

Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Αθανάσιος Κουστέλιος

Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Email: akoustel@uth.gr

Δημήτριος Μπελιάς

Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Email: dbelias@uth.gr

Ελένη Ζουρνατζή

Διδάσκουσα ΠΔ 407/80, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Email: elzourna@uth.gr

Περίληψη

Το τελευταίο διάστημα παρατηρούνται ραγδαίες αλλαγές στον χώρο των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Όλοι οι οργανισμοί -ιδιωτικοί και δημόσιοι- καλούνται να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής.

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση δεν παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πολίτες, ενώ σε πολλές περιπτώσεις, εξαιτίας των γραφειοκρατικών διαδικασιών, δεν βοηθά όσο θα έπρεπε την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Τις τελευταίες δεκαετίες επιχειρείται μία προσπάθεια αλλαγής στο ελληνικό δημόσιο, με την υιοθέτηση των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Η προσπάθεια μετάβασης από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο στον νέο τρόπο διοίκησης που αντιπροσωπεύει το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ δεν είναι εύκολη. Η επιτυχία, όμως, αυτής της προσπάθειας εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από τις ηγετικές ικανότητες των διοικητικών στελεχών της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Ερευνητικά δεδομένα αναδεικνύουν τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει το στυλ ηγεσίας το οποίο θα επιλέξουν τα διοικητικά στελέχη του δημόσιου τομέα. Πιο συγκεκριμένα, η συντριπτική πλειοψηφία των μελετών δείχνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι αυτή που θα εμπνεύσει και θα συμβάλει στην ικανοποίηση του προσωπικού, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητά του.

Λέξεις Κλειδιά: Ηγεσία, Δημόσιος Τομέας, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Γραφειοκρατία

Εισαγωγή

Με τον όρο Δημόσια Διοίκηση αναφερόμαστε σε όλους τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που, άμεσα ή έμμεσα, ελέγχονται από το κράτος και έχουν ως σκοπό να εξυπηρετούν το κοινωνικό σύνολο (Χυτήρης, 2001), ενώ σύμφωνα με τον Καραστάθη (2018, 46) η δημόσια διοίκηση είναι το σύνολο των διοικητικών αρχών που απαρτίζουν οι κατά υπουργεία οργανωμένες κρατικές υπηρεσίες και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και η οποία υφίσταται στο μέτρο και στην έκταση που το κράτος ενεργεί βάσει δημόσιας εξουσίας. Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες για την αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα, που είχαν ως κύριο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητάς του, αλλά και την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πολίτες. Οι προσπάθειες αυτές αφορούσαν στην αλλαγή του παραδοσιακού γραφειοκρατικού μοντέλου που κυριαρχούσε στο ελληνικό δημόσιο. Η εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ ήρθε να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση. Για να μπορέσει, όμως, αυτό το νέο σύστημα να “λειτουργήσει” χρειάζεται προσωπικό που να είναι ικανοποιημένο από την εργασία του, καθώς και διοικητικά στελέχη με ηγετικές ικανότητες, τα οποία θα μπορέσουν να καθοδηγήσουν και να εμπνεύσουν τους εργαζόμενους.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η ηγεσία είναι ένα θέμα το οποίο απασχολεί ιδιαίτερα τον ελληνικό δημόσιο τομέα και ταυτόχρονα αποτελεί βασική επιδίωξη της διοίκησης των οργανισμών, καθώς οι επιπτώσεις που έχει στην παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Ειδικά στον δημόσιο τομέα, το στυλ ηγεσίας παίζει σπουδαίο ρόλο, καθώς πρόκειται για έναν τομέα ο οποίος έχει επικριθεί πολλές φορές για την μειωμένη παραγωγικότητά του. Για τον λόγο αυτό, ο δημόσιος τομέας σήμερα καλείται να αλλάξει ακολουθώντας τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, αναδεικνύοντας εκείνα τα ηγετικά στελέχη τα οποία μπορούν να εφαρμόσουν αυτές τις αρχές.

