς (Yousef, 2000).

Η περίπτωση της παθητικής ηγεσίας παρουσιάζει μια χαμηλή αρνητική συσχέτιση με τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζόμενων αποτέλεσμα που καταρχήν δείχνει πως προσλαμβάνουν οι εργαζόμενοι την απουσία της ικανής ηγεσίας και κατά επέκταση υποδηλώνει πως αυτό το στυλ ηγεσίας θα έχει αρνητική επίδραση στη δέσμευση των εργαζόμενων, ένα αποτέλεσμα που, επίσης, επιβεβαιώνει ανάλογα ευρήματα που υποστηρίζουν πως η παθητική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με τα επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων (Clinebell, Skudiene, Trijonyte and Reardon, 2013).

Η συναισθηματική δέσμευση που κυρίως εκφράζουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα στο πεδίο της εργασιακής δέσμευσης σημαίνει πως είναι πιο παραγωγικοί, πιο συμμετοχικοί, πιο πρόθυμοι, με χαμηλά ποσοστά ηθελημένης απουσίας, εύρημα που, επίσης, υποστηρίζεται ισχυρά από τη βιβλιογραφία (Shuck and Wollard, 2009). Ιδιαίτερα, όμως, θα μπορούσε να είναι ένα σημαντικό εύρημα και αυτό γιατί συσχετίζει την εργασιακή δέσμευση, όχι με την μορφή της ηγεσίας, αλλά, πιθανώς, με την εγγενή φύση ενός δημόσιου οργανισμού και τη μοναδική αποστολή του που θέλει τους υπαλλήλους να υπηρετούν το κράτος και τον πολίτη και όχι να εργάζονται για να μεγιστοποιήσουν οικονομικά κέρδη. Οι υπάλληλοι αισθάνονται δεσμευμένοι και αυτό υποδηλώνει πως είναι αφοσιωμένοι στην

υπηρεσία τους και ασπάζονται απόλυτα τις αξίες της καλύτερης εξυπηρέτησης των πολιτών και ευρύτερα της κοινωνίας που ταλανίζεται από μια δύσκολη και επίφοβη εποχή σε όλους τους τομείς. Αυτό κατά επέκταση σημαίνει, ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν θετικές στάσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε ισχυρές εργασιακές αλληλοεπιδράσεις και αμοιβαίες σχέσεις εμπιστοσύνης, στοιχεία που καταλήγουν σε παραγωγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως έχει υποστηριχθεί και από άλλες μελέτες (Vigoda-Gadot et al., 2012).

Περαιτέρω, μπορεί το εύρημα να μη συσχετίζει ευθέως τη δέσμευση με την ηγεσία, υποδηλώνει, όμως, πως οι υπάλληλοι που διαβιούν σε ένα θετικό περιβάλλον παρακινούνται να είναι πιο παραγωγικοί και επομένως οι πρακτικές της μετασχηματιστικής, κυρίως ηγεσίας θα παίζουν ανάλογο ρόλο, όπως υποστηρίζει και ο Sriithongrung (2011).

Επιπλέον, τα εξίσου υψηλά ποσοστά που λαμβάνει η συνεχής δέσμευση επιβεβαιώνουν καταρχήν την πολυδιάστατη έννοια της δέσμευσης που θέλει τον εργαζόμενο να βιώνει και τις τρεις διαστάσεις, αλλά σε διαφορετικούς βαθμούς (Meyer and Herscovitch, 2001). Το εύρημα δείχνει ότι αρκετοί εργαζόμενοι σταθμίζουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της παραμονής τους στο δημόσιο, μια μέτρηση βέβαια που ευνοείται ιδιαίτερα από τη συνθήκη της μονιμότητας που εξασφαλίζει ο δημόσιος τομέας.

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα, η παρούσα εργασία καταλήγει στη διαπίστωση πως η μετασχηματιστική ηγεσία είναι το κυρίαρχο στυλ που επικρατεί στην δομή του δημοσίου τομέα που ερευνήθηκε ενδεικτικά, γεγονός που δημιουργεί μια αισιόδοξη προοπτική για την πολυπόθητη αποτελεσματικότητα, πόσο μάλλον, όταν συνδυάζεται με εργαζόμενους που δεσμεύονται συναισθηματικά με την εργασία τους και αντιλαμβάνονται το εμφανές εμπόδιο που μπορεί να δημιουργήσει σε όλη αυτή τη δυναμική η έλλειψη της ηγεσίας.

