



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**«Πρότυπα Ηγεσίας και Οργανωτική Αποτελεσματικότητα στη
Δημόσια Διοίκηση»**

**“Leadership standards and Organizational Effectiveness in Public
Administration”**

Συγγραφέας: **ΕΛΕΝΗ ΜΠΑΜΠΙΑ** (Α.Μ.: ΔΜ 2188)

Επιβλέπων καθηγητής: **Δρ. Μπουρής Ιωάννης**

Αθήνα, 2023



Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι
Εξεταστική Επιτροπή:



ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από την **ΕΛΕΝΗ ΜΠΑΜΠΑ (Α.Μ.: ΔΜ 2188)**, συγγραφέα της, ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Δηλώνω υπεύθυνα ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο από εμένα την ίδια, και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι μέρος της διπλωματικής εργασίας δεν είναι πρωτότυπη εργασία, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, αποτελεί ουσιαστικό λόγο οριστικής απόρριψής μου από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

(Υπογραφή)

Ευχαριστίες

ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ΜΟΥ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟΤΡΟΦΙΑ ΠΟΥ ΑΠΕΔΩΣΑΝ .

ΣΕ ΑΥΤΟ ΤΟ ΣΗΜΕΙΟ ΘΕΩΡΟ ΑΝΑΓΚΑΙΟ ΝΑ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΩ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΒΟΗΘΕΙΑ ΠΟΥ ΜΟΥ ΠΡΟΣΕΦΕΡΑΝ, ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΓΝΩΣΤΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΕΚΛΕΠΤΥΝΣΗΣ ΜΟΥ , ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΤΟΝ Δρ. ΙΩΑΝΝΗ ΜΠΟΥΡΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΡΙΣΤΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΕΚΠΑΙΡΕΩΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΟΛΗ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΤΟΥ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΤΗΝ ΟΛΓΑ ΚΟΥΣΤΟΥΡΟΥ ΚΑΙ ΤΟΝ ΚΩΣΤΑ ΦΛΩΡΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΠΑΡΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ, ΠΟΥ ΑΝΕΔΕΙΞΑΝ, ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΤΟΥΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ ΚΑΙ ΒΡΕΘΗΚΑ ΣΤΗΝ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗ ΘΕΣΗ ΝΑ ΤΑ ΒΙΩΣΩ ΕΔΩ ΣΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ.

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΟΛΟΥΣ ΓΙΑ ΑΥΤΕΣ ΤΙΣ ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΜΝΗΣΕΙΣ.

Περίληψη

Αποτελεί γεγονός στις μέρες μας πως ο ρόλος της ηγεσίας σε έναν οργανισμό, θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμος, όσον αφορά τη δημιουργία οράματος, αποστολής, καθορισμού και θέσπισης στόχων, σχεδιασμού στρατηγικών, πολιτικών και μεθόδων για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των οργανωτικών στόχων μαζί με την κατεύθυνση και τον συντονισμό των προσαθειών και των οργανωτικών δραστηριοτήτων. Βάσει των συγκεκριμένων λοιπόν, ο βασικός σκοπός της παρούσης εργασίας, έγκειται στην μελέτη και συζήτηση των προτύπων ηγεσίας και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας στη δημόσια διοίκηση.

Έτσι λοιπόν στη παρούσα εργασία, στο Α' μέρος αυτής, έχει γίνει βιβλιογραφική ανασκόπηση και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και η μεθοδολογία που χρησιμοποίησαν άλλοι ερευνητές που ασχολήθηκαν με θέμα αντίστοιχο με το συγκεκριμένο. Στο Β' μέρος της εργασίας ακολουθεί η εμπειρική ανάλυση. Για την εμπειρική ανάλυση χρειάστηκε συλλογή από ερευνητικά δεδομένα. Η συλλογή των δεδομένων έχει γίνει με τη χρήση ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο είναι «κλειστού τύπου». Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά, μέσω Google Forms. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν τυχαία, σε εργαζόμενους σε δημόσιους οργανισμούς της Ελλάδος.

Η συλλογή των δεδομένων έχει πραγματοποιηθεί μέσω ειδικά καταρτισμένων ερωτηματολογίων έρευνας. Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου με κλίμακα Likert και κάποιες ανοιχτού τύπου. Υπάρχουν 80 Ερωτηματολόγια ατομικής συμπλήρωσης με ανάλυση δεδομένων με SPSS και απεικόνιση αποτελεσμάτων με γραφήματα και συλλογή πρωτογενών δεδομένων ώστε να ακολουθήσει ποσοτική έρευνα.

Τέλος, το 27,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος εμπνέει το αίσθημα δύναμης και εμπιστοσύνης σε σχετικό βαθμό, το 22,5% σε λίγο βαθμό ενώ το 20% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 27,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η συνολική στάση των Διευθυντών ή Προϊσταμένων κερδίζει το σεβασμό τους σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 25% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το 18,8%

σε σχετικό βαθμό, το 27,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως οι στόχοι του τμήματος η της διεύθυνσης τους πείθει ότι θα επιτευχθούν σε σχετικό βαθμό, το 25% σε αρκετά μεγάλο βαθμό ενώ το 17,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 26,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος είναι αποτελεσματικός και ψύχραιμος σε στιγμές κρίσεις σε αρκετά μεγάλο βαθμό.

Ωστόσο, φαίνεται σημαντικό οι στρατηγικές ηγεσίας να βασίζονται σε μια σαφή διάγνωση των εθνικών προκλήσεων που αντιμετωπίζονται και τα τρέχοντα χαρακτηριστικά της κουλτούρας του δημόσιου τομέα - η επιδίωξη ανάπτυξης «ηγεσίας» χωρίς αυτή τη διάγνωση και τη στρατηγική είναι πιθανό να είναι αναποτελεσματική.

Λέξεις Κλειδιά – *Ηγεσία, Πρότυπα, Αποτελεσματικότητα, Διοίκηση, Δημόσιο, Ηγέτης, Ελλάδα, Οργάνωση.*

Abstract

It is a fact these days that the role of leadership in an organization is considered particularly critical, in terms of creating a vision, mission, setting and establishing goals, planning strategies, policies and methods for the effective and efficient achievement of organizational goals along with the direction and coordination of organizational efforts and activities. Based on the specifics, the main purpose of this work lies in the study and discussion of leadership standards and organizational effectiveness in public administration.

So, in this work, in the first part of it, a bibliographic review has been done and the results and the methodology used by other researchers who dealt with a topic similar to this one are presented. The empirical analysis follows in Part B of the paper. The empirical analysis required collection of research data. The data has been collected using a questionnaire. The questions in the questionnaire are "closed type". Timetables were distributed electronically, via Google Forms. The questionnaires were randomly distributed to employees in public organizations in Greece.

Data collection has been carried out through specially prepared survey questionnaires. The questions are closed type with a Likert scale and some are open type. There are 80 self-administered Questionnaires with SPSS data analysis and graphing of results and primary data collection to follow quantitative research.

Finally, 27.5% of the respondents stated that the Director or Supervisor inspires the feeling of power and trust to a relative extent, 22.5% to a small extent while 20% to a very large extent, 27.5% of the respondents stated that the overall attitude of the Directors or Supervisors earns their respect to a fairly large extent, 25% to a very large extent while 18.8% to a relative extent, 27.5% of the respondents stated that the objectives of the department or management convinces them that they will be achieved to a relative extent, 25% to a fairly large extent while 17.5% to a very large extent and 26.3% of the respondents stated that the Manager or Supervisor is efficient and calm in moments of crisis in quite a lot.

However, it seems important that leadership strategies are based on a clear diagnosis of the national challenges faced and the current characteristics of the public sector culture - seeking to develop 'leadership' without this diagnosis and strategy is likely to be ineffective.

Key Words – *Leadership, Standards, Effectiveness, Management, Public, Leader, Greece, Organization*

Κεφάλαιο 1^ο – Εισαγωγή

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτός ορισμός του δημόσιου τομέα. Ωστόσο, ως «*οργανισμοί του δημόσιου τομέα*» μπορούν να νοηθούν ορθότερα οι οργανισμοί που εμπλέκονται στην παροχή δημόσιων αγαθών ή/και υπηρεσιών και έχουν έναν βαθμό (τοπικό, περιφερειακό και/ή κεντρικό) κυβερνητικό έλεγχο επί της εταιρικής τους πολιτικής ή στρατηγικής (Orazi et al., 2013).

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα, περιλαμβάνουν αυτούς της κεντρικής κυβέρνησης όπως κυβερνητικά τμήματα και φορείς που παρέχουν προτεραιότητες των τμημάτων, όπως εκτελεστικοί φορείς και μη τμηματικοί δημόσιοι φορείς. αποκεντρωμένη/περιφερειακή και τοπική αυτοδιοίκηση και τις υπηρεσίες τους· και άλλοι δημόσιοι φορείς οργανισμοί που χρηματοδοτούνται, εν όλω ή εν μέρει, από το δημόσιο για την παροχή δημόσιας ή κρατικής υπηρεσίας (Burnham and Horton, 2013).

Ένα βασικό θέμα στην ανάπτυξη της δημόσιας ηγεσίας τα τελευταία 20 χρόνια, έχει επικεντρωθεί στα πιθανά οφέλη της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η ιδέα ότι ισχυροί ηγέτες επικοινωνούν ένα σαφές όραμα, πως μπορεί να παρακινήσει βελτιωμένες ατομικές και οργανωτικές επιδόσεις *αντηχεί* ιδέες για τις προσεγγίσεις για την ηγεσία.

Αν και υπάρχουν κάποιες ενδείξεις πλεονεκτημάτων που σχετίζονται με την υποστήριξη της μετασχηματιστικής ηγεσίας, κριτικοί μελετητές έχουν επισημάνει τις εντάσεις που σχετίζονται με αυτήν την προσέγγιση σε κορυφαίους δημόσιους οργανισμούς, ότι η ρητορική των εμπνευσμένων και μετασχηματιστικών προσεγγίσεων δεν συνδυάζεται πάντα με την ικανότητα των ηγετών να απελευθερωθούν από την απόδοση. απαιτήσεις και περιορισμοί που σχετίζονται με τη Νέα Δημόσια Διοίκηση (Seidle et al., 2016).

Αυτό το επιχείρημα συνδέεται με μια ευρύτερη κριτική των στρατηγικών ηγεσιών που εμπνέονται από τη Νέα Δημόσια Διοίκηση – ότι η μεταφορά της «βέλτιστης πρακτικής» της διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο τομέα, μπορεί να είναι προβληματική (Orazi et al., 2013).

Ωστόσο, οι ηγέτες του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν μια σειρά από διακριτικά ζητήματα, συμπεριλαμβανομένης της ανάγκης να ηγούνται σε πολλαπλά ισχυρά επαγγέλματα με τα δικά τους δίκτυα. Το έργο τους χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και ασάφεια στόχων και απαιτείται να διασφαλίζουν την παράδοση σύμφωνα με πολύπλοκα και ποικίλα κριτήρια απόδοσης. Η συζήτηση σχετικά με τις ξεχωριστές προκλήσεις της ηγεσίας σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα αντικατοπτρίζει σε κάποιο βαθμό ευρύτερες συζητήσεις σχετικά με το εάν ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει ένα διαφορετικό πλαίσιο για τη διοίκηση και την οργάνωση γενικότερα (Bovaird, Loeffler, 2016).

Παρά ορισμένες κοινές προκλήσεις σε όλους τους τομείς, υπάρχει συναίνεση ότι οι ηγέτες του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν μια σειρά από διακριτικά ζητήματα (Hughes, 2012, Burnham and Horton, 2013, Orazi et al., 2013, Seidle et al., 2016):

- ✓ Πρέπει να ηγούνται μεταξύ και εντός πολλαπλών επαγγελματικών ιεραρχιών και ομάδων – ισχυρά επαγγέλματα με τα δικά τους δίκτυα, συστήματα αξιολόγησης από ομοτίμους και ιδρύματα θέτουν προκλήσεις στους ηγέτες του δημόσιου τομέα
- ✓ Απαιτείται να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις πολλών εντολέων (χρηματοδότες, πολιτικούς ηγέτες και χρήστες υπηρεσιών για να αναφέρουμε μερικούς) και να παρέχουν σύμφωνα με πολύπλοκα και ποικίλα κριτήρια απόδοσης.
- ✓ Ως εκ τούτου, τα περιθώρια ελιγμών τους είναι περιορισμένα πολλαπλά καθεστώς ελέγχου/απόδοσης και υψηλά επίπεδα επίσημων περιορισμών στην εξουσία τους.
- ✓ Η εργασία τους χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και ασάφεια στόχων, επομένως τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται (με βάση τα οποία κρίνονται οι ηγέτες) μπορεί να είναι περίπλοκα, δύσκολα μετρήσιμα και να χρειάζονται πολύ χρόνο για να πραγματοποιηθούν.
- ✓ Απαιτείται ολοένα και περισσότερο να πλοηγούνται σε διοργανωτικές ιεραρχίες και πολλαπλές υπηρεσίες που εργάζονται από κοινού σε πολύπλοκα

προβλήματα πολιτικής (έτσι ώστε οργανωτικοί παράγοντες εκτός της δικής τους ομάδας να επηρεάζουν ακόμη την απόδοσή της).

✓ Μπορεί να ηγούνται στο σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών που βασίζονται στη «συμπαραγωγή» με τους χρήστες των υπηρεσιών, έτσι ώστε η επιτυχία να καθορίζεται από το εάν αυτοί και η ομάδα τους μπορούν να εξασφαλίσουν την «αγορά» και την υποστήριξη σχετικών τμημάτων του κοινού.

Αυτά τα διακριτικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες του δημόσιου τομέα φέρνουν στο προσκήνιο την έννοια της «ηγεσίας βάσει τόπου». Με βάση την παρατήρηση των Portugal και Yukl (1994) ότι οι ηγέτες επηρεάζουν εσωτερικούς και εξωτερικούς άλλους, η ηγεσία που βασίζεται στον τόπο είναι συχνά εξωτερική, γεννήτρια από τη φύση της και υπογραμμίζει εκείνες τις διαδικασίες που προσανατολίζονται στη δημιουργία τοπικών συνθηκών για τη δημιουργία γνώσης και τη δράση.

Αναλογιζόμενοι την επίδραση αυτών των μοναδικών προκλήσεων, οι Seidle et al., (2016) παρατηρούν ότι αυτοί οι παράγοντες περιορίζουν την αυτονομία που απολαμβάνουν οι ηγέτες του δημόσιου τομέα για τον καθορισμό προτεραιοτήτων και την κατανομή πόρων, αποσπούν επίσης την προσοχή από τους ηγέτες των υφισταμένων προς τη διαχείριση των σχέσεων με εξωτερικούς παράγοντες, δημιουργώντας εξωτερική υποστήριξη για τον οργανισμό και αποκτώντας ζωτικής σημασίας πληροφορίες και πόρους». Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σημαντική αύξηση του ενδιαφέροντος για τον τρόπο υποστήριξης της αποτελεσματικής ηγεσίας στον δημόσιο τομέα. Σε κάποιο βαθμό, ο μεταβαλλόμενος λόγος για την ηγεσία στον δημόσιο τομέα μπορεί να θεωρηθεί ως καθρέφτης ευρύτερων μετατοπίσεων προς και πέρα από ένα NPM, το οποίο θα εξετάσουμε στη συνέχεια.

Οι μελέτες της ηγεσίας στο δημόσιο τομέα ωστόσο, έχουν αυξηθεί σε αριθμό και εξέχουσα θέση τις τελευταίες δύο έως τρεις δεκαετίες. Προηγουμένως, υπήρχε περιορισμένο ενδιαφέρον για το θέμα λόγω της αντίληψης ότι οι βασισμένες σε κανόνες πρακτικές και οι γραφειοκρατικές δομές του δημόσιου τομέα περιόριζαν το περιθώριο άσκησης πραγματικής «ηγεσίας» από τους ανώτερους δημόσιους τομείς (Orazi et al., 2013). Στο βρετανικό πλαίσιο, ο Spicker (2012) σημειώνει την «ανάπτυξη μανιταριών» στο ενδιαφέρον της δημόσιας ηγεσίας από τα τέλη της

δεκαετίας του 1990 και μετά, «που δύσκολα θεωρούνταν στο Ηνωμένο Βασίλειο στο πρώτο μέρος της δεκαετίας, έγινε ένα από τα εστιακά σημεία της κυβέρνησης των νέων Εργατικών».

Οι ειδικοί ωστόσο, διακρίνουν την «ισχυρή ηγεσία ως έναν σπάνιο πόρο» (Liddle, 2010) και μια σειρά εκθέσεων υποστήριξαν την ανάγκη να επενδύσει και να προωθήσει την ποιότητα των δημόσια ηγεσία. Σε κάποιο βαθμό, αυτή η αφήγηση αντανάκλυνε μια ευρύτερη συζήτηση στους χώρους εργασίας του Ηνωμένου Βασιλείου σχετικά με την επάρκεια των δεξιοτήτων ηγεσίας και διαχείρισης (BIS, 2012).

Υπό διαδοχικές κυβερνήσεις από το τέλος της εποχής του Νέου Εργατικού Κόμματος – και μεταξύ των υπευθύνων χάραξης πολιτικής στην αποκεντρωμένη και τοπική κυβέρνηση – η ανάπτυξη ηγεσίας παρέμεινε βασική προτεραιότητα (Broussine and Callahan, 2016). Οι πρωτοβουλίες για την υποστήριξη και την ανάπτυξη ηγετικής ικανότητας στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνουν την ανάπτυξη πλαισίων ικανοτήτων, σημαντικές επενδύσεις σε προγράμματα κατάρτισης ηγεσίας και τη χρηματοδότηση τομεακών «ακαδημιών» ηγεσίας σε τομείς όπως η υγειονομική περίθαλψη και η εκπαίδευση (McGurk, 2013, Broussine and Callahan, 2016).

Όπως σημειώθηκε παραπάνω, το αυξανόμενο ενδιαφέρον για ηγεσία στον δημόσιο τομέα, αντικατοπτρίζει μια ευρύτερη αλλαγή στη σκέψη της διοίκησης. Ο McCann (2016) επιβεβαιώνει την παρατήρηση ότι η εποχή του σύγχρονου παγκόσμιου καπιταλισμού έχει δει μια βαθιά αλλαγή στην προσέγγιση προς τους κορυφαίους οργανισμούς, από τη διοίκηση και τον έλεγχο στην κοινή και κατανομημένη ή μετασχηματιστική ηγεσία.

Ο McCann το αποκαλεί αυτό το «τρίτο πνεύμα του καπιταλισμού». Ο McCann (2016) συνεχίζει να κάνει μια σύνδεση με συγκεκριμένες αλλαγές που παρατηρούνται στον δημόσιο τομέα υπό τις ιδέες στη Νέα Δημόσια Διοίκηση που κυριαρχούσαν και συνεχίζουν να κυριαρχούν στις ατζέντες οργανωτικής μεταρρύθμισης σε δημόσιους οργανισμούς (Hood, 1991, Ferlie, 2017).

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση αναφέρεται στο κίνημα οργανωτικής μεταρρύθμισης που έχει ενημερώσει για αλλαγές σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα που περιλαμβάνουν, την σύναψη συμβάσεων εκτός υπηρεσιών, αυξημένη εμπορευματοποίηση και ανταγωνισμός στο πλαίσιο των υπηρεσιών στον δημόσιο

τομέα, εστίαση στη διαχείριση απόδοσης, ισχυρότερη διοικητική ικανότητα και έλεγχος της εργασίας των επαγγελματιών του δημόσιου τομέα, ο διαχωρισμός και η αποκέντρωση των οργανισμών και των δομών διαχείρισης και εστίαση στη μείωση του κόστους με παράλληλη βελτίωση της απόδοσης (Ferlie, 2017). Ο McCann βλέπει στοιχεία σαφούς αντίκτυπου στον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η ηγεσία στον δημόσιο τομέα.

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα υποβλήθηκαν όλο και περισσότερο σε ριζικές μεταρρυθμίσεις, συμπεριλαμβανομένης της απορρύθμισης, της εξωτερικής ανάθεσης, των ιδιωτικοποιήσεων και της εταιρικής αναδιοργάνωσης, καθώς οι νεοφιλελεύθεροι πολιτικοί επαναλάμβαναν ένα μάντρα «value for money για τους φορολογούμενους», «ευελιξία» και «αυξημένη λογοδοσία». Η ηγετική ρητορική και ο *μάνατζεραλιστικός λόγος* διείσδυσαν βαθιά σε ό,τι ήταν κάποτε σχετικά σταθερές, αυτοαστυνομούμενες γραφειοκρατίες, συμπεριλαμβανομένης της κυβέρνησης και των επαγγελματιών (2016).

Ομοίως, ο Hughes δεν έχει καμία αμφιβολία ότι η έμφαση στη Νέα Δημόσια Διοίκηση στους εξουσιοδοτημένους διευθυντές που είναι «ελεύθεροι στη διαχείριση» αλλά είναι υπεύθυνοι για την επίτευξη στόχων απόδοσης, οδηγεί άμεσα σε μια ισχυρότερη εστίαση στην ατομική ηγεσία (2007). Ομοίως, η εξάρτηση από τις ιδιότητες κινήτρων ενός μεμονωμένου ηγέτη, συνεπάγεται μια *στροφή* σε κανόνες και συστήματα προσεγγίσεις στη διαχείριση των δημόσιων υπηρεσιών που ήταν εξοικειωμένες με την «παραδοσιακή» δημόσια διοίκηση (Hughes, 2012).

Η εμφάνιση των εννοιών της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα θα πρέπει να θεωρηθεί ως επαναβεβαίωση ατομικών και προσωπικών χαρακτηριστικών στη διοίκηση και, ως συνέπεια, μείωση της έμφασης στη διαχείριση με επίσημους κανόνες. Το να δώσουμε σε έναν μάνατζερ πραγματική ευθύνη για την επίτευξη αποτελεσμάτων σημαίνει ότι αυτός ή αυτή πρέπει στη συνέχεια να αποδώσει και το μέρος του οργανισμού του πρέπει επίσης να αποδώσει. Το εμπλεκόμενο προσωπικό πρέπει να επιτύχει και ο διευθυντής πρέπει να το οδηγήσει (Hughes, 2007).

Κεφάλαιο 2^ο – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Εισαγωγή Κεφαλαίου

Αποτελεί γεγονός στις μέρες μας πως ο ρόλος της ηγεσίας σε έναν οργανισμό, θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμος, όσον αφορά τη δημιουργία οράματος, αποστολής, καθορισμού και θέσπισης στόχων, σχεδιασμού στρατηγικών, πολιτικών και μεθόδων για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των οργανωτικών στόχων μαζί με την κατεύθυνση και τον συντονισμό των προσπαθειών και των οργανωτικών δραστηριοτήτων (Xu & Wang, 2008).

Η ανώτερη ποιότητα της εφαρμογής της ηγεσίας, θεωρείται απαραίτητη για την επίτευξη της αποστολής και του οράματος μαζί με την αντιμετώπιση των αλλαγών που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον (Harris, et al., 2007). Στην εν λόγω εποχή, πολλές εταιρείες αντιμετωπίζουν προβλήματα που σχετίζονται με *ανήθικες* πρακτικές, υψηλό κύκλο εργασιών, κακή οικονομική απόδοση κ.λ.π. όπου αυτό το γεγονός μπορεί να οφείλεται στην έλλειψη αποτελεσματικής ηγεσίας. Ο κύριος στόχος πολλών εταιρειών λοιπόν, είναι να επιτύχουν τους δεδηλωμένους στόχους τους.

Ως εκ τούτου, υπάρχει η ανάγκη αποτελεσματικών ηγετών για τον συντονισμό και την παρακίνηση των εργαζομένων (Vigoda-Gadot, 2012). Δυστυχώς, ορισμένες εταιρείες δεν λαμβάνουν υπόψη το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι διευθυντές τους. Με βάση αυτή την υπόθεση, η παρούσα μελέτη στοχεύει να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας στους οργανισμούς δημόσιας διοίκησης.

Θα πρέπει να σημειωθεί βέβαια πως υπάρχουν διάφοροι τύποι και στυλ ηγεσίας όπως η μετασχηματιστική ηγεσία, η συναλλακτική ηγεσία, η αυταρχική, η δημοκρατική ηγεσία, το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας κ.λ.π. Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας που επιλέχθηκαν για τη μελέτη ως παράδειγμα στις αναλύσεις που θα ακολουθήσουν, είναι η χαρισματική, μετασχηματιστική, συναλλακτική, αυταρχική, γραφειοκρατική και δημοκρατική μορφή ηγεσίας. Ο λόγος πίσω από την επιλογή

αυτών των στυλ ηγεσίας, είναι το γεγονός ότι θεωρούνται από τα πλέον χρησιμοποιούμενα στυλ ηγεσίας σε όλο τον κόσμο και εάν αναπτυχθεί οποιαδήποτε νέα ιδεολογία μέσω της έρευνας, μπορεί να βελτιώσει περαιτέρω αυτά τα στυλ ηγεσίας και να φέρει περαιτέρω επιτυχία στους δημόσιους οργανισμούς.

Ο γρήγορος ρυθμός της αλλαγής των ημερών μας, αποτελεί πρόκληση για τους οργανισμούς και έχει οδηγήσει στην ανάγκη για πιο προσαρμοστική και ευέλικτη ηγεσία (Bass et al., 2003). Σύμφωνα με τον Bass και τους συναδέλφους του, οι προσαρμοστικοί ηγέτες εργάζονται πιο αποτελεσματικά σε περιβάλλοντα που αλλάζουν ταχέως, βοηθώντας στην κατανόηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τόσο οι ηγέτες όσο και οι ακόλουθοι και στη συνέχεια ανταποκρινόμενοι κατάλληλα σε αυτές τις προκλήσεις.

Ο Bennis (2001) υποστηρίζει ότι οι προσαρμοστικοί ηγέτες συνεργάζονται με τους οπαδούς τους για να δημιουργήσουν δημιουργικές λύσεις σε πολύπλοκα προβλήματα, ενώ παράλληλα τις αναπτύσσουν για να χειριστούν ένα ευρύτερο φάσμα ηγετικών ευθυνών. Οι μελέτες των Avolio (1999) και Bass (1998) για τη δοκιμή της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας παρείχαν γενική υποστήριξη για τις υποθετικές σχέσεις μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της συναλλακτικής ηγεσίας και της απόδοσης. Hater and Bass (1988), και Waldman, et al. (1987) διαπίστωσε ότι οι αξιολογήσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας συσχετίστηκαν θετικά με τις εποπτικές αξιολογήσεις της διευθυντικής απόδοσης.

Ως εκ τούτου, φαίνεται να υπάρχει κάποια γενική συμφωνία στο γεγονός ότι το στυλ ηγεσίας, μπορεί να έχει αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων. Ωστόσο, ένα σημαντικό σημείο ενδιαφέροντος για την ανώτατη διοίκηση, είναι η κατώτατη γραμμή, δηλαδή το ολιστικό επίπεδο απόδοσης του οργανισμού που ηγούνται. Πρέπει να παραδεχτούμε ότι η οργανωσιακή απόδοση μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες, όπως η υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων με τη δουλειά τους, η υψηλή δέσμευση για τον οργανισμό τους, το υψηλό κίνητρο για την εξυπηρέτηση του κοινού και οι ισχυρές προθέσεις να εργαστούν για τον οργανισμό πρόθυμα και αφοσιωμένα. (Kim, 2005, σελ. 245).