Αν και το ζήτημα της ηγεσίας στο δημόσιο τομέα είναι ιδιαίτερα σημαντικό, δεν υπάρχουν πολλές μελέτες σχετικά με το θέμα αυτό (Belias et al., 2017, Kitsios et al., 2017). Επειδή όμως το ελληνικό δημόσιο βρίσκεται σε μια φάση αλλαγών και μεταρρυθμίσεων, όπως τονίζουν οι Aspridis et al. (2021), κρίνεται αναγκαίο να υπάρξει μια διερεύνηση του στυλ ηγεσίας που επικρατεί στον δημόσιο τομέα σήμερα.

Η Παρούσα Κατάσταση στο Ελληνικό Δημόσιο

Το γραφειοκρατικό μοντέλο της δημόσιας διοίκησης συχνά παρουσιάζει προβλήματα και, για το λόγο αυτό, πολλές κυβερνήσεις αναζήτησαν τρόπους για να περιορίσουν τα μειονεκτήματά του. Το παραδοσιακό μοντέλο, το οποίο ακολουθεί η δημόσια γραφειοκρατία, δίνει βάση στην παραγωγή αποτελεσμάτων με προσήλωση στη σωστή εφαρμογή των γραφειοκρατικών διαδικασιών και της νομοθεσίας, χωρίς ωστόσο να επικεντρώνεται στην αύξηση της παραγωγικότητας, που πρέπει να χαρακτηρίζει έναν δημόσιο οργανισμό.

Επιπλέον, στο παραδοσιακό μοντέλο της δημόσιας διοίκησης, οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στον δημόσιο τομέα είναι τα άτομα εκείνα τα οποία εφαρμόζουν τις διαδικασίες ώστε να υλοποιούνται οι στόχοι της διοίκησης. Τα τελευταία χρόνια, όπως αναφέρει ο Μιχαλόπουλος (2003), γίνεται προσπάθεια μετάβασης στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ώστε να αναδιαρθρωθεί η δημόσια διοίκηση και να ενισχυθεί η λογοδοσία, ενώ παράλληλα να ενδυναμωθούν και οι υπηρεσίες του κράτους μέσα από ένα πρόγραμμα διαμόρφωσης μιας νέας στρατηγικής. Όπως αναφέρει ο Hood (1991), στόχος του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ είναι να εκσυγχρονίσει τον δημόσιο τομέα και να τον κάνει περισσότερο αποδοτικό. Για να επιτευχθεί αυτό προτείνονται συγκεκριμένες μεταρρυθμίσεις, οι οποίες δίνουν έμφαση στην υιοθέτηση αρχών διοίκησης του ιδιωτικού τομέα από το κράτος, σε τομείς όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ποιότητα, οι εργασιακές σχέσεις κ.λπ. (Αλεξόπουλος, 2019).

Το γεγονός ότι έως σήμερα υπήρχε μειωμένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στη δημόσια διοίκηση οφείλεται, σε μεγάλο βαθμό, στο μοντέλο της γραφειοκρατίας, το οποίο καλείται να αλλάξει και να ακολουθήσει πλέον τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Σε πολλές χώρες του εξωτερικού, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ έχει ήδη αρχίσει να εφαρμόζεται, αναδεικνύοντας τα σημαντικά στοιχεία της χάραξης στρατηγικής στο δημόσιο, περιορίζοντας τις διαφοροποιήσεις οι οποίες υπάρχουν μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα και εστιάζοντας στις διαδικασίες και τους κανόνες παράλληλα με τα αποτελέσματα. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ βασίζεται σε τρεις βασικές αρχές, που είναι η οικονομικότητα, η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (Ongaro, 2009), ενώ τα κύρια χαρακτηριστικά του, όπως αναφέρει ο Hood (1991, στο Καραστάθης, 2018) είναι:

- Επαγγελματική διαχείριση του δημόσιου τομέα
- Ρητά πρότυπα και μέτρα απόδοσης
- Μεγαλύτερη έμφαση στους ελέγχους εκροών
- Στροφή προς την αποσύνθεση των μονάδων του δημόσιου τομέα

Τεύχος 1, Αρ. 1

- Μεγαλύτερος ανταγωνισμός
- Διαχειριστική πίεση σύμφωνα με τα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα
- Πίεση για μεγαλύτερη πειθαρχία και φειδώ στη χρήση των πόρων.