Τέλος, στο πεδίο της πρακτικής εφαρμογής των ευρημάτων της παρούσας έρευνας, θα μπορούσε να ειπωθεί πως, εφόσον οι εργαζόμενοι εκφράζουν ως επιθυμητά στυλ ηγεσίας τα ενεργητικά και κυρίως το μετασχηματιστικό στυλ που τους παρακινεί προς μια πορεία αλλαγής, προγράμματα επιμόρφωσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων για στελέχη της δημόσιας διοίκησης, ώστε να καλλιεργήσουν μια ηγετική, αλλά και οργανωτική κουλτούρα, μπορούν να αποτελέσουν κεντρικούς άξονες σχεδιασμού για την Διοίκηση. Εξίσου, η συναισθηματική δέσμευση που εκφράζεται από τους εργαζόμενους και υποδηλώνει την αφοσίωση τους στις αξίες και τους στόχους του οργανισμού, θα λάβει πιθανώς μεγαλύτερη ένταση αν γίνουν και οι ίδιοι συμμετέχοντες στους σχεδιασμούς και στη λήψη αποφάσεων προς όφελος των πολιτών.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Στο σημερινό σύνθετο περιβάλλον της τεχνολογικής έξαρσης, των κοσμογονικών αλλαγών που επιφέρουν οι συνεχείς χρηματοπιστωτικές, πολιτικές, υγειονομικές κρίσεις, αλλά και οι ραγδαίες πολύπλευρες εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον, οι οργανισμοί και οι μετέχοντες σε αυτούς καλούνται να επανεξετάσουν τις στρατηγικές τους με γνώμονα την επιβίωση και την ευημερία. Εξίσου, μια δημόσια οντότητα καλείται να αφουγκραστεί το εσωτερικό της περιβάλλον, ώστε να φέρει διαρκές αποτέλεσμα στην καθολική της αποστολή που δεν είναι άλλη από την υπηρεσία της κοινωνίας. Όλες αυτές οι συνθήκες ασκούν πιέσεις στους σύγχρονους οργανισμούς και εγείρουν ζητήματα κατάλληλης και ικανής ηγεσίας, που θα οδηγήσει τους υπαλλήλους, ως αναπόσπαστο μέρος της σε μια διαδικασία απαραίτητης δομικής αλλαγής.

Για τους περισσότερους ανθρώπους η έννοια της ηγεσίας μπορεί να είναι μια αυτονόητη ιεραρχική λειτουργία των μονάδων διοίκησης. Για τον ίδιο τον οργανισμό, όμως, μπορεί να κομίζει μια μετεξέλιξη, έναν μετασχηματισμό. Από κει και μετά, όμως, και κυρίως, η ηγεσία μπορεί να δημιουργεί μια αίσθηση πως τείνει «να πάει παραπέρα» κατά τον Burns (1978), μια συνθήκη που μόνο ενθαρρυντική μπορεί να είναι για έναν δημόσιο φορέα, με την έννοια πως σε έναν πολύπλοκο γραφειοκρατικό μηχανισμό, όπως είναι αυτός του δημόσιου τομέα, οι αλλαγές και οι μεταρρυθμίσεις, ως αδιαπραγμάτευτες ανάγκες, έρχονται με καλούς οиωνούς. Προφανώς και για να επιτύχει αυτό το εγχείρημα χρειάζεται ευέλικτο, υπεύθυνο, παραγωγικό, δεσμευμένο με τη δημόσια αποστολή του προσωπικό.

Στο τέλος, το αποτύπωμα θα είναι για όλους τους ανθρώπους κάτι περισσότερο από ένα παθογόνο δημόσιο μονολιθικό οικοδόμημα και αυτό, αν μη τι άλλο δεν είναι άνευ ουσίας αποτέλεσμα. Γιατί, όπως υποστηρίζουν και οι Ulrich και Smallwood (2012), δεν υπάρχει ηγεσία, αν δεν υπάρχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Μελλοντικά, με όσα στοιχεία έχουν ανακύψει, θα είχε ενδιαφέρον να διερευνηθεί, αν τα ευρήματα που προέκυψαν στην παρούσα εργασία και αφορούσαν στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας εντοπίζονται ή όχι και στις επτά ανεξαιρέτως Αποκεντρωμένες Διοικήσεις ανά την Ελλάδα, καθώς και σε άλλες βαθμίδες της δημόσιας διοίκησης, όπως για παράδειγμα σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού (Ο.Τ.Α.), στον χώρο της εκπαίδευσης, της δικαιοσύνης ή στον ιδιαίτερο χώρο των σωμάτων ασφαλείας, ώστε να εξαχθούν πιο ασφαλή και συγκριτικά συμπεράσματα για το