Η οργανωσιακή απόδοση μπορεί επίσης να επηρεαστεί από τα εργασιακά κίνητρα και την αντίληψη των εργαζομένων για το πόσο καλά διοικείται ο οργανισμός (Peters and Waterman, 1982). Επιπλέον, το στυλ ηγεσίας μπορεί να μην επηρεάζει άμεσα την απόδοση, αλλά μπορεί να λειτουργεί ως καταλύτης για άλλους παράγοντες που οδηγούν σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα της απόδοσης του οργανισμού.

Ένα ιδιαίτερο μέλημα είναι η μέτρηση της οργανωσιακής απόδοσης, ιδιαίτερα για τους κυβερνητικούς οργανισμούς. Υπάρχουν πολλές μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης του οργανισμού, μερικές από τις οποίες είναι υποκειμενικές με βάση την αντίληψη, ενώ άλλες είναι αντικειμενικές με βάση συγκεκριμένα μέτρα. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Holloway (2000, p2): *«η μέτρηση της οργανωσιακής απόδοσης φαίνεται να έχει υποστεί μια ευπρόσδεκτη διεύρυνση κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, μακριά από την παραδοσιακή κυριαρχία των μετρήσεων οικονομικής απόδοσης που επικρίθηκαν από συγγραφείς όπως οι Eccles (1991) και Grasso et al (1995) και προς τη χρήση προσεγγίσεων «χαρτοφυλάκιο» όπως η Balanced Scorecard (Kaplan and Norton 1992, 1996) και το Ευρωπαϊκό Μοντέλο για τη διαχείριση ολικής ποιότητας ή το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM 1993). Ωστόσο, η ανησυχία σχετικά με τη μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού είναι πραγματική και παραμένει, όπως αποδεικνύεται από την έλλειψη συναίνεσης στη βιβλιογραφία. Οι Rogers and Wright (1998, p6) δηλώνουν: «Η οργανωτική απόδοση είναι ίσως η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη εξαρτημένη μεταβλητή στην οργανωτική έρευνα σήμερα, αλλά ταυτόχρονα παραμένει μια από τις πιο ασαφείς και χαλαρά καθορισμένες κατασκευές».*

2.2 Οι Διάφοροι Τύποι και Στυλ Ηγεσίας στις Μέρες μας και η Σύνδεση τους με την Οργανωσιακή Απόδοση και Αποτελεσματικότητα

Το κάθε στυλ ηγεσίας θεωρείται ως ένας συνδυασμός διαφορετικών χαρακτηριστικών, στοιχείων και συμπεριφορών που χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες για την αλληλεπίδραση με τους υφισταμένους τους (Mitonga-Monga & Coetzee, 2012). Οι Mitonga-Monga και Coetzee (2012) θεωρούν την ηγεσία ως το πρότυπο που σχετίζεται με τη διευθυντική συμπεριφορά, το οποίο έχει σχεδιαστεί για

να ενσωματώνει το οργανωτικό ή προσωπικό ενδιαφέρον και τα αποτελέσματα για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Οι Harris et al (2007) υπέθεσαν επίσης ότι το κάθε στυλ ηγεσίας μπορεί να οριστεί ως το είδος της σχέσης που χρησιμοποιείται από ένα άτομο, ώστε να πείσει τους ανθρώπους να συνεργάζονται για έναν κοινό στόχο ή σκοπό. Σύμφωνα με τα σύγχρονα στυλ ηγεσίας, αυτά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- (1) μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας,
- (2) συναλλακτικό στυλ ηγεσίας,
- (3) ηγεσία με βάση την κουλτούρα,
- (4) χαρισματική ηγεσία και
- (5) οραματιστική ηγεσία (Harris, et al., 2007).



Πηγή – <https://www.pdstrategies.com/index.php/easyblog/entry/what-is-your-leadership-style>

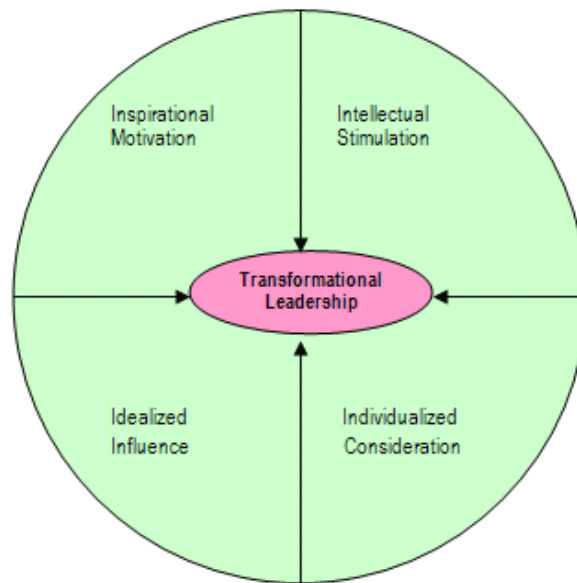
Αντίστοιχα, η οργανωσιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα, είναι ένα σύνθετο και πολυδιάστατο φαινόμενο στην επιχειρηματική βιβλιογραφία. Η απόδοση περιλαμβάνει τα αποτελέσματα ενός οργανισμού, τα οποία μπορούν να μετρηθούν σε σχέση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, τους στόχους και τους σκοπούς που έχουν τεθεί σε προηγούμενη βάση. Η οργανωσιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα

περιλαμβάνει τρεις τομείς που σχετίζονται με τον οργανισμό, όπως την χρηματοοικονομική απόδοση (απόδοση επενδύσεων, κέρδη κ.λ.π.), την απόδοση μετόχων (οικονομική προστιθέμενη αξία, συνολική μέτοχος κ.λ.π.) και την απόδοση αγοράς προϊόντων/υπηρεσιών (μερίδιο αγοράς, πωλήσεις κ.λ.π.) (Gavrea, et al., 2011).

Ως προς την σχέση λοιπόν μεταξύ των διαφόρων Στυλ Ηγεσίας και της οργανωσιακής απόδοσης και αποτελεσματικότητας, υπάρχει σημαντικός αντίκτυπος των διαφόρων στυλ ηγεσίας στην απόδοση των δημόσιων ή ιδιωτικών επιχειρήσεων. Το κάθε στυλ ηγεσίας επηρεάζει την κουλτούρα του οργανισμού που, με τη σειρά του, επηρεάζει την οργανωσιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα. Ο Klien et al (2013) απέδειξε αυτό το γεγονός, χρησιμοποιώντας τη θεωρία τεσσάρων παραγόντων της ηγεσίας μαζί με τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από 2.662 υπαλλήλους που εργάζονται σε 311 οργανισμούς. Βρέθηκε πως η οργανωσιακή κουλτούρα και η απόδοση σχετίζονται με τον τύπο του στυλ ηγεσίας (Klein, et al., 2013).

2.2.1 Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας και Οργανωσιακή Απόδοση και Αποτελεσματικότητα

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας εστιάζει στην ανάπτυξη των ακολούθων και στην εξέταση των αναγκών τους. Τα διευθυντικά στελέχη που επικεντρώνονται στη μετασχηματιστική ηγεσία, εστιάζουν ιδιαίτερα στην ανάπτυξη του συνολικού συστήματος αξιών των εργαζομένων, στην ανάπτυξη ηθικών, δεξιοτήτων και στο επίπεδο κινήτρων τους. Η μετασχηματιστική ηγεσία λειτουργεί ως μια ισχυρή γέφυρα μεταξύ των ακολούθων και των ηγετών, για την ανάπτυξη σαφούς κατανόησης που σχετίζεται με το επίπεδο κινήτρων, τις αξίες και τα ενδιαφέροντα.



Πηγή - <https://managementstudyguide.com/transformational-leadership.htm>

Οι Bass και Avolio (1994) δήλωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία καταδεικνύει την ανώτερη ηγετική απόδοση. Η μετασχηματιστική ηγεσία, σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1994), εμφανίζεται όταν οι ηγέτες διευρύνουν ή ανυψώνουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι αυτοί που ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να κοιτάζουν πέρα από το προσωπικό τους συμφέρον. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι αποτελεσματικοί λόγω πολλών ενδιαφερόντων, όπως οι ηγέτες μπορεί να είναι χαρισματικοί όσον αφορά την έμπνευση των εργαζομένων, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορεί να ανταποκρίνονται στις συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων ή μπορεί να διεγείρουν τους υπαλλήλους διανοητικά (Bass & Avolio, 1994).

Οι Wang et al (2011) ανακάλυψαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και η απόδοση των οπαδών σε ατομικό επίπεδο, συνδέονται θετικά. Επιπλέον, η μελέτη έδειξε επίσης ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και η απόδοση των ομάδων σε οργανωτικό επίπεδο, συνδέονται θετικά. Οι Xu και Wang (2010) δήλωσαν ότι η απόδοση είναι η συνάρτηση των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων, της γνώσης και των κινήτρων που κατευθύνονται προς μια προδιαγεγραμμένη συμπεριφορά. Η μελέτη που διεξήχθη από τους παραπάνω συγγραφείς έδειξε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει τη συνολική ανάπτυξη των οπαδών.

Οι ακόλουθοι της μετασχηματιστικής ηγεσίας συνδέονται με μια αυτοπροσδιοριζόμενη και ικανοποιητική σχέση με ένα άτομο ή μια ομάδα. Το εξιδανικευμένο και συμπεριφορικό χάρισμα των μετασχηματιστικών ηγετών παρακινεί τους οπαδούς να ταυτιστούν με τον ηγέτη (Jyoti & Bhau, 2015). Η εξατομικευμένη σχέση που αναπτύσσεται από έναν μετασχηματιστικό ηγέτη αναπτύσσει ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ευτυχισμένοι και ως εκ τούτου βελτιώνεται η συνολική τους απόδοση.

Ως εκ τούτου, μπορεί να ειπωθεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και η οργανωσιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα, συνδέονται θετικά (Jyoti & Bhau, 2015). Οι Sofi και Devanahen (2015) δήλωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού. Διεξήγαγαν την έρευνα στους τραπεζικούς οργανισμούς με τη βοήθεια στατιστικών εργαλείων όπως το SEM και το SPSS και κατέληξαν στο παραπάνω συμπέρασμα ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει άμεσο θετικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού.

2.2.2 Χαρισματικό Στυλ Ηγεσίας και Οργανωσιακή Απόδοση και Αποτελεσματικότητα

Η χαρισματική ηγεσία θεωρείται ένα από τα πιο επιτυχημένα στυλ ηγεσίας, όπου οι χαρισματικοί ηγέτες αναπτύσσουν ένα όραμα και οι ακόλουθοι καλούνται να ακολουθήσουν και να εκτελέσουν το όραμα αυτό. Η χαρισματική ηγεσία προκαλεί την καινοτομία και τη δημιουργικότητα και θεωρείται κίνητρο για τους εργαζόμενους. Αλλά το κύριο μειονέκτημα αυτού του στυλ ηγεσίας είναι ότι οι ακόλουθοι εξαρτώνται πλήρως από τον ηγέτη και μόλις ο ηγέτης εγκαταλείψει τον οργανισμό, δεν κατευθύνονται σωστά.

Το πρόβλημα επιδεινώνεται καθώς οι χαρισματικοί ηγέτες δεν εκπαιδεύουν τους υφισταμένους τους να ενεργούν ως αντικαταστάτες τους στο μέλλον. Αυτό το στυλ ηγεσίας έχει ως αποτέλεσμα «ευτυχισμένους οπαδούς, αλλά λίγους μελλοντικούς ηγέτες». Έτσι, μπορεί να έχει μακροπρόθεσμη αρνητική επίδραση στην οργανωτική απόδοση (Germano, 2010).

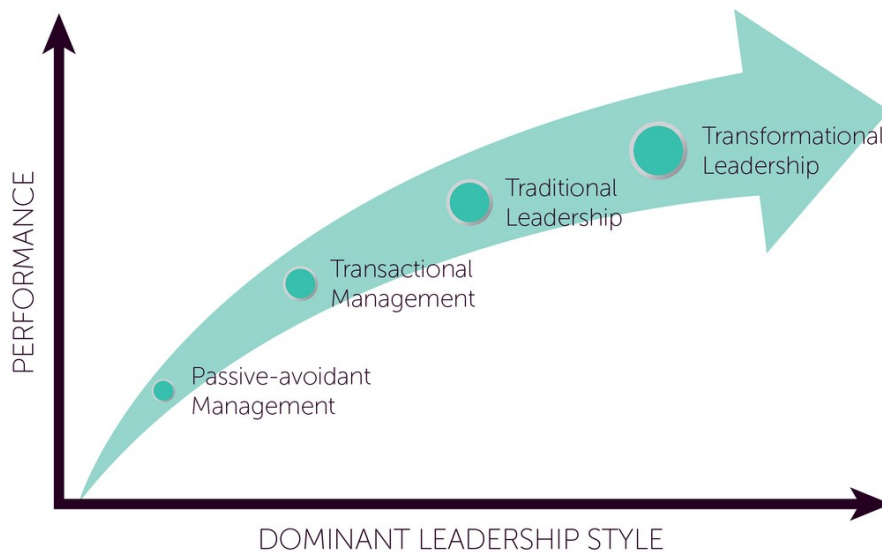
Οι Ojukuku et al (2012) δήλωσαν επίσης παρόμοια αποτελέσματα μέσω της έρευνάς τους. Διεξήγαγαν μια ποσοτική έρευνα στους υπαλλήλους είκοσι τραπεζών με έδρα τη Νιγηρία, μέσω ερωτηματολογίου έρευνας. Τα ευρήματα της έρευνάς τους υποδηλώνουν ότι η χαρισματική ηγεσία έχει αρνητική σχέση με την οργανωτική ηγεσία. Δεν παρακινεί τους εργαζόμενους αρκετά ώστε να ανακτήσουν τις αναμενόμενες επιδόσεις από αυτούς (Ojukuku, et al., 2012).



Πηγή <https://www.sketchbubble.com/en/presentation-charismatic-leadership.html>

2.2.3 Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας και Οργανωσιακή Απόδοση και Αποτελεσματικότητα

Ένας ηγέτης είναι γνωστός ως συναλλακτικός ηγέτης, εάν είναι πάντα πρόθυμος να προσφέρει κάτι σε αντάλλαγμα (Uchenwamgbе, 2013). Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει διάφορα πράγματα όπως προαγωγή, αύξηση μισθού, αξιολογήσεις απόδοσης, νέες ευθύνες κ.λπ. Το κύριο πρόβλημα με αυτό το είδος ηγεσίας είναι η προσδοκία. Ως εκ τούτου, η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η ανταλλαγή στόχων και ανταμοιβών μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων (Ojukuku, et al., 2012).



Πηγή - <https://plopdo.com/2019/01/07/what-are-characteristics-of-transactional-leadership/>

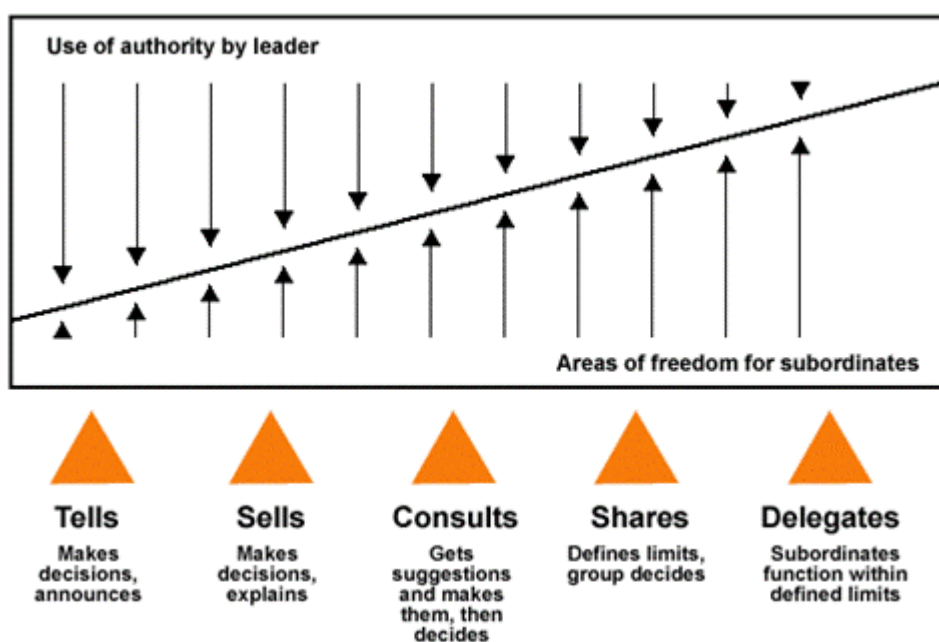
Η μελέτη του Longe (2014) αποκάλυψε ότι το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού. Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας βοηθά στη δημιουργία αλλά και στη διατήρηση του πλαισίου για το ποιες οργανωτικές και ανθρώπινες δυνατότητες μεγιστοποιούνται καθώς οι εργαζόμενοι είναι πάντα σε θέση να επιτύχουν τις απτές και άυλες ανταμοιβές. Αυτό το στυλ ηγεσίας βοηθά ιδιαίτερα στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που είναι βέλτιστο για απόδοση και επίσης διατυπώνει το συναρπαστικό όραμα που ενισχύει τη συνολική οργανωτική απόδοση (Longe, 2014).

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη από τους Sofi και Devanahen (2015), η συναλλακτική ηγεσία δεν βρέθηκε να έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού. Αυτό το στυλ ηγεσίας δεν ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία μεταξύ των εργαζομένων και ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν σύμφωνα με τις προσδοκίες του οργανισμού.

2.2.4 Δημοκρατική Ηγεσία και Οργανωσιακή Απόδοση και Αποτελεσματικότητα

Οι Tannenbanum και Schmidt (2012) έχουν ορίσει τη δημοκρατική ηγεσία ως την ηγεσία στην οποία η λήψη αποφάσεων είναι αποκεντρωμένη και μοιράζεται

όλους τους υφισταμένους. Στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, η πιθανότητα αδύναμης εκτέλεσης και κακής λήψης αποφάσεων είναι υψηλή. Ωστόσο, η δημοκρατική ηγεσία είναι επίσης γνωστό ότι παρακινεί τους εργαζόμενους να αποδώσουν καλύτερα, καθώς εκτιμώνται οι απόψεις και οι απόψεις τους. Ένα άλλο μεγάλο πρόβλημα που σχετίζεται με τη δημοκρατική ηγεσία, είναι η υπόθεση ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν ίσο μερίδιο στη λήψη αποφάσεων με κοινό επίπεδο τεχνογνωσίας (Rukmani, et al., 2010).



Πηγή - http://textbook.stpauls.br/human_resources_student/page_78.htm

Η μελέτη του Elenkon (2002) έδειξε ότι η δημοκρατική ηγεσία έχει θετικό αντίκτυπο και οργανωσιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα. Η δημοκρατική ηγεσία επιτρέπει στους υπαλλήλους να λαμβάνουν αποφάσεις μαζί με το να τις μοιράζονται με την ομάδα και τον διευθυντή. Σε αυτό το είδος ηγεσίας, οι έπαινοι και η κριτική δίνονται αντικειμενικά και αναπτύσσεται επίσης ένα αίσθημα ευθύνης μεταξύ των εργαζομένων (Elenkon, 2002).

Οι Bhargavi και Yaseen (2016) ανέλυσαν επίσης την επίδραση της δημοκρατικής ηγεσίας στην οργανωτική απόδοση. Σύμφωνα με τα ευρήματά τους, η δημοκρατική ηγεσία επηρεάζει θετικά την απόδοση του οργανισμού καθώς παρέχει ευκαιρίες στους εργαζόμενους να εκφράσουν και να εφαρμόσουν τις δημιουργικές

τους ιδέες και να λάβουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό το στυλ ηγεσίας προετοιμάζει επίσης τους μελλοντικούς ηγέτες και βοηθά τον οργανισμό μακροπρόθεσμα.

Ο Choi (2007) δήλωσε επίσης ότι ένας δημοκρατικός ηγέτης είναι αυτός που εστιάζει στην ομαδική συζήτηση και τη συμμετοχή της ομάδας και ως αποτέλεσμα επηρεάζει θετικά την απόδοση των οπαδών. Ως εκ τούτου, το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης καθώς και της αποτελεσματικότητας. Ως εκ τούτου, μπορεί να ειπωθεί ότι η δημοκρατική ηγεσία έχει θετικό αντίκτυπο στην οργανωτική απόδοση. (Elenkov, 2002).

2.2.5 Αυταρχική Ηγεσία και Οργανωσιακή Απόδοση και Αποτελεσματικότητα

Οι αυταρχικοί ηγέτες επιθυμούν οι υφισταμένοι τους να εργάζονται σύμφωνα με εκείνους. Συνήθως, οι αυταρχικοί ηγέτες διατηρούν τα δικαιώματα λήψης αποφάσεων μαζί τους (Obiwuru, et al., 2011). Οι αυταρχικοί ηγέτες αναγκάζουν τους ακολούθους τους να εκτελούν τις υπηρεσίες και τις στρατηγικές τους, σύμφωνα με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Οι Iqbal, Anwar και Haider (2015) διεξήγαγαν μια μελέτη για να προσδιορίσουν την επίδραση των στυλ ηγεσίας στην και οργανωσιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα. Η μελέτη ανέφερε ότι η αυταρχική ηγεσία είναι επίσης γνωστή ως αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Οι αυταρχικοί ηγέτες είναι λιγότερο δημιουργικοί και προωθούν μόνο τη μονόπλευρη συζήτηση. Αυτό επηρεάζει σοβαρά τα κίνητρα και το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων.

Ωστόσο, το αυταρχικό στυλ ηγεσίας είναι γνωστό ότι είναι αποτελεσματικό σε βραχυπρόθεσμη βάση. Η αυταρχική ηγεσία περιορίζει την κοινωνικοποίηση και την επικοινωνία στο χώρο εργασίας που είναι απαραίτητη για οργανωσιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα. Η αυταρχική ηγεσία οδηγεί επίσης σε οργανωτικές συγκρούσεις που επηρεάζουν αρνητικά τη συνολική απόδοση (Iqbal, et al., 2015). Οι Bhargavi και Yaseen (2016) πρότειναν ότι το αυταρχικό στυλ ηγεσίας έχει θετικό αντίκτυπο στην οργανωτική απόδοση. Αυτή η ηγεσία είναι πιο κατάλληλη όταν τα έργα πρόκειται να ολοκληρωθούν εντός των προβλεπόμενων προθεσμιών (Bhargavi & Yaseen, 2016).

Οι Igbaekemen και Odinvri (2015) διεξήγαγαν επίσης μια μελέτη σχετικά με την επίδραση των στυλ ηγεσίας στην απόδοση των οργανισμών. Ο συγγραφέας δήλωσε ότι ένας αυταρχικός ηγέτης είναι αυτός που καθορίζει τις δραστηριότητες, τις τεχνικές και τις πολιτικές στους εργαζόμενους και περιμένει από τους εργαζόμενους να ακολουθήσουν το ίδιο. Επιπλέον, τέτοιοι ηγέτες δεν έχουν μεγάλη εμπιστοσύνη στους οπαδούς τους.

2.2.6 Το Γραφειοκρατικό Στυλ Ηγεσίας και Οργανωσιακή Απόδοση και Αποτελεσματικότητα

Οι γραφειοκρατικοί ηγέτες επηρεάζουν τους ανθρώπους που βρίσκονται κάτω από αυτούς, να ακολουθούν τις πολιτικές και τις διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί από τους συγκεκριμένους. Οι ηγέτες είναι σθεναρά αφοσιωμένοι στις διαδικασίες και τις διαδικασίες τους αλλά όχι στους ανθρώπους τους. Αυτός είναι ο λόγος που φαίνονται απόμακροι. Αυτή η μέθοδος δεν είναι πολύ αποτελεσματική καθώς δεν οδηγεί στην ανάπτυξη και την παρακίνηση των εργαζομένων. Αυτοί οι ηγέτες απλώς εστιάζουν στο να ολοκληρώνονται τα καθήκοντά τους με συστηματικό τρόπο (Germano, 2010).

Οι Ojukuku et al (2012) δήλωσαν επίσης ότι η γραφειοκρατική ηγεσία έχει αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού. Σύμφωνα με αυτούς, οι γραφειοκρατικοί ηγέτες δεν παρακινούν τους υπαλλήλους του οργανισμού τους να εργαστούν με τον αναμενόμενο τρόπο που μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη οργανωτική απόδοση (Ojukuku, et al., 2012).

Οι Sougui et al (2015) παρουσίασαν επίσης παρόμοια αποτελέσματα τα οποία δήλωσαν ότι το γραφειοκρατικό στυλ ηγεσίας δεν επηρεάζει σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων καθώς και την οργανωτική απόδοση. Αυτή η μέθοδος είναι επωφελής μόνο όταν οι εργασίες πρόκειται να γίνουν σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα ακολουθώντας μια αναφερόμενη διαδικασία (Sougui, et al., 2015).

Σύμφωνα με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η μετασχηματιστική ηγεσία βοηθά στη δημιουργία ενός συστήματος αξιών παράλληλα με την παροχή στους εργαζομένους την ευκαιρία να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Η

δημοκρατική ηγεσία βοηθά στη βελτίωση της δημιουργικότητας και των δεξιοτήτων λήψης αποφάσεων των εργαζομένων. Στην αυταρχική ηγεσία, οι εργαζόμενοι πρέπει να εργάζονται ή να ακολουθούν τις εντολές που δίνονται από τον ηγέτη και αυτό λειτουργεί υπέρ του οργανισμού σύμφωνα με την έρευνα.

Τα χαρισματικά και τα γραφειοκρατικά στυλ ηγεσίας, από την άλλη πλευρά, βρέθηκαν να έχουν αρνητική σχέση με την οργανωσιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα, η οποία είναι παρόμοια με τα αποτελέσματα που υποδεικνύονται από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Ωστόσο, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας υποδηλώνει ότι η συναλλακτική ηγεσία έχει επίσης θετικό αντίκτυπο στην οργανωτική απόδοση, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της έρευνας. Αυτός ο χώρος μπορεί να ερευνηθεί περαιτέρω στο μέλλον συλλέγοντας περισσότερα στοιχεία.

2.2.7 Συνδυαστικό Μοντέλο Μετασχηματιστικής και Συναλλακτικής Ηγεσίας στην Οργανωσιακή Απόδοση και Αποτελεσματικότητα

Οι θεωρίες ηγεσίας εξελίσσονται ενεργά τις τελευταίες έξι δεκαετίες, ξεκινώντας με την προσέγγιση χαρακτηριστικών της δεκαετίας του 1930, τις προσεγγίσεις συμπεριφοράς και κατάσταση/κατάστασης της δεκαετίας του 1950 και του 1970 αντίστοιχα, και εξελίσσονται στη συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία των Burns (1978) και Bass (1985). Σύμφωνα με τον Burns (1978), η συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει μια σχέση ανταλλαγής ηγέτη-υφισταμένου στην οποία ο υφιστάμενος λαμβάνει κάποια ανταμοιβή που σχετίζεται με ανάγκες κατώτερης τάξης, όπως ασφάλεια, συμμετοχή και αναγνώριση, σε αντάλλαγμα για τη συμμόρφωση με τις προσδοκίες του ηγέτη.