Στόχος λοιπόν είναι να δημιουργηθεί ένας δημόσιος τομέας, ο οποίος θα είναι περισσότερο αποτελεσματικός και θα δίνει βάση στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον πολίτη, κάτι το οποίο υπήρξε διαχρονική πρόθεση όλων των ελληνικών κυβερνήσεων. Για να ξεκινήσει να εφαρμόζεται το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, εισήχθη ο νόμος 3230/2004, με τον οποίο εφαρμόστηκαν σύγχρονα πρότυπα λειτουργίας στο δημόσιο, ενδυναμώνοντας το ανθρώπινο δυναμικό με βάση τις ανάγκες οι οποίες παρουσιάζονται στο δημόσιο συνολικά. Επιπλέον, το νέο αυτό σύστημα διοίκησης θέτει στόχους προκειμένου να υπάρχει αποτελεσματικότερη λειτουργία σε όλες τις υπηρεσίες, αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό να μπορεί να ανταποκριθεί στις καθημερινές ανάγκες. Από το 2010 εντατικοποιήθηκαν οι δράσεις και πολιτικές για την εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα. Σύμφωνα με τους Lampropoulou et al. (2018), καταγράφηκε σαφώς μια στροφή, με έμφαση τόσο στη δημιουργία μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας, όσο και στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος, αλλά και την προώθηση των εργαζομένων που έχουν ηγετικά χαρακτηριστικά και σίγουρα μπορούν να προάγουν τους στόχους της δημόσιας διοίκησης.

Συνεπώς, οι δημόσιες υπηρεσίες καλούνται να εφαρμόσουν ένα σύστημα, το οποίο θέτει στόχους και μετρά την αποδοτικότητα, ώστε με τα νέα πρότυπα τα οποία εφαρμόζονται, να μπορούν να καλυφθούν οι σύγχρονες ανάγκες των πολιτών και ταυτόχρονα οι δημόσιες υπηρεσίες να ξεπερνούν τα γραφειοκρατικά ζητήματα. Για να γίνει αυτό, πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων προκειμένου να τεθούν οι στόχοι της κάθε υπηρεσίας, οι οποίοι θα είναι μετρήσιμοι και εφικτοί. Για να υλοποιηθούν όμως αυτοί οι στόχοι, τα διοικητικά στελέχη του δημόσιου τομέα θα πρέπει να εφαρμόσουν τις κατάλληλες μορφές παρακίνησης (Μαρκαντωνάτου-Σκάλτσα, 2016).

Με την ψήφιση του νόμου 3242/2004 θεσμοθετήθηκαν οι διαδικασίες του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στη δημόσια διοίκηση, με στόχο την ύπαρξη ενός βασικού εργαλείου για την αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης. Παρά τις προσπάθειες εφαρμογής του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στο ελληνικό δημόσιο, τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα. Όπως τονίζει ο Καραστάθης (2018), η εφαρμογή Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και του μετά Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στο ελληνικό

Τεύχος 1, Αρ. 1

δημόσιο έχει δείξει ότι η θετική επιρροή τους ήταν μικρή, καθώς η λειτουργία της παρουσίασε επιδείνωση στα 2/3 των πεδίων που ετέθησαν προς αξιολόγηση και βελτίωση μόνο στο 1/3 των πεδίων. Παρόλα αυτά, όπως αναφέρουν οι Aspridis et al. (2021), υπάρχουν σημαντικές αλλαγές που έχουν γίνει και το ελληνικό δημόσιο, σε ένα μεγάλο βαθμό, έχει υιοθετήσει τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, ενώ και ηγεσία στο ελληνικό δημόσιο έχει γίνει πιο αποτελεσματική.

Ηγεσία

Αν και υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για την ηγεσία, οι ερευνητές συμφωνούν ότι πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία κάποιος εμπνέει κάποιους και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη στόχων (Schermerhorn et al., 2018). Οι αρχικές προσεγγίσεις, όπως η προσέγγιση που βασίζεται στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, η συμπεριφορική προσέγγιση και η ενδεχομενική προσέγγιση, δέχθηκαν πολλές κριτικές. Για να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που εμφάνιζαν οι προσεγγίσεις αυτές, οι ερευνητές πρότειναν τις σύγχρονες προσεγγίσεις στην ηγεσία, όπως είναι η συναλλακτική, η μετασχηματιστική και η χαρισματική ηγεσία (Uhl-Bien et al., 2016). Στο πλαίσιο αυτού του άρθρου θα αναφερθούμε μόνο στις σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας και τις επιπτώσεις τους στη λειτουργία του δημόσιου τομέα.