κυρίαρχο στυλ ηγεσίας που επικρατεί στον δημόσιο τομέα, το επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων και τη σχέση μεταξύ αυτών των συγκεκριμένων μεταβλητών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### Ελληνόγλωσσες:

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης

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.

Ανακτήθηκε από:

<https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/hjre/article/view/20797/18701>

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

Ανακτήθηκε από:

[https://www.researchgate.net/profile/Dimitrios-Belias/publication/354948734\\_Egesia\\_ston\\_Elleniko\\_Demosio\\_Tomea/links/615583714d9f0f16175ef7a6/Egesia-ston-Elleniko-Demosio-Tomea.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Dimitrios-Belias/publication/354948734_Egesia_ston_Elleniko_Demosio_Tomea/links/615583714d9f0f16175ef7a6/Egesia-ston-Elleniko-Demosio-Tomea.pdf)

Μακρυδημήτρης, Α. (2013). *Διοικητική Επιστήμη II, Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων*. Ε' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

### Ξενόγλωσσες:

Abouraia, M. K., Othman, S. M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 07(04), 404–423. Ανακτήθηκε από:

<https://pdfs.semanticscholar.org/5e86/ebe46980bc7d2729c5f8e0f7688b4dfb54c4.pdf>

Afshari, L., Gibson, P. (2016). How to increase organizational commitment through transactional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 507–519.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0148>

Akkaya, B., Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19 (1), 1–17.

Ανακτήθηκε από:

[https://www.researchgate.net/profile/Bulent-Akkaya/publication/339784182\\_THE\\_LINK\\_BETWEEN\\_ORGANIZATIONAL\\_AGILITY\\_AND\\_LEADERSHIP\\_A\\_RESEARCH\\_IN\\_SCIENCE\\_PARKS/links/5fa1510d299bf1b53e5d0681/THE-LINK-BETWEEN-ORGANIZATIONAL-AGILITY-AND-LEADERSHIP-A-RESEARCH-IN-SCIENCE-PARKS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Bulent-Akkaya/publication/339784182_THE_LINK_BETWEEN_ORGANIZATIONAL_AGILITY_AND_LEADERSHIP_A_RESEARCH_IN_SCIENCE_PARKS/links/5fa1510d299bf1b53e5d0681/THE-LINK-BETWEEN-ORGANIZATIONAL-AGILITY-AND-LEADERSHIP-A-RESEARCH-IN-SCIENCE-PARKS.pdf)

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.

<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>

Amoako-Asiedu, E., Obuobisa-Darko, T. (2017). Leadership, Employee Engagement and Employee Performance in the Public Sector of Ghana. *Journal of Business and Management Sciences*, 5(2), 27–34.

<https://doi:10.12691/jbms-5-2-1>

Angle, H. L., Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1.

<https://doi.org/10.2307/2392596>

Antonakis, J., Avolio, B., Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the ninefactor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly*, 14, (3), 261-295.

[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)

Antonakis, J., House, R.J. (2013). The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward, Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (*Monographs in Leadership and Management*, Vol. 5), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 3-33.

<https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005006>

Aspridis, G. M., Pouliana, L. (2021). The culture of modern public administration. The case of Greece. Ανακτήθηκε από:

<http://92.119.236.203/bitstream/handle/1/1918/Academicus-MMXX-23-142-155.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Avolio, B.J., Waldman, D.A., Yammarino, F.J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4).

<https://doi.org/10.1108/03090599110143366>

Avolio, B. J., Bass, B. M. (1991). *The full range leadership development programs: basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.

<https://doi.org/10.1348/096317999166789>

Avolio, B. J., Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Mind Garden, Redwood City.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

Balfour, D. L., Wechsler, B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 256.

<https://doi.org/10.2307/3380574>

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

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217

[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.

<https://doi.org/10.1080/135943299398410>

Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

<https://doi.org/10.4324/9781410617095>

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.

<https://doi.org/10.1086/222820>

Bono, J. E., Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.