INSPIRATIONAL LEADERSHIP

Roles of Inspirational Leadership



Sources:1000Ventures.com

Πηγή - <https://www.sketchbubble.com/en/presentation-inspirational-leadership.html>

Ωστόσο, σε αντίθεση με προηγούμενες θεωρίες που εξίσωναν τη συναλλακτική ηγεσία ως απλές θεωρίες ανταλλαγής, ο Burns (1978) θεωρεί τη μετατροπή της ηγεσίας, ως μια σχέση στην οποία ο ηγέτης ενθαρρύνει τους υφισταμένους να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας και να ικανοποιήσουν ανάγκες υψηλότερης τάξης. όπως, επίτευγμα και αυτοπραγμάτωση.

Ως εκ τούτου, η έννοια του Burns (1978) επέκτεινε την έννοια της ηγεσίας και πρότεινε ένα νέο συστατικό που σχετίζεται με εξαιρετικής μορφής ηγεσία. Σύμφωνα με τον Bass (1985) αυτό το εξαιρετικό ή εξαιρετικό» συστατικό ηγεσίας έλειπε από τις προηγούμενες έννοιες της συμπεριφοράς του ηγέτη. Ως εκ τούτου, η κύρια υπόθεση της προσέγγισης του Burns (1978), είναι ότι η ηγεσία επηρεάζει τους υφισταμένους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επιδίωξη αναγκών υψηλότερης τάξης. υποστηρίζουν ένα μεγαλύτερο όραμα για την ομάδα εργασίας ή τον οργανισμό τους· και σε εύθετο χρόνο αποδίδουν πέρα από τις προσδοκίες.

Αυτή η προσέγγιση υπονοεί ότι οι ηγέτες που είναι χαρισματικοί, οραματιστές, ενδυναμώνουν και διανοητικά διεγερτικοί μπορούν να έχουν τέτοια

επίδραση στους υφισταμένους (Doherty και Danylchuk, 1996). Το έργο του Bass (1985) σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αρχική εννοιολόγηση της ηγεσίας του Burns (1978) και ενσωματώνει τόσο τις έννοιες της συναλλακτικής όσο και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ωστόσο, ο Bass (1985) απομακρύνεται από τον Burns (1978) λόγω του επιχειρήματός του ότι η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία αντικατοπτρίζουν δύο διακριτές διαστάσεις αντί να βρίσκονται στο αντίθετο άκρο του φάσματος ηγεσίας. Ως εκ τούτου, ένας ηγέτης μπορεί να περιγραφεί από ένα προφίλ που ενσωματώνει και τους δύο τύπους συμπεριφοράς.

Επιπλέον, ο Bass (1985) υποστηρίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει ή συμπληρώνει τον αντίκτυπο της συναλλακτικής ηγεσίας με τον τρόπο που συμβάλλει σε διάφορα αποτελέσματα, όπως η προσπάθεια, η ικανοποίηση και η αντίληψη της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι ηγέτες είναι σε κάποιο βαθμό συναλλακτικοί (ανταλλάσσουν ανταμοιβές για απόδοση). Ωστόσο, ορισμένοι ηγέτες είναι επίσης μετασχηματιστικοί, υπερβαίνοντας την κανονική σχέση ανταλλαγής ηγέτη-υφισταμένου, καθιστώντας αυτούς τους ηγέτες πιο αποτελεσματικούς.

Η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ιδιαίτερα η επίδρασή της στη συναλλακτική ηγεσία έχει υποστηριχθεί από εμπειρικά στοιχεία (Bass, 1985, Waldman, Bass and Yammarino, 1990, Kirby, Paradise and King, 1992). Επιπλέον, διάφορες μελέτες υποδεικνύουν ότι η συναλλακτική ηγεσία δεν είναι απαραίτητα αναποτελεσματική ή δυσαρεστημένη στους υφισταμένους. Ωστόσο, είναι γενικά λιγότερο αποτελεσματική και ικανοποιητική από τη μετασχηματιστική ηγεσία (Bass, 1985, Hater and Bass, 1988, Bass and Avolio, 1990). Αυτά τα ευρήματα παρέχουν υποστήριξη για τη θεώρηση της ηγεσίας ως κάτι περισσότερο από συναλλακτικό.

Η σύλληψη του Bass (1985) της συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, περιελάμβανε αρχικά επτά παράγοντες ηγεσίας που αναφέρονται ως: χάρισμα, έμπνευση, πνευματική διέγερση, εξατομικευμένη προσοχή, ενδεχόμενη ανταμοιβή, ενεργή διαχείριση κατά εξαίρεση και ηγεσία *laissez-faire*. Ωστόσο, ο Bass (1988) σημείωσε ότι αν και η χαρισματική και έμπνευσμένη ηγεσία ήταν μοναδικές κατασκευές, συχνά δεν ήταν εμπειρικά διακριτές. Ως εκ τούτου, το μοντέλο μειώθηκε σε έξι παράγοντες. Το μοντέλο των έξι παραγόντων έχει υποβληθεί σε πολλές

περιεκτικές αναλύσεις και αναθεωρήσεις με συστάσεις για την τροποποίηση των στοιχείων του μοντέλου (Bass, 1990, Bass and Avolio, 1990, 1993, 1994, Bryman, 1992, Yammarino and Bass, 1990, Yukl, 1994).

Προτάσεις για την τροποποίηση της κατασκευής, προέκυψαν όταν ορισμένοι συγγραφείς δεν μπόρεσαν να αναπαράγουν το μοντέλο που προτάθηκε και επιβεβαιώθηκε από τον Bass (1985). Για παράδειγμα, οι Doherty και Danylchuk (1996) χρησιμοποίησαν ένα μοντέλο εννέα παραγόντων που περιλαμβάνει, εκτός από τους έξι παραπάνω παράγοντες, εξιδανικευμένη επιρροή, έμπνευση και παθητική διαχείριση. Ωστόσο, οι Avolio et al., (1999) βρήκαν στοιχεία που υποστηρίζουν και προτείνουν την περαιτέρω χρήση της έρευνας Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) για την αξιολόγηση των έξι παραγόντων ηγεσίας που περιλαμβάνουν:

(α) Χάρisma/Έμπνευση. Αυτός ο παράγοντας παρέχει στους οπαδούς μια ξεκάθαρη αίσθηση του σκοπού που δίνει ενέργεια, αποτελεί πρότυπο για ηθική συμπεριφορά και δημιουργεί ταύτιση με τον ηγέτη και το αρθρωμένο όραμά του/της.

(β) Διανοητική διέγερση. Αυτό παρακινεί τους οπαδούς να αμφισβητούν δοκιμασμένους και αληθινούς τρόπους επίλυσης προβλημάτων και τους ενθαρρύνει να αμφισβητήσουν τις μεθόδους που χρησιμοποιούν για να σας βελτιώσουν πάνω τους?

(γ) Εξατομικευμένη εκτίμηση. Αυτός ο παράγοντας εστιάζει στην κατανόηση των αναγκών κάθε οπαδού και εργάζεται συνεχώς για να τον παροτρύνει να αναπτυχθεί στο μέγιστο των δυνατοτήτων του.

(δ) Ενδεχόμενη ανταμοιβή. Αυτό στοχεύει να διευκρινίσει τι αναμένεται από τους ακόλουθους και τι θα λάβουν εάν ανταποκριθούν στα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης.

(ε) Ενεργή Διαχείριση. Αυτό επικεντρώνεται στην παρακολούθηση της εκτέλεσης των εργασιών για τυχόν προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν και στη διόρθωση αυτών των προβλημάτων για να διατηρηθούν τα τρέχοντα επίπεδα απόδοσης.

(στ) Παθητική Ηγεσία. Ένας παθητικός ηγέτης τείνει να αντιδρά μόνο αφού τα προβλήματα έχουν γίνει σοβαρά για να λάβει διορθωτικά μέτρα και συχνά αποφεύγει να πάρει οποιεσδήποτε αποφάσεις.

2.5 Μοντέλα Υγείας που Προβλέπουν την Οργανωσιακή Απόδοση

Ο Poronich (1998) όρισε τους οργανισμούς υψηλής απόδοσης, ως ομάδες εργαζομένων που παράγουν επιθυμητά αγαθά και υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας με τους ίδιους ή λιγότερους πόρους. Για παράδειγμα, οι καλοί υπάλληλοι μπορεί να θεωρηθούν ότι έχουν τα χαρακτηριστικά της υψηλής ικανοποίησης από την εργασία, υψηλή οργανωτική δέσμευση, υψηλό κίνητρο για την εξυπηρέτηση του κοινού και ισχυρές προθέσεις να εργαστούν για τον οργανισμό με πρόθυμο και αφοσιωμένο τρόπο. Σύμφωνα με τον Kim (2005), οι δημόσιοι υπάλληλοι με αυτά τα χαρακτηριστικά, θα συμβάλουν στην οργανωτική απόδοση και έτσι παράγοντες σε ατομικό επίπεδο θα επηρεάσουν θετικά την οργανωτική απόδοση.

Επιπλέον, η θεωρία των «καλπαζόντων ελεφάντων» των αποτελεσματικών κυβερνητικών οργανισμών, που προτάθηκε από τους Rainey και Steinbauer (1999) προτείνει ότι οι ατομικές στάσεις και συμπεριφορές των δημοσίων υπαλλήλων μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση της κυβέρνησης. Οι Rainey και Steinbauer (1999) εξέτασαν εκτενή βιβλιογραφία σχετικά με τους δημόσιους οργανισμούς για να αναπτύξουν ορισμένες ευρείες υποθέσεις σχετικά με τους παράγοντες που σχετίζονται με αποτελεσματικούς δημόσιους οργανισμούς. Τα ευρήματά τους υποδηλώνουν ότι οι φορείς με ισχυρή πολιτική υποστήριξη, υψηλή αυτονομία, σαφή και ελκυστική αποστολή και αποτελεσματική ηγεσία θα τείνουν να αποδίδουν καλύτερα από τους οργανισμούς χωρίς αυτά τα χαρακτηριστικά.



- Naveen Rajkumar

Πηγή - Naveen Rajkumar (2019) Key traits of inspirational leaders :<https://www.linkedin.com/pulse/key-traits-inspirational-leaders-naveen-rajkumar/>

Οι Brewer και Selden (2000) δοκίμασαν τη θεωρία των Rainey και Steinbauer (1999) εμπειρικά και επιβεβαίωσαν την υποθετική σχέση στο θεωρητικό μοντέλο της οργανωσιακής απόδοσης. Αυτό το μοντέλο εισάγει δύο τύπους παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση του οργανισμού, με παράγοντες σε επίπεδο ή οργανισμού και μεμονωμένους παράγοντες.

Η ηγεσία θεωρείται παράγοντας σε επίπεδο εταιρείας. Ωστόσο, ο παράγοντας ηγεσίας δεν φάνηκε να δίνει έμφαση στη μελέτη, καθώς μετράται μόνο με τρία στοιχεία που δεν ήταν υποστηρικτικά σε κάποια συγκεκριμένη θεωρία ηγεσίας. Ο Kim (2005) χρησιμοποιεί μια απλοποιημένη έκδοση του μοντέλου Brewer and Selden (2000) χρησιμοποιώντας μόνο μεμονωμένους παράγοντες.

Ο Kim (2005) προσδιορίζει τέσσερις παράγοντες σε ατομικό επίπεδο που μπορεί να επηρεάσουν θετικά την απόδοση του οργανισμού: ικανοποίηση από την εργασία και τη οργανωτική δέσμευση. Σύμφωνα με τον Kim (2005), οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλά επίπεδα σε αυτούς τους παράγοντες θα είναι πρόθυμοι να εργαστούν για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και στόχων και να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους ολόψυχα στον οργανισμό και στο κοινό, προωθώντας έτσι την οργανωτική απόδοση. Τα ευρήματα του Kim (2005) υποδηλώνουν ότι και οι τέσσερις παράγοντες επηρεάζουν την οργανωτική απόδοση. Ωστόσο, η ικανοποίηση από την

εργασία φαίνεται να είναι ένας ισχυρός προγνωστικός παράγοντας της οργανωτικής απόδοσης σε κυβερνητικούς οργανισμούς.

2.6 Η Επίδραση της Τοξικής Ηγεσίας στην Εργασιακή Ικανοποίηση και Οργανωσιακή Δέσμευση στη Περίοδο της Οργανωσιακής Αλλαγής – Η Ετοιμότητα και/ή Αντίσταση των Εργαζομένων Υπό το Κλίμα της Τοξικής Ηγεσίας

Αποτελεί γεγονός στις μέρες μας πως η ηγεσία, ως έννοια, συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία ή αποτυχία ενός οργανισμού σε μια ανταγωνιστική αγορά, όπου και δραστηριοποιείται (Lok & Crawford, 2003). Σύμφωνα με τους Rasid, Manaf και Quoquab (2013), η ικανότητα ενός ηγέτη να καθοδηγεί και να παρακινεί τους εργαζόμενους σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό, δεν θα πρέπει να αγνοείται. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, έχει παρατηρηθεί μέσα από έρευνες, μια σημαντική αύξηση στα τοξικά στυλ ηγεσίας εντός των επιχειρησιακών οργανισμών (Mehta & Maheshwari, 2013), όπου ο Veldsman (2012) υποστήριξε ότι έως και τρεις στους δέκα (10) ηγέτες, είναι πιθανό να εκδηλώσουν ένα αντίστοιχο τοξικό στυλ ηγεσίας.

Ο Veldsman (2012) απέδειξε επίσης ότι η τοξική ηγεσία *απειλεί* την ευημερία, τόσο των ιδίων των εργαζομένων όσο και των οργανισμών και το γεγονός αυτό δημιουργεί μια επείγουσα ανάγκη κατανόησης της φύσης και της εξέλιξης της τοξικής ηγεσίας καθώς και των σχετικών οργανισμών που εμπλέκονται στη διαδικασία αυτή. Μέσα από μια βασική βιβλιογραφική έρευνα για την τοξική ηγεσία, έχουν προκύψει αρκετά σημαντικά θέματα προς συζήτηση όπου αυτά αναφέρονται στο γεγονός πως οι τοξικοί ηγέτες θεωρούνται επιβλαβείς ή καταχρηστικοί για τις επιχειρήσεις (Lipman-Blumen, 2005), τείνουν να λειτουργούν σε περιβάλλον μικρο-διαχείρισης της επιχείρησης (Mehta & Maheshwari, 2013), είναι απρόβλεπτοι (Schmidt, 2008), εμφανίζουν ναρκισσιστικές τάσεις (Schmidt, 2008) καθώς επίσης εμφανίζουν έλλειψη ακεραιότητας και αιτίας διχασμού (Lipman-Blumen, 2005). Ωστόσο, υπάρχει ελάχιστη βιβλιογραφία σχετικά με την επίδραση της τοξικής ηγεσίας στους οργανισμούς αλλά και στα άτομα που εργάζονται σε αυτούς, ως προς την επιρροή των τοξικών ηγετών σε ζητήματα εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής δέσμευσης και οργανωσιακής αλλαγής (Leet, 2011).

Ενώ λοιπόν τα θετικά στυλ ηγεσίας συσχετίζονται με θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα αντίστοιχα, ορισμένα αρνητικά στυλ ηγεσίας έχουν επιβλαβείς επιπτώσεις στους εργαζόμενους και στο εργασιακό περιβάλλον (Akca, 2017). Από αυτή την άποψη, τα αποτελέσματα από μια σχετική έρευνα της *Life Meets Work Consulting*, απέδειξαν ότι έως και το 56% των εργαζομένων εργάζονταν επί του παρόντος για έναν τοξικό ηγέτη του οποίου η συμπεριφορά δημιουργούσε ένα *ανθυγιεινό* εργασιακό περιβάλλον (Lazarczyk, 2017). Αρκετές άλλες μελέτες διερεύνησαν αρνητικά στυλ ηγεσίας από τα οποία έχει προκύψει το θέμα της τοξικής ηγεσίας (Kusy & Holloway, 2009, Lipman-Blumen, 2005, Mehta & Maheshwari, 2014, Schmidt, 2008, 2014).

Αυτές οι αρχικές βιβλιογραφικές μελέτες για την τοξική ηγεσία, δείχνουν ότι αυτή η έννοια υφίσταται σε πολλούς οργανισμούς σήμερα. Έτσι, δεκάδες εργαζόμενοι έχουν *εκτεθεί* σε ηγέτες και διευθυντές που επιδεικνύουν τοξικά στυλ συμπεριφοράς (Mehta & Maheshwari, 2014). Ωστόσο, προφανές ως βασικό στοιχείο από τις αρχικές μελέτες, ήταν η επίγνωση ότι οι τοξικοί ηγέτες μπορεί να είναι εξαιρετικά ικανοί και αποτελεσματικοί στις εργασίες τους, αλλά συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ανθυγιεινού κλίματος μεταξύ των υφισταμένων και των προϊσταμένων τους, με τις συνέπειες των πράξεών τους να φτάνουν πέρα από λίγα άτομα (Tavanti, 2011). Η τοξική ηγεσία φάνηκε επίσης να είναι ένα στυλ ηγεσίας από μόνο του, όπου δεν ορίζεται απλώς ως η έλλειψη αποτελεσματικής ηγεσίας (Schmidt, 2008).

Μέσα από τις προαναφερθείσες βιβλιογραφικές ή ερευνητικές μελέτες, οι τοξικοί ηγέτες αναφέρονται ευρέως ως άτομα που, μέσω της *καταστροφικής* συμπεριφοράς τους, προκαλούν σοβαρή και διαρκή βλάβη σε άτομα, ομάδες, οργανισμούς, κοινότητες και ακόμη και έθνη που ηγούνται (Lipman-Blumen, 2005). Σύμφωνα με τους Mehta και Maheshwari (2013), οι τοξικοί ηγέτες και οι αποφάσεις τους, δεν επηρεάζουν μόνο τον οργανισμό αλλά και κάθε άτομο με το οποίο έρχονται σε επαφή. Ο Schmidt (2008) συμφώνησε ότι αυτό το στυλ ηγεσίας έχει ιδιαίτερα αρνητικές συνέπειες για ολόκληρο το εργατικό δυναμικό και τον οργανισμό ως σύνολο.

Τα οργανωσιακά αποτελέσματα λόγω της τοξικής ηγεσίας περιλαμβάνουν αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση μιας εταιρείας (Ashforth, 1997), υψηλότερη πρόθεση κύκλου εργασιών (Tate, 2009) και έλλειψη δέσμευσης, ικανοποίησης από την εργασία και τελικώς την αντίσταση από μέρους των εργαζομένων σε οποιαδήποτε πιθανή αλλαγή (Weaver & Yancy, 2010). Οι Webster, Brough, Daly και Myors (2011) διαπίστωσαν ότι τα άρθρα και τα βιβλία που περιγράφουν τις επιπτώσεις της τοξικής ηγεσίας, έχουν εννοιολογική φύση, με περιορισμένες εμπειρικές έρευνες που πραγματοποιούνται για να ελεγχθεί η επίδραση στα οργανωσιακά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τους Lok και Crawford (2003), υπάρχει επίσης μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας, της οργανωσιακής κουλτούρας και της επίδρασής της στην οργανωτική δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση, όπως και την αντίσταση από μέρους των εργαζομένων σε οποιαδήποτε πιθανή αλλαγή. Οι Sadri και Lees (2001) διαπίστωσαν ότι η αρνητική οργανωσιακή κουλτούρα εμποδίζει την ικανότητα ενός οργανισμού, να αποδώσει ορθά σε μια ανταγωνιστική αγορά.

Οι Van der Post, De Coning και Smit (1997) ανέφεραν ότι οι οργανισμοί είναι «ζωντανές οντότητες» που παρουσιάζουν τις δικές τους προσωπικότητες μέσω αυτού που είναι γνωστό ως «οργανωσιακή κουλτούρα». Αυτή η κουλτούρα με τη σειρά της αποδίδει νόημα και κατεύθυνση στους εργαζόμενους (Van der Post et al., 1997) και δημιουργεί ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός (Semprane, Reiger, & Roodt, 2002).

Ο Schein (2004) πρότεινε ότι η ηγεσία ενός οργανισμού και η κουλτούρα του συνδέονται στενά και ότι οι ανώτεροι ηγέτες διαπερνούν την κουλτούρα ενός οργανισμού με τα δικά τους προσωπικά χαρακτηριστικά καθιερώνοντας στόχους, αξίες και κανόνες (Schneider, Goldstein, & Brent-Smith, 1995). Οι Giberson et al. (2009) υποστήριξε ότι οι τοξικοί ηγέτες δημιουργούν μια τοξική κουλτούρα αλλάζοντας το περιεχόμενο της ιδανικής ηγεσίας. Άλλες μελέτες για την ηγεσία επίσης, έχουν αποδείξει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να έχει μεσολαβητική επίδραση στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργασιακών αποτελεσμάτων (Imran, Zahoor, & Zaheer, 2012, Rasid et al., 2013).

Βάσει των ανωτέρω λοιπόν, θα μπορούσε να υποστηριχθεί πως μέσα από τις συγκεκριμένες μελέτες, δημιουργείται ένα βασικό ερευνητικό κενό, το οποίο αναφέρεται στην επίδραση της τοξικής ηγεσίας και ορισμένων εργασιακών αποτελεσμάτων για τους εργαζόμενους, όπως την ικανοποίηση από την εργασία, την οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση ή την αντίσταση από μέρους των εργαζομένων σε οποιαδήποτε πιθανή αλλαγή εντός των επιχειρήσεων, σε συνδυαστικό επίπεδο και όχι μεμονωμένα για την κάθε περίπτωση.

2.6.1 Χαρακτηριστικά Τοξικής Ηγεσίας

Η έννοια της τοξικής ηγεσίας έχει αναγνωριστεί παγκοσμίως, ως ένα μοναδικό σύνολο καταστροφικών συμπεριφορών ή χαρακτηριστικών που επηρεάζουν αρνητικά μια υποδεέστερη ομάδα εργαζομένων σε μια επιχείρηση, με προβλέψιμο και σκόπιμο τρόπο (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007). Για τους σκοπούς αυτής της έρευνας, η τοξική ηγεσία μπορεί να περιγραφεί ως μια έννοια πολυδιάστατης φύσης, η οποία θέτει σε κίνδυνο διάφορες διαστάσεις στην εργασία, όπως περιγράφεται από τον Schmidt (2008). Η τοξική ηγεσία περιλαμβάνει πέντε διαστάσεις:

- (1) Την καταχρηστική εποπτεία η οποία αναφέρεται στις αντιληπτές σκόπιμα *εχθρικές* συμπεριφορές ενός ηγέτη προς τους υπαλλήλους (Dobbs, 2014, Schmidt, 2014), εξαιρουμένης της σωματικής επαφής (Terper, 2007).
- (2) Την αυταρχική ηγεσία η οποία προσπαθεί να ασκήσει υπερβολική εξουσία και έλεγχο στους υφισταμένους (Dobbs, 2014), με τέτοιο τρόπο ώστε οι ηγέτες να ελέγχουν τελικά όλη την εργασία (Schmidt, 2014).
- (3) Τον ναρκισσισμό ο οποίος υποδεικνύει ένα στυλ που καθοδηγείται από αλαζονεία του τοξικού ηγέτη, όπου οι αυτοπροσανατολισμένες ενέργειες έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν τον εαυτό τους οι ίδιοι οι ηγέτες (Dobbs, 2014) αλλά συχνά αποτυγχάνουν να ακολουθήσουν τις πολιτικές της εταιρείας, ενώ το απαιτούν αυτό από τους υπαλλήλους (Schmidt, 2014).
- (4) Την αυτοπροβολή που διαφημίζει τα επιτεύγματά τους και επίσης λαμβάνει τα εύσημα για τη εργασία των άλλων (Dobbs, 2014), όπως επίσης κατηγορεί τους άλλους και εκτρέπει την ευθύνη για λάθη σε εκείνους (Schmidt, 2014) και
- (5) Οι τοξικοί ηγέτες είναι απρόβλεπτοι - μέσω των πράξεών τους, διατηρούν τους υφισταμένους φοβισμένους και προσεκτικούς σε κάθε τους κίνηση (Dobbs, 2014).

Αυτοί οι ηγέτες ενεργούν διαφορετικά όταν οι ανώτεροί τους είναι τριγύρω (Schmidt, 2008) και οι σταθερά απρόβλεπτες ενέργειές τους, τελικά αναγκάζουν τους υφισταμένους τους να παραιτηθούν, νιώθοντας αβοήθητοι και ανίσχυροι να προστατεύσουν τον εαυτό τους (Schmidt, 2014).

2.6.2 Η Έννοια της Ικανοποίησης από την Εργασία και η Συσχέτιση με την Τοξική Ηγεσία

Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τις αντιλήψεις και την αξιολόγηση ενός ατόμου για την εργασία του όπου αυτή η αντίληψη επηρεάζεται από τις μοναδικές συνθήκες διαβίωσης του ατόμου, όπως οι ανάγκες, οι αξίες και οι προσδοκίες. (Buitendach & Rothmann, 2009). Οι Mehta και Maheshwari (2013) βρήκαν μια στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της τοξικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Τα ευρήματά τους υποστηρίζονται από τον Schmidt (2014), ο οποίος απέδειξε μια στατιστικά αρνητική σχέση μεταξύ της τοξικής ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.

Οι Kusy και Holloway (2009), καθώς και ο Terper (2007), συμφώνησαν ότι η τοξική, καταστροφική και δυσλειτουργική ηγετική συμπεριφορά έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την κατανόηση του κινήτρου, της αποτελεσματικότητας, της διατήρησης και της απόδοσης των εργαζομένων (Shaju & Subhashini, 2017). Τα βελτιωμένα επίπεδα απόδοσης, έχουν θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό μπορεί να θεμελιωθεί από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Cropanzano & Mitchell, 2005), η οποία παρέχει μια συγκεκριμένη εξήγηση στο γεγονός ότι η κοινωνική συμπεριφορά είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ανταλλαγής με σκοπό τη μεγιστοποίηση των οφελών και την ελαχιστοποίηση του κόστους.

Επομένως, εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι με το εργασιακό τους περιβάλλον και την ηγεσία τους, θα είναι περισσότερο διατεθειμένοι να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία, με αποτέλεσμα το βελτιωμένο επίπεδο εργασιακής απόδοσης, τις θετικές εργασιακές αξίες, τα υψηλά επίπεδα κινήτρων για

τους εργαζόμενους και χαμηλότερα ποσοστά απουσιών από την εργασία τους (Shaju & Subhashini, 2017).

2.6.3 Η Έννοια της Οργανωσιακής Δέσμευσης και η Συσχέτιση με την Τοξική Ηγεσία

Η οργανωσιακή δέσμευση αναφέρεται στην ψυχολογική σχέση μεταξύ των εργαζομένων και του επιχειρηματικού οργανισμού (Meyer & Allen, 1991). Αυτή η σύνδεση δημιουργεί έναν δεσμό που θα καταστήσει λιγότερο πιθανό τους μεμονωμένους εργαζόμενους να αποχωρήσουν οικειοθελώς από τον οργανισμό. Οι Meyer και Allen (1991) αναφέρθηκαν σε τρεις μορφές οργανωτικής δέσμευσης, ως εξής

(1) Η συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται στο συναισθηματικό *δέσιμο* που νιώθουν οι εργαζόμενοι προς τους οργανισμούς τους.

(2) Η συνεχής δέσμευση συνεπάγεται την απόφαση των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό τους, επειδή θεωρούν ότι το κόστος της αποχώρησης είναι πολύ υψηλό και

(3) η κανονιστική δέσμευση αναφέρεται στον δεσμό των εργαζομένων με έναν οργανισμό λόγω μιας αντιληπτής αίσθησης υποχρέωσης προς τον οργανισμό (Meyer & Allen, 1991).