Η συναλλακτική ηγεσία

Ένα στλ ηγεσίας, το οποίο εφαρμόζεται σε αρκετές περιπτώσεις και στον ιδιωτικό αλλά και στο δημόσιο τομέα, είναι η συναλλακτική ηγεσία, η οποία διαμορφώνει μία σχέση ανταλλαγής ή συναλλαγής μεταξύ του εργαζομένου και του προϊσταμένου του, στην οποία ο εργαζόμενος ανταμείβεται με βάση την προσπάθεια που καταβάλλει όταν οι εργασίες διεκπεραιώνονται σωστά. Στην αντίθετη περίπτωση, ο εργαζόμενος θα τιμωρηθεί για την αποτυχία του, με στόχο να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι και ο οργανισμός να έχει σταθερό αποτέλεσμα. Ο συναλλακτικός ηγέτης παρακολουθεί και εστιάζει στην επίτευξη της κατάλληλης απόδοσης, δηλαδή έχει διατυπώσει εξ αρχής έναν στόχο τον οποίο επιδιώκει και στην πορεία διορθώνει τυχόν αποκλίσεις (Al Khajeh, 2018, Conger, 1999).

Η συναλλακτική ηγεσία είναι μία μορφή ηγεσίας που χαρακτηρίζει πολλές καθημερινές υπηρεσίες στις οποίες ο ηγέτης παρακολουθεί και δίνει ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους, ενώ τους ανταμείβει και για την αποδοτικότητα τους. Η αποδοτικότητά τους ανταμείβεται με οικονομικές

Τεύχος 1, Αρ. 1

απολαβές, ενώ τα κίνητρα τα οποία τους παρέχονται είναι, ως επί το πλείστον, εξωτερικά. Ο στόχος της συναλλακτικής ηγεσίας είναι, από τη μία πλευρά να διεκπεραιώνονται οι τυπικές εργασίες και, από την άλλη, πέρα από τις προβλεπόμενες διαδικασίες, να υπάρχει θετική επίδραση και στην απόδοση, αλλά και στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Μετασχηματιστική ηγεσία

Ένα ιδιαίτερα δημοφιλές στυλ είναι η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία έχει ως στόχο να καλύπτει τις ανώτερες ανάγκες των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας την προσπάθειά τους, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν και ψυχικές και σωματικές αντοχές, ακολουθώντας τον ηγέτη, ο οποίος αποτελεί το παράδειγμά τους (Kirkpatrick et al., 1996).

Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης εργάζεται πάντα με τρόπο ώστε να δημιουργεί τη στρατηγική του οργανισμού, προκειμένου οι εργαζόμενοι να ακολουθούν το όραμά του και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, οι οποίες είναι δημιουργικές και οδηγούν τον οργανισμό σε καινοτομία. Μόνο με αυτό τον τρόπο, σύμφωνα με τον Keller (2006), μπορεί ο οργανισμός να οδηγηθεί σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα και ταυτόχρονα ικανοποίηση του προσωπικού.

Τα χαρακτηριστικά τα οποία έχει ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι, αρχικά ότι έχει επιρροή στους εργαζόμενους η οποία εστιάζει στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και το σεβασμό που αναπτύσσεται μεταξύ των δύο μερών, αλλά και στη δημιουργία δεσμών οι οποίοι δημιουργούν αμφίπλευρη κατανόηση. Επιπλέον, ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει επιρροή στη συμπεριφορά των εργαζομένων κινητοποιώντας τους, ώστε να υπάρχει εργασιακή δέσμευση και δέσμευση απέναντι σε ένα κοινό όραμα. Στο όραμα αυτό υπάρχει δικαιοσύνη και ακεραιότητα και όλοι οι εργαζόμενοι εστιάζουν στον στόχο (Humphreys et al., 2003).