Ανακτήθηκε από:

<https://asset-pdf.scinapse.io/prod/1968305593/1968305593.pdf>

Burns, J.M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.

Casimir, G. (2001). Combinative aspects of leadership style: the ordering and temporal spacing of leadership behaviors. *Leadership Quarterly*, 12, 245 – 278.

[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)

Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R., Reardon, J. (2013). Impact Of Leadership Styles On Employee Organizational Commitment. *Journal of Service Science*, 6(1), 139–152.

<https://doi.org/10.19030/jss.v6i1.8244>

Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executives*, 5, 31–45.

<https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274713>

Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousands Oaks, CA: Sage Publications

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

Dubrin, A. (2004). *Leadership: Research Finding, Practice, and Skills*, 4th edition, Houghton Mifflin, U.S.A

European Commission (2016). European Semester: Thematic factsheet – Quality of public administration.

Ανακτήθηκε από:

[https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file\\_import/european-semester\\_thematic-factsheet\\_quality-public-administration\\_en\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_en_0.pdf)

Fernandez, S., Cho, Y. J., Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308–323.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>

Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

García-Morales, V.J., Matías-Reche, F., Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21 ( 2), 188-212.

<https://doi.org/10.1108/09534810810856435>

Garg, A. K., Ramjee, D. (2013). The Relationship Between Leadership Styles And Employee Commitment At A Parastatal Company In South Africa. *International Business & Economics Research Journal* 12(11), 1411–1436.

<https://doi.org/10.19030/iber.v12i11.8180>

Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.

Ανακτήθηκε από:

[https://web.archive.org/web/20170809032645id\\_/http://www.factorhappiness.at/downloads/quellen/S17\\_Harter.pdf](https://web.archive.org/web/20170809032645id_/http://www.factorhappiness.at/downloads/quellen/S17_Harter.pdf)

Hersey, P., Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34.

Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 273–284.

<https://doi.org/10.1108/01437730310485798>



Hinkin, T. R., Schriesheim, C. A. (2008). An examination of “nonleadership”: From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234–1248.

Ανακτήθηκε από:

[https://web.archive.org/web/20190426214924id\\_/https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1662&context=articles](https://web.archive.org/web/20190426214924id_/https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1662&context=articles)

Hogan, R., Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180.

<https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>

House, R., Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.

[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90037-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90037-4)

Jain, P., Duggal, T. (2018). Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy. Empirical analysis on the moderating and mediating variables. *Management Research Review*, 41 (9), 1033-1046.

<https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0029>

Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bollingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergaard-Nielsen, N., Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3–33.

<https://doi.org/10.1177/0095399716667157>

Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Ανακτήθηκε από:

<https://cygnetinstitute.org/wp-content/uploads/2021/02/William-Kahn-Employee-Engagement.pdf>

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.  
<https://doi.org/10.2307/2092438>

Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23–32.  
<https://doi.org/10.1108/00197850610646016>

Kickert, W. (2011). Distinctiveness of administrative reform in Greece, Italy, Portugal and Spain. Common characteristics of context, administrations and reforms. *Public Administration* 89(3), 801 – 818  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01862.x>

Khan, Z. A., Nawaz, A., Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1–7.

Ανακτήθηκε από:

<https://core.ac.uk/download/pdf/234696192.pdf>

Lampropoulou, M., Oikonomou, G. (2018). Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 101-121.  
<https://doi.org/10.1177/0020852315611219>

Leithwood, K., Jantz, D., Steinbach, R. (1999). Changing Leadership for Changing Times. *International Journal of Educational Management*, 13, (6), 301-302.  
<https://doi.org/10.1108/ijem.1999.13.6.301.4>

Leithwood, K., Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.

<https://doi.org/10.1080/09243450600565829>

Lievens Pascal Van Geit Pol Coetsie, F. (1997). Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415–430.

<https://doi.org/10.1080/135943297399015>

Lok, P., Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *The Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.

<https://doi.org/10.1108/02621710410529785>

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.

[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)

MacLeod, D., Clarke, N. (2009). Engaging for success: enhancing performance through employee engagement. Department for Business Innovation and Skills, Crown Copyright, London.

Ανακτήθηκε από:

<http://www.allthingsic.com/wp-content/uploads/2011/10/TheMacleodReport.pdf>

McColl-Kennedy, J. R., Anderson, R. D. (2005). Subordinate–manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58(2), 115–125.