Οι Mehta και Maheshwari (2013) βρήκαν μια στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της τοξικής ηγεσίας και της οργανωτικής δέσμευσης. Η μελέτη παρακολούθησης του Schmidt διαπίστωσε ότι η τοξική ηγεσία δεν επηρεάζει μόνο την οργανωτική δέσμευση σε ατομικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο ομάδας. Ο αντίκτυπος έδειξε επίσης μια στατιστικά αρνητική σχέση (Schmidt, 2014), ειδικά όσον αφορά τη διάσταση της συναισθηματικής δέσμευσης της οργανωτικής δέσμευσης. Επιπλέον, οι Weaver και Yancy (2010) διαπίστωσαν επίσης ότι οι μορφές καταστροφικής συμπεριφοράς ηγεσίας επηρεάζουν αρνητικά τη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό.

2.6.4 Η Έννοια της Οργανωσιακής Κουλτούρας και της Αλλαγής των Επιχειρήσεων

Οι οργανισμοί είναι «ζωντανές» οντότητες που αντικατοπτρίζουν τις δικές τους προσωπικότητες και σύνολα αξιών, που γνωστά ως οργανωσιακή κουλτούρα (Van der Post et al., 1997). Η οργανωσιακή κουλτούρα αποδίδει νόημα και κατεύθυνση σε όλους τους εργαζόμενους (Van der Post et al., 1997), δημιουργώντας το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός (Sempene et al., 2002). Σύμφωνα με τους Van der Post et al. (1997), η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αναλυθεί σε 15 διαφορετικούς παράγοντες (όπως για παράδειγμα, εστίαση στον οργανισμό, ολοκλήρωση οργανισμού, προσανατολισμός απόδοσης, προσανατολισμός ανταμοιβής και δομή εργασιών, αλλαγές εντός των επιχειρήσεων).

Διάφορες άλλες μελέτες διεξήχθησαν σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα (Appelbaum & Roy-Girard, 2007, Bass, 1995). Αυτοί οι μελετητές συμφώνησαν ότι η *επιβίωση* ενός οργανισμού εξαρτάται από τη διαμόρφωση της κουλτούρας του από αποτελεσματικούς ηγέτες και τις επερχόμενες αλλαγές προς όφελος στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι Imran et al. (2012) εξέτασε το ρόλο της κουλτούρας ως πιθανού παράγοντα επιρροής, λόγω της υποκείμενης σημασίας της οργανωσιακής κουλτούρας στη συνολική απόδοση του οργανισμού. Τα αποτελέσματά τους υποστηρίζονται από τους Rasid et al. (2013), οι οποίοι υποδεικνύουν ότι η κουλτούρα μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων με προθυμία ή όχι για την επίτευξη αλλαγών στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Appelbaum και Roy-Girard (2007), οι τοξικοί ηγέτες δημιουργούν έναν τοξικό χώρο εργασίας, ο οποίος με την πάροδο του χρόνου θα επηρεάσει την κουλτούρα του οργανισμού - λόγω του σωρευτικού αποτελέσματος των πράξεών τους.

Οι μελετητές υποστηρίζουν ότι η σχέση, που διατηρεί αυτή την τοξικότητα συνδυαστικά, είναι η κουλτούρα του οργανισμού. Με άλλα λόγια, όσο υψηλότερη είναι η θέση των τοξικών ηγετών στον οργανισμό, τόσο ισχυρότερη θα ήταν η επιρροή τους στην κουλτούρα της επιχείρησης (Appelbaum & Roy-Girard, 2007). Επομένως, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι τοξικοί ηγέτες δημιουργούν μια

τοξική κουλτούρα, αλλάζοντας το περιεχόμενο της κουλτούρας του οργανισμού, δημιουργώντας αντίστοιχα την επιθυμία για αντίσταση στην οποιαδήποτε αλλαγή (Giberson et al., 2009).

2.7 Η Έννοια και τα Χαρακτηριστικά των Δημοσίων Οργανισμών

Σύμφωνα με τον Mintzberg (1974, όπως παρατίθεται στους Petterson, Leppänen, Jönsson and Tranqvist 2006, σελ. 10) ο δημόσιος οργανισμός μπορεί να περιγραφεί ως «*σχετικές επαγγελματικές γραφειοκρατίες παροχής υπηρεσιών*». Σε μια επαγγελματική γραφειοκρατία, οι γνώσεις και οι δεξιότητες του εργαζομένου είναι το κύριο κεφάλαιο του οργανισμού και ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του.

Ένα χαρακτηριστικό ενός επαγγελματία σε μια περίπτωση γραφειοκρατίας, είναι ότι έχει αρκετά υψηλό βαθμό ανεξαρτησίας και ταυτόχρονα ελέγχου επί της εργασίας του. Ο Mintzberg (1974, όπως παρατίθεται στους Petterson, Leppänen, Jönsson and Tranqvist 2006, σελ. 11) περιγράφει ότι «*έλεγχος της δουλειάς του σημαίνει ότι ο επαγγελματίας εργάζεται σχετικά ανεξάρτητα από τους συναδέλφους του, αλλά στενά με τους πελάτες που εξυπηρετεί [...]*».

Η γραφειοκρατία αναφέρεται σύμφωνα με τον Bendix (1965), «*στην καθολική τάση των ανδρών που απασχολούνται σε ιεραρχικές οργανώσεις να υπακούουν στις οδηγίες και να ταυτίζουν τα συμφέροντά τους και τις ιδέες τους με την οργάνωση και με όλα εκείνα τα άτομα σε αυτήν που μοιράζονται αυτήν την ταύτιση*» (Bendix 1965, όπως παρατίθεται στο Styhre 2009 σελ. 17-18.)

Ο Hall (2012) τονίζει ότι στη βιβλιογραφία των κοινωνικών επιστημών, υπάρχει η τάση να υποτεθεί ότι η γραφειοκρατική οργάνωση είναι μια ξεπερασμένη οργανωτική δομή και ότι δεν μπορεί να είναι επιτυχής στο μέλλον. Ο Styhre (2009) επίσης περιγράφει ότι «*ένας οργανισμός δεν είναι ένα άτομο με τις εγγενείς ιδιότητες, αλλά ένα σύνολο αρχών που υλοποιούνται στην πράξη και δημιουργούν κοινωνικά αποτελέσματα και αρχές*» (Styhre 2009, σελ. 17). Επομένως, δεν είναι δυνατόν να κρίνουμε τη γραφειοκρατία ως έναν παλιό τρόπο οργάνωσης επιχειρήσεων. Το κάθε σύστημα ελέγχου και αναφοράς, έχει εφαρμοστεί για να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός είναι αποτελεσματικός. Επομένως, η εστίαση στην παρουσίαση αντί για

την επίτευξη αποτελεσμάτων, δημιουργεί ένα αντιπαραγωγικό αποτέλεσμα. Ο Hall (2012) περιγράφει ότι ο δημόσιος τομέας προσαρμόζει τις διάφορες πρακτικές διαχείρισης επιχειρήσεων και ότι μετατρέπει τη δομή των οργανισμών του σε μια «γραφειοκρατία διαχείρισης».

Ένα από τα κινήματα στον δημόσιο τομέα από τις αρχές του 1990, ήταν η αποκέντρωση του. Ως εκ τούτου, υπήρξε αυξημένη ανάγκη συντονισμού του κάθε διαφορετικού τμήματος του οργανισμού. Αυτό οδήγησε για παράδειγμα σε αυξημένο αριθμό διοικητικών στελεχών ως διευθυντών, οικονομολόγων και υπαλλήλων ανθρώπινου δυναμικού. Ο Hall (2012) υπογραμμίζει ότι η τάση στον ιδιωτικό τομέα, για αυξημένο αριθμό διευθυντικών στελεχών, ήταν η ίδια όπως και στον δημόσιο τομέα, αλλά τονίζει ότι οι χώρες που ήταν πιο μετριοπαθείς με την εφαρμογή της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (NPM), έχουν λιγότερους Διευθυντές. Μια εξήγηση είναι ότι η Νέα Δημόσια Διοίκηση υποστηρίζει την ανάγκη για έλεγχο.

2.8 Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στον Δημόσιο Τομέα

Ο δημόσιος τομέας εφάρμοσε τη φιλοσοφία της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (NPM) για διάφορους λόγους. Ο Hood (1995, που αναφέρεται στον Almqvist, 2006, σ. 21) τονίζει ότι ένας λόγος είναι ότι οι προηγούμενες μέθοδοι διακυβέρνησης δεν ήταν κατάλληλες για αυτό το ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον γύρω από το δημόσιο τομέα. Τα νέα πληροφοριακά συστήματα και η απαίτηση του οργανισμού να μπορεί να δημιουργήσει και να διατηρήσει δίκτυα, πίεσε τον δημόσιο τομέα να αλλάξει μεθόδους διακυβέρνησης.

Ο Brunsson (1998, όπου αναφέρεται στο Almqvist, 2006, σελ. 21) περιγράφει ότι υπήρχε μια πολιτική φιλοδοξία να δημιουργηθούν οι γραφειοκρατικοί οργανισμοί ώστε να γίνουν πιο εστιασμένοι στην αγορά και πιο επιχειρηματικοί και επομένως εφαρμόστηκε η Νέα Δημόσια Διοίκηση.

Η Power καλεί αυτήν την άποψη αλλαγής ως μετατόπιση «διεργασίες λογιστικής». Διεργασία λογιστικής σημαίνει «μια προσπάθεια να γίνει ορατό, να αναλυθεί και να κατηγοριοποιηθεί το κόστος σε τομείς και δραστηριότητες όπου αυτά είχαν προηγουμένως συγκεντρωθεί ή λίγο πολύ απροσδιόριστα» (Power, 1997 όπου

αναφέρεται στο Almqvist, 2006, σ. 24). Ο Almqvist (2006) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο στόχος της Νέας Δημόσιας Διοίκησης είναι να αλλάξει η φιλοσοφία διαχείρισης του δημόσιου τομέα, ώστε να μοιάζει περισσότερο με τη διαχείριση στον ιδιωτικό τομέα.

Επιπλέον, ο στόχος είναι να μετατοπιστεί η εστίαση από τη διαδικασία στο αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση εστιάζει στους στόχους του οργανισμού και αναθέτει την εκτέλεση (την κατασκευή της διαδικασίας) σε λειτουργικό επίπεδο στον οργανισμό. Ο Greuning (1998, παρατίθεται στο Almqvist, 2006, σ. 28) περιγράφει ότι ο στόχος με τη χρήση της Νέας Δημόσιας Διοίκησης ήταν να καταστήσει τον δημόσιο τομέα πιο ορθολογικό στις πρακτικές διαχείρισης. Η ορθολογική διαχείριση ορίζεται ως εξής:

«Ο καθορισμός στόχων για να είναι σαφής, οι στόχοι θα παρακολουθούνται με συστηματικό τρόπο, θα καθοριστεί η ανάλυση περιβάλλοντος των πόρων (μετάφραση από το sambandsanalyser) που χρησιμοποιούνται και η επιτευχθείσα αξία. Τα επίπεδα πόρων, τα επίπεδα απόδοσης και αυτά τα χαρακτηριστικά απόδοσης (ποιότητα) θα πρέπει να προσδιοριστούν και να προγραμματιστούν, [...] και η ευθύνη για τους πόρους να βασίζεται σε μικρότερο βαθμό στην εμπιστοσύνη και σε μεγαλύτερο βαθμό στη διαχείριση, τον έλεγχο και την παρακολούθηση» (Greuning, 1998, όπου παρατίθεται στο Almqvist, 2006, σ. 28).

Οι Hasselbladh, Bejerot and Gustavsson (2008) τονίζουν τον αυξημένο έλεγχο του κόστους στον δημόσιο τομέα από τα τέλη του 1980. Ένας λόγος για τον αυξημένο έλεγχο κόστους, είναι ότι η ευθύνη για τον προϋπολογισμό η οποία αποκεντρώθηκε στον οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι κάθε λειτουργία στο δημόσιο τομέα, είναι υπεύθυνη για τα έσοδα και το κόστος. Η αποκέντρωση μαζί με έναν κανονισμό με τον οποίο ο προϋπολογισμός πρέπει να είναι ισορροπημένος σε τρία χρόνια μετά την υπέρβαση του οικονομικού κονδυλίου, σύμφωνα με τους Hasselbladh, Bejerot και Gustavsson (2008), δημιούργησαν μια μεγάλη εστίαση στο κόστος στο δημόσιο τομέα, όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη στον οργανισμό, θα πρέπει να μειώσουν το κόστος των συναλλαγών, γεγονός που θα οδηγήσει σε υψηλότερη αποτελεσματικότητα στον δημόσιο οργανισμό.

2.8.1 Γραφειοκρατικές Δημόσιες Οργανώσεις

Οι Horstein και Guerre (2006) περιγράφουν ότι όταν ο εργαζόμενος έχει αρνητικά συναισθήματα όπως το να νιώθει απογοήτευση, θυμό και περιφρόνηση, μπορεί να δημιουργήσει μια αμυντική στάση για να προστατεύσει τον εαυτό του. Η αμυντική στάση θα επηρεάσει στη συνέχεια τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν με τους άλλους και μπορεί επίσης να δημιουργήσει ένα αίσθημα «απάθειας και κόπωσης» (ibid, σελ. 1).

Αυτό το αίσθημα «απάθειας και κόπωσης» επηρεάζει αρνητικά την απόδοση του εργαζομένου, καθώς ο ίδιος αισθάνεται χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση και επομένως ασκεί μια μειωμένη απόδοση. Επιπλέον, οι Horstein και Guerre (2006) υπογραμμίζουν ότι ο οργανωσιακός σχεδιασμός έχει μεγάλο αντίκτυπο στην αγωνία των εργαζομένων και υπογραμμίζουν ότι η παραδοσιακή γραφειοκρατία αυξάνει αυτή τη δυσφορία.

Μια παραδοσιακή γραφειοκρατία αναφέρεται σε έναν οργανισμό όπου η κατεύθυνση αναφέρεται σε κάποιον τουλάχιστον σε ένα επίπεδο πάνω από τον εργαζόμενο και όπου τα επίπεδα δηλώνονται επίσημα ως ιεραρχίες. Ακόμα κι αν οι εργαζόμενοι εξουσιοδοτηθούν για την εργασία τους σε έναν οργανισμό γραφειοκρατίας, η αγωνία τους δεν μειώνεται.

Ένας λόγος είναι ότι ο διευθυντής εξακολουθεί να έχει τον κύριο υπεύθυνο ρόλο για την απόδοση του υπαλλήλου και ως εκ τούτου θα αξιολογήσει και θα δώσει ανατροφοδότηση, σύμφωνα με τον τρόπο με τον οποίο ολοκληρώθηκε η εργασία σύμφωνα με τον στόχο. Η αξιολόγηση και η ανατροφοδότηση της απόδοσης δεν δίνει στους εργαζόμενους αρνητική συμπεριφορά και συναισθήματα, εάν οι εργαζόμενοι έχουν «σαφήνεια ως προς τους στόχους και τα μέτρα, καθώς και την ευθύνη για αυτά» (ibid, σελ. 2). Αυτή η σαφήνεια και η ευθύνη συνήθως δεν εξέρχονται σε μια παραδοσιακή γραφειοκρατία λόγω των ιεραρχικών επιπέδων όπου η απόφαση της διοίκησης λαμβάνεται στην κορυφή της ιεραρχίας (Horstein and Guerre, 2006).

Μια σχετική μελέτη δείχνει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί γραφειοκρατίας είναι λιγότερο παραγωγικοί και έχουν χαμηλότερα εγγενή κίνητρα γύρω από τον

εργαζόμενο, σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς οργανισμούς που «ενθαρρύνουν τον εργαζόμενο να κάνει το καλύτερο δυνατό και έχει περιβάλλον αμοιβαίας υποστήριξης και σεβασμού» (Horstein, Guerre, 2006 p.2). Επιπλέον, οι δημόσιοι οργανισμοί γραφειοκρατίας τείνουν να έχουν υψηλότερο κόστος για την εναλλαγή των εργαζομένων.

Μια εξήγηση για τον υψηλό κύκλο εργασιών, μπορεί να είναι ότι η χαμηλή ανατροφοδότηση και πως η σχετική υποστήριξη μπορεί να «προκαλέσει άγχος, το οποίο, μαζί με τη χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, δημιουργεί την πρόθεσή τους να αλλάξουν δουλειά» (ibid, σελ. 3). Ένας άλλος λόγος για αυξημένο κύκλο εργασιών μπορεί να είναι ότι οι αξίες και οι στόχοι του οργανισμού και οι στρατηγικές τους για την επίτευξη των στόχων δεν είναι συμβατές με τις αξίες του εργαζομένου. Εάν οι εργαζόμενοι επιλέξουν να συνεχίσουν την απασχόληση ακόμα κι αν ο οργανισμός δεν αντιπροσωπεύει την αξία και τον στόχο του εργαζομένου, υπάρχει αυξημένος κίνδυνος για φθίνουσα εργασιακή ικανοποίηση, η οποία θα επηρεάσει την απόδοσή τους (Horstein and Guerre, 2006 σ. 3).

2.8.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα στους Δημόσιους Οργανισμούς

Οι Ortega-Parra & Sastre-Castillo (2013) περιγράφουν ότι η κουλτούρα συνεργασίας σε επιχειρήσεις, «αναφέρεται σε ένα σύνολο αξιών, πεποιθήσεων και προτύπων συμπεριφοράς που αποτελούν τη βασική ταυτότητα ενός οργανισμού» (ibid, σελ.1072). Σύμφωνα με τους Ortega-Parra & Sastre-Castillo (2013), η κουλτούρα συνεργασίας στους δημόσιους οργανισμούς, είναι ένα κατάλληλο εργαλείο για την ενίσχυση της οργανωτικής δέσμευσης και την αύξηση των αποτελεσμάτων του οργανισμού.

Οι Porter et al. (1974, που αναφέρεται στο Ortega-Parra & Sastre-Castillo 2013 σελ. 1073) τονίζουν ότι η δέσμευση ενός εργαζομένου, χαρακτηρίζεται από μια ισχυρή σχέση μεταξύ του ιδίου και των αξιών και των στόχων του οργανισμού, από την προθυμία των εργαζομένων να «αναλάβουν ουσιαστική προσπάθεια για την οργάνωση» (Porter et al. 1974, παρατίθεται στο ίδιο, σελ. 1074) και ισχυρότερες προθέσεις παραμονής στον οργανισμό. Αυτή η δημιουργία δέσμευσης μπορεί να εξηγηθεί από τη θεωρία *Exchange* (Blau, 1967, που αναφέρεται στο Ortega-Parra &

Sastre-Castillo 2013 σελ. 1073) που δηλώνει ότι «ένας συγκεκριμένος κανόνας αμοιβαιότητας» σημαίνει ότι «κάποιος που αισθάνεται καλή μεταχείριση από ένα άτομο ή μια οργάνωση, βιώνει μια αίσθηση αμοιβαίας υποχρέωσης» (ό.π., σελ. 1073).

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας αναφέρεται στο γεγονός ότι κάθε δημόσιος οργανισμός έχει μια κουλτούρα που επηρεάζει τα άτομα με «προβλέψιμο τρόπο». Η κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά του ατόμου στον δημόσιο οργανισμό. Ως εκ τούτου, η κουλτούρα μπορεί να δώσει οδηγίες σχετικά με το ποιος είναι σημαντικός, τι είναι σημαντικό για τον δημόσιο οργανισμό και ποια είναι η πραγματικότητα στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός. Μια καλά καθορισμένη και εκφρασμένη κουλτούρα καταστέλλει την ατομική έκφραση του οργανισμού και επομένως μια ισχυρή κουλτούρα μπορεί να φανεί ότι αντιπροσωπεύει την αξία και τις πεποιθήσεις των κυρίαρχων ομάδων για την πραγματικότητα.

Αυτό μπορεί να είναι υπέρ των ατόμων που υποστηρίζουν την κουλτούρα, αλλά όχι για τα μεμονωμένα μέλη που αμφισβητούν την τρέχουσα κουλτούρα καθώς μπορεί να καταπιέζονται από αυτήν στο χώρο εργασίας. Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας εστιάζει στην «πηγή των κανόνων, τόσο σε επίσημες όσο και σε άτυπες ομάδες και στην κατανόηση της πηγής αυτής της οργανωσιακής συμπεριφοράς και των καθοριστικών παραγόντων της απόδοσης» (Whorton & Worthley, 1981, σ. 358).

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Ortega-Parra & Sastre-Castillo (2013), είναι σημαντικό οι οργανωτικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά το σύστημα ανταμοιβής και οι δηλωμένες αξίες, ερμηνεύονται για τον εργαζόμενο ως ευθυγραμμισμένες. Εάν οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν ότι οι πρακτικές και οι αξίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων εντός του οργανισμού δεν ευθυγραμμίζονται, οι εργαζόμενοι δεν θα αντιληφθούν την οργανωτική κουλτούρα με τον σωστό τρόπο.

Οι Ortega-Parra & Sastre-Castillo (2013) περιγράφουν ότι η κουλτούρα συνεργασίας μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να προσελκύσει υπαλλήλους στον οργανισμό που μοιράζονται τις ίδιες αξίες και πεποιθήσεις. Αυτές οι κοινές αξίες και πεποιθήσεις μπορεί να αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων καθώς επιτυγχάνουν προσωπική ικανοποίηση εργαζόμενοι στον οργανισμό. Ως εκ τούτου, είναι σύνηθες ότι οι οργανισμοί προσπαθούν να αλλάξουν τις διαμορφωμένες αξίες

τους στις τρέχουσες τάσεις στην κοινωνία προκειμένου να επιτύχουν την αξιοπιστία των δυνητικών εργαζομένων (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013).

2.8.3 Η Εργασιακή Κουλτούρα στο Δημόσιο Τομέα

Σύμφωνα με τους Whorton & Worthley (1981), η κουλτούρα στον δημόσιο τομέα, μπορεί να εξηγηθεί από την παράδοξη κατάσταση που αντιμετωπίζει ένας δημόσιος οργανισμός. Από τη μια πλευρά, ένας δημόσιος διευθυντής ή υπάλληλος μπορεί να θεωρηθεί ως ο «εργαζόμενος για το κοινωνικό καλό» (ibid, σελ. 358) καθώς οι προθέσεις τους είναι να λύσει τα όποια προβλήματα και να προστατεύσουν τον πολίτη στην κοινωνία. Όμως, από την άλλη πλευρά, η δημόσια διοίκηση μερικές φορές εκλαμβάνεται ως αναποτελεσματική και γραφειοκρατική για το κοινό.

Ως εκ τούτου, αντιμετωπίζουν πίεση να εξορθολογιστούν και να γίνουν πιο αποτελεσματικοί, αλλά λόγω των περιορισμών του νόμου και της λογοδοσίας για το κοινωνικό καλό, οι μέθοδοι εξορθολογισμού μπορεί να αποτύχουν και ο διευθυντής κατηγορείται για υπό προδιαμόρφωση. Σύμφωνα με τους Whorton και Worthley (1981) η κουλτούρα σε έναν οργανισμό επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό εάν ο οργανισμός ελέγχεται και περιορίζεται από το νόμο. Η αντίληψη του εργαζομένου για το ελεγχόμενο και περιορισμένο περιβάλλον δίνει στο άτομο έναν «γνωστικό χάρτη» (Weick, 1977 που αναφέρεται στο Whorton & Worthley, 1981, σελ. 359) που κατευθύνει τον εργαζόμενο στο πώς πρέπει να οργανωθεί και να εκτελεστεί η εργασία.

Εάν αυτός ο «γνωστικός χάρτης» παρεμβαίνει ή είναι εντελώς παράλογος με την «κοινή λογική» των εργαζομένων, ο εργαζόμενος θα δικαιολογήσει την εργασιακή του δράση αναφερόμενος στην οργανωτική κουλτούρα που νομιμοποιεί τον έλεγχο και τον περιορισμό του νόμου στην κοινή λογική. Αυτή η νομιμοποίηση οδηγεί σύμφωνα με τους Whorton & Worthley (1981) σε μια συγκεκριμένη προσέγγιση της διαχείρισης που ονομάζεται «If-Only». Η προσέγγιση «εάν μόνο» προκύπτει από την εμπειρία και την αντίληψη του μάνατζερ για περιορισμούς και περιορισμούς. Η εμπειρία και η αντίληψη του περιορισμού μπορούν στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν για να εξηγήσουν τη διαχείριση ως απάντηση. Οι Whorton & Worthley (1981) επισημαίνουν ότι «αν-μόνο ο διευθυντής χαρακτηρίζεται από τη

χρήση δηλώσεων, που αποδίδονται στην οργανωτική κουλτούρα, που εξηγούν ή εκλογικεύουν τα παράδοξα και τις ασυνέπειες στο περιβάλλον». Μια δήλωση "εάν-μόνο" μπορεί να είναι "Η διαίρεση προϋπολογισμού μας εμποδίζει να επιτύχουμε τους στόχους του προγράμματος" (ό.π., σελ.359).

Μια συνέπεια είναι ότι οι διευθυντές του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν περισσότερες προκλήσεις από τους διευθυντές που ηγούνται οργανισμών σε λιγότερο παράδοξα περιβάλλοντα. Οι στάσεις «μόνο εάν» υπάρχουν σε όλα τα είδη οργανισμών, δημόσιους και ιδιωτικούς. Αλλά στον δημόσιο τομέα, για παράδειγμα, ο περιορισμός από το νομικό σύστημα έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στη συμπεριφορά και τη δράση τους. Ο Berkley (1981, παρατίθεται στο Whorton & Worthley, 1981 σ. 360) επισημαίνει, «στην ιδιωτική διοίκηση ο νόμος λέει γενικά στον διαχειριστή τι δεν μπορεί να κάνει. σε δημόσιο διαχειριστή ο νόμος του λέει τι μπορεί να κάνει».

Επιπλέον, μια δεύτερη συνέπεια του παραδόξου είναι ότι οι μάνατζερ μπορεί σε κάποιο βαθμό να είναι συν δημιουργοί αυτού του παράδοξου περιβάλλοντος. Οι δημόσιοι διευθυντές τείνουν να αντιλαμβάνονται ότι δεν είναι «δυνατό για αυτούς να επιτύχουν τόσα πολλά όσο οι ηγέτες επιχειρήσεων» λόγω του παραδόξου στο περιβάλλον, και ως εκ τούτου, δημιουργεί ένα «σύμπλεγμα κατωτερότητας» (ibid, σελ 361). Αυτό το «σύμπλεγμα κατωτερότητας» μπορεί να οδηγήσει στο ότι ο διευθυντής έχει αρνητική ερμηνεία για την απόδοσή του και επομένως δεν τονίζει τις δικές του επιδόσεις και τα επιτεύγματά του. Ως εκ τούτου, η απόδοση της διοίκησης δεν μπορεί να εκτιμηθεί για τους εργαζομένους και την κοινωνία, η οποία μπορεί να ερμηνεύσει τη διοίκηση ως αναποτελεσματική και κακή απόδοση.

2.9 Πρότυπα Ηγεσίας και Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση

Αυτή η εν λόγω ενότητα επικεντρώνεται στη διοικητική ή τη διευθυντική ηγεσία στον δημόσιο τομέα και όχι στην πολιτική ηγεσία ή στην ηγεσία στη χάραξη πολιτικής. Η ηγεσία του δημόσιου τομέα περιγράφεται στις ακόλουθες πτυχές:

(1) περιλαμβάνει δημόσιες υπηρεσίες και διορισμένους ηγέτες που εργάζονται σε όλα τα επίπεδα κυβερνητικών υπηρεσιών.