Επιπλέον, όπως τονίζει ο Patterson (2003), ο μετασχηματιστικός ηγέτης κινητοποιεί τους εργαζόμενους και τους παρακινεί πνευματικά, ώστε να συμμετέχουν όλοι στην παραγωγική διαδικασία χωρίς να νιώθουν ότι απορρίπτονται διενεργώντας προσπάθειες για εφαρμογή καινοτόμων ιδεών. Με αυτό τον τρόπο, κάθε άτομο μπορεί να αποκτήσει γνώση και εμπειρία, την οποία θα έχει τη δυνατότητα να προσαρμόσει στις ιδιαίτερες ανάγκες του οργανισμού.

Χαρισματική ηγεσία

Με τον όρο “χάρισμα” εννοούμε μια ιδιότητα του ατόμου που του επιτρέπει να επηρεάζει άλλα άτομα και την αντίληψη που έχουν οι ακόλουθοι για τον ηγέτη τους (Arnold et al., 2020, Uhl-Bien et al., 2016). Το πρώτο στοιχείο που διαθέτει ο χαρισματικός ηγέτης είναι το στοιχείο του οραματισμού, καθώς ο στόχος του οργανισμού διατυπώνεται σαφώς και η επιθυμητή κατάσταση μεταφέρεται στους οπαδούς του ηγέτη, που ακολουθούν το θέλημά του με ενθουσιασμό. Ο ηγέτης, στην περίπτωση αυτή, είναι ένα άτομο με δεινό λόγο και καλή επικοινωνία, ο οποίος κάνει τους οπαδούς του να τον ακολουθούν πείθοντάς τους και εμπνέοντάς τους (Conger et al, 1998, Fernandez et al., 2010). Είναι, επίσης, ένα άτομο που δημιουργεί στους “οπαδούς” του συναισθηματική ταύτιση, η οποία αποτελεί βασική συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης και αφορά στην ικανότητα που έχει ο ηγέτης να δημιουργήσει συναισθήματα στους οπαδούς του προκειμένου να μπορούν να μουν στη θέση του, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένας δεσμός και ένα αίσθημα κοινής αποδοχής. Μάλιστα, όπως τόνισαν οι House et al. (1992), όσοι ακολουθούν τους χαρισματικούς ηγέτες προσδίδουν στους ίδιους τα ιδιαίτερα στοιχεία του ηρωισμού. Τέλος, είναι το άτομο εκείνο, το οποίο ενδυναμώνει τους οπαδούς του και εφαρμόζει τις στρατηγικές αποφάσεις του κατά τρόπο ώστε όλοι οι συνεργάτες του να έχουν ισχυρούς εργασιακούς ρόλους και να αυξάνεται η αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Borins, 2002, Wong et al., 2002). Όπως τονίζουν οι Robbins et al. (2018, 372), οι θεωρίες της χαρισματικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας έχουν το έξης κοινό στοιχείο, θεωρούν ότι, προκειμένου να εμπνεύσουν, οι ηγέτες χρησιμοποιούν τις ιδέες και τις συμπεριφορές τους. Επίσης, αυτές οι μορφές ηγεσίας έχουν συσχετιστεί με υψηλή απόδοση, ατόμων, ομάδων και οργανισμών, φαινόμενο που μπορεί να οφείλεται σε μηχανισμούς όπως η παρακίνηση, η δέσμευση, κ.λπ. (Arnold et al., 2020, 620).

Ηγεσία στον Δημόσιο Τομέα

Πλήθος εμπειρικών ερευνών αναφέρονται στην επίδραση που έχει το στυλ ηγεσίας σε διάφορες εργασιακές μεταβλητές, όπως η εργασιακή ικανοποίηση σε κλάδους όπως ο τραπεζικός (Belias et al., 2017), οι σχολικές μονάδες (Kouni et al., 2018) και, γενικότερα, στον ιδιωτικό τομέα (Koustas, 2019). Οι παραπάνω έρευνες δείχνουν ότι, ιδιαίτερα όταν υπάρχει η μετασχηματιστική ηγεσία, η επίδραση στη λειτουργία των οργανισμών είναι ιδιαίτερα θετική. Βέβαια, η επίδραση αυτή μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με τον εργασιακό χώρο/κλάδο.