[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00112-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00112-7)

Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., Lord, R. G. (2016). A Network Analysis of Leadership Theory. *Journal of Management*, 42(5), 1374–1403.

<https://doi.org/10.1177/0149206316647099>

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

[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.

[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

OECD (2016). Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.

<https://doi.org/10.1787/9789264267190-en>

O'Reilly, D., M. Reed. (2010). 'Leaderism': An evolution of managerialism in UK public service reform. *Public Administration* 88 (4), 960–78.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01864.x>

O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

Perryer, C., Jordan, C. (2005). The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study in the Australian Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 28(5-6), 379–396.

<https://doi.org/10.1081/PAD-200055193>

Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113–142.

<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.09.002>

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.

<https://doi.org/10.1037/h0037335>

Puni, A., Hilton, S. K., Quao, B. (2021). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country, *Management Research Review*, 44(3), 399-417

<https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0153>

Rafferty, A. E., Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37–61.

<https://doi.org/10.1348/096317905X36731>

Riggio, R. E., Ciulla, J. B., Sorenson, G. J. (2003). Leadership education at the undergraduate level: A liberal arts approach to leadership development. In *The Future of Leadership Development* (223-236). Lawrence Erlbaum Associates.

<https://doi.org/10.4324/9781410608895>

Rich, B. L., Lepine, J. A., Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617–635.

<https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>

Rowden, R.W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.

<https://doi.org/10.1108/01437730010310712>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.

<https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá V., Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71–92.

<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Shuck, B., Wollard, K. (2009). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 9 (1), 89–110.

<https://doi.org/10.1177/1534484309353560>

Srithongrungs, A. (2011). The Causal Relationships among Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Employee Effectiveness. *International Journal of Public Administration*, 34(6), 376–388.

<https://doi.org/10.1080/01900692.2011.569917>

Suliman, A., Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (5), 407-422.

<https://doi.org/10.1108/02683940010337158>

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.

Stum, D. L. (2001). Maslow revisited: building the employee commitment pyramid. *Strategy & Leadership*, 29(4), 4–9.

<https://doi.org/10.1108/10878570110400053>

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83–104.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>

Ugaddan, R. G., Park, S. M. (2017). Quality of leadership and public service motivation. *International Journal of Public Sector Management*, 30 (3), 270–285.

<https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0133>

Ulrich, D., Smallwood, N. (2012). What is Leadership? *Advances in Global Leadership*, 7 9–36.

[https://doi.org/10.1108/S1535-1203\(2012\)0000007005](https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2012)0000007005)

van der Voet, J., Kuipers, B. S., Groeneveld, S. (2015). Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842–865.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020>

van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review* 63 (2), 214–228

<https://doi.org/10.1111/1540-6210.00281>

Vecchio, R. P. (Ed.). (2007). *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, Second Edition. University of Notre Dame Press.

<https://doi.org/10.2307/j.ctvpg85tk>

Vigoda-Gadot, E., Eldor, L., Schohat, L. M. (2012). Engage Them to Public Service. *The American Review of Public Administration*, 43(5), 518–538.

<https://doi.org/10.1177/0275074012450943>

Walumbwa, F. O., Wu, C., Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 251–265.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.004>

Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D., Chen, Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers performance and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 48, 420-432

<https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407908>

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.

<https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>

Wiza, M., Hlanganipai, N. (2014). The Impact of Leadership Styles on Employee Organisational Commitment in Higher Learning Institutions. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 135.

Ανακτήθηκε από: <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/2201>

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.

<https://doi.org/10.1177/014920638901500207>

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 7, 385-425.

[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)

Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6–24.

<https://doi.org/10.1108/02683940010305270>



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Πόσο συχνά ο/η άμεσα προϊστάμενος/μένη σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές

Κυκλώστε τον αριθμό (από το 0 έως το 4) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
1	Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	0	1	2	3	4
2	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	0	1	2	3	4
3	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	0	1	2	3	4
4	Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards	0	1	2	3	4
5	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	0	1	2	3	4
6	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	0	1	2	3	4
7	Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη	0	1	2	3	4
8	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	0	1	2	3	4
9	Μιλάει για αισιοδοξία για το μέλλον	0	1	2	3	4
10	Με κάνει να νοιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	0	1	2	3	4
11	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	0	1	2	3	4
12	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	0	1	2	3	4
13	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	0	1	2	3	4
14	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	0	1	2	3	4
15	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	0	1	2	3	4
16	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	0	1	2	3	4
17	Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	0	1	2	3	4
18	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	0	1	2	3	4
19	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	0	1	2	3	4
20	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση	0	1	2	3	4
21	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	0	1	2	3	4
22	Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	0	1	2	3	4