(2) περιλαμβάνει διαδικασίες μέσω των οποίων οι δημόσιες υπηρεσίες και οι διορισμένοι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα σε κυβερνητικές υπηρεσίες χρησιμοποιούν την επιρροή τους στη συμπεριφορά των υπαλλήλων για να καθοδηγήσουν, να τους διαχειριστούν και να τους καθοδηγήσουν για την επίτευξη της οργανωτικής αποστολής και στόχων.

(3) η εστίαση είναι κατά κύριο λόγο στην εφαρμογή και στις τεχνικές προοπτικές ανάπτυξης πολιτικής (Van Wart, 2013).

Σε αυτήν την ενότητα, αναφερόμαστε στους δημόσιους διευθυντές ως διοικητικούς υπαλλήλους όπως ανώτερα διευθυντικά στελέχη, μεσαία διευθυντικά στελέχη, στελέχη γραμμής, αλλά όχι εκλεγμένους αξιωματούχους όπως υπουργούς, δημάρχους. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι οι μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση, εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιοι διοικητές εκτελούν τον ρόλο τους.

Οι διευθυντές του δημόσιου τομέα θεωρούνται ηγέτες της αλλαγής καθώς και βασικοί παράγοντες στην εφαρμογή της (Fernandez & Pitt, 2007). Ο Burke (2002) δείχνει ότι οι δημόσιοι διευθυντές είναι σε θέση και συχνά κάνουν αλλαγές στους οργανισμούς τους. Αναλύει τις επιρροές της ηγετικής συμπεριφοράς στον οργανωτικό μετασχηματισμό σε τέσσερις διαφορετικές φάσεις αλλαγής, από τη φάση έναρξης έως τη θεσμοθέτηση της αλλαγής. Στο ίδιο πνεύμα, οι Hennessey (1998), Armenakis, Harris, and Field (2001), Jaffe, Scott, and Tobe (1994), Kotter (2007) ισχυρίζονται ότι η δημόσια ηγεσία έχει σημαντική επίδραση στις οργανωτικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις. Είναι σημαντικό ότι η μελέτη του Hennessey (1998) σχετικά με τον αντίκτυπο της ηγεσίας στα αποτελέσματα της ανακαίνισης στον δημόσιο τομέα δείχνει ότι οι αλλαγές διευκολύνονται από αποτελεσματικούς ηγέτες, οι οποίοι με τη σειρά τους συμβάλλουν σε υψηλότερες οργανωτικές επιδόσεις.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει αποδώσει κυρίως έμφαση στους ανώτερους ηγέτες ως έναν από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών αλλαγής ή καινοτομίας (Kotter, 2007, Fernandez & Rainey, 2006, Kraatz & Moore, 2002, Aram & Noble, 1999). Για παράδειγμα, οι Kraatz και Moore (2002) υποστηρίζουν ότι η ανώτατη διοίκηση μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην υιοθέτηση καινοτομιών.

Παρομοίως, οι Thompson και Sanders (1997) ισχυρίζονται ότι η ανώτατη διοίκηση διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής ενθαρρύνοντας, διευκολύνοντας την καινοτομία και υποστηρίζοντας την αλλαγή. Ο Mayne (2007) σημειώνει ότι η επιτυχής εφαρμογή της διαχείρισης με βάση τα αποτελέσματα αποδίδεται εν μέρει στις συνεχείς προσπάθειες της ανώτατης διοίκησης να διαδώσει πληροφορίες σχετικά με αυτήν την προσέγγιση και την ανάγκη εφαρμογής της.

Ωστόσο, ο ερευνητής βασίζεται κυρίως στη βιβλιογραφία των μεσαίων στελεχών παρά σε αυτή των ανώτερων ή ανώτατων διευθυντικών στελεχών για να κατανοήσει τους βασικούς ρόλους των δημόσιων στελεχών και τα αντίστοιχα στυλ ηγεσίας (ειδικά προς τους υφισταμένους) στην εφαρμογή των προτύπων ηγεσίας. Τα μεσαία στελέχη σε αυτήν τη μελέτη αναφέρονται σε εκείνους που συνήθως διευθύνουν μια λειτουργία, ομάδα ή γραφείο και επιβλέπουν τις καθημερινές και άλλες λειτουργίες. βρίσκονται κάτω από ανώτατα στελέχη και, σε μεγάλους οργανισμούς, συνήθως διαφέρουν από τους επόπτες πρώτης βαθμίδας (Chen, Berman, & Wang, 2017, Varma, 2012, Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008).

Πράγματι, η θεωρία της δημόσιας διοίκησης παραδοσιακά θεωρούσε την εφαρμογή ως τον πυρήνα της δραστηριότητας της μεσαιάς διοίκησης (Burgelman, 1983, Floyd & Wooldrige, 1992, 1999, Huy, 2002, Briggs, 2005, Rouleau, 2005, Rouleau & Balogun, 20). Η αλλαγή ή η μεταρρύθμιση προέρχεται από ανώτερα στελέχη και εάν τα ανώτερα στελέχη δεν ξεκινήσουν την αλλαγή, οι άνθρωποι αποδέχονται το «status quo» χωρίς κανένα πρόβλημα (Lan, 2002). Πολύ συχνά, ο ρόλος των ανώτερων διευθυντικών στελεχών εστιάζεται κατά την έναρξη της αλλαγής, ωστόσο, το χαμηλότερο διοικητικό τους επίπεδο παίζει καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή της αλλαγής (Van de Voet et al., 2016, Van Dam et al., 2008, Allen et al., 2007, James, 2005).

Δεύτερον, παραδοσιακά θεωρείται ότι τα μεσαία διευθυντικά στελέχη έχουν καλύτερη εικόνα για τον τύπο της αλλαγής και το στυλ ηγεσίας σε σύγκριση με άλλα επίπεδα διοίκησης, καθώς βρίσκονται στο λειτουργικό επίπεδο της διοίκησης εντός του οργανισμού (James, 2005). Το γεγονός ότι εμπειρικές ενδείξεις για μια

κλιμακωτή επίδραση του στυλ ηγεσίας έχουν βρεθεί σε αρκετές μελέτες (McDaniel & Wolf, 1992, Bass et al., 1987, Oshagbemi & Gill, 2004). Αυτές οι μελέτες υποδηλώνουν ότι τα πρότυπα ηγεσίας τείνουν να αναπαράγονται από υψηλότερα σε χαμηλότερα οργανωτικά επίπεδα.

Για παράδειγμα, η μελέτη των Oshagbemi & Gill (2004) που εξέτασε τα στυλ ηγεσίας και τις συμπεριφορές των μάνατζερ σε διαφορετικά επίπεδα σε οργανισμούς του Ηνωμένου Βασιλείου διαπιστώνει ότι γενικά δεν υπάρχουν διαφορές στα στυλ ηγεσίας μεταξύ ανώτερων και μεσαίων, διευθυντές επιπέδου ή μεταξύ διευθυντών μεσαίου και πρώτου επιπέδου, αλλά μια μικρή διαφορά μεταξύ ανώτερων και πρωτοβάθμιων διευθυντών.

Η έρευνα υποδηλώνει ότι οι διαφορές στα στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι διευθυντές μπορεί να είναι ασαφείς σε οργανισμούς με μικρά επίπεδα ιεραρχίας (Oshagbemi & Gill, 2004). Ωστόσο, ο κυρίαρχος ρόλος των μεσαίων στελεχών στο στάδιο υλοποίησης οποιασδήποτε μεταρρύθμισης είναι αδιαμφισβήτητος.

Πιο συγκεκριμένα, ορισμένοι μελετητές έχουν πρόσφατα επισημάνει τη σημασία και τα οφέλη των μεσαίων στελεχών καθώς μπορούν να διευκολύνουν ή να ενισχύσουν τις διαδικασίες υλοποίησης μεταρρυθμίσεων, να εφαρμόσουν αλλαγές και να βελτιώσουν την οργανωτική απόδοση (Caldwell et al., 2010, Birken et al., 2012, Van de Voet et al., 2015). Επιπλέον, τα μεσαία στελέχη βρίσκονται σε καλύτερη θέση από τα περισσότερα ανώτατα στελέχη για να εξασφαλίσουν μια διαρκή αλλαγή ή να διατηρήσουν μεταρρυθμίσεις (Huy, 2001, OECD-DAC, 2008).

Για παράδειγμα, στις μελέτες τους στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, οι Birken et al. (2012) και οι Bourne και Walker (2005) ανακάλυψαν ότι τα μεσαία στελέχη μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης διευκολύνοντας την εφαρμογή της καινοτομίας στις εγκαταστάσεις τους. Birken et al. (2012) η θεωρία του ρόλου των μεσαίων στελεχών εστιάζει συγκεκριμένα στα μεσαία στελέχη σε έναν οργανισμό και θεωρεί ότι εκφράζουν τη δέσμευσή τους για την εφαρμογή της καινοτομίας

- (i) διαδίδοντας πληροφορίες για να δώσουν στους υφισταμένους τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή της καινοτομίας,
- (ii) συνθέτοντας πληροφορίες για την παροχή σχετικών παραδειγμάτων για να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να κατανοήσουν τη διαδικασία εφαρμογής της καινοτομίας,
- (iii) μεσολάβηση μεταξύ στρατηγικής και καθημερινές δραστηριότητες για να δοθούν στους υφισταμένους τα απαραίτητα εργαλεία για την εφαρμογή καινοτομιών και
- (iv) πώληση υλοποίησης αλλαγών για να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους να τη χρησιμοποιούν με συνέπεια και αποτελεσματικότητα (Engle et al., 2017).

Όσον αφορά την καθοδική επιρροή των δημοσίων μανάτζερ, οι Rensburg et al. (2014) τα ευρήματα υποστηρίζουν τις θεωρητικές προοπτικές ότι τα μεσαία στελέχη παρέχουν τόσο συναισθηματική όσο και επαγγελματική υποστήριξη στους υφισταμένους τους. Τα μεσαία στελέχη μπορούν να εφαρμόσουν την εμπειρία τους για να αξιολογήσουν τη συνάφεια και τη σκοπιμότητα των προτεινόμενων πρωτοβουλιών και αλλαγών και στη συνέχεια να περιγράψουν πληροφορίες που κοινοποιούνται στους υφισταμένους (Dutton, Ashford, O'Neill, & Lawrence, 2001, Huy, 2001).

Ο Huy (2001) εξηγεί ότι η αβεβαιότητα για την αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε πόνο και άγχος και αντίσταση στην αλλαγή στα μέλη του οργανισμού. Υποστηρίζει ότι τα κορυφαία στελέχη δεν μπορούν να κάνουν πολλά για να απαλύνουν τον πόνο, καθώς είναι πολύ μακριά από τους περισσότερους υπαλλήλους.

Ο Huy (2001, 2002) αναφέρεται σε μια διαδικασία συναισθηματικής εξισορρόπησης όπου τα μεσαία στελέχη βοηθούν τους υφισταμένους να αντιμετωπίσουν τη συναισθηματική τους ευημερία, να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν την αλλαγή. Παρέχεται επίσης επαγγελματική υποστήριξη στους υφισταμένους από τα μεσαία στελέχη, η οποία δίνει τη δυνατότητα και εξουσιοδοτεί το προσωπικό να εκτελεί με επιτυχία τα συμφωνηθέντα καθήκοντά του. Πολύ συχνά, οργανώνουν, παρακολουθούν και αξιολογούν την εργασία του προσωπικού και λειτουργούν ως πρότυπα (Briggs, 2005).

Με βάση τη βιβλιογραφία για το ρόλο των διευθυντών, κυρίως των μεσαίων στελεχών, στην αλλαγή και τη μεταρρύθμιση, η μελέτη προσδιορίζει τους ρόλους των δημόσιων διευθυντών με έμφαση στους καθοδικούς ρόλους τους (ρόλοι ηγεσίας προς υφισταμένους). Πιο συγκεκριμένα, βασιζόμενοι κυρίως στη θεωρία των Birken et al. (2012) για τον ρόλο των μεσαίων στελεχών σε καινοτόμες πρακτικές, οι ειδικοί αναπτύξαν ένα πλαίσιο του ηγετικού ρόλου των δημόσιων στελεχών στις πρακτικές RBP με τους ακόλουθους ρόλους. Πρώτον, πρέπει να οδηγήσουν το προσωπικό τους να κάνει όλες τις δραστηριότητες RBP εντός των αρχών τους (π.χ. διεξαγωγή αναλύσεων για τον καθορισμό στόχων, δεικτών και στόχων, καθώς και αντίστοιχων λύσεων ή προγραμμάτων, συνθέτοντας διαφορετικές ιδέες και απόψεις του προσωπικού και των ενδιαφερομένων και δίνοντας την τελική απόφαση για το σχέδιο σχεδίου).

Δεύτερον, οι δημόσιοι διευθυντές λαμβάνουν το προσωπικό και τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων στη διαδικασία. Τρίτον, παρέχουν στο προσωπικό τα απαραίτητα εργαλεία για την εφαρμογή του κάθε στυλ ηγεσίας. Τέταρτον, πρέπει να δημιουργήσουν ευρεία υποστήριξη για εθνικά σχέδια για να διασφαλίσουν τη συνέχεια και τη βιωσιμότητά του.

Κεφάλαιο 3^ο – Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Διαδικασία για την Διεξαγωγή της Έρευνας

Στο Α' μέρος της εργασίας, έχει γίνει βιβλιογραφική ανασκόπηση και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και η μεθοδολογία που χρησιμοποίησαν άλλοι ερευνητές που ασχολήθηκαν με θέμα αντίστοιχο με το συγκεκριμένο. Στο Β' μέρος της εργασίας ακολουθεί η εμπειρική ανάλυση. Για την εμπειρική ανάλυση χρειάστηκε συλλογή από ερευνητικά δεδομένα. Η συλλογή των δεδομένων έχει γίνει με τη χρήση ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο είναι «κλειστού τύπου». Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά, μέσω Google Forms. Τα

ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν τυχαία, σε εργαζόμενους σε δημόσιους οργανισμούς της Ελλάδος.

Τη συλλογή των δεδομένων, ακολούθησε η επεξεργασία. Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Η επεξεργασία σε πρώτο στάδιο αφορούσε την περιγραφή των απαντήσεων. Η περιγραφή έγινε, χρησιμοποιώντας διάφορα μέτρα τάσης, όπως το μέσο όρο, τη διακύμανση (ή την τυπική απόκλιση), τη διάμεσο, την ελάχιστη και μέγιστη τιμή. Εν συνεχεία, διατυπώθηκαν οι (υπό εξέταση) υποθέσεις και εξετάστηκε αν έπρεπε να γίνουν αποδεκτές ή να απορριφθούν.

Η εξέταση των υποθέσεων αναφέρει, μεταξύ άλλων, για τα πρότυπα ηγεσίας και την οργανωτική αποτελεσματικότητα στην Δημόσια Διοίκηση. Μια στατιστική μέθοδος που χρησιμοποιείται για να εξεταστεί αν ο μέσος μιας μεταβλητής διαφέρει μεταξύ διαφορετικών ομάδων στον πληθυσμό, είναι η «Ανάλυσης Διακύμανσης». Αν τα δεδομένα πληρούσαν τις προϋποθέσεις, η μέθοδος αυτή αναμένονταν ότι θα χρησιμοποιηθεί για να αποφασιστεί αν πρέπει να γίνουν αποδεκτές ή όχι οι υποθέσεις που θα διατυπωθούν στην παρούσα έρευνα.

3.2 Δεδομένα που θα Συλλεχθούν για να Απαντηθούν οι Ερωτήσεις της Έρευνας

Τα δεδομένα της βιβλιογραφίας έχουν συγκεντρωθεί από διαφορετικές προσβάσιμες δευτερεύουσες πηγές, όπως δημοσιευμένα άρθρα, βιβλία, προηγούμενες μελέτες και υλικό ιστότοπου και οι οποίες πηγές αναφέρονται στη διερεύνηση και περιγραφή στις εμπειρίες των εργαζομένων για τα πρότυπα ηγεσίας και την οργανωτική αποτελεσματικότητα στην Δημόσια Διοίκηση.

Η έρευνα επικεντρώνεται στην Περιγραφική και Αναλυτική Προσέγγιση κατά την εξέταση των υποθέσεων και ερευνητικών ερωτημάτων, προκειμένου να προσδιοριστεί η σχέση μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξαρτημένων μεταβλητών. Οι εμπειρικές μετρήσεις χρησιμοποιούνται για την εύρεση/ανάλυση αυτής της σχέσης

μέσω της χρήσης του λογισμικού στατιστικής ανάλυσης. Η περιγραφική έρευνα περιλαμβάνει την προσπάθεια ορισμού/μέτρησης ενός συγκεκριμένου παρατηρήσιμου γεγονότος, προσπαθώντας να ερμηνέψει η ερευνήτρια τη δύναμη ή την ένταση συγκεκριμένων συμπεριφορών και πρακτικών ή τη σχέση μεταξύ δύο συμπεριφορών εργαζομένων στο χώρο.

3.3 Μέθοδοι Συλλογής Δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων έχει πραγματοποιηθεί μέσω ειδικά καταρτισμένων ερωτηματολογίων έρευνας. Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου με κλίμακα Likert και κάποιες ανοιχτού τύπου. Υπάρχουν 80 Ερωτηματολόγια ατομικής συμπλήρωσης με ανάλυση δεδομένων με SPSS και απεικόνιση αποτελεσμάτων με γραφήματα και συλλογή πρωτογενών δεδομένων ώστε να ακολουθήσει ποσοτική έρευνα.

3.4 Προβλήματα στην Έρευνα

Προβλήματα που έχει συναντήσει η ερευνήτρια κατά τη συλλογή στοιχείων στα ερωτηματολόγια που έχει χρησιμοποιήσει, είναι η άρνηση συμπλήρωσης του κάθε ερωτηματολογίου υπό το φόβο διαρροής των απαντήσεων, η απροθυμία των συμμετεχόντων να απαντήσουν λόγω φόρτου εργασίας αλλά και τα ασαφή αποτελέσματα λόγω μη ειλικρινών απαντήσεων από μέρους των συμμετεχόντων.

3.5 Τρόπος Πρόσληψης του Δείγματος

Ο τρόπος πρόσληψης του δείγματος, αναφέρεται σχετικά στη χρήση του «εργαλείου» Google Forms και στην οποία βάση θα συγκεντρωθούν οι ερωτήσεις – απαντήσεις των ερωτηθέντων σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο έρευνας. Κατόπιν οι ερωτήσεις – απαντήσεις αυτές των 80 ατόμων, εισήχθησαν στο στατιστικό εργαλείο SPSS με σκοπό να διεξαχθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων.

3.6 Προσέγγιση στην Ανάλυση των Απαντήσεων του Δείγματος

Η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων με την συλλογή απαντήσεων από τη χρήση των ερωτηματολογίων, έχει γίνει με το στατιστικό σύστημα IBM-SPSS

No.22, και όλες οι απαντήσεις έχουν καταχωρηθεί στο εν λόγω σύστημα και έχουν αναλυθεί με την μέθοδο της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης ως προς τα δημογραφικά δεδομένα. Οι απαντήσεις που αναφέρονται, έχουν κωδικοποιηθούν σε αριθμούς. Μετά τα δεδομένα έχουν εισαχθεί στο υπολογιστή και αντιπροσωπεύουν την κάθε ερώτηση ξεχωριστά. Το πρόγραμμα που έχει χρησιμοποιηθεί, είναι το πρόγραμμα Excel/SPSS. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν, απεικονίζονται σε πίνακες οι οποίοι περιλαμβάνουν την ερώτηση καθώς και το όνομα της μεταβλητή της ερώτησης όπως και τα σύνολα των απαντήσεων.

3.7 Δείγμα της Έρευνας

Σύμφωνα με τα δεδομένα της έρευνας, υπάρχουν 80 Ερωτηματολόγια ατομικής συμπλήρωσης με ανάλυση δεδομένων με SPSS και απεικόνιση αποτελεσμάτων με γραφήματα και συλλογή πρωτογενών δεδομένων ώστε να ακολουθήσει ποσοτική έρευνα.

Στη περίπτωση αυτή, το 58,8% των ερωτηθέντων ήταν από 40-50 ετών, το 25% των ερωτηθέντων ήταν από 50 ετών & άνω, το 12,5% από 30-40 ετών και το υπόλοιπο 3,8% ήταν έως 30 ετών. Το 68,8% των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο 31,3% ήταν άνδρες. Το 55% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 20% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, το 18,8% ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού και το υπόλοιπο 6,3% ήταν κάτοχοι Διδακτορικού. Επίσης το 72,5% των ερωτηθέντων εργάζονται πάνω από 10 χρόνια στο δημόσιο τομέα, το 16,3% από 1-5 χρόνια, το 7,5% ήταν από 6-10 χρόνια και το υπόλοιπο 3,8% πάνω από 1 χρόνο. Τέλος, το 43,8% των ερωτηθέντων εργάζονται πάνω από 10 χρόνια στη συγκεκριμένη υπηρεσία του δημοσίου τομέα, το 26,3% από 1-5 χρόνια, το 20% ήταν από 6-10 χρόνια και το υπόλοιπο 10% πάνω από 1 χρόνο και το 80% των ερωτηθέντων δεν κατέχουν θέσεις Προϊσταμένων ή Διευθυντών ενώ το υπόλοιπο 20% είναι Προϊστάμενοι ή Διευθυντές.

3.8 Ηθικές Εκτιμήσεις

Στην εν λόγω εργασία, όλα τα προσωπικά δεδομένα τα οποία έχουν συλλεχθεί, έχουν χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνο για τη διενέργεια της

έρευνας και δεν κοινοποιούνται σε τρίτα μέρη χωρίς πριν ληφθεί η αντίστοιχη δική τους συγκατάθεση. Η συμμετοχή φυσικών προσώπων, δηλαδή των εκπαιδευτικών στην έρευνα, είναι εθελοντική. Τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και δεν περιέχουν προσωπικά στοιχεία των συγκεκριμένων φυσικών προσώπων από τα οποία θα μπορούσε να αποκαλυφθεί με οποιοδήποτε τρόπο η ταυτότητα των συμμετεχόντων.

Οι απαντήσεις είναι απόλυτα εμπιστευτικές και μόνο η ερευνήτρια έχει πρόσβαση σε αυτές. Χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και συγκεκριμένα έτυχαν ποσοτικής επεξεργασίας συνολικά. Καμία μεμονωμένη πληροφορία σχετικά με οποιοδήποτε σχολείο ή φυσικό πρόσωπο δεν δημοσιεύθηκε ούτε θα δημοσιευθεί, παρά μόνο τα τελικά αποτελέσματα της έρευνας. Η ανωνυμία των συμμετεχόντων και το προσωπικό απόρρητο τηρήθηκε στο ακέραιο καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας αλλά και μετά το πέρας αυτής, και δεσμεύει την ερευνήτρια.

Κεφάλαιο 4^ο – Αποτελέσματα Έρευνας

4.1 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας

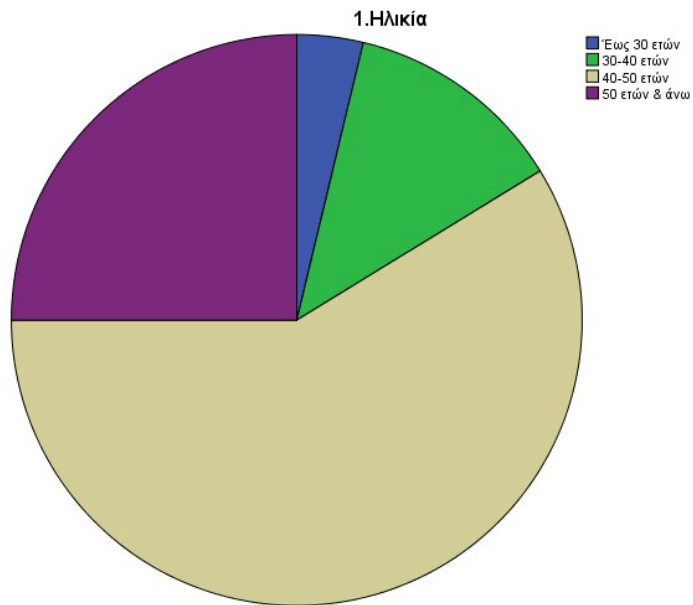
4.1.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Ερώτηση 1

Το 58,8% των ερωτηθέντων ήταν από 40-50 ετών, το 25% των ερωτηθέντων ήταν από 50 ετών & άνω, το 12,5% από 30-40 ετών και το υπόλοιπο 3,8% ήταν έως 30 ετών.

1.Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 30 ετών	3	3,8	3,8	3,8
	30-40 ετών	10	12,5	12,5	16,3
	40-50 ετών	47	58,8	58,8	75,0
	50 ετών & άνω	20	25,0	25,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

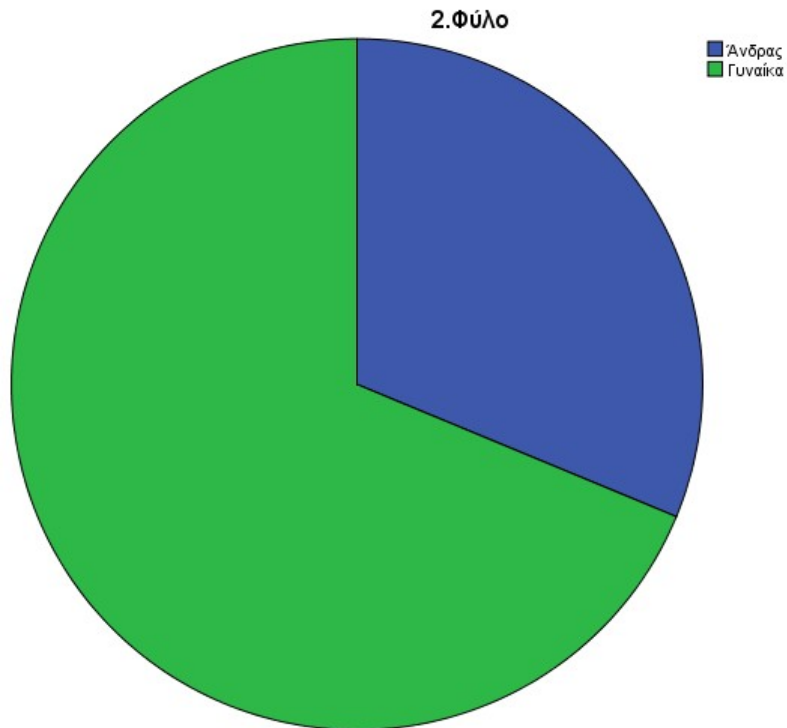


Ερώτηση 2

Το 68,8% των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο 31,3% ήταν άνδρες.