Τεύχος 1, Αρ. 1

Η ηγεσία, όπως προαναφέρθηκε, συνδέεται άμεσα με μεταβλητές όπως η επαγγελματική ικανοποίηση. Σε έρευνα που διενεργήθηκε με δείγμα δημόσιους υπαλλήλους του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), ο Καρέλλας (2015) διαπίστωσε ότι το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας ήταν το μετασχηματιστικό, ενώ ακολουθούσε το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας και η μη ηγετική συμπεριφορά. Μάλιστα, διαπίστωσε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συνδεόταν θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ ασήμαντη ήταν η σχέση της ικανοποίησης με τη συναλλακτική ηγεσία. Συναφή αποτελέσματα βρέθηκαν σε έρευνα των Kitsios et al. (2017), σύμφωνα με τα οποία η μετασχηματιστική ηγεσία είναι το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας για τη διαχείριση των αλλαγών και την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, ενώ οι Ρωσίδης et al. (2015) τόνισαν ότι λειτουργεί θετικά η μετασχηματιστική ηγεσία η οποία επιδρά ικανοποιητικά στην απόδοση, αλλά και στην ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση του προσωπικού.

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας βρέθηκε να κυριαρχεί και σε άλλες έρευνες στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, έρευνα των Νεραντζή et al. (2018) σε 12 δημόσια νοσοκομεία έδειξε ότι το μετασχηματιστικό είναι το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας και ακολουθεί το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Σε μελέτη της Πουτογλίδου (2017) στον δημόσιο τομέα, βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι σε Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία (ΔΟΥ) εμπιστεύονταν ιδιαίτερα τους προϊσταμένους τους που διέθεταν ηγετικές ικανότητες. Κυρίαρχα στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με την έρευνα, ήταν το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης από την Δημητριάδου (2017), διαπιστώθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία εφαρμοζόταν σε μέτριο βαθμό στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, ενώ επικρατούσαν άλλα στυλ ηγεσίας, όπως το υποστηρικτικό.

Παρόμοια αποτελέσματα είχαν αντίστοιχες έρευνες στο εξωτερικό. Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ιδανική για τον δημόσιο τομέα, καθώς επιτρέπει τη διαμόρφωση των κατάλληλων συμπεριφορών και επιτρέπει στη διεύθυνση του οργανισμού να ξεπεράσει τυχόν εμπόδια και να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε υψηλότερη απόδοση (Andrews et al., 2009, Wright et al., 2010), ενώ οι Jakobsen et al. (2020) βρήκαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων.

Όπως αναφέρουν οι Park et al. (2008), η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται πρότυπα, τα οποία οδηγούν τους εργαζόμενους σε υψηλή αποδοτικότητα και

Τεύχος 1, Αρ. 1

ταυτόχρονα υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση. Αυτό συμβαίνει διότι οι εργαζόμενοι δέχονται την υποστήριξη των στελεχών και των προϊσταμένων τους, με αποτέλεσμα να λαμβάνουν ανατροφοδότηση για την προσπάθειά τους, αλλά και έμπρακτες ανταμοιβές. Αντίστοιχα, δεν συμβαίνει το ίδιο με την συναλλακτική ηγεσία. Παρόμοια αποτελέσματα βρήκε και η Obuobisa-Darko (2020), σύμφωνα με την οποία η μετασχηματιστική ηγεσία ήταν η μορφή ηγεσίας η οποία επηρέαζε την εμπλοκή των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, ενώ το ίδιο δεν συνέβαινε με τη συναλλακτική ηγεσία. Σε αντίθεση, οι Bellé et al. (2018), σε έρευνά τους μεταξύ Ιταλών δημοσίων υπαλλήλων, βρήκαν ότι οι συγκεκριμένοι δημόσιοι υπάλληλοι δεν έδειξαν κάποια προτίμηση ανάμεσα σε διοικητικά στελέχη με μετασχηματιστική ή συναλλακτική ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας δεν ήταν πιο ελκυστικό από το συναλλακτικό στυλ στη συγκεκριμένη δημόσια υπηρεσία.