23	Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	0	1	2	3	4
24	Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	0	1	2	3	4
25	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	0	1	2	3	4
26	Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	0	1	2	3	4
27	Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα στάνταρτς (πρότυπα)	0	1	2	3	4
28	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	0	1	2	3	4
29	Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	0	1	2	3	4
30	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	0	1	2	3	4
31	Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου	0	1	2	3	4
32	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	0	1	2	3	4
33	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	0	1	2	3	4
34	Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση της αποστολής	0	1	2	3	4
35	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	0	1	2	3	4
36	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	0	1	2	3	4
37	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	0	1	2	3	4
38	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	0	1	2	3	4
39	Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/η ίδια	0	1	2	3	4
40	Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	0	1	2	3	4
41	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	0	1	2	3	4
42	Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	0	1	2	3	4
43	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας	0	1	2	3	4
44	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα	0	1	2	3	4
45	Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	0	1	2	3	4

	Βάλτε σε κύκλο τον αριθμό που εκφράζει το πως εσείς αισθάνεστε.	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Το επάγγελμα μου είναι σημαντικό για την εικόνα μου.	1	2	3	4	5	6	7
2	Μετανιώνω που επέλεξα αυτό το επάγγελμα.	1	2	3	4	5	6	7
3	Είμαι υπερήφανος που κάνω αυτό το επάγγελμα.	1	2	3	4	5	6	7
4	Δεν μου αρέσει που κάνω αυτό το επάγγελμα.	1	2	3	4	5	6	7
5	Δεν με εκφράζει αυτό το επάγγελμα.	1	2	3	4	5	6	7
6	Είμαι ενθουσιασμένος με το επάγγελμα μου.	1	2	3	4	5	6	7
7	Έχω επενδύσει πάρα πολλά για τη δουλειά μου ώστε να εξετάζω την πιθανότητα αλλαγής της τώρα.	1	2	3	4	5	6	7
8	Είναι δύσκολο για εμένα αυτή τη στιγμή να αλλάξω επάγγελμα.	1	2	3	4	5	6	7
9	Πάρα πολλά πράγματα αναστατώνονταν στη ζωή μου αν αποφάσιζα να αλλάξω το επάγγελμα τώρα.	1	2	3	4	5	6	7
10	Θα μου στοίχιζε πολύ να αλλάξω το επάγγελμα μου τώρα.	1	2	3	4	5	6	7
11	Δεν υπάρχει τίποτα που να με εμποδίζει να αλλάξω επάγγελμα.	1	2	3	4	5	6	7
12	Η αλλαγή επαγγέλματος θα απαιτούσε σημαντικές θυσίες από εμένα.	1	2	3	4	5	6	7
13	Πιστεύω ότι οι άνθρωποι που έχουν εκπαιδευθεί σε ένα επάγγελμα έχουν την ευθύνη να μείνουν σε αυτό για μια λογική χρονική περίοδο.	1	2	3	4	5	6	7
14	Δεν αισθάνομαι οποιαδήποτε υποχρέωση να παραμείνω στο επάγγελμα μου.	1	2	3	4	5	6	7
15	Αισθάνομαι υποχρέωση να συνεχίσω να ασχολούμαι με αυτό το επάγγελμα.	1	2	3	4	5	6	7
16	Δεν πιστεύω ότι θα ήταν σωστό να αφήσω το επάγγελμα μου τώρα, ακόμα κι αν αυτό είχε πλεονέκτημα για εμένα.	1	2	3	4	5	6	7
17	Θα αισθανόμουν ενοχές εάν άφηνα το επάγγελμα μου.	1	2	3	4	5	6	7
18	Παραμένω στο επάγγελμα μου διότι είμαι αφοσιωμένος σε αυτό.	1	2	3	4	5	6	7

1. Φύλο: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

2. Ηλικία: .....

3. Είστε απόφοιτος: Υποχρεωτικής εκπαίδευσης ☐

Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ☐

Ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ) ☐

Μεταπτυχιακές σπουδές ☐

3. Οικογενειακή κατάσταση: Ελεύθερος/η ☐ Παντρεμένος/η ☐

Διαζευγμένος/η ☐ Χήρος/α ☐

4. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε σ' αυτή του δουλειά ; .....

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