2.Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	25	31,3	31,3	31,3
	Γυναίκα	55	68,8	68,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

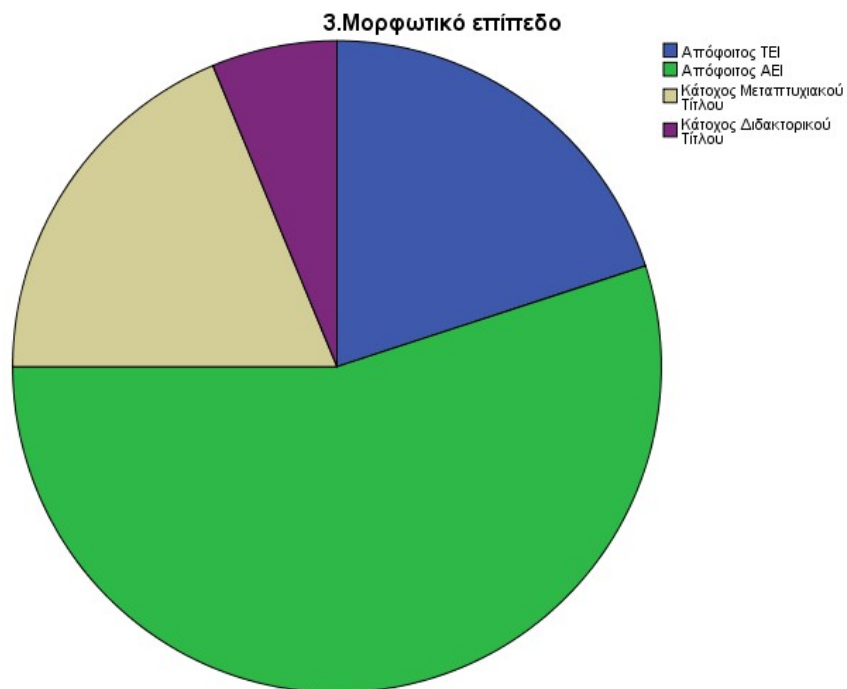


Ερώτηση 3

Το 55% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 20% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, το 18,8% ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού και το υπόλοιπο 6,3% ήταν κάτοχοι Διδακτορικού.

3.Μορφωτικό επίπεδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος ΤΕΙ	16	20,0	20,0	20,0
	Απόφοιτος ΑΕΙ	44	55,0	55,0	75,0
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	15	18,8	18,8	93,8
	Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



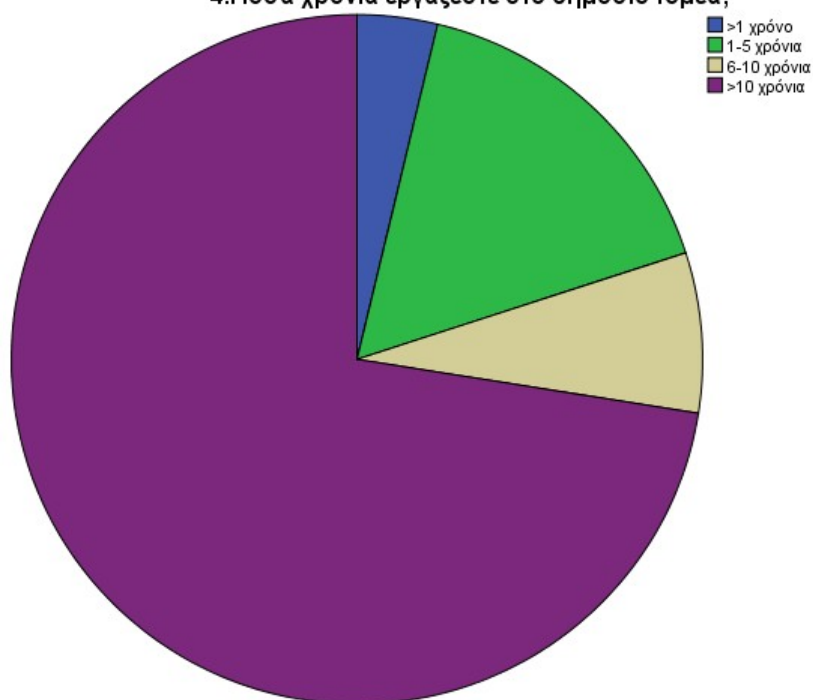
Ερώτηση 4

Το 72,5% των ερωτηθέντων εργάζονται πάνω από 10 χρόνια στο δημόσιο τομέα, το 16,3% από 1-5 χρόνια, το 7,5% ήταν από 6-10 χρόνια και το υπόλοιπο 3,8% πάνω από 1 χρόνο.

4.Πόσα χρόνια εργάζεστε στο δημόσιο τομέα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>1 χρόνο	3	3,8	3,8	3,8
	1-5 χρόνια	13	16,3	16,3	20,0
	6-10 χρόνια	6	7,5	7,5	27,5
	>10 χρόνια	58	72,5	72,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

4.Πόσα χρόνια εργάζεστε στο δημόσιο τομέα;



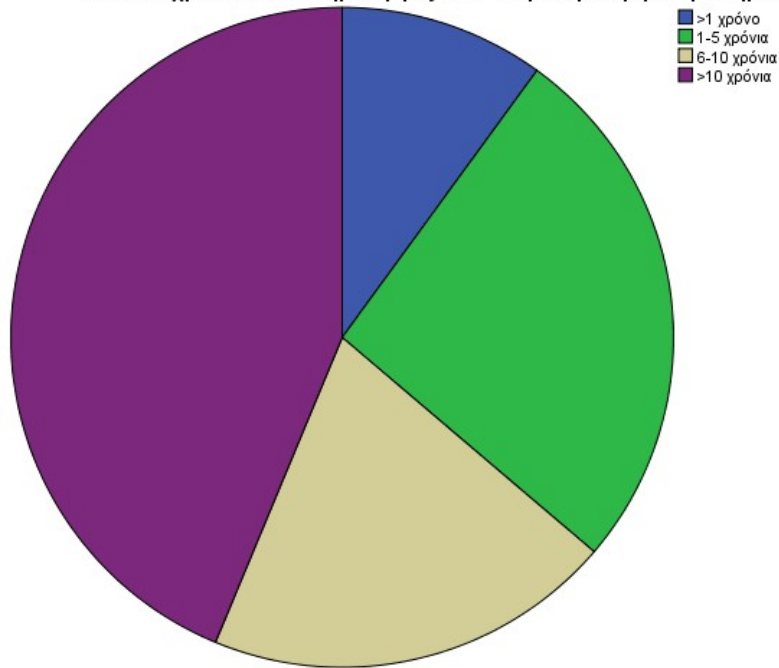
Ερώτηση 5

Το 43,8% των ερωτηθέντων εργάζονται πάνω από 10 χρόνια στη συγκεκριμένη υπηρεσία του δημοσίου τομέα, το 26,3% από 1-5 χρόνια, το 20% ήταν από 6-10 χρόνια και το υπόλοιπο 10% πάνω από 1 χρόνο.

5.Πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε στη συγκεκριμένη υπηρεσία;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid >1 χρόνο	8	10,0	10,0	10,0
1-5 χρόνια	21	26,3	26,3	36,3
6-10 χρόνια	16	20,0	20,0	56,3
>10 χρόνια	35	43,8	43,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

5.Πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε στη συγκεκριμένη υπηρεσία;

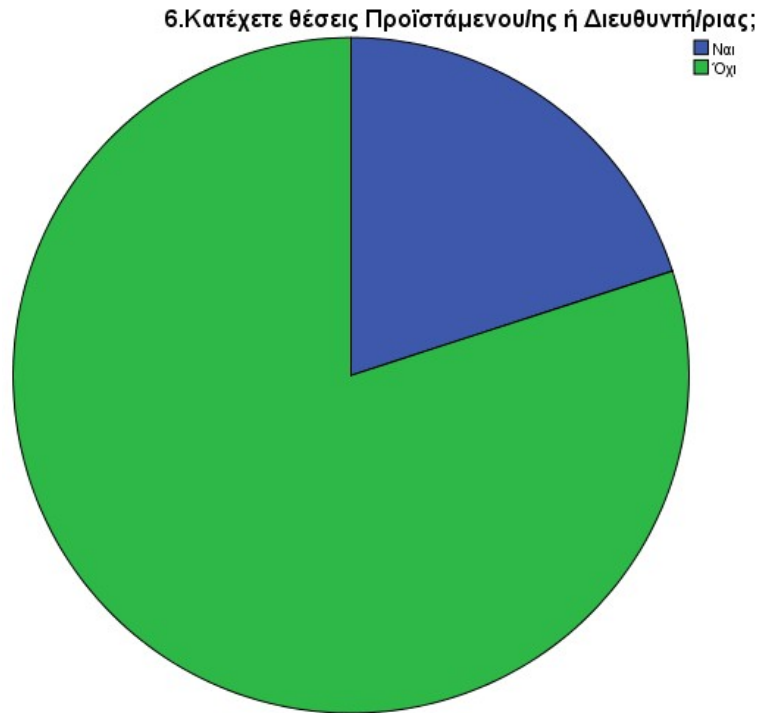


Ερώτηση 6

Το 80% των ερωτηθέντων δεν κατέχουν θέσεις Προϊσταμένων ή Διευθυντών ενώ το υπόλοιπο 20% είναι Προϊστάμενοι ή Διευθυντές.

6.Κατέχετε θέσεις Προϊστάμενου/ης ή Διευθυντή/ριας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	16	20,0	20,0	20,0
Όχι	64	80,0	80,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	



4.2 Ανάλυση στο Βασικό Ερωτηματολόγιο Έρευνας

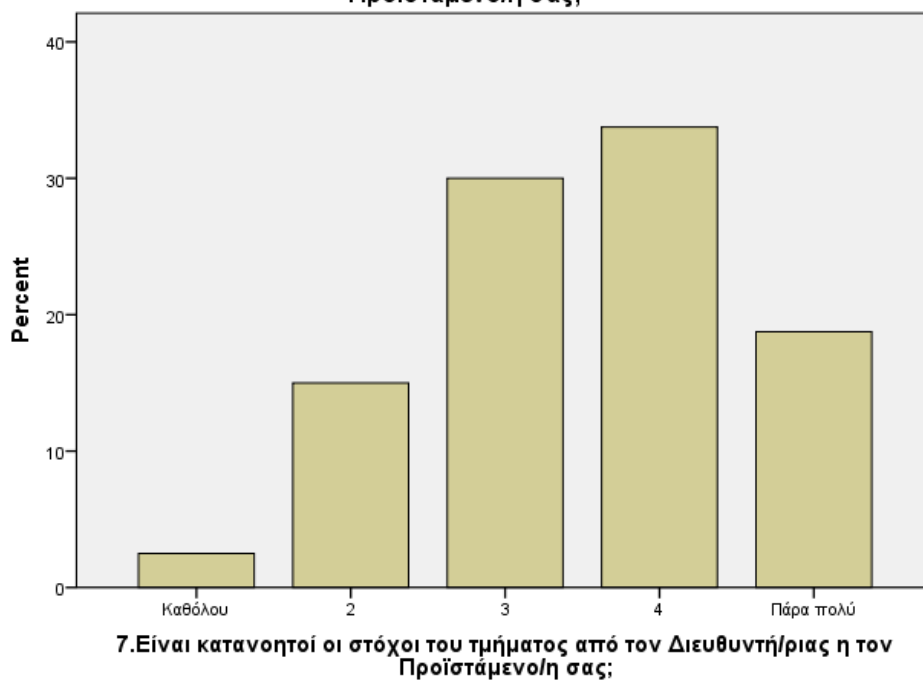
Ερώτηση 7

Το 33,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν οι στόχοι του τμήματος είναι πολύ κατανοητοί από τον Διευθυντή/ριας ή τον Προϊστάμενο/η τους, το 30% είναι μέτρια κατανοητοί και το 18,8% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό.

7. Είναι κατανοητοί οι στόχοι του τμήματος από τον Διευθυντή/ριας η τον Προϊστάμενο/η σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	2,5	2,5	2,5
2	12	15,0	15,0	17,5
3	24	30,0	30,0	47,5
4	27	33,8	33,8	81,3
Πάρα πολύ	15	18,8	18,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

7.Είναι κατανοητοί οι στόχοι του τμήματος από τον Διευθυντή/ριας ή τον Προϊστάμενο/η σας;



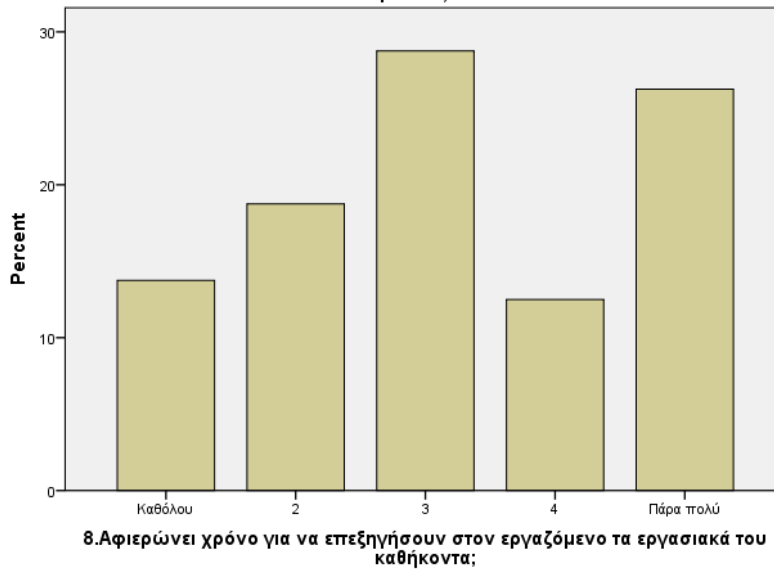
Ερώτηση 8

Το 28,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντή/ριας ή ο Προϊστάμενο/η τους αφιερώνει χρόνο για να επεξηγήσουν στον εργαζόμενο τα εργασιακά του καθήκοντα σε μέτριο βαθμό, το 26,3% δήλωσαν πως αφιερώνει πάρα πολύ χρόνο ενώ το 18,8% σε λίγο βαθμό.

8.Αφιερώνει χρόνο για να επεξηγήσει στον εργαζόμενο τα εργασιακά του καθήκοντα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	11	13,8	13,8	13,8
2	15	18,8	18,8	32,5
3	23	28,8	28,8	61,3
4	10	12,5	12,5	73,8
Πάρα πολύ	21	26,3	26,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

8.Αφιερώνει χρόνο για να επεξηγήσουν στον εργαζόμενο τα εργασιακά του καθήκοντα;

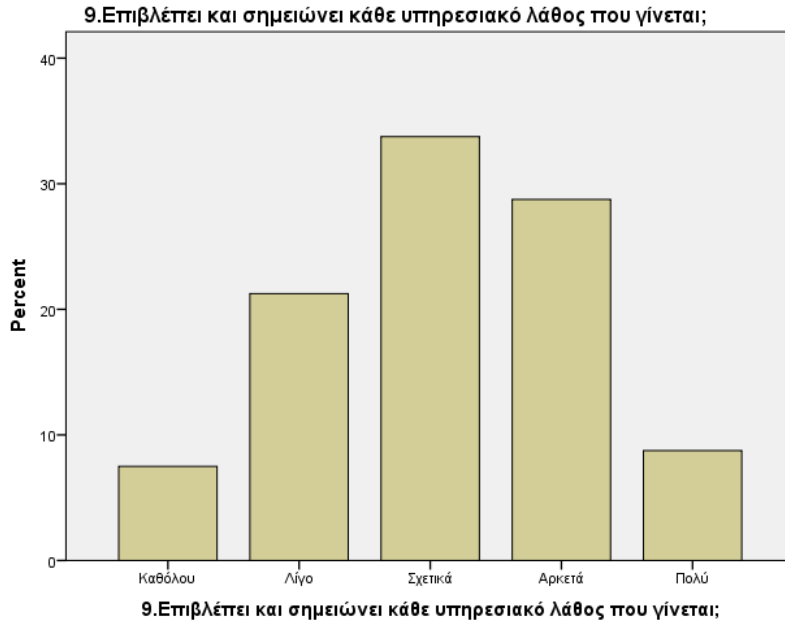


Ερώτηση 9

Το 33,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος τους επιβλέπει και σημειώνει κάθε υπηρεσιακό λάθος που γίνεται σε μέτριο βαθμό, το 28,8% σε αρκετά μεγάλο βαθμό ενώ το 21,3% σε λίγο βαθμό.

9.Επιβλέπει και σημειώνει κάθε υπηρεσιακό λάθος που γίνεται;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	6	7,5	7,5	7,5
Λίγο	17	21,3	21,3	28,8
Σχετικά	27	33,8	33,8	62,5
Αρκετά	23	28,8	28,8	91,3
Πολύ	7	8,8	8,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

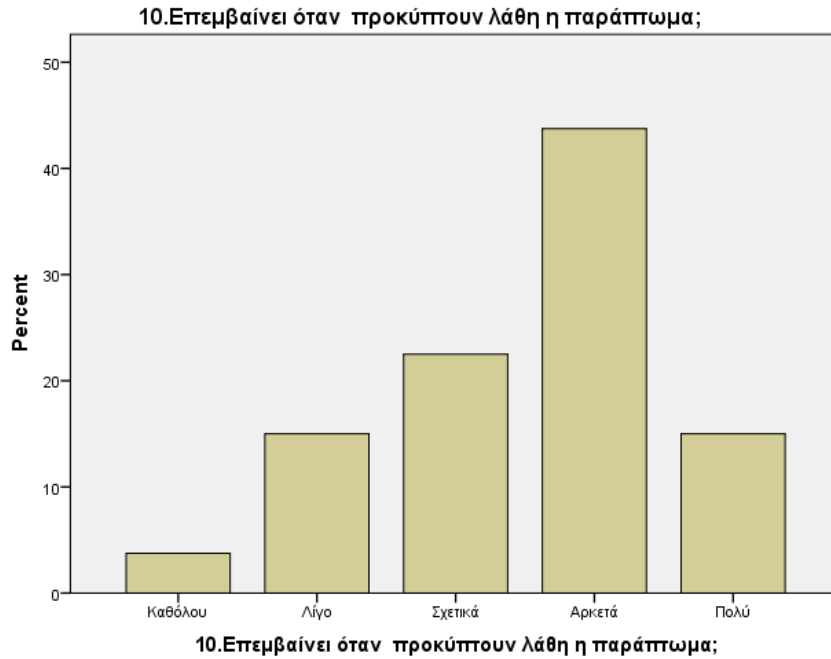


Ερώτηση 10

Το 43,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος τους επεμβαίνει όταν προκύπτουν λάθη ή παραπτώματα σε αρκετό βαθμό, το 22,5% σε μέτριο βαθμό ενώ το 15% σε πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ αντίθετα ένα ίδιο ποσοστό, σε λίγο βαθμό.

10.Επεμβαίνει όταν προκύπτουν λάθη η παράπτωμα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	3,8	3,8	3,8
Λίγο	12	15,0	15,0	18,8
Σχετικά	18	22,5	22,5	41,3
Αρκετά	35	43,8	43,8	85,0
Πολύ	12	15,0	15,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	



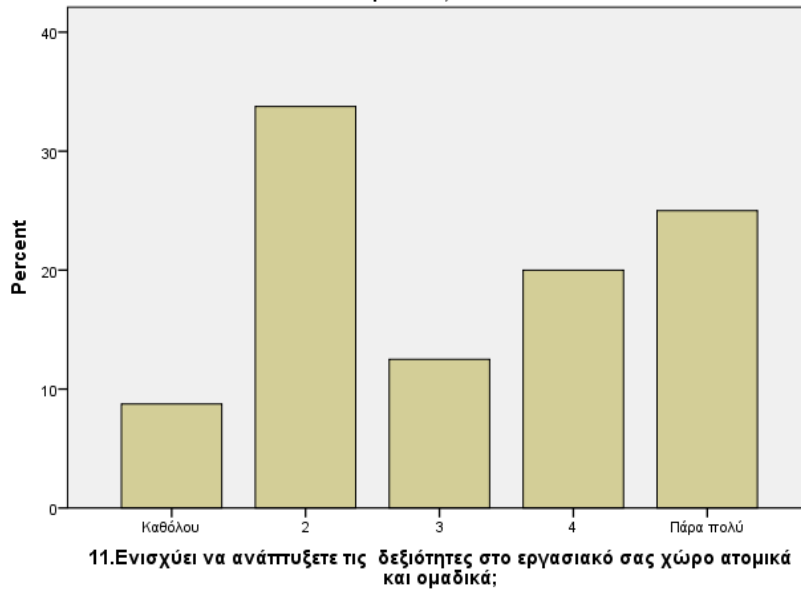
Ερώτηση 11

Το 45% (αθροιστικά) των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος τους τους ενισχύει να αναπτύξουν τις δεξιότητες στο εργασιακό τους χώρο ατομικά και ομαδικά σε πολύ έως πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 33,8% σε λίγο βαθμό.

11.Ενισχύει να αναπτύξετε τις δεξιότητες στο εργασιακό σας χώρο ατομικά και ομαδικά;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	7	8,8	8,8	8,8
2	27	33,8	33,8	42,5
3	10	12,5	12,5	55,0
4	16	20,0	20,0	75,0
Πάρα πολύ	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

11.Ενισχύει να ανάπτυξετε τις δεξιότητες στο εργασιακό σας χώρο ατομικά και ομαδικά;



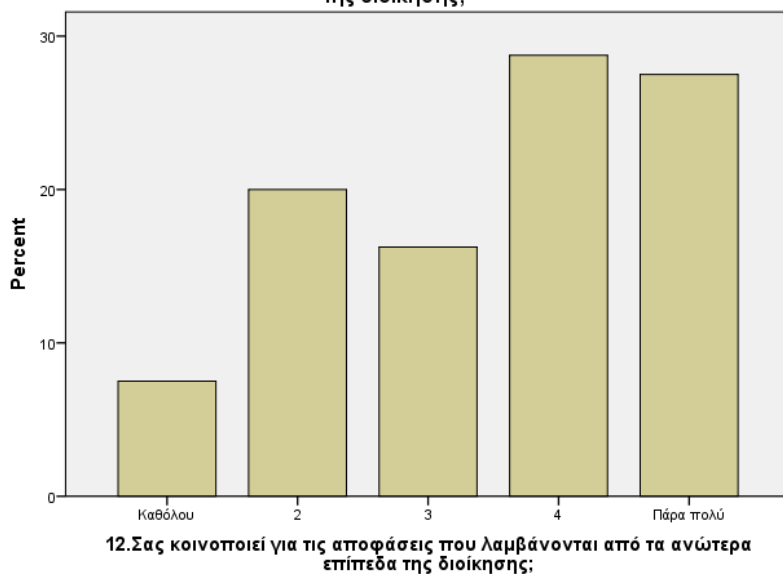
Ερώτηση 12

Το 56,3% (αθροιστικά) των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος τους τους κοινοποιεί για τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης σε πολύ έως πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 20% σε λίγο βαθμό.

12.Σας κοινοποιεί για τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	6	7,5	7,5	7,5
2	16	20,0	20,0	27,5
3	13	16,3	16,3	43,8
4	23	28,8	28,8	72,5
Πάρα πολύ	22	27,5	27,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

12.Σας κοινοποιεί για τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης;



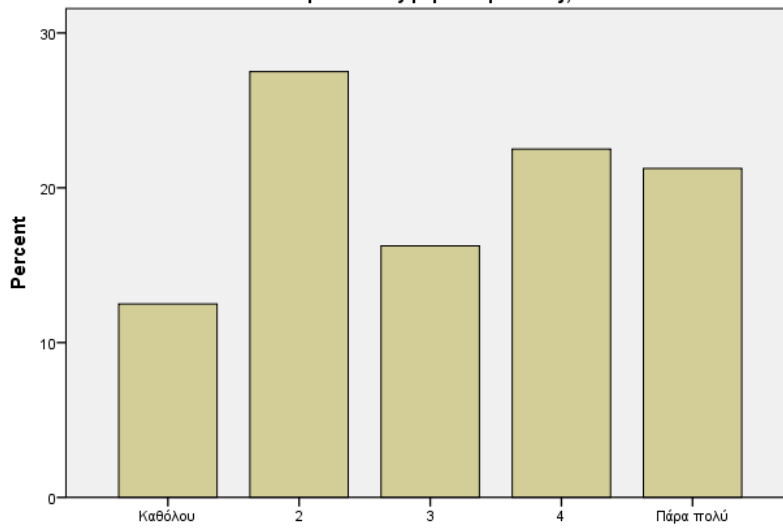
Ερώτηση 13

Το 43,8% (αθροιστικά) των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος τους τους πληροφορεί για τις ενέργειες του & τη δυνατότητα να συζητήσουν γι' αυτές σε πολύ έως πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 27,5% σε λίγο βαθμό.

13.Ο/η Διευθυντή/ριος/Προϊστάμενο/η σας πληροφορεί για τις ενέργειες του & τη δυνατότητα να συζητήσετε γι' αυτές;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	10	12,5	12,5	12,5
2	22	27,5	27,5	40,0
3	13	16,3	16,3	56,3
4	18	22,5	22,5	78,8
Πάρα πολύ	17	21,3	21,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

13.Ο/η Διευθυντή/ριας/Προϊστάμενο/η σας πληροφορεί για τις ενέργειες του & τη δυνατότητα να συζητήσετε γι' αυτές;



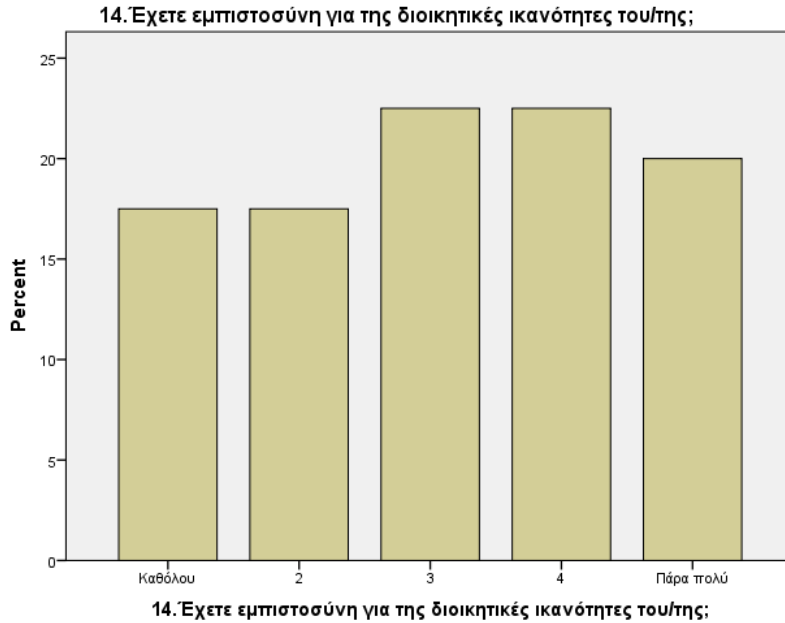
13.Ο/η Διευθυντή/ριας/Προϊστάμενο/η σας πληροφορεί για τις ενέργειες του & τη δυνατότητα να συζητήσετε γι' αυτές;

Ερώτηση 14

Το 42,5% (αθροιστικά) των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος τους τους ενισχύει να αναπτύξουν τις δεξιότητες στο εργασιακό τους χώρο ατομικά και ομαδικά σε πολύ έως πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 22,5% σε μέτριο βαθμό.