Διαπιστώνεται λοιπόν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η κατάλληλη μορφή ηγεσίας για τον δημόσιο τομέα, καθώς είναι το στυλ ηγεσίας το οποίο σχετίζεται με υψηλότερη απόδοση, ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων σε αυτό τον τομέα. Είναι αυτό το στυλ ηγεσίας που θα εμπνεύσει τους εργαζόμενους προς όφελος του οργανισμού (Robbins et al., 2018).

Συμπεράσματα και Προτάσεις

Όπως έχει τονιστεί από πολλούς ερευνητές (Καραστάθης, 2018), κοινός διαχρονικός στόχος όλων των ελληνικών κυβερνήσεων ήταν η καλύτερη οργάνωση και αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου τομέα με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες. Η οικονομική κρίση της τελευταίας δεκαετίας και ο δημοσιονομικός έλεγχος της χώρας διαμόρφωσαν την ανάγκη για αλλαγές και μεταρρυθμίσεις στον χώρο της δημόσιας διοίκησης. Όπως τόνισαν οι Philippidou et al. (2004), πολλοί είναι οι παράγοντες που ώθησαν το ελληνικό δημόσιο να υιοθετήσει αλλαγές και μεταρρυθμίσεις, με πιο σημαντικούς τους πολιτικούς και οικονομικούς παράγοντες, τεχνολογικούς, δομικούς και παράγοντες που έχουν σχέση με τις διαδικασίες. Στόχος, σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές, είναι να αλλάξει το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο στο δημόσιο και να υιοθετηθούν τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και έτσι να γίνει πιο αποδοτικό, αλλά και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών. Για να υλοποιηθούν, όμως, όλες αυτές οι αλλαγές, χρειάζεται η κατάλληλη ηγεσία, η οποία θα μπορέσει να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που ανακύπτουν. Χρειάζεται, όπως τονίζει η Tsakali (2019), ανθρώπινο δυναμικό που θα έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται και να

Τεύχος 1, Αρ. 1

ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πολιτών για περισσότερη υπευθυνότητα (λογοδοσία) και διοικητικά στελέχη τα οποία θα προέλθουν από ένα αντικειμενικό σύστημα επιλογής και αξιολόγησης.

Οι έρευνες έχουν δείξει ότι το μετασχηματιστικό συλ ηγεσίας είναι αυτό που επιθυμεί η πλειοψηφία των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Είναι το κατάλληλο συλ ηγεσίας, το οποίο θα εμπνεύσει, θα επηρεάσει τους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα για να ανταποκριθούν στις αλλαγές και στις προκλήσεις της εποχής. Η οργάνωση προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών προσόντων για τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης θεωρείται απαραίτητη για την επίτευξη της ποιοτικής αναβάθμισης της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Η ανάπτυξη στελεχών με κατάλληλα ηγετικά προσόντα και ικανότητες θα βοηθήσει τον δημόσιο τομέα να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πολίτες και να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην οικονομική ανάκαμψη της χώρας.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
- Andrews, R., Boyne, G.A., Law, J., Walker, R.M. (2009). Centralization, organizational strategy and public service performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 19(1), 57–80.
- Aspridis, G. M., Pouliana, L. (2021). *The culture of modern public administration. The case of Greece*. Διαθέσιμο: <http://92.119.236.203/bitstream/handle/1/1918/Academicus-MMXX-23-142-155.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [Ανακτήθηκε Ιούνιο 2021].
- Bellé, N., Cantarelli, P. (2018). The role of motivation and leadership in public employees' job preferences: Evidence from two discrete choice experiments. *International Journal of Public Management*, 21(2), 191-212.
- Belias, D., Kyriakou, D., Koustelios, A., Varsanis, K., Aspridis, G. (2017). Personal characteristics and Job satisfaction of Greek banking employees. In: *Strategic Innovative Marketing*, A. Kavoura, D. P. Sakas, P. Tomaras (eds.), New York: Springer, 65-71.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Conger, J. A., Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fernandez, S., Cho, Y. J., Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308-323.
- House, R. J., Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*,