14.Έχετε εμπιστοσύνη για τις διοικητικές ικανότητες του/της;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	14	17,5	17,5	17,5
2	14	17,5	17,5	35,0
3	18	22,5	22,5	57,5
4	18	22,5	22,5	80,0
Πάρα πολύ	16	20,0	20,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	



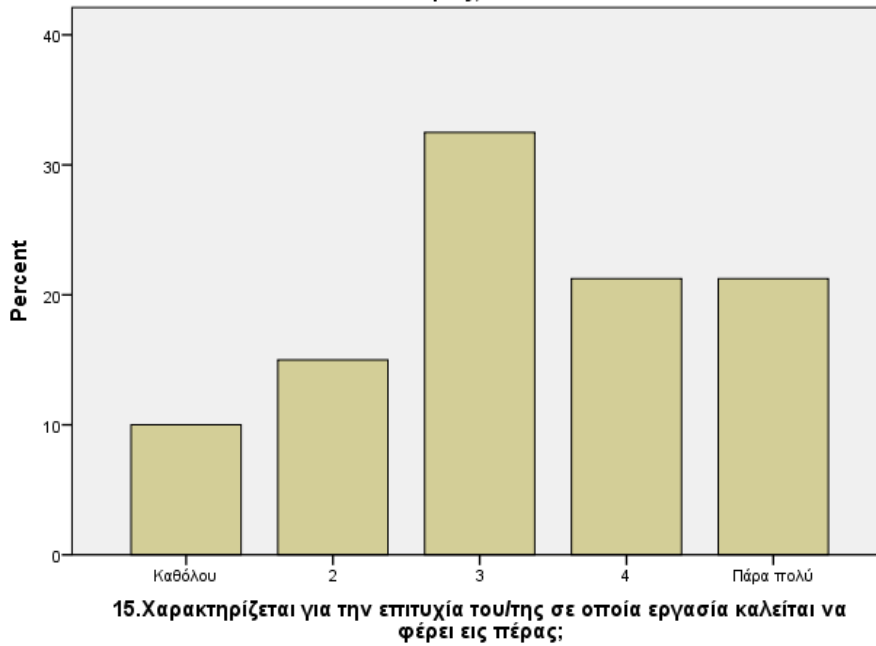
Ερώτηση 15

Το 42,6% (αθροιστικά) των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος τους χαρακτηρίζεται για την επιτυχία του/της σε οποία εργασία καλείται να φέρει εις πέρας σε πολύ έως πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 32,5% σε μέτριο βαθμό.

15.Χαρακτηρίζεται για την επιτυχία του/της σε οποία εργασία καλείται να φέρει εις πέρας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	8	10,0	10,0	10,0
2	12	15,0	15,0	25,0
3	26	32,5	32,5	57,5
4	17	21,3	21,3	78,8
Πάρα πολύ	17	21,3	21,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

15.Χαρακτηρίζεται για την επιτυχία του/της σε οποία εργασία καλείται να φέρει εις πέρας;



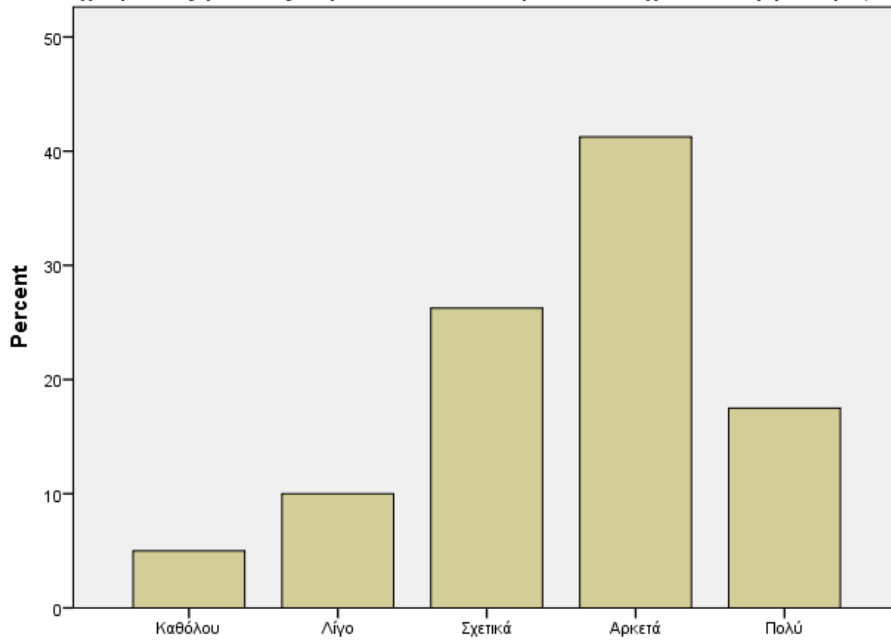
Ερώτηση 16

Το 58,8% (αθροιστικά) των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος έχει γενικές γνώσεις πέρα από το αντικείμενο που έχει στον οργανισμό σε πολύ έως πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 26,3% σε μέτριο βαθμό.

16.Έχει γενικές γνώσεις πέρα από το αντικείμενο που έχει στον οργανισμό;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	5,0	5,0	5,0
	Λίγο	8	10,0	10,0	15,0
	Σχετικά	21	26,3	26,3	41,3
	Αρκετά	33	41,3	41,3	82,5
	Πολύ	14	17,5	17,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

16. Έχει γενικές γνώσεις πέρα από το αντικείμενο που έχει στον οργανισμό;



16. Έχει γενικές γνώσεις πέρα από το αντικείμενο που έχει στον οργανισμό;

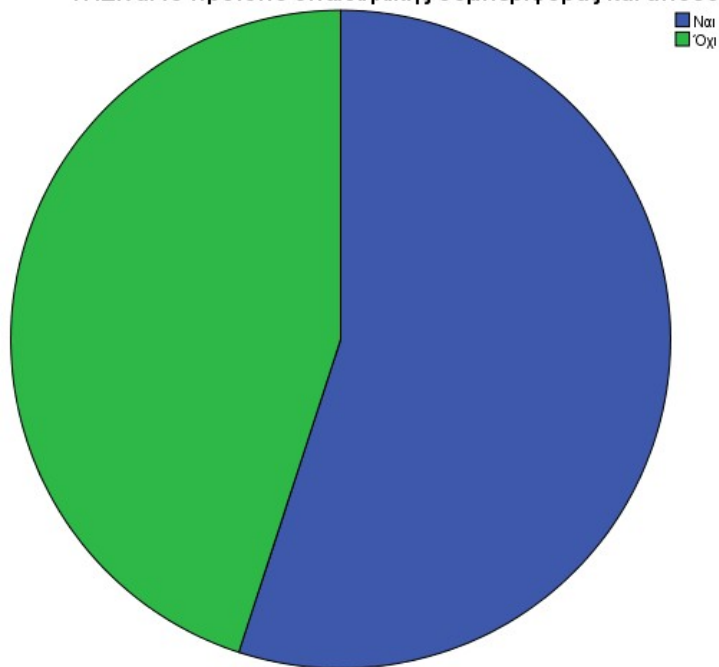
Ερώτηση 17

Το 55% των ερωτηθέντων θεωρούν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος είναι το πρότυπο υπαλληλικής συμπεριφοράς και αποδοτικότητας, ενώ το υπόλοιπο 45% απάντησαν αρνητικά.

17. Είναι το πρότυπο υπαλληλικής συμπεριφοράς και αποδοτικότητας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	44	55,0	55,0	55,0
Όχι	36	45,0	45,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

17.Είναι το πρότυπο υπαλληλικής συμπεριφοράς και αποδοτικότητας;



Ερώτηση 18

Το 45,1% (αθροιστικά) των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος είναι αξιόπιστος στις υποθέσεις που αναλαμβάνει σε πολύ έως πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 28,8% σε μέτριο βαθμό.

18.Είναι αξιόπιστος στις υποθέσεις που αναλαμβάνει;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	10	12,5	12,5	12,5
2	11	13,8	13,8	26,3
3	23	28,8	28,8	55,0
4	19	23,8	23,8	78,8
Πάρα πολύ	17	21,3	21,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	



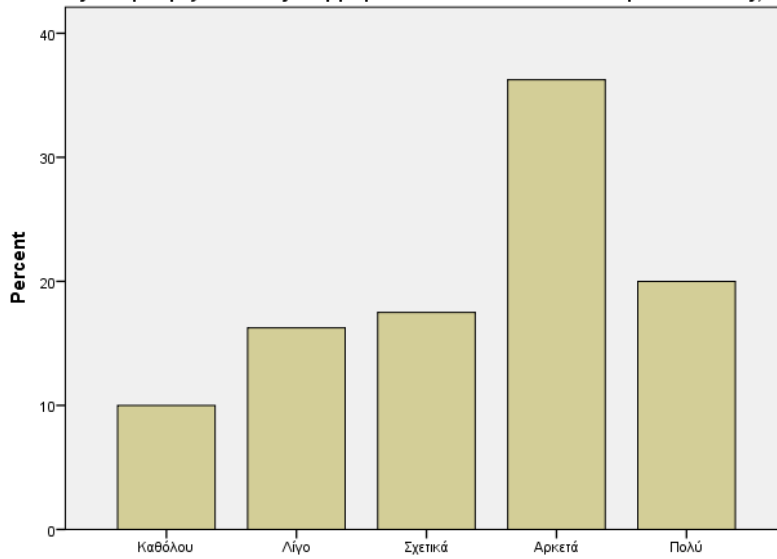
Ερώτηση 19

Το 36,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος αναγνωρίζει και τους επιβραβεύει όταν κάνουν σωστά τη δουλειά τους σε αρκετό βαθμό, το 20% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 17,5% σε σχετικό βαθμό.

19.Σας αναγνωρίζει και σας επιβραβεύει όταν κάνετε σωστά τη δουλειά σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	8	10,0	10,0	10,0
Λίγο	13	16,3	16,3	26,3
Σχετικά	14	17,5	17,5	43,8
Αρκετά	29	36,3	36,3	80,0
Πολύ	16	20,0	20,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

19. Σας αναγνωρίζει και σας επιβραβεύει όταν κάνετε σωστά τη δουλειά σας;



19. Σας αναγνωρίζει και σας επιβραβεύει όταν κάνετε σωστά τη δουλειά σας;

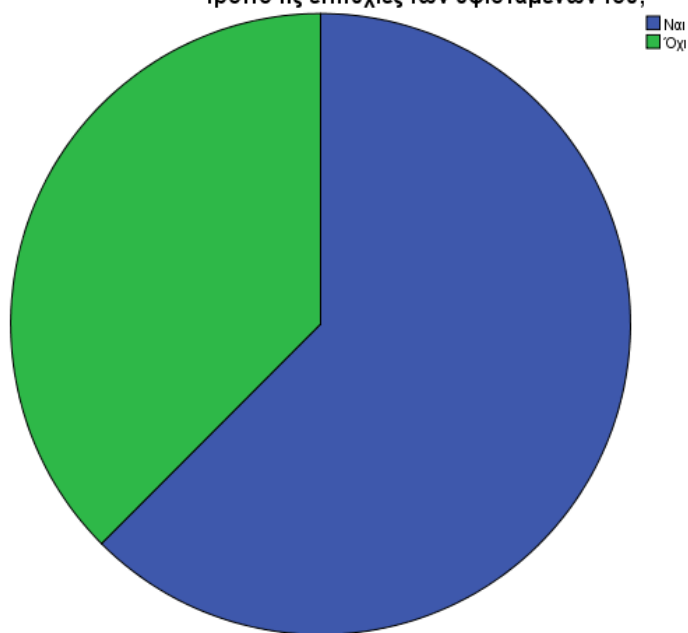
Ερώτηση 20

Το 62,5% των ερωτηθέντων θεωρούν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος επιδοκιμάζει δημοσιά και με ανοιχτό τρόπο τις επιτυχίες των υφιστάμενων του, ενώ το υπόλοιπο 37,5% απάντησαν αρνητικά.

20. Επιδοκιμάζει ο/η Διευθυντή/ριος ο/η Προϊστάμενο/η δημοσιά και με ανοιχτό τρόπο τις επιτυχίες των υφιστάμενων του;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	50	62,5	62,5	62,5
Όχι	30	37,5	37,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

20. Επιδοκιμάζει ο/η Διευθυντή/ριας ο/η Προϊστάμενο/η δημοσιά και με ανοιχτό τρόπο τις επιτυχίες των υφιστάμενων του;

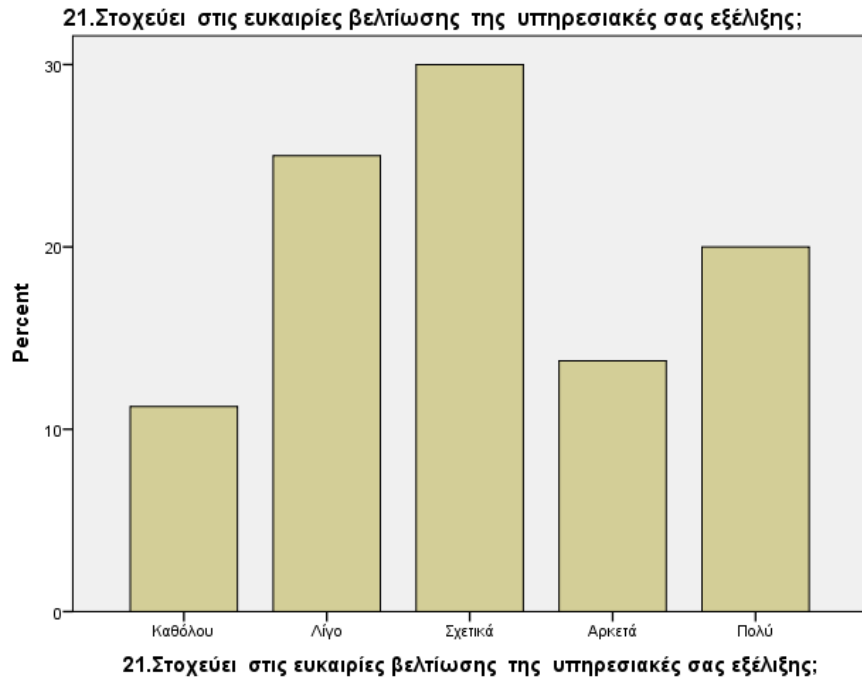


Ερώτηση 21

Το 30% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος στοχεύει στις ευκαιρίες βελτίωσης της υπηρεσιακής τους εξέλιξης σε σχετικό βαθμό, το 25% σε λίγο βαθμό ενώ το 20% σε πολύ μεγάλο βαθμό.

21.Στοχεύει στις ευκαιρίες βελτίωσης της υπηρεσιακής σας εξέλιξης;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	9	11,3	11,3	11,3
Λίγο	20	25,0	25,0	36,3
Σχετικά	24	30,0	30,0	66,3
Αρκετά	11	13,8	13,8	80,0
Πολύ	16	20,0	20,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	



Ερώτηση 22

Το 27,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος εμπνέει το αίσθημα δύναμης και εμπιστοσύνης σε σχετικό βαθμό, το 22,5% σε λίγο βαθμό ενώ το 20% σε πολύ μεγάλο βαθμό.

22.Εμπνέει το αίσθημα δύναμης και εμπιστοσύνης;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	9	11,3	11,3	11,3
Λίγο	18	22,5	22,5	33,8
Σχετικά	22	27,5	27,5	61,3
Αρκετά	15	18,8	18,8	80,0
Πολύ	16	20,0	20,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

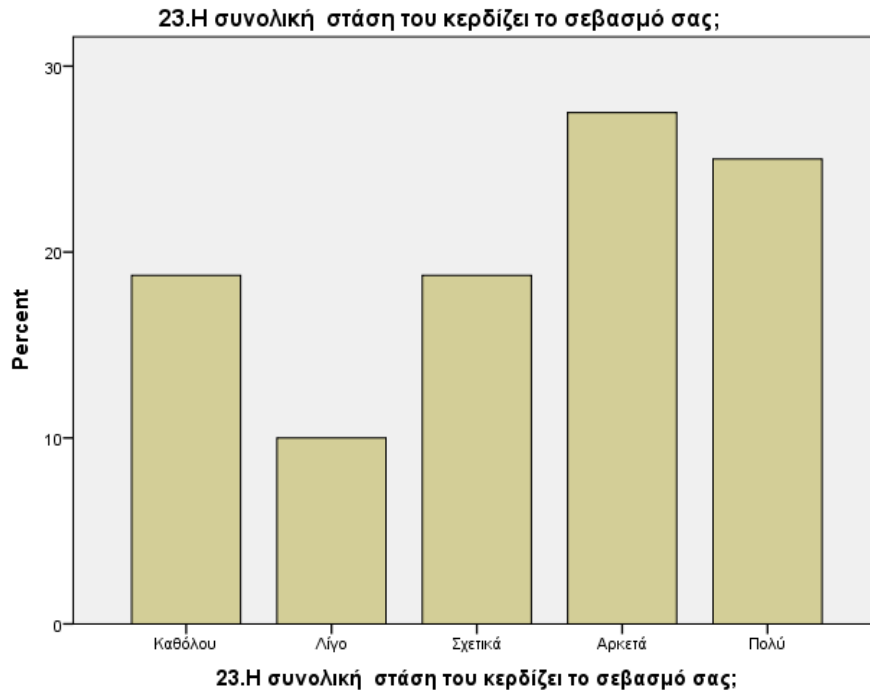


Ερώτηση 23

Το 27,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η συνολική στάση των Διευθυντών ή Προϊσταμένων κερδίζει το σεβασμό τους σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 25% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το 18,8% σε σχετικό βαθμό.

23.Η συνολική στάση του κερδίζει το σεβασμό σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	18,8	18,8	18,8
	Λίγο	8	10,0	10,0	28,8
	Σχετικά	15	18,8	18,8	47,5
	Αρκετά	22	27,5	27,5	75,0
	Πολύ	20	25,0	25,0	100,0
Total		80	100,0	100,0	



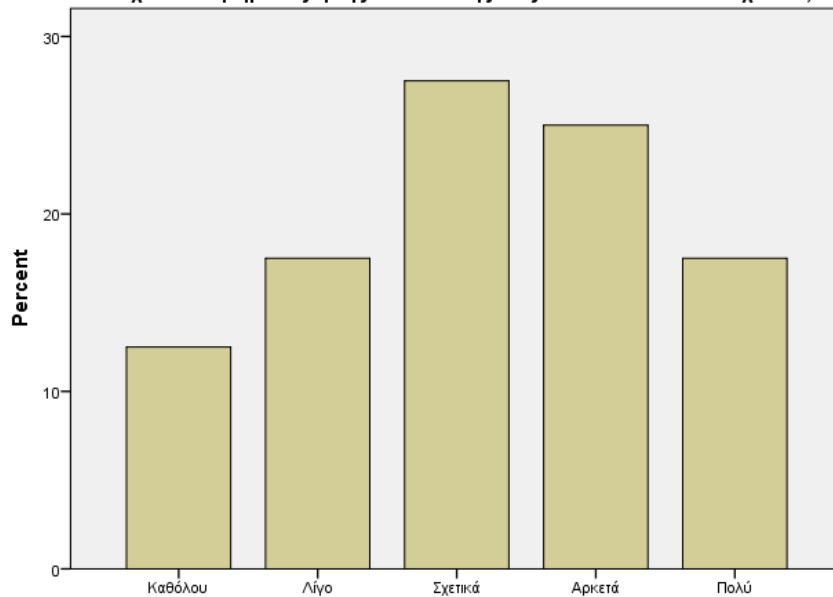
Ερώτηση 24

Το 27,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως οι στόχοι του τμήματος η της διεύθυνσης τους πείθει ότι θα επιτευχθούν σε σχετικό βαθμό, το 25% σε αρκετά μεγάλο βαθμό ενώ το 17,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό.

24.Οι στόχοι του τμήματος η της διεύθυνσης σας πείθει ότι θα επιτευχθούν;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	12,5	12,5	12,5
	Λίγο	14	17,5	17,5	30,0
	Σχετικά	22	27,5	27,5	57,5
	Αρκετά	20	25,0	25,0	82,5
	Πολύ	14	17,5	17,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

24.Οι στόχοι του τμήματος η της διεύθυνσης σας πείθει ότι θα επιτευχθούν;



24.Οι στόχοι του τμήματος η της διεύθυνσης σας πείθει ότι θα επιτευχθούν;

Ερώτηση 25

Το 26,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος είναι αποτελεσματικός και ψύχραιμος σε στιγμές κρίσεις σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 23,8% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το 21,3% σε σχετικό βαθμό.

25.Είναι αποτελεσματικός και ψύχραιμος σε στιγμές κρίσεις;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	13,8	13,8	13,8
	Λίγο	12	15,0	15,0	28,8
	Σχετικά	17	21,3	21,3	50,0
	Αρκετά	21	26,3	26,3	76,3
	Πολύ	19	23,8	23,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



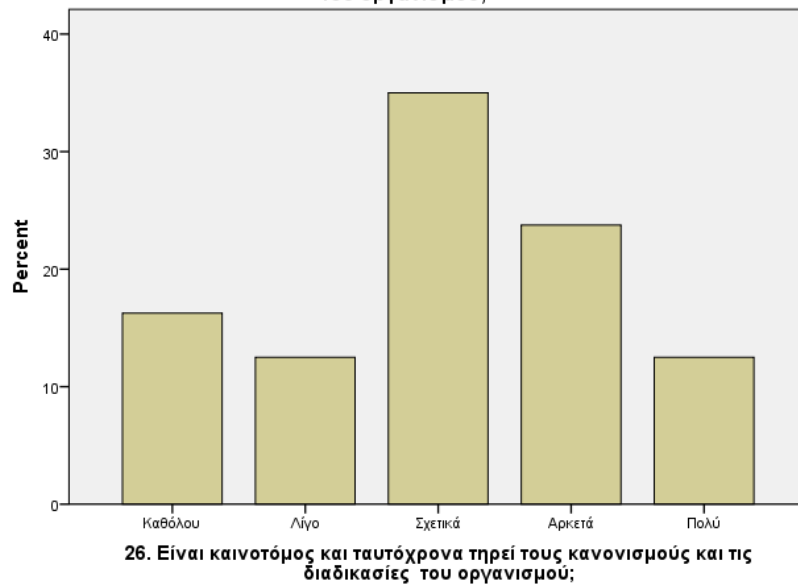
Ερώτηση 26

Το 35% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος είναι καινοτόμος και ταυτόχρονα τηρεί τους κανονισμούς και τις διαδικασίες του οργανισμού σε σχετικό βαθμό, το 23,8% σε αρκετό βαθμό ενώ το 16,3% καθόλου.

26. Είναι καινοτόμος και ταυτόχρονα τηρεί τους κανονισμούς και τις διαδικασίες του οργανισμού;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	13	16,3	16,3	16,3
Λίγο	10	12,5	12,5	28,8
Σχετικά	28	35,0	35,0	63,8
Αρκετά	19	23,8	23,8	87,5
Πολύ	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

26. Είναι καινοτόμος και ταυτόχρονα τηρεί τους κανονισμούς και τις διαδικασίες του οργανισμού;



Ερώτηση 27

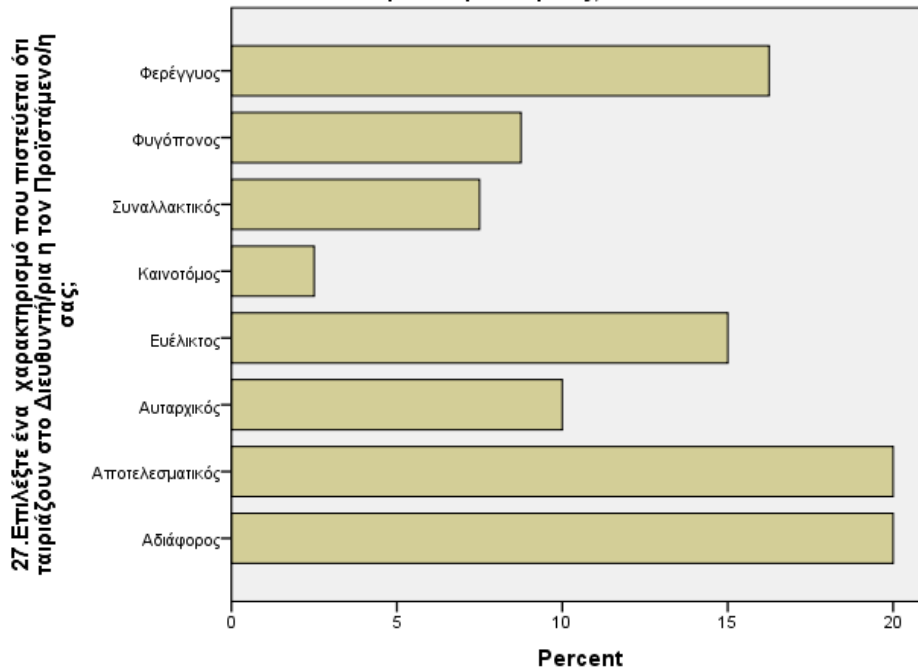
Το 20% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως θα χαρακτήριζαν τον Διευθυντή ή Προϊστάμενο τους αδιάφορο ενώ άλλο ένα 20% αποτελεσματικό, το 16,3% φερέγγυο, το 15% ευέλικτο και το 10% αυταρχικό.

27.Επιλέξτε ένα χαρακτηρισμό που πιστεύεται ότι ταιριάζουν στο Διευθυντή/ρια η τον

Προϊστάμενο/η σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Αδιάφορος	16	20,0	20,0	20,0
Αποτελεσματικός	16	20,0	20,0	40,0
Αυταρχικός	8	10,0	10,0	50,0
Ευέλικτος	12	15,0	15,0	65,0
Καινοτόμος	2	2,5	2,5	67,5
Συναλλακτικός	6	7,5	7,5	75,0
Φυγόπονος	7	8,8	8,8	83,8
Φερέγγυος	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

27.Επιλέξτε ένα χαρακτηρισμό που πιστεύεται ότι ταιριάζουν στο Διευθυντή/ρια ή τον Προϊστάμενο/η σας;



4.3 Σύνοψη Αποτελεσμάτων Έρευνας

Σύμφωνα με τα δεδομένα της έρευνας ωστόσο, το 33,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν οι στόχοι του τμήματος είναι πολύ κατανοητοί από τον Διευθυντή/ριας ή τον Προϊστάμενο/η τους, το 30% είναι μέτρια κατανοητοί και το 18,8% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, το 28,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντή/ριας ή ο Προϊστάμενο/η τους αφιερώνει χρόνο για να επεξηγήσουν στον εργαζόμενο τα εργασιακά του καθήκοντα σε μέτριο βαθμό, το 26,3% δήλωσαν πως αφιερώνει πάρα πολύ χρόνο ενώ το 18,8% σε λίγο βαθμό και το 33,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος τους επιβλέπει και σημειώνει κάθε υπηρεσιακό λάθος που γίνεται σε μέτριο βαθμό, το 28,8% σε αρκετά μεγάλο βαθμό ενώ το 21,3% σε λίγο βαθμό.

Επίσης το 43,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος τους επεμβαίνει όταν προκύπτουν λάθη ή παραπτώματα σε αρκετό βαθμό, το 22,5% σε μέτριο βαθμό ενώ το 15% σε πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ αντίθετα ένα ίδιο ποσοστό, σε λίγο βαθμό, το 45% (αθροιστικά) των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος τους τους ενισχύει να αναπτύξουν τις δεξιότητες στο εργασιακό τους χώρο ατομικά και ομαδικά σε πολύ έως πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 33,8% σε λίγο βαθμό και το 56,3% (αθροιστικά) των ερωτηθέντων

δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος τους τους κοινοποιεί για τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης σε πολύ έως πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 20% σε λίγο βαθμό.

Αντίστοιχα, το 43,8% (αθροιστικά) των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος τους τους πληροφορεί για τις ενέργειες του & τη δυνατότητα να συζητήσουν γι' αυτές σε πολύ έως πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 27,5% σε λίγο βαθμό, το 42,5% (αθροιστικά) των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος τους τους ενισχύει να αναπτύξουν τις δεξιότητες στο εργασιακό τους χώρο ατομικά και ομαδικά σε πολύ έως πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 22,5% σε μέτριο βαθμό και το 42,6% (αθροιστικά) των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος τους χαρακτηρίζεται για την επιτυχία του/της σε οποία εργασία καλείται να φέρει εις πέρας σε πολύ έως πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 32,5% σε μέτριο βαθμό.