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2021

Κουστέλιος, Α., Μπελιάς, Δ., Ζουρνατζή, Ε. (2021). Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 43-55.<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Humphreys, J., Einstein, W. (2003). Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision*, 41(1), 85-95.
- Jakobsen, C. B., Staniek, C. D. (2020). Sharing the Fire? The Moderating Role of Transformational Leadership Congruence on the Relationship between Managers' and Employees' Organizational Commitment. *International Public Management Journal*, 23(4), 564-588.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.
- Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- Kitsios, F., Kamariotou, M. (2017). Strategic Change Management in Public Sector Transformation: The Case of Middle Manager Leadership in Greece. In *Proceedings of BAM Conference 2017*, 73-78. https://www.researchgate.net/profile/Fotis-Kitsios/publication/320958889_Strategic_Change_Management_in_Public_Sector_Transformation_The_Case_of_Middle_Manager_Leadership_in_Greece/links/5a1ffe81458515341c83805b/Strategic-Change-Management-in-Public-Sector-Transformation-The-Case-of-Middle-Manager-Leadership-in-Greece.pdf
- Kouni, Z., Koutsoukos, M., Panta, D. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), 158-168.
- Koustas, S. N. (2019). *Employee Motivation and Job Satisfaction in Post-Austerity Greece: A Quantitative Study*. Doctoral dissertation. Northcentral University.
- Lampropoulou, M., Oikonomou, G. (2018). Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 101-121.
- Obuobisa-Darko, T. (2020). Leaders' Behaviour as a Determinant of Employee Performance in Ghana: The Mediating Role of Employee Engagement. *Public Organization Review*, 20, 597-611.
- Ongaro, E. (2009). *Public management reform and modernization: Trajectories of administrative change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Park, S-M., Rainey, H. G. (2008). Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), 109-142.
- Patterson, G. T. (2003). Examining the effects of coping and social support on work and life stress among police officers. *Journal of Criminal Justice*, 31(3), 215-226.
- Philippidou, S.S., Soderquist, K.E., Prastacos, G.P. (2004). Towards New Public Management in Greek Public Organizations: Leadership vs. Management, and the Path to Implementation. *Public Organization Review*, 4, 317-337.
- Tsakali, V. (2019). *The role of leadership in Greek Public Administration*. Master. School of Social Sciences, Hellenic Open University, Patras.

Wong, C.S., Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.

Wright, B. E., Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75-89.

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Arnold, J., Randall, R. (2020). *Ψυχολογία της εργασίας και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Λευκωσία: εκδ. Broken Hill.

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

Καραστάθης, Δ. (2018). *Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ και ο αντίκτυπος της δημοσιονομικής κρίσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση*. Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή. Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Καρέλλας, Δ. (2015). *Ηγεσία και Ικανοποίηση Στελεχών στον Εργασιακό Χώρο. Η περίπτωση του Δημοσίου Τομέα*. Τελική εργασία. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. ΚΓ' Εκπαιδευτική Σειρά.

Μαρκαντωνάτου-Σκάλτσα, Α. (2016). *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου Εισαγωγή – Θεμελιώδεις Έννοιες*. Αθήνα – Θεσσαλονίκη: εκδ. Σάκκουλα.

Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*. Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

Νεραντζή, Ε., Τζιάλλας, Δ., Μπέλλου, Χ., Καστανιώτη, Α., Αναγνωστόπουλος, Φ. (2018). Διερεύνηση του ηγετικού προφίλ στελεχών της νοσηλευτικής υπηρεσίας σε νοσοκομεία του ΕΣΥ. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 35(5), 642-648.

Πουτογλίδου, Γ. (2017). *Ο ρόλος της Ηγεσίας στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση σε περίοδο οικονομικής ύφεσης: Η περίπτωση του Υπουργείου Οικονομικών - Δ.Ο.Υ. της Περιφέρειας Πειραιά*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. Πειραιάς.

Robbins, S., Judge, T. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. 2η έκδοση. Αθήνα: εκδ. Κριτική.

Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Μπούας, Κ., Κατσιμάρδος, Π. (2015). *Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητάς της*. Θεσσαλονίκη, 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Διά Βίου Μάθησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας: «Διά Βίου Μάθηση και Σύγχρονη Κοινωνία: Τοπική Αυτοδιοίκηση, Εκπαίδευση και Εργασία». Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

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

Τζωρτζάκης, Κ. (2019). *Οργάνωση και Διοίκηση. Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής*. Αθήνα: εκδ. Rosili.

Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J., Osborn, R. (2016). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Λευκωσία: εκδ. Broken Hill.