Επίσης το 58,8% (αθροιστικά) των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος έχει γενικές γνώσεις πέρα από το αντικείμενο που έχει στον οργανισμό σε πολύ έως πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 26,3% σε μέτριο βαθμό, το 55% των ερωτηθέντων θεωρούν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος είναι το πρότυπο υπαλληλικής συμπεριφοράς και αποδοτικότητας, ενώ το υπόλοιπο 45% απάντησαν αρνητικά και το 45,1% (αθροιστικά) των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος είναι αξιόπιστος στις υποθέσεις που αναλαμβάνει σε πολύ έως πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 28,8% σε μέτριο βαθμό.

Αντίστοιχα, το 36,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος αναγνωρίζει και τους επιβραβεύει όταν κάνουν σωστά τη δουλειά τους σε αρκετό βαθμό, το 20% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 17,5% σε σχετικό βαθμό, το 62,5% των ερωτηθέντων θεωρούν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος επιδοκιμάζει δημοσιά και με ανοιχτό τρόπο τις επιτυχίες των υφιστάμενων του, ενώ το υπόλοιπο 37,5% απάντησαν αρνητικά και το 30% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος στοχεύει στις ευκαιρίες βελτίωσης της υπηρεσιακής τους εξέλιξης σε σχετικό βαθμό, το 25% σε λίγο βαθμό ενώ το 20% σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Τέλος, το 27,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος εμπνέει το αίσθημα δύναμης και εμπιστοσύνης σε σχετικό βαθμό, το 22,5% σε λίγο βαθμό ενώ το 20% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 27,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η συνολική στάση των Διευθυντών ή Προϊσταμένων κερδίζει το σεβασμό τους σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 25% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το 18,8% σε σχετικό βαθμό, το 27,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως οι στόχοι του τμήματος η της διεύθυνσης τους πείθει ότι θα επιτευχθούν σε σχετικό βαθμό, το 25% σε αρκετά μεγάλο βαθμό ενώ το 17,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 26,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος είναι αποτελεσματικός και ψύχραιμος σε στιγμές κρίσεις σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 23,8% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το 21,3% σε σχετικό βαθμό.

Αντίστοιχα, Το 35% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος είναι καινοτόμος και ταυτόχρονα τηρεί τους κανονισμούς και τις διαδικασίες του οργανισμού σε σχετικό βαθμό, το 23,8% σε αρκετό βαθμό ενώ το 16,3% καθόλου και το 20% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως θα χαρακτήριζαν τον Διευθυντή ή Προϊστάμενο τους αδιάφορο ενώ άλλο ένα 20% αποτελεσματικό, το 16,3% φερέγγυο, το 15% ευέλικτο και το 10% αυταρχικό.

Κεφάλαιο 5^ο –Συμπεράσματα

Η απόδοση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών στην ατομική απόδοση των εργαζομένων, των διευθυντών ή των ηγετών, έχει αναγνωριστεί από καιρό ως μια προβληματική περιοχή. Τις περισσότερες φορές, η συζήτηση για την απόδοση της ηγεσίας του δημόσιου τομέα, προκύπτει από περιστασιακές κρίσεις ή σκάνδαλα, όπως τραγικές αποτυχίες στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης ή προστασίας παιδιών. Αλλά πέρα από το να κατηγορούν οι εργαζόμενοι ανώτερους ηγέτες σε αυτές τις περιπτώσεις αποτυχίας, υπάρχει έλλειψη συστηματικών στοιχείων για το πώς η ηγεσία επηρεάζει την απόδοση του δημόσιου τομέα.

Παρόλο που οι Boyne και Dahya (2002) έχουν επιδείξει μια αύξηση της απόδοσης στους δημόσιους οργανισμούς που διορίζουν νέους διευθυντές, αναγνωρίζουν επίσης ότι αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι αλλαγές ηγεσίας χρησιμοποιούνται για να επιφέρουν ευρύτερα προγράμματα μεταρρυθμίσεων «καθώς οι ξένοι είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν στρατηγικές αλλαγές.

Υπάρχουν κάποιες ενδείξεις ότι η αλλαγή των ανώτερων στελεχών στην τοπική αυτοδιοίκηση είναι θετική για άτομα με χαμηλές επιδόσεις. Ωστόσο, αυτοί οι συγγραφείς φροντίζουν να αναγνωρίσουν τους περιορισμούς των στοιχείων τους πέρα από αυτές τις ακραίες περιπτώσεις. Εν τω μεταξύ, υπάρχουν περιορισμένα στοιχεία για ηγέτες ή ακόμη και προσεγγίσεις για την ηγεσία που περιλαμβάνουν την «καλύτερη πρακτική» στην παροχή βελτιωμένων επιδόσεων σε ορισμένους από τους τομείς που έχουμε συζητήσει παραπάνω, όπως η εκπαίδευση και η υγειονομική περίθαλψη.

Ίσως αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η αύξηση του ενδιαφέροντος για την ηγεσία του δημόσιου τομέα κατά τις δεκαετίες του 1980 και του 1990, συνέπεσε με μια ατζέντα NPM που, με περιορισμένα στοιχεία, προσπαθούσε να παρουσιάσει μια ηρωική ή ατομική ηγεσία ως δυνητικά «μεταμορφωτική». Όπως σημειώνει ο Spicker (2012), δεδομένης της πολυπλοκότητας των οργανωτικών και διοργανωτικών περιβαλλόντων του δημόσιου τομέα, υπάρχουν ελάχιστα στοιχεία ότι η ηγεσία πρέπει να συγκεντρώνεται σε «ειδικούς» ανθρώπους: «δεν υπάρχει κανένα πρότυπο

δεξιοτήτων, συμπεριφορών ή ρόλων που να ισχύει γενικά για θέσεις ευθύνης σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες».

Το αυξανόμενο ενδιαφέρον για κατανεμημένη ή κοινή ηγεσία, που συζητήθηκε παραπάνω, αντικατοπτρίζει επίσης μια ευρύτερη αποδοχή ότι μεγάλο μέρος της πρωτοπορίας στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών συμβαίνει στην πραγματικότητα μέσω δικτύων επαγγελματιών σε «επίπεδο δρόμου». «Υπάρχουν δημόσιες υπηρεσίες όπως η αστυνόμευση και η κοινωνική εργασία όπου οι αξιωματικοί καλούνται συνήθως να διαχειρίζονται τους κινδύνους και να αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία» και, γενικότερα, οι θεωρίες της «γραφειοκρατίας σε επίπεδο δρόμου» υποδηλώνουν ότι οι επαγγελματίες πρώτης γραμμής σε αυτές και άλλοι τομείς του δημόσιου τομέα κάνουν κρίσεις, πόρους και διαμορφώνουν τις υπηρεσίες σε καθημερινή βάση.

Ίσως έχουμε μείνει στο συμπέρασμα ότι μια προσεκτική και σταδιακή στροφή προς τα ανώτερα στελέχη και άλλους κορυφαίους επαγγελματίες που εκπαιδεύονται και υποστηρίζουν την εφαρμογή της κατανεμημένης ηγεσίας είναι η καλύτερη εικασία μας για το πώς να προετοιμάσουμε τους ανθρώπους – σε μια σειρά ρόλων στο δημόσιο τομέα – να συμμετέχουν σε κοινές και δικτυωμένες μορφές δραστηριοτήτων ηγετών που αντικατοπτρίζουν το συνεργατικό πλαίσιο των δημόσιων υπηρεσιών.

Οι θεωρητικοί της ηγεσίας προσπάθησαν μερικές φορές να καταλάβουν πώς μπορεί να μοιάζει ένα μοντέλο αποτελεσματικής ηγεσίας στον δημόσιο τομέα. Οι ηγέτες του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν αναμφισβήτητα ένα μοναδικό σύνολο προκλήσεων. Απαιτείται να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις πολλών ενδιαφερομένων – διαμορφωτών πολιτικής, χρηματοδότες, χρήστες υπηρεσιών και άλλους – και η επιτυχία τους, ορίζεται με αναφορά σε πολλαπλούς και μερικές φορές αντιφατικούς δείκτες απόδοσης.

Νέες προσεγγίσεις για την ηγεσία του δημόσιου τομέα εμφανίστηκαν με την άνοδο της νέας θεωρίας δημόσιας διακυβέρνησης και παράλληλα με αυτήν τη συλλογική νέα δημόσια διακυβέρνηση, η οποία προκάλεσε αυξανόμενο ενδιαφέρον για την κατανεμημένη ηγεσία. Υπάρχουν ενδείξεις ότι μια τέτοια συνεργατική και

κατανεμημένη ηγεσία ταιριάζει καλύτερα με αυτό που οι ίδιοι οι επαγγελματίες του δημόσιου τομέα θεωρούν αποτελεσματικές προσεγγίσεις για τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών. Αλλά η πρόοδος παραμένει δύσκολο να αποδειχθεί.

Προτάσεις από τα Συμπεράσματα

Η ηγεσία στον δημόσιο τομέα θα είναι πάντα ένας αμφισβητούμενος χώρος. Οι ηγέτες του δημόσιου τομέα είναι υποχρεωμένοι να συμμετάσχουν και να ανταποκριθούν στις μυριάδες αιτήματα διαφορετικών ενδιαφερομένων (υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, ισχυρές επαγγελματικές ομάδες, συνδικαλιστικές οργανώσεις και χρήστες δημοσίων υπηρεσιών) σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από τους ηγέτες στον ιδιωτικό τομέα, κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Οι πιο πρόσφατες εξελίξεις προς τα μοντέλα κατανεμημένης ηγεσίας φαίνεται να ταιριάζουν καλύτερα με την ανάγκη δημιουργίας δικτύων συμπληρωματικών επαγγελματιών και ενδιαφερόμενων μερών, με κοινή ηγεσία μεταξύ τους. Ωστόσο, μένει να δούμε αν αυτές οι συνεργατικές προσεγγίσεις είναι σε θέση να προσθέσουν στα περιορισμένα στοιχεία για το τι σημαίνει αποτελεσματική ηγεσία σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

Η οργανωτική ηγεσία είναι μια προσέγγιση διαχείρισης που λειτουργεί προς την κατεύθυνση της ενδυνάμωσης των ατόμων, ώστε να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες, διατηρώντας παράλληλα τους στόχους μιας εταιρείας ως κορυφαία προτεραιότητα. Για όσους προετοιμάζονται για μια σταδιοδρομία στη δημόσια διοίκηση – είτε πρόκειται για πολιτικά τμήματα, υπηρεσίες ή κυβέρνηση – τα ακόλουθα πέντε στοιχεία είναι βασικές πτυχές της οργανωτικής ηγεσίας για να κατανοήσουν οι δημόσιοι διαχειριστές, καθώς υπογραμμίζουν τις βασικές δεξιότητες και ευθύνες που είναι απαραίτητες για να βοηθήσουν τους άλλους και να εμπνέουν επιτυχία προκειμένου να αναπτυχθεί και να αναπτυχθεί ένας ισχυρός οργανισμός.

Ένας ισχυρός στρατηγικός ηγέτης στη δημόσια διοίκηση, μπορεί να προέρχεται από οποιοδήποτε επίπεδο ενός οργανισμού. Κατέχουν μια σταθερή κατανόηση του οράματος και των στόχων του ιδρύματος, καθώς και την ικανότητα

να επικοινωνούν αποτελεσματικά αυτούς τους στόχους και να τους οδηγούν μέχρι την εκτέλεσή τους. Η στρατηγική ηγεσία απαιτεί έξι βασικές δεξιότητες, όπως τις ικανότητες πρόβλεψης, πρόκλησης, ερμηνείας, απόφασης, ευθυγράμμισης και μάθησης.

Οι δημόσιοι διαχειριστές πρέπει να αναπτύξουν δεξιότητες στρατηγικής σκέψης, καθώς συχνά αντιμετωπίζουν μια ποικιλία από διαφορετικές απόψεις και απόψεις τόσο εντός όσο και εκτός του αντίστοιχου οργανισμού τους. Η στρατηγική ανταπόκριση σε ισχυρές απόψεις - που περιλαμβάνει το να είναι κανείς ανοιχτός σε συμβιβασμούς ή να πιέζεις για ειλικρινείς συζητήσεις μεταξύ των εργαζομένων και των ηγετών της ομάδας - μπορεί να βοηθήσει έναν δημόσιο διαχειριστή να διατηρήσει τη σταθερότητα σε έναν οργανισμό.

Επιπλέον, ένας καλός στρατηγικός ηγέτης παρακολουθεί συνεχώς τις τάσεις του κλάδου, δίνοντάς του τη δυνατότητα να προβλέψει τις αλλαγές στις αγορές. Ως αποτέλεσμα, αυτά τα άτομα είναι σε θέση όχι μόνο να αναλαμβάνουν απρόσκοπτα ζητήματα, αλλά και να αναθέτουν καθήκοντα σε εκείνους που φαινομενικά θα υπερτερούσαν στην αντιμετώπιση της δεδομένης πρόκλησης. Οι στρατηγικοί στοχαστές είναι επίσης καλοί στο να αμφισβητούν υποθέσεις και να εξετάζουν μια ποικιλία απόψεων πριν αναλάβουν αποφασιστική δράση.

Ένα άλλο κρίσιμο καθήκον για τους ηγέτες του οργανισμού, είναι να καθιερώσουν και να κοινοποιήσουν αποτελεσματικά το όραμα, τις βασικές πεποιθήσεις και τους πρωταρχικούς στόχους ενός ιδρύματος, όχι μόνο στους υπαλλήλους του/της αλλά και στο ευρύτερο κοινό. Η διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν τους βραχυπρόθεσμους προσωπικούς και ομαδικούς στόχους μπορεί να τους βοηθήσει να ευθυγραμμιστούν με την αποστολή της εταιρείας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας καθώς και σε μεγαλύτερη αίσθηση σκοπού μεταξύ των μελών του προσωπικού.

Μέρος αυτού του αποτελέσματος, είναι η επιτυχής επικοινωνία αυτών των στόχων στο κοινό. Για παράδειγμα, οι δημόσιες αρχές μπορεί να έχουν τον πρωταρχικό στόχο της μείωσης της κυκλοφορίας, οι δημόσιοι διαχειριστές μπορούν να μεταφράσουν αυτή τη δήλωση αποστολής σε πρακτικά σχέδια, αναθέτοντας σε

μεμονωμένα τμήματα του οργανισμού τη δημιουργία μιας λύσης που θα αντιμετωπίζει όλες τις πτυχές της αστικής συμφόρησης – ενώ θα επικοινωνεί αποτελεσματικά αυτόν τον στόχο στο κοινό. Ένα δημοτικό συμβούλιο μπορεί να εκδώσει ένα δελτίο τύπου στο οποίο θα δηλώνει ότι θα δαπανήσει ένα ορισμένο ποσό χρημάτων το επόμενο έτος σε πρωτοβουλίες για τη μείωση της συμφόρησης.

Η κατανόηση των εργαλείων για αποτελεσματικές στρατηγικές οργανωτικής ηγεσίας για τους δημόσιους διευθυντές, είναι πολύτιμη για να βοηθήσει όχι μόνο να ενισχύσει την οργανωτική απόδοση σε επίπεδο ομάδας, αλλά και να βοηθήσει τους δημόσιους διαχειριστές να γίνουν πραγματικά αποτελεσματικοί ηγέτες για τον οργανισμό και τις κοινότητες τους. Με το να γνωρίζουν καλά τη στρατηγική ηγεσία και να χρησιμοποιούν συνοδευτικές βασικές δεξιότητες, οι δημόσιοι διαχειριστές μπορούν να φέρουν θετικές αλλαγές στις αντίστοιχες κοινότητες τους, διασφαλίζοντας ότι οι κρίσιμες ανάγκες του κοινού ικανοποιούνται σωστά και έγκαιρα.

Προτάσεις για Περαιτέρω Μελέτη

Η ανάπτυξη ηγεσίας δεν είναι ούτε νέα ούτε μοναδική για τον δημόσιο τομέα. Σε γενικές γραμμές λοιπόν, οι χώρες μέλη του ΟΟΣΑ διαπιστώνουν ότι υπάρχει ένα χάσμα μεταξύ του πώς είναι οι δημόσιοι τομείς τους και πώς τα συμφέροντα του έθνους χρειάζονται να είναι τώρα ή στο μέλλον. Τα κράτη μέλη βρίσκουν κάτι που λείπει μεταξύ των υπαρχουσών νοοτροπιών παροχής δημόσιας υπηρεσίας και του δημόσιου συμφέροντος. Ένα κοινό παράπονο είναι η έλλειψη αφοσίωσης στις υποκείμενες αξίες της δημόσιας υπηρεσίας και στα συμφέροντα των πολιτών που εξυπηρετούνται. Μια κοινή απάντηση φαίνεται να είναι η προσπάθεια προώθησης ενός συγκεκριμένου είδους ηγεσίας.

Η ηγεσία είναι ένα κρίσιμο συστατικό της χρηστής δημόσιας διακυβέρνησης, το οποίο αποτελεί μείζον θέμα για το τρέχον έργο του ΟΟΣΑ. Η διακυβέρνηση μπορεί να περιγραφεί εν συντομία ως ο τρόπος με τον οποίο οι υποκείμενες αξίες ενός έθνους «θεσμοποιούνται». Αυτό έχει επίσημες πτυχές όπως διαχωρισμένες εξουσίες, ελέγχους και ισορροπίες, μέσα μεταφοράς εξουσίας, διαφάνεια και

λογοδοσία. Ωστόσο, για να πραγματοποιηθούν αυτές οι αξίες, πρέπει να καθοδηγούν τις ενέργειες των δημοσίων υπαλλήλων σε όλο το σύστημα. Πρέπει να ενσωματωθούν στον πολιτισμό. Από αυτή την άποψη, η «ηγεσία» είναι η σάρκα στα οστά του Συντάγματος. Είναι στο επίκεντρο της χρηστής διακυβέρνησης.

Ο πιο σημαντικός ρόλος των ηγετών του δημόσιου τομέα ήταν να επιλύουν τα προβλήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζονται σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Όταν αναφέρει κανείς ότι επιθυμεί περισσότερη ηγεσία στον δημόσιο τομέα, αυτό που πραγματικά αναζητούμε είναι άτομα που θα προωθήσουν θεσμικές προσαρμογές προς το δημόσιο συμφέρον. Η ηγεσία με αυτή την έννοια δεν είναι ουδέτερη ως προς την αξία. Είναι μια θετική αποδοχή της ανάγκης προώθησης ορισμένων θεμελιωδών αξιών που μπορούν να ονομαστούν δημόσιο πνεύμα.

Η ηγεσία είναι μια σημαντική και κρίσιμη μεταβλητή που οδηγεί σε ενισχυμένη ικανότητα διαχείρισης, καθώς και σε οργανωτική απόδοση. Η εστίαση στην ηγεσία διαδραματίζει επίσης έναν ενοποιητικό ρόλο μεταξύ των διαφόρων στοιχείων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των προσλήψεων και επιλογής, της κατάρτισης και της ανάπτυξης, της διαχείρισης απόδοσης, της ηθικής της δημόσιας υπηρεσίας και του σχεδιασμού διαδοχής.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης ηγεσίας των χωρών μελών του ΟΟΣΑ, ιστορικά και πολιτιστικά είναι κατανεμημένες σε ένα ευρύ φάσμα. Στο ένα άκρο βρίσκεται ένα υψηλό επίπεδο κεντρικής παρέμβασης στο οποίο οι μελλοντικοί ηγέτες εντοπίζονται και γαλουχούνται από το πρώιμο στάδιο μέσω μιας κεντρικής διαδικασίας επιλογής, εκπαίδευσης και διαχείρισης σταδιοδρομίας. Αντίθετα, υπάρχει μια αυξανόμενη ομάδα χωρών που υιοθετούν προσεγγίσεις «τύπου αγοράς» για την ανάπτυξη και την εξασφάλιση ηγετών. Μεταξύ αυτών των πόλων, υπάρχουν διαφορετικά μείγματα των δύο προσεγγίσεων. Οι γενικές τάσεις ανάπτυξης ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς, στις χώρες μέλη του ΟΟΣΑ είναι:

✓ Ανάπτυξη ολοκληρωμένων στρατηγικών: Μερικές χώρες έχουν δημιουργήσει συστηματικές στρατηγικές για την ανάπτυξη ηγεσίας. Για παράδειγμα, η κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου άρχισε πρόσφατα να εργάζεται πάνω σε ένα μοντέλο ανάπτυξης ηγεσίας. Η νορβηγική κυβέρνηση ανανέωσε το στρατηγικό της σχέδιο για

την ηγεσία στη δημόσια διοίκηση, προκειμένου να αντικατοπτρίζει την αυξημένη ανησυχία για την αλλαγή του δημόσιου τομέα.

✓ Δημιουργία νέων θεσμών για την ανάπτυξη ηγεσίας: Σε ορισμένες χώρες, όπως η Σουηδία και οι ΗΠΑ, οι κυβερνήσεις έχουν δημιουργήσει νέους θεσμούς για τον εντοπισμό και την ανάπτυξη μελλοντικών ηγετών στον δημόσιο τομέα. Στη Σουηδία, δημιουργήθηκε πρόσφατα το Εθνικό Συμβούλιο για την Ποιότητα και την Ανάπτυξη με κύριο καθήκον τον εντοπισμό πιθανών ηγετών.

✓ Σύνδεση της υπάρχουσας κατάρτισης διαχείρισης με την ανάπτυξη ηγεσίας: Πολλές χώρες επεκτείνουν τα υπάρχοντα προγράμματα ανάπτυξης διαχείρισης, ώστε να συμπεριλάβουν την ανάπτυξη ηγεσίας. Ένα πρόγραμμα ανάπτυξης ηγεσίας στη Φινλανδία περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός νέου προγράμματος ανάπτυξης διαχείρισης μετά από επαναξιολόγηση του προηγούμενου προγράμματος.

Ωστόσο, φαίνεται σημαντικό οι στρατηγικές ηγεσίας να βασίζονται σε μια σαφή διάγνωση των εθνικών προκλήσεων που αντιμετωπίζονται και τα τρέχοντα χαρακτηριστικά της κουλτούρας του δημόσιου τομέα - η επιδίωξη ανάπτυξης «ηγεσίας» χωρίς αυτή τη διάγνωση και τη στρατηγική είναι πιθανό να είναι αναποτελεσματική.

Βιβλιογραφία

Alexander, J., Liechtenstein, R., and Hellmann, E. (1998). A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long term psychiatric setting. *Research in Nursing and Health* 21 (5), 415-427.

Avolio, B. J.; Bass, B. M.; and Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational Psychology*, 24, 441-462.

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

Baldwin, J. N. (1990). Perceptions of public versus private sector personnel and informal red tape: Their impact on motivation. *American Review of Public Administration*, 20, 7-28.

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

Bass, B. M. (1988). The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development*, 7, 21-31

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Individual, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bass, B., and Avolio, B. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B., and Avolio, B. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemmers & R. Ayman (Eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, pp. 49-88. San Diego, CA: Academic Press.

Bass, B., and Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M.; Avolio, B. J.; Jung, D. I.; and Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

Bennis, W. (2001). Leading in unnerving times. *MIT Sloan Management Review*, 42, 97–102.

Brewer, G. A.; and Selden, S. C. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and predicting organisational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685-711.

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

Butler, J.K., & Cantrell, R.S. (1997). Effects of perceived leadership behaviors on job satisfaction and productivity. *Psychological Reports*, 80, 976-978.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

Curphy, G. J. (1992). An empirical investigation of the effects of transformational and transactional leadership on organizational climate, attrition, and performance. In K.E. Clark, M. B. Clark, & D. R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership*, (pp. 177–187). Greensboro, NC: The Center for Creative Leadership.

DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 356–371.

Doherty, A., & Danylchuk, K. (1996). Transformational and Transactional Leadership in Interuniversity Athletics Management. *Journal of Sport Management*, 10, 192-309.

Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organisational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72(4), 463-483

Eccles, R.G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp. 131-7.

European Foundation for Quality Management (1993). *Total Quality Management – the European model for self- appraisal*. Brussels: EFQM

Gal, R. (1985). Commitment and obedience in the military: An Israeli case study. *Armed Forces & Society*, 11, 553–564.

Geyer, A. L. J., & Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 397–420.

Grasso, L. P., Garverick, M. L. and Bragaw, L. K. (1995). The effect of varying performance criteria on commitment, strategy and performance in a business simulation (pp.127-148) in *Beyond constraint: exploring the management control paradox*. Proceedings of the 3rd international management control system symposium,

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695–702.

Holloway, K. (2000). *A critical research agenda for organisational performance measurement*. Performance Management Research Unit, Open University Business School, Walton Hall, Milton Keynes, UK

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 7, 891–902.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp.71-9.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp.75-85.

Kirby, P., Paradise, L., and King, M. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *Journal of Educational Research*, 85, 303-311.

Kaufman, Jennifer, D.; Stamper, Christina, L. & Tesluk, Paul, E. (2001). Do Supportive Organisations Make For Good Corporate Citizens? *Journal of Managerial Issues*, 13, 4, 436-450.

Kim, S. (2005). Individual-Level Factors and Organisational Performance in Government Organisations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245-261.

Kinicki, A. J., Carson, K. P., & Bohlander, G. W. (1992). Relationship Between an Organisation's Actual Human Resource Efforts and Employee Attitudes. *Group & Organisational Management*, 17(2), 135-152.

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

Mason, E. S., (1995). Gender differences in job satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 135, 143-147.

Meier, K. J., and O'Toole, L. J. (2002). Public Management and Organizational Performance: The Impact of Managerial Quality. *Journal of Policy Analysis and Management*, 21, 629-643.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I., and Goffin, R. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 1, 152-156.

Moser, K. (1997). Commitment in organizations. *Psychologies* 41 (4), 160-170.

Patterson, C., Fuller, J. B., Kester, K., & Stringer, D. Y. (1995, April). A meta-analytic examination of leadership style and selected compliance outcomes. Paper presented at the 10th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.

Peters, T. & Waterman, R., (1982). *In Search of Excellence*. New York, USA: Harper & Row.

Popovich, M. G. (1998). *Creating high-performance government organisations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Rainey, H. G.; and Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organisations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.

Roger, E. W., and Wright, P. M. (1998). *Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems and Prospects*. Working Paper 98-09: Centre for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, Ithaca, NY, USA.

Sangmook, K. (2005). Individual-Level Factors and Organisational Performance in Government Organisations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245-261.

Shamir, B., House, R., and Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership. *Organizational Science*, 4, 577-594.

Sharma, S., Netemeyer, R. G., & Mahajan, V. (1990). *In Search of Excellence Revisited: An Empirical Evaluation of Peters and Waterman's Attributes of Excellence*. In Bearden, W. O., & Parasuraman, A. (eds.), *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, (Vol. 1, pp. 322-328). Chicago: American Marketing Association.

Somers, M., and Birenbaum, D. (2000). Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal, and job performance. *Public Personnel Management*, 29, 3, 353-365.

Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal process. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177–186.

Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organizational Studies*, 15, 381–394.

Yammarino, F. J. and Bass, B. M. (1990). Transformational leadership at multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43, 975–995.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: prentice-Hall.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285–305.

Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: a comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1003.